



بحوث المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي

الجامعة اللبنانية الدولية
الجمهورية اللبنانية



2019 / 4 / 11 - 9

هيئة التحرير



أ.د. عبد الرحيم مراد
د. رضا المواضية
د. خالد الزيددين

أ.د. بسام الحلو
أ.د. نضال الرمحي
د. مرام السفاريني



تحرير
صفية الطويل
جامعة الزرقاء - الأردن

كتاب أبحاث
المؤتمر العربي الدولي التاسع
لضمان جودة التعليم العالي



IACQA`2019

**The Ninth International Arab Conference on
Quality Assurance in Higher Education**

الجامعة اللبنانية الدولية، الجمهورية اللبنانية

2019/4 /11-9

تحت رعاية وحضور وزير الدولة لشؤون التجارة الخارجية، الأستاذ حسن

مراد

والأمين العام لاتحاد الجامعات العربية

كلمة الأمين العام للمؤتمر العربي الدولي

لضمان جودة التعليم العالي IACQA'2019

رئيس المؤتمر

أ.د. بسام الحلو

بمناسبة افتتاح أعمال المؤتمر التاسع

الموافق 9-11 / 2019/4

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاه والسلام على الرسول الهاشمي وعلى اله وصحبه وسلم.

معالي الوزير حسن مراد وزير التجارة الدوليہ راعي الحفل.

معالي الوزير عبد الرحيم مراد رئيس الجامعة اللبنانية الدولية.

معالي الاستاذ الدكتور عمرو عزت سلامه أمين عام اتحاد الجامعات العربية.

سعادة الدكتور محمود أبو شعيرة رئيس مجلس إدارة شركة الزرقاء للتعليم والاستثمار.

الدكتور أنور كوثراني مدير المؤتمر.

أصحاب المعالي والفضيلة والعطوفة.

الأساتذة العلماء الأجلاء.

الحضور الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

فها هو مؤتمركم، المؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة التعليم العالي، ينعقد بنسخه التاسعة، في بلد العلم والحضارة والثقافة، من عهد الفينيقيين، إلى يومنا الحاضر، لبنان، هذا البلد الصغير بحجمه، الكبير باسمه وأهله وعلمه، لبنان العابر للقارات، والصحارى، والبحار، والمحيطات، لبنان الذي حمله أهله بقلوبهم، إلى عوالم جديدة في أقطار الأرض، طابعين بصماتهم الواضحة حيثما حلوا أو ارتحلوا، فكانوا روادا سابقين وحققوا أعلى مراتب الجودة والإتقان في ميادين العلم والعمل، والتعليم، والصحافة، والثقافة، والسياسة، والاقتصاد، والفن، والآداب...

معالي راعي الحفل:

إنه لمن دواعي الفخر والاعتزاز إن تحتضن مؤتمرنا في دورته التاسعة، جامعه واعدة متطورة، من جامعات هذا البلد المعطاء، هي الجامعة اللبنانية الدولية، التي تعد من بين الجامعات المتطورة على الرغم من حداثة نشأتها نسبيا، إذ حققت نجاحات ومنجزات كبيرة،

يشهد لها بالجودة والتميز وسرعة النمو، وذلك بفضل إدارتها الحكيمة، وخططها الاستراتيجية المحكمة.

أيها الحفل الكريم :

إن العلم هو أحد أهم أعمدة بناء الأمم وتقدمها وتطورها، فهو شعلتها ونورها الذي يضيء الكون ويصنع الحياة الكريمة الراقية، وبه تتخلص الأمم من مشكلاتها وأزماتها كلها، لذا كان للمؤسسات العلمية مكانه أساسيه مهمة، وبخاصة الجامعات؛ لما لها دور متكامل يحمل على عاتقه تعزيز الحضارة الإنسانية بقيادة، ورواد إصلاح وتطوير، وأساتذة ومفكرين وعلماء، فهي منارة التقاء الخبرات، وإعداد الشخصية الإنسانية المتكاملة ثقافيا وعلميا واجتماعيا وسياسيا.

وإن كان هذا دور الجامعات في العالم، فلا شك أن على جامعاتنا في وطننا العربي الكبير حملا ثقيلا نظرا لما تواجهه مجتمعاتنا العربية من تحديات في ظل العولمة والانفتاح التعليمي والثقافي، وما يواجهه الوطن العربي من آلام وحروب وأفكار متداخلة فيها من الطيب والسيئ، فتحتاج النهضة في جامعاتنا العربية وبها، تضافرا للجهود وتعزيزا لأهمية الجامعات ومكانتها في مجتمعاتنا لتقوم بعملها على أكمل وجه، ومن هنا جاءت أهمية هذا المؤتمر لقناعتنا الأكيدة أن المستقبل لمجتمعاتنا العربية ينبثق من حصوننا الثقافية الأمر الذي يشير بشكل حاسم إلى حجم الجهد المطلوب للارتقاء بجودة التعليم العالي العربي، واكتساب خصائص التجديد والابتكار المعاصرة التي أصبحت من متطلبات العصر الجديد، عصر المعلوماتية المتسارعة المتلاحقة.

كما أن الاهتمام بجودة التعليم العالي في الوطن العربي، جاء تلبية لرؤى عربية مشتركة ترى أهمية هذه الجودة وضرورتها في رفع مخرجات التعليم العالي، فعمدت مؤسساتنا التعليمية إلى إيلاء هذه النقطة الأهمية البالغة والعناية الفائقة.

معالي راعي المؤتمر، الزملاء والزميلات،

إننا نعول كثيرا على هذا المؤتمر وأمثاله، لضمان الجودة التعليم العالي، في جامعاتنا ومؤسساتنا وهيئاتنا الأكاديمية، خصوصا في هذه الظروف السياسي والاقتصادي العسيرة، إذ تتعرض مجتمعاتنا وبلادنا لأعاصير هوجاء تهب من كل اتجاه، وتواجه صعوبات وتحديات كبيرة تلوح

في كل افق، لكننا نمتلك العقول النيرة والاراده الصلبه، والعزيمه القويه، والتصميم الأكيد، على استثمار الفرص المتاحة، وتوظيف الامكانيات والقدرات المتوافرة، لتحطيم تلك التحديات، وتذليل تلك الصعوبات، بالعلم والحكمه، والخبرة والحنكه، وفق برامج وخطط استراتيجيه بعيده وقريبه، تحول التحديات والصعوبات الى منجزات ومكتسبات.

راعي الحفل، أيها العلماء الأجلاء:

إن المؤتمر منذ انطلاسته الأولى شكّل منعطفًا مهمًا في مسيرة التعليم العالي نحو بناء عالم معرفي يتجه بثقله نحو الجيل الواعد الطموح ليسير التطور العالمي ويواكبه.

إن مؤتمركم هذا يشمل على محاور مهمة، جرى تغطيتها ببحوث وأوراق عمل تضيف الجديد إلى المعرفة الانسانيه، وتغني خبراتنا التراكمية في مجال ضمان الجودة، خدمة لأوطاننا وقادم أجيالنا، بل للانسانيه جمعًا.

فهذا المؤتمر بفضل الله وتوفيقه أولاً ثم بجهود أمانته العامه وهيئاته المختلفه وجهود علماء الوطن العربي وأصدقائه قد حقق العلم خطوة خطوة، وغدا منارة للمفكرين والمبدعين والعاملين بجد نحو الرفعه العلميه المثمره والساعين لجعل التعليم نقطه ضوء في كل طريق مظلم أو مغلق.

فاليوم نلتقي بفكر نرتقي معا لنغرس الأمل الذي لا حدود له في الرياده العالميه مشكلين بهذا كله أعمده بناء وتأسيس لأجيالنا القادمة والتي ستصبح شموع الغد المشرق مبلورين نتاجات الحاضر بأفعال الغد ومثمنين جوده التعليم العالي الذي نتج عنه علماء وشخصيات علميه مرموقه سعت وما زالت تسعى لبناء أوطاننا خير بناء. فقد تقدم لهذا المؤتمر هذا العام حوالي 139 بحثاً قبل منها حوالي 70 بحث، وزادت هيئه التحكيم على 314 محكم والقادم أفضل ان شاء الله.

ويسعدني، باسمي، ونيابه عن الأمانه العامه للمؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة التعليم العالي، أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير، لعطوفة رئيس هذه الجامعة، وصحبه الكرام من إداريين وأكاديميين، ولمجالس الجامعة وهيئاتها، على جودة التنظيم والترتيب، وحسن الاستقبال، وكرم الضيافة، الأمر الذي سينعكس إيجابا على مؤتمرنا هذا، في جلساته العلميه، ومداويلاته ونتائجه وتوصياته.

وفي الختام أرجو لمؤتمرنا هذا كل النجاح والفلاح، والسداد والتوفيق، املا ان تجد توصياته وتوصيات ما سبق من مؤتمرات طريقا سالكا للتطبيق.

الشكر لمعالي الوزير حسن مراد لرعايته الكريمه لهذا المؤتمر وكذلك الشكر موصول لرئيس مجلس إدارة شركة الزرقاء للتعليم والاستثمار الدكتور محمود أبو شعيرة لدعمه المادي والمعنوي لهذا المؤتمر، وكذلك لأمين عام اتحاد الجامعات العربية الأستاذ الدكتور عمرو عزت سلامه ولمجلس الأمانة العامة للمؤتمر على جهوده التي بذلت خلال عام مضى وللجنة التحضيرية واللجنة العلمية وللمحكمين الافاضل.

وفي الختام يسعدني ويشرفني أن أنقل لكم تحيات جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه وسمو ولي عهده الأمين وتحيات كل الأردنيين من موطن العز والكرامه.

عشتم وعاش لبنان.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الأمين العام للمؤتمر العربي الدولي لضمان الجودة

رئيس جامعة الزرقاء

أ.د. بسام الحلو

اللجنة العليا للمؤتمر IACQA'2019

| |
|--|
| معالي الوزير عبد الرحيم مراد، رئيس المؤتمر / الجامعة اللبنانية الدولية |
| الأستاذ الدكتور بسام الحلو/ الأمين العام للمؤتمر - رئيس جامعة الزرقاء |
| الأستاذ الدكتور نضال محمود الرمحي/ نائب الأمين العام للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتور مجدي حمادي/ رئيس لجنة الأمناء/ الجامعة اللبنانية الدولية |
| الأستاذ الدكتور أنور كوثراني/ مدير المؤتمر/ الجامعة اللبنانية الدولية |
| الدكتور خالد الزبيديين/ عضو مجلس الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتور رضا المواضية/ عضو مجلس الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتورة مرام السفاريني/ عضو مجلس الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |

اللجنة التحضيرية العليا IACQA'2019

| |
|--|
| الدكتور بسام الحلو/ الأمين العام للمؤتمر - رئيس جامعة الزرقاء |
| الدكتور نضال الرمحي/ نائب الأمين العام للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتور أنور كوثراني/ مدير المؤتمر - الجامعة اللبنانية الدولية |
| الدكتور خالد الزبيديين/ عضو مجلس الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتور رضا المواضية/ عضو مجلس الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتورة مرام السفاريني/ عضو مجلس الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الآنسة سهير يحيى دراغمة/ الأمانة العامة للمؤتمر - جامعة الزرقاء |
| الدكتور سمير أبو ناصيف/ عضو تنفيذي |
| الدكتور علي طريبه/ عضو تنفيذي |
| الدكتور أحمد فرج/ عضو تنفيذي |
| الأستاذ باسم هزيمة/ مدير إداري - فرع البقاع |
| السيدة دينا شومان/ منسقة المؤتمر - الجامعة اللبنانية الدولية |
| الدكتور حسان خشفة/ منسق اللجنة العلمية- الجامعة اللبنانية الدولية |
| الدكتور هشام الحاج/ مدير قسم ضمان الجودة والفاعلية - المؤسسة والاعتماد |

أعضاء اللجنة المنظمة IACQA'2019

| | | |
|--|---|--|
| المملكة الأردنية الهاشمية | الأمين العام للمؤتمر/ رئيس جامعة الزرقاء | الأستاذ الدكتور بسام الحلو |
| المملكة الأردنية الهاشمية | مساعد الأمين العام لاتحاد الجامعات العربية | الأستاذ الدكتور عبد الرحيم الحنيطي |
| المملكة الأردنية الهاشمية | نائب الأمين العام للمؤتمر/ جامعة الزرقاء | الأستاذ الدكتور نضال الرمحي |
| سنة ممثلين عن الجامعات العربية على أن يكون أحدهم من الجامعة المستضيفة | | |
| الجمهورية اللبنانية | الجامعة اللبنانية الدولية | الأستاذ الدكتور أنور كوثراني |
| الجمهورية اللبنانية | جامعة الآداب والعلوم والتكنولوجيا في لبنان | الأستاذ الدكتور علي حمية |
| جمهورية مصر العربية | جامعة أسيوط | الأستاذ الدكتور شحاتة غريب شلقامي |
| فلسطين | جامعة القدس المفتوحة | الأستاذ الدكتور مروان درويش |
| المملكة الأردنية الهاشمية | جامعة الزيتونة | الدكتور فراس العزة |
| جمهورية السودان | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا | الدكتور عبدالرحمن إبراهيم |
| ثلاثة من خبراء متخصصين في ضمان الجودة | | |
| المملكة الأردنية الهاشمية | مساعد الرئيس لشؤون الجودة / هيئة الاعتماد الأردنية | الأستاذ الدكتور زيد البشاييرة |
| سلطنة عُمان | جامعة السلطان قابوس | الأستاذ الدكتور سليمان بن محمد البلوشي |
| مملكة البحرين | الجامعة الخليجية | الدكتورة منى راشد الزياني |
| ثلاثة أعضاء من هيئة تدريس جامعة الزرقاء | | |
| المملكة الأردنية الهاشمية | جامعة الزرقاء | الدكتور خالد الزبيدين |
| المملكة الأردنية الهاشمية | جامعة الزرقاء | الدكتور رضا المواضية |
| المملكة الأردنية الهاشمية | جامعة الزرقاء | الدكتورة مرام السفاريني |

أعضاء لجنة التحكيم الذين ساهموا بتحكيم
أبحاث الدورة التاسعة للمؤتمر IACQA'2019

| |
|---|
| أحمد داوود، جامعة الزرقاء، الأردن |
| اشرف كنعان، جامعة الزرقاء، الأردن |
| أيمن فوزي خطاب، جامعة المنوفية، مصر |
| إيهاب عاطف، جامعة الزقازيق، مصر |
| باسم حوامدة، جامعة مؤتة، الأردن |
| بهناز القرة داغي، جامعة حمد بن خليفة، قطر |
| جعفر أبو صاع، جامعة فلسطين التقنية، فلسطين |
| حاتم بصيص، جامعة البعث، سوريا |
| حسن طعمة، جامعة الزرقاء، الأردن |
| حسين المشهداني، هيئة التعليم التقني، العراق |
| خالد الصرايرة، جامعة مؤتة، الأردن |
| خالد العساف، جامعة الزرقاء، الأردن |
| خليل شرقي، جامعة أم البواقي، الجزائر |
| خميس الجريبي، ليبيا |
| رضا المواضية، جامعة الزرقاء، الأردن |
| رعد البياتي، الجامعة العراقية، العراق |
| طارق مبيضين، جامعة الزرقاء، الأردن |
| عباس فاضل، جامعة بابل، العراق |
| عايد الكناني، جامعة القاسم الخضراء، العراق |
| عبد السلام الجعافرة، جامعة الزرقاء، الأردن |
| عبد السلام العوامرة، الجامعة الأردنية، الأردن |
| علي كاظم، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان |
| عواطف محمد بهيج، جامعة الزقازيق، مصر |
| فتحي حسن، جامعة الزقازيق، مصر |
| كامل الحواجرة، جامعة مؤتة، الأردن |
| لمى فاخر، جامعة الزرقاء، الأردن |
| محمد البدوي، جامعة الزرقاء، الأردن |

| |
|---|
| محمد الزبون، الجامعة الأردنية، الأردن |
| محمد راغب، جامعة سلمان بن عبد العزيز، السعودية |
| محمد نهاد الطائي، جامعة الموصل، العراق |
| محمود مصطفى، جامعة الزرقاء، الأردن |
| مروان درويش، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين |
| مصطفى بعلي، جامعة المسيلة، الجزائر |
| ممدوح الجعفري، جامعة الأسكندرية، مصر |
| ناظم شاهين، سوريا |
| نجوى حرنان، جامعة عباس لغرور - خنشلة، الجزائر |
| نور الهدى بوطبة، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر |
| هيام سالم، جامعة المنوفية، مصر |
| وائل الوتار، كلية طب الاسنان - جامعة الموصل، العراق |
| ياسر ميمون عباس، جامعة المنوفية، مصر |
| ياسين موسى، جامعة تكريت، العراق |



الاخوة والزملاء الأعزاء:

الضيوف الكرام:

تغزل لكم حروف المعرفة التي عبرت البحار من هذه الأرض إلى أقاصي الدنيا كلمات الترحيب في وطنكم الثاني لبنان، هذا الوطن الذي طالما كان موئلاً للعلم ومنبتاً للحضارة ونموذجاً للتعايش والانفتاح ومد جسور تلاقي الثقافات على أرضه وتفاعلها في سبيل خير الإنسانية والتقدم العلمي والنهضة الفكرية، وما الجامعة اللبنانية الدولية التي تفتح قلبها لاستقبالكم بالترحاب إلا امتداداً لتاريخ من ذلك الطموح الذي لا يفارقنا في سبيل العمل على تقدم الأمة ورفعة شأنها، فأهلاً بكم في رحاب هذه الجامعة متمنياً لكم طيب الإقامة، ولمؤتمركم الواعد النجاح في توحيد الرؤية العربية للتعليم الجامعي وتطويره بما يتلاءم مع متطلبات العصر وما يحمله من تطورات علمية هائلة.

أيها السيدات والسادة:

كانت كلمة “اقرأ” هي الأولى في التنزيل الكريم الذي هبط به الوحي على رسولنا العربي محمد صلى الله عليه وسلم للدلالة على أهمية القراءة بكل مفاهيمها توخياً للمعرفة التي هي قوة للإنسان، تلا ذلك الأمر الإلهي للرسول عليه الصلاة والسلام وللمؤمنين “وقل ربي زدني علماً” للتأكيد على أن العلم لا حدود له ولا بد للمتعلم والعالم أن يستمر في طلب العلم، وقد التزم نبينا الكريم بتلك الأوامر الإلهية وطبقها بأكثر من طريقة بحكمته حين أمر بفك أسر كل مشرك يعلم عشرة من أولاد المسلمين القراءة والكتابة. من معين هذا الوحي ومن سمو ذلك السلوك النبوي ومن رصيد الثقافة العربية الغنية بالقيم استلهمنا إنطلاقة عملنا التي تمتد إلى أكثر من أربعة عقود، وكان استلهاماً ثم نية ثم إرادة فتصميم فتخطيط فعمل متقن التزاماً بالحديث الشريف: “إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه.”

والعمل أيها السادة إذا لم يكن يهدف لسعادة الإنسان، سيبقى حركة تدور في الهواء ولأن الإنسان عندنا هو الغاية، اخترنا التربية مجالاً للتنمية بالإنسان وللإنسان واعتبرنا أن أي بناء وطني

أو قومي أو مجتمعي لا يكون متيناً إذا لم تكن مداميكه الإنسانية صلبة ومحصنة بالعلم والعمل باعتبار أن النصر عمل والعمل فكر والفكر فهم وإيمان وهكذا فإن كل شيء يبدأ بالإنسان.

أيها السادة:

لقد حتمت علينا مسؤوليتنا الوطنية والإنسانية أن نتطلع إلى أبناء مجتمعنا ونحن الجيل الذي تذوق مرارة الحرمان من فرص التعليم في بيئته في الريف نتيجة التهميش المزمن، وانتفضنا على هذا الواقع لرفع الغبن عن الأجيال الصاعدة التي من حقها أن يكون لها المقعد الدراسي في مكان ملائم تربوياً وعلمياً وصحياً، ولكي يكون هناك تكافؤ في فرص تلقي العلم والمعرفة للجميع من مبدأ أن التعليم حق للجميع، وبدأنا المسيرة فكان بناء الحجر أسهل مرحلة في مسيرتنا، وأتقنا البناء فكانت مؤسساتنا مجهزة بأحدث الوسائل وكان اختيار المعلمين على مبدأ الكفاءة، وعملنا على تطوير قدرات الجسم التعليمي والوظيفي لمواكبة كل جديد ليتسنى له تربية جيل يجمع بين المعرفة وتكوين الذات من خلال النشاطات اللاصفية كالنون والرياضة والمسرح والرحلات الترفيهية وسائر الأنشطة العلمية التي تسهم في صقل شخصيته ليطل على مجتمعه بثقة القادر على التأثير والتغيير نحو الأفضل. واعتمدنا في خطتنا لتعميم المعرفة على مراعاة الأوضاع المادية لولي الأمر وتشجيع المتفوقين من خلال المنح المدرسية والجامعية معتبرين أن مجتمعنا التربوي هو ذاته مجتمعنا الأهلي ومن حقه علينا أن نأخذ بيده، ومن واجبنا اتجاهه أن نتلمس حاجاته ونعمل على تلبيتها وفقاً لإمكاناتنا وقدراتنا.

ولقد كانت بداية انطلاقة مشروعنا التربوي التنموي بمدارس ليكتمل المشروع وتشمخ امبراطورية مؤسسات الغد الأفضل من الحضارة إلى الجامعة، كما سماها أحد الصحفيين، وكانت عيوننا شاخصة نحو المناطق النائية في البداية فكان باكورة مشاريعنا المدارس ثم دار الحنان للايتام والمعاهد المهنية المتعددة والمركز الثقافي العربي ومدينة البقاع الرياضية، وتوجنا المشروع بالجامعة اللبنانية الدولية المنتشرة في كل محافظات لبنان بفروعها التسعة، وتطلعنا إلى وطننا العربي، فكانت فروع الجامعة في اليمن والسنغال وموريتانيا مقدمة لأول وحدة تربوية عربية ونطمح إلى الإنتشار في كل بلاد العرب وفي مقدمتها فلسطين الحبيبة. ورفعنا شعار النجاح أو النجاح في مسيرة عملنا وترجمنا هذا الشعار تفوقاً وتميزاً، حيث يحل طلاب مؤسساتنا في المراتب الأولى في الامتحانات الرسمية والنشاطات اللاصفية العلمية والرياضية والفنية، وتحتل الجامعة اللبنانية الدولية الدرجات الأولى في لبنان في الكولوكيوم في الصيدلة والتغذية والمختبر، وهذا يجعلنا نشعر أننا في الطريق الصحيح وما يؤكد قناعتنا أن الجامعات ليست أبراجاً عاجية، بل هي طلائع متقدمة تستكشف للشعب طريق الحياة وتفتح آفاق الإبداع أمام أبنائنا متى أتاحت لهم الظروف والفرص لذلك. وكل تلك النجاحات ما كانت لتنجز لولا جهود العاملين في هذه المؤسسات من إداريين ومعلمين وعاملين واحتضان من المجتمع الطيب الذي وجد في هذه المشاريع أجوبة عن أسئلة القلق التي كانت تساور كل أب

أو أم على مستقبل ابنه أو ابنته، حيث كانت الجامعات حكرًا على العواصم وكان ضيق اليد عند معظم الأهل والتقاليد الاجتماعية تحول دون التحاق الطالب أو الفتاة بالجامعة بعيداً عن أهله، فجئنا بالجامعة إلى قرب منازل الفتيات والشبان، قناعة منا أن التعلم للجميع مهما كانت أوضاعهم الاجتماعية. وباتت القرى والبلدات تزخر بالكفاءات من حملة الشهادات الجامعية، وأصبح للسهل الخصيب وجه آخر، ظهر في انتعاش الحركة الاقتصادية وتشجيع عودة المغتربين من خلال مدرسة المنهج الأجنبي التي تعنى بتعليم أولادهم وربطهم بالوطن الأم وترسيخ هويتهم العربية.

أيها السادة:

حين ارتفع شعار جودة التعليم ومعاييره خاصة في التعليم العالي، لم نر أن هناك فصلاً بين التعليم الجامعي والتعليم ما قبل الجامعي، فكان تركيزنا على اعتماد المعايير الدقيقة والصائبة على صعيد البنية الأساسية والمقررات التعليمية والمدرسين والمربيات وأولينا اهتماماً خاصاً للأبحاث العلمية واستطاع طلاب جامعتنا اختراع غواصة هي الأولى التي تصنع بأيدي عربية، والعديد من الاختراعات التي أنتجها المناخ العلمي والأكاديمي المتميز في الجامعة، كما سجل تلاميذ المؤسسات العديد من الإبداعات العلمية. وفي طريق التحديث التربوي جهدنا للتحويل من طرائق التدريس التقليدية إلى الطرائق الحديثة التي يستطيع التلميذ أن يكون فيها شريكاً في استنتاج المعلومة ثم إنتاجها، والقدرة على اكتساب المهارات والكفايات وصقل الشخصية المتزنة. إن جودة التعليم أيها السادة عملية تكاملية ضمن منظومة متناغمة من الإدارة إلى المناهج والمقررات والمعلم والتجهيز الذي لم نبخل به من مختبرات ومكتبات ونظم معلوماتية وكل ما يحتاجه العمل التربوي ليكون مميزاً، إضافة إلى التفاعل مع المجتمع وحسن توظيف الإمكانيات المادية والبشرية وتكامل البنى الأساسية.

السادة الكرام:

مجدداً أرحب بكم شاكراً وزير الدولة لشؤون التجارة الخارجية على رعايته هذا المؤتمر وشاكراً تشريفكم ومشاركتم متمنياً لمؤتمركم كل التوفيق في خدمة أمتنا وشعبنا من أجل غدٍ أفضل.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

رئيس الجامعة اللبنانية الدولية

عبد الرحيم مراد



الزملاء الأعزاء،

برعاية وحضور وزير الدولة لشؤون التجارة الخارجية، الأستاذ حسن مراد، يسرّ الجامعة اللبنانية الدوليّة أن تدعوكم لحضور المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي في العالم العربي (IACQA '2019) المزمع عقده بين 9 و 11 نيسان/ أبريل 2018 في الجامعة اللبنانية الدولية، فرع البقاع، في الخيارة، لبنان. وتعدّ اللجنة المنظّمة عدّها كي يأتي المؤتمر غنياً بالخبرات التعليمية وباعثاً بالنمو والعلاقات التي ستؤمن التعلّم المهني اللازم لمساعدة الأساتذة والباحثين على التميّز.

ونحن نجهد لحشد أفضل العقول في التربية من أجل تقديم استراتيجيات مثبتة وعملية والسعي للتواصل بين الأعضاء والخبراء من أجل تعزيز الممارسات المرجوة. وهذا كلّه عبر برنامج غني ومتنوع يتضمن جلسات رئيسية وعامة وعروض شفوية بالإضافة إلى ورش عمل **تتعلق** بمسارات المؤتمر الأساسية. أخيراً، سيحظى الجميع بفرصة قضاء وقت ممتع في لبنان مستكشفين معالم سياحية بارزة ومستمتعين بأنشطة متنوعة. نتمنى تشریفنا بحضوركم ومشاركتم التي ستغني من دون شك المؤتمر وتقوده إلى النجاح.

مدير المؤتمر

الدكتور أنور كوثراني

عميد كلية التربية

(الفهرس Contents)

| | |
|------|--|
| III | كلمة رئيس المؤتمر. |
| VII | أعضاء اللجنة العليا |
| VII | أعضاء اللجنة التحضيرية. |
| VIII | أعضاء اللجنة المنظمة |
| IX | أعضاء اللجنة العلمية المحكمة. |
| XI | كلمة رئيس الجامعة اللبنانية الدولية. |
| XIV | كلمة مدير المؤتمر |

الأبحاث العربية

| | |
|-----|--|
| 1 | أيمن فوزي خطاب مذكور |
| 15 | مقومات "تطوير الجودة" في البحث والمصطلح والتعليم العالي عبدالله خلف العساف |
| 24 | مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الاساسية العليا بمحافظة شمال غزة جلال محمود رومية، منية خليل مزيد |
| 41 | الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها علي لطفي علي قشمر |
| 55 | مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها علي لطفي علي قشمر، هاديا عبد الرحيم حمود، سميرة علي عريس |
| 70 | تفعيل حوكمة الجامعات المصرية: مدخل لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" إيمان حمدي محمد عمار |
| 94 | معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جعفر أبو صاع، ديانا فائق وهبي، محمد كلوب |
| 103 | تقييم الأداء السنوي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية) إيمان ببة، عبد الغني بن حامد، إلياس بن ساسي، عبد الحق بن تقات |

- تأثير الحوكمة في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية الاهلية
- 114..... خليل ابراهيم اسماعيل الزبيدي، سالي ابراهيم أحمد السامرائي
- واقع إعداد المعلم الجامعي بكليات التربية في ليبيا في ضوء معايير الجودة
- 127..... نجاة أبوبكر عزي
- الفساد كمعيق للبحث العلمي في العالم العربي _ الجزائر نموذجا
- 137..... بوساحية السايح، بوقصة إيمان
- الجامعات الجزائرية على ضوء التصنيفات العالمية: رؤية استشرافية
- 142..... حرنان نجوى، صالح السعيد
- قياس جودة الخدمة المدركة في الجامعات الحكومية والخاصة وأثرها على رضا الطالب - بحث تجريبي على عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في بغداد
- 151..... بلال جاسم صالح القيسي، حفصة عطا الله حسين
- تقييم الأداء لوظيفة الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بالتطبيق على قسم اللغة العربية كلية التربية الخمس
- 168..... محمد سالم مفتاح كعبار
- اتجاهات طلبة التعليم التقني لاستخدام الوسائل التقنية الحديثة لرفع جودة التعلم
- 177..... نضال خليل عجيل ، علي عبد الوهاب عبد الرزاق
- التقييم الذاتي للمؤسسات الاكاديمية وفقاً للمعايير العالمية
- 185..... مروان عبد الحميد عاشور، عمر محمد ناصر حسين، سامر محمد جابر مبارك
- تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية
- 194..... عماد الدين محمد الحسن أحمد
- درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس
- 216..... عفيف حافظ زيدان، ميسون عارف زيدان
- معوقات البحث العلمي في العالم العربي _ الجزائر نموذجا
- 223..... سعدي حيدرة، سعدي زكريا
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس- مصر
- 228..... علي فراج عثمان، عيبر رفعت قابيل، سحر عبد المحسن عيسى، أحمد حمدي هاشم، مي حسن عبد الصمد
- دور مراكز البحث العلمي في تطوير قطاع التعليم العالي في الوطن العربي بين متطلبات الجودة وتحديات تنمية المجتمع
- 242..... نوال وسار، جيهان فقيه
- رؤية منهجية لمعايير وجودة التقييم لأوعية النشر العربية ومدى نجاعتها في تحسين التصنيف الدولي للجامعات العربية
- 249..... إيمان مداني، سعيد فاهم

واقع لجنة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سوريا (جامعة إيبلا الخاصة- حالة دراسية)

256..... محمد محمد أديب النجم

تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة سرت في ليبيا من وجهة نظر طلابه كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي

269..... امحمد عمر امحمد عيسى، حسن سالم أحمد الشهوي

إسهامات الأنشطة الطلابية في تنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي إجراءات مقترحة في ضوء معايير الجودة

287..... محمد محمد غنيم سويلم، بيومي محمد ضحاوي

دراسة تحليلية لمحاو ومعايير اعتماد البرامج الاكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) من حيث الاتجاه الي تدويل الجامعات

299..... أحمد بيومي، ماجدة رفعت ابو الصفا، محمد عبد المنعم محمود

دور التقنيات الحديثة في تطوير جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية -خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف نموذجاً-

308..... زلاقي وهيبة، قنفي عادل

مُعَوَّقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بجماعة المنيا ومقترحات لمواجهتها

317..... أحمد عبد العزيز أحمد، جمال الدين علي أبو المجد، أحمد شوقي زهران

العلاقة بين إمكانات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

329..... شبلي السويطي، أحمد الجلا

آليات إرساء و إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

347..... رحالية بلال، عابدي محمد السعيد، دباح حسين

جودة التعليم السياحي في مصر بين الكم والكيف

354..... أحمد شوقي زهران، أحمد عبد العزيز أحمد، جمال الدين علي أبو المجد

نحو إدارة التغيير لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

360..... غسان عبد العزيز سرحان، نبيلة عبد الله سرحان

تصور مقترح لتطوير دورالمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا في المشاركة المجتمعية و تنمية البيئة في سعيه للإعتماد: بالمقارنة مع مؤسسة تعليم هندسي حكومية معتمدة

368..... ماجدة محمد الفولي، امنية حسن عبدالرحيم، ابوهشيمة مصطفى السيد

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية

379..... منصور محمد علي الأيوبي، محمد كامل خليفه

معايير المبادئ الأخلاقية لميثاق الشرف المهني الجامعي

392..... سليمان حندي صالح سليمان

- دور القيادات الجامعية في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في الجامعة الجزائرية
 406.....براهيمى عبد الرزاق، هبال عبد المالك
- الحوكمة والاصلاح الاداري**
 419 تيسير اندراوس سليم
- المدخله: جودة التعليم العالي الجزائري بين الكم والكيف**
 431 فردي حماد، بلغنامي وسيلة نجاه، بياض مصطفى
- توظيف التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق متطلبات الجودة في المنظومة الجامعية الجزائرية**
 441 شامية بن عباس، صالح السعيد، هالة عبدلي
- تجاوز ضعف القدرة في مراكز بحوث الامة بقوة الفكرة والجودة والهندرة- دراسة في تجربة (مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام)**
 451 راشد التجاني سليمان
- جودة الاداء الأكاديمي في ضوء مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذه جامعة بغداد**
 459 ضيماء سالم داود
- تقييم اداء التدريسيين والموظفين في الجامعات الفتية وتقويمها اكاديميا**
 467 فيصل علي مصطفى البصام
- درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم**
 472 محمد عبود الحراشنة، عبدالهادي عاصي الشمري
- فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة- جامعة فلسطين التقنية**
 485 سونيا عبد الفتاح ابراهيم شحادة
- تكرار البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مقابل ضمان الجودة وتعزيز التنافسية**
 497 يوسف صباح، سونيا عمر
- مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في الجامعات الفلسطينية -دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة**
 505 آمال محمود أبو عامر
- قياس الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي**
 519 ميرفت الحسيني
- حوكمة مناهج العلوم القانونية في الجامعات الاماراتية (جامعة عجمان نموذجاً)**
 534 ايناس الخالدي
- التميز والابداع في التعليم العالي العربي ما بين الطموح والتحديات**
 549 اسامة ياسين سماعته

- 555..... علي لرقط، بوعيسي حسام
- تدويل الجامعات المصرية ومعوقاته من وجهة نظر بعض خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)
- 564..... منى محمد الحرون
- أثر تعزيز ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإستقلال من وجهة نظر العاملين فيها
- 580..... رجاء سويدان، هزار إسماعيل
- الرحلات العلمية ودورها في رفع مستوى الاداء العلمي لمؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في كلية الآداب والعلوم-توكرة جامعة بنغازي)
- 597..... نجاه عبد الرسول أبريك العشيبني
- نحو حوكمة المنظومة الوطنية للبحث والتجديد، مركز البيوتكنولوجيا بصفافس نموذجا
- 603..... عبد الله شوري
- التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الليبية وأثره لرفع كفاءة جودة للتعليم العالي "جامعة المرقب نموذجا"
- 608..... خديجة منصور أبوزقية
- التعليم العالي في الجزائر: رهان الحكامة ويؤس التمثلات
- 620..... محمد بوقشور
- دور المنح الدراسية في تحسين جودة العملية التعليمية الجامعية - دراسة حالة جامعة محمد البشير الابراهيمي- برج بوعرييج
- 634..... زوينة بن فرج، آخروف سمير
- نتائج تقييم لجان الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة - دراسة مقارنة
- 643..... محمد محمود الحيلة ، تمارا يعقوب ناصر الدين، أحمد اللوزي، باسل خميس أبو فودة
- التعليم الالكتروني واثره في مخرجات التعلم/ الجامعة المستنصرية-كلية الهندسة انموذجا
- 653..... منى صباح قاسم، عمار فاضل حسين
- تقييم عملية تطبيق معايير جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية (دراسة حالة المركز الجامعي احمد ابن يحي الونشريسي بتيسمسيلت)
- 659..... عيسى دراجي، الدكتورة منية خليفة
- قراءة في ترتيب الجامعات الفلسطينية في التصنيفات العالمية للجامعات
- 667..... احمد منصور، رباب حمدان
- مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
- 678..... بشرى عزات محمد البدوي، أشرف محمد حسن أبو خيران، إيناس عارف صالح ناصر

أثر تطبيق أنظمة إدارة جودة المؤسسات التعليمية على تسكين برامجها في الإطار الوطني للمؤهلات (الأردن/ حالة دراسية)
أحمد منصور 685

واقع استخدام العاملين في الجامعات لرأس المال الهيكلي والنتائج عن المعارف والتكنولوجيا المنقولة من خلال المشاريع
التموية - دراسة حالة: جامعة فلسطين الأهلية
عماد الزير، هيثم حجازي 693

English Papers

The impact of a weight training program on some special physical abilities, skill performance, and digital level of discus throwing contestants out of sitting position Under the quality system
Mahmoud Mohammed Labib, Amany Mobark Kamal Ahmed 703

The role of social media in higher education classrooms: an analysis of students' attitudes towards Twitter use for Academic Purposes
Ilham Hassan Fathelrahman H. Mansour, Azza Hassan Fathelrahman H. Mansour 712

E -Portfolio to assess the 21st century skills in smart E-Learning environment
Hala El-Senousy 719

IMPACT OF TEACHER INTERACTIVITY ON STUDENT ENGAGEMENT
RANDA MIKATI, AMMAR YAKAN 724

Accreditation: Through the Lens of Assessors
TEAY SHAWYUN, SOMKIAT WATTANASAP 735

Multidimensional Scaling of Students Preferences among Various Teaching Aids / Materials in Higher Education
Bashar Soufan 753

معايير الجودة العالمية لتوظيف الألعاب الإلكترونية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم

أ.م.د. أيمن فوزي خطاب مذكور

أستاذ تكنولوجيا التعليم المشارك

بقسم تكنولوجيا التعليم والحاسب الآلي

كلية التربية النوعية- جامعة المنوفية- مصر

drayman_2010@yahoo.com

الملخص: يستهدف البحث الحالي التوصل كيف يمكن توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية وفقاً لمعايير الجودة العالمية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم، حيث توصل البحث إلى الطريقة المثلى وذلك من خلال الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة المتعلقة وأيضاً التوصل إلى قائمة معايير لتصميم وتوظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم.

الكلمات المفتاحية: مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي، الجودة الشاملة، جوانب القوة، الضعف، الفرص، التهديدات، الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف، الخطط التنفيذية، مؤشرات الأداء، التوقيت الزمني، التكلفة المادية.

أكدت عديد من البحوث والدراسات التي اهتمت بتوظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية في العملية التعليمية ومنها دراسة كل من (Brom, Sisler, & Slavik, 2010; Hollins, & Whitton, 2011, P.74; Huizenga, Admiraal, Akkerman, & Tendam, 2009; Kaufman, & Asgari, 2005, p.4; Ke, 2008, p.539; Kyzy, 2011, P.43; O'Neila, Wainessa, & Baker, 2005, P.455; Whitton, 2010, P.42 محمود، 2012؛ السيد الربيعي، عادل الجندي، أحمد الدسوقي، عبد العزيز الجبيري، 2004، 226؛ رشدي كامل، زينب أمين، 2002، 300؛ زهراء عبد الحفيظ، 2011؛ ضياء مطاوع، 2000؛ عادل سرايا، 2007، 135؛ على دويدي، 2004؛ لطيفة عجيل، 2008؛ مجدي إبراهيم، 2000، 106؛ هدى مبارك، 2010) على أن الألعاب التعليمية الإلكترونية تنمي عند الطلاب المشاركة بنشاط والتفاعل الإيجابي في عملية تعلمهم وتحفزهم نحو التعلم وتعمل على زيادة دافعيتهم مما يجعلهم يشاركون في تعلمهم بشكل نشط كما تنمي لديهم مهارات واتجاهات جيدة منها الثقة بالنفس والإستقلالية والالتزام بقواعد الوقت وتحمل المسؤولية. ولضمان فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية لأبد أن تشمل على عديد من المعايير عند تصميمها والإستناد إلى إستراتيجية تعليمية جيدة كإستراتيجية التعلم التعاوني الدمج واختيار نمط الإستراتيجية المناسب حتى تؤدي الألعاب التعليمية الفائزة التعليمية المرجوه منها (Gunter, Kenny, & Vick, 2008, p.518 ; Whitton, 2010, p.99 ; Petroski, 2011).

والجودة في التعليم هي التي تُترجم وتقيس النجاح والتفوق في المجال التعليمي، وبالتالي فإن الجودة الشاملة تسعى إلى تكوين وإعداد الطلاب بصفات وسمات تجعلهم قادرين على مواكبة التطور المعلوماتي، وعمليات التقدم المستمر، وعدم حصر دورهم في أخذ المعرفة، وهذا يتطلب طلاباً ذوي مواصفات مميزة ومعينة تجعلهم

المقدمة: يعد التعلم الإلكتروني من الاتجاهات الجديدة في منظومة التعلم، والتعلم الإلكتروني هو المصطلح الأكثر استخداماً حيث يتم استخدام مصطلحات أخرى مثل التعلم القائم على الكمبيوتر، التعلم عن بعد، التعلم الموزع، التعلم بالإنترنت، التعلم الشبكي، التعلم القائم على الويب، التعلم القائم على الخط، التعلم الافتراضي. فتقوم فلسفة التعلم الإلكتروني على إتاحة التعليم بصفة عامة للجميع، طالما أن قدراتهم وإمكاناتهم تمكنهم من النجاح في هذا النمط من التعليم، وهذا النوع من التعليم يعمل على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع المتعلمين، وبيّح للتلاميذ التقدم وفقاً للمعدل الفردي المناسب لكل متعلم على حده (Moti, Nurit & Keith, 2003, P.60).

لذلك تعد الألعاب التعليمية الإلكترونية من أهم المستحدثات التكنولوجية فهي بيئة متنوعة البدائل تحت المتعلمين وخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة على التفاعل النشط في جو واقعي مما يجعلهم أكثر إقبالا على التعلم، وتستنير دافعيتهم وتحفزهم للتعلم، وتسيطر على مشاعرهم وتخفيف حالات توترهم داخل المدرسة مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتركيز وجذب انتباهه إلى المادة أو النشاط الذي يمارسه، كما تحث الطلاب على المشاركة بنشاط وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التعلم. ونظراً لهذا الانتشار الواسع لاستخدام الألعاب التعليمية من جهة والخوف من الآثار المترتبة من هدر الفرد وقته عليها من جهة أخرى بدون فائدة مرجوة، رأى التربويون ضرورة توظيف هذه الألعاب بما يخدم العملية التعليمية خاصة وأن من أولى استخدامات الكمبيوتر والتعلم الإلكتروني في مجال التربية هي تقديمه كمساعد تعليمي تفاعلي (Prensky, 2001)، وهذا ما أكد عليه تشيونغ، سيو (Cheung, & Chen, 2009) أن التطورات التكنولوجية قد غيرت جميع أوجه الحياة خاصة في مجال التعليم والتعلم لذلك يشهد العصر الحديث ثورتين الأولى في مجال التقنية والثانية في مجال التعليم، مما ساعد على ظهور الألعاب التعليمية الإلكترونية التي توظف التقنية الإلكترونية في التعليم.

2. توجد عديد من البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة فاعلية الألعاب التعليمية الإلكترونية في العملية التعليمية.
3. توجد عديد من البحوث والدراسات التي اهتمت أيضاً بدراسة أثر أحد المكونات الأساسية للعبة التعليمية الإلكترونية على عديد من المتغيرات التابعة.
4. أنه على الرغم من تعدد البحوث والدراسات التي تناولت الألعاب التعليمية الإلكترونية ووضحت فاعليتها في العملية التعليمية، إلا أن هناك بعض الدراسات لم تثبت فاعليتها، وسبب ذلك كما أوضحت دراسة كل من على محمد (2003)؛ ودراسة دان (Din, s, 2001) أن من أسباب عدم فاعلية بعض الألعاب التعليمية الإلكترونية ضعف التصميم التعليمي للعبة، فجودة تصميم هذه الألعاب تؤدي إلى فاعليتها وضعف التصميم يؤدي إلى عدم فاعليتها بل قد يؤدي إلى آثار سلبية على المتعلم.
5. ندرة البحوث والدراسات التي تناولت تصميم الألعاب التعليمية الإلكترونية لذوي الاحتياجات الخاصة وخاصة الصم.
6. الحاجة إلى معايير تصميمية تعليمية لتصميم الألعاب التعليمية الإلكترونية لذوي الاحتياجات الخاصة.

مشكلة البحث

من خلال العرض السابق ظهرت مشكلة البحث والتي يمكن صياغتها في العبارة التالية: "وجود الحاجة إلى توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية وفقاً لمعايير الجودة العالمية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم"، وهو ما لم تتناوله البحوث والدراسات السابقة التي اقتصرنا على دراسة المتغير المستقل للطلاب العاديين.

أسئلة البحث

وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث على النحو التالي:

كيف يمكن توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية وفقاً لمعايير الجودة العالمية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم؟ كما أمكن تحليل هذا السؤال إلى الأسئلة التالية:

1. ما معايير تصميم الألعاب التعليمية وفقاً لمعايير الجودة العالمية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم؟
2. ما الإطار العام لتوظيف الألعاب التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم، كما يجب التوصل إلى معايير تصميمية للألعاب التعليمية وفقاً للجودة الشاملة.

قادرين على استيعاب كل ما هو جديد بفاعلية وجدية أكثر، فهو بحاجة إلى تغيير دور المعلم والمدرس الأكاديمي. وتختلف معايير الجودة باختلاف المجالات التي تطبقها وتبعاً لأنظمة التقييم التي تراقبها، إلا أنها تلتقي جميعها في كثير من المواصفات والمقاييس التي تستند إلى مبادئ ومرتكزات أساسية تهتم كلها بجودة المنتج النهائي مروراً بمختلف مراحل الإنتاج. والجودة في التعليم لا تخرج عن هذا الإطار إذ تهتم بمواصفات الخريجين من المدارس و نتائج تحصيلهم الدراسي عبر مختلف المراحل والعمليات وكذا القدرة على تجاوز كل المشاكل والمعوقات التي قد تعترض مسارهم عملاً بمبدأ الوقاية خير من العلاج. وهذه بعض معايير الجودة في التعليم حسب بعض الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية المهمة بالموضوع وهي (جودة المناهج والمقررات الدراسية، جودة البنية التحتية، كفاءة الأطر التربوية والإدارية، جودة التكوين الأساسي والمستمر، التدبير الأمثل للموارد البشرية والمالية، الانطباع الإيجابي للمستفيدين من خدمات المدرسة، التحسين المستمر، نتائج التحصيل الدراسي) (أمجد قاسم، 2012).

ووفقاً لمبادئ الجودة الشاملة يجب توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية في تسهيل عملية تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة بصفة عامة وفئة الصم بصفة خاصة ولذلك يعتبر الكمبيوتر ضرورة تربوية حيث أنه من المؤكد أن الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة سواء الفائقين والموهوبين أو المعاق سيجدون ضالتهم إما عن طريق البرامج التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي لفئة الأولى أو عن طريق البرامج المناظرة لأنواع الإعاقات المختلفة التي يستخدم فيها المتعلم مسارات متعددة تيسر له الوصول إلى مستوي مرضي من المعارف النظرية والتطبيقية في وقت مناسب .

وفي ظل التطور التكنولوجي الحادث أصبحت مستحدثات تكنولوجيا التعليم وخاصة الكمبيوتر فيعد عنصراً أساسياً في جميع مجالات الحياة وأداة واضحة في حياة المجتمع وقد أقبلت عليه المؤسسات التعليمية لاقتنائه والاستفادة منه، وشجع المسئولون علي التعليم باستخدام الكمبيوتر في تحسين العملية التعليمية عامة، وتحسين التعليم خاصة ويتطلب الكمبيوتر أن يتعلم النشء كيف يستفيدون ويفيدون منه مثلما يتعلمون الكتابة والقراءة لكي يتمكنوا من العيش في عالم يسيطر عليه التكنولوجيا الحديثة ويساهمون في تقدمه وأصبح "علم كيف تحصل علي المعلومات " هو حجر الزاوية في المعرفة.

الأحاساس بمشكلة البحث

نبعت مشكلة البحث الحالي من خلال الآتي:

1. الحاجة إلى توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة وخاصة الصم.

أهمية البحث:

بسهولة ويسر، لذلك فتعد الألعاب التعليمية الإلكترونية أحد المستحدثات التكنولوجية التي تحت الطلاب على التفاعل الإيجابي في عملية تعلمهم مما يجعلهم أكثر إقبالا على التعلم، وتستثير دافعيتهم وتحفيزهم نحو التعلم، كما أنها تسيطر على مشاعرهم وتخفف حالات التوتر داخل المدرسة مما يؤدي إلى زيادة الاهتمام والتركيز وجذب انتباههم إلى المادة أو النشاط الذي يمارسوه.

مفهوم الألعاب التعليمية الإلكترونية:

تعددت تعريفات الألعاب التعليمية الإلكترونية ومنها تعريف كل من ديمبسي، هاينز، لوكاسين، كاسي، Dempsey, Haynes, Whitton (2002, p.158)، وبتون (2010, p.23)، خالد مسعود (2008، 146)، ضياء مطاوع (2000، 237)، فايزه حمادة (2006، 230) الذين أجمعوا أن الألعاب التعليمية الإلكترونية بأنها أنشطة منظمة ومقننة أو عقلية هادفة وموجهة أو تنافسية يُوَدِّعها الطلاب من خلال بيئة صناعية محكمة الضوابط مستخدمين الكمبيوتر، في ضوء قواعد وخطوات محددة من المعلم تحدد مسار التعلم مع توفير فرص الإثابة والمنافسة وعنصر التشويق والدافعية مع التعلم، لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة.

كما عرفها أيضا كل من دي فريتاس، سافيل، اتويل De Freitas, Savill & Attewell (2006, p.9)، حسن شحاتة وزينب النجار (2003، 73)، زينب أمين (2000، 144)، محمد خميس (2003، 332)، يوسف عيادات (2004، 131) بأنها بيئات تعلم إعتبارية مبنية مسبقا أو بيئات رسومية قائمة على الفيديو والكمبيوتر وتتميز هذه البيئات بعنصر التشويق والإثارة وزيادة الدافعية عند المتعلم عن طريق تعزيز العملية المعرفية، ويتنافس فيها فردان أو فريقان، سواء أكان بشكل متتابع أم متزامن، على أساس قواعد محددة للفوز في اللعبة وتحقيق الأهداف التعليمية المحددة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الألعاب التعليمية الإلكترونية إجرائيا بأنها بيئة تعلم إلكترونية تحتوى على مجموعة من الأنشطة المقدمة للتلاميذ من خلال بيئة تعلم تعاوني مدمجة والتي تمكنهم من التفاعل والتحكم فيها إما بالاختيار بين شاشات اللعبة أو الانتقال بينهما، مستندة في ذلك على أحد نمطي التعلم التعاوني أما دوائر التعلم أو التكامل التعاوني للمعلومات المجزأة "الجيسو" وذلك من خلال إتباع مجموعة من القواعد أو الخطوات التي تحكم سير اللعبة وبالتالي تحقيق أهداف تعليمية محددة.

خصائص الألعاب التعليمية الإلكترونية:

للألعاب التعليمية عديد من الخصائص ذكرها كثير من الباحثين والكتاب منها الخصائص التي حددها كل من (Barnett & Archambault, 2010, p.30; Dickey, 2005, p.67; Garris,

ترجع أهمية البحث إلى التوصل إلى كيف يمكن توظيف الألعاب التعليمية الإلكترونية لذوي الإحتياجات الخاصة فئة الصم.

فروض البحث:

يفترض البحث الحالي أنه بالإمكان تحديد معايير تصميمية للألعاب التعليمية وفقا للمعايير العالمية لذوي الإحتياجات الخاصة فئة الصم.

منهج البحث :

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في مرحلة الدراسة والتحليل للوصول إلى معايير تصميمية للألعاب التعليمية وفقا لمعايير الجودة العالمية.

مصطلحات البحث:

– **الألعاب التعليمية الإلكترونية:** تعرف إجرائيا بأنها بيئة تعلم إلكترونية تحتوى على مجموعة من الأنشطة المقدمة للتلاميذ من خلال بيئة التعلم التعاوني المدمج والتي تمكنهم من التفاعل والتحكم فيها إما بالاختيار بين شاشات اللعبة أو الانتقال بينهما، مستندة في ذلك إما على دوائر التعلم أو التكامل التعاوني للمعلومات المجزأة للتعلم التعاوني وذلك من خلال إتباع مجموعة من القواعد أو الخطوات التي تحكم سير اللعبة وبالتالي تحقيق أهداف تعليمية محددة.

– **الصم:** يعرف عبدالمطلب القريطي (2005، ص299) الأصم بأنه الفرد الذي لا يمكنه الانتفاع بحاسة السمع في أغراض الحياة العادية سواء من ولدا فاقد السمع تماما، أو بدرجة أعجزتهم عن الاعتماد على آذانهم في فهم الكلام وتعلم اللغة، أم من أصيب بالصمم في الطفولة المبكرة قبل أن يكتسب الكلام واللغة أم من أصيبوا بفقادان السمع بعد تعلم الكلام واللغة مباشرة لدرجة أن آثار هذا التعلم قد تلاشت تماما، مما يترتب عليه في جميع الأحوال افتقاد المقدرة على الكلام.

– **التعلم الإلكتروني:** منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية للطلاب أو المتدربين في أي وقت و في أي مكان باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل (الإنترنت و القنوات التلفزيونية و البريد الإلكتروني و أجهزة الحاسوب و المؤتمرات عن بعد ...) بطريقة متزامنة synchronous أو غير متزامنة. (عبدالله موسى، 1423هـ)

الإطار النظري للبحث

أولا: الألعاب التعليمية الإلكترونية

تؤدي الألعاب التعليمية دورا فعالا في تنظيم العملية التعليمية متى أحسن تخطيطها وتنظيمها وتصميمها والإشراف عليها، فالألعاب التعليمية لها القدرة على تحفيز الطلاب على أداء المهمات التعليمية

القرار، ألعاب المغامرات، ألعاب الرياضية، ألعاب المحاكاة، ألعاب قتالية، ألعاب إطلاق النار، ألعاب الكلمات، ألعاب الإستراتيجية)؛ وذكرها اليسى وتروليب (Alessi and Trollip (2001, p.273) في ست تصنيفات وهي (ألعاب إدارة الأعمال، ألعاب الكلمات، ألعاب القتال، ألعاب اللوحات، ألعاب الألغاز، ألعاب المغامرة)؛ وذكر ساديش (Sadigh (2002, p.4-9) تصنيفين رئيسيين يندرج تحت كل تصنيف خمس تصنيفات أخرى وهي ألعاب المهارات والحركة مثل ألعاب المكافحة، ألعاب المتاهة، الألعاب الرياضية، ألعاب السباق، ألعاب متنوعة والألعاب الإستراتيجية مثل ألعاب الزنانات، ألعاب المغامرات، ألعاب الحظ والمناورات، الألعاب الشخصية، الألعاب التعليمية وألعاب الأطفال.

من خلال ما سبق يستند الباحث في البحث الحالي على الألعاب البسيطة لتنفيذ الأنشطة الخاصة بالوحدة الثانية (القوى والحركة) بمنهج العلوم للصف الأول الإعدادي وتم تقسيمها إلى مستويات حيث ينتقل الطالب من المستوى الأول السهل إلى المستوى التالي الصعب وإذا اجتاز الطالب هذا المستوى ينتقل إلى المستوى التالي وهكذا إلى أن يصل للفوز وتحقيق الأهداف التعليمية المطلوب إنجازها. وتم استخدام هذا النوع من الألعاب التعليمية الإلكترونية وذلك لأنه يناسب تلاميذ المرحلة الإعدادية عينة البحث، كما يناسب الأهداف التعليمية المطلوب اكسابها للتلاميذ من خلال اللعبة والمراد تحقيقها في نهاية اللعبة، وطبيعة الأنشطة الخاصة بالوحدة الثانية بعنوان (القوى والحركة).

مكونات الألعاب التعليمية الإلكترونية:

تتعدد مكونات الألعاب التعليمية في التعلم الإلكتروني، حيث ذكر كلأو (Klawe (2000, p.2) ست مكونات وهي التفاعل، الاستكشاف، الألغاز التحديات، الرسومات، الموسيقى والمؤثرات الصوتية وذكر ساديش (Sadigh (2002, p.15-18) ست مكونات أيضاً وهي الرسومات والصور، الأصوات والموسيقى، الشخصيات، قصة اللعب، زمن اللعب، واجهة التفاعل بينما ذكر كل من برينسكي (Prensky (2001, p.17)، ديكي (Dickey (2005, p.75) أربع عناصر وهي الشخصيات، قصة اللعب، زمن اللعب، الموسيقى وذكرها كمال زيتون (2008، 212) في ثلاث مكونات وهي المقدمة، جسم اللعبة، النهاية.

من خلال ما سبق يستند الباحث في البحث الحالي على مكونات الألعاب التعليمية الإلكترونية كما يلي:

1. المقدمة: تتمثل في تقديم خلفية للاعب عن اللعبة قبل البدء في اللعب.
2. جسم اللعبة: وهو سيناريو كامل لمسار اللعبة، ويكون جسم اللعبة على هيئة مستويات متعددة حتى لا يمل المتعلم ويشعر بالمتعة المتجددة في كل مرة يستخدم فيها اللعبة.

Ahlers, & Driskell, 2002, P.443; Huang & Johnson, 2009, p.1589- 1590; Prensky, 2001, p.5; Rothschild, 2008; Salen & Zimmerman, 2004, p.80; Whitton, 2010, p.23-27؛ كمال زيتون، 2004، 212؛ محمد خميس، 2003، ص ص332-333؛ محمد السيد، 2005، 27) وجميع هذه الخصائص تتشابه فيما بينها وتتمثل هذه الخصائص في (الأهداف، القواعد، الخيال، التوجيهات، التحدي، لاعبون متعددون، المعدات، تحول اللعب، المنافسة، المكسب والخسارة، الجزاءات، التوازن بين المهارة والحظ، رد الفعل والتغذية الراجعة، تنمية الممارك الحسية، السيطرة عليها من جانب اللاعب، بيئة اصطناعية تشبه العالم الحقيقي، الترفية، التكاملية، تقديم التلميحات).

ومن خلال ذلك يستطيع الباحث أن يستخلص هذه الخصائص للألعاب التعليمية الإلكترونية في البحث الحالي:

1. وضوح الأهداف النهائية التي يرغب المتعلم في الوصول إليها.
2. وجود مجموعة من القواعد أو الخطوات والإرشادات التي توضح الطريق الذي يسلكه المتعلم في الوصول إلى أهدافه.
3. إتاحة التفاعل الجيد بين اللعبة والطلاب وذلك من خلال توفير اللعبة مساحة من الحرية للتلاميذ للتحكم فيها وعرض محتواها والتنقل بين مستوياتها أو الخروج منها وفقاً لمتطلباتهم.
4. هدفها التعلم وليس التسلية والمتعة والترفيه، فاللعبة التي يتم تصميمها تهدف على تنمية تحصيل الطلاب وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو استخدام الألعاب التعليمية.
5. توفر بيئة متنوعة البدائل بما يناسب خصائص الطلاب وإثارة انتباههم وتركيزهم إلى موضوع اللعبة، وذلك من خلال ما ستحتويه اللعبة التعليمية على ألوان جذابة لافتة للانتباه.
6. تقدم للتلميذ التغذية الراجعة والتعزيز بشكل فوري وذلك لمعرفة الطلاب لأخطائهم وتوجيههم إلى الإجابة الصحيحة.

تصنيفات الألعاب التعليمية الإلكترونية:

تعددت تصنيفات الألعاب التعليمية في التعلم الإلكتروني، حيث أتفق كل من جروس (Gros (2007, p.26)، وبلينجر (Oblinger (2006, p.1)، كيريموير، ماكفارلين (Kirriemuir, & Macfarlane (2004,P.P.7-8) ولسون، دافيس ويتاكر (sanger, willson, Davies & whittaker (1997, p.ix-x)، ويتون (Whitton (2010, p.56-62)، أحمد سالم (2006، 280) أن تصنيفات الألعاب التعليمية هي (الألعاب البسيطة، لعب الأدوار، ألعاب السباق، ألعاب التحدي، ألعاب اتخاذ

3. النهاية: ويتم من خلالها التحقق من إنجاز الهدف، وتقديم التغذية الراجعة المناسبة.

ثانياً: الصم

يعتبر الصم فئة من فئات ذوي الاحتياجات الخاصة غير القادرين على الانتفاع بحاسة السمع في أعراض الحياة العادية سواء من ولدوا منهم فاقدين السمع تماماً بدرجة أعجزتهم عن الاعتماد على آذانهم في فهم الكلام وتعلم اللغة أم من أصيبوا بالصم في طفولتهم المبكرة قبل أن يكتسبوا الكلام واللغة، أم من أصيبوا بفقدان السمع بعد تعلمهم الكلام واللغة مباشرة لدرجة أن آثار هذا التعلم قد تلاشت تماماً مما يترتب عليه في جميع الأحوال افتقاد القدرة على الكلام وتعلم اللغة. ولذلك عن ماهية الصم، خصائص الصم، طرق الاتصال بالصم، طرق تعليم الصم، تكنولوجيا التعليم والصم:

- مفهوم الصم:

يعرف عبدالمطلب القرطي (2005، 299-300) الصم: بأنهم أولئك الذين لا يمكنهم الانتفاع بحاسة السمع في أعراض الحياة العادية سواء من ولدا فاقد السمع تماماً، أو بدرجة أعجزتهم عن الاعتماد على آذانهم في فهم الكلام وتعلم اللغة، أم من أصيب بالصم في الطفولة المبكرة قبل أن يكتسب الكلام واللغة أم من أصيبوا بفقدان السمع بعد تعلم الكلام واللغة مباشرة لدرجة أن آثار هذا التعلم قد تلاشت تماماً، مما يترتب عليه في جميع الأحوال افتقاد المقدرة على الكلام وتعلم اللغة.

حيث يصنف الصم إيتولوجيا إلى نوعين وفقاً لوقت حدوث الإعاقة السمعية وهما:

- أ. صم فطري خلقي: ويوصف بأنه الفرد الذي ولدا أصم.
- ب. صم عارض أو مكتسب: ويوصف به الفرد الذي ولدا بحاسة السمع عادية ثم أصيب بالصم لحظة الولادة أو بعدها مباشرة قبل اكتسابهم الكلام واللغة، أو في سن الخامسة بعد اكتسابهم الكلام واللغة مما ترتب عليه فقدانهم المهارات اللغوية بصورة تدريجية وذلك نتيجة الإصابة بمرض ما أو التعرض إلى حادثة أدت إلى فقدان السمع.

- خصائص الصم:

يحتاج الصم إلى رعاية تربوية خاصة وأساليب متعددة للتفاعل معهم حيث يصعب عليهم أن يتقدموا في تعليمهم مثل الأسوياء، فالتعلم نشاط يقوم به الدارس أولاً وقبل كل شيء، ويقاس جودة تعلمه بمقدار التعامل بينه وبين المادة المدروسة:

الخصائص العامة للصم:

أشار كلا من (إقبال إبراهيم، 1991، 40؛ فتيحة بطيخ، 1993، 87؛ Eanan & Thomas, 1993, 97؛ شاكرا قنديل،

1995، 5؛ عبدالمجيد عبدالرحيم، 1997، 110؛ Susan, 1997, 133؛ إبراهيم عباس، 2003، 22؛ جمال الخطيب، 1998، 87؛ أحلام رجب، 2003، 22؛ أسامة أحمد، 2003، 58؛ أحمد عفت، 2004، 30؛ عصام نمر، 2004، 41؛ علي السيد، 2004، 45؛ قحطان أحمد، 2005، 135) أنه توجد مجموعة من الخصائص العامة يتسم بها الصم وهي :

- يميل الصم إلى الإشباع المباشر لحاجاتهم بمعنى أن مطالبهم يجب أن تشبع بسرعة.
- أثبت اختبار روجرز للشخصية ومقياس براون للشخصية أن التكيف الاجتماعي لدى الأطفال الصم غير واضح.
- لا يختلف الصم عن العاديين في شيء من الخصائص الجسمية، إلا أن الطفل العادي أكثر قدرة على التمكن من تدفق النفس والصوت، وهذا بخلاف الطفل الأصم الذي لا يمكنه التحكم في إصدار الأصوات بسبب فقدان السمع
- عدم استعداد الصم لتحمل المسؤولية، لذلك يحتاجون إلى التنوع في أساليب التعزيز وأشكال تقديمها باستمرار.
- الصم لديهم الرغبة والاهتمام الأقل في الحياة، لذلك يحتاج إلى تدريبه على الحياة الاجتماعية عن طريق ربط القيم الأخلاقية في المجتمع بنتائج سارة لديه حتى تجعله يميل للقيام بالسلوك الذي يسبب له المتعة.
- يعتبر الخوف من المستقبل هو أكثر المخاوف ظهوراً لدى الأطفال الصم.
- عدم الثقة في الآخرين، ويميل الصم للإبطاء وأقل حياً للسيطرة بالإضافة إلى الوحدة والتقدير المنخفض للذات.
- ميل الصم إلى المهن التي لا تحتاج نوعاً من التواصل الاجتماعي كالتجارة والصناعة والأعمال الحرفية.
- الميل إلى العدوان أو بعض مظاهر السلوك الجانح كالسرقة وإيذاء الآخرين.
- التكتل في تجمعات شبة معزولة اجتماعياً نتيجة للانطواء.
- تتأثر شخصية الطفل الأصم، حيث وجد أنه متأخر أربع أو خمس سنوات دراسية، كما تسبب عاهة الصم بجانب سوء التحصيل صعوبات في النطق والشك والاهتمام وعدم التركيز.
- يميل إلى عدم التفاعل مع الآخرين، وفاقداً للقدرة على الشعور بالعالم الخارجي.
- صعوبة إقامة علاقات اجتماعية مع أقرانهم العاديين، لذا هم يشعرون بالعزلة الاجتماعية ويكونون فيما بينهم جماعات خاصة بهم.

1. طريقة الاتصال الشفهية:

وهذه الطريقة تركز على استخدام الوسائل السمعية لتطوير اللغة الشفهية، بالإضافة إلى أهمية التفاعل بين الأفراد من ذوي الإعاقة السمعية والأفراد العاديين فيتم تشجيع المعوقين سمعياً على التحدث والاستماع مع استخدام السماعات (كمال زيتون، 2004، 254). وهذه الطريقة تؤكد على المظاهر اللفظية في البيئة وتتخذ من الكلام وقراءة الشفاه المسالك الأساسية لعملية التواصل وذلك من خلال تنمية مهارات القراءة والكتابة، وتنمية الجزء المتبقي من السمع خلال المعينات السمعية والتدريب السمعي انطلاقاً من إتاحة الفرص الممكنة أمام كل طفل معاق سمعياً كي يتعلم القراءة والكتابة (أحمد عفت، 2004، 38).

2. طريقة الاتصال اليدوية:

تعد هذه الطريقة ملائمة للأطفال الصم وتقبلوا السمع ممن لا يمكنهم سماع ما يدور من حولهم وفهمه حتى باستخدام المعينات السمعية، وتهدف مباشرة إلى إكسابهم المهارات التواصلية عن طريق الإبصار وذلك من خلال الإشارات والحركات اليدوية الوصفية كبديل عن اللغة اللفظية التي يري البعض أن استخدامها مع الصم يعد مضيقاً للوقت والجهد لا لزوم لها (عبدالمطلب القريطي، 2005، 339).

والتواصل اليدوي هو نظام يعتمد على استخدام رموز يدوية لإيصال المعلومات للآخرين وللتعبير عن المفاهيم والأفكار والكلمات. ويشمل هذا النظام في التواصل استخدام لغة الإشارة والتجهئة بالأصابع (جمال الخطيب، 1998، 131).

- لغة الإشارة:

تعتبر لغة الإشارة بمثابة اللغة المرئية للاتصال بين الصم، وتعرف لغة الإشارة بأنها نظام من الرموز اليدوية الخاصة مثل بعض الكلمات أو المفاهيم أو الأفكار وهي تعتمد على الإبصار وهي أكثر ملائمة للأطفال صغار السن حيث يسهل علينا رؤيتها كما أنها لا تطلب تنسيقاً عضلياً دقيقاً ويسهل عليهم التقاطها كما أنها يمكن استخدامها مع طرق التواصل الأخرى لتزيد من فهم الصم الكلام (عبدالفتاح صابر، 1997، 153).

ولا نبالغ إذا قلنا إننا لن نستطيع الاقتراب من عالم الصم إلا من خلال معرفتنا بلغة الإشارة. وبالتالي نجد أن الإشارات تنقسم إلى نوعين هما (زينب محمود، 2000، 223؛ عبدالرحمن سليمان، 2001، 118):

- إشارات وصفية يدوية تلقائية:

وهي التي تصف شيئاً معيناً أو فكرة معينه وتساعد على توضيح صفات الشيء مثل فتح الذراعين للتعبير عن الكثرة أو تضيق

- تتأثر شخصية الطفل الأصم، حيث وجد أنه متأخر أربع أو خمس سنوات دراسية، كما تسبب عاهة الصم بجانب سوء التحصيل صعوبات في النطق والشك وعدم التركيز.
- الاندفاع وعدم التروي لذلك يحتاج إلى أساليب تربوية تتسم بالصبر في التعامل معه.
- اقتصار خبرة الصم على المحسوسات الجزئية المرتبطة ببعض حواسه السليمة وبحياته العملية اليومية الصامتة.
- ميل الصم إلى الارتفاع في مستوى النشاط الزائد بالنسبة للعاديين.
- عدم التأزر بين السمع المفقود والبصر الموجود، فالصور التي لا يراها لا معنى لها وليس لديه تفسير لها ولا يعرف أين يضعها من المحسوسات الأخرى.
- يحتاج أن يبدأ تعلمه في فترات مبكرة (سنتين ونصف تقريباً) كما أن عالمه قليل المثيرات ويشعر بالإحباط والفشل بسرعة لأنه غير قادر على السؤال عما يحدث حوله.

- طرق الاتصال الصم:

تحتاج تربية الصم وتعليمهم وتأهيلهم الاجتماعي إلى تدريبهم على طرق اتصال فعالة تتلاءم مع إعاقتهم، وذلك بغرض تمكينهم من التعبير عن أحاسيسهم وأفكارهم واحتياجاتهم والتفاعل مع بعضهم البعض ومع الآخرين والاندماج في الحياة الاجتماعية وتتباين الفلسفات التي تبني عليها هذه الطرق، كما يعتمد استخدامها على درجة فقدان السمع ومن ثم الحاسة التي يتم استخدامها بدرجة أكبر في تعلم المهارات التواصلية (عبدالمطلب القريطي، 2005، 335).

لذلك تعد عملية الاتصال جوهر استمرار الحياة الاجتماعية وتطورها فالحضارة الإنسانية حافظت على بقائها وتطورها من خلال عملية الاتصال وعملية التربية عامة تقوم على الاتصال الفعال، ونجاح الصم في الاتصال الفعال مع المجتمع من حوله من الأهداف الرئيسية من وراء تربيته وذلك لأن الصم يفرض على ضحاياه جداراً من العزلة في حالة استسلام الأصم لإعاقته السمعية، وانسحابه من أي تفاعل مع المجتمع، وتلك العزلة تكون أشد وطأة عندما لا يلتحق الصم بالمدرسة ولا يحصل على أي قدر من التعليم المنظم، ولذلك لا نبالغ إذا قلنا أن التحدي الأعظم الذي يواجه الصم يتمثل في كيف يتفاهمون فيما بينهم وكيف يتعلمون لغة المجتمع وكيف يتصلون بمجتمع العاديين (أحمد اللقاني، أمير القرشي، 1999، 51).

وفيما يلي يقوم الباحث باستعراض طرق الاتصال بالطلاب الصم وذلك باعتبارها إحدى الركائز الرئيسية التي سيتم في ضوءها تخطيط وتصميم المقررات الإلكترونية للصم:

1. تشابه الحرف الإشاري للحرف الأبجدي العربي أو يكون دالا بقدر الإمكان على ما يتميز به الحرف.
2. التعبير عن الحروف في سهولة ويسر وبأقل جهد عضلي مبدول وفي أقل وقت ممكن.
3. استخدام يد واحدة فقط في التعبير عن شكل الحرف.
4. الحرص على مواجهة الكف للمستقبل أو الناظر، كلما أمكن ذلك.
5. الابتعاد عن تلك الحركات أو الإشارات التي قد يكون لها دلالة اجتماعية غير مقبولة.
6. وضوح وتميز وضع الأصابع عند التعبير عن كل حرف، حتى لا تتشابه حركة الأصابع في بعض الحروف، الأمر الذي قد يؤدي إلى اختلاط الأمور على مستقبل الإشارة.

3. طريقة الاتصال الكلية:

يعرف الاتصال الكلي معجميا نظام في تعليم الأفراد الصم، يستخدم فيه الإشارات اليدوية والهجاء الإصبعي بالإضافة إلى الكلام وقراءة الكلام والاستماع، ويعرف الاتصال الكلي بالنظام المتكامل عبدالرحمن سليمان(2001، 140). وفلسفة هذا الأسلوب هي أن تقديم الإشارات مع الكلام يقوي فرصة الشخص لفهم واستخدام الطريقتين معا، فهو يجمع بين الأسلوب السمعي والشفوي واليدوي، حيث أنه يستخدم الوسائل السمعية وقراءة الشفاه والتدريب على الكلام والقراءة والكتابة مع الحركات الجسمية وبذلك يستطيع الشخص المعوق سمعيا الاستفادة سواء من الشفاه أو من الحركات اليدوية أو منها معا (كمال زيتون، 2004، 254).

4. طريقة فريوتونال-اللفظ المنغم:

تعتبر من أحدث طرق الاتصال وتعتمد على مبدأ إدراك الصوت من خلال ذبذبات تصل إلى المخ مباشرة عن طريق أعصاب اليد أو أي جزء عظمي آخر في الجسم ومساعدة الأصم عن إدراك الكلام وفهمه وتحتاج هذه الطريقة أجهزة خاصة تعمل بالأشعة تحت الحمراء وفلاتر لتنقية الصوت (حسين أحمد، 2006، 71).

وتوجد مجموعه من الأسس تستند إليها طريقة اللفظ المنغم وهي رحاب أحمد (2005، 39):

- قد يكون لدى الإنسان بقايا سمعية في هذه الترددات المنخفضة.
- أن جسم الإنسان شديد التأثر بالترددات المنخفضة.
- يمكن نقل إيقاع الكلام والموسيقى على أحسن وجه في هذه الترددات المنخفضة.
- أن دهليز الأذن شديد التأثر بالترددات المنخفضة أقل من 16 هرتز.
- يمكن توصيل الترددات بواسطة المذبذب عن طريق أعصاب آخري غير عصب السمع بالنسبة للطفل الأصم.

المسافة بين الإبهام والسبابة للدلالة على الصغر أو الشئ القليل، وفي الواقع أن الصم والأسوياء كلاهما يستعمل هذه الإشارات الوصفية لتوضيح المقصود بالكلام.

- إشارات غير وصفية ولا يستعملها إلا الصم فقط:

وهي عبارة عن إشارات لها دلالة خاصة للغة متداولة بين الصم، فيشير الأصم بإصبعه إلى أسفل فإنه يعني أن الشئ رديء. ولذلك تعتبر الإشارات الوصفية إشارات طبيعية، فلا يجب حرمان الطفل الأصم منها، لأنها وسيلة من وسائل التعبير العادية، وعندما نتركه يستخدمها لأبد أن نشجعه على إخراج صوته والتعبير أثناء استعمال هذه الإشارات الوصفية كما أنه من الضروري إلا يعتمد الطفل الأصم على الإشارات فقط دون إخراج صوته للحصول على ما يرغب. ويجب التحذير من أن استخدام الطفل الأصم لهذه الإشارات بكثرة يعمل على تكوين عادتين غير مرغوبتين هما: تكوين عادة ملاحظة اليدين وإغفال ملاحظة الوجه والاعتماد على الإشارات كطريقة أساسية، وكلتا العادتين تعوقان تكوين العادات الأساسية اللازمة لتعلم قراءة الشفاه، وأيضا لتعلم الكلام (زينب محمود، 2000، 224؛ زينب محمود، 2005، 66).

- هجاء الأصابع:

هجاء الأصابع نوع من الاتصال يستخدمه الطلاب الصم حيث يتم تشكيل وضع الأصابع لتمثل الحروف الهجائية، وهذه الحروف تستخدم للتعبير عن كلمات، جمل، عبارات، وهي تستخدم غالبا في حالة عدم وجود إشارات تعبر عن بعض الكلمات أو المفاهيم والأفكار المختلفة (أحمد اللقاني، أمير القرشي، 1999، 66). ويشمل هجاء الأصابع تهجئة كل كلمه حرفاً حرفاً باستخدام أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين معا لتمثيل الحروف الأبجدية المختلفة وفي العادة فإن الصم الذين يستخدمون التهجئة بالأصابع هم الأفراد الذين يفهمون اللغة المنطوقة جيدا (جمال الخطيب، 1998، 132).

وهجاء الأصابع هي طريقة تقوم على أساس رسم أشكال الحروف الهجائية بواسطة أصابع اليد، ويكون لكل حرف شكله الخاص به ومن الحروف تتكون الكلمات، ويتطلب تعلمها كثرة الممارسة والتدريب عليها ويتوقف على سرعة تحريك الأصابع ومن أهم مزاياها أنها ترتبط باللغة المكتوبة (محمد علي، 1999، 98).

ويتوقف تعلم وإتقان هجاء الأصابع على كثرة الممارسة وترتبط المهارة في أداء حركة الأصابع، بمدى مرونة وسرعة الطالب الأصم في تحريك أصابعه، وسرعته في معرفة وتخيل الحروف الهجائية التي تتكون منها الكلمة المراد التعبير عنها (أحمد اللقاني، أمير القرشي، 1999، 67).

وتوجد بعض الأسس التي تم في ضوءها إقرار أبجدية الأصابع العربية أحمد اللقاني، أمير القرشي (1999، 68):

- 6-1 تعمل على تحقيق مخرجات التعلم نظراً لنتابع محتواها ووضوح أهدافها.
- 7-1 تشعر الطلاب بأهمية مشاركتهم في تحقيق الأهداف التعليمية المرجو تحقيقها، وبالتالي تحقق اللعبة الاستفادة التعليمية عند لعب الطلاب لها.
- 8-1 يتخللها مهارات وعمليات تدريبية وظيفية.
- 9-1 تسهل ممارسة الطالب لها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- 10-1 تشرك الطالب في تعلمه بشكل نشط بدلاً من أن يكون متلقي سلبي للمعلومات، وبالتالي تنمي لديه مهارات الاعتماد على ذاته في بناء معرفته وعند تعلمه.
- 11-1 يكون النجاح في اللعبة نتيجة يحصل عليها المتعلم عند إظهار قدرته على إتقان ما تدور حوله اللعبة.
- 12-1 تعزز كلا من الدافع والتعلم وتشجع على إشراك وتحفيز الطالب نحو التعلم.
- 13-1 تسيطر على مشاعر الطالب وأحاسيسه وتخفيف حالات توتره داخل المدرسة وتحثه على التفاعل المستمر.
- 14-1 تزود من اهتمام الطالب وتركيزه وجذب انتباهه إلى المادة أو النشاط الذي يمارسه من خلال احتواء اللعبة على الألوان والصور.
- 15-1 تنمي لدى الطلاب بعض الاتجاهات الإيجابية والقيم المرغوبة كالصبر والمثابرة وقوة الملاحظة والمنطق.
- 16-1 تشجع الطلاب على البحث والاستكشاف وتمكنهم من المشاركة بنشاط في حل المشكلات التي تواجههم أثناء اللعب.
- 17-1 تهدف اللعبة إلى حث الطلاب على التفكير لتكوين رأي أو اتخاذ قرار أو تلخيص معلومات، وبالتالي يزداد النمو العقلي للتلاميذ.
- 18-1 تنمي لدى الطلاب قدرة الوصول إلى الحقائق عن طريق خطوات منطقية.
- 19-1 تكون اللعبة قابلة للاستخدام من جانب الطالب وكذلك قابليتها للنشر.

2. **المعيار الثاني: مكونات اللعبة التعليمية:** أن تتكون اللعبة من مقدمة للعبة وجسم اللعبة والنهاية، ويكون لكل مكون من هذه المكونات معايير محددة حتى يتم تصميم لعبة تعليمية جيدة مبنية على أسس علمية سليمة، وبذلك تحقق أهدافها بفاعلية.
- 1-2 **أولاً: المقدمة:** أن تقدم اللعبة للتلاميذ الأهداف التعليمية التي يتعلمها الطلاب بعد الانتهاء من اللعبة، والمساعدات والتعليمات التي تشرح لتلاميذ قواعد تشغيل اللعبة وكيفية استخدامها، كما تظهر اللعبة

ثالثاً: معايير توظيف وتصميم الألعاب التعليمية الإلكترونية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم:

اعتمد الباحث في التوصل إلى قائمة معايير تصميم الألعاب التعليمية على مجموعة من الدراسات والأدبيات التي تم الإطلاع عليها. فيذكر الدراسات التي قامت ببناء قوائم معايير خاصة بالمواقع التعليمية وتصميم المحتوى التعليمي كدراسة كل من (Chen & Looi, 2007; Jamaludin & Choon, 2006; Nilsen, 2006; Markel, 2009; أكرم فتحي, 2006، 224-235؛ حسن الباتع, 2007؛ نشوي رفعت, 2011؛ محمد زين الدين, 2005، 318-325؛ محمد عطية, 2015؛ مروة زكي, 2004، ص ص 270-300)؛ وأيضاً هناك بعض الدراسات التي اعتمد عليها الباحث قام ببناء معايير لتصميم الألعاب التعليمية كدراسة كل من (Ang, 2005, p.19; Ellington, Gordon & Fowlie, 1998, p.141; Garcia, 2005; Gunter, Kenny & Vick, 2008, p.515; Hailey, 2010, pp.62-63; Hedden, 1992; Hollins & Whitton, 2011, p.77; Teed, 2001; Whitton, 2010, p.99؛ السيد الربيعي، عادل الجندي، أحمد الدسوقي، عبد العزيز الجبيري، 2004، 225؛ خالد مسعود، 2008، 148؛ فايزة حمادة، 2006، ص 238؛ كمال زينون، 2002، 213؛ محمد الدسوقي، 2003، ص ص 268-269؛ يوسف عيادات 2004، ص 132)؛ من خلال ما سبق، أمكن للباحث أن يستخلص المعايير التالية لتصميم الألعاب التعليمية الإلكترونية وهي:

الصورة النهائية لقائمة معايير توظيف وتصميم الألعاب

التعليمية الإلكترونية للصم

@ **الألعاب التعليمية الإلكترونية:** أن يكون للعبة التعليمية معايير عامة لتصميمها، معايير خاصة بمكونات اللعبة، معايير خاصة بدور المعلم عند تقديم اللعبة للتلاميذ.

1. **المعيار الأول: تصميم اللعبة التعليمية المستخدمة في التعلم الإلكتروني:** أن يكون للعبة التعليمية أساس نظري تبني عليه، تراعي نظريات التعلم، وتكون جزء من منهج العلوم المقدم للتلاميذ.

المؤشرات: عند تصميم اللعبة التعليمية المستخدمة في التعلم

الإلكتروني يجب أن:

- 1-1 تبني اللعبة التعليمية على أساس نظري يراعي نظريات التعلم.
- 2-1 تبني اللعبة على أسس تعكس بدقة المفهوم المطلوب تدريسه.
- 3-1 تكون اللعبة مناسبة ومرتبطة باهتمامات وميول واحتياجات الطلاب المقدمة لهم.
- 4-1 تكون اللعبة جزءاً من منهج دراسي أو مادة دراسية.
- 5-1 تثير دافعية الطالب للتعلم من خلال توفير السرعة لتلميذ في التكيف مع اللعبة.

2-1-1-2-9 تتنوع الأهداف التي تحتويها اللعبة بين الأهداف المعرفية والوجدانية والمهارية.

2-1-1-3 تقديم المساعدات والتعليمات الأزيمة: أن تشتمل اللعبة على مساعدات وتعليمات واضحة ومحددة في بداية اللعبة ومكانها ثابت في كل مستويات اللعبة، توضح للتلاميذ كيفية اللعب والسير داخل اللعبة وتوجههم نحو تحقيق أهدافهم.

المؤشرات: عند تقديم المساعدات والتعليمات الأزيمة في الألعاب التعليمية يجب أن:

2-1-1-3-1 تحتوي اللعبة على مساعدات أساسية تتضمن تعليمات تشغيل اللعبة وكيفية استخدامها.

2-1-1-3-2 تظهر هذه المساعدات بوضوح في بداية اللعبة.

2-1-1-3-3 يسهل على الطلاب عرض تعليمات اللعبة.

2-1-1-3-4 تحتوي اللعبة على مساعدات اختيارية تقدم للتلميذ عندما يطلبها أي هو المتحكم في ظهورها.

2-1-1-3-5 تقدم المساعدات إلى الطلاب بشكل مختصر ومبهر وفي الوقت المناسب.

2-1-1-3-6 تشتمل المساعدات على بعض التلميحات المسموعة والمكتوبة والتي تظهر عندما يتعثر الطالب عند جزئية معينة في اللعبة ويستغرق زمن أكثر من المدة المحددة.

2-1-1-3-7 توضع المساعدات في مكان ثابت وموحد في كل مستويات اللعبة.

2-2 ثانيا: جسم اللعبة: أن يتكون جسم اللعبة من مستويات متعددة تبدأ من السهل ثم الصعب وتكون على هيئة أنشطة تعليمية يتفاعل معها الطلاب من خلال توفير أساليب للتفاعل والتحكم التعليمي داخل اللعبة، ومن خلال تزويد اللعبة بتلميحات مكتوبة ومسموعة.

2-2-1 الأنشطة التعليمية: أن تكون الأنشطة في اللعبة التعليمية واضحة ووظيفية ومتنوعة، ومتدرجة في صعوبتها لتراعي الفروق الفردية بين الطلاب وتساعد في بناء تعلمه وتنمي لديه القدرة على حل المشكلات.

المؤشرات: عند تصميم الأنشطة التعليمية للألعاب التعليمية الإلكترونية يجب أن:

2-1-1-2 تغطي الأنشطة جميع الأفكار والمفاهيم والمبادئ المتضمنة في منهج العلوم.

2-1-1-2-2 تتنوع أنشطة اللعبة من حيث الكم والكيف بما يتناسب مع خصائص الطلاب والفروق الفردية بينهم.

2-1-1-2-3 ترتبط الأنشطة بالأهداف التعليمية للعبة، ومناسبتها للمحتوي التعليمي لمنهج العلوم.

2-1-1-2-4 تكون الأنشطة وظيفية وواضحة في العرض.

في واجهة تفاعل جذابة وبسيطة بها أزرار للتجول داخل اللعبة أو الخروج منها.

2-1-1-1 واجهه تفاعل اللعبة التعليمية المستخدمة في التعلم الإلكتروني: أن تشتمل اللعبة على واجهة تفاعل بسيطة ومتزنة ووظيفية وسهلة الإبحار، ومركزة على جزئية ومشكلة محددة، وألوانها مناسبة.

المؤشرات: عند تصميم واجهه تفاعل اللعبة التعليمية المستخدمة في التعلم الإلكتروني يجب أن:

2-1-1-1-1 تكون واجهه تفاعل اللعبة بسيطة وسهلة.

2-1-1-1-2 تكون واجهه تفاعل اللعبة واضحة، سهلة الإبحار بحيث تساعد الطالب في الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة وسهولة.

2-1-1-1-3 تتصف واجهه التفاعل بالثبات من حيث الشكل والتصميم.

2-1-1-1-4 تترن عناصر واجهه التفاعل داخل شاشة اللعبة.

2-1-1-1-5 تنظم واجهه التفاعل تنظيم منطقي لمحتويات واجهه تفاعل اللعبة مع حركة العين.

2-1-1-1-6 تحدد كم المعلومات التي يمكن عرضها على كل شاشة من شاشات اللعبة.

2-1-1-1-7 ترتب مكونات الشاشة بنظام محدد يتبع حتى نهاية اللعبة.

2-1-1-1-8 تركز كل شاشة في اللعبة على معلومة و جزئية محددة أو مشكلة واحدة حتى تركز انتباه الطالب إلى الهدف.

2-1-1-1-9 يراعى الاعتبارات الخاصة بتباين الألوان والخلفيات.

2-1-1-2 تصميم الأهداف التعليمية: أن تقدم أهداف اللعبة التعليمية في بدايتها وتكون محددة ودقيقة وواضحة الصياغة، ومناسبة لطبيعة المنهج ومركزة على خصائص التلاميذ.

المؤشرات: عند تصميم الأهداف التعليمية للعبة يجب أن:

2-1-1-2-1 تحدد اللعبة هدفها العام بوضوح في بدايتها.

2-1-1-2-2 تشتمل اللعبة على الأهداف التعليمية المطلوب تحقيقها والتي يكون الطالب قادر على تحقيقها، وتقدم في بداية عرض اللعبة.

2-1-1-2-3 تصاغ الأهداف التعليمية بوضوح وبطريقة سلوكية قابلة للقياس.

2-1-1-2-4 تكون الأهداف ذات علاقة مباشرة بمحتوي اللعبة.

2-1-1-2-5 يتضمن الهدف نتائج التعلم وليس أنشطة التعلم.

2-1-1-2-6 يصف الهدف سلوك الطالب وليس سلوك اللعبة.

2-1-1-2-7 تتدرج الأهداف التي تشتمل عليها اللعبة من المستويات الدنيا إلى العليا.

2-1-1-2-8 يكون الهدف محدد ودقيق وليس مركباً.

2-1-2-5 تتدرج الأنشطة في صعوبتها بحيث تبدأ من السهل إلى الصعب ومن المحسوس إلى المجرد.

2-1-2-6 تتمركز الأنشطة حول ما يقوم به الطالب وليس المعلم.

2-1-3-1 تقدم التغذية الراجعة بشكل فوري.

2-1-2-7 تتفق الأنشطة التعليمية المقدمة من خلال اللعبة مع

2-1-3-2 تتنوع اللعبة في تقديم أساليب التغذية الراجعة وعدم الاكتفاء بأسلوب واحد.

الأنشطة والممارسات التدريسية في الفصول الدراسية، وتعمل على الربط بين النظرية والتطبيق.

2-1-3-3 يتوقف نوعها ومستواها على طبيعة استجابة المتعلم.

2-1-2-8 تعرض الأنشطة في اللعبة بطريقة لا يمكن تحقيقها في

2-1-3-4 تكون تغذية راجعة صادقة تمثل استجابة الطالب .

الكتاب المدرسي، بشرط يكون هناك تكامل بين ما يطرح

2-1-3-5 تجنب السخرية من الطالب عند الخطأ.

من محتوى وما يكلف به الطالب من مهام وأنشطة

2-1-3-6 تزود الطالب بالإجابة الصحيحة عند الإجابة الخطأ.

تعليمية.

2-1-3-7 تقتصر على عبارات التشجيع والثناء وخاصة بعد المحاولات الكثيرة.

2-1-2-9 يركز كل نشاط على هدف واحد من أهداف اللعبة.

3. **المعيار الثالث: دور المعلم:** أن يكون للمعلم دور واضح عند

2-1-2-10 تعرض الأنشطة بطريقة تثير تفكير الطلاب وتساعد

تقديم اللعبة للتلاميذ، فيكون بمثابة المرشد والموجه لهم ويمهد

على حل المشكلات التي تواجههم في المنهج وبناء التعلم

اللعبة قبل الشروع في تطبيقها من أجل إيجاد عنصر التشويق لدى

وتثبيته وتوظيفه.

التلاميذ، ويحدد كلا من الوقت والمكان المناسب لتطبيق اللعبة،

2-1-2-11 ينتج عن أداء الطالب لأنشطة اللعبة المواصلة البحث

وذلك للحصول على نتائج جيدة وتحقيق الأهداف التعليمية للمنهج

والتعلم المستمر .

المراد تقديمه للتلاميذ من خلال اللعبة.

2-2-2 **أساليب التفاعل والتحكم التعليمي:** أن تشمل اللعبة على

المؤشرات: المعلم الذي يقوم بتقديم اللعبة للتلاميذ يجب أن:

أدوات تفاعل وتحكم تعليمي متنوعة تمكن الطالب من الدخول إليها

1-3 يكون دور المعلم واضح في اللعبة التعليمية.

والتنقل بين محتوياتها أو التوقف المؤقت أو الخروج النهائي منها،

2-3 يقدم المعلم الدعم لتلاميذ عند الحاجة لذلك.

بحيث يتمكن الطالب من التحكم في تعلمه، والمشاركة النشطة في

3-3 يشرح المفاهيم والمهارات والأنشطة والتعميمات الخاصة بمنهج العلوم للتلاميذ.

التعلم، والوصول إلى المعلومات بسرعة.

4-3 يمهد للعبة التعليمية قبل الشروع في تطبيقها من أجل إيجاد عنصر التشويق لدى التلاميذ.

المؤشرات: أساليب التفاعل والتحكم التعليمي داخل الألعاب التعليمية يجب أن:

5-3 يوضح للتلاميذ مدى ترابط اللعبة التعليمية بالمنهج الدراسي (العلوم).

2-2-2-1 تتيح اللعبة أكبر قدر ممكن من حجم وكم التفاعل.

6-3 يقدم اللعبة بوضوح ليخلق جو من التنافس بين التلاميذ.

2-2-2-2 تتيح اللعبة للتلميذ السهولة في استخدام أدوات تفاعلها

7-3 يختار الوقت والمكان المناسب لتنفيذ اللعبة.

والدخول إليها والتنقل بين محتوياتها والخروج منها، وذلك

8-3 يكون جاداً في تنفيذ اللعبة.

من خلال وجود مفاتيح تحكم في كل شاشة (التالي-

9-3 يشمل دور المعلم الإشراف والتوجيه والمساعدة، الرقابة، المتابعة للتلاميذ أثناء اللعب.

السابق- القائمة الرئيسية- خروج- مساعدة).

10-3 يساعد الطلاب في تحويلهم من سلبيين وانعزاليين إلى مشاركين إيجابيين.

2-2-2-4 يتحكم الطالب في التوقف المؤقت للعبة والعودة إلي نفس النقطة والخروج النهائي في أي وقت

11-3 يشجع الطلاب على المشاركة الفعالة في المواقف التعليمية.

2-2-2-5 توحد اللعبة شكل ومكان أدوات التفاعل في كل شاشات

5. **المعيار الخامس: التقويم:** أن يشتمل المحتوى على أسئلة تقييمية للتلاميذ شاملة ومتنوعة ومرتبطة بهذا المحتوى وواضحة

اللعبة حتى لا يتشتت الطالب

الفهم حتى يتم قياس مدى استيعاب الطلاب للأهداف المحددة.

2-2-2-6 تكون الرمز والاختصارات الدالة على الانتقال محددة

المؤشرات: التقويم في الموقع يجب أن:

3-2 ثالثاً: نهاية اللعبة: أن تشمل اللعبة على تغذية راجعة للتحقق

1-5 تكون الأسئلة مرتبطة بالأهداف التعليمية.

من انجاز الأهداف التعليمية المحددة لها.

- 2-5 تكون الأسئلة شاملة للمحتوى.
- 3-5 تتدرج الأسئلة والتدريبات في مستوى صعوبتها.
- 4-5 تصاغ الأسئلة بشكل واضح يفهمه الطالب .
- 5-5 يكون التقويم متنوعاً (قبلياً - بعدى - تشخيصياً - بنائياً - تجميعياً- نهائياً)
- 6-5 يركز كل سؤال من تلك الأسئلة على فكرة واحدة فقط.
- 7-5 يكون التقويم مستمراً ومتلازماً مع عملية التعليم والتعلم.
- 8-5 يتوافر في التقويم صدق وثبات الحكم على مستوى إتقان الطالب وفقاً لمحكات موضوعية معروفة (الاجتياز - الإجابة - التمكن).
- 9-5 يعتمد التقويم على مؤشرات أداء واضحة تشمل كافة جوانب التعلم (المعرفية - الوجدانية - المهارية) .
6. المعيار السادس: التغذية الراجعة: أن يشتمل المحتوى على تغذية راجعة فورية ومتنوعة وصادقة لتزويد الطلاب بالإجابة الصحيحة والإجابة الخاطئة وتشجيعه على عملية التعلم.
- المؤشرات: التغذية الراجعة في الموقع يجب أن:
- 1-6 تقدم التغذية الراجعة بشكل فوري.
- 2-6 يكون هناك تنوع في تقديم أساليب التغذية الراجعة وعدم الاكتفاء بأسلوب واحد.
- 3-6 تكون التغذية الراجعة الموجبة أكثر من السالبة.
- 4-6 يتوقف نوعها ومستواها على طبيعة استجابة المتعلم.
- 5-6 تكون التغذية الراجعة صادقة تمثل استجابة الطالب .
- 6-6 يتجنب السخرية من الطالب عند الخطأ.
- 7-6 تزود الطالب بالإجابة الصحيحة عند الإجابة الخطأ.
- 8-6 يتجنب الإفراط في عبارات التشجيع والثناء وخاصة بعد المحاولات الكثيرة.
7. المعيار السابع: المعايير التي يراعيها مؤدي لغة الإشارة في عند تصميم الألعاب التعليمية الإلكترونية:
- أ- عند استخدام لغة الإشارة
- أ-1 أن يعبر عن الإشارات بسهولة ودقة مع مراعاة سرعة وحركة وقوة واتجاه الإشارة.
- أ-2 أن يستخدم إشارة واحدة ثابتة طوال المقرر الإلكتروني في التعبير عن الكلمة أو المفهوم الواحد.
- أ-3 أن يستخدم الإشارات المتعارف والمتفق عليها في القواميس الإشارية الدولية .
- أ-4 أن يجيد استخدام الإشارات التي تعبر عن الأرقام الحسابية.
- أ-5 أن يستخدم إشارات وصفية.
- أ-6 أن يستخدم إشارات غير وصفية.
- أ-7 أن يستخدم تعبيرات الوجه المناسبة التي تعبر عن مضمون الإشارة.
- أ-8 أن يعبر عن الإشارات باليدين والأصابع بشكل جيد .
- أ-9 أن يحرص على معرفة الإشارات الجديدة التي تصدر من الصم.
- أ-10 أن يترجم الكلمات والمفاهيم والمصطلحات الجديدة التي وردت في المحتوى إلي لغة الإشارة .
- أ-11 أن يراعي الحيز المكاني التي تأخذها الإشارة (أمام الصدر غالباً).
- أ-12 أن يكرر الإشارة الدالة على المفاهيم الجديدة أو الصعبة والتي لا يفهمها الأصم بسهولة .
- أ-13 أن يراعي أن تبدأ حركة الإشارة من الثبات وتنتهي بالثبات؛ لأن ذلك يعمل كفواصل لغوية عند الصمّ ويقابل التوقف عن الكلام عند الأسوياء.
- ب- عند استخدام هجاء الأصابع
- ب-1 أن يجيد التعبير عن أشكال الحروف الهجائية الخاصة باللغة العربية باستخدام هجاء الأصابع.
- ب-2 أن يجيد التعبير عن أشكال الحروف الهجائية الخاصة باللغة الإنجليزية باستخدام هجاء الأصابع.
- ب-3 أن تتميز حركة أصابعه بالسرعة والمرونة أثناء استخدامه لهجاء الأصابع.
- ب-4 أن يأخذ زاوية رؤية مناسبة وخصوصاً لوضع أصابعه عند تصوير البرنامج.
- ب-5 أن يستخدم هجاء الأصابع الذي يعبر عن موضع الهمزات والتشكيل بالفتحة والكسرة والضمة والشدة في اللغة العربية.
- ب-6 أن يستخدم هجاء الأصابع بشكل متكامل مع لغة الإشارة.
- ب-7 أن يراعي استخدام يد واحدة فقط في التعبير عن شكل الحرف.
- ج- عند استخدام قراءة الكلام
- ج-1 أن يجيد استخدام حركة الشفاه واللسان والفك وتعبيرات الوجه في التعبير عن الكلام .
- ج-2 أن يعلم مخارج الحروف الهجائية المختلفة .
- ج-3 أن يتكلم بصورة طبيعية وبدون انفعال.
- ج-4 أن ينطق الحروف الهجائية بوضوح وسرعة مناسبة الأصم.
- ج-5 أن يكرر الكلام غير المفهوم والجديد على الأصمّ.
- ج-6 أن يجسم حركات الشفاه بشكل مناسب.
- ج-7 أن يبرز مخارج الحروف عند نطق الكلمة.
- د- ملابس مؤدي لغة الإشارة

أمير إبراهيم القرشي (1997). تصور مقترح لمنهج في الدراسات الإجتماعية للصم في المرحلة الإعدادية المهنية (رسالة ماجستير). جامعة المنوفية، كلية التربية.

جمال الخطيب (1998). مقدمة في الإعاقة السمعية. عمان: دار الفكر للنشر.

حسن الباتع محمد عبد العاطي (2007، 22-24 ابريل). نموذج مقترح لتقديم المقررات عبر الإنترنت. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي الأول لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير التعليم قبل الجامعي، مدينة مبارك للتعليم بالسادس من أكتوبر، القاهرة.

حسن حسين زيتون (1999). تصميم التدريس. القاهرة: عالم الكتب.
حسن حسين زيتون (2005). رؤية جديدة في التعليم -التعلم الإلكتروني المفهوم-القضايا-التطبيق-التقييم. الرياض: الدار الصولتية للتربية.

حسن شحاته، زينب النجار (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية: عربي- انجليزي، انجليزي- عربي. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

حسين أحمد عبدالرحمن التهامي (2006). تربية الأطفال المعاقين سمعياً في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

خالد محمد مسعود (2008). تكنولوجيا ووسائل التعليم وفاعليتها. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رحاب أحمد منير عبدالله شومان (2005). قاموس إلكتروني للاتصال غير اللفظي باستخدام الرسوم المتحركة في تنمية التحصيل الدراسي للأطفال الصم في مادة اللغة العربية (رسالة ماجستير). جامعة القاهرة، معهد الدراسات والبحوث التربوية.

زهراء حمدي عبد الحفيظ (2011). برنامج ألعاب تعليمية مقترح لتنمية بعض مهارات التفكير لدي تلاميذ الصف الثالث الابتدائي من خلال مادة الأنشطة (رسالة ماجستير). جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

زينب محمد أمين (2000). إشكاليات حول تكنولوجيا التعليم. المنيا: دار الهدى.

زينب محمود شقير (2000). سيكولوجية الفئات الخاصة والمعوقين" الخصائص - صعوبات التعلم -التعليم -التأهيل -الدمج ". القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

زينب محمود شقير (2005). أسرتي & مدرستي أنا أبنيكم المعاق زهنيا-سمعيا-بصريا (مج2. ط2). القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

د-1- أن تكون ألون ثياب مؤدي لغة الإشارة هادئة اللون غير مزخرفة (سادة).

د-2- أن تكون بلون مخالف للون اليد باعتبارها خلفية الإشارة.

توصيات البحث:

يوصي البحث الحالي بإستخدام قائمة المعايير التي تم التوصل إليها في توظيف وتصميم الألعاب التعليمية الإلكترونية وفقاً لمعايير الجودة العالمية لذوي الاحتياجات الخاصة فئة الصم وذلك لجعلهم يحصلون على حقوقهم التعليمية كالعاديين وذلك لأن فئة الصم وضعاف السمع لهم حق علينا في تطوير طرق تعلمهم مثل العاديين وذلك لأنهم فئة لا يستهان بها ويعتبروا مصدر للدخل القومي من خلال توظيف طاقاتهم وقدراتهم.

المراجع:

إبراهيم عباس الزهيري (1998). فلسفة تربية ذوي الحاجات الخاصة ونظم تعليمهم. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

أحلام رجب عبدالغفار (2003). الرعاية التربوية للصم والبكم وضعاف السمع. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .

أحمد النجدي (1999). تدريس العلوم في العالم المعاصر: المدخل في تدري العلوم. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد حسين اللقاني، أمير القرشي (1999). مناهج الصم: التخطيط والبناء والتنفيذ . القاهرة. عالم الكتب.

أحمد عفت قرشم (2004). مهارات التدريس لمعلمي ذوي الاحتياجات الخاصة: النظرية والتطبيق (تقديم مصطفى عبدالسميع محمد). القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

أسامة احمد محمد (2003). برنامج إرشادي لتنمية المهارات الاجتماعية وعلاقته بمستوى النمو اللغوي للأطفال ضعاف السمع (رسالة ماجستير). جامعة عين شمس، معهد الدراسات العليا للطفولة.

أسماء محمود محمد محمود (2012). فاعلية برنامج قائم على الألعاب الإلكترونية التعليمية لتنمية التحصيل والتفكير الابتكاري لدى التلاميذ المعاقين سمعياً بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي (رسالة دكتوراه). جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

السيد محمود الربيعي، عادل السيد محمد الجندي، أحمد أحمد شعبان الدسوقي، عبد العزيز بن إبراهيم الجبيري (2004). التعليم عن بعد وتقنياته في الألفية الثالثة. الرياض: مكتبة الملك فهد.

أمجد قاسم (2012). الجودة الشاملة في التعليم تعريفها و أهميتها و مبادئها و أهدافها، موقع منتدى كلية الحقوق، جامعة المنصورة.

- كمال عبد الحميد زيتون (2002). *تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات*. القاهرة: عالم الكتب.
- كمال عبد الحميد زيتون (2004). *تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات (2ط)*. القاهرة: عالم الكتب.
- كمال عبد الحميد زيتون (2002). *تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات*. القاهرة: عالم الكتب.
- ماجدة السيد عبيد (2000). *السامعون بأعينهم "الإعاقة السمعية"*. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مجدي عزيز إبراهيم (2000). *الكمبيوتر والعملية التعليمية في عصر التدفق المعلوماتي (ط)*. القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
- محمد عطية خميس (2003 أ). *منتجات تكنولوجيا التعليم*. القاهرة: دار الكلمة.
- محمد السيد أحمد عنان (2005). *المواصفات التربوية والفنية لبرامج الكمبيوتر متعددة الوسائط للتلاميذ الصم وفاعليتها في اكتسابهم المفاهيم العلمية (رسالة ماجستير)*. جامعة حلوان، كلية التربية.
- محمد على كامل (1999). *لغة الإشارة للقائمين على رعاية الصم*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- محمد كمال عبدالرحمن عفيفي (2004). *فاعلية برنامج كمبيوتر متعدد الوسائط في تنمية العمليات العقلية المعرفية لدى التلاميذ الصم (رسالة دكتوراه)*. جامعة قناة السويس، كلية التربية.
- محمد عطية خميس (2003). *عمليات تكنولوجيا التعليم*. القاهرة: دار الكلمة.
- لطيفة ناصر عجيل (2008). *فاعلية إستراتيجية مقترحة قائمة على الألعاب التعليمية في تنمية مفاهيم ومهارات الاقتصاد المنزلي لدى تلميذات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت (رسالة ماجستير)*. جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.
- مروة زكي توفيق (2004). *تقويم بنية بعض مواقع الإنترنت التعليمية (رسالة ماجستير)*. جامعة عين شمس، كلية التربية النوعية.
- مروة زكي توفيق زكي (2008). *فاعلية استراتيجية تعليمية مقترحة بمواقع الإنترنت على تنمية التفكير والاتجاهات لدى طلاب تكنولوجيا التعليم (رسالة دكتوراه)*. جامعة عين شمس، كلية التربية النوعية.
- هدى مبارك سمان (2010). *فاعلية استخدام ألعاب الكمبيوتر التعليمية على تنمية المهارات والتحصيل والاتجاه لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية لمادة الكمبيوتر (رسالة ماجستير)*. جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.
- ضياء الدين محمد مطاوع (٢٠٠٠). *فاعلية الألعاب التعليمية الكمبيوترية في تحصيل التلاميذ معسري القراءة الديسلكتسي لبعض مفاهيم العلوم بالمرحلة المتوسطة في المملكة العربية السعودية*. مجلة رسالة الخليج العربي، (1)77، 139-199.
- عادل سرايا (2007). *تكنولوجيا التعليم المفرد وتنمية الابتكار: رؤية تطبيقية*. عمان: دار وائل.
- علي بن محمد جميل دويدي (2004). *أثر استخدام ألعاب الحاسب الآلي وبرامجه التعليمية في التحصيل ونمو التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف الأول الابتدائي في مقرر القراءة والكتابة بالمدينة المنورة*. مجلة رسالة الخليج العربي، 92، 85-118.
- سامي سعيد محمد جميل (1994، 29 مارس). *نحو حياة أفضل للصم*. بحوث ودراسات وتوصيات المؤتمر القومي السادس لإتحاد هيئات الفئات الخاصة والمعوقين بجمهورية مصر العربية بعنوان "نحو مستقبل أفضل للمعوقين"، القاهرة.
- شاكر قنديل (1995، 25-27 ديسمبر). *سيكولوجية الطفل الأصم ومتطلبات إرشاده*. المؤتمر الدولي الثاني لمركز الإرشاد النفسي: الإرشاد النفسي للأطفال ذوي الحاجات الخاصة الموهوبين - المعاقون. جامعة عين شمس.
- عبدالرحمن سيد سليمان (2001). *سيكولوجية ذوي الحاجات الخاصة - الأساليب التربوية والبرامج التعليمية*. القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.
- عبدالمجيد عبدالرحيم (1997). *تنمية الأطفال المعاقين*. القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبدالمطلب أمين القريطي (2005). *سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عصام نمر يوسف (2004). *دليل العمل مع الأصم "كتاب عملي تربوي للأباء والمربين"*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عصام حمدي الصفدي (2007). *الإعاقة السمعية*. عمان: دار اليازوري.
- عفت مصطفى الطنطاوي (2000). *أساليب التعليم والتعلم وتطبيقاتها التربوية وتطبيقاتها في البحوث التربوية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو مصرية.
- فتيحة احمد محمد بطبخ (1993). *منهج مقترح في الرياضيات للتلاميذ الصم بمعاهد الأمل (رسالة دكتوراه)*. جامعة المنوفية، كلية التربية.
- قحطان أحمد الزاهر (2005). *مدخل إلى التربية الخاصة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Kaufman, D., & Asgari, M. (2005). Relationships Among Computer Games, Fantasy, And learning (doctoral dissertation). Fraser University Burnaby, British Columbia, Canada.
- Ke, F. (2008). Computer games application within alternative classroom goal structures: cognitive, meta cognitive, and affective evaluation. *Educational Technology Research and Development*, 56, 539–556. DOI 10.1007/s11423-008-9086-5.
- Kirriemuir, J., & McFarlane, A. (2004). *Literature review in games and learning*. University of Bristol, UK: Futurelab.
- Klawe, M. M. (2000). *Computer Games, Education And Interfaces: The E-GEMS Project*. University Of British, Columbia.
- Kyzy, J.T. (2011). World of Uncertainty: Game for Decision-Makers. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*, 2(2), 40-45.
- Moti, F., Nurit, R., & Keith, H. (2003). Respecting the human needs of students in the development of e-learning. *Computers & Education*, 40, PP. 57–70.
- Rothschild, M. (2008). The Instructional Design of an Educational Game: Form and Function in JUMP, *A research of the Department of Education*, U.S, 61-69.
- Sadigh, M. (2002). *How to Design a Computer Game: Final Project for Design Computing Theory*. University of Washington.
- sanger, J., willson, J., Davies, P., & whittaker, R. (1997). *Young Children videos And Computer Games*. London :The Falmer Press.
- Prensky, M. (2001). *Digital game-based learning*. New York: McGraw-Hill.
- Whitton, N. (2011). From the Games Industry: Ten Lessons for Game-Based Learning. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments*, 2(2), 73-82. DOI: 10.4018/jvple.2011040107.
- Whitton, N. (2010). *Learning with digital games*. New York: NY Routledge.
- O'Neila, H. F., Wainessa, R., & Baker, E. L. (2005). Classification of learning outcomes: Evidence from the computer games literature. *The Curriculum Journal*, 16(5), 455-474.
- Alessi, S.M., & Trollip, S.R. (2001). *Multimedia For Learning, Method And Development* (3th ed.). Boston: Allyn And Bacon, Inc.
- Barnett, J. H., & Archambault, L. (2010). The Gaming Effect: How Massive Multiplayer Online Games Incorporate Principles of Economics. *The Midwest Journal of Educational Communications and Technology*, 54, 29-35.
- Brom, C., Sisler, V., & Slavik, R. (2010): Implementing Digital Game-Based Learning in Schools: Augmented Learning Environment of 'Europe 2045'. *Multimedia Systems*, 16(1), 23-41. DOI:10.1007/s00530-009-0174-0.
- Hollins, P., De Freitas, S., Savill-Smith, C. & Attewell, J. (2006). *Computer Games and Simulations for Adult Learning: Case Studies from Practice*. London: Learning and Skills Network.
- Dempsey, J. V., & Johnson, R. B. (1998). The development of an ARCS gaming scale. *Journal of Instructional Psychology*, 25(4), pp. 215–221, from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1998-11850>.
- Dempsey, J. V., Haynes, L. L., Lucassen, B. A. & Casey, M. S. (2002). Forty Simple Computer Games and What They Could Mean To Educators. *Simulation & Gaming*, 33(2), 157–168. doi: 10.1177/1046878102332003.
- Dickey, M. D. (2005). Engaging By Design: How Engagement Strategies in Popular Computer and Video Games Can Inform Instructional Design. *Educational Technology Research and Development*, 53(2), 67–83.
- Gros, B. (2007). Digital Games in Education: The Design of game-based learning Enviroments. *Journal of Research on Technology in Education*, 40(1), 23-38
- Gunter, G. A., Kenny, R. F., & Vick, E. H. (2008). Taking educational games seriously: using the RETAIN model to design endogenous fantasy into standalone educational games. *Educational Technology Research and Development*, 56, 511–537. DOI 10.1007/s11423-007-9073-2.
- Huizenga, J., Admiraal, W., Akkerman, S., & TenDam, G. (2009). Mobile game-based learning in secondary education: engagement, motivation and learning in a mobile city game. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25, (4), PP. 332–344. DOI: 10.1111/j.1365-2729.2009.00316.x

مقومات "تطوير الجودة" في البحث والمصطلح والتعليم العالي

أ.د. عبدالله خلف العساف

قسم الدراسات الإسلامية والعربية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - المملكة العربية السعودية

aassaf@kfupm.edu.sa

الملخص: سوف ينصبّ الحديث في هذا البحث على معالجة مشكلات المصطلح اللغوي؛ لأننا من خلال ذلك نستطيع أن نُصلح من شأن البحث العلمي، ونجعل من تطبيقاته في التعليم العالي أكثر جودة وفاعلية.

يتناول هذا البحث أربعة محاور أساسية، أولها: الواقع الراهن للبحث العلمي العربي والتعليم العالي، وثانيها المعوقات التي استجبت مع الانفتاح الواسع باتجاه الآخر، وتواجه بقوة البحث العلمي العربي والتعليم العالي، وثالث المحاور الحلول العملية المقترحة لتجاوز هذه المشكلات.

أما المحور الرابع فيتناول التصور العملي لإنشاء (مركز عربي للمصطلحات) يساهم في جودة البحث العلمي العربي، ويلبي احتياجاته، ويربط بينه وبين مراكز البحوث العالمية، وما يرتبط بها من مصطلحات وسواها. وسيتم الحديث في هذا المحور عن آلية تأسيس أقسام متخصصة في دراسة المصطلح، وبنك للمصطلحات، وبنك بأسماء المراجع العلمية المتخصصة، وبنك بأسماء الرسائل الجامعية التي تنتجها الجامعات العربية، ودمج جهود مجامع اللغة العربية في نسيج المركز، ويتناول هذا القسم أيضاً طبيعة الباحثين الذين سيقومون بالعمل في هذا المركز باعتبار أن المركز سوف تكون له شخصية اعتبارية مستقلة غير تابعة إلى أي جهة في أي دولة عربية.

وقد ختم هذا القسم باقتراح مهام المركز، مثل توحيد المصطلح، وتوفيره للباحثين في الاختصاصات كافة، وريبته بالمراكز العالمية للمصطلح، ومتابعة الجديد في عالم المصطلحات، والإشراف المباشر على تعريب علوم اللغة العربية، إلى جانب دوره في الإشراف على المؤلفات العلمية بعامة والجامعية بخاصة قبل نشرها بهدف الخروج من مأزق الفوضى التي اتسعت في استخدام المصطلح الذي ينعكس سلباً على طبيعة التعليم الجامعي والعالي والسعي إلى توحيد.

برأيي لو تمّ إصلاح جانب المصطلح في البحث العلمي العربي، سيتخلص من كثير من مشكلاته الأساسية التي يُعاني منها والتي هي سبب في تأخره محلياً وتخلّفه عن مواكبة البحث العلمي العالمي والتفاعل معه، وسيتم من ثمّ إصلاح بعض جوانب الخلل في التعليم العالي الذي يُعاني من فوضى عارمة في استخداماته للمصطلح.

إن البحث العلمي والتعليم العالي في الوطن العربي يعانيان من مجموعة كبيرة من المشكلات تجعلهما يتخلفان عن ركب مثليهما: التعليم العالي والبحث العلمي في العالم المتقدم. ولاختبار جاد لهذا الأمر سنقرأ المشكلة من أربعة جوانب: الواقع الراهن لكليهما، والمعوقات التي تقف حائلاً دون تظورهما، والحلول العلمية والعملية لتجاوز تلك المعوقات، واقتراح إنشاء مركز عربي للمصطلحات.

الكلمات المفتاحية: البحث العلمي، التعليم العالي، معوقات، الجودة، مركز المصطلحات، آليات التطوير.

من أجل البحث والاكتشاف وبناء الاتجاهات الإيجابية في مجال المعرفة العلمية بعامة، وفي المجال الدراسي بخاصة. ولكن الجامعات لا يمكن أن تكون مؤسسات بحثية إلا إذا توفرت لها عناصر الجودة والعوامل الضرورية لذلك، ولاسيما الموارد المادية والبشرية.

وإذا ما نظرنا إلى واقع الجامعات العربية نجد أنّ معظمها يعاني من أزمات بحثية واضحة، ناجمة عن وطأة الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في متابعة التحصيل العلمي العالي من جهة، ورغبتها في اللحاق بركب التطور العلمي الذي يسير بحركة متسارعة. وهذا ماجعل مؤسسات البحث العلمي في الوطن العربي في موقع متخلف قياساً لما هو في البلدان المتقدمة، وعرضها بالتالي لحملة من الانتقادات الواسعة باعتبارها أداة التغيير الأساسية في البنى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وإن كانت ثمة مراكز بحثية أخرى تساعدها في مهام التغيير والتطوير.

أولاً: الواقع الراهن للبحث العلمي والتعليم العالي في الوطن العربي:

يتميز العصر الحاضر بأنّه عصر التقدم العلمي والتراكم المعرفي. وقد تم في هذا العصر الإمساك بناصية العلم، وتوظيف التكنولوجيا في مجالات الحياة المختلفة، ولذلك أصبح البحث العلمي السمة الأساسية لتطور المجتمعات وتقدمها، وأصبحت جودته أساساً لجودة التعليم العالي.

ولاشك أنّ الجامعات هي المؤسسات التي تُعنى بالبحث العلمي أساساً بحكم وظيفتها التي لم تعد تقتصر على التعليم والتدريس لنقل المعارف والعلوم من جيل إلى جيل فحسب.

فالبحث العلمي أصبح عنصراً أساسياً من عناصر النشاط التي يقوم بها الأستاذ الجامعي، لأنه يساهم في الارتقاء بمستوى تخصصه وتحسين أدائه المهني، كما أنّ البحث العلمي يشكّل حافزاً لدى الطلبة

- وإذا كان العصر الحالي يتصف بعصر العلم والتكنولوجيا، فإنَّ الثورة العلمية التقنية مستمرة في زخم قوي، عمقاً واتساعاً شمل مناحي الحياة المختلفة، بحيث أصبح تحديث أي مجتمع لا بدَّ أن يأخذ بالبحث العلمي أسلوباً ومنهجاً، معتمداً على استثمار معطيات العلم الحديث الهائلة وتقاناته المتعددة الأغراض. والجامعات والمراكز البحثية هي التربة الخصبة التي يجب أن ينمو فيها البحث العلمي ويكبر، ويأخذ دوره الريادي في خدمة الأهداف المجتمعية، حيث تعدّ الموارد البشرية - في أي مجتمع - هي الثروة الكبرى التي يمتلكها، ولا بديل لها في عمليات التنمية النهضوية الشاملة.
- إن الحاجة إلى البحوث العلمية اليوم هي أشدّ ماتكون من أي وقت مضى بالنظر للتطورات العلمية المتسارعة، وانعكاساتها الفورية على الحياة البشرية بجوانبها كافة، حيث أصبح التسابق العلمي الوسيلة الأكثر فاعلية في تأمين تقدّم الإنسان ورفاهيته، مقابل إغناء الحضارة الإنسانية. وبذلك فإن البحث العلمي ضرورة ملحة، لا يمكن تجاهلها، للبلدان العربية لكي تأخذ مكانها في العالم المتقدم، وإغناء تراثها العلمي والفكري بما يحفظ هويتها وكيانها، أمام سيل العولمة الجارف، إذ لا يمكن لأي مجتمع - مهما امتلك من إمكانات وموارد وثروات - أن يلج أبواب الحضارة الحديثة مالم ينهض بالبحث العلمي ويوظف تطبيقاته في عمليات التنمية والتطوير.

ثانياً: معوقات تواجه البحث العلمي والتعليم العالي في الوطن العربي:

- إن المشكلات التي تُلزِم البحث العلمي والتعليم العالي في بلداننا لم تأت مصادفة، وإنما هي نتاج تراكمات لسنوات طويلة مضت. وسوف نستعرض في هذا المحور الثاني جانباً من هذه المعوقات التي نرى أنها تقف حائلاً بين تطور البحث العلمي والتعليم العالي؛ فمعرفة جوهر المشكلة جزء أساسي في حلها.
- ومن أبرز هذه المعوقات:**
- عدم استقلالية البحث العلمي عن التعليم العالي.
 - ضعف البحث العلمي التطبيقي .
 - غياب التكامل بين البحوث العلمية في الجامعات العربية . إنّ البلدان العربية بعامة تفتقر إلى سياسة علمية محددة المعالم والأهداف والوسائل . وليس لدينا ما يسمّى بصناعة المعلومات، ولا توجد شبكات للمعلومات وأجهزة للتنسيق بين المؤسسات والمراكز البحثية، وليس هناك صناديق متخصصة بتمويل الأبحاث والتطوير . ما أقصده أنه لا يوجد في الوطن العربي قاعدة بيانات عربية عن النشاط العلمي الجاري، وليست هناك قاعدة بيانات عن هذه المعاهد أو المراكز والهيئات التي تجري البحث العلمي، وليست هناك وسائل مناسبة أو متوفرة بيسر لنشر النتائج التي يتوصل إليها العلماء أو تُنشر خبراتهم.
- يُعدّ القطاع الحكومي الممول الرئيسي للبحث العلمي في الدول العربية. وهذا يقلل من فرص الدعم الأخرى وعلى رأسها القطاع الخاص .
- غلبت مهمات التدريس على حملة الشهادات العالية (ماجستير ودكتوراه) في الدول العربية، وانعكس المستوى المنخفض للدعم المالي للبحث العلمي في موازنات الجامعات العربية على إنتاج البحوث .
- إن معظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لا يوجد لديهم تأهيل في طرائق التدريس ولا توجد دورات تدريبية على هذه الطرائق، وكذلك فإن أغلبهم يجهل استخدام وسائل التكنولوجيا بوصفها وسائل تقنية حديثة لا غنى عنها اليوم في التدريس الجامعي . إن انتشار طرائق التدريس التي تعتمد على التلقين لتشجع الطالب على التساؤل والتفكير، ولا تمكنه من الإبداع والابتكار والاختراع، ولا تهيئه للتفكير البحثي.
- وتضيف دراسة حول الواقع التعليمي والثقافي في الوطن العربي إلى ما ذكرناه المعوقات التالية :
- "ضعف التعاون والتنسيق البحثي، فكلّ يدخل إلى البحث العلمي بمفرده، فرداً، أو جماعة، أو مركزاً،.. أو جامعة، أو دولة .
 - عدم وجود استراتيجيات أو سياسات لمعظم الدول العربية في مجال البحث العلمي .
 - ضعف المخصصات المرصودة في موازنات بعض الدول العربية .
 - هرب العنصر البشري من بعض الدول العربية واعتمادها على العناصر غير المدربة، وهجرة الباحثين العرب إلى الغرب .
 - ضعف قاعدة المعلومات في المراكز والمختبرات والمؤسسات الإنتاجية لبعض الدول .
 - عدم معرفة أهمية المراكز البحثية في بعض الدول العربية .
 - هناك هوة كبيرة بين جامعاتنا وخدمة المجتمع، وتتسع هذه الهوة حين نقارن بين ما يتعلمه الطالب في الجامعة وبين متطلبات سوق العمل، فمناهجه لا تواكب التطورات السريعة في ميدان العلوم والتقنيات ولا المتغيرات المتلاحقة في تقانة المعلومات والاتصال. وعملية تغيير المناهج في الجامعات أبطأ بكثير من التحولات المتلاحقة في سوق العمل.
 - ومن المعوقات العملية :ضعف الإنفاق على البحث العلمي، فمن الحقائق المؤلمة جداً أن ما ينفق على البحث العلمي في العالم العربي هو إنفاق ضعيف جداً، ولا يمكن

مراحل التعليم الأولى يضطرون إلى اللجوء إلى العامية لشرح النص المكتوب بالفصحى (الكتاب المدرسي).

إلى جانب أن ذلك - أعني أولوية العامية على الفصحى - جعل الطالب يعتمد على التلقين والحفظ وليس التفاعل مع المعلومة ، لأن كثيراً من مفردات الفصحى بعيدة عن إدراكه . وفي الاختبار يصبُّ الطالب ما حفظه على مقاعد الدرس لا مافهمه ، وبعد الاختبار ينسى ما أخذه . ولعل هذا يشكل أحد الأسباب الرئيسية لتراجع المستوى العلمي لطلابنا عن الآخرين من الأمم الأخرى .

ومن سمات الوضع اللغوي القائم أيضاً أن هناك أناساً غير عرب ينطقون العربية ، ويعيشون ثنائية لغتهم الأساسية واللغة العربية الفصحى التي تعلموها . ومما يسيء أكثر للغة العربية في هذا الجانب أن العرب الناطقين بالعربية يدعمون هؤلاء غير الناطقين بالعربية - ونخص منهم الآسيويين - حين يقومون باستخدام لهجتهم بهدف الحوار معهم أو طلب شيء منهم . ولا ننس أن ما يميز لهجة هؤلاء ليس المفردات الغربية التي لا نعرف لها اصلاً في العربية ، وإنما هم يحطّون أصل التركيب اللغوي الصحيح في العربية ، أعني نظام الجملة ؛ وهذا أمر خطير للغاية؛ فهم يجزّون الفعل ، ويغيرون في أصل بناء الجملة ، مثلاً : أنا في يروح . ولعل تأثير ذلك يبدو بانئاً في علاقة الطفل العربي بمربيته الآسيوية.

إن الأساس اللغوي الذي ينشأ عليه الطفل العربي مشوّه، وسينمو معه كل هذا الركاب مستقبلاً، وستستمر هشاشة اللغة لديه وبخاصة حين لا يجد ما يساهم في تغيير هذه الصورة ؛ فوسائل الإعلام التي يقضي أمامها عدة ساعات في اليوم تعزز لديه هذا الضعف إلى جانب المدرسة والشارع والبيئة الاجتماعية.

هناك تأثير مباشر للغات الأجنبية في الباحثين العرب . فهم يفكرون علمياً باللغة الأجنبية التي أكلوا دراستهم العليا بها، ويفكرون باللهجة العامية في سلوكهم العادي اليومي هذه اللهجة التي اكتسبوها وتربوا عليها كما أشرنا إلى ذلك في الفقرة السابقة . وهذه ثنائية لغوية أخرى لها انعكاساتها السلبية على الباحث وعلى المصطلح وعلى العربية الفصحى .

ومما يزيد من خطورة الوضع اللغوي القائم اليوم التناقض شبه المستمر بين موقفين أحدهما رسمي يطالب بأن تكون الفصحى هي لغة كل شيء ، ويتبنى هذا الموقف مجامع اللغة العربية ، والمؤسسات الأكاديمية والرسمية ، والموقف الثاني هو الموقف القائم فعلاً الذي يبين أن اللهجات العامية لها حضورٌ مميز في كل شيء في حياتنا ، وعلينا الالتزام بتلك اللهجات على أساس أنه أمرٌ واقع .

مقارنته بما تنفقه الدول الكبرى. ونتج عن ذلك ظاهرتان في غاية الخطورة ؛ أولاهما: ضعف مستوى البحث العلمي، وقتله، وعدم إسهامه في التنمية، وثانيهما: هجرة العلماء من العالم الثالث إلى الدول المتقدمة (1).

وقد أشار مكتب التربية لدول الخليج العربي في ندوته حول واقع البحث العلمي في الوطن العربي "تطبيق نتائج البحوث لتنمية المجتمع العربي" (إلى أن هناك تفاوتاً في الإنتاجية العلمية من حيث حجم المساهمة من قطر إلى آخر. ومن المعايير الهامة التي تساعد على إعطاء صورة عن مدى تقدم أو تخلف البحث العلمي تشير إلى عدد البحوث وإنتاجية الباحث.. علماً أنّ الإحصاءات المتاحة في هذا المجال ما زالت قليلة، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن ما ينشر سنوياً من البحوث في الوطن العربي لا يتعدى (15) ألف بحث.. ولما كان عدد أعضاء هيئة التدريس نحو 55 ألفاً، فإنّ معدل الإنتاجية هو في حدود (0.3) وهو وضع يرثى له من حيث الإمكانيات العلمية والتكنولوجية في مجال الإنتاجية العربية، إذ يبلغ (10) % من معدلات الإنتاجية في الدول المتقدمة.(2)

ومن المعوقات أيضاً وجود مشكلات تتعلق بالمصطلح والباحث معا، وبمراحل تنشئته اللغوية، وتتعرض سلباً على أنماط تفكيره بعامية وإنتاجه للبحث العلمي بخاصة:

المشكلة الأولى: الثنائيات اللغوية:

وتتمثل في الواقع الراهن للغة العربية الذي بُني في جانب كبير منه-على مجموعة من الثنائيات التي انعكست سلباً على أنماط التفكير العلمي.

ومن علامات هذه الثنائيات:

(1) هناك اليوم عدة أشكال للغة العربية الفصحى : الشكل التقليدي ، والشكل الحدائي ، والشكل الذي يتأرجح " بين بين " . ولكل شكل من هذه الأشكال مصطلحاته ، ومرتكزاته الفلسفية ، والجمالية ، وأنماط تفكيره التي تتميز تميزاً بئناً من الآخر.

(2) هناك عدة لهجات متداولة في الوطن العربي ، بل في البلد العربي الواحد ، والإنسان العربي ينشأ على اللهجة العامية ، ثم يتعلم الفصحى على مقاعد الدراسة وكل ذلك لا يجعله يستقر على اتجاه لغوي واحد . ونعني بذلك أن الفصحى تصبح اللغة الثانية له بعد العامية التي تُعتبر - من حيث الممارسة العملية - هي اللغة الأولى . ومن ذلك مثلاً أن كثيراً من المدرسين في

1 . الحكيم، حسن حمدان: الواقع التعليمي والثقافي في الوطن العربي، صحيفة الاتحاد، تاريخ 2005/8/9م..

2 . مكتب التربية لدول الخليج العربي: واقع البحث العلمي في الوطن العربي، (وقائع ندوة : تطبيق نتائج البحوث لتنمية المجتمع العربي) الرياض، 1990، ص.88.

ولكن لابد من الإشارة هنا إلى أن الكلام الذي سقناه لا ينطبق على كل المصطلحات ، بل على بعضها ، وبخاصة الذي يمتلك تداولاً عالمياً مثل : ميثولوجيا ، وكمبيوتر وغيرهما .

ولذلك فهناك - أحيانا - خصوصية محليه لاستخدام بعض المصطلحات تضيفها عليها اللغة ، وشكل الاستخدام ، والطابع الثقافي لتلك اللغة . ولكن كل ذلك ينبغي ألا يجعل استخدام المصطلح ينحرف عن دلالاته العلمية العالمية، أعني أنه لا بأس من إضفاء نكهة محلية على استخدام المصطلح بشرط ألا يفقد جوهر الطابع الاصطلاحي الذي وضع لأجله .

ومن أبرز المشاكل التي يعاني منها المصطلح في البحث والتعليم العالي:

1- **عدم وجود قواعد علمية واحدة ناظمة للمصطلح في لغتنا العربية،** وإذا وجدت بعض هذه القواعد التي سعت مجامع اللغة العربية لإرسائها فإن كثيراً من العاملين في حقل المصطلح لا يلتزم بها، بمعنى أن **عدم وجود قواعد علمية واحدة ناظمة للمصطلح** في لغتنا العربية، وإذا وجدت بعض هذه القواعد التي سعت مجامع اللغة العربية لإرسائها فإن كثيراً من العاملين في حقل المصطلح لا يلتزم بها، بمعنى أن هناك حالة عفوية تسود وضع المصطلح العربي المعاصر . وهناك حالات فردية ذات طابع ارتجالي . وكل هذا يعني أن اللغة العربية تعاني بصفة عامة فوضى النقل إليها ، واتساع مجالات الترجمة وتباينها، فترجمة الكلمات تتغير من بلد عربي إلى آخر ، ومن شخص في البلد نفسه إلى شخص آخر . ومشكلة المصطلح - في جانب منها - جزء من سياسة الترجمة إلى العربية التي غاب عنها التنسيق ... إن المشكلة الحقيقية في قضيتي التعريب والمصطلح هي مشكلة تنسيق وتنظيم ، ذلك أن اللغة العربية تُستعمل استعمالاً مختلفة ، وتوظف في كل دولة توظيفاً يخضع لسياستها وقوانينها ، فمثلاً استعمال اللغات المحلية في أجهزة الإعلام، وفي الإنتاج الفني والأدب وفي لغة التدريس يختلف من بلد إلى آخر

ومن هنا فلم تعد هناك رقابة لغوية على دقة الترجمة ، فأصبحت الكلمة الأجنبية تترجم بكلمات متعددة إلى العربية⁽³⁾ . وكل هذا يؤدي إلى عدم وجود إجماع حول استخدام المصطلح الواحد.

2- **هناك ترجمات متعددة للمصطلح الأجنبي الواحد** ، أي عدم وجود تنسيق محدد فيما يخص هذه المشكلة . وسبب ذلك عائد إلى أن "انبثاق المصطلح ناتج عن جهد فردي أو إقليمي دونما تنسيق بين الجهود على نطاق الوطن العربي كله"⁽⁴⁾ .

أمام هذا الوضع اللغوي القائم من تعدد اللهجات العامية وتمكنها ، وأمام ثنائية العامية والفصحى ، وثنائية الخطابين التقليدي والحداثي ، وثنائية الوعي الجمالي التقليدي ، والوعي الجمالي الغربي ، وثنائية الجد واللعب ؛ أي المنفعة والفن للفن ، نقول أمام كل هذه الثنائيات تبدو مشكلة الثقافة العربية بالغة التعقيد ، ويبدو - من ضمن ذلك - الواقع الأزوم الذي يعيشه الباحث العربي الذي درس بلغة أجنبية ، وترقى على العامية ، ويُطلب منه أن يصوغ مقولاته بالعربية الفصحى ، كما تبدو أيضاً مشكلة المصطلح ، وانعكاسات كل تلك الثنائيات المذكورة عليه سلباً .

المشكلة الثانية: المصطلح اللغوي والبحث العلمي:

لابد من التأكيد - بداية - أنه على الصعيد النظري لا يمكن عزل المصطلح العربي عن المصطلح العالمي على جميع الأصعدة ، وبخاصة في مجال العلوم الأساسية ، والطبية ، والهندسية .

ومما يؤكد هذا الأمر عولمة الاتصالات، وألفية التواصل ، أعني التطور العلمي السريع على صعيد الاتصالات ، ووسائل الإعلام المختلفة التي جعلت العالم مقهى صغيراً ، رواده العالم كله دون استثناء . ولا يمكن - ضمن هذا الإطار النظري - الحديث عن مصطلح إقليمي ، وآخر أجنبي معرب ، لأن لغة التواصل اليوم تكاد تكون لغة واحدة على الرغم من تعدد اللغات العالمية واختلافها . ولذلك يصعب أحيانا الحديث عن هوية إقليمية، أو جنسية محددة لمعظم المصطلحات ، لأن اكتشاف مصطلح ما في لغة معينة سيؤدي - بالضرورة - استخدام الباحثين له في مناحي مختلفة من العالم إلى فقدان جنسيته أو هويته . ونحن غالباً ما نستخدم المصطلح في بحوثنا دون البحث عن هويته أو مصدر نشأته .

كما أنه لا توجد خصوصية لأغلب المصطلحات بشكل عام من حيث انتمائها ، لأن استخدام المصطلح الدقيق يتمثل في وجوبية وضعه في موقعه المناسب المتفق عليه بين المتخصصين في هذا الجانب أو ذاك .

إن المصطلح - بعامه - ينبغي أن يكون ذا طابع عالمي . وقد يكتشفه فرداً أو مؤسسه علمية محليه في لغة من اللغات ، ولكن سرعة انتشاره تجعله يفقد - بسرعة أيضاً - ذلك الانتماء .

ومن أمثلة ذلك أننا حين نستخدم مصطلحات جمالية ، مثل : تراجمي أو كوميدي أو درامي لا نفكر بأصل منشئها اليوناني . ومثل ذلك : تلفاز وإنترنت وإميل ، حتى إننا اليوم نستخدم مصطلح (كمبيوتر) على نطاق واسع . ولا نعتقد أن أحداً منا فكّر - وهو يستخدمه - بهويته أو جنسيته أو أصل نشأته ، لأن الذي يهمنا هنا هو استخدام هذا المصطلح داخل سياقه العلمي المناسب لنؤدّي - عن طريقه - غرضاً معيناً ، أو رسالة ما .

3 . صابر، محيي الدين: التعريب والمصطلح - اللسان العربي - عدد /28/ . عام /1987م - ص/13-14/ .

4 . إبراهيم، محمود: تعريب التعليم الجامعي عمان - ط1-1994م - ص/36/ .

1. التواكل؛ فمعظم المثقفين العرب اليوم يبنون ثقافتهم على المشافهة من خلال الآخر ، وعبر ثقافة المقهى ، ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية ، ويؤسسون - بناء على ذلك - معظم النتائج التي يعتمدون عليها .
2. الكسل . وهو قرين التواكل .
3. التتظير ، والهرب من التطبيق العملي . علماً بأن هذا الأخير هو أساس المعرفة .
4. التمسك بالشعارات الكبيرة على حساب ما هو جزئي في الحياة اليومية .
5. الاعتداء على اختصاص الآخر ؛ مما يُضعف الإنتاج العلمي للكتاب والباحثين .
6. الفوضى في استخدام المصطلح اللغوي . وقد انتشرت ظاهرة (تفريخ المصطلحات) التي لا يفهمها سوى من يكتبها .
7. عدم وجود تفاعل ثقافي بين المثقفين العرب .
8. انتشار ظاهرة (الفهولة الثقافية) وهيمنتها على المشهد الثقافي .
9. (الانتهازية الثقافية) ، والتذبذب والرقص على أكثر من حبل مما يشنت الجهد ويفقده مصداقيته، ويشوش المناخ الثقافي العام، ويقوي من الحاجز بين العربي والكتاب .
10. الشعور بالملل السريع في أثناء القراءة الجادة .
11. عدم إدراك أهمية القراءة وفعلها في تعميق الأفق المعرفي والمهاري في التلقي والتعليم.

إن قراءة معوقات البحث العلمي والتعليم العالي وبسطها على نحو ما سبق يكشف لنا - من جهة - مواطن الخلل الجوهرية التي تقف حائلاً وسداً متيناً بينهما وبين ما يجري في العالم من تقدم على جميع الأصعدة، ويسهم - من جهة أخرى - بقوة بإيجاد حلول عملية ثابتة لمشكلاتهما، ودفعهما لمواكبة التطور الهائل المتسارع الذي يشهده البحث العلمي والتعليم العالي في العالم. وذا ما يدفعنا للحديث في المحور التالي عن الحلول التي تخص جانباً من هذه المشكلات؛ وأعني بها الحلول العملية التي يمكن تشكل مفتاحاً لتجاوزها.

ثالثاً: الحلول العملية المقترحة لتجاوز المشكلات الراهنة للبحث العلمي والتعليم العالي :

بناء على ما تقدم نقترح الحلول العملية التالية لتجاوز الواقع البائس وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي . وضمن هذا الإطار نوصي بما يلي :

- تأسيس قاعدة بيانات يتم فيها جمع كل عناوين الأطروحات الجامعية (ماجستير ودكتوراه) ، والبحوث التي تم دعمها من قبل المؤسسات العلمية والأكاديمية . الهدف من ذلك لكي يتم تجاوز التكرار في العناوين والجهد المهدور . واستخدام تقنيات

- ومن ذلك مثلاً : ما يُروى حول الترجمات المختلفة لكتاب الرياضيات الواحد الذي قررته اليونسكو للعربية في بداية تأسيس بعض الجامعات العربية . ولهذا انعكاس سلبي على استخدامات المصطلح ، وعلى علاقة الباحث بالإنتاج المعرفي البحثي .
- 3- **هناك مصطلحات متعددة تُطلق على الظاهرة الواحدة .** وعلى الرغم مما لهذه المشكلة من مآثرة إيجابية، وهي إغناء اللغة بالترادفات المصطلحية ، لكنه يحدث - على الأغلب - أن تدبّ الفوضى في مثل هذا النوع من التعدد ، لأنه - في الأساس - ليس صادراً عن اتفاق سابق بين الباحثين ، وإنما عن عدم تنسيق ومن أمثلة ذلك المصطلحات التالية التي تدل جميعاً على مسمى واحد ، وهي : شعر التفعيلة ، والشعر الحر ، والشعر المعاصر ، والشعر الحديث ، وشعر الحدائث . وكلها تُطلق على ظاهرة شعرية واحدة بدأها السياب ونازك الملائكة في نهاية الأربعينيات من هذا القرن ، ومثل ذلك أيضاً: جوال ، ونقال ، ومحمول ، وخليوي ، وخليوي ، وكلها تدلّ على مسمى واحد .
- 4- ومن المشكلات التي يعاني منها المصطلح العربي أيضاً وتنعكس سلباً على إنتاج البحث العلمي وجودته وجود **باحثين غير متخصصين يساهمون بوضع المصطلحات ويمارسون استخدامها** . وتبرز المشكلة هنا في عدم قدرة هؤلاء على وضع المصطلح الصحيح في صيغته المثلى ، وسياقه المناسب ، لأنهم غير خبيرين بهذا ، إلى جانب أن عدم تقديرهم لأهمية المصطلح يدفعهم إلى الاستغراق في إنتاج مصطلحات كثيرة قد لا تكون هناك ضرورة لإنتاجها مما يؤدي إلى الفوضى والتعدد ، والأكثر من ذلك أن استخدامهم للمصطلح سيكون - غالباً - استخداماً غير دقيق . وينبع عن ذلك مشكلة أخرى تتمثل في أن هؤلاء غالباً ما يُقلّون بحوثهم بعدد هائل من المصطلحات لسبب ما ، وهذا سيؤدي إلى انغلاق البحث على نفسه ، وإلى صعوبة استيعابه من المتلقي الآخر حتى لو كان متخصصاً ، ومن ثم إلى قلة فائدته العلمية. ومما يزيد من خطورة هذه المشكلة ويوسع آفاقها اختلاف الأنواع عند واضعي المصطلحات ، إلى جانب اختلاف مصادر الثقافة اللغوية عند المترجمين والمعربين ... والعمل الفردي من قبل بعض المؤلفين واستقلالهم باجتهاداتهم الخاصة ... وعدم الالتزام والتقيّد بما يصدر من الجامعات والمؤسسات العاملة في حقل الترجمة والتعريب⁽⁵⁾.

المشكلة الثالثة: الفوضى ذات الطابع الذاتي:

ومن أبرز مظاهر هذه الفوضى:

⁵ . انظر: القرشي، خضر بن عليان: تعريب العلوم ووضع المصطلحات - المصطلحات والمعجم العربية- ص/144.

- تأمين الاستقرار المادي للباحث لنضمن تفرغه . فأغلب الباحثين غير متفرغ وله أعمال خاصة يديرها تجعله عملياً غير قادر على التركيز .
- وجود آلية واضحة للبحث العلمية ، وتحسين بنيته التحتية .
- توفير أساتذة متفرغين للبحث لا علاقة لهم بالتدريس .
- يجب علينا أن ندرك أن أية استراتيجية ترمي إلى تحسين نوعية التعليم وجودته، لا بد أن تأخذ في النظر جميع العناصر : ماذا نعلم ؟ وكيف نعلم ؟ وما مردودية ما نعلم ؟ وأية ثقافة تعليمية نعتد ؟ وينبغي أن لا ننظر إلى التعليم العالي بوصفه قطاعاً معزولاً، وإنما بوصفه نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو المجتمع الذي نعيش فيه والعالم الذي يحيط بنا .
- إنشاء هيئة عليا للتعليم الإلكتروني لتوظيف التقنيات الحديثة كأدوات معرفية وتدريب الأساتذة والباحثين عليها للإفادة القصوى منها في التدريس والبحث .
- لا بد - في مجال التعليم العالي - من ضرورة الاهتمام بتقويم البرامج التعليمية في مراحلها المختلفة وتطويرها ، وتفعيل برامج الإرشاد الطلابي على مستوى مؤسسات التعليم العالي⁽⁶⁾.

رابعاً: تأسيس مركز عربي للمصطلحات :

نكرنا آنفاً أن استخدامنا للغة العربية اليوم يعاني من مشكلات أساسية تنعكس سلباً على استخدامنا الدقيق للمصطلحات . وتتسع هذه المشكلات لتشمل الجانب الاجتماعي (الممارسة الاجتماعية للغة)، والجانب التعليمي الرسمي (الكتاب، والمعلم، والطالب)، والجانب الإعلامي (المرئي والمسموع والمقروء)، والجانب البحثي (الباحث العربي) الذي يمارس الجانب العلمي من اللغة .

ونعتقد أن إصلاح الخلل في المصطلح اللغوي وضبطه سيساهم في ردم الهوة بين اللغة العربية ومستخدامها في الممارسة الاجتماعية والتعليم والإعلام من جهة، وسيدعم الحضور الإيجابي للبحث العلمي وكذلك التعليم العالي .

ولإصلاح الخلل في المصطلح اللغوي نرى ضرورة إنشاء مركز عربي للمصطلحات⁽⁷⁾، ووضع خطة عمل لجعل هذا المركز واقعاً

- المعلومات والاتصالات بين الجامعات العربية ، من خلال إنشاء شبكة إنترنت بين الجامعات جميعاً وحوسبة معظم نشاطات الجامعة .
- فصل البحث العلمي عن التعليم العالي وتأسيس وزارتين مستقلتين : واحدة للبحث العلمي وأخرى للتعليم العالي حتى لا يتم التداخل في المهام والاختصاصات إلى جانب أن وزارة التعليم العالي هي وزارة مستهلكة للمعرفة ، بينما وزارة البحث العلمي منتجة للمعرفة . وفوق هذا وذاك فالبحث العلمي دائماً كما في الوضع الراهن تابع للتعليم العالي وليس مستقلاً . والتبعية هناك تعني أيضاً عدم استقلالية ميزانية البحث العلمي إلى جانب عدم استقلاليته معنوياً . وعلى الأغلب يستهلك التعليم العالي جزءاً كبيراً من ميزانية البحث العلمي باعتباره تابعاً له .
- وضع برنامج واضح للتعليم العالي والبحث العلمي . أقصد وضع خطط خمسية أو عشرية لكل منهما يضع في الاعتبار عدد الجامعات الحكومية والخاصة ، وتزايد عدد الطلبة المطرد ، وعدد السكان ، وحاجات سوق العمل وما إلى ذلك .
- التوسع في إنشاء جامعات جديدة ذات طابع تقني وربطها بمتطلبات سوق العمل .
- توجيه البحث العلمي إلى الجانب التطبيقي التقني .
- الاعتناء بجودة التعليم العالي والبحث العلمي لأن ذلك ركيزة النجاح في المنافسة والإنتاج والإبداع .
- تشجيع ارتباط البحث العلمي والتعليم العالي بالقطاع الخاص وعدم حصره بالقطاع الحكومي ودعم كراسي الأستاذية .
- الانفتاح على مؤسسات التعليم والبحث الخارجيين وإجراء شراكات معها عبر البعثات واستقطاب الباحثين .
- دعم البحث العلمي من خلال تكوين مراكز التميز في الجامعات يذكي روح التنافس .
- التركيز على جانب المهارات في البحث والتعليم العالي بحيث تهيء الطالب الخريج إلى سوق العمل . وكذلك تضع بين يدي الباحث كل مهارات البحث ووسائل التقنية التي توفر الجو المناسب . إعداد الطاقة البشرية وتأهيلها .
- دعم تدريس المقررات الجامعية باستخدام وسائل التقنية الحديثة ، وتوفيرها .
- إعداد قائمة من القوانين التي توفر الأمان والظروف المناسبة للباحث .
- تشجيع نشر البحوث العلمية وزيادة المكافأة للباحثين ، والإكثار من إنشاء المجلات العلمية المحكم وفتح المجال أمام الباحثين للنشر .

⁶ . للتوسع في هذه النقطة أنظر : سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية (نحو بناء مجتمع معرفي) الذي استضافته جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران بين 17-20 صفر 1429هـ الموافق 24-27 فبراير 2008م .

⁷ . دعا سابقاً كثيرون إلى ذلك، كما سعت جهات علمية عربية إلى وضع أسس لهذا المركز من خلال وضعها لإطار نظري متكامل لكيفية وضع المصطلح العربي . أنظر بحث (نحو معجم آلي للمصطلحات الموحدة) المثبت في مجلة اللسان العربي ص/8/ العدد 59 جمادى الأولى 1426هـ يونيو 2005م . مكتب تنسيق التعريب / الرباط .

- 4- يُشكّل للمركز كادر وظيفي مثله كمثل أي جامعة عربية، ويُعيّن فيه أساتذته من الاختصاصات كافة. وتكون هناك هيئة استشارية عليا هي صاحبة القرار ، وهي الجامع بين كل الأقسام الأخرى. وهي مكونة من الاختصاصات كافة.
- 5- يُعيّن للمركز رئيس ، ووكلاء ، ومستشارون من جامعات عربية مختلفة ومجامع اللغة العربية.
- 6- دمج مجامع اللغة العربية ، واتحاد مجامع اللغة العربية بدمشق والقاهرة وعمان وبغداد ومكتب تنسيق التعريب بالرباط ومثيلاتها بالمركز ، أو على الأقل ربط قرار تلك الجهات بالمركز مباشرة لتوحيد الجهود ، وليكون القرار قرار بناء المصطلح لجهة واحدة ، وليس لأكثر من جهة كما هو الواقع الحالي.
- 7- يكون للمركز موقع خاص على شبكة الإنترنت تُناقش فيه كافة الأمور المتعلقة بالمصطلح من خلال إدارة موضوع ما، والرد على الأسئلة ، ونشر البحوث المتعلقة بالمصطلح ، ومتابعة المؤتمرات الخاصة بموضوع المصطلح ، ونشر القرارات التي تصدر عن إدارة المركز ، وما إلى ذلك . تُشرف على هذا الموقع لجنة متخصصة تقنياً وعلمياً على صعيد المصطلح. وتكون مهام هذه اللجنة التفرغ التام لهذا الموقع . وقصدنا من وراء ذلك أن يأخذ موقع المركز الإلكتروني دوره الفعلي في خدمة المركز وأهدافه وألا يُهمل .
- 8- يكون للمركز محطة فضائية خاصة به لمناقشة كل ما يتعلّق بالمصطلح . وتقام من خلالها ندوات دائمة تناقش قضايا المصطلح واللغة العربية بعامة. وتتابع من خلال هذه المحطة كل النشاطات المتعلقة بالمصطلح ، و بعض ما يتعلّق بذلك على الصعيد العالمي . ولا بد من استخدام كافة وسائل التقنية الحديثة في إظهار الصورة وبناء الاستديوهات واستخدام الكاميرات ذات الدقة العالية لجذب المشاهد وتفسير متعة المشاهدة له قبل تلقيه المعلومة. ومعلوم أن الصورة تثبت في الذهن وتجذب أكثر من الفكرة المجردة .
- 9- يكون للمركز مجلتان : الأولى مجلة علمية شهرية أو فصلية محكمة تُنشر فيها البحوث المتعلقة بالمصطلح بعد تحكيمها ، أما المجلة الثانية فهي أسبوعية أو شهرية تتناول أخبار المركز ونشاطاته، والمؤتمرات وسوى ذلك.

ثانياً: مهام المركز:

تكون مهام المركز على النحو التالي:

- 1- إصدار معاجم للمصطلحات في العلوم كافة .
- 2- توحيد المصطلحات؛ إذ لا يدخل إلى هذا المركز إلا المصطلحات المتفق عليها من المتخصصين، إلى جانب

ملموساً يلتزم بقراراته الكتاب والمعيون بشؤون الكتابة والتأليف والبحث العلمي .

ونحن نرى أن تتبنى قرار إنشاء هذا المشروع جامعة الدول العربية باعتبارها الجهة المخولة لذلك، والمؤهلة لتنفيذه، وعليها - في هذه الحالة- أن تتبع الآتي:

أولاً : البنية التحتية للمركز : وتتضمن الآتي :

- 1- رصد ميزانية مستقلة للمركز. ويجب أن تكون مصادر التمويل ثابتة موزعة على النحو التالي:
- المؤسسات الحكومية الرسمية.
 - القطاع الخاص والتبرعات.
 - إنشاء وقف خاص بالمركز كالعقارات وسواها. فهو يزيد من إيرادات المركز إلى جانب الموارد السابقة، ويكون إلى جانب ذلك مصدر دعم مستمراً إذا ما توقفت مصادر الدخل الأخرى الحكومية أو الخاصة، فهو الضمان الأكيد لضمان عدم توقف المركز.
- 2- اختيار موقع محدد للمركز وإنشاء مجموعة من المباني عليه، ويكون ذلك في إحدى العواصم العربية. ليس مهماً ما تكون العاصمة ؟ إذ يمكن أن يشمل الاختيار أيضاً من العواصم العربية بدءاً بالكويت في المشرق وانتهاء بالرباط في المغرب. ونحن نقترح أن يكون المركز في دولة قادرة على الإتفاق المالي .
- 3- تأسيس أقسام الاختصاصات كافة؛ تتم في هذه الأقسام دراسة المصطلحات التي تخص كل قسم ضمن أسس منهجية علمية وعدد محدد من السنوات. ولو فعلنا هذا نكون قد أسسنا لأول مرة باحثين متخصصين في علوم المصطلحات المتخصصة وقطعنا الطريق على العابثين بشأن المصطلح . من ذلك:
- قسم مصطلحات العلوم الطبية.
 - قسم مصطلحات العلوم الصيدلانية.
 - قسم مصطلحات العلوم الهندسية يضم أقسام : مصطلحات الهندسة الكهربائية والمدنية والميكانيكية والطيران والحاسب وغيرها .
 - قسم مصطلحات العلوم الإنسانية يضم مصطلحات الآداب والقانون والاجتماع والتاريخ والجغرافيا والفلسفة وعلم النفس....
 - قسم مصطلحات العلوم الطبيعية يضم مصطلحات (الرياضيات والفيزياء والكيمياء والعلوم الطبيعية ...)
 - قسم مصطلحات العلوم الإدارية يضم مصطلحات الإدارة والمحاسبة والتسويق.....

7- **تشجيع البحث** في المصطلح الفردي والجماعي، ورصد مكافآت للجهود المميزة في ذلك.

8- **إقامة مؤتمر سنوي** خاص بالمصطلح، يختص كل عام بموضوع محدد في واحد من فروع المعرفة المختلفة.

ثالثاً: معايير المركز:

1- تكون للمركز شخصية اعتبارية مستقلة غير تابعة إلى أي جهة في أي دولة عربية مهما كانت؛ أي إن القرار الذي يصدر عن الهيئة الاستشارية للمركز قرار سيادي . وليس لأي جهة حكومية رسمية المشاركة في قبوله أو رفضه أو التأثير فيه . ولكن لكل تلك الجهات ، ومعها الباحثون ، ومن هم في حكمهم أن يناقشوا كل القرارات الصادرة عن المركز بهدف إغنائهم ، وليس بهدف المشاركة في صنع القرار . والغاية من وراء مركزية قرار هيئة المركز ، واستقلاليتها الوحيدة ، وإبعاد المركز عن التجاذبات السياسية والمذهبية.

2- وضع ضوابط علمية لإنتاج المصطلحات، أعني أن يتم وضع المعايير الخاصة بإنتاج المصطلح أو تعريبه أو ترجمته من قبل لجان متخصصة معتمدة من الهيئة الاستشارية للمركز . ولكن لا بد لهذه الهيئة المكونة من جهات علمية متعددة الاختصاصات من وضع معايير للعناصر التي سوف تشارك في وضع المصطلح وتعريبه. فلا بد من وضع معايير عامة لوضع المصطلح وضبطه ويجب تطبيقها على كافة المصطلحات . ولا بد من وضع قوانين خاصة تتسجم وطبيعة مصطلحات كل علم من العلوم ، وأن يكون فيها مرونة بحيث يمكن أن تتناسب والتطور الهائل في العلوم كافة وغزارة مصطلحاتها .

3- ومن تلك المعايير :

- لا بد للذين سيعملون في المركز من التخصص في موضوع المصطلح في الهندسة أو الطب أو الآداب أو علم الاجتماع ، وغير ذلك .
- يتم إنتاج المصطلح بحسب الحاجة إليه.
- لا بد من توفر الخبرة؛ فلا يُعين في المركز سوى من له باع طويل في التدريس الجامعي، ونشر عدد كبيراً من البحوث العلمية المحكمة في مجال تخصصه.
- الثقة . فيجب أن يكون الباحث ممن يوثق به، وسيرته العلمية والبحثية والاجتماعية تؤكد ذلك .
- إن الطموح واحد من أسباب اختيار الباحث في المركز؛ ففي العمل في مجال المصطلح علمٌ، وإبداع وخيال واسع، ودون أن يكون الباحث طموحاً لا يستطيع أن يدخل هذا المجال.

أن مثل هذا المركز يمكن أن يشرف على إنتاج المصطلحات المعربة والمترجمة والمولدة، وهو بذلك يضبط عملية التعدد في إنتاج المصطلحات ويوحدها⁽⁸⁾.

3- **إنتاج المصطلحات ونشرها**⁽⁹⁾. وهنا يمكن الاستفادة من تجربة مجمع اللغة العربية بدمشق في مرحلة العشرينيات من القرن الماضي حين ساهم في إنتاج مصطلحات عربية من اللغة العربية مثل (قطار التي أطلقها على train وكذلك هاتف على telphon وهكذا .

ويمكن للقائمين على المركز أن يطلعوا على القواعد التي تم اتباعها في مجمع دمشق وتطويرها وإنتاج المصطلح من المفردات الأصلية في اللغة العربية . فقد كان أهم مبدأ اعتمده مجمع دمشق أن تكون المفردة المرشحة لتكون مصطلحاً عربية قديمة مثل القطار الذي يدل على قافلة الإبل والهاتف وغيرها .

4- **توفير المصطلحات للباحثين** في مجالات المعرفة المختلفة؛ بمعنى تأمين المصطلح الجاهز دائماً لمن يحتاجه.

5- **الإشراف على البحوث** والمؤلفات العلمية بعامة والجامعية بخاصة من جانب المصطلحات المستخدمة فيها بهدف البحث عن صيغة لتوحيدها ، إذ لا يتم نشر أي مؤلف جامعي حتى يُعرض على اللجنة المعنية في المركز التي سوف تسعى إلى توحيد مصطلحات هذا المؤلف قبل نشره ، ثم تعطي موافقتها بالطباعة والتداول . وهدف اللجنة هو هدف علمي لضبط الفوضى في المصطلحات ، وتزويد المؤلف العلمي بمصطلحات جديدة تم إنتاجها في المركز أو تم تعريبها أو ترجمتها عن طريقه، أو تم اعتمادها.

6- **ربط هذا المركز بالمراكز الدولية** للمصطلحات ليأخذ منها ما يستجد في المصطلح وما يتعلق به من قوانين جديدة، وليعطيها ما لديه أيضاً ضمن الشكل المباشر للتفاعل. وإذا ما تم للمركز هذا التواصل فإن آفاقه ستتسع من المحلية إلى العالمية . إذ يمكن للباحث العربي الذي يتصل بهذا المركز المحلي أن يطلع على كل ما هو جديد في العالم يوماً بيوم .

⁸ . للتوسع في هذه المسألة يُنظر (أعمال ندوة استثمار المصطلح الموحد الصادر عن مؤتمرات التعريب) التي أقيمت في الرباط بين 29 و31 أكتوبر عام 2001م . وقد تم نشر البحوث المشاركة في مجلة اللسان العربي العدد 54 ، الصفحات (121 حتى 282) ، شوال 1423 هـ، كانون الأول 2002م .
⁹ . لقد ناقشت الندوة العلمية التي عُقدت في عمان والتي عقدها مكتب تنسيق التعريب في 6-9 سبتمبر 1993م تطوير منهجية وضع المصطلح العربي وبحث سبل نشر المصطلح الموحد وإشاعته . وقد تم نشر بحوث الندوة في مجلة اللسان العربي ص (5-248)، العدد 39 ، محرم 1416 هـ ، يونيو 1995م.

6. مجلة اللسان العربي (جمادى الأولى 1426هـ يونيو 2005م) مكتب تنسيق التعريب، نحو معجم آلي للمصطلحات الموحدة، العدد 59 ، مكتب تنسيق التعريب / الرباط .
7. مجلة اللسان العربي (2002م) مكتب تنسيق التعريب ، الندوة العلمية عمان 6-9 سبتمبر 1993م تطوير منهجية وضع المصطلح العربي ويحث سبيل نشر المصطلح الموحد وإشاعته، بحوث الندوة العدد 39.
8. مجلة اللسان العربي (2002م) مكتب تنسيق التعريب، أعمال ندوة استثمار المصطلح الموحد الصادر عن مؤتمرات التعريب، بحوث الندوة، العدد 54 ، الصفحات (121حتى 282) ، شوال 1423هـ، كانون الأول.
9. مكتب التربية لدول الخليج العربي (1990) واقع البحث العلمي في الوطن العربي، (وقائع ندوة : تطبيق نتائج البحوث لتنمية المجتمع العربي) الرياض.
10. الواقع التعليمي والثقافي في الوطن العربي، (9/8/2005م) صحيفة الاتحاد.

• اللغات الأجنبية: إن معرفة الباحث لغة أخرى أو أكثر تجعله مؤهلاً لكي يعزب المصطلح ويترجمه وينتجه.

مراجع البحث:

1. إبراهيم، محمود (1994م) تعريب التعليم الجامعي ط1 عمان.
2. أعمال ندوة استثمار المصطلح الموحد الصادر عن مؤتمرات التعريب التي أقيمت في الرباط بين 29 و31 أكتوبر عام. وقد تم نشر البحوث المشاركة في مجلة اللسان العربي (2001م) العدد 54 ، الصفحات (121حتى 282)، شوال 1423هـ ، كانون الأول 2002م .
3. سجل أبحاث المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية - نحو بناء مجتمع معرفي - (17-20 صفر 1429هـ الموافق 24-27 فبراير 2008م) الذي استضافته جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران.
4. صابر، محيي الدين(عام /1987م) التعريب والمصطلح - اللسان العربي - عدد /28/.
5. القرشي ، خضر بن عليان (بلا تايفخ) تعريب العلوم ووضع المصطلحات - المصطلحات والمعاجم العربية -

مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة

د. منية خليل مزيد
استاذ الرياضيات المساعد
جامعة فلسطين - فلسطين

د. جلال محمود رومية
استاذ الرياضيات المساعد
جامعة الاقصى - فلسطين

المخلص: هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لنتلاعم مع موضوع الدراسة. واستخدم الباحث بطاقة الملاحظة واستبيان المعايير المهنية لمجموعة من معلمي الرياضيات مكونة من (60) معلم ومعلمة يعلمون مادة الرياضيات بطريقة مقصودة، وعولجت أسئلة الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي: التوصل الى قائمة بالمعايير المهنية المعاصرة اللازمة لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية، حيث تراوحت نسبة الموافقة على المعايير المهنية المعاصرة ما بين (51%-97%)، وأوضحت نتائج بطاقة الملاحظة، أن المعلمين ذوي الخبرة الطويلة كانوا يقومون بالتخطيط بصورة أفضل من المعلمين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة. وفي ضوء تلك النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: قيام وزارة التربية والتعليم بوضع معايير خاصة بمعلمي كل مادة دراسية على حده، بدلاً من تعميمها لجميع المواد الدراسية.

الكلمات المفتاحية: الأداء، المرحلة الأساسية، المعايير المهنية المعاصرة، معلمي الرياضيات.

Abstract: The study aimed to identify the availability of professional standards in the performance of teachers of mathematics at the fundamental stage at the North Gaza Governorate. In order to achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive/analytical. The researchers used a card-note and a questionnaire of the professional standards of a group of mathematics teachers consisted of (60 male & female) teachers using the Deliberate Teaching Method. The data of the study was treated addressed through using the statistical packets of Social Sciences SPSS. The results of the study showed that: The necessity of forming 1. modern list of the professional standards for the mathematics teachers at the primary stage, where the rate of approval of the professional standards was between (51%.97%).2. The results of the observation card have shown that teachers with long experience were better in planning than the teachers with short experience. In the light of the results of the study, the study recommends the Ministry of Education to form a list of teachers' standards for each subject separately instead of circulating the same standards for all the fields.

Keywords: performance, the primary stage, the professional standards of the Contemporary mathematics teachers.

المقدمة:

والمعلمون شأنهم شأن غيرهم في المهن الأخرى مطالبون بأن يطوروا أنفسهم باستمرار تطويراً ذاتياً، لذلك يجب أن يراعي الموجهون في تقييمهم لمعلمي الرياضيات مدى قيامهم بتجديد أساليب وطرائق تدريسهم (رومية، 2012:9).

ولتفعيل دور معلم الرياضيات نحو الأفضل، كان من المهم تحديد المعايير المهنية التي يجب أن يلتزم بها في عمله التدريسي، وذلك لوضع مجموعة من معايير الرياضيات المدرسية (المنهج والتقييم) لتكون دليلاً ومرشداً تربوياً لمعلمي وموجهي الرياضيات بما يسهم في تحسين تعليم الرياضيات، وتحتوي المعايير السابقة على مجموعة من المعايير المهنية المعاصرة التي تهدف الى تقويم تدريس الرياضيات، وتطوير أداء معلمي الرياضيات المهني. وبما أننا أصبحنا نعيش في عصر التكنولوجيا الحديثة لتعليم الرياضيات أصبحت هناك حاجة الى أن يستند تدريس الرياضيات بالمدارس، وبرامج التدريب لمعلمي الرياضيات على معايير مهنية معاصرة تتناسب مع ذلك التقدم العلمي، مما يساعد في التعرف على المستوى الحقيقي لمعلمي الرياضيات من أجل محاولة تعزيز النقاط الإيجابية لديهم، وكذلك علاج نقاط الضعف لديهم.

مهنة التعليم من أجل المهن وأعظمها؛ فهي مهنة الأنبياء. وقد حض الإسلام على العلم والعمل، ويكتسب التعليم أهمية خاصة للأدوار الجلية التي يقوم بها المعلم من تعليم وتنقيف، وتوجيه وإرشاد، ونقل خبرات، والمساهمة في تهيئة أفراد قادرين على النهوض بأوطانهم، ومجتمعاتهم. ولأن العصر الذي نعيشه يسوده التغيير السريع في كافة جوانبه، وخاصة في مجال العلم، والمعلومات. وفي هذا العصر نفسه، يعتبر التعليم والتعلم المستمر ضرورة أساسية لا غنى عنها، وهذا بدوره يؤكد على أن المعلم بشكل أو بآخر، سيظل ولفترة طويلة مقبلة من الركائز الأساسية في مسيرة تطوير التعليم وتأمين حق التعليم والتعلم للجميع (شليبي، 2011:3).

حيث شهد العصر الحالي تقدماً هائلاً في الثورة المعرفية مما أدى إلى فرض متطلبات على عملية إعداد الفرد حيث تظهر وتتضح أهمية إعداد الفرد لمواجهة الحياة اليومية، وتعتبر الرياضيات من الركائز الأساسية والتي تعمل على إعداد الفرد ليفكر ويبدع ويظهر قدراته ويواجه مشكلاته، والرياضيات من دعائمات الحياة المنظمة ليومنا الحاضر، ولها أهمية اجتماعية جوهرية حيث أنها تمثل أحد فقرات البناء الاجتماعي وتساعد في تنظيم هذا البناء والحفاظ عليه، ويمثل معلم الرياضيات دوراً مهماً في العملية التعليمية، حيث أن دوره لا يقتصر على عملية التعليم فقط، ولكنه يساعد في تكوين شخصية تلاميذه (الدويش، 2011:15).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

على الرغم من الجهود التي بذلتها وتبذلها الدولة الفلسطينية في عملية بناء المناهج وخصوصاً الرياضيات إلا أن واقع معلمي الرياضيات لا يزال بعيداً عن العمل ضمن معايير الجودة الشاملة لأداء جيد، حيث نبع الإحساس بمشكلة البحث من خلال الأدبيات الحديثة التي تتادي بضرورة الاعتماد على معايير محددة لتدريس الرياضيات، ولمعلم الرياضيات، ولمنهج الرياضيات، وتوصيات المؤتمرات التي عقدت لتطوير معلمي الرياضيات المدرسية ومنها مؤتمر الجمعية المصرية حيث أوصت بضرورة أن يستند تدريس الرياضيات وتقييم أداء معلمي الرياضيات إلى المعايير القومية والمعايير العالمية (شليبي، 2011:7).

وتم عرض مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما المعايير المهنية المعاصرة التي يجب توافرها في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا ؟
2. ما مدى توافر المعايير المهنية في تطوير أداء مجموعة محددة من معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة ؟
3. ما تأثير الخبرة الزمنية على معلمي الرياضيات من حيث مدى توافر المعايير المهنية لديهم ؟

فرضيات الدراسة:

تفترض الدراسة بأن الخبرة الزمنية تلعب دوراً بارزاً في مدى استجابة معلمي الرياضيات للمعايير المهنية المعاصرة التي يجب توفرها فيهم من أجل تطوير أداءهم .

أهداف البحث: سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد قائمة بالمعايير المهنية المعاصرة اللازمة لتطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية.
2. تحديد مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة لدى معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية.

أهمية البحث: استمد هذا البحث أهميته من أنه:

1. يساعد معلمي الرياضيات من حيث التعرف على المعايير المهنية المعاصرة، والعمل على ربط أدائهم بها.
2. يفيد الطلاب من حيث رفع مستواهم الأكاديمي والتربوي نتيجة تأثرهم بمعلمي الرياضيات الذين يتدربون على المعايير المهنية المعاصرة.
3. يفيد موجهي الرياضيات عن طريق استخدامهم للمعايير المهنية المعاصرة في تقييم أداء معلميهم.

4. يساعد القائمين على إعداد معلمي الرياضيات بكليات التربية من خلال العمل على أن تتوافر هذه المعايير المهنية المعاصرة في برامج إعداد المعلم بهذه الكليات.
5. يفيد القائمين على تدريب المعلمين أثناء الخدمة للتأكيد على أهمية توافر هذه المعايير في أداء المعلم داخل الفصل.

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على رصد الظاهرة موضع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي ومحاولة تقديم الحلول والبدائل بشأنها ثم اختيار أفضل الحلول أو البدائل عنها ثم تقديم توصيات ومقترحات لتطوير أداء معلمي الرياضيات (الكيلاني، 2008: 6).

حدود البحث: اقتصر حدود البحث على ما يلي :

1. **الحد المكاني:** المدارس الحكومية بالمرحلة الأساسية بمحافظة شمال غزة.
2. **الحد البشري:** معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية بمحافظة شمال غزة.
3. **الحد الزمني:** 2014-2015م.
4. **الحد الموضوعي:** مجموعة من المعايير المهنية المعاصرة تم وضعها بالاستعانة بما يلي:
 - أ. مشروع المجلس القومي لمعلمي الرياضيات بالولايات المتحدة NCTM.
 - ب. المعايير القومية للتعليم في مصر.

مصطلحات البحث.

- **المرحلة الأساسية:** هي مرحلة التعليم الأساسي وهي مرحلة الزامية تبدأ من الصف الأول الأساسي حتى الصف العاشر الأساسي في فلسطين (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2015: 16).
- **معايير الجودة الشاملة في التعليم:** تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في التعليم، والتي تتمثل في جودة الإدارة، جودة المعلمين، البرامج التعليمية، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المتعلمين (الخطيب، 2007: 61).
- **الأداء:** يقصد بالأداء في البحث الحالي كل ما يقوم به معلم الرياضيات من أدوار داخل الفصل والمدرسة وخارجها بما يتفق مع المعايير المهنية للمعلمين (قلبي، 2011: 26).
- **المعايير:** هي مجموعة من المحددات الأساسية، والأداءات الفعالة التي تستخدم للحكم على جودة أداء معلم الرياضيات وذلك أثناء تدريسه لمادة الرياضيات (Steen. L 1995 : 161).

الخلفية النظرية للدراسة

الحاجة الى المعايير :

نظرا لأن مادة الرياضيات كعلم تعتبر بناءً استدلالياً، وتتسم قضاياها بالتجريد، وتكتسب معناها من خلال النظام الرياضي الذي تستخدم فيه؛ فهي لا تختلف كثيراً كمادة دراسية عن بقية المواد من حيث كونها بناءً استدلالياً حيث تحتوي في جوهرها المفاهيم الأساسية لعلم الرياضيات ولكن بعد تبسيطها حتى تتلاءم وخصائص المتعلمين (عبيد، 2006: 18).

ويمكن القول بأن الرياضيات هي مجموعة من الأنظمة الرياضية، وتطبيقها في جميع نواحي الحياة العملية والتخصصات العلمية، والنظام الرياضي عبارة عن بناء استنتاجي يقوم على مجموعة من المسلمات والافتراضات، أما الرياضيات فهي علم فرضي قائم على افتراضات، والرياضيات تهتم بدراسة موضوعات عقلية إما أن يتم ابتكارها كالأعداد والرموز الجبرية، أو أن تحدد من العالم الخارجي كالأشكال أو العلاقات القائمة بينها، والرياضيات لها طبيعة خاصة؛ لأنها ترتبط بقوة بالعقل البشري، فهو الذي يحركها ويطورها ويتحكم فيها، لذلك تحتاج الى التفكير والابتكار والإبداع في تعليمها وتعلمها (شليبي، 2011: 15).

خصائص المعايير :

انتهى الأساس الفكري للمشروع الى تحديد خصائص ومواصفات للمعايير تم مراعاتها في جميع لجان العمل وهي أن تكون المعايير :

1. شاملة
2. موضوعية
3. مرنة
4. مجتمعية
5. مستمرة ومتطورة
6. داعمة
7. تحقق مبدأ المشاركة
8. اخلاقية
9. قابلة للقياس
10. وطنية (وزارة التربية والتعليم المصرية ، 2003 : 13).

المبادئ التي قامت عليها المعايير :

تم تحديد عشرة مبادئ قامت عليها المعايير الأساسية للمعلم تم إيجازها على النحو التالي:

1. يفهم المعلم المفاهيم الرئيسية وأدوات البحث والاستقصاء وبنىات العلوم والمواد الدراسية.
2. يعرف المعلم كيف يتعلم التلاميذ ؟ ، وكيف ينمون ؟ .
3. يدرك المعلم كيف يختلف التلاميذ في طرائقهم ومداخلهم للتعلم.
4. يتعرف المعلم على استراتيجيات تدريس متنوعة.

5. يستخدم المعلم فهمه لدافعية الفرد والجماعة وسلوكها لخلق بيئة تعلم تشجع التفاعل الاجتماعي.
6. يستخدم المعلم معرفته بأساليب التواصل الفعالة لتنمية البحث والإستقصاء النشط .
7. يكون تخطيط المعلم للتعليم مستنداً الى معرفته بالمادة الدراسية والتلاميذ والمجتمع المحلي.
8. يفهم المعلم إستراتيجيات التقييم النظامية وغير النظامية.
9. المعلم ممارس مفكر متأمل يتم تقييمه على نحو مستمر نتيجة تأثير اختياراته وأفعاله.
10. ينمي المعلم العلاقات مع زملائه في المدرسة ، ومع الآباء ، ومع المؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي لمساندة تعلم التلاميذ (جابر ، 2000 : 15).

مشاريع خاصة بالمعايير . :

مشروع المجلس القومي لمعلمي الرياضيات بالولايات المتحدة : NCTM

قام المجلس القومي لمعلمي الرياضيات (NCTM، 2005) بوضع معايير مهنية مرتبطة بمعلمي الرياضيات، وتناولت أربع مجموعات رئيسة كل منها يحتوي على مجموعة من المعايير الفرعية تم إيجازها على النحو التالي :

- المجموعة الأولى : المعايير الخاصة بتدريس الرياضيات
- المجموعة الثانية : المعايير الخاصة بتقويم تدريس الرياضيات
- المجموعة الثالثة: المعايير الخاصة بالنمو المهني لمعلمي الرياضيات
- المجموعة الرابعة: المعايير الخاصة بدعم وتطوير معلمي الرياضيات وعملية تدريس الرياضيات.

مشروع المعايير القومية للتعليم في مصر

حددت (وزارة التربية والتعليم المصرية ، 2003 : 17) خمسة مجالات رئيسة للعمل في مشروع المعايير القومية للتعليم في مصر على النحو :

1. المدرسة الفعالة الصديقة للمتعلم
2. المعلم
3. الإدارة المتميزة
4. المشاركة المجتمعية
5. المنهج الدراسي ونواتج التعلم

التغيرات المطلوبة في النمو المهني لمعلم الرياضيات في ضوء المعايير :

إن التغيير الرئيس في عملية النمو المهني هو ذلك التغيير الذي يؤدي الى تحسين أداء المعلم، وذلك من خلال مجموعة إجراءات ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بأهداف النمو المهني مثل: اشتراك المعلمين في التخطيط للتدريب وأيضا اشتراكهم في التوجيه

التربوية التي تشكل المنطلق الصحيح لهذه النهضة، وقد تنوعت دراسات المتخصصين في العملية التعليمية ودور الوزارة في الطرق الأنسب لعملية تطوير أداء المعلمين.

1. **قام (رومية، 2012):** هدفت الدراسة التعرف على برنامج تدريبي وفق معايير الجودة الشاملة لتحسين أداء معلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية بغزه، وتكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (30) معلم ومعلمة، و قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث بطاقة الملاحظة، واستبانة مكونة من (35) فقرة. وعولجت أسئلة الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت نتائج الدراسة إن الأداء التدريسي لمعلم الرياضيات (عينة الدراسة) تراوح بين (51.3%، 70.7%) بمستوى متحقق بدرجة متوسطة ومستوى متحقق بدرجة عالية وبمتوسط حسابي 61%، في ضوء نتائج البحث الحالي التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية: نوصي بتعميم معايير المجلس القومي لمعلمي الرياضيات لاختيار ما يصلح تطبيقه في المدارس والفصول الدراسية.

2. **دراسة (شليبي، 2011):** دور وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء معلمي الرياضيات في ضوء المعايير المهنية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة (100) معلماً وموجهاً للرياضيات بالمرحلة الاعدادية في محافظة المنوفية واستخدام الباحث استبياناً يحتوي على (11) معيار اساسياً، واستخدم الباحث الاساليب الاحصائية والحزم المعيارية spss واسفرت نتائج الدراسة: عن ارتفاع توافر المعايير حيث ان الخبرة الزمنية لم يكون لها أي دور في توافرها حيث ان المعلمين ذو الخبرة الطويلة حققوا اقل نسبة في توافرها لديهم. وان معلمي الدورات التدريبية التعليمية حققوا أعلى نسبة في توافر المعايير المهنية لديهم، نوصي بتعميم المعايير والتعليم لتطوير أداء معلمي الرياضيات.

3. **دراسة (قليوبي، 2011):** هدفت هذه الدراسة الى مدى قيام عضوات هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمهامهن التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر العضوات والطلبات، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (208) عضوة، وتوصلت نتائج الدراسة الى ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المرتبة العلمية في قيام عضوات هيئة التدريس بالمهام التدريسية، بينما توجد فروق تعزى لنفس المتغير في باقي المهام. ان أداء عضوات هيئة التدريس مرتفع وفق معايير الجودة خاصة في محور المهام التدريسية بأبعاده المختلفة.

، واستخدام أسلوب التدريب المتبادل بين الزملاء من المعلمين ، واستخدام شبكات المعلومات لتدعيم النمو المهني، ومراعاة ظروف المعلمين عند صياغة القرارات، وتشجيع المبادرات الفردية للنمو لدي المعلمين (Brownstein، 2009).

وأكد شتاين (Steen . L1995) في بحثه عن إعداد معلمي الرياضيات لتقديم الأسئلة الصحيحة أنه يجب إعداد وتدريب معلم الرياضيات بدقة وفقاً للمرحلة والصفوف الدراسية التي سيعمل بالتدريس فيها ، وذلك يتطلب تدريب المعلمين على ممارسة مهنة التدريس، وعلى كيفية التعامل مع المناهج المطورة لكي يكونوا معلمين جيدين.

التغيرات المطلوبة لتحسين أداء معلم الرياضيات في ضوء المعايير :
أصبحنا نعيش في عالم متجدد متطور يشهد العديد من التطورات التكنولوجية المختلفة وبخاصة في علم الرياضيات المرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم التكنولوجيا. " الرياضيات عنصر حاكم فيما يجري حالياً وفيما هو متوقع مستقبلاً من مستحدثات علمية وتكنولوجية ولذلك فإن مناهج الرياضيات وتربوياتها لا بد وأن تتجاوب مع معطيات التطور وتخلع الأداء التقليدي عنها فالتلاميذ في حاجة الى رياضيات أكثر نفعية في مسالكهم المعيشية ويسهم تعلمها في إعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل، ولتحسين أداء معلم الرياضيات في ضوء المعايير المهنية فإن هناك مجموعة من التغيرات المطلوبة له من أجل أن يتوافق أسلوب شرحه وطريقة تدريسه مع تلك المعايير (عبيد، 2006: 3).

أسس ومعايير يجب أن تتوافر في عمليات التقييم المختلفة في ضوء المعايير

1. تشجيع المعلمين على الإشتراك في عملية التقييم الذاتي.
2. لا بد أن يرتبط التقييم بالأهداف المحددة.
3. لا بد أن يكون التقييم عملية مشتركة بين المعلم والتلميذ أي يكون ديمقراطياً.
4. لا بد أن يكون التقييم شاملاً لكل أنواع ومستويات الأهداف التي ننشدها.
5. إشتراك كل من المعلم والموجه في دورات ومؤتمرات دورية.
6. أن يتوفر في أدوات التقييم صفات الصدق والثبات والموضوعية.
7. إعداد أنشطة للنمو المهني تقوم على حاجات النمو المتفق عليها من قبل كل من المعلمين والمشرفين (وزارة التربية والتعليم المصرية ، 2003 : 18).

الدراسات السابقة:

يشهد عصرنا الحالي تطوراً كبيراً في كافة المجالات التربوية والثقافية ولكي نستطيع بلوغ ما وصلت اليه الدول المتقدمة من نهضة ورفق في المجال التربوي علينا أن نحشد الطاقات للاستفادة من الخبرات

الدراسة التركيز على عدة نقاط يجب أن تأخذها جمعية NSTA في الاعتبار: ما المطلوب تغييره في المحتوى والمعرفة التي تقدم للطلاب، ما المطلوب تغييره في عملية تعلم الطلاب كطرق وكييئة تعلم. أورد البحث وصفاً للأولويات والكفايات التي تحتاجها برامج NSTA إعداد معلم العلوم (قبل الخدمة) من أجل اعتمادها والاعتراف بها من قبل NCATE. وقد خرجت الدراسة في النتائج التالية: قدمت الدراسة قائمة بالمطلوب تغييره في محتوى المناهج التي تقدم للطلاب، قائمة بطرائق التدريس والتعديلات الواجبة في بيئة التعلم، قائمة بالكفايات التي تحتاجها برامج NSTA إعداد معلم العلوم من أجل اعتمادها والاعتراف بها.

8. دراسة هونج وزملائه (Hong & et.al.2008): هدفت إلى "مدى تأثير المعلم السابق الخدمة على المعلم الحالي في الخدمة وتزويده بالمعرفة والكفايات اللازمة لمواجهة المهنة، واحتوى الاستبيان على (44) مادة، وتم توزيعه على عينة من المعلمين في تايوان قدرها (305) معلم، مع نسبة من العائد قدرها 93.5%، أي ما يساوي (282) من المعلمين وهي عينة فعالة. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مجازفة الإدارة ومهارة التفكير المسبق للتعامل مع صعوبة محتملة هما العاملان الأكثر أهمية من حيث اختلاف الكفايات، بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة أظهرت أن سنوات الخدمة وحجم المدرسة يملكان اختلاف كبير في قيمة اختلافات الكفايات.

9. دراسة روبنسون (Robinson . M 2003): عن تأثير المعايير المهنية في تدريس الرياضيات في كلينتين بولاية مكسيكو الجديدة، واعتمدت الدراسة على ما يسمى بالمنهج التواصل في تعليم طلاب المعلمين، وذلك في ضوء ما يسمى بالمعايير المهنية التي تركز على التفاعل والأنشطة، ومجموعات التعلم التعاوني، والاكتشاف والبحث والتكنولوجيا، وتوصلت النتائج إلى أهمية المعايير المهنية لدى المعلم مع التناقص مع ما يسمى بمعايير الرياضيات في المنهج خاصة لدى المعلمين المنتظر عملهم في المرحلة الابتدائية. ضرورة ربط أداء كل منهم داخل الفصل بتلك المعايير، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق عمل دورات تدريبية لمعلمي الرياضيات للتركيز على شرح المعايير المهنية وكيفية تطبيقها.

10. ووضع تايلور (Taylor . M 2002): بحثاً عن إعداد معلمي الرياضيات بالمدرسة الإعدادية والثانوية أوضح فيه أن تدريس الرياضيات من خلال معايير المجلس القومي لمعلمي الرياضيات أفضل للمعلمين، لأنها تساعدهم على وضع أهدافهم التي تحدد لهم الإجراءات التي سوف يتبعونها أثناء تدريسهم لمادة الرياضيات، والمهارات اللازمة لهم، وأنه لكي نشجع التغيير لابد وأن نتجه

4. دراسة (الدويش، 2011): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة اللازم توافرها لدى معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة تم تحديد مستوى الاداء التدريسي لمعلمي العلوم في المرحلة المتوسطة، بمحاظفة الاحساء في ضوء تلك المعايير. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد اعد الباحث بطاقة ملاحظة مشتملة على (66) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (50) معلماً ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي: ان الاداء التدريسي لمعلمي الرياضيات عينة الدراسة تراوح ما بين 59% و 61% أي بمعدل 60%. والتوصل إلى قائمة بمعايير الجودة الشاملة اللازمة لمعلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة.

5. دراسة (المشيخي، 2011): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية مهارات معلمات الرياضيات في التواصل الرياضي بالمرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة تبوك في ضوء معايير الجودة الشاملة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتجريبي وبطاقة ملاحظة مهارات التواصل الرياضي، وتكونت عينة الدراسة من (30) معلمة، واستخدمت الباحثة الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss لاختبار صحة فروض الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: فاعلية البرنامج التدريبي المقترح في تنمية مهارات التواصل الرياضي في ضوء معايير الجودة الشاملة.

6. دراسة لين ليو (Yingna: Liu، Xiushu: Liu، Tain 2010): هدفت الدراسة إلى وضع تصور لتطوير برامج إعداد المعلم وفقاً لما تفرضه كثير من العوامل التي تؤثر على المنهج ومنها حركة المعايير. وقد توصلت الدراسة إلى وضع تصور لتطوير برامج إعداد المعلم وفقاً لما تفرضه حركة المعايير من تغييرات. ويقوم هذا التصور على إعداد المعلم للتدريس لأطفال ذوي لغات متعددة، يعرف مادته، قادر على إيجاد بيئة تعلم هادفة وفعالة، وأن تبنى البرامج على أساس البحث والممارسة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: وجود تطور في التعليم العالي لبناء وعى الجودة وإنشاء فكرة ضمان الجودة وبناء نظام ضمان الجودة العلمية للتعليم العالي والوقوف على واقع الإصلاح للتعليم العالي من خلال مناقشة الصعوبات والتحديات التي تواجه تأسيس نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الصين.

7. دراسة براونستين وآخرين (Allan، Brownstein، 2009 and Veal): هدفت إلى مدى توافق الجمعية الوطنية لمعلمي العلوم الأمريكية NSTAM 2003 مع نظام الاعتماد NCATE التقييمي، حيث حاول البحث أن يجيب على التساؤل التالي: كيف تتوافق معايير NSTA مع معايير NCATE للاعتماد؟، تحاول

2. الدراسة الحالية تناولت دور المعايير المهنية المعاصرة في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة.

3. تميزت الدراسة الحالية في أنها تبحث في مجال دور وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية في ضوء المعايير المهنية المعاصرة.

4. كما تميزت في كونها تخصصية تبحث في مرحلة معينة وهي المرحلة الأساسية .

وقد استفاد الباحث في هذه الدراسة من الدراسات السابقة في ما يلي:

1. تحديد منهج الدراسة.
2. بناء أداة الدراسة.
3. بناء الإطار النظري للدراسة.
4. التعرف على بعض المقاييس والاستبيانات المستخدمة وأهميتها.
5. توفير إطار مرجعي لدى الباحثين حول دور المعايير المهنية المعاصرة في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة.

إجراءات الدراسة

مقدمة:

تناول الفصل الحالي الإجراءات التجريبية للبحث، وذلك من خلال تناول منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، كما تعرض الى إعداد أدوات البحث وإجراءاته ومعالجته التجريبية، ثم تناول كيفية تطبيق الأدوات الخاصة بالبحث وانتهى هذا الفصل بملاحظات الباحث حول اجراء تطبيق بطاقة الملاحظة ومدى تعاون المعلمين معه أثناء تطبيق استبيان المعايير المهنية المعاصرة.

مجتمع البحث وعينته:

أوضح الباحث مجتمع البحث وعينته في النقاط التالية:

مجتمع البحث:

اشتمل مجتمع البحث على جميع معلمي الرياضيات للمرحلة الأساسية بمحافظة شمال غزة للعام الدراسي 2014 م . 2015 م، وعددهم (60) معلماً .

مجموعة معلمي الرياضيات لبطاقة الملاحظة:

تم اختيار مجموعة مكونة من (60) معلماً ومعلمة يعلمون مادة الرياضيات بالمرحلة الأساسية بمحافظة شمال غزة بطريقة مقصودة، وتم تقسيم معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية الى أربع مجموعات، كل مجموعة تحتوي على عدد معين من المعلمين، وتم تقسيم هذه المجموعات وفقاً لما يلي:

نحوها للتدريس والتعليم ، وأن معلمي الرياضيات لابد وأن يبحثوا عن نموهم المهني ، وذلك من خلال تلك المعايير التي سوف تحولهم وتقلهم من التقليدية الى التجديد والتطوير .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يبدو لنا من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة أن مدخل الجودة الشاملة أصبح ضرورة حتمية لإصلاح أي نظام تعليمي، ويريد التطوير مثل تطوير أداء المعلمين في المرحلة الأساسية ، والتحسين بهدف رفع كفايته وتحسين مخرجاته حتى يتنافس عليها سوق العمل.

وقد بينت الدراسات مفهومات للجودة ونماذجها المطبقة في مجالات التعليم المختلفة ومقوماتها، سواء في البلدان النامية أو الدول المتقدمة، كما أشارت إلى أهمية تطوير برامج الجودة بما يتناسب مع الوضع التنظيمي والثقافي للمؤسسات الحكومية، واستحداث وحدات تنظيمية تعمل على تطبيق الجودة التعليمية والأخذ بنماذجها في تطوير أداء المعلمين.

1. بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحثين أن غالبية الدراسات السابقة اهتمت دور وزارة التربية والتعليم بالإضافة إلى الكشف عن العوائق الفنية والإدارية والمادية وغيرها مثل دراسة رومية (2012) شلبي (2011) والدويش (2011) وقلبيوي (2011) والمشيخي (2011) (Hong.2008).

2. تبين أن الدراسات السابقة أغفلت دور وزارة التربية والتعليم وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في المرحلة الأساسية وفق معايير الجودة الشاملة الدويش (2011)، وقلبيوي (2011) والمشيخي (2011)، (Taylor . M 2002) . (Tain 2010).

3. أظهرت الدراسات السابقة أن معايير التقييم في وزارة التربية والتعليم أو المعلم تقليدية وسطحية وغير واضحة مثل دراسة الجابري (2011) ، وجابر (2000).

4. غالبية الدراسات السابقة أغفلت الدور الأساسي للوزارة وهو دورها في تطوير أداء المعلمين ولكن هذه الدراسة محاولة معرفة دور وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء المعلمين في المرحلة الأساسية وفق معايير الجودة بمحافظة شمال غزة.

أوجه الشبه بين دراسة الباحث والدراسات السابقة

التقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يلي:

1. تناولت دور المعايير المهنية المعاصرة في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا بمحافظة شمال غزة.
2. دارت حول دور وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ومعايير الجودة الشاملة.

أوجه الاختلاف بين دراسة الباحث والدراسات السابقة في ما يلي:

1. عنصر الحداثة.

جدول (1)

| المجموعات | الخبرة الزمنية | العدد |
|------------------|--------------------|-------|
| المجموعة الأولى | اقل من 5 سنوات | 12 |
| المجموعة الثانية | من 5 الى 10 سنوات | 17 |
| المجموعة الثالثة | من 10 الى 15 سنوات | 16 |
| المجموعة الرابعة | اكثر من 15 سنة | 15 |
| المجموع الكلي | | 60 |

والجدول التالي يوضح أعداد المعلمين الذين قام الباحث بزيارتهم،

وأعداد المدارس التي تم تطبيق أدوات البحث بها على النحو التالي :

جدول (2) أعداد المعلمين والمدارس بمحافظة شمال غزة

| الإدارة التعليمية | بيت لاهيا | بيت حانون | جباليا |
|-------------------|-----------|-----------|--------|
| عدد المعلمين | 10 | 20 | 30 |
| عدد المدارس | 5 | 8 | 14 |

إعداد أدوات البحث:

تم إعداد ثلاث أدوات للبحث يمكن توضيحها على النحو التالي:

استبيان تحديد المعايير المهنية المعاصرة: وتم إعداده من

خلال إتباع الخطوات التالية:

تحديد الهدف من الاستبيان: هدف هذا الاستبيان الى تحديد

المعايير المهنية المعاصرة التي يجب توافرها في أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية .

مصادر إعداد الاستبيان: اعتمد البحث الحالي في إعداد

الاستبيان على المصادر التالية:

1. المعايير المهنية (professional Standards) التي وضعها المركز القومي لمعلمي الرياضيات بالولايات المتحدة الأمريكية (NCTM1991).
2. المعايير القومية للتعليم في مصر التي وضعتها وزارة التربية والتعليم 2003 م .
3. الأدبيات التربوية الحديثة، وآراء الخبراء والمتخصصين وأساتذة الجامعات في مجال تدريس الرياضيات.

أبعاد الاستبيان : تكونت أبعاد الاستبيان من 11 بعداً يمثل كل منها معياراً أساسياً ، وكل معيار أساسي يحتوي على مجموعة من المعايير الفرعية بإجمالي 52 معياراً فرعياً، والجدول التالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد المعايير الفرعية الموجودة :

جدول (3) أبعاد الاستبيان وعدد المعايير الفرعية الموجودة به

| عدد المعايير الفرعية | المعيار الأساسي |
|----------------------|--|
| 4 | 1. يعرف المعلم طبيعة مادة الرياضيات ودورها في تحقيق جودة التعليم . |
| 4 | 2. يخطط المعلم لتدريس الرياضيات بطرق غير تقليدية . |
| 4 | 3. يهتم المعلم بالأنشطة التدريسية الإبداعية أثناء حصة الرياضيات . |

| عدد المعايير الفرعية | المعيار الأساسي |
|----------------------|--|
| 5 | 4. يحلل المعلم بيئة التعلم الى مكوناتها ويوظف هذه المكونات أثناء التدريس . |
| 4 | 5. يقوم المعلم بأدوار إبداعية أثناء حصة الرياضيات . |
| 4 | 6. يتفاعل المعلم مع الطلاب أثناء حصة الرياضيات بأشكال متنوعة وفعالة . |
| 4 | 7. يثري المعلم حصة الرياضيات بطرق ذكية ونشطة . |
| 5 | 8. يستخدم المعلم مداخل تدريسية حديثة في حصة الرياضيات . |
| 6 | 9. يقوم المعلم مدى تعلم الطلاب للرياضيات في ضوء معايير الجودة الشاملة . |
| 7 | 10. يحرص المعلم على استمرارية النمو المهني طوال العام . |
| 5 | 11. الأخلاقيات الواجب توافرها في معلم الرياضيات . |

طريقة الاستجابة لمعايير الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بشكل مغلق حيث يقوم المعلم أو المشرف باختيار الإجابة المناسبة من بين الإجابات المعطاة (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً) . وتم إعطاء درجات لكل معيار فرعي على النحو التالي :

تحتسب ثلاث درجات للمعيار إذا تم اختيار إجابة موافق .
وتحسب درجتان للمعيار إذا تم اختيار إجابة متردد . وتحسب درجة واحدة للمعيار إذا تم اختيار إجابة غير موافق .

توزيع الاستبيان:

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على المعلمين وعددهم (60) معلماً في المرحلة الأساسية التابعين لمحافظة شمال غزة ، تم تحليل نتائجها والإستفادة منها بالبحث الحالي .

تفريغ الاستبيان والتحليل الإحصائي المستخدم:

قام الباحث بتجميع درجات كل معيار أساسي، وتم عمل نسب مئوية لهذه النتائج، ولعمل التحليل الإحصائي قام الباحث بإيجاد قيمة مربع كاي، وتم الكشف في جدول مربع كاي عن الدلالة الإحصائية لكل معيار .

حساب ثبات الاستبيان : ولقد تم التأكد من ثبات الاستبيان:

طريقة الفاكرونباخ:

حيث تم التأكد من ثبات الاستبيان بطريقة الفاكرونباخ، وذلك لأنها تعطي الحد الأدنى لمعامل ثبات الاستبيان بجانب أنها لا تتطلب إعادة تطبيقه، كما أنها تستخدم كل عبارات الاستبانة والمعادلة الخاصة بذلك وتبين أن معامل الفاكرونباخ يساوي (0.875)، وهو معامل جيد ومرضي في مثل هذه الدراسات.

حساب صدق الاستبيان:

تم استخدام صدق المحكمين ملحق رقم (19) حيث تم عرض الاستبيان بصورته الأولية بما يحتويه من 64 معياراً مهنيّاً على مجموعة من المحكمين، وعيروا عن وجود بعض المعايير التي تحتاج

عليه. ثم بعد تم وضع 34 معياراً فرعياً بصورة متتالية مع الاحتفاظ بترتيبها بدون كتابة المعيار الأساسي وذلك بداخل بطاقة الملاحظة. وهذه المعايير الفرعية الموجودة ببطاقة الملاحظة قد تم صياغتها في صورة إجرائية قد يؤديها المعلم أثناء عملية التدريس (بدرجة كبيرة . بدرجة متوسطة . بدرجة قليلة).

ضبط بطاقة الملاحظة :

يقصد بضبط بطاقة الملاحظة التأكد من صدقها وثباتها ولتحقيق ذلك اتبع الباحث ما يلي:

حساب ثبات بطاقة الملاحظة :

تم إعادة ملاحظة (10) معلمين من أفراد العينة الذين تم ملاحظتهم من قبل باستخدام نفس بطاقة الملاحظة الأولى دون أي تغيير عليهم بفاصل زمني 21 يوماً عن المرة الأولى، وذلك في خلال شهر مارس 2015 م، وتم حساب نسبة الإتفاق بين المرتين عن طريق استخدام المعادلة التالية:

عدد مرات الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100$$

والجدول التالي يبين نسبة الإتفاق بين المرتين على النحو التالي :

جدول (5) نتائج ثبات بطاقة الملاحظة

| رقم المعيار | المعيار الأساسي | نسبة الإتفاق |
|---|---|--------------|
| الأول | يعرف المعلم طبيعة مادة الرياضيات ودورها في تحقيق جودة التعليم . | 76,67 % |
| الثاني | يخطط المعلم لتدريس الرياضيات بطرق غير تقليدية . | 73,33 % |
| الثالث | يهتم المعلم بالأنشطة التدريسية الإبداعية أثناء حصة الرياضيات. | 76,67 % |
| الرابع | يحلل المعلم بيئة التعلم الى مكوناتها ويوظف هذه المكونات أثناء التدريس | 75 % |
| الخامس | يقوم المعلم بأدوار إبداعية أثناء حصة الرياضيات . | 73,33 % |
| السادس | يتفاعل المعلم مع الطلاب أثناء حصة الرياضيات بأشكال متنوعة وفعالة | 77,50 % |
| السابع | يثري المعلم حصة الرياضيات بطرق ذكية ونشطة . | 83,33 % |
| الثامن | يستخدم المعلم مداخل تدريسية حديثة في حصة الرياضيات . | 74 % |
| التاسع | يقوم المعلم مدى تعلم الطلاب للرياضيات في ضوء معايير الجودة الشاملة . | 73,33 % |
| العاشر | الأخلاقيات الواجب توافرها في معلم الرياضيات . | 92 % |
| النسبة المئوية للثبات الكلي لجميع المعايير الموجودة ببطاقة الملاحظة | | 78,24 % |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة إتفاق كانت 92 % وأقل نسبة إتفاق كانت 73,33 % وهذه النسب تعتبر جيدة ، وكانت النسبة المئوية للثبات الكلي لجميع المعايير الموجودة ببطاقة الملاحظة 78,24 % وهي نسبة جيدة للثبات الكلي لبطاقة الملاحظة.

الحذف نظرا لطول الإستبيان، ولأنها ليست لها علاقة بموضوع البحث أو التي لا يصلح تطبيقها، وبالفعل تم حذفها من البحث ووصل العدد النهائي الى 52 معياراً مهنياً للإستبيان في صورته النهائية.

بطاقة الملاحظة:

لإعداد بطاقة الملاحظة اللازمة للتحقق من مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في أداء معلمي الرياضيات بمحافظة شمال غزة تم إتباع الخطوات التالية:

تحديد الهدف من بطاقة الملاحظة :

هدفت بطاقة الملاحظة الى تحديد مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية بمحافظة شمال غزة وذلك من خلال ممارستهم الفعلية لتدريس الرياضيات في حجرة الصف الدراسي.

تحديد أبعاد بطاقة الملاحظة :

احتوت بطاقة الملاحظة على 10 معايير أساسية تحتوي على 34 معياراً فرعياً يمكن ملاحظتها في أداء معلم الرياضيات داخل الفصل وهذه المعايير هي :

جدول (4) أبعاد بطاقة الملاحظة وعدد المعايير الفرعية الموجودة بها

| عدد المعايير الفرعية | المعيار الأساسي |
|----------------------|--|
| 3 | 1. يعرف المعلم طبيعة مادة الرياضيات ودورها في تحقيق جودة التعليم |
| 3 | 2. يخطط المعلم لتدريس الرياضيات بطرق غير تقليدية . |
| 3 | 3. يهتم المعلم بالأنشطة التدريسية الإبداعية أثناء حصة الرياضيات . |
| 2 | 4. يحلل المعلم بيئة التعلم الى مكوناتها ويوظف هذه المكونات أثناء التدريس |
| 3 | 5. يقوم المعلم بأدوار إبداعية أثناء حصة الرياضيات |
| 4 | 6. يتفاعل المعلم مع الطلاب أثناء حصة الرياضيات بأشكال متنوعة وفعالة |
| 3 | 7. يثري المعلم حصة الرياضيات بطرق ذكية ونشطة . |
| 5 | 8. يستخدم المعلم مداخل تدريسية حديثة في حصة الرياضيات . |
| 3 | 9. يقوم المعلم مدى تعلم الطلاب للرياضيات في ضوء معايير الجودة الشاملة . |
| 5 | 10. الأخلاقيات الواجب توافرها في معلم الرياضيات |

مصادر إعداد بطاقة الملاحظة:

اعتمد الباحث أثناء إعداد بطاقة الملاحظة على نفس المصادر التي اعتمدها أثناء إعداد الإستبيان، حيث أن المعايير الموجودة بداخل بطاقة الملاحظة هي نفس المعايير الموجودة بداخل الإستبيان.

شكل بطاقة الملاحظة :

يحتوي الجزء الأعلى من بطاقة الملاحظة على بيانات المعلم الخاصة بإسمه، ووظيفته واسم المدرسة التي يعمل بها ومكانها وتاريخ ميلاده وعدد السنوات التي قضاها بالتدريس ومؤهله الدراسي الذي حصل

| | | |
|---------|---|--------|
| 76,67 % | يخطط المعلم لتدريس الرياضيات بطرق غير تقليدية . | الثاني |
| 73,33 % | يهتم المعلم بالأنشطة التدريسية الإبداعية أثناء حصة الرياضيات. | الثالث |
| 70 % | يحلل المعلم بيئة التعلم الى مكوناتها ويوظف هذه المكونات أثناء التدريس . | الرابع |
| 70 % | يقوم المعلم بأدوار إبداعية أثناء حصة الرياضيات . | الخامس |
| 67,50 % | يتفاعل المعلم مع الطلاب أثناء حصة الرياضيات بأشكال متنوعة وفعالة | السادس |
| 80 % | يثير المعلم حصة الرياضيات بطرق ذكية ونشطة . | السابع |
| 82 % | يستخدم المعلم مداخل تدريسية حديثة في حصة الرياضيات . | الثامن |
| 70 % | يقوم المعلم مدى تعلم الطلاب للرياضيات في ضوء معايير الجودة الشاملة . | التاسع |
| 90 % | الأخلاقيات الواجب توافرها في معلم الرياضيات . | العاشر |
| 77,35 % | النسبة المئوية للموضوعية لجميع المعايير الموجودة ببطاقة الملاحظة . | |

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة إتفاق كانت 90 % وأقل نسبة إتفاق كانت 67,50 % وهذه النسب تعتبر جيدة بإسنتناء المعيار السادس الأساسي الذي كانت قيمته 67,50 % وهذه النسب تقترب من 70 % ولذلك يمكن اعتبارها نسبة جيدة. وكانت النسبة المئوية الموضوعية لجميع المعايير الموجودة ببطاقة الملاحظة 77,35 % وهي نسبة جيدة للثبات الكلي بطاقة.

القيام بعملية الملاحظة : تمت ملاحظة المعلمين خلال شهري مارس وإبريل 2015 م، وكانت مدة الملاحظة داخل الفصل (مدة حصة دراسية كاملة) بما يعادل حصة دراسية لكل معلم .

تفريغ بطاقة الملاحظة : استخدم الباحث أسلوب التقدير الكمي بالدرجات حيث تم وضع علامة () في الخانة التي تصف مستوى الأداء للمعلم . حيث تحسب للمعلم ثلاث درجات للتوافر بدرجة كبيرة . وتحسب للمعلم درجتان للتوافر بدرجة متوسطة. وتحسب للمعلم درجة واحدة للتوافر بدرجة قليلة. وكانت الدرجة العليا لكل معلم على بطاقة الملاحظة هي 102 درجة، والدرجة الدنيا لكل معلم هي 34 درجة.

نتائج البحث وتفسيرها

الإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول من أسئلة البحث على:

" ما المعايير المهنية المعاصرة التي يجب توافرها في تطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية؟ "

ولإجابة عن هذا السؤال تم إعداد إستبيان يحتوي على (11) معياراً أساسياً يتكون كل منها من مجموعة من المعايير الفرعية بإجمالى (52) معياراً فرعياً وتم تطبيق هذا الإستبيان على (60) معلماً (16) مشرفاً للرياضيات بالمرحلة الأساسية في محافظة شمال غزة.

وبعد تفريغ نتائج الاستبيان كانت النتائج على النحو التالي :

حساب صدق بطاقة الملاحظة: للتأكد من صدق البطاقة اتبع

الباحث المراحل الثلاثة التالية: .

المرحلة الأولى: تضمنت المتطلبات الأساسية عند تصميم

بطاقة الملاحظة وهي:

1. صياغة العبارات الإجرائية بعناية ودقة، بحيث تكون توصيفاً واضحاً للأداء المراد ملاحظته .
2. أن لا تحتل العبارة الإجرائية أكثر من تفسير للحكم على الأداء الملاحظ .
3. أن تتم عملية التسجيل ويعقبها مباشرة عملية التفريغ .
4. يجب أن تصمم البطاقة بطريقة تتيح للملاحظ تسجيل الأداء فور حدوثه، وذلك حتى لا يختلط بالأداء التالي له.

المرحلة الثانية : تضمنت هذه المرحلة عرض بطاقة الملاحظة

على عدد مكون من (20) من المتخصصين في مجال المناهج وطرق تدريس الرياضيات للاستفادة من آرائهم وتوجيهاتهم بخصوص صدق البطاقة وسلامتها وقد كانت آراء المحكمين تشير تقريباً الى صدق البطاقة وسلامتها ولم يقدموا إلا بعض الملاحظات أهمها :

1. حذف مجموعة من المعايير التي لا يمكن ملاحظتها.
2. التخلص من العبارات المركبة والغامضة، وبالتالي تم إعادة صياغتها يسهل ملاحظتها.
3. طول بطاقة الملاحظة، وبالتالي تم حذف بعض المعايير التي لا يصلح تطبيقها.

المرحلة الثالثة : تضمنت هذه المرحلة القدرة الإجرائية لنظام

الملاحظة على ملاحظة وقياس جانب أو جوانب سلوك التدريس بدلالة عباراته الإجرائية وتم التأكد من مقدرة هذه البطاقة على قياس مدى توافر المعايير المهنية المعاصرة في أداء المعلمين بداخل الفصول.

حساب موضوعية بطاقة الملاحظة: يمكن حساب موضوعية

بطاقة الملاحظة عن طريق إتفاق الملاحظان ، وتكون الموضوعية لبطاقة الملاحظة في هذا البحث عن طريق إتفاق الملاحظين على مدى توافر كل معيار من المعايير الفرعية الموجودة بداخل بطاقة الملاحظة. ولحساب موضوعية بطاقة الملاحظة تم استخدام معادلة كوبر (Cooper) للإتفاق، وتم حساب نسبة الإتفاق لكل معيار من المعايير الأساسية التي تكونت منها بطاقة الملاحظة، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج على النحو التالي :

جدول (6) النسبة المئوية للإتفاق لجميع المعايير الموجودة ببطاقة

الملاحظة

| رقم المعيار | المعيار الأساسي | نسبة الإتفاق |
|-------------|---|--------------|
| الأول | يعرف المعلم طبيعة مادة الرياضيات ودورها في تحقيق جودة التعليم . | 83,33 % |

جدول (7) نتائج إستبيان المعايير المهنية المعاصرة

| المعيار الفرعي | موافق | متردد | غير موافق | مربع كاي | الدالة الإحصائية |
|---|-------|-------|-----------|----------|---------------------------------|
| 1. يدرك المعلم طبيعة الرياضيات في ظل المتغيرات العالمية . | ٪ 87 | ٪ 4 | ٪ 9 | 129,98 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 2. يتعرف المعلم على علاقة الرياضيات بفروع العلوم المختلفة . | ٪ 71 | ٪ 14 | ٪ 15 | 63,86 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 3. يتعرف المعلم على مصطلحات الرياضيات الحديثة . | ٪ 77 | ٪ 6 | ٪ 17 | 87,62 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 4. يربط المعلم بين فكر الرياضيات ومادة الرياضيات . | ٪ 86 | ٪ 4 | ٪ 10 | 125,36 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 5. يتعرف المعلم على أهداف الرياضيات الخاصة بجودة الأداء التدريسي . | ٪ 90 | ٪ 5 | ٪ 5 | 144,50 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 6. يضع المعلم تصورا لمشكلات الرياضيات التي قد تواجه الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم . | ٪ 74 | ٪ 13 | ٪ 13 | 74,42 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 7. يصمم المعلم أنشطة إثرائية للموهوبين وأخرى تناسب العاديين وأخرى علاجية لذوي صعوبات التعلم . | ٪ 69 | ٪ 8 | ٪ 23 | 60,62 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 8. يضع المعلم مجموعة من الأسئلة المتنوعة تناسب جميع التلاميذ | ٪ 82 | ٪ 7 | ٪ 11 | 106,82 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 9. يهتم المعلم بميول التلاميذ الإيجابية والسلبية نحو الرياضيات . | ٪ 93 | ٪ 2 | ٪ 5 | 160,34 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 10. يؤثر المعلم عقول التلاميذ في بداية الدرس . | ٪ 83 | ٪ 9 | ٪ 8 | 111,02 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 11. يهتم المعلم بتنظيم الفصل بطريقة تساعد التلاميذ على الإبداع. | ٪ 78 | ٪ 7 | ٪ 15 | 90,74 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 12. يوفر المعلم الوسائل التعليمية التي تشجع على التفكير في الرياضيات للطلاب الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم. | ٪ 75 | ٪ 9 | ٪ 16 | 78,86 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 13. ينظم المعلم وقت الحصة للطلاب الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم | ٪ 84 | ٪ 5 | ٪ 11 | 116,06 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 14. يوظف المعلم الخامات المحيطة بالتلاميذ أثناء عملية التدريس . | ٪ 71 | ٪ 15 | ٪ 14 | 63,86 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 15. يقوم المعلم بالاستئثار العقلية للطلاب الموهوبين عن طريق رفع مستوى الأسئلة وأشكالها . | ٪ 74 | ٪ 8 | ٪ 18 | 75,92 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 16. ينمي المعلم الإتجاه الإيجابي نحو الرياضيات لجميع التلاميذ . | ٪ 84 | ٪ 6 | ٪ 10 | 115,76 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 17. يعطي المعلم صورة صحيحة لأولياء أمور التلاميذ عن مستوى أبنائهم . | ٪ 79 | ٪ 10 | ٪ 11 | 93,86 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 18. يستمع المعلم بعناية لأفكار التلاميذ الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم . | ٪ 88 | ٪ 3 | ٪ 9 | 135,02 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 19. يوزع المعلم وقت الحصة على جميع التلاميذ بحيث يراعي الفروق الفردية بينهم . | ٪ 77 | ٪ 11 | ٪ 12 | 85,82 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 20. يستخدم المعلم الحوار كوسيلة مهمة للتعرف على إحتياجات التلاميذ . | ٪ 77 | ٪ 9 | ٪ 14 | 86,18 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 21. يطرح المعلم أسئلة مفتوحة ومتشعبة ويقوم بتيسير المناقشة ليتعرف على تفكير التلاميذ . | ٪ 81 | ٪ 5 | ٪ 14 | 103,46 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 22. يؤثر المعلم طلابه الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم ليظهروا مشكلاتهم . | ٪ 81 | ٪ 7 | ٪ 12 | 102,62 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 23. يتفاعل المعلم مع التلاميذ عن طريق تبادل الأسئلة والإجابات . | ٪ 85 | ٪ 9 | ٪ 6 | 120,26 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 24. ينمي المعلم لدي التلاميذ الموهوبين إتجاها بأن الرياضيات مجال لإكتشاف الجديد فرديا وجماعيا . | ٪ 78 | ٪ 10 | ٪ 12 | 89,84 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |

| الدالة الإحصائية | مربع كاي | غير موافق | متردد | موافق | المعيار الفرعي |
|---------------------------------|-------------|--------------|-------|-------|---|
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 107,54 | % 13 | % 5 | % 82 | 25. يشجع المعلم التلاميذ على حب الإستطلاع . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 116,48 | % 12 | % 4 | % 84 | 26. يقدم المعلم الألغاز في الرياضيات . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 14,06 | %24 | % 25 | % 51 | 27. يطلب المعلم من التلاميذ مهام إضافية مثل قراءة كتب الرياضيات وتلخيص مقالات الرياضيات . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 33,02 | % 28 | % 13 | % 59 | 28. يقدم المعلم بعض النماذج التمثيلية أو مسرحية الرياضيات يشارك فيها مختلف التلاميذ . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 46,34 | % 22 | % 13 | % 65 | 29. ينظم المعلم ندوات عن الرياضيات عن طريق إستدعاء بعض العلماء المتخصصين في الرياضيات . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 116,06 | % 11 | % 5 | % 84 | 30. يشجع المعلم جميع التلاميذ على القيام بالتعلم الذاتي . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 63,86 | % 14 | % 15 | % 71 | 31. يستخدم المعلم مدخل التعلم التعاوني عن طريق تقسيم التلاميذ الى مجموعات . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 75,92 | % 18 | % 8 | % 74 | 32. يستخدم المعلم المدخل المنظومي بداخل الفصل . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 115,76 | % 10 | % 6 | % 84 | 33. يستخدم المعلم مدخل البنائية في تدريس بعض الدروس . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 93,86 | % 11 | % 10 | % 79 | 34. يستخدم المعلم الكمبيوتر في عرض الأسطوانات التعليمية للطلاب . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 125,06 | % 9 | % 5 | % 86 | 35. يستخدم المعلم أساليب التقويم الأصيل (مثل ملفات أداء التلاميذ) باستمرار لمعرفة مستوى التلاميذ . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 124,82 | % 7 | % 7 | % 86 | 36. يصمم المعلم أدوات مبتكرة لتقويم الدروس التي تم تدريسها . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 34,46 | % 20 | % 19 | % 61 | 37. يسأل المعلم التلاميذ عن أعمال الرياضيات المختلفة التي قاموا بها في الأجازة حتي تكون دراسة الرياضيات مستمرة طوال العام . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 71,54 | % 10 | % 17 | % 73 | 38. يقارن المعلم بين مستوى أداء التلميذ فردياً وجماعياً . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 70,22 | % 21 | % 7 | % 72 | 39. يجعل المعلم الأسرة تشارك في عملية تقويم التلميذ . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 115,76 | % 10 | % 6 | % 84 | 40. يستخدم المعلم نتائج التقويم في تحسين أداء التلاميذ . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 160,22 | % 4 | % 3 | % 93 | 41. يحضر المعلم الندوات والمؤتمرات الخاصة بتدريس الرياضيات . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 67,82 | % 11 | % 17 | % 72 | 42. يقرأ المعلم أدبيات الرياضيات المعاصرة . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 68,78 | % 19 | % 9 | % 72 | 43. يساهم المعلم في دورات تدريبية للاطلاع على طرق تدريس الرياضيات الحديثة وكيفية رعاية الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 93,86 | % 10 | % 11 | % 79 | 44. يقوم المعلم بعمل دراسات عليا لرفع مستواه الأكاديمي والتربوي . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 116,06 | % 11 | % 5 | % 84 | 45. يقدم المعلم أبحاثاً في الرياضيات تتفق مع جودة التعليم . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 77,36 | % 20 | % 6 | % 74 | 46. يقدم المعلم حلولاً لمشكلات الرياضيات التي تقابلها بصورة رسمية للجهة المختصة . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 69,44 | % 20 | % 8 | % 72 | 47. يتعاون المعلم مع معلمي الرياضيات الآخرين في عمل إصدارات للرياضيات خاصة بالمدرسة وبالإدارة التعليمية . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 182,54 | % 3 | % 0 | % 97 | 48. يحترم المعلم شخصية التلاميذ وقدراتهم . |
| دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . | 139,58 | % 7 | % 4 | % 89 | 49. يهتم المعلم بمظهره دون مبالغة . |

| المعيار الفرعي | موافق | متردد | غير موافق | مربع كاي | الدالة الإحصائية |
|--|-------|-------|-----------|----------|---------------------------------|
| 50. يحتفظ المعلم بالأسرار التي يبوح بها التلاميذ له . | 84 % | 6 % | 10 % | 115,76 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 51. يحرص المعلم على استخدام لغة مهذبة مع طلابه وزملائه . | 83 % | 3 % | 14 % | 112,82 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |
| 52. يلتزم المعلم بقواعد العمل السائدة في مدرسته . | 82 % | 3 % | 15 % | 108,74 | دالة عند 0,001 لصالح الموافقة . |

5. حصل المعيار الأساسي السابع الخاص بإثراء المعلم لحصة الرياضيات بطرق ذكية ونشطة على أقل نسبة موافقة وبلغت (51 % — 84 %)، مما يؤكد على وجود مجموعة من المعلمين والموجهين يرفضون التجديد، وذلك لعدم وجود معايير وأسس ثابتة لديهم.

الإجابة على السؤال الثاني :

نص السؤال الثاني من أسئلة البحث على : .

" ما مدى توافر هذه المعايير في أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية العليا في محافظة شمال غزة ؟ "

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحليل نتائج بطاقة الملاحظة على

النحو التالي : .

تحليل نتائج بطاقة الملاحظة :

اتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

1. تراوحت نسبة الموافقة على المعايير المهنية المعاصرة ما بين (51 % — 97 %)، وكانت نسبة الموافقة الخاصة بكل معيار أعلى من التردد وعدم الموافقة.
2. بحساب قيمة مربع كاي للمعايير السابقة اتضح أن جميع المعايير السابقة كانت دالة إحصائياً عند 0,001 لصالح الموافقة.
3. قبول جميع المعايير السابقة بما تحتويه من معايير فرعية بالكامل وثبتت أن هذه المعايير المهنية المعاصرة يجب توافرها في أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية بصفة خاصة ومعلمي الرياضيات بصفة عامة، وذلك لأن نسبة الموافقة على كل معيار فرعي كانت أكثر من (50%).
4. حصل المعيار الأساسي الحادي عشر الخاص بالأخلاقيات الواجب توافرها في معلم الرياضيات على أعلى نسبة موافقة وبلغت (82 % — 97 %)، مما يؤكد حرص المعلمين والموجهين على توافر الجانب الأخلاقي أثناء عملية التدريس.

جدول (8) نتائج بطاقة الملاحظة ودلالاتها الإحصائية

| المعيار الفرعي | متوافر بدرجة كبيرة | متوافر بدرجة متوسطة | متوافر بدرجة قليلة | مربع كاي | دالاتها الإحصائية |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|----------|--------------------------------------|
| 1. يوضح المعلم للطلاب علاقة الرياضيات بفروع العلوم المختلفة | 0 | 9 | 51 | 74,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 2. يستخدم المعلم مصطلحات الرياضيات الحديثة أثناء الشرح . | 2 | 16 | 42 | 41,2 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 3. يعطي المعلم للطلاب فرصة للتفكير في الحل أثناء الشرح . | 14 | 32 | 14 | 10,8 | دالة عند 0,01 للتوافر بدرجة متوسطة . |
| 4. يوضح المعلم للطلاب أهداف تدريس الرياضيات . | 3 | 8 | 49 | 63,7 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 5. يصمم المعلم أنشطة إثرائية تناسب جميع التلاميذ . | 9 | 29 | 22 | 10,3 | دالة عند 0,01 للتوافر بدرجة متوسطة . |
| 6. يضع المعلم مجموعة من الأسئلة المتنوعة تناسب جميع التلاميذ . | 15 | 32 | 13 | 10,9 | دالة عند 0,01 للتوافر بدرجة متوسطة . |
| 7. يهتم المعلم بميول التلاميذ الإيجابية والسلبية نحو الرياضيات | 13 | 26 | 21 | 4,3 | غير دالة |
| 8. يثير المعلم عقول التلاميذ في بداية الدرس | 12 | 22 | 26 | 5,2 | غير دالة |
| 9. يوفر المعلم الوسائل التعليمية التي تشجع التلاميذ على التفكير | 6 | 8 | 46 | 50,8 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |

| المعيار الفرعي | متوافر بدرجة كبيرة | متوافر بدرجة متوسطة | متوافر بدرجة قليلة | مربع كاي | دالاتها الإحصائية |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|----------|--------------------------------------|
| 10. ينظم المعلم وقت الحصة للطلاب المتفوقين والعاديين وذوي صعوبات التعلم | 3 | 24 | 33 | 23,7 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 11. ينمي المعلم الإتجاه الإيجابي للطلاب نحو الرياضيات. | 6 | 29 | 25 | 15,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة متوسطة |
| 12. يستمع المعلم بعناية لأفكار التلاميذ المتفوقين والعاديين وذوي صعوبات التعلم | 12 | 37 | 11 | 21,7 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة متوسطة |
| 13. يستخدم المعلم لغة الحوار للتعرف على احتياجات التلاميذ . | 13 | 29 | 18 | 6,7 | دالة عند 0,05 للتوافر بدرجة متوسطة . |
| 14. يطرح المعلم أسئلة مفتوحة ليتعرف على تفكير التلاميذ . | 13 | 25 | 22 | 3,9 | غير دالة . |
| 15. يثير المعلم التلاميذ الموهوبين والعاديين وذوي صعوبات التعلم ليظهروا مشكلاتهم . | 2 | 21 | 37 | 30,7 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 16. يتفاعل المعلم مع التلاميذ عن طريق تبادل الأسئلة والإجابات . | 1 | 31 | 19 | 17,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة متوسطة |
| 17. يوضح المعلم للطلاب المتفوقين أهمية الرياضيات في إكتشاف الجديد فريداً وجماعياً . | 0 | 8 | 52 | 78,4 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 18. يشجع المعلم التلاميذ على حب الإستطلاع | 1 | 5 | 54 | 87,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 19. يقدم المعلم الأغاز في الرياضيات . | 1 | 15 | 44 | 48,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة |
| 20. يطلب المعلم من التلاميذ مهام إضافية مثل قراءة كتب الرياضيات وتلخيص مقالات الرياضيات. | 2 | 0 | 58 | 108,4 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 21. يقدم المعلم بعض النماذج التمثيلية لتسهيل الشرح . | 7 | 20 | 33 | 16,9 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 22. يشجع المعلم التلاميذ على القيام بالتعلم الذاتي . | 3 | 11 | 46 | 52,3 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 23. يستخدم المعلم مدخل التعلم التعاوني عن طريق تقسيم التلاميذ الى مجموعات . | 2 | 15 | 43 | 43,9 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 24. يستخدم المعلم المدخل المنظومي بداخل الفصل . | 2 | 22 | 36 | 29,2 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 25. يستخدم المعلم مدخل البنائية في تدريس بعض الدروس | 3 | 10 | 47 | 55,9 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 26. يستخدم المعلم الكمبيوتر في عرض الوحدات التعليمية المبرمجة . | 5 | 10 | 45 | 47,5 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 27. يستخدم المعلم أساليب التقويم الحديثة (مثل ملفات أداء التلاميذ) . | 0 | 1 | 59 | 114,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 28. يقارن المعلم بين مستوى أداء التلميذ فريداً وجماعياً | 1 | 14 | 45 | 51,1 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة قليلة . |
| 29. يستخدم المعلم نتائج التقويم في تحسين أداء التلاميذ . | 7 | 30 | 23 | 13,9 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة متوسطة |
| 30. يحترم المعلم شخصية التلاميذ وقدراتهم | 34 | 23 | 3 | 24,7 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة كبيرة . |
| 31. يهتم المعلم بمظهره دون مبالغة . | 57 | 2 | 1 | 102,7 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة كبيرة . |

| المعيار الفرعي | متوافر بدرجة كبيرة | متوافر بدرجة متوسطة | متوافر بدرجة قليلة | مربع كاي | دلالتها الإحصائية |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|----------|--------------------------------------|
| 32. يحتفظ المعلم بالأسرار الخاصة بالتلاميذ . | 53 | 6 | 1 | 82,3 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة كبيرة . |
| 33. يحرص المعلم على استخدام لغة مهذبة مع طلابه . | 40 | 16 | 4 | 33,6 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة كبيرة . |
| 34. يلتزم المعلم بقواعد العمل السائدة في مدرسته . | 55 | 2 | 3 | 91,9 | دالة عند 0,001 للتوافر بدرجة كبيرة . |

اتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

- وجود دلالة إحصائية لتوافر 18 معياراً مهنيًا من إجمالي 34 معياراً مهنيًا بدرجة قليلة، وهي أرقام (1 ، 2 ، 4 ، 9 ، 10 ، 15 ، 17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26 ، 27 ، 28) .
 - وجود دلالة إحصائية لتوافر 8 معايير مهنية من إجمالي 34 معياراً مهني بدرجة متوسطة، وهي أرقام (3 ، 5 ، 6 ، 11 ، 12 ، 13 ، 16 ، 29) . وجود دلالة إحصائية لتوافر 5 معايير مهنية من إجمالي 34 معياراً مهنيًا بدرجة كبيرة، وهي أرقام (30 ، 31 ، 32 ، 33 ، 34) .
 - عدم وجود دلالة إحصائية لتوافر 3 معايير مهنية من إجمالي 34 معياراً مهنيًا، وهي أرقام (7 ، 8 ، 14) .
 - أوضحت نتائج بطاقة الملاحظة أن معلمي الرياضيات لا يربطون بين الرياضيات والمواد التعليمية الأخرى ، مما يخالف ما تنادي به المعايير العالمية والقومية مما يتفق مع دراسة (شليبي، 2011)، ودراسة (المشيخي، 2011) .
 - كان تخطيط معلمي الرياضيات لتدريس الرياضيات بطرق غير تقليدية ضعيفاً، مما يتفق مع دراسة (الدويش ، 2011)، ودراسة (steen2000) .
 - كان إهتمام معلمي الرياضيات بالأنشطة التدريسية الإبداعية أثناء حصة الرياضيات غير متوافر بصورة كافية ، وأنه يجب على معلمي الرياضيات أن يتعلموا طرق التدريس الحديثة مما يتفق مع دراسة (Taylor . 2002)، ودراسة (رومية، 2012) .
 - لم يحدث تفاعل بصورة كبيرة بين المعلم وتلاميذه أثناء حصة الرياضيات مما يتفق مع دراسة ودراسة (المشيخي، 2011)، (Robinson . M (2003) .
 - لم يتم استخدام معلمي الرياضيات للمداخل التدريسية الحديثة، باستثناء مدرسة واحدة كان يتم بها استخدام بعض المداخل التدريسية ، مما يعطي مؤشراً بضرورة التوسع في العلاقات مع المدارس الأخرى مما يتفق مع دراسة (Robinson . M (2003) .
9. لم تكن عملية تقويم معلم الرياضيات لتلاميذه تتم في ضوء معايير الجودة الشاملة مما يوضح أهمية إعداد معلم الرياضيات حسب المرحلة التعليمية التي سيعمل بها، مما يتفق مع دراسة (Robinson . 2003) .
10. أسفرت نتائج الملاحظة عن إرتفاع الأخلاقيات الواجب توافرها في معلم الرياضيات، وتمسكهم بأخلاقيات المهنة مع التلاميذ ومع الزملاء مما يتفق مع دراسة (شليبي، 2011)، ودراسة (قليوبي، 2011)، ويختلف مع دراسة (رمضان ، 2002) حيث أن الدقة والصرامة لا تزيد من تحصيل التلاميذ، بل أنها قد تؤدي الى كراهية المعلم والمادة الدراسية.
- الإجابة على السؤال الثالث :**
- نص السؤال الثالث من أسئلة البحث على:**
- " ما تأثير الخبرة الزمنية على معلمي الرياضيات من حيث مدى توافر المعايير المهنية لديهم ؟
- وللإجابة على هذا السؤال، تم تقسيم نتائج الملاحظة لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الأساسية الى أربع مجموعات، كل مجموعة تحتوي على عدد معين من المعلمين، وتم توضيح ذلك في الفصل السابق. وللتأكد من تجانس المجموعات تم استخدام طريقتين مختلفتين وهما :
- 1. استخدام طريقة هارتلي :**
- $$F = \frac{\text{أكبر تباين}}{\text{أصغر تباين}} = \frac{78,06}{27,82} = 2,81$$
- وبمقارنة القيمة المحسوبة بقيمة ف من جدول F- max بدرجات حرية (ك ، ن ، 1) عند (5 ، 24 ، 0,05) = 3,54
- وبالتالي كانت القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية، ومن ثم تم التأكد من تجانس المجموعات .
- 2. استخدام طريقة كوكران .:**
- $$F = \frac{\text{التباين الأكبر}}{\text{مجموع تباينات المجموعات}} = \frac{248,13}{78,06} = 0,31$$

ويعتبر الباحث أن القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولية
 ومقارنة القيمة المحسوبة بقيمة كوكران الجدولية بدرجات
 حرية (ك، ن — 1) ومستوى دلالة 0,05 وجد الباحث أن القيمة
 الجدولية عند (5، 24، 0,05) = 0,3645
 أي من هذه المجموعات تتوافر لديها المعايير المهنية بصورة أفضل.

جدول (9) نتائج مقارنات مجموعات البحث

| المجموعة الأساسية | المجموعة الأولى سنوات خبرة 0 — | المجموعة الثانية سنوات خبرة 5 — | المجموعة الثالثة سنوات خبرة 10 — | المجموعة الرابعة سنوات خبرة 15 — |
|-------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| الأول | 50,79% | 52,22% | 46,22% | 45,45% |
| الثاني | 44,44% | 54,44% | 57,78% | 50,51% |
| الثالث | 57,14% | 55,56% | 54,22% | 50,51% |
| الرابع | 45,24% | 58,33% | 52,67% | 48,48% |
| الخامس | 71,43% | 71,11% | 58,67% | 59,60% |
| السادس | 42,86% | 47,50% | 45% | 43,18% |
| السابع | 42,86% | 45,56% | 43,11% | 41,41% |
| الثامن | 46,67% | 46% | 39,73% | 43,03% |
| التاسع | 36,51% | 44,44% | 45,33% | 46,46% |
| العاشر | 94,29% | 88% | 92,27% | 91,52% |
| الحادي عشر | 55,33% | 57,25% | 54,75% | 53,65% |

ولحساب الدلالة الإحصائية للفروق بين المجموعات الخمسة السابقة تم للمعايير الأساسية على النحو التالي :
 استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه ، وكانت نتائجه بالنسبة

جدول (10) قيم ف وحجم التأثير للمقارنات بين المجموعات

| المستواه | حجم التأثير | دلالة ف | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المعيار الأساسي |
|----------|-------------|----------------------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|-----------------|
| مرتفع | 0,39 | دالة عند مستوي 0,001 | 10,53 | 9,58 | 4 | 38,32 | بين المجموعات | الأول |
| | | | | 0,91 | 55 | 50,08 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 88,40 | | |
| مرتفع | 0,21 | دالة عند مستوي 0,01 | 4,95 | 12,97 | 4 | 51,89 | بين المجموعات | الثاني |
| | | | | 2,62 | 55 | 143,96 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 195,85 | | |
| مرتفع | 0,21 | دالة عند مستوي 0,01 | 4,80 | 7,78 | 4 | 31,13 | بين المجموعات | الثالث |
| | | | | 1,62 | 55 | 89,05 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 120,18 | | |
| مرتفع | 0,22 | دالة عند مستوي 0,01 | 5,10 | 3,98 | 4 | 15,90 | بين المجموعات | الرابع |
| | | | | 0,78 | 55 | 43,03 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 58,93 | | |
| مرتفع | 0,37 | دالة عند مستوي 0,001 | 9,52 | 13,61 | 4 | 54,45 | بين المجموعات | الخامس |
| | | | | 1,43 | 55 | 78,53 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 132,98 | | |
| مرتفع | 0,31 | دالة عند مستوي 0,001 | 7,68 | 10,83 | 4 | 43,31 | بين المجموعات | السادس |
| | | | | 1,41 | 55 | 77,42 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 132,98 | | |
| مرتفع | 0,15 | دالة عند مستوي 0,01 | 3,65 | 4,53 | 4 | 18,10 | بين المجموعات | السابع |
| | | | | 1,24 | 55 | 68,08 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 86,18 | | |
| مرتفع | 0,31 | دالة عند مستوي 0,001 | 7,48 | 21,39 | 4 | 85,56 | بين المجموعات | الثامن |
| | | | | 2,86 | 55 | 157,42 | الخطأ الكلي | |
| | | | | | 59 | 242,98 | | |
| مرتفع | 0,27 | دالة عند مستوي 0,001 | 6,44 | 5,15 | 4 | 20,61 | بين المجموعات | التاسع |
| | | | | 0,80 | 55 | 44,24 | الخطأ الكلي | |

| المعيار الأساسي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | دلالة ف | حجم التأثير | مستواه |
|-----------------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|----------------------|-------------|--------|
| | الكلية | 64,85 | 59 | | | | | |
| العاشر | بين المجموعات | 190,93 | 4 | 47,73 | 14,12 | دالة عند مستوي 0,001 | 0,47 | مرتفع |
| | الخطأ | 186 | 55 | 3,38 | | | | |
| | الكلية | 376,93 | 59 | | | | | |

8. كانت النسبة المئوية لتوافر المعايير الأساسية كلها بصفة عامة على النحو التالي:

- ثانياً : المجموعة الثانية (خبرة من 6 . 10 سنة): توافرت المعايير لديها بنسبة 57,25%.
- ثالثاً : المجموعة الأولى (خبرة من 0 . 5 سنوات): توافرت المعايير لديها بنسبة 55,33%.
- رابعاً : المجموعة الثالثة (خبرة من 10 . 15 سنة): توافرت المعايير لديها بنسبة 54,75%.
- أولاً : المجموعة الرابعة (خبرة أكثر من 15 سنة): توافرت المعايير ليها بنسبة 53,65%.

توصيات البحث :

1. ضرورة تعميم معايير المجلس القومي لمعلمي الرياضيات لإختيار ما يصلح تطبيقه في المدارس والفصول الدراسية .
2. قيام وزارة التربية والتعليم بوضع معايير خاصة بمعلمي كل مادة دراسية على حده.
3. ضرورة تدريب معلمي الرياضيات على المعايير العالمية والقومية حتى يستطيعون الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال تدريس الرياضيات.
4. عمل متابعات من التربية والتعليم لمعلمي الرياضيات الذين تم تدريبهم على المعايير.
5. وضع مكافآت وحوافز تشجيعية لمعلمي الرياضيات الذين يقومون بتغيير أدائهم في ضوء المعايير العالمية والقومية.

مراجع البحث

أولاً : المراجع باللغة العربية :

1. الاتجاهات الحديثة: في تدريب المعلمين أثناء الخدمة القاهرة(2015).
2. الدويش ، سليمان (2011): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معايير الجودة الشاملة اللازم توافرها لدى معلمي الرياضيات في المرحلة المتوسطة: رسالة دكتوراه منشورة، السعودية
3. الجابري ، عفاف (2011):التعرف الى تحديد مستوى توافر معايير جودة تدريس اللغة العربية تكاملياً لدى معلمات المرحلة الابتدائية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جدة، السعودية.

ولحساب الدلالة العملية لكل معيار أساسي قاما الباحث بحساب حجم التأثير عن طريق إستخدام مربع إيتا ، فإذا كان مربع إيتا = 0,01 فإن حجم التأثير يكون ضعيفاً، أما إذا كان مربع إيتا = 0,06 فإنه يدل على حجم تأثير متوسط ، بينما إذا كان مربع إيتا = 0,16 فيدل على حجم تأثير مرتفع.

ويمكن تلخيص أهم نتائج السؤال الثالث على النحو التالي :

1. التوصل الى قائمة بمعايير الجودة اللازمة لمعلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية العليا.
2. كان إهتمام المعلمين بالأنشطة التدريسية أثناء حصة الرياضيات يتم بصورة أفضل لدى المعلمين ذوي الخبرة القصيرة حيث كانوا يقومون بالتخطيط بصورة أفضل من المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة الطويلة .
3. كان قيام المعلمين بأدوار إبداعية أثناء حصة الرياضيات يتم بصورة أفضل لدى المعلمين ذوي الخبرة القصيرة كانت أفضل من نتائج المعلمين ذوي الخبرة الطويلة على المعيار .
4. كان تفاعل المعلمين مع الطلاب أثناء حصة الرياضيات بأشكال متنوعة وفعالة يتم بصورة أفضل لدى معلمي ذوي الخبرة المتوسطة كانت أفضل من نتائج المعلمين ذوي الخبرة القصيرة والطويلة على المعيار .
5. كان إستخدام المعلمين لمداخل تدريسية حديثة في حصة الرياضيات يتم بصورة أفضل لدى المعلمين ذوي الخبرة القصيرة كانت أفضل من نتائج المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة على المعيار .
6. كان تقويم المعلمين لمدى تعلم الطلاب للرياضيات في ضوء معايير الجودة الشاملة يتم بصورة أفضل لدى معلمي ذوي الخبرة الطويلة كانوا يقومون بالتخطيط بصورة أفضل من المعلمين ذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة على المعيار .
7. كان توافر الجانب الأخلاقي لدى معلمي الرياضيات موجود بصورة أفضل لدى المعلمين ذوي الخبرة القصيرة ثم لدى معلم الخبرة والطويلة، وكان أقل المجموعات هي مجموعة المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة .

4. الخطيب ، محمد (2007): مدخل لتطبيق معايير نظم الجودة الشاملة، في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة الى اللقاء السنوي الرابع عشر للعلوم التربوية والنفسية جستن، (الجودة في التعليم العام)، المملكة العربية السعودية، القصيم، 29، 28 ربيع الاخر 1428هـ (15-16/5/2007م).
5. الكيلاني، عبد الله (2008) : القياس والتقويم في التعلم والتعلم"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، أم السماق، عمان :الأردن.
6. المجلس الأعلى للتعليم (2008): معايير الرياضيات، الهيئة القومية لضمان الجودة www.naqaae.org.
7. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية المصرية(2014): تقويم مراكز تدريب المعلمين اثناء الخدمة، 2004، ص 36، 37.
8. المشيخي ، نوال (2011): فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات معلمات الرياضيات في التواصل الرياضي بالمرحلتين المتوسطة والثانوية بمدينة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، تبوك.
9. رفعت، رمضان (2007): برنامج مقترح لتطوير اداء معلمي الرياضيات في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر لعلمي التاسع عشر، تطوير مناهج التعليم في ضوء الجودة، المنعقد في دار الضيافة-جامعة عين شمسمن 25، 26 يوليو: القاهرة الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المجلد الرابع، ص 486: 525.
10. رومية، جلال(2012): فاعلية برنامج تدريبي مقترح في ضوء معايير الجودة الشاملة في تحسين أداء معلمي الرياضيات في المرحلة الأساسية الدنيا بغزة ، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، فلسطين، مجلة الزيتونة.
11. شلبي ، احمد (2011): دور وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء معلمي الرياضيات في ضوء المعايير المهنية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جمهورية مصر العربية، جامعة المنوفية.
12. عبدالحميد، جابر(2000): مدرس القرن الحادي والعشرين الفعال: المهارات والتنمية المهنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
13. عبيد ، وليم (2006): احداثيات ثقافة المعايير وبناء المناهج العلوم، دراسة المقدمة لمؤتمر المنظمة الاسلامية للعلوم والثقافة (السيكو)، الشارقة (17، 1، سبتمبر).
14. قليوبي ، امانى (2011): مدى قيام عضوات هيئة التدريس في جامعة أم القرى بمهامهن التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر العضوات والطالبات، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، السعودية.
15. مجمع اللغة العربية (2015): المعايير المهنية للمعلمين، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله ، فلسطين.
16. هيئة تطوير مهنة التعليم (2015): المعايير المهنية للمعلمين، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.
17. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية(2015): هيئة تطوير مهنة التعليم، المعايير المهنية للمعلمين، رام الله، فلسطين.
18. وزارة التربية والتعليم المصرية(2003): مشروع اعداد المعايير القومية في اطار عالمي مقارن، 2003، ص 25.
- ثانياً : المراجع الاجنبية :
1. Brownstein, Erica.; Allan, Elizabeth; Veal, William R. (2009): Alignment of the "2003 NSTA Standards for Science Teacher Preparation" with the NCATE Assessment System- Journal of Science Teacher Education, v20 n5 p403-413 Oct.
 2. Hong & et.al (2008): The effect of standards – based professional development participation on the teaching of mathematics at two – year colleges in New Mexico , Ph. D , the university of New Mexico , <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullit/3091780>.
 3. National Council of Teachers of Mathematics (2005) : Principles and Standards , Reston , VA
 4. Tin Xiushu Liu Yingna ,liu dongmei ,Li Yuhong ; yang Ming (2010):"construction of Quality Guarantee system in higher Education in china", international workshop discovery and data mining ,pp. 323-325, 2010 third international conference on knowledge Discover and data mining 2010.
 5. Taylor, M. (2002): Preparing Middle and High School Mathematics Teachers. <http://web.utk.edu/~Pmark/hitrun.html>.
 6. Steen, L . (1995) : Preparing Teachers of Mathematics Asking The Right Questions .<http://www.Stolaf.edu/People/Steen/Papers/Standards.html> .
 7. Norene . L (2002) : Construction of Teachers Knowledge context: Preparing Elementary Teachers in to Teach Mathematics and Science , School Science and Mathematics , Vol 102, No 1 , PP 68 – 78.
 8. Robinson . M (2003) : The effect of standards – based professional development participation on the teaching of mathematics at two – year colleges in New Mexico , PhD , the university of New Mexico , <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3091780>.

الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها

د. علي لطفي علي قشمر

كلية العلوم الإنسانية

جامعة الاستقلال - فلسطين

alilutfe@gmail.com

الملخص: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها، حيث تكونت عينة الدراسة من (152) من موظفي الجامعات الفلسطينية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (2018/2019م)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة.

ولإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطوير استبيان لقياس الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها، حيث تكون الاستبيان من (25) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي.

وتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشاروا إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية. للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.88) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

واعتمد الباحث التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

وحاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير الراتب.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الأخلاق المهنية، ثقافة الجودة الشاملة، الجامعات الفلسطينية، موظفي الجامعات الفلسطينية.

مع التطور العلمي والتكنولوجي وانتقال المجتمعات إلى عصر المعرفة ازدادت أهمية الأعمال في المجتمع بشكل كبير وأصبح دورها فاعلاً على مختلف المستويات وأخذت الأمم والشعوب تتبارى بمخترعاتها ومكتشفاتها ومدى قوة منظمات الأعمال فيها، وهذا الأمر يتطلب وضع فلسفة وآليات عمل منظمات الأعمال ضمن إطار أخلاقي واجتماعي رابط لمكونات الأمة ويمثلها في المنافسة العالمية. وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقوق العلمية التي ترتبط بالأعمال وعلاقتها بالمجتمع وتبنيها لمسؤوليات اجتماعية وأخلاقية وكثرت البحوث والمساقات التي تدرس في الجامعات تحت مسميات مختلفة وتحت مظلة هذا الموضوع الحيوي. وفي عالمنا العربي يبدو أن هناك نقصاً كبيراً في هذا الجانب سواء على صعيد البحوث والكتب أو على صعيد تدريس مساقات ذات علاقة بهذا الموضوع من جانب ومن جانب آخر بدأت بوادر الاهتمام بمواضيع النزاهة والشفافية والحكومية وتأثير علاقة الأعمال بالحكومة وتطوير مدونات أخلاقية دساتير

المقدمة: إن أخلاقيات العمل تشير إلى قيم السلوك والأخلاق التي توضح التصرفات الصائبة والخطأ التي تظهر في بيئة العمل. إن المقاييس الأخلاقية السيئة تؤدي إلى مشاكل فيما يتعلق بصورة المنشأة لدى الجمهور، وإلى مجموعة من المشاكل المكلفة، قضايا قانونية مكلفة، مستوى عالي من السرقة بين الموظفين. الخ. إن اتخاذ القرار الأخلاقي يديم الثقة مع الجمهور كما انه عنصر أساسي في علاقة المنشأة مع الجمهور والموظفين والشركات الأخرى. ومن المهم أيضاً أن تعكس الإدارة العليا سلوك أخلاقي لأنه من المتعارف عليه أنها دائماً القدوة التي يتمثل بها جميع العاملين بالمنشأة. بالنسبة للمديرين والموظفين فإن حماية البيئة هي مسؤولية اجتماعية كما أنها هدف مهم للمنشأة لأنها أصبحت حجر الزاوية للنجاح. إن أي منشأة ترغب في الازدهار على المدى الطويل لا يمكنها تحقيق ذلك دون أخلاقيات العمل، أي معايير السلوك والقيم الأخلاقية التي تحكم التصرفات والقرارات في بيئة العمل. (الحري، 2008)

للمدير أو الأفراد في المراتب العليا الدور الأكبر في تحديد أخلاق المؤسسة فالمدبر والأفراد أصحاب المراتب العليا هم قنوة للموظفين الآخرين، فإذا كان أصحاب المراتب العليا بالمؤسسة يعملون بأخلاق سيئة كالسرقة! فالموظفون سيسيروا على نهج مدرءهم وستفشل المؤسسة وسيفرض أمرها ولن تنال رضا الجمهور. أما إذا كان المدرء وأصحاب المراتب العليا بالمؤسسة يتمتعون بأخلاق صائبة وجيدة فإن المؤسسة ستتغلب على المشاكل المتعلقة بالأخلاق وسيكون الموظفون أصحاب أخلاق مهنية جيدة، وستكسب المؤسسة رضا الجمهور وستبقى ناجحة.

مشكلة الدراسة:

لا يعتبر العمل الوظيفي مناسباً لمن يملك مستوى عال من الأخلاق المهنية فقد يعاني مشكلات مع بعض زملائه وقد لا يدرك القائمون على المؤسسة قيمة وجوده بينهم فلا يعطى الاعتبار اللائق به فيصاب بحالة من الغم والغبن قد تقضي إلى استقالته. وقد يدفعه حرصه وإخلاصه إلى إبداء آراء وانتقادات قد تؤدي إلى فصله ولهذا يتعين عليه اعتبار " الوظيفة" مرحلة يجب تجاوزها - سريعاً - حالماً تهيأت الظروف الملائمة للانفصال بعمل خاص، ولكن متى ما اضطر الإنسان للعمل (موظفاً) فعليه أن يلتزم بأعلى درجات الأخلاق المهنية. وتتمثل مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

- ما هو دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟
- هل ستختلف استجابات عينة الدراسة نحو دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إلقاء الضوء على الأخلاق المهنية ودورها على تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.
- بيان مدى دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟
- معرفة وجود اختلافات نحو دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب).

فرضيات الدراسة:

وحاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية

مهنية كذلك بدأ اهتمام الجامعات جلياً بإدخال مسابقات ذات مساس مباشر أو غير مباشر بهذه المواضيع الحيوية. (السيد، 2013)

ترتكز الأخلاق المهنية على محبة العامل للعمل الذي يقوم به مهما كان شكله وطبيعته ومردوده المادي فيكفي لمحبه قبوله به، ويقوم بإبداء قدر من الاحترام والطاعة للمدير المسئول، ويقوم بالانشغال بالواجبات وما ينبغي على الموظف فعله واعتبار الحقوق واجبات آخرين يجتهدون من أجل توفيرها له. النظرة إلى كثرة الأعباء والتكاليف الملقاة على عاتقه على أنها نقّة وحسن ظن من الإدارة به وعدم النظر إليها على أنها شارة غب وعقوبات للتشريد، وتقوم بتعظيم الإحسان الذي يتلقاه من الإدارة مهما كان بسيطاً ورده نشاطاً وولاء واستعداداً. وتتجلى الأخلاق المهنية في أن تتقدم باستقالتك متى فقدت مبررات انتمائك للمكان وعجزت عن القيام بواجبك، ألا تبخل على مؤسستك بوقت أو مال أو فكر أو صحة وأن تقوم بالعمل الذي أمامك بأسرع وقت ممكن وتتهيأ للقيام بأي أعمال أخرى، أن تتجز في يوم ما ينجزه الآخرون في شهر وأن تتجز في شهر ما ينجزه غيرك في عام، وتستطيع أن تظهر جميع مهاراتك وخبراتك ومعارفك لخدمة مؤسستك وتطور وتنمي وتكتسب ما تحتاج إليه لإنجاح عملك، أن تتعاون مع زملائك وتساعدهم في أعمالهم وتقدم لهم النصح والتوجيه متى رأيت منهم إهمالاً وعدم الاهتمام بالعمل ويستطيع أيضاً أن يثني على جهود زملائه و إبراز إيجابياتهم أمام إدارته حتى يكافئوه على نشاطه وإخلاصه. (العضاضي، 2012)

تسبب الجذور التاريخية للاهتمام بالجودة إلى عصور بالغة القدم في التاريخ. وفي العصر الحديث شهد موضوع الجودة اهتماماً وتطوراً واسعاً منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن. لقد حفز على مثل ذلك التطور عوامل عديدة لعل من أبرزها اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الغربية ثم الدولية. فكان اتجاه منظمات الأعمال للخروج من المنافسة السعرية الحادة بالاتجاه للتميز من خلال الجودة وهو ما أدى إلى تطور مفاهيم ومناهج الجودة. تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أحدث مناهج الجودة في منظمات الأعمال. يهدف إلى توفير المعارف العلمية الحديثة حولها لكل مهتم بها من باحثين وطلبة دارسين في الجامعات، ورجال الأعمال المختلفة. (الطائي، 2001).

إن أخلاقيات العمل تظهر من خلال السلوك والنشاطات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة وهي توضح الأعمال الصائبة من الأعمال الخاطئة التي تظهر في بيئة العمل، إن الأخلاق السيئة تؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة لدى الزبائن، وأيضاً تعمل على انتشار السرقات والواسطة وغيرها من النشاطات الغير أخلاقية داخل المؤسسة نفسها مما يؤدي إلى الكثير من المشاكل، أما الأخلاق الصائبة تعمل على تحسين وضع المؤسسة وتعمل على تحسين إنتاجها وتحسين سلوك موظفيها فهذا تكسب رضا الجمهور والزبائن، دائماً ما يكون

تأخذ منهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداهن تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل الجامعة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، والسلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية؛ للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات.

– مفهوم تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية: من خلال تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، وبذل الجهود على جميع مستويات الجامعة لرفع مستوى أداء كافة الكليات والمراكز والإدارات والوحدات التابعة لها من خلال وضع خطة عمل تستهدف الارتقاء بمستوى خدمة التعليم العالي التي تقدمها للمجتمع من أجل تحقيق رضائه. (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، 2018)

– مفهوم الجودة (Quality) في التعليم: أصبح الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحظى باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر، وتعرف بأنها "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة" (عشبية، 2000، ص12)

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأداء التربوي استطاع الباحثون توثيق بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي: دراسة العضاضى تحت عنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها: عدم فناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، غموض سياسات واستراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الحوافز المالية والمعنوية. وقد تم اقتراح عدد من التوصيات، كان أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة (العضاضى، 2012).

دراسة بروش وبركان تحت عنوان: مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق. وقد هدفت الدراسة، إلى إبراز أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والاجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التوقع بأفاقه مع التركيز على المعوقات. وقد خلصت الدراسة، بأن غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الامكانيات المادية

ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير الراتب.

أهمية الدراسة:

تعتبر مرجع للدارسين والباحثين من طلاب الجامعات الفلسطينية والجامعات العربية الأخرى.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: خلال في الفصل الأول من العام الأكاديمي (2018/2019).

الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي الجامعات الفلسطينية.

تعريف المصطلحات:

- الأخلاق (Ethics): هو مجموع ما يحتويه الفرد أو المجتمع من الفضائل أو الرذائل. وتنقسم إلى أخلاق حسنة وأخلاق سيئة.
- الجودة: Quality: الجودة في التعليم هي معايير عالمية للقياس والاعتراف، والانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، واعتبار المستقبل هدفاً نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال الآن.
- وتعرف الجودة "إجرائياً" بأنها: الجهود العديدة المبذولة من قبل الإدارة العليا وجميع الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لتحسين مخرجات العملية التعليمية بما يتناسب مع رغبات الطلبة وقدراتهم وخصائصهم واحتياجاتهم، وبما يلبي متطلبات المجتمع الفلسطيني والعربي.
- إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management) (TQM) وهي من المفاهيم الحديثة بحيث

فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً (الناطور، 2004).

دراسة (Crone sky) هدفت إلى التعرف على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استعرضوا مشكلة التعليم العالي الأمريكي، ونسبوا إلى الحاجة إلى رؤية وفهم عميق ومهارات لجزء كبير من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بسبب عدم توفر عدد كاف من التدريب سواء كان إداري رسمي أو غير رسمي، وتطرق الباحث لبعض الأمثلة لضعف الجودة منها: قدم تقنيات التعليم، ضعف معنويات العاملين، ضعف إعداد الهيئة التدريسية، الميزانية غير السلمية، الإعداد الضعيف للمهنيين، والمهارات غير الكافية للطلاب الجدد، وفي نهاية البحث اقترح الباحث على المدراء منهج مختصر لنظريات متعددة في الجودة الشاملة والأدوات الضرورية لتنفيذ هذه النظريات في مؤسسات التعليم العالي (Crone sky, 2003).

دراسة (Hernandes) هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغير بسيط طرأ على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية (Hernandes, 2002).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعات الفلسطينية خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (2018/2019م).

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (142) من موظفي الجامعات الفلسطينية خلال الفصل الأول من العام الأكاديمي (2018/2019م). تم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1)، (2)، (3)، (4) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|----------------|
| 32% | 46 | بكالوريوس وأقل |
| 42% | 60 | ماجستير |
| 25% | 36 | دكتوراه فأعلى |
| 100% | 142 | المجموع |

والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تعد من أهم معوقات تطبيقه. كما اقترحت الدراسة، ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير (بروش وبران، 2012).

دراسة الدقي التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. لذا قام الباحثون بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (430) موظفاً، واستخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الدقي، 2006، ص86).

دراسة علوان هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية. اعتمد الباحثون في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (2004/2005)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك (علوان، 2005، ص154).

دراسة الناطور هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستها وتطبيقها لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات سنوات الخبرة، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن والتي بلغ عددها (447) موظفاً تم اختيارهم من بين (2981) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، أما

تقنين أداة الدراسة:

صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على عينة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء التعديلات، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.92) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار تحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما هو دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض جداً)، وتم عكس الميزان على الفقرات السلبية ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (6): ميزان النسب المئوية للاستجابات

| درجة الاستجابات | النسبة المئوية |
|-----------------|----------------|
| منخفضة جداً | أقل من 50% |
| منخفضة | من 50% - 59% |
| متوسطة | من 60% - 69% |
| مرتفعة | من 70% - 79% |
| مرتفعة جداً | من 80% فما فوق |

ويبين الجدول (4) النتائج.

النتائج المتعلقة بالمجال الأول (الإدارة العليا للجامعة)

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المسمى الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| 30% | 42 | أكاديمي إداري |
| 33% | 47 | أكاديمي |
| 37% | 53 | إداري |
| 100% | 142 | المجموع |

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|------------------|
| 32% | 45 | أقل من (5) سنوات |
| 27% | 39 | من (5-20) سنة |
| 41% | 58 | أكثر من (20) سنة |
| 100% | 142 | المجموع |

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الراتب

| النسبة المئوية | التكرار | الراتب |
|----------------|---------|---------------------|
| 35% | 49 | أقل من (2500) شيكل |
| 37% | 52 | من (2500-5500) شيكل |
| 29% | 41 | أكثر من (5500) شيكل |
| 100% | 142 | المجموع |

منهج الدراسة:

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

أداة الدراسة:

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة أهل سنوات الخبرة والاختصاص، تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (25) فقرة موزعة إلى أربعة مجالات كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة

| # | المجال | عدد الفقرات | الفقرات |
|---|-------------------------------------|-------------|---------|
| 1 | مجال الإدارة العليا للجامعة. | 6 | 06-01 |
| 2 | مجال التحسين المستمر للأداء. | 8 | 14-07 |
| 3 | مجال الطالب محور العملية التعليمية. | 6 | 20-15 |
| 4 | مجال إدارة الموارد البشرية. | 5 | 25-21 |

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المتعلقة بالمجال الأول

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|---|--|------------------|----------------|----------------|
| 1 | تمتلك الإدارة استراتيجية لإجراء التغييرات لتحسين العمل في الجامعة. | 2.4 | 48% | منخفضة جداً |
| 2 | ضرورة أن يكون للجامعات دليل لإدارة الجودة الشاملة يعمل على علاج مشكلاتها. | 1.8 | 35% | منخفضة جداً |
| 3 | تستخدم الإدارة أدوات متعددة للرقابة على الجودة الشاملة (الاستبانة، ورش عمل). | 2.5 | 50% | منخفضة |
| 4 | اعتماد الإدارة العليا مبدأ الشفافية والجدارة والاستحقاق في تعيين الموظفين. | 3.0 | 59% | منخفضة |
| 5 | تعمل الإدارة على إنشاء مركز متخصص يهتم بأمور الجودة الشاملة على أن يكون مرجعية لكافة الموظفين. | 2.8 | 56% | منخفضة |
| 6 | تضع الإدارة معايير واضحة لتقييم جودة عمليات الجودة الشاملة. | 2.5 | 50% | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | 2.5 | 50% | منخفضة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

حيث كانت نسبتها المئوية أقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة بدلالة النسبة المئوية (50%).
النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (التحسين المستمر للأداء)

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كانت منخفضة على الفقرات (3، 4، 5، 6) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت منخفضة جداً على الفقرات (1، 2)

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المتعلقة بالمجال الثاني

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|----|--|------------------|----------------|----------------|
| 7 | مساعدة الموظف على استخدام معايير واضحة مرنة في اختيار البدائل. | 2.4 | 47% | منخفضة جداً |
| 8 | تحرص الجامعة على اطلاع الموظفين على النتائج المرتبطة بعملهم. | 2.6 | 51% | منخفضة |
| 9 | تحرص الجامعة على حث الموظفين على تحسين وتطوير عملهم. | 2.6 | 52% | منخفضة |
| 10 | وضع نظام للترقية على الكفاءة وليس الأقدمية والوساطة. | 2.7 | 54% | منخفضة |
| 11 | تفعيل دور العاملين خلال إشراكهم في فرق ولجان لتطبيق الجودة الشاملة. | 2.6 | 51% | منخفضة |
| 12 | تقوم الإدارة بتقييم أثر التدريب للموظفين بشكل دوري مع إعطاء الحوافز. | 3.1 | 62% | متوسطة |
| 13 | عقد دورات تدريبية للارتقاء بكفاءة الأداء. | 2.3 | 46% | منخفضة جداً |
| 14 | تحرص الجامعة على تشجيع العمل الجماعي بين الموظفين لمختلف المستويات الإدارية. | 2.5 | 50% | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | 2.6 | 52% | منخفضة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

الفقرات (7، 13) حيث كانت نسبتها المئوية أقل من (50%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة بدلالة النسبة المئوية (52%).
النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (الطالب محور العملية التعليمية)

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كانت متوسطة على الفقرة (12) حيث بلغت نسبتها المئوية (62%) وكانت منخفضة على الفقرات (8، 9، 10، 11، 14) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت منخفضة جداً على

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المتعلقة بالمجال الثالث

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|----|---|------------------|----------------|--------------------|
| 15 | معاملة الطالب كشخص له خصوصياته وسماته الخاصة وظروفه المميزة عن الآخرين. | 2.25 | 45% | منخفضة جداً |
| 16 | الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات من تتعامل معهم قدر الإمكان. | 2.2 | 44% | منخفضة جداً |
| 17 | امتلاك سلطة كافية لتطبيق القوانين في الجامعة لتحقيق رضا الطالب. | 2.5 | 49% | منخفضة جداً |
| 18 | تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات الطلبة وتعمل على معالجتها. | 2.3 | 47% | منخفضة جداً |
| 19 | تعمل الإدارة باستمرار على تقديم خدمات جديدة للمراجعين. | 2.6 | 52% | منخفضة |
| 20 | تعمل الجامعة على تطبيق نظام الحوافز وتوفير المنح لتشجيع الطلبة. | 2.7 | 54% | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | 2.4 | 49% | منخفضة جداً |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة جداً بدلالة النسبة المئوية (49%).

النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (إدارة الموارد البشرية)

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كانت منخفضة على الفقرات (19، 20) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت منخفضة جداً على الفقرات (15، 16، 17، 18) حيث كانت نسبتها المئوية أقل من (50%) وكانت

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية المتعلقة بالمجال الرابع

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|----|---|------------------|----------------|----------------|
| 21 | تستقطب إدارة الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهدافها. | 2.8 | 56% | منخفضة |
| 22 | تعتمد الإدارة وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح لكل موظف. | 2.5 | 50% | منخفضة |
| 23 | توفير الأنشطة والفعاليات المناسبة لتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية. | 2.7 | 54% | منخفضة |
| 24 | استخدام الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب. | 2.7 | 55% | منخفضة |
| 25 | وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف العامة للجامعة. | 2.5 | 50% | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | 2.6 | 53% | منخفضة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة بدلالة النسبة المئوية (53%). خلاصة النتائج وترتيب المجالات والدرجة الكلية للاستجابات:

يتبين من الجدول رقم (10) السابق أن دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها كانت منخفضة على الفقرات (20، 21، 22، 23، 24، 25)

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

| الرقم | المجال | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-------|------------------------------------|------------------|----------------|----------------|
| 1 | مجال الإدارة العليا للجامعة | 2.5 | 50% | منخفضة |
| 2 | مجال التحسين المستمر الأداء | 2.6 | 52% | منخفضة |
| 3 | مجال الطالب محور العملية التعليمية | 2.4 | 49% | منخفضة جداً |
| 4 | مجال إدارة الموارد البشرية | 2.6 | 53% | منخفضة |
| | الدرجة الكلية | 2.5 | 51% | منخفضة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

الجدد والإبداع الذي يقوم به ولكن على أساس زمني معين فالكل يرتقي في السلم الوظيفي بناء على سنوات خدمته وليس على العمل الذي يقوم به، وكذلك الأمر لا يوجد نظام تقييم موضوعي في الجامعات الفلسطينية يعمل على تطوير الموظفين ضمن أسس علمية، ومن ناحية أخرى لا يوجد نظام مراقبة على التعامل مع الطلبة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل ستختلف استجابات عينة الدراسة نحو دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب)؟

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجداول (12)، (14)، (15)، (16) تبين نتائج فحصها.

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

والجدول (12) يبين النتائج

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة* |
|------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|----------------|
| مجال الإدارة العليا للجامعة | بين المجموعات | 4.447 | 2 | 2.224 | 4.189 | .021 |
| | داخل المجموعات | 25.478 | 48 | .531 | | |
| | المجموع | 29.925 | 50 | | | |
| مجال التحسين المستمر للأداء | بين المجموعات | 5.351 | 2 | 2.676 | 5.585 | .007 |
| | داخل المجموعات | 22.998 | 48 | .479 | | |
| | المجموع | 28.349 | 50 | | | |
| مجال الطالب محور العملية التعليمية | بين المجموعات | 1.368 | 2 | .684 | 1.269 | .291 |
| | داخل المجموعات | 25.881 | 48 | .539 | | |
| | المجموع | 27.249 | 50 | | | |
| مجال إدارة الموارد البشرية | بين المجموعات | 2.058 | 2 | 1.029 | 1.541 | .225 |
| | داخل المجموعات | 32.055 | 48 | .668 | | |
| | المجموع | 34.113 | 50 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2.966 | 2 | 1.483 | 3.818 | .029 |
| | داخل المجموعات | 18.644 | 48 | .388 | | |
| | المجموع | 21.610 | 50 | | | |

*دال إحصائية عند مستوى ANOVA(0.05)

كان مستوى الدلالة لقيم (ف) على المجال الأول والثاني والدرجة الكلية عليها أصغر من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار (L.S.D) والجدول (13) يبين النتائج

يتبين من الجدول رقم (12) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. حيث

جدول رقم (13): نتائج اختبار (L.S.D) لدلالة الفروق

| البعد | المؤهل العلمي | بكالوريوس وأقل | ماجستير | دكتوراه فأكثر | مستوى الدلالة * |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------|---------------|-----------------|
| مجال الإدارة العليا للجامعة | بكالوريوس وأقل | | -0.40000- | .46667 | .089 .191 |
| | ماجستير | | | .86667* | .011 |
| | دكتوراه فأكثر | | | | |
| مجال التحسين المستمر للأداء | بكالوريوس وأقل | | -.49167* | .41667 | .029 .219 |
| | ماجستير | | | .90833* | .005 |
| | دكتوراه فأكثر | | | | |
| الدرجة الكلية | بكالوريوس وأقل | | -0.37569- | .29139 | .063 .338 |
| | ماجستير | | | .66708* | .021 |
| | دكتوراه فأكثر | | | | |

*دال إحصائية عند مستوى ANOVA(0.05)

الأمر فيما يخص المجال الثاني فحملة (الماجستير) أكثر مقدرة على معرفة ما يختص بالجودة الشاملة ودور الأخلاق في تعزيزها. ومن الجدير ذكره أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة (الملاح، 2005) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

والجدول (14) يبين النتائج

جدول(14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) الدلالة * | مستوى الدلالة * |
|-----------------------------|---------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------------|-----------------|
| مجال الإدارة العليا للجامعة | بين المجموعات | 1.052 | 3 | .351 | .583 | .629 |

| | | | | | | |
|------|------|------|-----------|---------------|----------------|------------------------------------|
| | | .602 | 48 | 28.873 | داخل المجموعات | |
| | | | 51 | 29.925 | المجموع | |
| .657 | .540 | .312 | 3 | .936 | بين المجموعات | مجال التحسين المستمر للأداء |
| | | .577 | 48 | 27.712 | داخل المجموعات | |
| | | | 51 | 28.648 | المجموع | |
| .821 | .306 | .186 | 3 | .559 | بين المجموعات | مجال الطالب محور العملية التعليمية |
| | | .609 | 48 | 29.246 | داخل المجموعات | |
| | | | 51 | 29.806 | المجموع | |
| .805 | .328 | .249 | 3 | .747 | بين المجموعات | مجال إدارة الموارد البشرية |
| | | .760 | 48 | 36.502 | داخل المجموعات | |
| | | | 51 | 37.249 | المجموع | |
| .798 | .338 | .155 | 3 | .466 | بين المجموعات | الدرجة الكلية |
| | | .461 | 48 | 22.111 | داخل المجموعات | |
| | | | 51 | 22.578 | المجموع | |

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) ANOVA

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الملاح، 2005) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

نتائج فحص الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

والجدول (15) يبين النتائج

الجدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة * |
|------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|-----------------|
| مجال الإدارة العليا للجامعة | بين المجموعات | .646 | 2 | .323 | .540 | .586 |
| | داخل المجموعات | 29.280 | 49 | .598 | | |
| | المجموع | 29.925 | 51 | | | |
| مجال التحسين المستمر للأداء | بين المجموعات | 2.270 | 2 | 1.135 | 2.109 | .132 |
| | داخل المجموعات | 26.377 | 49 | .538 | | |
| | المجموع | 28.648 | 51 | | | |
| مجال الطالب محور العملية التعليمية | بين المجموعات | .749 | 2 | .374 | .631 | .536 |
| | داخل المجموعات | 29.057 | 49 | .593 | | |
| | المجموع | 29.806 | 51 | | | |
| مجال إدارة الموارد البشرية | بين المجموعات | .630 | 2 | .315 | .422 | .658 |

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة * |
|---------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|-----------------|
| | داخل المجموعات | 36.619 | 49 | .747 | | |
| | المجموع | 37.249 | 51 | | | |
| | بين المجموعات | .463 | 2 | .231 | | |
| الدرجة الكلية | داخل المجموعات | 22.115 | 49 | .451 | .513 | .602 |
| | المجموع | 22.578 | 51 | | | |
| | بين المجموعات | | | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05)

سنوات الخبرة لديهم. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الملاح، 2005) والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. نتائج فحص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو الأخلاق المهنية ودورها في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير الراتب.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

والجدول (16) يبين النتائج

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير الراتب

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة * |
|------------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|-----------------|
| مجال الإدارة العليا للجامعة | بين المجموعات | 1.419 | 2 | .710 | 1.220 | .304 |
| | داخل المجموعات | 28.506 | 49 | .582 | | |
| | المجموع | 29.925 | 51 | | | |
| مجال التحسين المستمر للأداء | بين المجموعات | 2.500 | 2 | 1.250 | 2.342 | .107 |
| | داخل المجموعات | 26.148 | 49 | .534 | | |
| | المجموع | 28.648 | 51 | | | |
| مجال الطالب محور العملية التعليمية | بين المجموعات | 1.717 | 2 | .858 | 1.498 | .234 |
| | داخل المجموعات | 28.089 | 49 | .573 | | |
| | المجموع | 29.806 | 51 | | | |
| مجال إدارة الموارد البشرية | بين المجموعات | 4.788 | 2 | 2.394 | 3.614 | .034 |
| | داخل المجموعات | 32.461 | 49 | .662 | | |
| | المجموع | 37.249 | 51 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2.069 | 2 | 1.035 | 2.472 | .095 |
| | داخل المجموعات | 20.508 | 49 | .419 | | |
| | المجموع | 22.578 | 51 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05)

في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير الراتب على كافة المجالات وعلى الدرجة الكلية

يتبين من الجدول رقم (16) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الأخلاق المهنية

حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية، ووجدت فروق على المجال الرابع ولمعرفة

جدول رقم (17): نتائج اختبار (L.S.D) لدلالة الفروق

| المجال | الراتب | أقل من (2500) شيكل | من (2500-5500) شيكل | أكثر من (5500) شيكل | مستوى الدلالة* |
|----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| مجال إدارة الموارد البشرية | أقل من (2500) شيكل | | -1.24000* | -0.90526- | .015 .080 |
| | من (2500-5500) شيكل | | | .33474 | .167 |
| | أكثر من (5500) شيكل | | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05)

إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات غير الحكومية (الأهلية والخاصة) في ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

المصادر والمراجع العربية:

- أبو عاصي، حمدان (2003م). مصادر تمويل التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة الدراسية العربية "اقتصاديات التعليم التقني" المنعقدة في عمان/ الأردن من 8/30 إلى 9/4.
- أبو عاصي، حمدان (2003م). معوقات تطوير التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة - الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية - دير البلح بتاريخ 5/7.
- أبو عودة، فوزي (2003م). التعليم التقني في فلسطين المعوقات والحلول، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان "التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة - الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية - دير البلح بتاريخ 5/7.
- أحمد، مصطفى والأنصاري، محمد (2002م). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود (2000م). مقدمة في تصميم البحث التربوي، غزة: الرنتيسي.
- آل قصود، عبد الله محمد منصور (2002م). دور المشرف التربوي في تطوير الكفايات التعليمية اللازمة لمعلمي المواد الاجتماعية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

تشير المعطيات الثنائية البعدية في الجدول رقم (17) أن الفروق في متوسطات دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير الراتب على المجال الرابع كانت بين فئة (أقل من (2500) شيكل) وفئة (من (2500-5500) شيكل) ولصالح فئة (أقل من (2500) شيكل).

ويعزو الباحث السبب الذي يكمن وراء وجود فروق على المجال الرابع وهو (مجال إدارة الموارد البشرية) رغبة فئة (أقل من (2500) شيكل) في الحصول على رواتب أكثر وكذلك الرغبة في التطور في السلم الوظيفي، إما بالنسبة لباقي المجالات فلا يوجد فروق وقد يكون السبب في ذلك يعود إلى كون دور الأخلاق المهنية في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة تشمل كل الموظفين بغض النظر عن رواتبهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (دراسة الشرقاوي، 2003) والتي هدفت إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وتوصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الراتب.

التوصيات

بناء على النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة فإن الباحث توصي بما يلي:

- ضرورة وضع نظام للجودة الشاملة في الجامعات وتخصيص قسم مسؤول لهذا الموضوع واهتمام المسؤولين بالجامعة لتحقيق الجودة الشاملة.
- وضع نظام مراقبة إدارية ومالية فعال للتحقق من مدى ممارسة الجامعات لنظام الجودة الشاملة.
- إعادة هيكلة الجامعات وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم الدوري لكل جامعة بناء على مدى تحقيق معايير الجودة الشاملة.

- بروش، زين الدين وبركان، يوسف (2012م). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. الواقع والآفاق، في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي 4/5 أبريل.
- البنك الدولي (2003م). بناء مجتمعات المعرفة: التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، ميريك، مصر.
- تمام، إسماعيل تمام (2000م). آفاق جديدة في تطوير مناهج التعليم، في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الهدى للنشر والتوزيع.
- الجسر، سمير (2004م). إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل مقدمة لورشة في وزارة التربية والتعليم العالي، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان، في الفترة 10-24/2.
- الحربي، عوض. (2008). الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية. جدة، السعودية.
- حمد، مروان (2000م). الكفاءة الخارجية للتعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمدان، عبد الرحيم (2000م). أنماط وأنواع التعليم والتدريب التقني، والمهني بمحافظة غزة في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد (17)، العدد (1)، بغداد.
- حمدان، عبد الرحيم (2001م) التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية، مجلة رؤية شهرية بحثية تصدر عن الهيئة العامة للاستعلامات، العدد الحادي عشر، آب.
- حمدان، عبد الرحيم (2003م). أسباب التحاق الطلاب والطالبات بالكليات التقنية في محافظات غزة، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان " التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة - الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية - دير البلح بتاريخ 5/7.
- حمدان، عبد الرحيم (2004م). دور مكاتب الكليات التقنية في خدمة البحث العلمي بفلسطين، المؤتمر التربوي الأول بعنوان "التربية في فلسطين وتحديات العصر"، المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (12)، حزيران.
- الحولي، عليان (2004م). مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، المجلد الأول، العدد الأول، أغسطس.
- الخميسي، سلامة (2007م). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، لقاء السنوي الرابع عشر " لجودة في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية.
- الدراكة، مأمون وطارق الشبلي (2002م). الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الدقي، أيمن (2006م). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- راضي، ميرفت محمد (2006م). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزواوي، خالد محمد (2003م). الجودة الشاملة في التعليم، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- السيد، يسرى مصطفى (2013م). تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كفاية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية التربية، مركز الانتساب الموجه بأبوظبي.
- الشهري، عبد الله (2006م). تكنولوجيا التعليم، منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات، منتدى تقنية المعلومات.
- الطائي، رعد عبد الله. (2001). أثر استراتيجيات العمليات على إدارة الإنتاجية. ط27. دار المريح. جامعة بغداد، العراق.
- عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ (2002م). تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- عشبية، فتحى درويش (2000م). "الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية في تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 27-26 مايو.
- العضاضي، سعيد بن علي (2012م). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية، في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 9.
- العقيلي، عمر وصفي (2001م). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل.
- علوان، قاسم نايف (2005م). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من 11 - 13 إبريل - جامعة البحرين: كلية التربية.
- قداة، عيسى. (2003). إدارة الجودة الشاملة: مفهوم وإطار للتطبيق في الجامعات وكليات العلوم الإدارية لتطوير وتحسين مستويات الأداء. جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Cronosky, Robert, ET. al., (2003), **implementing total quality management in higher education**, St. Edward's university, USA.
- EFA, (2005), "**Understanding education quality**", Global Monitoring Report, USA.
- Hernandez, Justo Rolando, Jr (2002) (**Total Quality Management in education**). The application of TQM in a Texas school district. Ph.D. University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390.
- Nughraha, Paul (2003), **Management in teaching & learning process**, (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/English/science>.
- Tari, Juan Jose, (2005), **Components of Successful Total Quality Management**. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.
- Tribus, Myron, (2009), **Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein**, www.fremont. ca.
- ثانياً: الملحق:
رابط أداة الدراسة:
<https://www.4shared.com/office/jAarXwPuee/>
[.html](#)
- مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد (2008م). **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الموسوي، نعمان (2003م). **تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، المجلة التربوية، عدد (67).
- الموسوي، نعمان (2003م). **تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، المجلة التربوية، عدد (67).
- الناظر، رولا محمد شفيق راتب، (2004م). **دراسة "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الناظر، رولا محمد شفيق راتب، (2004م). **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- نشوان، جميل (2004). **تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين**، 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 3-7/5.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2018م). **ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العام الفلسطينية للعام الدراسي (2018/2017م)**، رام الله، فلسطين.

أو من خلال (QR Code Raeder)



مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

| | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| أ. سميرة علي عريس | أ. هاديا عبد الرحيم حمود | د. علي لطفي علي قشمر |
| مهنية سير | مهنية الدوسة | كلية العلوم الإنسانية |
| طرابلس -لبنان | عكار - لبنان | جامعة الاستقلال - أريحا - فلسطين |
| Samar.arbesd@gmail.com | Hadyahammoud@gmail.com | alilutf@gmail.com |

الملخص: بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الاخيرين من القرن المنصرم، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الانتاجية والخدمية، العامة والخاصة، وفي معظم الدول المتقدمة ثم تأتتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم. كانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار ادارة الجودة الشاملة، ولعل من أبرزها: التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطي، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور، وكان هذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية والتربوية، وصاحبه تغير في قيم الأفراد واتجاهاتهم وتنوع في حاجاتهم، وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير. وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
 - هل يختلف مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، عدد سنوات الخبرة؟
- وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها، أنه ينبغي على الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية واللبنانية أن ترعى تطبيق ادارة الجودة الشاملة حق الرعاية. اعتماد نظام الحوافز للموظفين في الجامعة.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الجامعات الفلسطينية، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات اللبنانية.

The extent of the application of TQM in Palestinian universities from the point of view of faculty members

Abstract: Since the last two decades of the last century, there has been a steady interest in the management of total quality. Its principles and orientations have been adopted by many productive and service institutions, both public and private, and in most developed countries, followed by some developing countries that are trying to make their way towards construction and progress.

There were a number of factors that led to the introduction of the ideas of TQM. The most prominent of these are: the rapid and linear scientific and technological development witnessed by the current era to an unprecedented extent throughout the ages. This factor has had a direct impact on economic, political, scientific, social and educational aspects, A change in the values, trends and diversity of individuals, which must be reflected in the behavior of organizations and require rapid response to meet the requirements of this change.

The problem of the study is determined by the following questions:

- What is the extent to which TQM is applied in Palestinian and Lebanese universities from the point of view of faculty members?
- Is the scope of the application of TQM in the Palestinian and Lebanese universities different according to the following variables: the scientific level, the faculty in which the faculty member works the number of years of experience?

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which is that senior management in the Palestinian and Lebanese universities should sponsor the application of TQM to the right of care. Adoption of the incentive system for employees at the university.

Keywords: Total Quality Management, Palestinian Universities, Faculty Members, Lebanese Universities.

والبحث والتقصي، ولولا هذا الاصرار لما وصل العلم لما وصل اليه

المقدمة:

اليوم. بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الاخيرين من القرن المنصرم، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من

إن الانسان يظل دائماً يقترح ابوب المعرفة ولكنه لا يمتلك زمامها بأكمله، مهما جاهد وثابر، ولكن هذا لم يثته عن مواصلة الدراسة

كل مؤسسة تريد أن تحتل مركزاً ثابتاً وراسخاً في الأسواق العالمية وذلك عن طريق تقديم منتجاتها أفضل في جودتها ومواصفاتها مما تنتجه المؤسسات المماثلة.

مشكلة الدراسة

يحظى التعليم العالي في اهتمام الحكومات والمؤسسات والأفراد، نظراً لأهميته في رسم المسارات المستقبلية للمجتمعات المعاصرة، إذ أسهمت التطورات المتسارعة لأنظمة الاتصال والمعلوماتية، وما نجم عنها من تحولات محورية باتجاه الملازمة مع مجتمع المعلومات والمعرفة العالمي، إذ انتقل التنافس الذي تشهده الأسواق العالمية بين الشركات إلى مؤسسات التعليم العالي إلى تنافس من نوع جديد محوره الإبداع والتطور كوسيلة للحصول على أفضل المخرجات، وإن مثل هذا التحول في طبيعة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي يحتم على أي جامعة ترغب في التنافس عالمياً إعادة التفكير في استراتيجيتها وفلسفتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها، لتتمكن من الدخول إلى المنافسة العالمية، وهي بذلك أمام مهام جديدة تركز على تقييم الذات لتحديد قدراتها التنافسية، وتقويم المنافسين لتحديد إمكاناتهم وقدراتهم وبموجب ما تقدم فهي تعمل على تحديد سلسلة من الأنشطة والممارسات لكي تدخل المنافسة وتتمكن من البقاء والنمو، وإن نجاح الجامعات في عملية التنافس مقترنة بالجودة النوعية في التعليم، والقدرة على تحويل ما تعلمه إلى منتجات أو خدمات يمكنها المنافسة من خلال استجابة الجامعات لاحتياجات مجتمعاتها، بما يجعل مواقع العمل ميداناً لاستخدام التعليم، وتطبيق المعرفة فينعكس ذلك على قدراتها الإبداعية ونموها وتطويرها. (النصير، 2009، ص52)

ونظراً للنجاحات الكبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العام والجامعي ویرغم حداثة مؤسساتنا التربوية وخبرتها القليلة في هذا المجال، إلا أنه يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارات الجامعية.

وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- هل يختلف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، عدد سنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

تشتمل أهمية هذه الدراسة باعتبارها من أوائل الدراسات التي تتناول بالتحليل دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث أن تطبيق هذه المعايير يعتبر حديث العهد نسبياً، وبالتالي ل نجد دراسات

المؤسسات الإنتاجية والخدمية، العامة والخاصة، وفي معظم الدول المتقدمة ثم تلتها بعض الدول النامية التي تحاول أن تشق طريقها نحو البناء والتقدم.

كانت هناك جملة من العوامل التي دفعت باتجاه الأخذ بأفكار إدارة الجودة الشاملة، ولعل من أبرزها: التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع الخطي، الذي يشهده العصر الحالي بدرجة لا مثيل لها على مر العصور، وكان هذا العامل أثره المباشر على الجوانب الاقتصادية والسياسية والعلمية والاجتماعية والتربوية، وصاحبه تغير في قيم الأفراد واتجاهاتهم وتنوع في حاجاتهم، وهي تغيرات لا بد أن تنعكس على سلوك المنظمات وتفرض عليها الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات هذا التغير. (السامرائي، 2007، ص21).

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين في اليابان حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي ويشجع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. (جودة، 2008، ص27).

عند الرجوع إلى سر النجاح الياباني فإن الرأي الذي فسّر هذا النجاح يعود إلى اعتماد اليابان أسلوب ما يدعى "بدوائر الجودة" أو "رقابة الجودة" التي كان هدفها مناقشة سبل تحسين المنتجات وجودة عملياتها. ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض الحلول اللازمة لتلافيها. (السامرائي، 2007، ص23).

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها عند البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- دعم الإدارة العليا.
- التركيز على العمل.
- وجود نظام للقياس.
- ممارسة النمط القيادي المناسب.
- فعالية نظام الاتصالات.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها. فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية عملية متطورة ترتبط بكافة نشاطات الجامعة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء وإسعاد العميل. (جودة، 2006، ص205).

إن الحرص على انجاح المشاريع وتوقعها مطلباً سياسياً واقتصادياً، فالدولة تكتسب هيبتها من خلال النجاح الذي تحقّقه مؤسساتها على المستوى الوطني والعالمي.

ترتبط بواقع تطبيق متطلبات الجودة التي حددتها هيئة الاعتماد والجودة في التعليم العالي في كل من وزارتي التربية والتعليم الفلسطينية واللبنانية، إذ تقتصر الدراسات المتوفرة على أطر عامة فقط. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على النقاط التي قد يصعب على أعضاء هيئة التدريس الإلمام بها خلال فترة خدمته الأولى وبالتالي يتيح الفرص لمتخذي القرار في الجامعة لتوجيه أنشطة تطوير أعضاء هيئة التدريس إليها، مما يسهم بتأهل الجامعة لتحقيق أعلى مستويات الجودة في العملية التعليمية، وأخيراً يسهم البحث بتوفير بيانات ذات دلالة لهيئة الاعتماد والجودة في كل من فلسطين ولبنان لتحسين معايير وأطر قياس جودة أداء المؤسسات التعليمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر كلاً من الرتبة العملية لعضو هيئة التدريس، والكلية التي يعمل بها، إضافة لمدة خدمة

تعليمي مناسب في المؤسسات التربوية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك المؤسسات التربوية القادر علي الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة:

مفهوم الجودة (Quality):

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء علي التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تتركز الجودة علي التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وتعرف الجودة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها " مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد " (7 : Joan ، Barton ، 1991) ، وبالتالي يقوم المستفيد بتحديد ماهية الجودة المطلوبة والتي تلبى رغباته وتحقق رضاه ، وهنا يكمن التحدي والصعوبة في إرضاء جميع المستفيدين والذين تختلف أهواؤهم ورغباتهم ولهم شخصيات مختلفة وينتمون لطبقات اجتماعية مختلفة

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 توقعات الطلاب إلي خصائص محددة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم " (الملهوف، 2007، 64).

وبالتالي تسعى الجودة الشاملة إلي إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل، لا حصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب " إنسانا ذا مواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامل معه بفعالية " (أبو ملح، 2001، 4).

وهذا يتطلب تحويلاً كبيراً في دور المعلم والمشرف الأكاديمي بأي مؤسسة تعليمية، فهو مدرب وموجه وعليه توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب علي التعلم الذاتي والتعاوني، وهذا التوجه يتناسب مع أسلوب وفلسفة التعلم عن البعد التي تنتهجها الجامعات المفتوحة والتي تعتمد علي الطالب في عملية التعلم مع توفير كل الإمكانيات اللازمة لحدوث التعلم بمساعدة المشرف الأكاديمي.

ولقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلي إحداث الجودة بمساعدة ديمينج (Deeming) الأمريكي الذي يسمي بأبي الجودة، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين علي كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلي سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية علي المنتجات الأمريكية، وعندما سئل (ديمينج) عن سبب نجاح إدارة الجودة

والتكنولوجية والتجارية، وترجع فلسفة الجودة إلي العالم الأمريكي ديمينج (Edward) Deeming) والذي يسمي بأبي الجودة، والذي اعتمد توزيعاً لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا النهج الإداري بدأ الاهتمام باستخدامه في المؤسسات التربوية بدرجة متزايدة، ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى إدارة الجودة من (78) مؤسسة عام (1980م) إلي (2196) مؤسسة عام (1991م) ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام (2000م)، وزاد التنافس بين معظم المؤسسات في تطبيق هذا الأسلوب الإداري في كافة الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي بدأت تستخدم هذا الأسلوب في مؤسساتها المختلفة بما فيها التربوية، ومن الدول العربية التي بدأت استخدام هذا الأسلوب علي المستوى الإقليمي العربي السعودية والكويت وذلك في مدارسهما، فأصبحت برامجها التربوية تخضع لمعايير الجودة الشاملة، حيث تعرف الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية " بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً علي أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظاماً؛ للوصول إلي أعلى جودة في المخرجات" (الدراكة، 2002: 50)، بينما تعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بأنها " مجمل الصفات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تقي باحتياجات الطلاب " (الكيومي، 2002، 24)، وبمفهوم آخر هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج" (انكستون، 2002، 56).

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلي رضي المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب والمعلم والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهو رضي المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلي وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة علي تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.

ولقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة علي أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول علي منتج صناعي قادر علي المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك الحصول علي منتج

مؤسسة تعليمية؛ كي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توفيق متطلبات الحياة العصرية .

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التربوية ضمت مجموعة من المضامين أهمها (الدراكة، 2002، 50):

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلي تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضي المستفيدين من العملية التعليمية.
- الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم، سمعة المؤسسة.
- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي: كأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

عوائق تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي العالي:

- رغم السمات والمميزات لإدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلا أن تطبيقها يصادف العديد من المعوقات والصعوبات أهمها:
- المركزية في اتخاذ القرار التربوي لأن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلي نظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات والابتكار في العمل بعيداً عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء.
- اعتماد نظام معلومات في المجال التربوي يعتمد على الأساليب التقليدية.
- ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار.
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلي ميزانية كافية غير عادية.
- عدم تقبل الإداريين والعاملين أساليب التطوير والتحسين، لأنها تتطلب منهم مهارات وكفايات لا يستطيعون تحملها كما تسبب لهم مع ضعفاً مع سلطتهم الإدارية.
- الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.
- ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين أصحاب القرار في الميدان التربوي.

الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة قال: "الفرق في عملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها".

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلي توفير قياديين مؤهلين قادرين علي فهم معاني الجودة الشاملة وتطبيقاتها ودورها في تحسين المنتج والمخرجات التعليمية بعيداً عن الخوف والتردد لدي تلك القيادات، وهذا يتطلب تشجيع تلك القيادات علي إبداء آرائها بحرية نحو التغيير والتحسين والابتكار ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية؛ ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو "هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة " (الملاح، 2005، 73).

بينما رأى (Joblanski Joseph : 1994 : 70) أن إدارة الجودة الشاملة هي " فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يدير بشكل أفضل وهي تصنيف لأدوات القياس الإحصائية المتقدمة التي يستخدمها عدد قليل من الأفراد وتتطلب العملية التكامل بين الشكلين".

بينما رأى البعض أن إدارة الجودة الشاملة هي " أسلوب جديد للتفكير والنظر إلي المنظمة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلي جودة المنتج " (شميث وفانجا: 1997: 33)، بينما رأى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج " (فيليب انكستون: 1995: 38) ، وقد عرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها " تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في معرفة مدي تحسن الأداء " أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها " عملية استراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة " (Hixon,J:19 24-6:)، ويركز هذا التعريف علي مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلي كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية الأمر الذي سينعكس علي المجتمع بمؤسساته المختلفة ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلي تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره مثل جوران (Juran)، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي في أي

4. **العامل الاجتماعي:** يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عاملاً مهماً لمدي التماسك الاجتماعي في الدولة، فيتميز كل نظام بمميزات اجتماعية تميزه عن غيره، ويرتبط الوضع الاجتماعي بالوضع السياسي السائد.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية في أمريكا وأوروبا ساهم بدرجة كبيرة في نجاح تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها بدون إحداث هدر تربوي، كما لبي رغبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلي تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الذاتي، وهذا يتطلب توفير الجهد والصبر علي تحقيق النتائج دون استعجال من قبل الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية واللبنانية باعتبار أن التعلم هو عملية مستمرة مدي الحياة، كما يتطلب أنماطاً قيادية ديمقراطية تؤمن بالتشاركية والتعاون بين جميع المشاركين؛ ليسود بينهم التقدير والاحترام ويتمتعوا بروح معنوية عالية ودافعية نحو التغيير للأفضل.

الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الأداء التربوي استطاع الباحثون توثيق بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:
دراسة العضاضي (2012) تحت عنوان: **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية.** وقد هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي السعودية. وقد تم الخروج بعدة نتائج من الدراسة الميدانية كان أهمها: عدم فناعة بعض القيادات الأكاديمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الحوافز المالية والمعنوية. وقد تم اقتراح عدد من التوصيات، كان أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بالحوافز لأعضاء هيئة التدريس، اختيار قيادات تمتلك خبرات تشرف على تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

دراسة بروش وبركان (2012) تحت عنوان: **مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق.** وقد هدفت الدراسة، إلى إبراز أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والاجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التوقع بأفاقه مع التركيز على المعوقات. وقد خلصت الدراسة، بأن غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الامكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تعد من

- ضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، وضعف عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات.

العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تهتم إدارة الجودة الشاملة بفلسفة تعتمد علي استراتيجيات طويلة المدى في تحقيق أهدافها، ولا تقاس نتائجها من خلال فترة قصيرة، وتعتبر هذه الحقيقة من أهم عيوب تطبيق الجودة الشاملة، حيث لا يتوقف تقويم النتائج علي فترة قصيرة، والتقويم لا يقتصر علي رؤية المؤسسة لنفسها أو من وجهة نظرها ولكن توجد قوى وعوامل أخرى تحدد نوعية المخرجات التعليمية علي اعتبار أن المخرجات التعليمية تعتبر سلعة تنافسية خاضعة للتقويم بشكل مستمر، وللحصول علي سلعة ذات مواصفات جيدة ومقبولة (طلاب)؛ لابد من الاستمرارية في العمل بنفس الروح والدافعية خلال مدة تطبيق المنهج، ونحن حين نتحدث عن منتج تعليمي مناسب وهو الطالب فكأننا نتحدث عن تنمية المجتمع، لأن ذلك بطبيعة الحال سينعكس علي المجتمع كله أجمع، فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة ترابطية متبادلة يؤثر كل منهما في الآخر.

ويخضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات بما فيها المجال التعليم الجامعي لمجموعة من القوى الثقافية المؤثرة في مرحلة التطبيق، بالإضافة إلي عوامل مستقبلية لابد من توقعها، ومن هذه العوامل:

1. **العامل الاقتصادي:** حيث يرتبط النمو والتطوير التربوي بالحالة الاقتصادية السائدة بأي بلد، حيث " تؤثر العوامل الاقتصادية علي التعليم من ناحيتين هما: البناء الاقتصادي للمجتمع والنظرية الاقتصادية التي تتبناها أيضا الدولة " (النشاش، 2006، 160)
2. **العامل السياسي:** وهو يتعلق بنظام الحكم المتبع في الدولة والظروف السائدة المرتبطة بهذا النظام السياسي وما يتبعها من استقرار سياسي، حيث تظهر فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم علي ثقة و احترام الفرد، وأن السياسة هي نتاج لقرار الفرد عند التعبير عن رأيه، وتنعكس هذه الفلسفة السياسية علي النظم التعليمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الأفراد مع وجود نوع محدد من الإشراف علي التعليم لتحقيق الوحدة والاحتفاظ بالدولة كشريك مباشر في عملية التعليم.
3. **العامل الحضاري:** "إن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم علي ثلاث ركائز أساسية هي: القوي البشرية، المنظمات والمؤسسات التي تستوعب القوي البشرية، والنظام التعليمي وسياسته وفلسفته". (عايش، 2008، 169)

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة علوان (2005) هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بغرض قياس درجة توافر الأبعاد والعناصر الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي في الجماهير الليبية. اعتمد الباحثون في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (38) إدارياً أكاديمياً و(80) عضو تدريس، حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية للعام الدراسي (2005/2004)، وقد دلت أهم النتائج على عدم ملائمة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة التحدي من وجهة نظر عينة الدراسة نظراً لأن ثقافة الكليات وبنيتها التنظيمية لا تساعد على ذلك.

دراسة الناطور (2004) هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستها وتطبيقها لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن والتي بلغ عددها (447) موظفاً تم اختيارهم من بين (2981) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً.

دراسة كورنين (Cornin, 2004)، بعنوان مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، وعلاقتها بالمنطقة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز الطلبة والمهتمين من المجتمع المحلي. "هدفت إلى تعرف مدى استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منطقة نيويورك التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية في منطقة نيويورك التعليمية، وبلغ عدد أفراد العينة (116) إدارياً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان وتوصلت الدراسة إلى وجود أنظمة جودة مطورة بشكل جيد في المنطقة التعليمية.

أهم معوقات تطبيقه. كما اقترحت الدراسة، ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

دراسة الظفيري (2011)، بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين" هدفت إلى تعرف درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من (350) موظف في وزارة التربية بدولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين تعزى للجنس، وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

دراسة أبو عبده (2011)، بعنوان: "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، بالإضافة إلى تحديد دور متغيرات كل من الجنس والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة والسلطة المشرفة على ذلك، وتكونت عينة الدراسة من 227 مدير ومديرة من مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي؛ باستخدام استبانة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وأظهرت أبرز النتائج وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس، تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمتغير التخصص.

دراسة الدقي (2006) التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. لذا قام الباحثون بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (430) موظفاً، واستخدم الباحثون مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحثون فيها" (الأغا والاستاذ، 2000، ص83).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناظرين باللغة العربية في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من حملة شهادتي الدكتوراه والماجستير خلال الفصل الأول العام الأكاديمي (2018/2019).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية، حيث كان حجم العينة (153) عضو هيئة تدريس خلال الفصل الأول العام الأكاديمي (2018/2019)، والجدول (1)، (2)، (3) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

| الرتبة العلمية | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| محاضر | 49 | 32% |
| أستاذ مساعد | 35 | 23% |
| استاذ مشارك | 36 | 24% |
| استاذ دكتور | 33 | 22% |
| المجموع | 153 | 100% |

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الكلية التي يعمل بها

عضو هيئة التدريس

| الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس | التكرار | النسبة المئوية |
|--|---------|----------------|
| الكليات العلمية | 46 | 30% |
| الكليات الانسانية | 71 | 46% |
| كلية الدراسات العليا | 36 | 24% |
| المجموع | 153 | 100% |

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات عدد سنوات

الخبرة

| سنوات عدد سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| أقل من (05) سنوات | 60 | 39% |
| من (05-20) سنة | 44 | 29% |
| أكثر من (20) سنة | 49 | 32% |
| المجموع | 153 | 100% |

أداة الدراسة

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (14) فقرة موزعة على (3) مجالات.

دراسة ريجبولد (Regauld) (2003) بعنوان ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة "هدفت إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المدارس التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي، والمسح، وتحليل المحتوى، والمقابلات مع مديري تلك المدارس، وتألفت عينة الدراسة من (24) مدرسة، وقام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين والتطوير، منها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت النتائج إلى أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين والتطوير قد حققت مستوىً عالياً في العلاقات القائمة بين العاملين فيها، كما أظهرت أيضاً أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان أفضل من غيره من الأساليب الإدارية المستخدمة في التطوير والتغيير من أجل التحسين المستمر.

دراسة (Crone sky) (2003) هدفت إلى التعرف على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث استعرضوا مشكلة التعليم العالي الأمريكي، ونسبوا إلى الحاجة إلى رؤية وفهم عميق ومهارات لجزء كبير من الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بسبب عدم توفر عدد كاف من التدريب سواء كان إداري رسمي أو غير رسمي، وتطرق الباحث لبعض الأمثلة لضعف الجودة منها: قدم تقنيات التعليم، ضعف معنويات العاملين، ضعف إعداد الهيئة التدريسية، الميزانية غير السلمية، الإعداد الضعيف للمهنيين، والمهارات غير الكافية للطلاب الجدد، وفي نهاية البحث اقترح الباحث على المدراء منهج مختصر لنظريات متعددة في الجودة الشاملة والأدوات الضرورية لتنفيذ هذه النظريات في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Hernandes) (2002) هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في إحدى الولايات الأمريكية وهي ولاية تكساس. وقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي والمنهج التطبيقي، حيث اشتملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (T.Q.M) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة، وأكاديمية قيادة المنطقة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد في استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية وظهرت الفوائد من خلال انتشار ثقافة الجودة فيها وتغيير بسيط طرأ على العاملين ومدخل النظم في تلك الولاية.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي: "هو المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً، أو قضية موجودة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة. وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض جداً)، وقد تم عكس الدرجات على الفقرات السلبية. ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (5): ميزان النسب المئوية للاستجابات

| درجة الاستجابات | النسبة المئوية |
|-----------------|----------------|
| منخفضة جداً | أقل من 50% |
| منخفضة | من 50% - 59% |
| متوسطة | من 60% - 69% |
| مرتفعة | من 70% - 79% |
| مرتفعة جداً | من 80% فما فوق |

ويبين الجداول (6)، النتائج.

النتائج المتعلقة بالبعد الأول (التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة)

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|----|---|------------------|----------------|--------------------|
| 1. | تدعم الإدارة العليا جميع برامج الجودة التي تساعد الجامعة على التميز في الخدمة المقدمة فيها. | 4.20 | 84% | مرتفعة جداً |
| 2. | تقوم الإدارة العليا بخلق البيئة المناسبة التي تساعد في انجاز أعمال الجامعة في الوقت المحدد. | 4.08 | 82% | مرتفعة جداً |
| 3. | تشجع الإدارة العليا جميع العاملين على إتباع السياسة التنافسية مع المنافسين. | 4.00 | 80% | مرتفعة جداً |
| 4. | تمنح الإدارة العليا الصلاحيات اللازمة لرؤساء الأقسام والعمداء لأداء مهامهم. | 4.06 | 81% | مرتفعة جداً |
| 5. | تخصص الإدارة العليا الموارد اللازمة لتحسين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. | 4.10 | 82% | مرتفعة جداً |
| | الدرجة الكلية | | | |
| | | 4.09 | 82% | مرتفعة جداً |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

ويعود ذلك في نظر الباحثون الى ضرورة استمرار دعم الادارة العليا والتزامها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (كفاءة القوى العاملة في الجامعة)

جدول رقم (4): فقرات الاستبانة تبعا لمجالات الدراسة

| # | الأبعاد | عدد الفقرات | الفقرات |
|---|--------------------------------|-------------|---------|
| 1 | التزام الإدارة العليا بالجودة | 5 | 05-01 |
| 2 | كفاءة القوى العاملة في الجامعة | 4 | 09-06 |
| 3 | إدارة عملية الجودة في الجامعة | 5 | 14-10 |

تقنين أداة الدراسة

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على عينة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وأوصوا بصلاحياتها بعد إجراء التعديلات، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.82) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-----------------------------|---|------------------|----------------|----------------|
| 1. | تشجيع العاملين في الجامعة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. | 3.96 | 79% | مرتفعة |
| 2. | تقوم الجامعة على تدريب العاملين على مهارات تحسين الجودة وكيفية حل المشاكل التي تواجههم. | 4.12 | 82% | مرتفعة جدا |
| 3. | تعتمد الجامعة أسلوب فريق العمل في انجاز وتنفيذ المهام والأنشطة. | 4.20 | 84% | مرتفعة جدا |
| 4. | تمنح الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للعناصر المتميزة للعاملين. | 3.35 | 67% | متوسطة |
| الدرجة الكلية للمجال | | | | |
| | | 3.91 | 78% | مرتفعة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة جدا على الفقرتين (2)، (3) حيث كان مستوى الاستجابة أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (1) حيث كان مستوى الاستجابة عليها (79%)، وكانت متوسطة على الفقرة (4) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (67%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78%). ويعود ذلك في نظر الباحثون الى تفعيل عنصر المشاركة وتشكيل فرق العمل لدى الموظفين. النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (إدارة عملية الجودة الشاملة في الجامعة)

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث

| # | الفقرات | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-----------------------------|---|------------------|----------------|----------------|
| 1. | تقوم الجامعة بتصميم عمليات وإجراءات تطبيق إدارة الجودة بأساليب حديثة. | 3.69 | 74% | مرتفعة |
| 2. | تعمل الجامعة بتبسيط إجراءات عمليات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة للعاملين. | 3.69 | 74% | مرتفعة |
| 3. | يوجد إطار عام في الجامعة لإدارة مفاهيم الجودة الشاملة وطرق تحسينها وتطويرها. | 3.59 | 72% | مرتفعة |
| 4. | تستخدم الجامعة أدوات ضبط الجودة الإحصائية لتحليل المعلومات وتحسين عملية إدارة الجودة الشاملة. | 3.47 | 69% | متوسطة |
| 5. | يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إعطاء المرونة في أعمالها. | 3.80 | 76% | مرتفعة |
| الدرجة الكلية للمجال | | | | |
| | | 3.65 | 73% | مرتفعة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3)، (5) حيث كان مستوى الاستجابة بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على الفقرة (4) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (69%) وكانت خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

| # | المجال | متوسط الاستجابة* | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------|----------------|----------------|
| 1 | التزام الإدارة العليا بالجودة | 4.09 | 82% | مرتفعة جدا |
| 2 | كفاءة القوى العاملة في الجامعة | 3.91 | 78% | مرتفعة |
| 3 | إدارة عملية الجودة في الجامعة | 3.65 | 73% | مرتفعة |
| الدرجة الكلية للمجال | | | | |
| | | 3.88 | 78% | مرتفعة |

*أقصى درجة للفقرة (5) درجات

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجداول (10)، (11)، (12) تبين نتائج فحصها. نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى الى اختلاف الرتبة العلمية.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجداول (10) يبين النتائج

يتبين من الجدول رقم (9) السابق أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية كانت مرتفعة جدا على البعد (الأول) حيث كان مستوى الاستجابة عليها (82%)، وكانت مرتفعة على الأبعاد (2، 3) كان مستوى الاستجابة عليها بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل يختلف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية وفقاً للمتغيرات الآتية: الرتبة العلمية، الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، عدد سنوات الخبرة؟

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى لمتغير الرتبة العلمية

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة* |
|--------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|----------------|
| التزام الإدارة العليا بالجودة | بين المجموعات | 2.723 | 3 | .908 | 1.713 | .177 |
| | داخل المجموعات | 24.898 | 47 | .530 | | |
| | المجموع | 27.620 | 50 | | | |
| كفاءة القوى العاملة في الجامعة | بين المجموعات | 1.050 | 3 | .350 | .819 | .490 |
| | داخل المجموعات | 20.090 | 47 | .427 | | |
| | المجموع | 21.140 | 50 | | | |
| إدارة عملية الجودة في الجامعة | بين المجموعات | 1.301 | 3 | .434 | .762 | .521 |
| | داخل المجموعات | 26.746 | 47 | .569 | | |
| | المجموع | 28.047 | 50 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 1.487 | 3 | .496 | 1.395 | .256 |
| | داخل المجموعات | 16.695 | 47 | .355 | | |
| | المجموع | 18.182 | 50 | | | |

*دال إحصائية عند مستوى ANOVA (0.05)

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى الى اختلاف الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجداول (11) يبين النتائج

يتبين من الجدول رقم (10) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى لمتغير الرتبة العلمية على كافة الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى لمتغير الكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة* |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|----------------|
| التزام الإدارة العليا بالجودة | بين المجموعات | 2.596 | 2 | 1.298 | 2.489 | .094 |
| | داخل المجموعات | 25.024 | 48 | .521 | | |

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة* |
|--------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|----------------|
| | المجموع | 27.620 | 50 | | | |
| كفاءة القوى العاملة في الجامعة | بين المجموعات | 1.453 | 2 | .726 | 1.771 | .181 |
| | داخل المجموعات | 19.688 | 48 | .410 | | |
| | المجموع | 21.140 | 50 | | | |
| إدارة عملية الجودة في الجامعة | بين المجموعات | .339 | 2 | .170 | .294 | .747 |
| | داخل المجموعات | 27.708 | 48 | .577 | | |
| | المجموع | 28.047 | 50 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 1.143 | 2 | .571 | 1.610 | .211 |
| | داخل المجموعات | 17.039 | 48 | .355 | | |
| | المجموع | 18.182 | 50 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) ANOVA

نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات عينة أفراد الدراسة بالنسبة لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى إلى تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

والجدول (12) يبين النتائج

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى لمتغير سنوات عدد سنوات الخبرة.

| المجال | مصدر التباين | مجموع مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة* |
|--------------------------------|----------------|-----------------------|--------------|----------------|----------|----------------|
| التزام الإدارة العليا بالجودة | بين المجموعات | .058 | 2 | .029 | .050 | .951 |
| | داخل المجموعات | 27.563 | 48 | .574 | | |
| | المجموع | 27.620 | 50 | | | |
| كفاءة القوى العاملة في الجامعة | بين المجموعات | .541 | 2 | .270 | .630 | .537 |
| | داخل المجموعات | 20.600 | 48 | .429 | | |
| | المجموع | 21.140 | 50 | | | |
| إدارة عملية الجودة في الجامعة | بين المجموعات | .990 | 2 | .495 | .878 | .422 |
| | داخل المجموعات | 27.057 | 48 | .564 | | |
| | المجموع | 28.047 | 50 | | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | .097 | 2 | .048 | .128 | .880 |
| | داخل المجموعات | 18.086 | 48 | .377 | | |
| | المجموع | 18.182 | 50 | | | |

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05) ANOVA

الخبرة على كافة الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تعزى لمتغير سنوات عدد سنوات

التوصيات

- ينبغي على الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية واللبنانية على حد سواء أن ترعى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن خططها وفلسفة عملها مستقبلاً.
 - الاهتمام بتوفير سبل اجتذاب الطلبة كأساس لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تنمية العمل الجماعي كفريق واحد ضمن الكوادر العامة في الجامعات سواء الأكاديمية أو الإدارية.
 - اعتماد نظام الحوافز للموظفين وربط الحوافز بجودة العمل.
 - تشكيل لجنة عليا للجودة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية تتولى مهمة إقرار ورسم السياسات والخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.
 - وضع خطط متكاملة لنشر ثقافة الجودة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية من خلال وسائل متعددة كالتدريب، والتأهيل، والتعليم.
 - استحداث مقرر عن إجازة الجودة موجة للطلبة في الجامعات الفلسطينية واللبنانية.
 - تحديد احتياجات المستفيدين داخل الجامعة وخارجها من الجودة، وقياس رضاهم بصفة دورية.
- المراجع والمصادر**
- المراجع العربية:**
- أبو عاصي، حمدان (2003). مصادر تمويل التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها"، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة الدراسية العربية "اقتصاديات التعليم التقني، المنعقدة في عمان/ الأردن من (8/30) إلى (9/4).
 - أبو عاصي، حمدان (2003). معوقات تطوير التعليم التقني في محافظات غزة وآليات عمل مقترحة لعلاجها، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل بعنوان " التعليم التقني في فلسطين/ محافظات غزة - الواقع والطموح" المنعقدة بكلية فلسطين التقنية - دير البلح بتاريخ (5/7).
 - أبو عبدة، فاطمة عيسى (2011). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
 - بروش، زين الدين وبركان، يوسف (2012). مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. الواقع والآفاق"، في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، يومي (5/4) أبريل.
 - التميمي، فواز محمد (2006). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو) في تطوير الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية : عمان، الأردن.
 - الجسر، سمير (2004). إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، ورقة عمل مقدمة لورشة في وزارة التربية والتعليم العالي، المديرية العامة للتعليم العالي، بيروت، لبنان، في الفترة (10-24) شباط.
 - جودة، محفوظ أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة، مقرر في جامعة القدس المفتوحة، حقوق الطبع والنشر محفوظة لجامعة القدس المفتوحة، رام الله.
 - حمدان، عبد الرحيم (2004). دور مكاتب الكليات التقنية في خدمة البحث العلمي بفلسطين، المؤتمر التربوي الأول بعنوان "التربية في فلسطين وتحديات العصر"، المنعقد بالجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (12)، حزيان.
 - الحولي، عليان (2004). مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، المجلد الأول، العدد الأول، آب.
 - خضر، غازي محمد أحمد (2004). درجة ملاءمة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
 - خضير، غناية محمد (2007). "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية: نابلس، فلسطين.
 - الخميسي، سلامة (2007). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم: رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القاء السنوي الرابع عشر "الجودة في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية.
 - الدرادكة، أمجد محمود محمد (2004). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها . رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة ، الجامعة الأردنية : عمان، الأردن.
 - الدقي، أيمن (2006). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 - راضي، ميرفت محمد (2006). م عوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل

- التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السيد، يسرى مصطفى (2013). **تنمية الكفاية المهنية للمعلمات في كيفية إعداد الخطط العلاجية لتحسين المستوى التحصيلي للتلميذات الضعيفات**، جامعة الامارات العربية المتحدة، كلية التربية، مركز الانتساب الموجه بأبوظبي.
- الشعلان، نورة خميس (2007). **مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير في التربية غير منشورة، الجامعة الخليجية: البحرين.
- الشهري، عبد الله (2006م). **تكنولوجيا التعليم**، منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات، منتدى تقنية المعلومات.
- الظفير، محمد (2011) **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الإداريين**. رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن.
- عايش، شادي عطا محمد (2008). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية: غزة ، فلسطين.
- العنيني، نواف محمد (2006). **أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- العضاضي، سعيد بن علي (2012). **معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، دراسة ميدانية، في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (9).
- علوان، قاسم نايف (2005). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي**، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، في الفترة من (11-13) إبريل - جامعة البحرين: كلية التربية.
- الغافري، صالح بن سعيد (2004) . **درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يتصورها مديرو المدارس**. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- (2004). **تطوير انموذج لقياس درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الوحدات الادارية في الجامعات الاردنية**، رسالة
- ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الكناني، صبيح كرم (2005). **متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد في جامعة بغداد**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد.
- مجيد، سوسن شاکر والزيادات، محمد عواد (2008). **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الملاح، منتهى أحمد علي (2005). **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس**. دراسة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية : نابلس، فلسطين.
- المهوف، مشعل محمد (2007). **مستوى وعي القادة التربويين لإدارة الجودة الشاملة في المناطق التعليمية بالكويت**، ودرجة استعدادهم لتطبيقها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الناطور، رولا محمد شفيق راتب، (2004). **دراسة "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- النشاش، هيام محمد (2006). **تطوير أنموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية في ضوء الواقع والنماذج العالمية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- النصير، دلال بنت منزل(2009). **تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة الشاملة سعياً نحو التمييز** (بحث منشور)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة التربية والتعليم العالي (2018). **ملخص عام لإحصاءات مؤسسات التعليم العام الفلسطينية للعام الدراسي (2017/2018م)**، رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Cronsky, Robert, ET. Al., (2003), implementing total quality management in higher education, St. Edward's university, USA.

- Tribus, Myron, (2009), Quality in Education According to the Teachings of Deming and Feuerstein, www.fremont. Ça.

الملحق: رابط إدارة الدراسة الورقي:

https://www.4shared.com/office/_hL5k9f7fi/_____.html

رابط أداة الدراسة الالكتروني:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8eiHZSkxZzNb6jEUYcrU4tSXzYpauw7RSbUg19Bg1iRCaRg/viewform?usp=sf_link

أو من خلال (QR Code Raeder)



- EFA, (2005), "Understanding education quality", Global Monitoring Report, USA.
- Hernandez, Justo Rolando, Jr (2002) (Total Quality Management in education). The application of TQM in a Texas school district. Ph. D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390.
- Nughraha, Paul (2003), Management in teaching & learning process, (online) Available from: <http://www.petra.ac.id/English/science>.
- Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182,194.

تفعيل حوكمة الجامعات المصرية: مدخل لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030"

أ.د. إيمان حمدي محمد عمار

أستاذ أصول التربية - كلية التربية النوعية

جامعة المنوفية - مصر

dr_emanamar8@yahoo.com

المخلص يأتي هذا البحث بهدف وضع رؤية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية باعتبارها أحد مداخل تحقيق "إستراتيجية التنمية المستدامة، وعليه تم معالجة البحث من خلال (أربعة) محاور على النحو التالي:

- المحور الأول- حوكمة الجامعات (مفهومها- مبادئها- قياسها- علاقتها بالتنمية المستدامة).
- المحور الثاني- إستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030).
- المحور الثالث- نُظم الحوكمة في الجامعات العالمية والإفادة منها.
- المحور الرابع- رؤية ترويجية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية.

وقد أوصى البحث بضرورة نشر الوعي بمبادئ ومعايير الحوكمة وآليات تطبيقها من خلال: تنظيم الندوات والحلقات النقاشية للقيادات العليا بالجامعة، وجميع مُنتسبي الجامعة في كافة وحداتها، وذلك حول الموضوعات المتعلقة بالحوكمة، مع تصميم وتطوير العديد من البرامج التدريبية وورش العمل التي تتناول موضوع الحوكمة، وغيرها من الموضوعات التي تهتم مجالس الأقسام واللجان النوعية ومجالس الكليات. **الكلمات المفتاحية:** حوكمة الجامعات، التنمية المستدامة، إستراتيجية التنمية المستدامة، رؤية مصر 2030، الجامعات المصرية.

Activating the governance of Egyptian universities: the entrance to achieve the sustainable development strategy of "Egypt's Vision 2030"

Abstract: This research aims to develop a proposed vision to activate the governance of Egyptian universities as one of the entrances to achieve the "strategy of sustainable development. Therefore, the research was addressed through (four) axes as follows:

- The first axis: University governance (its concept – its principles – its measurement – relationship to sustainable development).
- The second axis : the strategy of sustainable development (vision of Egypt 2030).
- The third axis : the governance systems in the international universities and benefit from them.
- Axis IV – a proposed educational vision to activate the governance of Egyptian universities.

The research recommended the need to raise awareness of the principles and standards of governance and the mechanisms of their application through: Organizing seminars and seminars for the senior leaders of the university, and all members of the university in all its units, on issues related to governance, with the design and development of many training programs and workshops dealing with the subject of governance, Among the topics of interest to the departmental councils, the specific committees and the college councils.

Keywords: University Governance, Sustainable Development, Sustainable Development Strategy, Egypt 2030 Vision, Egyptian Universities.

ونشرها من خلال البحوث، كما توفر فرصاً للتعليم العالي والتعلم مدى الحياة، وتوفر للمجتمعات الخبرة المتخصصة اللازمة لمساعدتها في مجالات التنمية المستدامة المختلفة بوصفها أداة أساسية في تشكيل خططها المختلفة.

وتحتاج المجتمعات في القرن الحادي والعشرين إلى المؤسسات الجامعية القادرة على التأثير في مسارها نحو التنمية، وخاصة في أوقات الأزمات الاجتماعية والاقتصادية والأيدولوجية، ذلك أن الجامعات

المقدمة: تُمثل الجامعة إحدى مؤسسات المجتمع التي يقع على عاتقها مسؤولية المشاركة في تحقيق التقدم والتنمية لهذا المجتمع، من خلال القيام بوظائف رئيسية ثلاثة اتفق خبراء التعليم العالي على إسنادها للجامعات، وهي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة وتنمية المجتمع. وتقوم الجامعة بتكوين رأس المال البشري المتميز بالمهارات العليا، والمؤهل لتوظيف المعرفة خدمة للاحتياجات الاجتماعية الضرورية لإحداث التقدم في جميع المجالات، وتُسهم في تقدم المعارف وإغنائها

واستكمالاً لتوقيع مصر مع أكثر من (193) دولة على تلك الخطة، فقد أطلقت الحكومة (في فبراير 2016) "إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر 2030"، والتي تهدف إلى أن تكون مصر ضمن أفضل 30 دولة على مستوى العالم من حيث: مؤشرات التنمية الاقتصادية، ومكافحة الفساد، والتنمية البشرية، وتنافسية الأسواق، وجودة الحياة (<http://sdsegypt2030.com>).

وترتكز الإستراتيجية على مفهوم التنمية المستدامة بهدف تحسين جودة حياة المواطنين في الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق ومستقبل الأجيال القادمة في حياة أفضل، لذا تتضمن الإستراتيجية الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة: الاقتصادية؛ الاجتماعية؛ البيئية، وتحت مظلة هذه الأبعاد الثلاثة تتضمن الإستراتيجية (عشرة) محاور: حيث يشمل **البُعد الاقتصادي** على محاور: التنمية الاقتصادية؛ الطاقة؛ الابتكار والبحث العلمي؛ الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية. ويُغطي **البُعد الاجتماعي** محاور: العدالة الاجتماعية؛ التعليم والتدريب؛ الصحة؛ الثقافة. ويتضمن **البُعد البيئي** محوري: البيئة؛ التنمية العمرانية. كما تُعد محاور: السياسة الخارجية؛ الأمن القومي؛ السياسة الداخلية هي الإطار الجامع للإستراتيجية والمحددات لكل المحاور الأخرى. كما يشمل كل محور من هذه المحاور رؤية وأهدافاً إستراتيجية محددة، ومؤشرات قياس أداء توضح الوضع الحالي والمستهدف بحلول عام 2020 وعام 2030، والتحديات الأساسية، والبرامج والمشروعات المستهدفة تنفيذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ومواجهة هذه التحديات (<http://sdsegypt2030.com/>).

وتستهدف هذه الإستراتيجية الوصول في عام 2030 إلى تعليم عالي الجودة ومُتاح للجميع دون تمييز في إطار نظام مؤسسي، كفاء عادل، ومستدام، ومن يُساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته، ومستتير، ومبدع، ومسئول، يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية. وتطبق هذه الرؤية الإستراتيجية على أنواع التعليم الثلاثة؛ التعليم العام والفني والتعليم العالي. وتتواءم الرؤية والأهداف الإستراتيجية للتعليم والتدريب مع **الهدف الرابع** من الأهداف العالمية للتنمية المستدامة (<http://sdsegypt2030.com/>).

ويوجد اعتراف عالمي متزايد بأن الحوكمة القابلة للمساءلة والمحاسبة هي أساس التنمية المستدامة (أبورونية، ويعبرة، 2013)، والجامعات بحكم دورها الريادي ومكانتها بين المؤسسات المجتمعية أحق بتوجيهها نحو تطبيق الحوكمة؛ والتي تُعد من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة نظراً لأهميتها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

إلا أن المتأمل لواقع الجامعات العربية يجد أنها تواجه كثير من الممارسات الإدارية والأكاديمية التي تحول دون إمكانية الانطلاق

تمتلك القدرة على توجيه المجتمع والتأثير في اتجاهاته، واقتراح بدائل جديدة لتطوير محكات ورؤى المستقبل الذي يلبي متطلبات التنمية المستدامة (أحمد، 2008).

والتنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم، وهي مفهوم حديث بدأ يُستخدم في الأدب التنموي المعاصر، وقد شهد تطوراً كبيراً على الصعيد العالمي خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع الألفية الجديدة، وتسعى التنمية المستدامة إلى نقل المجتمع من الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية القائمة إلى أوضاع أكثر تقدماً لتحقيق أهداف محددة تسعى إلى رفع مستوى معيشة المجتمع ككل في كافة جوانبه: اقتصادياً واجتماعياً وعمرانياً وجمالياً من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانات المتاحة في تحقيق الأهداف وحل المشكلات وتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فهي تُمثل الأولوية الأكثر إلحاحاً للمجتمع الدولي، والهدف الرئيسي لخطط التنمية العالمية لمنظومة الأمم المتحدة.

وتروج اليونسكو للتعليم من أجل التنمية المستدامة منذ ثلاثة عقود؛ حيث تولت قيادة أربعة مؤتمرات عالمية تتعلق بدور التعليم في تحقيق التنمية المستدامة وهي: مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي نُظم عام 1992 بالبرازيل، ومؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة الذي نُظم عام 2002 بجنوب أفريقيا، ومؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة الذي استضافته البرازيل عام 2012، ومؤتمر اليونسكو العالمي للتعليم من أجل التنمية المستدامة الذي عُقد باليابان عام 2014، كما تولت قيادة عقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المستدامة بين عامي 2005 و2014، وتقود حالياً متابعة هذا العقد من خلال برنامجاً عالمياً جديداً للتنمية المستدامة بعنوان: "تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030" (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، 2017، 5) الذي اعتمده الدول الأعضاء بالأمم المتحدة بتاريخ 25 سبتمبر 2015 في مؤتمر قمة التنمية المستدامة المُنعقد في نيويورك خلال الاحتفال بالذكرى السبعين لإنشاء هيئة الأمم المتحدة، وقد تم تحديد (17) هدفاً و (169) غاية و (230) مؤشر تغطي الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهي: النمو الاقتصادي، والاندماج الاجتماعي، وحماية البيئة إلى جانب مجالات جديدة تتعلق بالعدالة والسلام والحوكمة الرشيدة (الأمم المتحدة- الجمعية العامة، 2015)؛ وتتضح أهمية التعليم في جدول أعمال التنمية المستدامة لعام 2030 الذي يخصص للتعليم هدفاً صريحاً ومنفصلاً يتمثل في (الهدف الرابع) من أهداف التنمية المستدامة (ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع)، بالإضافة إلى الغايات والمؤشرات المتصلة بالتعليم التي تندرج في إطار أهداف التنمية المستدامة الأخرى (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، 2017، 1).

المجتمعية في التعليم وإعطائهم دوراً رقابياً على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومُحاسبتها (Fazekas&Burns,2012).

وقد أُستخدم مفهوم **حوكمة التعليم** ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات التعليمية المصرية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في التراجع المستمر لترتيب مصر بين الدول بالنسبة لمؤشرات قياس أداء التعليم العالي؛ فقد أشار (التقرير السنوي العالمي للتنافسية للعام 2017/2018) الذي يُصدره المنتدى الاقتصادي العالمي إلى بقاء مصر في موقع متراجع عربياً وعالمياً بين الدول بالنسبة "لنظام التعليم العالي والتدريب" حيث احتلت المرتبة (100) من بين (137) دولة حول العالم، والمرتبة (130) بالنسبة "لجودة التعليم العالي" (Schwab,2017/2018,PP:110-111).

وقد استهدفت "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030" أن تكون مصر ضمن أفضل (75) دولة في مؤشر التنافسية العالمية "محور التعليم العالي والتدريب" عام 2020، والوصول إلى الترتيب رقم (45) عام 2030، وأن تصل نسبة مؤسسات التعليم العالي الحاصلة على الاعتماد من هيئة ضمان الجودة والاعتماد إلى (30%) عام 2020، و (80%) عام 2030، وأن يصل عدد الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي إلى (3) جامعات عام 2020، و (7) جامعات عام 2030، وأن يزداد معدل نمو الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات عالمية مُحكمة من نسبة (15%) عام 2020 إلى (20%) عام 2030 وأن تصل نسبة التحاق الطلاب (من سن 18 إلى 22) بالتعليم العالي إلى نسبة (35%) عام 2020، وإلى (45%) عام 2030، وأن تصل نسبة المتعطلين من خريجي مؤسسات التعليم العالي من إجمالي المتعطلين حسب التخصص إلى نسبة (30%) عام 2020، وإلى (20%) عام 2030، وأن يصل عدد الجامعات طبقاً للكثافة والتخصص والتوزيع الجغرافي إلى (50) جامعة عام 2020، و (64) جامعة عام 2030، وأن تصل نسبة الطلاب الوافدين من إجمالي المقيدين بالجامعات المصرية إلى نسبة (3%) عام 2020، وإلى (6%) عام 2030 (<http://sdsegypt2030.com/>).

وقد وضعت وزارة التعليم العالي "إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي- رؤية التعليم العالي 2030" لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030" في الرؤية والأهداف والغايات؛ حيث تبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من الشفافية والحوكمة مما يعني أن حوكمة الجامعات أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات (<http://portal.mohe.gov.eg/ar-> Pages/high-education-2030.aspx).

وانسجاماً مع مضامين "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030"، التي استهدفت إحداث نقلة نوعية لأداء عمل الجامعات

الصحيحة في مشروعات الجودة والتطوير، وتُقلل من إمكانية النجاح في تحقيق الأهداف الجامعية، لذا تعتبر الحوكمة- إن طبقت بشكل صحيح- أهم سُبل تطوير الجامعات (سيف، 2006).

وعليه فإن منظومة الجامعات بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبني اتجاهات إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل، وهو ما يُمكن تحقيقه من خلال تبني نظام الحوكمة؛ بهدف تحسين الأساليب الإدارية المُستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نُظم الرقابة على التعليم، وتحقيق مستوى الجودة في الأداء، ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية، كما أن وضع نظام لحوكمة الجامعات يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويُمكنها من التقارب مع الطلبة والمجتمع المحلي؛ بما يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات الجامعية، والإرتقاء بسمعتها الأكاديمية، ويُعطيها القدرة على المنافسة الدولية، ويمنحها فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي (آل مسلط، 2017).

وقد شهدت تسعينيات القرن العشرين ظهور مفهوم الحوكمة في برامج وتقارير مؤسسات التمويل الدولية، ليشغل مكان الصدارة بين مختلف الأوساط العالمية؛ كعامل محدد لنجاح التنمية أو فشلها، فقد ارتبط الاهتمام بالحوكمة بالاهتمام بالتنمية المستدامة (Clayton,1994)، وتم تعريفه بأنه الحكم الذي يُدعم ويصون البشر ويقوم على توسعة قدراتهم وخياراتهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتوفير مساحة حرة لمشاركة أفراد المجتمع في عملية اتخاذ القرار، ويقوم على مبادئ: التعاون والمشاركة والمُساءلة واللامركزية والشفافية (البيلاوي، 2000).

ولذلك فقد اعتبرت أدبيات التنمية إن الحوكمة السيئة من المسببات الأساسية لكل التخلفات داخل المجتمعات، ولهذا السبب جاءت اشتراطات المؤسسات الدولية المانحة للقروض بالمطالبة بتنفيذ الإصلاحات على كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل تلك المجتمعات مقابل تلك القروض، والوصول بتلك المجتمعات إلى مسار الحوكمة الرشيدة (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific,2014)؛ فاللتنمية البشرية لا يُمكن أن تتحقق وتُستدام في غياب الحوكمة الرشيدة، كما أن الحوكمة لا يُمكن أن تكون رشيدة ما لم تكفل استدامة التنمية وتضع البشر في بؤرة اهتماماتها (العيسوي، 2001).

وقد اهتمت الكثير من دول العالم بتطبيق **الحوكمة الرشيدة** في جامعاتها لتحقيق الجودة والفعالية والميزة التنافسية العالمية من خلال توفير نُظم إدارية مرنة تقوم على إتباع اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات، والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم، وإفراح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إحداث الشراكة

خلالها إدارة الجامعة لأقسامها العلمية وكلياتها وأنشطتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نُظم إدارتها وهيكليها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرارات الجامعية؛ ويتضح من هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تركز على عدة جوانب ومنها: الإدارة والتنظيم، وتقييم الأداء الجامعي، وعملية صنع القرارات، والرقابة الذاتية.

وترى (صفو، 2017) أن **حوكمة الجامعات** مجموعة المعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات؛ فهي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في المؤسسة الجامعية، يشارك فيه جميع المنتسبين إلى الجامعة (أعضاء هيئة تدريس، طلاب، موظفون...) في تطبيق القوانين والتشريعات والتعليمات بإحكام على كل مكونات الجامعة دون تمييز على أساس من الشفافية والمساءلة والمشاركة.

ويُعرفها (بارة، والإمام، 2017) بأنها القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية وتحقيق النجاح التنظيمي والإدارة المتميزة، وتنظيم العمليات والعلاقات بين الجامعات والجهات المعنية الأخرى.

ووفقاً للتعريفات (الثلاثة) السابقة، فإن **حوكمة الجامعات** تعني مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

مما سبق يُمكن تعريف **حوكمة الجامعات** بأنها الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة الجامعة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالجامعة من ناحية أخرى بالإضافة إلى الأساليب والوسائل التي تُحدد من خلالها توجهاتها، وتُنظم نفسها لتحقيق الهدف من وجودها وذلك بما تتضمنه من مبادئ هامة، وفيما يلي توضيح لتلك المبادئ:

(ثانياً) - مبادئ حوكمة الجامعات:

عَرَفَ (دونالد جونستون) أمين عام منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مبادئ الحوكمة بأنها: أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة، وهي غير مُلزِمة أي أنها لا تُمثل قواعد قانونية أمر، ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقاً لمعايير وأساليب علمية مما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة (Johnston, 2004, P:3).

من خلال الالتزام بتحقيق أعلى مستويات الحوكمة في ممارساتها الإدارية والمالية والأكاديمية انطلاقاً من أهمية الحوكمة كمدخل إداري حديث للإصلاح والتطوير، وأهمية تطبيقه في الجامعات المصرية للوصول بمستويات الأداء فيها للمنافسة العربية والإقليمية والعالمية يأتي هذا البحث بهدف وضع رؤية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية باعتبارها أحد مداخل تحقيق "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030". وعلى ذلك فسوف يتم تناول هذا البحث في (أربعة) محاور كما يلي:

المحور الأول - حوكمة الجامعات (مفهومها؛ مبادئها؛ قياسها؛ علاقتها بالتنمية المستدامة).

المحور الثاني - إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030.

المحور الثالث - نُظم الحوكمة في الجامعات العالمية والإفاداة منها.

المحور الرابع - رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

المحور الأول: حوكمة الجامعات (مفهومها؛ مبادئها؛ قياسها؛ علاقتها بالتنمية المستدامة):

للحوكمة أهمية كبيرة في المؤسسات الجامعية، فهي تعمل على تحسين وتطوير الأداء؛ ومساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، وتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الإنتاج، وتحسين سمعة الجامعة في المجتمع، وتحسين الممارسات التربوية والإدارية فيها، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملاتها، والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة علي الأداء، وكيفية الالتزام بمعايير وممارسات الجودة (ضحوي، والمليجي، 2011)؛ مما يعني أن لحوكمة الجامعات أهمية كبيرة من خلال التطوير الشامل للأداء المؤسسي بالجامعات من خلال الوفاء بحقوق أصحاب المصالح بإشراكهم في المجالس الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع ممارساتها وتعاملاتها.

وفيما يلي توضيح لحوكمة الجامعات من حيث: مفهومها، ومبادئها، وأسلوب قياسها، وعلاقتها بالتنمية المستدامة:

(أولاً) - مفهوم حوكمة الجامعات:

اختلفت تعريفات مفهوم حوكمة الجامعات، باختلاف الميادين وتباين المنطلقات الفكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

يُعرف (Gayle, et.al., 2003) **حوكمة الجامعات** بأنها: عملية صنع القرار في القضايا التي تُعد على درجة شديدة من الأهمية لجميع أصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة.

ويُعرفها (خورشيد، ويوسف، 2009) بأنها الطريقة التي يتم من

يعني إعطاء الجامعة سلطة صنع القرار؛ أي تتحول الجامعة إلى وحدة لصنع واتخاذ القرار بما يتوافق مع أهدافها ومسئولياتها، وبما يتفق مع احتياجات الطلاب والمجتمع، كما أن الأفراد الذين يتأثرون بعملية صنع القرار داخل الجامعة يكون لهم الحق والمسئولية الكاملة في المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي فإن تلك القرارات تكون متناسبة مع المواقف لأنه تم التوصل إليها واتخاذها من داخل بيئة العمل (المليجي، 2013). وترى الباحثة أن تدعيم المشاركة من قبل إدارة الجامعة من شأنه أن يزيد من انتماء وولاء الأفراد إلى الجامعة ويشعرهم بكيانهم وبوجودهم، كما تؤدي المشاركة إلى تحسين مستوى الاستجابية، وهو المبدأ التالي.

5. **الاستجابية:** هي درجة استجابة القيادات الإدارية بالجامعة لمشكلات واحتياجات جميع أصحاب المصالح، ولكافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالجامعة (مسلم، 2016). وتتطلب الاستجابية تدعيم الجامعة للمستفيدين من خلال جدول زمني معقول يتم الالتزام به، مع وضع خطوات إجرائية للتنفيذ وكيفية مواجهة المطالب، وأيضاً كيفية التصرف في حال وقوع أية ظروف لم تؤخذ في الحسبان (محمد، 2011).

6. **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب أن يكون هناك هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات، ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، وذلك في سياسات وإجراءات صناعة القرار. وهذا التمثيل يكون من خلال مجلس الجامعة وهيكل اللجان، والطلاب، ويجب أيضاً أن يُمثل الخريجون في المجالس الجامعية وكذلك في لجان الجامعة، كما يجب أن يُمثل الإداريون أيضاً في مجلس الجامعة (Mississippi State University, 2013).

7. **الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية والمادية:** يُقصد بمبدأ الكفاءة تحقيق الأهداف، وتُقاس بالعلاقة بين تحقيق النتائج التي تفي باحتياجات المجتمع والأهداف المرسومة (تجاني، 2016). ويرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد (السوادي، 2015). وترى الباحثة أن مبدأ الكفاءة يُركز على تقديم الخدمات، أو تنفيذ السياسات العامة في أقل وقت وبتكلفة مناسبة، بينما يُركز مبدأ الفعالية على جودة الخدمات والسياسات، ورضا المواطنين عنها. وترى (محمد، 2011) أن تحقيق هذا يتطلب من الجامعة إظهار القدرة على تجميع مصادرها بكفاءة عالية، مع وجود سلطة تقابلها مسئولية لأخذ القرارات التي تتعلق بالنواحي المالية بمستوى عال من الشفافية، على أن يتم ذلك من خلال إجراءات ديمقراطية معيارية، ومن خلال إجراء عمليات خاصة أو محاسبة مالية وهو المبدأ

وقد حدد الأدب التربوي مبادئ الحوكمة الجامعية- التي يجب على القيادات الجامعية مراعاتها وتطبيقها في سياساتها الإدارية والمالية والأكاديمية- فيما يلي:

1. **الإفصاح والشفافية:** يُقصد بالإفصاح توضيح السياسات العلمية والتربوية والتنفيذية للجامعة على مستوى مجلس الجامعة وللآخرين في الجامعة ممن لا تُشكل معرفتهم عائقاً لتنفيذ سياسات الجامعة بشكل سليم (ناصر الدين، 2012)، وتعني الشفافية أن تُطرح الآراء والأفكار وتُناقش بروح التعاون والتنسيق مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها من قبل العاملين في الجامعة (محمد، 2008). وترى الباحثة أن مبدأ الإفصاح والشفافية كفيلاً بأن تؤدي حوكمة الجامعات إلى تحقيق الديمقراطية.
2. **الاستقرار المالي/الإدارة المالية الرشيدة:** تتعلق الإدارة المالية بجملة التكاليف والنفقات الخاصة بالجامعة ومصادر تمويلها وأوجه الإنفاق، ويحكم عمل هذا المبدأ وجود مصادر تمويل متعددة للجامعة، ووجود خطط لتطوير الموارد وتناسب حجم الإنفاق مع أنشطة الجامعة (مرزوق، 2012)، ويُمكن أن يتم ذلك من خلال دعم التمويل الذاتي القائم على موارد مالية خارج نظام الموازنة الحكومية للجامعات، والتي تساعد في تعزيز موازنتها السنوية، وتفعيل أدوارها المختلفة، حيث تعمل الجامعات على توفيره عن طريق أنشطتها المختلفة، ويكون للجامعات حق التصرف في هذه الموارد المالية بما يخدم مصلحة هذه الجامعات، دون التقيد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية (المليجي، 2013). وترى الباحثة أن إدارة الموارد المالية للجامعة بشكل ذاتي يُمكنها من مواجهة العجز في ميزانيتها العامة ويؤكد استقلاليتها.
3. **السلطة:** بمعنى أن رئيس الجامعة يُمارس عمله عن طريق نوابه، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، وأعضاء هيئة تدريس، وطلاب (Mississippi State University, 2013).
4. **الاستشارة والمشاركة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالجامعة بالتشاور والنقاش مع أعضاء الهيئة التدريسية، والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المُسبق وفق إجراءات قانونية وأوقات محددة (Mississippi State University, 2013)، ويحقق ذلك المشاركة وهي مبدأ هام من مبادئ الحوكمة الجيدة؛ فالمشاركة تعني أن تتشاور الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثلها (أعضاء الهيئة التدريسية، والطلاب، والإداريون، والخريجون، وممثلي المؤسسات المجتمعية) في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي. ويؤدي تحقيق مبدأ المشاركة إلى تحقيق لا مركزية السلطة، بما

التالي.

الجامعة بالنزاهة والموضوعية، ويُترك للمجلس الحرية للقيام بدوره في إطار ما حدده له القانون من اختصاصات وبالشكل الذي يحقق المصلحة العامة، على أن تتم مُساءلته عما يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الجامعة.

(2-9) المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة: بمعنى أن يتم

التعامل من قبل الجهات الأعلى (مجلس الجامعة/رئيسها) مع جميع أعضاء المجلس بشكل متساوي، والا ينعاز إلى جماعة من الأعضاء وتقريبهم والابتعاد عن الأعضاء الآخرين، إذ أن ذلك يخلق فجوة تسمح بارتكاب الأخطاء مما يؤثر على سياسة الجامعة ونشاطها الأكاديمي والإداري (محمد، 2008). وترى الباحثة أنه يجب الابتعاد عن التمييز والتحيز في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة لأن ذلك يعني تحقيق مصالح كليات على حساب كليات أخرى، مما يعني استمرار بعض المشكلات في الجامعة دون حلها.

(3-9) ضمان واحترام حقوق المجتمع الذي تعمل فيه الجامعة: وهذا

يتطلب من الجامعة الاتصال بالمجتمع والتعامل معه والإطلاع عليه والتفاعل معه من خلال ما تقدمه الجامعة من أنشطة علمية وثقافية، كما يُعتبر العاملين في الجامعة من هيئة تدريس وإداريين وطلاب جزء من هذا المجتمع، ولجميع هؤلاء حقوق يجب على الجامعة أن تضمنها لهم، وأن تلتزم بإعطائهم هذه الحقوق من خلال الجدية في السياسة التعليمية والعلمية وتزويد الطلاب بالعلم والمعرفة لتخرج قوى مؤهلة قادرة على العمل والنهوض بالتنمية بكل كفاءة (محمد، 2008). وترى الباحثة أن أغلب المشكلات التي تواجه معظم منسوبي الجامعة والمستفيدين منها سببها عدم الوفاء بحقوقهم ومصالحهم، الأمر الذي يُشكل خطورة في عصر اقتصاد المعرفة الذي تشتهر فيه المنافسة الشرسية بين المؤسسات، وينحصر ويقل فيه تمويل الدولة للجامعات، فضلاً عن ظهور مبدأ عالمية التعليم العالي، كل ذلك يخلق حاجة ماسة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسساتنا الجامعية لضمان استمراريتها.

(4-9) تحديد مسؤولية مجلس الجامعة: تحديد مهام ومسؤوليات أعضاء

مجلس الجامعة بوضوح يُسهل ممارسة الإدارة بشكل كفؤ وسليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات القانونية، ووضع نُظم للمحاسبة وآليات إعداد التقارير والإطلاع عليها لضمان جودة أداء العمل (محمد، 2008).

(5-9) تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: يجب أن

يتجنب مُتخذ القرار تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة لأن ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على سير إدارة الجامعة. وترى الباحثة ضرورة التوصل إلى اتفاق حول القرارات المُتخذة من قبل أعضاء المجلس (محمد، 2008).

1. الرؤية الإستراتيجية: هي توجه مستقبلي للجامعة يُرشدها لما تُريد**8. المُساءلة والمُحاسبية:** المُساءلة تعني أن يُطالب الفرد بتقديم شرح

وتحليل لما يقوم به، وبالتالي فهو يتحمل مسؤولية أعماله، أي مُساءل عن النتائج، كما تعني المُساءلة إجابة العاملين في المؤسسة عن الأسئلة التي تُوجه إليهم بسبب إتخاذ قرارات غير صحيحة تتعارض مع الأنظمة والمعايير الموضوعية ولا تتسجم معها (Barton, 2006)؛ ويقضي ذلك تقديم المبررات التي دفعت إلى ممارسة تلك السلوكيات أو إتخاذ تلك القرارات، إضافة إلى تحمل أولئك الأفراد وتلك المؤسسات المسؤوليات والتبعات المُترتبة على سلوكياتهم (Starling, 2011)، وبذلك فإن المُساءلة تستلزم وجود أنظمة ومعايير يجب أن تتسجم معها سلوكيات وأعمال وقرارات الأفراد والمؤسسات.

وترى الباحثة أن مفهومي المُساءلة والمُحاسبية ليسا مترادفين؛ فالمُساءلة مرتبطة بالأفعال بينما ترتبط المُحاسبية بالنتائج، أي مرتبطة بما يترتب على الأفعال من مكافآت أو جزاءات، وترتبط المُساءلة بالشفافية في إتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الديمقراطية، مع وجود أساليب مُقننة تُمكن من مُساءلة من يُدير شؤون الجامعة ومراقبة أعماله مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بالثقة، وتكون المُساءلة مضمونة بالاستناد إلى أحكام القانون وهو المبدأ التالي.

9. سيادة حكم القانون: تتطلب الحوكمة الجيدة الالتزام بتطبيق القوانين

واللوائح والتشريعات التي تحكم عمل الجامعة، مع إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. ومن أهم المؤشرات التي تحكم هذا المبدأ وجود أطر قانونية مكتوبة، ووجود آليات لكل المنازعات مع مراعاة المساواة في استخدام هذه الآليات؛ أي تتسم الأطر القانونية بالعدالة والتطبيق دون تحيز، وخضوع جميع أعضاء الجامعة لقواعد ثابتة (أبو النصر، 2015). وترى الباحثة أن تطبيق القانون يؤدي إلى الابتعاد عن التحيز، والتعامل بمبدأ العدالة والمساواة بين جميع منتسبي الجامعة، مما ينعكس على تحقيق بعض المبادئ مثل:

(1-9) صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة: وتتلخص في السماح

لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم وإعطائهم الفرص في المشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم مع وضع مكافآت مالية مقابل ما يقومون به من عمل ونشاط ضمن مجلس الجامعة إذ أن ضمان هذه الحقوق سيكون حافزاً لهم في إدارة نشاطاتهم بما يتفق مع التشريعات القانونية وتطبيقها بشكل كامل، وأن يكون لمجلس الجامعة الدور في تخطيط سياسة الجامعة إذ يعمل المجلس مراقباً ذاته بذاته (محمد، 2008). وترى الباحثة ضرورة تمتع أفراد مجلس

تونس، المغرب، الضفة الغربية وقطاع غزة) (جاراميلو وآخرون، 27، 2012-2013، 113)، ونشرت نتائج القياس الثاني في تقرير (يونيو 2013) الذي شاركت فيه (100) جامعة من دول (مصر؛ تونس؛ المغرب؛ الجزائر؛ لبنان؛ العراق؛ الضفة الغربية وقطاع غزة)، وتأتي هذه البطاقة بهدف تقييم ما إذا كانت الجامعات بالمنطقة تتبع الممارسات الجيدة للإدارة التي تتناسب مع أهدافها المؤسسية، ومع أن هذه البطاقة لا تمثل نموذجاً للحكومة الرشيدة، فإنها تسمح للجامعات بمقارنة نفسها مع المؤسسات الأخرى ورصد ما تحرزه من تقدم بمرور الوقت (جاراميلو وآخرون، 13، 2013-2013).

وتتضمن بطاقة فحص حوكمة الجامعات (خمس) أبعاد تتولى

رسم صورة كاملة للحكومة كما يلي:

البعد الأول - السياق الشامل، والرسالة، والأهداف: هو عنصر رئيسي في تقييم إدارة الجامعات، ويُقصد به الإطار العام لنظام التعليم الجامعي في الدولة، والتفاعل بين الجامعات والدولة، كجزء من الحكم لضمان وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء قيادات الجامعة وإخضاعهم للمساءلة (جاراميلو وآخرون، 2012).

البعد الثاني - توجهات الإدارة: ويُقصد بها كيفية إدارة (مجالس الجامعات) القرارات التعليمية اليومية؛ لقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين ومكافأة أعضاء هيئة التدريس، وتعيين الموظفين، وبناء وصيانة المرافق، بالإضافة إلى تحديد آليات الإدارة: كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري (جاراميلو وآخرون، 2012).

البعد الثالث - الاستقلالية: استقلال الجامعات يضمن حرية هذه الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي أو الجوانب الإدارية المختلفة، كما يجب أن يتضمن هذا الاستقلال، استقلالاً مالياً؛ فالاستقلال الأكاديمي يتضمن مدى قدرة الجامعات على تصميم أو إعادة تصميم المناهج، وإدخال أو إلغاء برامج درجة علمية في مرحلة معينة، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير العدد الإجمالي للطلاب، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج الأكاديمية ونتائجها، وتحديد منهجيات التدريس والتعلم، أما ما يتعلق بالاستقلال المالي فهو قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وتحويل التمويل الحكومي الفائض من الميزانيات السابقة، وإدارة اقتراض المال، واستثمار الجامعة في الأصول التي تمتلكها سواء كانت مالية أو مادية، وتملك وبيع الأراضي والمباني التي تشغلها الجامعة، وتقديم الخدمات التعاقدية (جاراميلو وآخرون، 2012).

واستقلالية الجامعة عن مؤسسات الدولة المختلفة يعني أن تكون الجامعة هي صاحبة القرار في كل ما يتصل بشأنها، أي حرية الجامعة في تحديد أهدافها، وأولويات عملها، والقيام بوظائفها، وتسيير إدارتها

أن تقوم به لتحتمل مكانة متميزة مستقبلاً، تضمن استمراريتها وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع، وتحتاج صياغة الرؤية الإستراتيجية للجامعة إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات الجامعة، فالرؤية الإستراتيجية مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي) تحدد أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها، فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تحديد عمل الجامعة اليوم والعمل الذي تهدف إلى تحقيقه مستقبلاً، ثم وضع برامج عمل فيها الفرص والتحديات وعوامل القوة والضعف وتحديد الجهات المستهدفة، كما أنه عملية تهدف على مستوى الجامعة إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه الجامعات ووضع خطط إستراتيجية للتعامل معها، وتوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي ووجود الرؤية الإستراتيجية للجامعة في ضمان وتحقيق الاستمرارية لهذه الجامعات والوصول بها لتطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة (تجاني، 2016).

يتضح مما سبق أن الحوكمة الجامعية تقوم على عدة مبادئ من أهمها: المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة، والشفافية في إتاحة المعلومات والبيانات لذوي المصالح الداخليين (أعضاء هيئة التدريس، والطلاب) والخارجيين (مُمثلي المؤسسات المجتمعية)، والمساءلة عن استخدام موارد الجامعة، والفعالية في تحقيق الأهداف وفي التعامل مع الموارد، والمشاركة الفعالة لمختلف الجهات من داخل الجامعة وخارجها في وضع السياسات وصنع القرارات مع مراعاة تحقيق التوافق ومنع تضارب المصالح فيما بينهم في إطار بيئة تشريعية وقانونية داعمة.

ولما كانت نُظم حوكمة الجامعات تؤدي إلى تحسين نوعية التعليم؛ فإن ذلك يقتضي قياس ممارسات نُظم حوكمة الجامعات - مما يُعين على فهم وضعها بشكل أفضل، وتحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسين - من خلال تحديد درجة تطبيق تلك المبادئ ومتابعتها، وقد تم وضع بطاقة لقياس حوكمة الجامعات من قبل وزراء التعليم العالي وصناع القرار في الشرق الأوسط، وفيما يلي توضيح ذلك:

(ثالثاً) - قياس حوكمة الجامعات:

صمم وزراء التعليم العالي وصناع القرار في الشرق الأوسط عام 2009 أداة لقياس حوكمة الجامعات سُميت: بطاقة فحص حوكمة الجامعات (UGSC) University Governance Screening The Card بواسطة مركز التكامل المتوسطي التابع للبنك الدولي في وثيقة منشورة على الموقع الرسمي للمركز <http://www.worldbank.org>. وقد نُشرت نتائج القياس الأولي في تقرير (مارس 2012) الذي شاركت فيه (41) جامعة من دول (مصر،

المجتمع من خلال الكوادر التي توفرها من أجل ذلك، وحتى تتميز هذه الكوادر فإنه ينبغي على الجامعات أن تعتمد على آليات لتحقيق ذلك من أهمها: الاعتماد على حوكمة الجامعات، وفيما يلي توضيح للعلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة.

رابعاً- العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة:

اقترن طرح مفهوم الحوكمة في أدبيات المؤسسات الدولية بغيره من المفاهيم التنموية باعتباره مطلباً أساسياً وشرطاً ضرورياً لتحقيق التنمية والحد من الفقر في الدول النامية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 5، 1997). فالتنمية البشرية لا يمكن أن تتواصل من دون الحوكمة الرشيدة، ولا يمكن أن تكون الحوكمة رشيدة، ما لم تود إلى استدامة التنمية البشرية؛ لذلك فإن جودة الخدمات الصحية، وارتفاع مستوى التدريب للأفراد يعزز الحوكمة الرشيدة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الفساد، وتعزيز الشفافية، وزيادة وفعالية الأداء الحكومي والقطاع الخاص على حد (Nations Development Programme, 2010, United).

وتتحقق الحوكمة الرشيدة إذا تحققت ثلاثة أهداف: المساواة أمام القانون والتطبيق الفعال له، وتوافر الفرص لكل فرد لتحقيق طاقاته وإمكاناته كاملة، والتأثير والإنتاجية وعدم الإهدار، وواجب الحوكمة الرشيدة هو: التأكد من تحقيق مؤشرات تحسين نوعية الحياة للمواطنين، وقد تم ربط مفهوم الحوكمة الرشيدة مع مفهوم التنمية المستدامة لأن الحوكمة هي الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة، ولذلك تُركز تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على: مفهوم نوعية الحياة، ومحورية الإنسان في عملية التنمية، ولذلك صنفت الأمم المتحدة الدول بناءً على مفهوم التنمية البشرية المستدامة ومؤشراته النوعية، ومنها: توقع الحياة عند الولادة، ومتوسط دخل الفرد، ومستوى الخدمات الصحية، ومستوى التعليم، والثقافة، والكرامة الإنسانية (البابلي، 2018).

وقد أشار (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997) إلى وجود (خمسة) مؤشرات أساسية للتنمية البشرية المستدامة في ظل الحوكمة الرشيدة، هي: **التمكين** "أي توسيع قدرات المواطنين وخياراتهم، مما يعني إمكانية مشاركتهم الفعلية في القرارات التي تتعلق بحياتهم وتؤثر بها"، و**التعاون** "وفيه تضمين لمفهوم الانتماء والاندماج كمصدر أساسي للإشباع الذاتي للفرد، فالتعاون هو التفاعل الاجتماعي الضروري"، و**العدالة** "في الإمكانيات والفرص وليس فقط في الدخل"، و**الاستدامة** "وتتضمن القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي، دون التأثير سلباً في حياة الأجيال القادمة"، و**الأمان الشخصي** " ويتضمن الحق في الحياة بعيداً عن أية تهديدات أو أمراض معدية أو قمع أو تهجير".

كما تتضمن تقارير صندوق النقد الدولي مؤشرات توضح أن

ذاتياً في النواحي الإدارية، والأكاديمية، والمالية، وبما لا يتعارض مع مبدأي الشفافية والمساءلة، والذي يُتيح للدولة مراقبة الميزانية والمحاسبة في حال وجود تجاوزات دون أن يكون لها الحق في كيفية التعامل مع الميزانية (رشاد، 2005).

البعد الرابع- المساءلة: هذا البعد وثيق الصلة بجميع

المستويات العاملة في الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والهيئات الإدارية؛ حيث إنها تتعلق بعملية تقييم الإنجاز للأهداف المؤسسية، والشفافية في نشر المعلومات المتعلقة بالإنجازات الطلابية والخريجين المُلتحقين بسوق العمل، والاعتماد والتقييم المؤسسية (الداخلية والخارجية)، وأيضاً تحديد الطرق المُستخدمة لتقييم أداء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، ووسائل التدقيق المالي (جاراميلو وآخرون، 2012).

ويرتبط مفهوم المساءلة بمفاهيم أخرى مثل: المحاسبة أو المتابعة أو التقويم، وقد بدأت المساءلة شق طريقها في النظام التربوي منذ ثمانينيات القرن الماضي، حيث ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة مقتصرة على التعليم الابتدائي والثانوي، حتى شقَّت طريقها نحو التعليم الجامعي كأحد مطالب الارتقاء بمستوى النظام التعليمي (Figlio&Loeb, 2011). أما المُحاسبية فهي نظام لقياس وتحليل الأداء التعليمي للجامعات يمكن من خلاله تحقيق مخرجات تربوية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة، بالإضافة إلى تقييم جودة المؤسسة والبرامج، وإجراء مقارنات عادلة بين المؤسسات التعليمية المختلفة (أحمد، 2006). فالمساءلة كعملية تبدأ قبل المُحاسبية وتستمر معها، أي أن المُحاسبية ناتجة عن المساءلة.

البعد الخامس- المشاركة: يُحلل هذا البعد مدى مشاركة

مختلف أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمام بالأمور الجامعية؛ وهم: الطلاب، وهيئة التدريس، ومُمثلي الحكومات والصناعة والجهات المانحة، والجمعيات الأهلية والنقابات، والخريجين في عملية صنع القرار (جاراميلو وآخرون، 2012).

وبالتالي فإن القرارات التي تُتخذ تكون جماعية بمشاركة أعضاء من المجتمع الخارجي مع رؤساء الجامعات وعمداء الكليات من خلال: مجالس الأقسام العلمية ومجالس الكليات ومجالس الجامعة.

ولما كانت الحوكمة الجامعية نظاماً يُركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرتها على إمداد الجامعة بالقدرات التي تجعلها مؤهلة لتنافس غيرها من الجامعات مع المحافظة على استقلاليتها، فإن هذا النظام يعني كيفية جعل الجامعة مصدراً للتميز وجودة الأداء، ومركزاً للإنتاج العلمي لكل قطاعات المجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية للكوادر البشرية، ومنبعاً لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والعالمية. ولذلك فإن الجامعات تُمثل أحد أهم أدوات تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في

أمثل؛ تقادم الهياكل التنظيمية لبعض المؤسسات التعليمية بما لا يواكب طبيعة العصر؛ ارتفاع تكلفة إنشاء مؤسسات التعليم العالي (<http://sdsegypt2030.com/>).

(ثانياً) الأهداف الإستراتيجية في مجال التعليم الجامعي والعالي:

تستهدف الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي الوصول عام 2030 إلى تعليم عالي الجودة ومُتاح للجميع في إطار نظام مؤسسي كفء وعادل، ومستدام، يُساهم في بناء شخصية متكاملة لمواطن مستتير، ومسئول يحترم الاختلاف، وفخور بتاريخ بلاده، ومُهمم ببناء مستقبلها، وقادر على منافسة الكيانات الإقليمية والعالمية (<http://sdsegypt2030.com/>).

كما تهدف إلى الاستجابة لجانبي العرض والطلب؛ حيث أن زيادة الطلب على التعليم العالي تستلزم أن يكون التعليم مرغوباً فيه نتيجة لوجود قيمة مضافة حقيقية له من خلال توفير تعليم يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية، مما يزيد من تنافسية التعليم، أما جانب العرض فيتطرق إلى توفير التعليم العالي لجميع الطلاب- دون تمييز- الإناث والذكور والريف والحضر أخذاً في الاعتبار التوزيع الجغرافي، إلى جانب تفعيل نظم الحوكمة؛ والتي تضمن وضوح دور الوزارة والهيئات المختلفة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ دون تضارب في المصالح. لذلك تم وضع ثلاثة أهداف إستراتيجية رئيسية تحتوي على أهداف فرعية تُحدد التوجه الإستراتيجي للتعليم العالي (<http://sdsegypt2030.com/>) كما يلي:

الهدف الأول- تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية،

من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية: تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسايرة للمعايير العالمية؛ تمكين المتعلم من متطلبات ومهارات القرن الحادي والعشرين؛ دعم وتطوير قدرات هيئة التدريس والقيادات؛ تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقييم المختلفة؛ تطوير البنية التنظيمية للوزارة ومؤسسات التعليم العالي بما يحقق المرونة والاستجابة وجودة التعليم؛ التوصل إلى الصيغ التكنولوجية الأكثر فعالية في عرض المعرفة المستهدفة والبحث العلمي وتداولها بين الطلاب والمعلمين ومن يرغب من أفراد المجتمع.

الهدف الثاني- إتاحة التعليم للجميع دون تمييز، من خلال

تحقيق الهدفين الفرعيين الآتيين: زيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي؛ تطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية.

الهدف الثالث- تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم، من

خلال تحقيق الهدفين الآتيين: تحسين التنافسية في تقارير التعليم العالمية؛ تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

متوسط المكاسب التي تحققها التنمية المستدامة بفضل الحوكمة الرشيدة تُعادل (300%) على المدى الطويل؛ إذ تبين وجود ارتباط بين حدوث تحسن في الحوكمة كسيادة القانون وارتفاع دخل الفرد، وانخفاض وفيات الأطفال، وارتفاع معدلات القراءة والكتابة، كما أن ضعف الحوكمة يؤدي إلى ضعف النتائج التي يُحققها التعليم وتقويض أركان التنمية المستدامة (كاوفمان، 2015).

المحور الثاني- "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030":

تبنت " تلك الإستراتيجية" مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام يُقصد به تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يُخل بحقوق الأجيال القادمة في حياة أفضل، ومن ثم يركز مفهوم التنمية الذي تتبناه على ثلاثة أبعاد رئيسية (اقتصادي واجتماعي وبيئي) بجانب الأمن القومي والسياسة الداخلية والخارجية (<http://sdsegypt2030.com/>). وقد تضمنت "الإستراتيجية" عدة عناصر فيما يتعلق بمجال التعليم الجامعي والعالي، وفيما يلي توضيح لأهم عناصرها:

■ عناصر " إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030" في مجال التعليم الجامعي والعالي:

(أولاً) التحديات الأساسية التي تواجه التعليم الجامعي والعالي:

تناولت "الإستراتيجية" التحديات التي تواجه التعليم الجامعي والعالي في ثلاث مجموعات، تتصف المجموعة الأولى منها بتأثيرها العالي والسهولة النسبية للتحكم فيها، ولذلك تُعد ذات الأولوية الأولى، وتتضمن: القصور الملحوظ في رصد مؤشرات وإحصاءات سوق العمل والتعليم؛ غياب قانون مُلزم بالاعتماد في فترة محددة؛ ضعف القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي الحالية؛ عدم إتقان اللغات الأجنبية لبعض المعلمين والطلاب. تليها من حيث الأولوية تحديات بعضها منخفض التأثير نسبياً، وبعضها قدرة التحكم فيها منخفضة وتشمل: ضعف نظم التقييم والمتابعة والحوافز؛ تقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في العملية التعليمية؛ غياب سياسة واضحة لتسويق نتائج البحث العلمي؛ معيار الدرجات هو المعيار الوحيد للقبول؛ ضعف الروابط بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل؛ مدى استعداد مؤسسات التعليم العالي للاعتماد؛ محدودية قدرة هيئة ضمان الجودة للقيام بدورها في الاعتماد؛ غياب سياسة للمتابعة والتواصل مع الخريجين؛ ضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من الحصول على الاعتماد؛ ضعف الحوافز لتشجيع الموارد البشرية الأكثر كفاءة؛ ضعف المراكز البحثية الحالية واعتمادها على أعضاء هيئات التدريس؛ ضعف الدور الرقابي على المناهج التعليمية والالتزام بتطويرها، وتشمل المجموعة الثالثة تحديات محدودية الأهمية ويسهل التعامل معها، تتمثل في: ضعف التمويل وقلة مصادره؛ نقص مهارات الخريجين المطلوبة في سوق العمل؛ انخفاض نسبة الأبحاث المنشورة في دوريات عالمية متميزة؛ الندرة النسبية للموارد المتاحة وعدم استغلالها بشكل

الأساس لأى نظام تعليمي جيد كما يلي
<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>

- أ- الإتاحة من خلال: التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي الحكومية في المناطق المحرومة، والتوسع في الجامعات الخاصة والأهلية لتحقيق المُستهدف والمُتمثل في الوصول لنسبة قيد تعادل 40% من الفئة العمرية (18-22) سنة حتى عام 2030.
- ب- جودة الخدمات التعليمية من خلال: الانتهاء من اعتماد (50%) من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي واتخاذ الإجراءات اللازمة للارتقاء بترتيب مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (20) مرتبة بالنسبة لمؤشر التنافسية العالمي، والاتفاق مع "هيئة ضمان جودة التعليم والاعتماد" على مراجعة المعايير الحالية وتضمينها معايير دولية تكفل تحقيق الأهداف المنشودة.
- ج- تطوير نُظم القبول بالجامعات بتحقيق التوازن بين قدرات الطلاب وطبيعة البرامج الدراسية والتخصصات.
- د- تحسين أوضاع هيئة التدريس صحياً واجتماعياً ومالياً مع إعدادهم من خلال: برامج التأهيل للدرجات العلمية الأعلى وفي التخصصات النادرة والتي تحتاجها الدولة، والتوسع في البرامج العلمية المشتركة مع العديد من الدول المتقدمة.
- هـ- رعاية الطلاب المتفوقين علمياً والموهوبين وفقاً للمعايير الدولية، ورعاية الطلاب المتفوقين رياضياً بحيث تزيد نسبة المشاركة بالمنافسات القومية والدولية، وإنشاء حاضنات للمبدعين من الطلاب، وزيادة برامج الدعم والتحفيز المقدمة للطلاب المتفوقين.
- و- الاهتمام بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ومتحدي الإعاقة، ورعاية الطلاب من ذوي الأسر الفقيرة.
- ز- تطوير منظومة التعليم التكنولوجي من خلال: تطوير معاهد الخدمة الاجتماعية وتحويلها إلى كليات مجتمع تخدم احتياجات المجتمع المحلي، وإنشاء مشروع إعداد اللوائح الدراسية واستكمال البنية التحتية وتسهيلات التعليم واعتماد موازنة مناسبة.
- ح- الحوكمة من خلال: إصدار تشريعات مختلفة تُسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية وتنظم وتيسر تنفيذ الآليات المستهدفة، مثل: استصدار تشريعات جديدة لتقديم الحوافز لقطاع الأعمال لدعم البحث العلمي وتشجيع زيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.
- ط- تطوير مسار الوافدين والبعثات من خلال: زيادة معدلات قبول الطلاب الوافدين من الدول العربية والإفريقية بنسبة 10% سنوياً لاستعادة مصر لريادتها العربية والإفريقية ومُضاعفة أعداد البعثات الخارجية في التخصصات النادرة، والتوسع في التوأمة بين الجامعات المصرية والجامعات العالمية.

ثالثاً) برامج تحقيق الإستراتيجية القومية لتطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي:

لضمان تحقيق الرؤية في مجال التعليم الجامعي والعالي تم إطلاق (تسعة) برامج تنفيذية، تم وضعها على ثلاث مراحل؛ **المرحلة الأولى (2016-2020)** وتتضمن تحقيق البرامج الآتية: التوسع في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص؛ تفعيل دور مراكز البحوث بمؤسسات التعليم العالي؛ ربط الخريجين بمؤسسات التوظيف داخل سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً؛ تطبيق نظام الجودة بمؤسسات التعليم العالي؛ تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي. وتتضمن **المرحلة الثانية (2021-2025)** تحقيق البرامج الآتية: تطبيق نظام الجودة بمؤسسات التعليم العالي؛ بناء كوادرات تدريسية متميزة بمؤسسات التعليم العالي؛ التوسع في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص؛ تطبيق نظام معادلات الشهادات المصرية والاعتراف بالشهادات العليا (التدويل)؛ تطوير المناهج استناداً بالإطار القومي للمؤهلات؛ تحديث نُظم القبول بمؤسسات التعليم العالي. وتتضمن **المرحلة الثالثة (2026-2030)** تحقيق البرامج الآتية: تطوير المناهج استناداً بالإطار القومي للمؤهلات؛ التوسع في إنشاء مؤسسات للتعليم العالي بالمشاركة مع القطاع الأهلي والخاص (<http://sdsegypt2030.com/>).

وقد وضعت وزارة التعليم العالي إستراتيجية قومية لتطوير التعليم العالي: رؤية التعليم العالي 2030 لتطوير أداء الجامعات المصرية بما ينسجم مع "إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030" في الرؤية والأهداف والغايات- حيث تبنت تلك الرؤية الالتزام بتحقيق أعلى مستويات من الشفافية والحوكمة مما يعني أن حوكمة الجامعات أصبحت معياراً لقياس جودة الأداء الإداري والأكاديمي للجامعات (<http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>) - من خلال عدة

مسارات، وفيما يلي توضيح ذلك:

■ مسارات تحقيق الإستراتيجية القومية لتطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي:

تمثلت رؤية وزارة التعليم العالي 2030 في: كفاءات بشرية متعلمة ذات قدرات علمية ابتكارية متسقة مع احتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً ودولياً بما يدفع الاقتصاد نحو التنمية المستدامة. وتمثلت رسالتها في: تقديم خدمة تعليمية تربية وبحثية بمستوي جودة ملائم ومرن وفقاً للمتغيرات على كافة المستويات، وبما يضمن توفير عضو فاعل في المجتمع المصري غيور على وطنيته في إطار من القيم والأخلاق ويساهم إيجابياً في الاقتصاد المصري الموجه نحو المعرفة والتكنولوجيا. وفي سبيل تحقيق ذلك قامت **الإستراتيجية القومية لتطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي** بوضع (عدة) مسارات يُمثلون حجر

منها: مجلس الجامعة ومجلس العمداء، حيث يُعنى هذان المجلسان بالشؤون الأكاديمية للكليات، وتسيير ما يُعرف بوقائع الحياة اليومية للجامعات، ومتابعة المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات.

(1-4) يتراوح عدد الوكالات في الجامعات الأمريكية ما بين (4-12) وكالة حسب أهداف الجامعة وأنشطتها، ومنها على سبيل المثال: وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية؛ وكالة الجامعة للشؤون البحثية؛ وكالة الجامعة للشؤون الطلابية.

(2) حوكمة الجامعات في بريطانيا:

الجامعات في بريطانيا لها نظام حوكمة مُعلن وواضح، فجامعتا أكسفورد وكامبردج مثلاً يحكمهما برلمان (مجلس حاكم) يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة ومُنْتسبها من الخريجين أو العاملين أو الباحثين المسجلين ضمن ما يُسمى سجل الجامعة، وهذا المجلس يُعرف ببيت الأوصياء في جامعة كامبردج، والتجمع أو الجمعية في جامعة أكسفورد، مع عدد أعضاء يبلغ (3000) عضو في كليهما. وهذان المجلسان يُعدان من المجالس التشريعية، والسمة المتبعة في هذه المجالس وغيرها هي: انتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس الجامعة ورئيسها وعمداء الكليات، كما لا بد من أن تتضمن هذه المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين المنتخبين، وأعضاء آخرين من مجلس الأوصياء المنتخبين عن طريق مجلس الأوصياء، وطلاب منتخبين عن طريق مجلس الطلاب. كما يوجد في بعض الجامعات البريطانية ما يُسمى المحكمة لها سلطة فوق سلطة مجلس الجامعة، ولها الحق في مناقشة التقرير السنوي للجامعة، والنظر في القضايا المختلفة، وإصدار قرار تعيين رئيس الجامعة، والرئيس التنفيذي وأعضاء المجالس الأخرى، وعادة ما يتكون مجلس المحكمة من (50) إلى (400) عضو في بعض الجامعات، وتقوم بمهمة مراقبة الجامعة بجانب المجالس المختلفة عدة لجان من أهمها: اللجنة المالية التي تقدم تقاريرها إلى المجلس العام حول الأنشطة والتصرفات المالية للجامعة، ولجنة المراجعة، ومن مهامها: مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية وكفاءة النظام المالي بالجامعة، وتقديم تقرير عن حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المراجع الخارجي، كما توجد في الجامعة وظيفة المراجعة الداخلية التي يجب عليها أن تقدم تقاريرها عبر لجنة المراجعة إلى المجلس العام والمدير التنفيذي للجامعة حول كفاءة إدارة المخاطر ومدى ملاءمتها، والرقابة الداخلية، وترتيبات الحوكمة في الجامعة (بزواوية، وسالمي، 2011).

وتتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الدولة، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة، وإنما يُدار ذلك عبر مجالس التمويل التي تزود المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة، وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم

المحور الثالث-نُظْم الحوكمة في الجامعات العالمية والإفادة منها:

تمتلك معظم جامعات الدول المتقدمة نظام حوكمة مُعلن على مواقعها الرسمية، وتختلف أساليب وأنظمة حوكمة الجامعات تبعاً لكونها جامعات حكومية أو خاصة، ومن ناحية كونها ربحية أو غير ربحية، بالإضافة إلى طبيعة الجامعة وتوجهاتها وتخصصها كونها جامعات تقنية أو بحثية. وبناء على ذلك سوف يتم استعراض نماذج للحوكمة في عدد من جامعات هذه الدول، وفيما يلي توضيح ذلك:

(1) حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية:

تتم حوكمة الجامعات الأمريكية كما يلي (مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي السعودي، جمادي الآخرة 1436هـ):

(1-1) تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس الأمناء (الأوصياء) كما في جامعتي واشنطن وميتشيغان، ومجلس المشرفين ومجلس الزملاء في جامعة هارفارد. وتُمثل هذه المجالس السلطة العليا في جامعاتها وتتشكل إما عن طريق الانتخابات التي يُجريها أعضاء المجلس، أو التعيين من قبل حاكم الولاية. وتقوم هذه المجالس بأدوار رئيسية وهي: (أ) تعيين كبار إداريي الجامعة ومسئوليتها كرئيس الجامعة والنائب الأول له وعمداء الكليات؛ (ب) الموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام؛ (ج) مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها؛ (د) الإشراف على الوضع المالي للجامعة، وتوفير الاعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

(2-1) يشغل عضوية هذه المجالس الأعضاء المهمين في الولاية التي تنتمي إليها الجامعة: كعمدة الولاية، وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، وكبار رجال الأعمال، وذوي المكانة الدينية/الاجتماعية، ويكون للطلاب الخريجين والحاليين البارزين تمثيل مناسب يختلف من جامعة لأخرى. وتتباين أعداد أعضاء هذه المجالس إذ تتراوح ما بين (10) أعضاء (جامعة واشنطن)، وحتى (70) عضواً (جامعة شيكاغو). كما تتباين المدد التي يقضيها الأعضاء في هذه المجالس والتي تتراوح ما بين عامين (جامعة كولومبيا)، وحتى (12) عاماً (جامعة سان فرانسيسكو)، وتُحدد هذه المدد لفترة واحدة فقط كما في كثير من الجامعات الأمريكية.

(3-1) يتفرغ عن هذه المجالس لجان فرعية تتحدد اختصاصاتها وفقاً لطبيعة أهداف الجامعات ونشاطها، منها على سبيل المثال: اللجنة التنفيذية، واللجنة المالية، ولجنة السياسة الأكاديمية، ولجنة الاستثمار، ولجنة شؤون الطلاب، ولجنة الجودة. وتُمثل هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والجهات الإدارية التنفيذية والمنتفعين من أنشطة الجامعة، كما يوجد مجالس أخرى في بعض الجامعات تتركز مهامها على متابعة الأمور الأكاديمية للجامعة،

القضايا الأكاديمية والبحثية والإدارية الرئيسية.

❖ الإفادة من خبرات جامعات المقارنة في مجال الحوكمة:

يمكن تلخيص نماذج الحوكمة المُطبقة في بعض الجامعات

الأجنبية على النحو التالي(Trakman,2008):

"النموذج الأكاديمي University governance by the

academic staff" ، وهو النموذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد، والذي يفترض أن تؤوّل السلطات كلها في الجامعة لأعضاء هيئة التدريس(الأكاديميين) بسبب إدراكهم للأهداف الأكاديمية للجامعة وتطلعاتها وسبل تحقيقها، ويكون لهم التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وأهدافها. ويوجه النقد إلى هذا النموذج بسبب افتقار أعضاء هيئة التدريس إلى مهارة الإدارة المالية وتطبيق المحاسبية (يُمكن اكتسابها بالتدريب)، كما ان عدم مشاركة أصحاب المصلحة في هذا النموذج يؤدي إلى عدم قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع المطالب المتغيرة والظروف. أما النموذج الثاني، فهو نموذج "حوكمة الشركات **Corporate governance**"، ويُرکز على المسؤولية المالية والإدارية للمسؤولين عن إدارة الجامعة، بحيث تُدار الجامعة من أفراد مؤهلين ومُدرّبين في رسم السياسة والتخطيط من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية، ويُفترض أن يكون رئيس الجامعة مدير شركة مهنيًا وليس أكاديميًا. ويوجه النقد إلى هذا النموذج بحجة أنه يُقدم حلولاً قصيرة المدى، كما يجعل هذا النموذج التعليم سلعة، ويُهْمش التميز الأكاديمي في مقابل تحقيق الكفاءة المؤسسية. ويعتمد النموذج الثالث "حوكمة الأمانة **Trustee governance**" على إدارة الجامعة من خلال مجلس أمناء مكون من أعضاء غير منتخبتين يعملون لصالح مجموعة من المستفيدين؛ فمديرو الجامعة سيعملون للجامعة، وينوبون عنها في إطار تنفيذ الوصاية العامة، كما يضمن هذا النموذج شفافية أداء الجامعة أمام طلابها، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة والمجتمع عموماً، ولكنه صعب التطبيق بسبب صعوبة تحديد الأمانة ومجال صلاحياتهم. ويتحقق نموذج "حوكمة أصحاب المصالح **Stakeholder governance**" عندما يتم تمثيل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح في إدارة الجامعة، مثل: الطلاب، والأكاديميين، والموظفين، والخريجين، والقطاع الخاص، والحكومة، والمجتمع المحلي، ويواجه هذا النموذج مشكلات متعددة، مثل: تحديد الجهات المُفترض تمثيلها في مجالس الجامعة، وطريقة تمثيلها، وتحديد سلطاتها. أما النموذج الخامس "نموذج الحوكمة المختلط **Amalgam models of governance**" فيُشكل مزيجاً من النماذج السابقة للحوكمة، فهو يشمل كل نقاط القوة في نماذج الحوكمة لتتناسب مع الاحتياجات الخاصة في الجامعة. ويسعى هذا النموذج لتحقيق الأهداف الآتية: بناء القاعدة المعرفية للمجتمع، وتحقيق الربح في الأنشطة الهادفة له، والإنفاق وفق الأهداف المحددة، وإنتاج الابتكارات التي تُدعم التنمية الاقتصادية، وضمان

العالي عن برامج دراسية أو توجيه ما يظلم به الأكاديميون من بحوث علمية، وتقوم هذه المؤسسات بتوظيف العاملين بعيداً عن سلطة الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني عبر هيئة مشتركة تُمثل الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات إلى الكليات والجامعات المشاركة(باسكريل وآخرون،2011).

(3) حوكمة الجامعات في الصين:

تميزت التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمته خلال العقود الثلاثة الماضية، وكان من أبرز معالمه التحول الكبير والبارز من نموذج المركزية المباشرة من الحكومة إلى اقتصارها على الجانب الإشرافي فقط، ومن تحول الصلاحيات من الوزارة إلى الجامعات مع الاهتمام بالمساءلة والمحاسبية مع احتفاظ الدولة بسلطة تعيين مديري الجامعات وأعضاء المجالس العليا. وتُمثل تلك المنظومة الإدارية نموذجاً إيجابياً للتحول التدريجي في تفويض الصلاحيات، بالاستفادة من التجارب العالمية والممارسات المثلى لجامعات الدولة المتقدمة(ناصف،2018). وفيما يلي استعراض لأبرز نموذجين من الجامعات الحكومية الصينية وحوكمتها واللذان تحتلان مكانة مرموقة وفقاً لتصنيف شنغهاي(ARWU) وذلك بمراجعة تقرير(مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي السعودي، شوال1436هـ):

(1-3) جامعة بكين :

تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من الرئيس، وسكرتير الحزب، ومجلس الجامعة(يرأسه سكرتير الحزب) ويتكون من: نواب الرئيس والمستشارين والإداريين وأعضاء من مجلس أعضاء هيئة التدريس وأعضاء من مجلس عمداء الكليات الأكاديمية ومُثلي الطلاب. وتتوزع صلاحيات التخطيط والتنفيذ للشؤون الأكاديمية وشؤون هيئة التدريس والشؤون الإدارية والمالية واستثمار الأصول المالية للجامعة والشؤون البحثية والتعاون مع الصناعة بين رئيس الجامعة وإدارتها، ونواب الرئيس والمستشارين الإداريين ومجلس أعضاء هيئة التدريس، ومجلس عمداء الكليات ومُثلي الطلاب.

(2-3) جامعة شانغهاي جياو تونغ :

تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من الرئيس، وسكرتير الحزب، وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري مراكز/ ومعاهد البحوث، وكبار الإداريين. ويُمثل رئيس الجامعة السلطة التنفيذية كما يقع على عاتقه المسؤولية الكاملة للجامعة كمُمثل قانوني لها، ويتم تعيينه من قبل الحكومة. كما يسمح نظام الجامعة للكلاء بمشاركة رئيس الجامعة في السلطة والمسئوليات الخاصة بتنفيذ السياسات وتطبيق القرارات التي أقرها مجلس الجامعة والخاصة بالشؤون الأكاديمية، والبحثية، والإدارية، والقضايا الجامعية الأخرى، كما يقوم المجلس بمسئوليات مراجعة السياسات المختلفة والخاصة بالتنوير الجامعي، ووضع المعايير الأكاديمية، ومناقشة

تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق المزيد من الاستقلالية، وزيادة الإنتاجية البحثية لها، وزيادة كفاءة عمليات صنع القرار والعمليات الداخلية في الجامعات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتحسين نوعية التعليم والأبحاث، وتحقيق المزيد من الوضوح فيما يتعلق برؤية رسالة الجامعة بشكل يساعد على تحقيق أهدافها، وتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية فيها، وملائمة مخرجاتها مع احتياجات المجتمع المحلي مما يساهم في خلق فرص العمل، وخفض البطالة، بالإضافة إلى تحسين مكانة الجامعات وحصولها على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية، وهو من متطلبات المرحلة الحالية بما يساهم على تحقيق "إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر 2030".

(ثالثاً) الأطراف المستفيدة من الرؤية التربوية المقترحة:

تتعدد الأطراف المستفيدة من الرؤية المقترحة، وتمثل في: أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، والإداريين، والطلاب، وقيادات الجامعات، ومؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية.

(رابعاً) مرتكزات الرؤية التربوية المقترحة:

تتطلب الرؤية المقترحة من المرتكزات الآتية:

(1) دور الجامعة التنموي من خلال تحقيق الشراكة المجتمعية مع مؤسسات المجتمع المختلفة، وتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر البشرية المدربة والقادرة على البحث والمشاركة في الوصول إلى حلول لمشكلات المجتمع، سواء المرتبطة بالعمليات الإنتاجية أو العمليات الخدمية، وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع من خلال الربط والتكامل بين وظائف الجامعة الثلاث والنظر إليها على أنها منظومة متكاملة، وأن كلاً منها يتأثر بالآخر سلباً وإيجاباً من ناحية، والربط والتكامل بين الجامعات ومؤسسات الأعمال والإنتاج من ناحية أخرى.

(2) سعي المجتمع المصري نحو الوصول إلى مكانة تنافسية متقدمة أعلى من المكانة الحالية، ولن يتأتى ذلك دون توافر تعليم جامعي متميز؛ كأحد مؤشرات التنافسية العالمية من خلال تأكيد "رؤية مصر 2030" على تحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية، وزيادة فرص الإتاحة بمؤسسات التعليم العالي، وتطوير سياسات ونظم القبول بالمؤسسات التعليمية، وتحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية، وتفعيل العلاقة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.

(3) تفعيل حوكمة الجامعات لكي تساهم في تحقيق التزامات "رؤية مصر 2030" وذلك بخلق تعليم يساهم في أن تكون مصر ضمن أفضل (50) دولة في مجال التعليم العالي والتدريب، وأن تكون ضمن أفضل (50) دولة في مجال جودة التعليم العالي، ووجود (عشرة) جامعات مصرية على الأقل في مؤشر

الحرية الأكاديمية، وتوفير الفرص للطلاب للإبداع وتحقيق أهدافهم. وأشار (Carnegie&Tuck,2010) إلى نموذجاً للحوكمة المتكاملة في الجامعات الاسترالية يتضمن ثلاثة أنواع متكامل في إطار واحد، وهي: الحوكمة الأكاديمية، والحوكمة بإدارة الأعمال، وحوكمة الشركات. حيث تركز الحوكمة الأكاديمية على التعليم والبحث لتحقيق الأصالة والجودة والابتكار والسمة العلمية، وتُركز حوكمة إدارة الأعمال على الأداء لتعزيز التمويل والدخل واستخدام الموارد، أما حوكمة الشركات فتُركز على تحقيق المساءلة.

بالإضافة إلى نمط الحوكمة الإلكترونية E-Governance

التي تشمل عمليات وإجراءات توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن الجامعة لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح مُعلنة وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها، وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية (Paul,2007).

يتضح مما سبق أن حوكمة الجامعات تتضمن عدة أشكال منها ما يُشير إلى دور الدولة في وضع الإطار العام للحوكمة بالجامعات بسن القوانين وتحديد ترتيبات التمويل والنقود، ومنها ما يتم على مستوى الجامعة ودورها في صنع القرار ذاتياً من خلال أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها والمستفيدين من أدائها في إطار من الاستقلالية والإدارة الذاتية وبالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

المحور الرابع- رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة- رؤية مصر 2030:

سوف يقدم هذا المحور: "رؤية تربوية مقترحة لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية لتحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030"، من خلال الخطوات الإجرائية الآتية:

(أولاً) فلسفة الرؤية التربوية المقترحة:

تستند فلسفة الرؤية المقترحة إلى فلسفة نشأة وظهور الحوكمة؛ والتي جاءت نتيجة التغيرات التي حدثت في طبيعة أدوار الدولة، وما فرضته هذه التغيرات من تحديات كثيرة أمام الدول يأتي في مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار والتنازل طوعية عن أدوار عديدة كانت في السابق من أخص اختصاصات الحكومات المركزية التي أصبحت الحاجة إليها ماسة كي تتبع أسلوب إداري جديد قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في عملية صنع وتنفيذ القرار من خلال الانتقال بالسلطة من مفهوم الحكومة إلى مفهوم الحوكمة الذي يستند إلى مشاركة كل أطراف المجتمع في إدارة شئونه.

(ثانياً) هدف الرؤية التربوية المقترحة:

تستهدف الرؤية المقترحة تقديم إطار مرجعي لتفعيل حوكمة الجامعات المصرية من خلال مجموعة من الآليات العملية من أجل

المجتمع والموارد المتوافرة. وكليات الإعداد الجامعي وخدمة المجتمع؛ وتقدم برامج تطبيقية توائم الاحتياجات المجتمعية ومتطلبات سوق العمل، وتمنح درجة (الدبلوم)، كما يُعد بعضها الطلبة للمرحلة الجامعية (Labaree, 2010).

ويطلب تحقيق التمايز من أجل تحقيق الحوكمة السليمة ما يلي:

- تحديد رسالة كل جامعة بما يسمح للدولة بتميز التمويل كي تتواءم الموارد مع الرسالة ومع الأهداف الخاصة بمختلف أنواع الجامعات.
 - تحديد أهداف الجامعة وآليات المتابعة المستخدمة في تقييمها.
 - تحديد الإطار القانوني الذي تعمل في ظلّه الجامعة.
- ولضمان نجاح "نموذج التمايز المقترح" في هذا البحث، يجب إجراء تعديلات على قانون تنظيم الجامعات خاصة فيما يتعلق: بترقية أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع رسالة الجامعة؛ فنظام ترقية أعضاء هيئة التدريس الحالي مُنحاز إلى الإنتاج البحثي، في حين يستلزم تطبيق نموذج التمايز المقترح إيجاد قواعد منظمة لترقية أعضاء هيئة التدريس في كل أنماط الجامعات المقترحة بما يتماشى مع رسالتها، ومع ما يتطلبه ذلك من منح الجامعات قدرًا أكبر من المرونة والاستقلالية في: (أ) إدارة شؤونها المالية والأكاديمية؛ (ب) اختيار القيادات الجامعية؛ (ج) وضع اللوائح الأكاديمية والتعليمية والبحثية؛ (د) الدور البحثي والثقافي للجامعة.

◆ **العنصر الثاني - الأخذ بنموذج الحوكمة المختلط؛ ويشكل مزيجاً من النماذج السابقة للحوكمة (الحوكمة الأكاديمية، حوكمة الشركات، حوكمة الأمان، حوكمة أصحاب المصالح) ويشمل كل نقاط القوة في نماذج الحوكمة لتناسب مع الاحتياجات الخاصة في الجامعة بما يُسهم في توسيع قاعدة المشاركة في المجالس الجامعية بحيث تُضم إلى جانب رؤساء الجامعات والنواب وعمداء الكليات ووكلائها مُمثلين عن المجتمع ورجال أعمال ومساهمين وأصحاب المصالح بشكل متوازن.**

ويسعى هذا النموذج إلى تحقيق الأهداف الآتية: بناء القاعدة المعرفية للمجتمع، وتحقيق الربح في الأنشطة الهادفة له، والإنفاق وفق الأهداف المحددة، وإنتاج الابتكارات التي تُدعم التنمية الاقتصادية، وضمان الحرية الأكاديمية، وتوفير الفرصة للطلاب للإبداع وتحقيق أهدافهم (Trakman, 2008). ويُمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- (1) **تحديد الإطار العام للجامعة والتفاعل بينها وبين الدولة (السياق العام والرسالة والأهداف) والذي يتطلب:**
 - (1-1) أن تضع الجامعة إستراتيجيات العمل والأهداف والسياسات العامة لها وتطورها، وتتحقق من التزام الإدارات التنفيذية بها.
 - (2-1) أن تتواءم أهداف ورسالة الجامعة مع الموارد المتاحة.
 - (3-1) أن تُؤمن الحوكمة للجامعة الموارد المطلوبة؛ لتنفيذ الأهداف.

أفضل (500) جامعة في العالم، وأن تكون الجامعات المصرية من أفضل (20) مؤسسة تعليم عالي في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالمياً، وأن تكون مصر ضمن أفضل (50) دولة في مجال كفاءة سوق العمل.

- (4) التحديات الأساسية التي حددتها "رؤية مصر 2030" التي تواجه منظومة التعليم العالي المصري.
- (5) أبعاد قياس حوكمة الجامعات كما جاءت في بطاقة فحص حوكمة الجامعات (UGSC) والتي تُحدد صورة كاملة للحوكمة.
- (6) التجارب العالمية الرائدة في مجال حوكمة الجامعات التي تُفيد في تكوين رؤية مقترحة تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- (7) معايير ومؤشرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر والذي تضمنه دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2015).

(خامساً) عناصر الرؤية التربوية المقترحة:

تشتمل الرؤية المقترحة على عدة عناصر تتمثل فيما يلي:

◆ العنصر الأول - تحقيق التمايز في التعليم الجامعي من أجل

تحقيق الحوكمة السليمة، ويُقصد بالتمايز: التنوع المتكامل بين مؤسسات التعليم الجامعي، الذي يقوم على أساس رؤية ورسالة كل منها، بالإضافة إلى تحقيق التكامل فيما بينها من حيث التخصصات الأكاديمية والانتشار الجغرافي والمواءمة مع متطلبات التنمية (الغبان، وزمان، 2013). والتمايز في التعليم الجامعي نوعان: رأسي وأفقي فالتمايز الرأسي يأتي استجابة للطلب من أجل تنوع أكبر في مؤهلات وقدرات الخريجين؛ حيث يظهر إلى جانب جامعات البحث التقليدية جامعات تدريسية وكليات مجتمع، في حين يأتي التمايز الأفقي استجابة لزيادة الطلب على التعليم العالي من خلال انتشار مؤسسات التعليم العالي الخاص، أي من خلال دخول مزودين جدد للخدمة في مجال التعليم العالي، ونظام التعليم الجامعي الذي يتصف بتمايز وتنوع مؤسساته على المستويين الرأسي والأفقي يكون قادراً بشكل أفضل على خدمة الأفراد والمجتمع، والحد من الازدواجية، وتفعيل عملية المحاسبية (The World Bank, 2000).

ويعني التمايز الرأسي توافر نظام تعليم حكومي مؤلف من:

الجامعات البحثية؛ وتُعد أساساً ببرامج الدراسات العليا في المجالات العلمية، والبحث العلمي في المجالات الإستراتيجية، وتقدم بعض برامج البكالوريوس. والجامعات الشاملة (تدريسية بحثية)؛ وتعنى بتقديم معظم برامج البكالوريوس، والماجستير في أكثر التخصصات، والدكتوراه في مجالات محدودة، كما تعنى بالبحث العلمي في المجالات التطبيقية ذات العلاقة بخدمة المجتمع. والجامعات التدريسية؛ وتعنى ببرامج الدراسات الجامعية، والدبلومات، في التخصصات العلمية المتناسبة مع احتياجات

الأداء الوظيفي، وعزل غير الأكفاء، والتدريب، وإعادة الهيكلة لضمان كادر وظيفي (أكاديمي - إداري) كفاء وفعال.

- أن تُوظف الجامعة الأنظمة والتعليمات بما يحقق فاعليتها.
- أن يكون للأقسام الإدارية للجامعة مستوى من الاستقلالية في القرار الإداري دون الرجوع لإدارة الجامعة المركزية.

◆ **العنصر الرابع - تفعيل مبادئ الحوكمة؛** من أجل تنظيم العلاقة بين مختلف أصحاب المصالح، والتي يُمكن تناولها في أبعاد (ثلاثة) في ضوء أهداف (رؤية مصر 2030)، وفي ضوء معايير ومؤشرات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي، 2015، 100-101)، وفيما يلي توضيح ذلك:

البعد الأول - ويتضمن المبادئ المتعلقة بالجانب الرقابي للحوكمة، ويتضمن: الإفصاح والشفافية، والمساءلة والمحاسبية - وفيما يلي توضيح ذلك:

(1) **الإفصاح والشفافية:** يعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. **وتفعيل الإفصاح والشفافية لتحقيق (رؤية مصر 2030) يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:**

- (1-1) أن نعي هيئة التدريس الأدوار المنوطة بها لتحقيق الحوكمة.
- (2-1) أن تُفصح الجامعة عن جميع تقارير الأداء.
- (3-1) أن تُوفّر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة مُنتسبيها.
- (4-1) أن تُوفّر الجامعة كتيّباً خاصاً بالتعليمات واللوائح والقوانين.
- (5-1) أن تُفصح الجامعة عن سياستها المُتبعة في منح المكافآت، والبدلات لجميع الأعضاء.
- (6-1) أن تُفصح الجامعة عن نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية.
- (7-1) أن يُدعم الرؤساء (رئيس الجامعة ونوابه - عمداء وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام) مبدأ تبادل المعلومات بين جميع مُنتسبي الجامعة.
- (8-1) أن تُحدد السياسة العامة للجامعة بوضوح.
- (9-1) أن تُقوم الجامعة برمجتها باستمرار من أجل تطويرها.
- (10-1) أن تُطبق الإجراءات ذات العلاقة بأعضاء هيئة التدريس بوضوح (الترقية، التعيين،..... الخ).
- (11-1) أن تُعلم الجامعة طلابها بالتعليمات التي تخصهم.
- (12-1) أن تُوفّر الجامعة نظاماً إعلامياً، يتم من خلاله الإفصاح عن التعليمات واللوائح والقوانين المُنظمة للعمل بالجامعة.
- (13-1) أن تُعلن الجامعة رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- (14-1) أن تُراعي الجامعة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة منسوبيها والمتعاملين معها.
- (15-1) أن تُفصح الجامعة عن المعايير المُتبعة لشغل المناصب القيادية.

(4-1) أن يكون للحوكمة دور في تعيين جميع أفراد الكادر الأكاديمي والإداري بالجامعة.

- (5-1) أن يكون للحوكمة دور في تعيين قادتها الأكاديميين والإداريين.
- (6-1) أن يكون تحديد وتعديل الرسالة من حين لآخر من وظائف الحوكمة؛ وذلك بمشاركة الكادرين الأكاديمي والإداري.

(2) **تحديد كيفية إدارة المجالس الجامعية للقرارات اليومية لتسيير شؤون الجامعة (توجهات الإدارة)، والتي تتطلب:**

- (1-2) أن ترتبط الحوكمة بروية الإدارة الجامعية.
- (2-2) أن ترتبط الحوكمة برسالة الجامعة.
- (3-2) أن تستحدث الحوكمة موارد جديدة للجامعة.
- (4-2) أن تُمكن الحوكمة إدارة الجامعة من إحداث تغيير في هيكلها الإداري.
- (5-2) أن تُمكن الحوكمة إدارة الجامعة من تخصيص موارد كافية لكافة أنشطتها.
- (6-2) أن تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على تحديد مسؤوليات جميع أقسامها وإداراتها.
- (7-2) أن تُساعد الحوكمة إدارة الجامعة على استصدار القرارات وفقاً للوائح والقوانين والأنظمة المُتبعة.

◆ **العنصر الثالث - تحقيق استقلالية الجامعة؛** ويقصد بها اختيار الجامعة للنموذج التعليمي الأكثر ملائمة لتوجهاتها الإستراتيجية، وهي تُعد الأساس في نمو فاعلية الكليات والجامعات وزيادة كفاءة أدائها، إذ أن استقلالها الإداري، والمالي، والأكاديمي يدفعها بقوة إلى التميز، وتحمل مسؤولية جودة مخرجاتها أمام مجتمعها بما يحقق متطلبات التنمية المستدامة من خلال:

- أن يكون للجامعة استقلال أكاديمي في تحديد القدرة الاستيعابية من الطلبة المقبولين.
- أن يكون للجامعة استقلال أكاديمي في تقييم مخرجات التعليم.
- أن يكون للجامعة استقلال أكاديمي في تصميم المناهج.
- أن يكون للجامعة استقلال مالي في تحديد الرسوم والاقتراض والاستثمار في أصولها المالية والمادية.
- أن تُوظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقاً لخطة التحسين والتطوير فيها.
- أن تُعد الجامعة قواعد صرف الميزانية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- أن يُشارك مُمثلون من إدارة الجامعة في وضع قواعد صرف الميزانية.
- أن يكون للجامعة سياسات رشيدة لتحقيق الاستقلال الوظيفي في تعيين أفراد الكادر الأكاديمي والإداري، وتحديد الرواتب، وتقييم

- بتطوير الجامعة.
- (4-3) أن تحرص الجامعة على مشاركة مُنتسبيها في تقديم مقترحات لخدمة صالح الجامعة.
- (5-3) أن تتوفر في الجامعة الفرص لمشاركة جميع مُنتسبيها لتطوير شؤون الجامعة التي تهمهم.
- (6-3) أن تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية من خلال اللجان المعنية ومجالس الحوكمة.
- (7-3) أن توفر الجامعة نظاماً لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم والتعامل معها.
- (8-3) أن تُشرك الجامعة مُمثلين من المجتمع المحلي والأكاديميين والإداريين والطلاب في وضع خطط التطوير فيها.
- (9-3) أن تُوفّر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى
- (4) مبدأ حكم القانون والعدالة والمساواة بمعنى تحقيق العدالة للجميع والارتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون، وينبغي أن تكون الأطر القانونية عادلة تنفذ بنزاهة وخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان، وتفعيل هذا المبدأ يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:
- (1-4) أن تضع الجامعة قوانين واضحة تحدد أدوار الإدارات التابعة لها
- (2-4) أن تُطبق التعليمات في الجامعة بصورة سليمة وبشكل كامل.
- (3-4) أن تتسم تعليمات ولوائح وقوانين الجامعة بالوضوح.
- (4-4) أن توضح قوانين ولوائح وتعليمات الجامعة مهام وواجبات كل منتسبي الجامعة.
- (5-4) أن توفر الجامعة أدلة إرشادية لإجراءات سير العمل.
- (6-4) أن تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات بما يُحقق متطلبات رؤية مصر 2030.
- (7-4) أن تُطبق الجامعة معايير هيئة ضمان الجودة والاعتماد.
- (8-4) أن تُمارس مجالس الحوكمة صلاحياتها بشكل سلس ودقيق.
- (9-4) أن تُطبق التعليمات واللوائح والقوانين على الجميع دون تمييز.
- (10-4) أن تلتزم الجامعة بالعدالة في تطبيق القواعد التنفيذية.
- (11-4) أن توفر الجامعة سياسات للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- (12-4) أن توفر الجامعة نظام شكاوى مكتوب ومعلن لجميع مُنتسبيها.
- (5) مبدأ الكفاءة والفعالية: إذا عُرِفَت الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، فإن الفعالية هي أداء الأعمال الصحيحة. وتفعيل هذا المبدأ يتطلب تحقيق الجامعات للمؤشرات التالية:
- (1-5) أن تعمل الجامعة على توفير كل الإمكانيات لتحسين مستوى أداء منسوبيها وتنمية قدراتهم المهنية والمعرفية والاتصالية.
- (2-5) أن تتبنى الجامعة سياسة استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التكنولوجية والقدرات المتنوعة.

- (16-1) إيجاد موقع للجامعة يحتوي على معلومات يتم تحديثها باستمرار، باللغتين العربية والإنجليزية.
- (2) المُساءلة والمُحاسبية: وتعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، مع تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على جميع منتسبي الجامعة وطلابها، وتُعد المُساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يُلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم.
- وتفعيل المُساءلة والمُحاسبية لتحقيق (رؤية مصر 2030) يتطلب تحقيق الجامعات للمؤشرات التالية:**
- (1-2) أن يُشارك مُمثلون عن هيئة التدريس في وضع قواعد المُساءلة.
- (2-2) أن تُؤكد المُساءلة على الموضوعية في الأداء.
- (3-2) أن تُسهّم المُساءلة المعمول بها في تحديد احتياجات الجامعة.
- (4-2) أن تُوفّر الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبّع أنظمة واضحة وفعالة.
- (5-2) أن تتم مُساءلة جميع منتسبي الجامعة في كافة أقسامها ووحداتها ودون استثناء بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.
- (6-2) أن تضع الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.
- (7-2) أن تُوفّر الجامعة نظام مراجعة خارجية لتقارير وتقييم الأداء.
- (8-2) أن يُدرك جميع منتسبي الجامعة بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.
- (9-2) أن يتوفر في الجامعة تدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.
- (10-2) أن تُطبق الجامعة مبدأ الثواب والعقاب على كافة منسوبيها.
- البعد الثاني: ويتضمن المبادئ المتعلقة بجانب المشاركة للحوكمة، والفعالية- وفيما يلي توضيح ذلك:**
- (3) مبدأ المشاركة: وتعني إتاحة مجالس الحوكمة الجامعية لجميع منتسبيها (أعضاء هيئة التدريس- الإداريين- الطلاب) بالإضافة إلى مُمثلي المؤسسات المجتمعية المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، مع إتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار. وتفعيل مبدأ المشاركة لتحقيق "رؤية مصر 2030" يتطلب تحقيق الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:
- (1-3) أن يتم الإفادة من وجهات نظر هيئة التدريس في القضايا التي تُشكل اهتماماً مباشراً بالجامعة.
- (2-3) أن يُشارك أعضاء هيئة التدريس في إيداء آرائهم بما يؤدي إلى تطوير العمل الجماعي.
- (3-3) أن تحترم الجامعة رأي الأغلبية عند اتخاذها للقرارات ذات العلاقة

المتطلبات الآتية:

* (المتطلب الأول) تطوير التشريعات واللوائح الجامعية؛ يتطلب

تفعيل الحوكمة تطوير المنظومة التشريعية تُحقق "رؤية مصر 2030"، فيما يتعلق بالمحاور الآتية:

(1) المراجعة الدقيقة لنصوص قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972 ولائحته التنفيذية، لاستبعاد كل نص يثبت أنه معوق لحسن الأداء الجامعي بعامه، وأداء الإدارة الجامعية بخاصة، ويتطلب ذلك القيام بما يلي:

(1-1) تعديل النصوص التي تهدر **استقلالية الجامعة**، بحيث تتيح لها حرية اتخاذ القرارات في الأمور الأكاديمية والإدارية والمالية من خلال تأكيد قانون تنظيم الجامعات على مبدأ **استقلال الجامعات**⁽¹⁾ بالنص عليه في مادة مستقلة في قانون تنظيم الجامعات تأكيداً للأهمية والقيمة المرتبطة بتحقيق هذا المبدأ، مع إعطاء القانون الضمانات الكافية للجامعة لتحقيق استقلالها، ومن ثم التخفيف من وقوعها تحت هيمنة الدولة والسلطات المركزية.

(2-1) إعادة النظر في **المادة الأولى** من قانون تنظيم الجامعات رقم (49) لسنة 1972، من أجل إعادة صياغة تلك المادة وصياغة أهداف التعليم الجامعي على أن يتم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
- أن تكون الأهداف واقعية؛ فمن غير المعقول أن يكون من أهداف التعليم الجامعي بناء المجتمع الاشتراكي في حين أن فلسفة المجتمع نفسها تؤيد الاتجاه الرأسمالي وتسعى إليه.
- أن تتسم الأهداف بالوضوح وفقاً لفلسفة محددة.
- أن تكون الأهداف على درجة من المرونة بما يُتيح التفاعل مع التحديات المحلية والعالمية، وأهمها تحدي القدرة التنافسية.
- أن تعكس الأهداف تطلعات المجتمع المصري ومشكلاته.
- وجود قائمة مُعلنة بالأهداف التي تسعى كل جامعة إلى تحقيقها تكون مُشتقة من الأهداف العامة للتعليم الجامعي يعيها كل من يعمل في نطاق الجامعة.

(2) التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية، وتوسيع سلطات المجالس الجامعية؛ وهي ضرورة مرحلية تستلزم إيجاد التشريعات الملائمة لتحويل جزء مناسب من المهام الجامعية من السلطة المركزية ومنح الجامعة شخصية معنوية مع بقائها تحت رقابة السلطة المركزية المُمثلة في وزارة التعليم العالي، واعتماد أسلوب لامركزية إدارة الجامعة يستلزم توافر مجموعة متطلبات كما يلي:

(3-5) أن تضع الجامعة السياسات اللازمة لضمان تدفق سريان المعرفة في جميع المستويات الإدارية.

(4-5) أن تتبنى الجامعة إنشاء شبكة معلومات إدارية لتطوير وربط كافة وحدات وأقسام الجامعة.

(5-5) أن تتبنى الجامعة وضع معايير تقييم أداء الوحدات الإدارية، واستخدام آليات وأساليب مناسبة.

(6-5) أن يكون هناك تتطابق بين النتائج المُحققة والأهداف المرسومة.

(7-5) أن تتبنى الجامعة فتح آفاق جديدة لتنمية الموارد البشرية من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية عن طريق التدريب.

(8-5) أن تقلل الجامعة من استخدام التعاملات الورقية.

(9-5) أن توفر الجامعة دليل مكتوب لإجراءات استخدام نظم المعلومات.

(10-5) أن تسعى الجامعة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد.

(11-5) أن تستخدم الجامعة التكنولوجيا في عملية التدريس.

(12-5) أن تتواصل الجامعة مع القطاع الخاص لربط إعداد الطلاب مع احتياجات سوق العمل.

(13-5) أن يتم تقييم انجازات الجامعة بشكل دوري.

البعد الثالث: ويتضمن المبادئ المتعلقة بتعزيز الرؤية الإستراتيجية
وفيما يلي توضيح ذلك:

(6) **مبدأ الرؤية الإستراتيجية:** تفعيل هذا المبدأ يتطلب تحقيق **الجامعات المصرية للمؤشرات التالية:**

(1-6) أن تُعد الجامعة خطط إستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتكون واضحة ومُعلنة.

(2-6) أن تُقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.

(3-6) أن تُطبق الجامعة وتنفذ الخطط المستقبلية بكل مسؤولية.

(4-6) أن توفر الجامعة كل الإمكانيات لتنفيذ خططها المستقبلية.

(5-6) أن تُطبق الجامعة الميزانية وفقاً لرؤية استدامة الميزانية.

(6-6) أن تحدد الجامعة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

(7-6) أن يتوافر الوعي لدى قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بما هو مطلوب للتنمية المستدامة.

(8-6) أن تُحدد الجامعة الفرص والمخاطر التي من شأنها التأثير على أنشطتها المستقبلية.

(9-6) أن توجد رؤية إستراتيجية توحد منظور الجامعة ومؤسسات المجتمع للتنمية المستدامة.

(سادساً) متطلبات تنفيذ الرؤية التربوية المقترحة:

يتطلب تفعيل حوكمة الجامعات لتحقيق "رؤية مصر 2030" توفير

للفكر الإنساني في أرفع مستوياته، ومصدراً لاستثمار وتنمية أهم ثروات المجتمع وأغلاها وهي الثروة البشرية، وتهتم الجامعات كذلك ببعث الحضارة العربية والتراث التاريخي للشعب المصري وتقاليد الأصيل ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والخلفية والوطنية، وتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الأخرى والهيئات العلمية العربية والأجنبية، وتكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعي وحاجات المجتمع والإنتاج" (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، 2015).

- جاء النص على استقلال الجامعات كجزء ضمن المادة الأولى من قانون تنظيم الجامعات كما يلي: " تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، متوخية في ذلك المساهمة في رُقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء في مختلف المجالات، وإعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرائق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة لِيُساهم في بناء وتدعيم المجتمع الاشتراكي، وصنغ مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية، وتعتبر الجامعات بذلك معقلاً

- (1-2) وضع مجموعة لوائح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وطبيعة العلاقات بين الأطراف المختلفة، تتعلق بما يلي:
- الحد من اختصاصات المجلس الأعلى للجامعات لصالح توسيع اختصاصات المجالس الجامعية والجهاز الإداري.
 - تعديل بعض المواد المتعلقة بمهام المجالس الجامعية، بما يتناسب مع متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.
 - وضع اختصاصات محددة وواضحة للمجالس الجامعية والجهاز الإداري بالجامعة، مع تلافي ازدواجية الاختصاصات وتداخلها، والتزام المجالس الجامعية بتطبيق اختصاصاتها.
 - إنشاء مجلس أمناء بكل جامعة يُكون مسئول عن رسم السياسة العامة للجامعة وتحديد أهدافها بحيث تكون مرتبطة بمتطلبات المجتمع، ووضع خطة إستراتيجية للجامعة ومتابعة تنفيذها، ومتابعة سير العمل بالجامعة.
- (2-2) توافر سياسات مالية تُنظم الشؤون المالية، وتُسهل الإجراءات المرتبطة بها، كعملية الإنفاق والقرارات الموجهة لها.
- (3-2) التصرف في الأموال، وفق السياسات والقواعد التي تقدمها مجالسها المختلفة مع احتفاظ الجامعة بحق ترحيل فائض الميزانية للأعوام التالية، وكذا حقها في استثمار أموالها بالأسلوب الذي يراه مجلسها للمساهمة في تنمية مصادر تمويلها الخاصة.
- (4-2) تحديد الميزانية المطلوبة للجامعة، وقيام الجامعة ممثلة في رئيسها وتحت إشراف مجلسها بالتفاوض المباشر مع جهات الاختصاص في تقدير ميزانية الجامعة.
- (5-2) الوعي بمحتوى اللامركزية والتزاماتها وأهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة، بالإضافة إلى تعميق الوعي بمبدأ الرقابة الذاتية والشعور بالمسئولية الإدارية.
- (3) إعطاء الجامعة حرية أكبر في تسيير شؤونها الإدارية والمالية، من خلال:
- (1-3) تقليل تدخل الوحدات الرقابية في العمل الإداري والمالي.
- (2-3) وضع قواعد مالية أكثر تطوراً تتناسب مع طبيعة عمل الجامعات، وتحرير الجامعة من بعض القواعد المالية المُطبقة في أجهزة الدولة الأخرى.
- (3-3) منح مجلس الجامعة ومن ثم رئيسها، سلطات محل سلطات وزير المالية ورئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في الأمور الخاصة بهما داخل الجامعة.
- (4-3) توفير الفرص أمام كوادر الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب للمشاركة في صنع القرارات، من خلال إيجاد قنوات شرعية في شكل لجان أو مجالس مصغرة، إضافة إلى تفعيل ما هو موجود لتحقيق هذا الهدف.
- (3-5) توفير مزيد من الحرية الأكاديمية للباحثين، ورفع القيود عن اختيار الموضوعات البحثية والحصول على البيانات اللازمة
- ★ **(المتطلب الثاني) تطوير نظام تمويل الجامعات؛** بما يعني تنويع مصادر التمويل المقدمة للجامعات، وحُسن استغلالها وعدم الإقتصار على التمويل الحكومي فقط، من خلال:
- (1) استحداث إدارة لتنمية الموارد البديلة لتمويل الجامعة تضم خبراء متخصصين وتكون برئاسة رئيس الجامعة تقوم بعدة مهام: إيجاد قنوات اتصال بين هذه الإدارة وجميع المؤسسات الحكومية والأهلية، والاستفادة منها في تمويل الجامعة؛ إعداد الموازنات للجامعة وتحديد نصيب كل أبواب الموازنة؛ إعداد دراسات مستمرة لتقويم نظام التمويل بالجامعة بهدف إدخال التعديلات اللازمة لتطويره؛ مراقبة التنفيذ والمراجعة المالية لكافة الأنشطة والبرامج.
- (2) تشجيع المشاركة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع للمساهمة في تمويل الجامعات الحكومية.
- (3) تجديد صيغ التعليم الجامعي؛ بالتوسع في الجامعات الافتراضية والمفتوحة والتكنولوجية وغيرها من أنماط مؤسسات التعليم العالي للوفاء باحتياجات المتعلمين ومواكبة ظروفهم المختلفة.
- (4) ربط ميزانية كل جامعة بجودة أداؤها التعليمي والبحثي والخدمي.
- (5) عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعات المختلفة تقضي بالاعتماد المالي المتبادل بين الجامعات، بمعنى أن الجامعة التي لديها فائض تقدمه لنظيرتها للاستفادة منه.
- (6) البحث عن مصادر تمويل جديدة من خلال الاستثمار الأمثل للكفاءات البشرية من أعضاء هيئة تدريس وعاملين.
- (7) إنشاء مراكز لتسويق البحوث والخدمات الجامعية على مستوى الجامعة لبيع منتجاتها مباشرة للجهات المستفيدة (مؤسسات وأفراد).
- (8) وجود خطط مستقبلية لتنويع مصادر تمويل الجامعة، والبحث عن بدائل تمويلية ذاتية.
- (9) تنمية موارد التمويل الذاتي من خلال تبني نموذج الجامعة المنتجة، واستثمار أملاكها، واستخدامها كمراكز استشارية، وتسويق خدماتها لجذب الطلاب الوافدين، وتحويل بعض وحداتها الأكاديمية إلى وحدات إنتاجية، وتسويق البحوث العلمية، والتوسع في تقديم الخدمات والأنشطة، وعقد شراكات مع جامعات وكليات عالمية وفتح فروع لها بالجامعة، وتفعيل الشراكات التي تجمع الجامعة بجهات داخلية وخارجية، واستثمار مرافق الجامعة لتنمية مواردها من خلال (فتح منافذ بيع لمنتجات الجامعة؛ تقديم خدمات إضافية للطلاب بمقابل؛ إنشاء وحدات أنشطة غير تعليمية).
- (10) تنمية موارد المشاركة المجتمعية من خلال: تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات والشركات الخاصة، والتوسع في التعليم بنظام الوقف، وتشجيع التعاون مع منظمات المجتمع المدني،

للجامعة؛ التقليص من المركزية المفرطة؛ تقليل الرقابة الشديدة
لوزير التعليم العالي على الجامعات.

(5) استحداث إستراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية هيئة التدريس
الجامعي تعتمد على عدة مرتكزات أهمها: التنمية من خلال زيادة
المعرفة، والتنمية الذاتية، وإكساب المهارات، والتنمية الجماعية.

(6) إشراك الطلاب في تقويم أداء عضو هيئة التدريس، وتصميم نماذج
حديثه للتقويم تعتمد التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة مع إعطاء
صلاحيات للإدارة الجامعية لوضع نظام للحوافز يستفيد منها عضو
هيئة التدريس المتميز.

(7) عقد دورات وورش عمل وحلقات مناقشة لكل أعضاء هيئة
التدريس، حول كيفية تعزيز الدور التنموي لوظائف الجامعة خلال
عملهم على المستويات الثلاثة (التعليم،
والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

(8) توفير برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإجراء
البحوث العلمية والابتكار وإنتاج المعرفة وتقديم الاستشارات الفنية
والخدمات لتلبية متطلبات التنمية المستدامة.

★ (المتطلب الخامس) خاص بتطوير الوظيفة الأولى

للجامعة(التعليم)؛ نظام التعليم الجامعي الملائم لتلبية متطلبات
التنمية المستدامة يستلزم الوصول إلى نموذج تعليمي يُكسب
الطالب المعارف والمهارات الأساسية، والقيم والاتجاهات التي تُسهم
في تمكنه من المشاركة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، من
خلال:

(1) المراجعة المستمرة للمناهج والمقررات الدراسية وطرق التدريس
بحيث تعكس المفاهيم والمتطلبات المختلفة للاستدامة، وأن تتضمن
الأنشطة المختلفة التأكيد على القيم والمعايير المتعلقة بالتنمية
المستدامة.

(2) تنوع البرامج والأنشطة والتخصصات التي تطرحها الجامعة بما
يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

(3) دعوة خبراء المؤسسات الخدمية وقطاعات العمل والإنتاج إلى
الجامعات لإبداء آرائهم حول المناهج الدراسية والبرامج التعليمية
ومدى مناسبتها لسوق العمل بما يُسهم في تحقيق التنمية
المستدامة، مع مشاركتهم في تدريس أجزاء من بعض المقررات
الدراسية لطلاب الجامعات في بعض البرامج بهدف اطلاعهم على
الواقع العملي وآخر المستجدات في التخصصات المختلفة.

(4) تطوير مستوى الطالب الجامعي من خلال استحداث أساليب حديثة
لنظم القبول بالجامعة، بما يضمن التحاق الطالب بالتخصص الذي
يتفق مع ميوله وقدراته، وإنشاء جامعات جديدة لاستيعاب أعداد
الطلاب المتزايدة.

وتشجيع التبرعات والهبات والمساعدات المقدمة من الأفراد
والمؤسسات، والإفادة من جهود الخريجين.

(11) ترشيد الإنفاق الحكومي ومحاربة الفساد، من خلال: إعادة ترتيب
أولويات الإنفاق العام لصالح التعليم الجامعي، وترشيده ورفع
كفاءته، والقضاء على مظاهر الفساد فيه، وتوظيف التكنولوجيا في
تقليص المصاريف وتوفير الموارد المالية.

★ (المتطلب الثالث) إعادة هيكلة منظومة الجامعات كي تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها، من خلال:

(1) إعادة هيكلة الإدارة الجامعية بما يتيح بناء الهيكل التنظيمي
والإداري للجامعات بما يحقق اللامركزية واستقلالية القرار.

(2) النص على أن يكون للجامعة مجلس للأمناء يتولى رسم
السياسات، ومتابعة الأداء، والنظر في الأمور الداخلية بالكليات
والوحدات الجامعية.

(3) تفعيل دور المجالس الجامعية في رسم السياسات والمتابعة
والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(4) إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة شاملة عن كل مجالات العمل
الجامعي وإعلام كافة المهتمين بالتعليم داخل الجامعة والمجتمع
المحلي بها حتى يُمكن التوصل إلى أفضل القرارات

(5) وضع هيكل إداري مرن للجامعة يُظهر التكيف والابتكار بما يلائم
التنافسية العالمية.

★ (المتطلب الرابع) خاص بتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس

ومعاونيهم باعتبارهم من أهم العناصر الفعالة في المنظومة
التعليمية، مع توفير المناخ المُحفز للتجديد والابتكار، ويُمكن
تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

(1) إدخال مفاهيم التنمية المستدامة في برامج إعداد وتدريب هيئة
التدريس ومعاونيهم؛ فإذا هم اقتنعوا بأن مبادئ الاستدامة تحل
المشكلات الاقتصادية والبيئية، فسوف ينجحون في تحفيز الطلاب
لتبني مفاهيم وسلوكيات الاستدامة، وهو ما يتم من خلال إعداد
وتدريب هيئة التدريس ومعاونيهم على كيفية صياغة البرامج
التعليمية وإتباع طرق تدريس متميزة... وغير ذلك من مهارات لازمة
لنجاح التعليم الجامعي لتحقيق التنمية المستدامة.

(2) الارتقاء بمستوى هيئة التدريس ومنحهم المزيد من الحرية
الأكاديمية، وتشجيعهم على الاهتمام بالبحث العلمي وتوظيفه
لخدمة المجتمع والمنافسة البحثية على المستوى الدولي.

(3) الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للقيادات الجامعية وأعضاء
هيئة التدريس، ورعاية أعضاء هيئة التدريس مادياً- بما يكفل لهم
حياة كريمة- واجتماعياً وصحياً.... الخ.

(4) أن تتبنى إدارة الجامعات اللامركزية وتفويض السلطة والصلاحيات
فيما يتعلق بمشاركة هيئة التدريس في التخطيط الإستراتيجي الكلي

التي يعملون بها، والاهتمام بالدراسات العليا يعني تخريج دفعات متفوقة دراسياً وعلمياً.

(6) حفز القطاعات المختلفة في المجتمع للإسهام في دعم البحث العلمي في الجامعات من خلال تخصيص منح سنوية للأبحاث العلمية ذات الارتباط المباشر بأنشطة هذه القطاعات وخاصة القطاع الخاص والذي ينفذ برامج بحثية كبيرة لا تزال جامعاتنا بحاجة ماسة إلى الاستفادة منها، مع التركيز على تفعيل البرامج الواردة في (رؤية مصر 2030) لتكون لها الأولوية في الموضوعات البحثية.

(7) التنسيق في برامج البحوث بين الجامعات ومراكز البحوث العلمية الأخرى منعاً لحدوث تكرار في الموضوعات العلمية المبحوثة، وتشجيع التعاون البحثي بين هيئة التدريس حتى لو لم يكونوا من جامعة واحدة، وأيضاً لاختيار موضوعات الأبحاث والرسائل العلمية للاستفادة من نتائجها بما يخدم التنمية المستدامة.

(8) تدريب وتطوير الكفاءات الوطنية في جميع التخصصات بما يُسهّم في تحقيق التنمية المستدامة.

(9) تعديل الخطط البحثية بالجامعات بحيث يتم فيها تحديد أولويات البحث المرتبطة بخطط التنمية المستدامة، وتكوين فرق بحثية متعددة التخصصات مشتركة من هيئة التدريس بالجامعات ومراكز البحوث من مؤسسات المجتمع المختلفة لبحثها ودراستها.

★ (المتطلب السابع) خاص بتطوير الوظيفة الثالثة للجامعة

(خدمة المجتمع)؛ من خلال المساهمة بفاعلية وإيجابية في تلبية حاجات الفرد والمجتمع من خدمات، واستشارات علمية لمؤسسات المجتمع، وبرامج، وأنشطة، وإعداد للعنصر البشري القادر على إحداث التنمية المنشودة خارج إطار وظيفتي: التدريس، والبحث العلمي. وتتمثل المتطلبات الخاصة بخدمة المجتمع فيما يلي:

(1) أن ترصد الجامعات القضايا والمشكلات المجتمعية والتنموية المحلية ووضعها على رأس أولويتها.

(2) إطلاق المبادرات التي تدعم الشراكات المجتمعية المستدامة وتحقق أهداف خطط التنمية الوطنية الإستراتيجية.

(3) ربط إستراتيجيات الجامعات (بإستراتيجية مصر 2030) والخروج منها بمبادرات تتوافق مع تلك الإستراتيجية وربطها باحتياجات المناطق حسب تواجدها الجغرافي.

(4) الأخذ بصيغة (البحوث التعاقدية) والتي يتم فيها التعاقد بين الجامعات وبعض المؤسسات الإنتاجية لإجراء بحوث علمية لصالحها مقابل دعم مالي كبير.

(5) إعادة النظر في التخصصات والبرامج القائمة وإدخال تخصصات وبرامج جديدة تتناسب وتلبي حاجات ومتطلبات التنمية المستدامة خاصة الدراسات التكنولوجية التقنية والعلمية الحديثة والدراسات

(5) التقليل قدر الإمكان من المحاضرات التقليدية، والتركيز على إستراتيجيات حديثة، والاهتمام بالمكتبات وإمدادها بقواعد معلومات متطورة، وتوفير الإمكانيات التكنولوجية، والاشتراك في قواعد البيانات والمعلومات المختلفة لِيُتاح للطلاب الوصول على مصادر المعلومات في أي وقت ممكن.

(6) إعداد الكوادر البشرية المُدرّبة في جميع التخصصات بما يُسهّم في تحقيق التنمية المستدامة.

★ (المتطلب السادس) خاص بتطوير (البحث العلمي والدراسات العليا)؛ باعتبارهما ضمن الأولويات التي ينبغي على الجامعات أن

تتظّر إليها بعمق وتُتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس فيها للتفاعل مع رؤية مصر 2030 من خلال الأبحاث المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمبادرات الواردة في الرؤية، فليس أقدّر من الجامعات على تنفيذ مثل هذه الدراسات الشاملة عن واقع المجتمع واحتياجاته، ويُمكن تحقيق هذا المتطلب من خلال:

(1) وضع إستراتيجية وطنية للبحث العلمي والدراسات العليا تعمل على توجيه البحث العلمي لخدمة قضايا التنمية المستدامة.

(2) مبادرة الجامعات بالتركيز على القضايا المستقبلية في التعليم العالي التي تشغل الكثير من المتخصصين في مجال التعليم العالي، مثل:

تدويل التعليم العالي الذي أصبح من الأمور الحيوية لكونه أحد الطرق للاستجابة لتأثير العولمة، وإضفاء البعد الدولي على البرامج الأكاديمية والبحث العلمي لتهيئة الخريجين للعمل في سوق عالمي تلاشت فيه الحدود بين الدول خاصة فيما يتعلق بالمعلومات، وكجزء من تدويل التعليم العالي لآبد من الاهتمام بالتصنيف العالمي للجامعات، والتفكير بشكل جاد في افتتاح فروع للجامعات العالمية في مصر وفق ضوابط محددة لا تتعارض مع قيم المجتمع المحلي، وهذا التركيز المستقبلي لتدويل التعليم من شأنه أن يُسرّع في عملية تطبيق الجودة في التعليم العالي الذي هو مطلب أساسي في تحقيق (رؤية مصر 2030).

(3) ربط برامج البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعات بمشكلات البيئة والمجتمع وخطط التنمية المستدامة.

(4) توفير الآليات اللازمة لرعاية الطلاب الموهوبين، وتخصيص جزء من موارد الجامعات لدعمهم.

(5) زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعات، وتحديد برامج وطنية بحثية تتولى كل جامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة في المجتمع، مع الاهتمام بالموضوعات المبتكرة حتى لو تطلب ذلك تمويلاً مالياً ومعنوياً من الجامعة لبعض البحوث التكميلية؛ فطلاب الدراسات العليا يهيئون لأن يكونوا باحثين في الجامعات، أو في مؤسساتهم

- 4- تصميم برامج تدريبية خاصة تتناسب احتياجات كل مؤسسة بناء على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تقوم به الوحدة كخدمة للمؤسسات الراغبة في ذلك.
- 5- تقديم الخدمات الاستشارية؛ تمتد أنشطة الوحدة لتسع العديد من الخدمات الاستشارية مثل: خدمة تقييم ممارسات الحوكمة التي تقدمها الوحدة لكافة أقسام و وحدات الجامعة بهدف مساعدتها على التطبيق والوصول لأفضل الممارسات الخاصة بالحوكمة.
- 6- متابعة التزام كافة أقسام و وحدات الجامعة بمبادئ الحوكمة.
- 7- تقديم الدعم الفني لكافة أقسام و وحدات الجامعة لمكافحة الفساد لتحقيق الشفافية ومتابعة التزامها بتنفيذ الرؤية المقترحة.
- 8- إقامة حملات توعوية لكافة فئات المجتمع عن رؤية مصر 2030 توضح أهميتها ومدى تلبية احتياجات المواطنين المختلفة.
- أما عن متابعة تنفيذ الرؤية التربوية المقترحة فيمكن أن تتم من خلال: تقديم المنسقين تقريراً مفصلاً (دورياً) عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في كليته إلى رئيس (وحدة الحوكمة بالجامعة) الذي يقدم بدوره تقريراً مفصلاً يُعرض على مجلس الجامعة لمناقشة ما جاء فيه من إيجابيات وسلبيات، وما تم تنفيذه من العناصر السابقة وما لم يُنفذ، ويتخذ مجلس الجامعة القرارات المناسبة بعد دراسة التقرير.
- "مراجعة البحث"**
- أولاً- المراجع العربية:**
- 1- أبو النصر، مدحت محمد محمود، (2015). الحوكمة الرشيدة - فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. (ط1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 2- أبو رونية، حميدة ميلاد؛ ويعيرة، وأنس بو بكر، (2013). الحكم الرشيد أساس التنمية المستدامة، (في) ندوة دولة القانون، جامعة سرت- ليبيا: كلية القانون. فبراير، ص ص 291-304.
- 3- أحمد، حنان إسماعيل، (2006). المُحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي. مستقبل التربية العربية- القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية. مجلد (12). العدد (42). يوليو، ص ص 9-151.
- 4- أحمد، نجم الدين نصر، (2008). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطوير: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالقازيق. عدد (61). أكتوبر، ص ص 83-129.
- 5- آل مسلط، محمد أحمد، (2017). ممارسة مبادئ الحكومة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة. المجلة العلمية. جامعة أسبوط: كلية التربية. المجلد (33). العدد (10). ديسمبر، ص ص 482-520.
- التخصصية التي يجب أن تهدف إلى تأهيل الخريجين للمشاركة في حل المشاكل التي تواجه مؤسسات الدولة وقطاعاتها الصناعية والإنتاجية والخدماتية.
- (6) استحداث وحدة تأهيلية بكل "وكالة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة" تتمثل وظيفتها في دراسة متطلبات سوق العمل واحتياجاته الجديدة من الوظائف، وإعادة تأهيل الراغبين في تغيير تخصصاتهم (التحول الوظيفي) لشغل وظائف أخرى.
- (7) توجيه بحوث طلاب الدراسات العليا لحل مشكلات مؤسسات العمل مقابل تحمل تلك المؤسسات تكاليف البحث مضافاً إليه أجر مناسبة للجامعة وللباحثين وأثمان المواد والتجهيزات المستخدمة في البحوث.
- (8) تشجيع الإشراف المشترك بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في تدريب الطلاب أثناء إعدادهم؛ بحيث يجمع الطالب بين الأسس النظرية والمهارات العملية لتخصصه.
- (9) تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية لمؤسسات المجتمع المختلفة وبما يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة.
- (سابعاً) آليات تنفيذ ومتابعة الرؤية التربوية المقترحة:**
- ويمكن أن يتم ذلك من خلال:
- إنشاء وحدة تنظيمية وإدارية داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي في كل جامعة؛ يُمكن أن تُسمى (وحدة الحوكمة) تتبع مركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة، ويرأس هذه الوحدة أحد أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة في هذا المجال، مع وجود (منسق) للحوكمة في كل كلية يكون على اتصال مباشر برئيس وحدة الحوكمة بالجامعة، ويكون لهذه الوحدة وظيفتان رئيسيتان هما: وظيفة علاجية؛ لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث. ووظيفة وقائية ابتكارية؛ قائمة على الأدوات والوسائل التي تُزيد من فاعلية الحوكمة وتكون مسئولة عن القيام بالمهام التالية:
- 1- تنفيذ عناصر الرؤية المقترحة.
- 2- نشر الوعي بمبادئ ومعايير الحوكمة وآليات تطبيقها من خلال: تنظيم الندوات والحلقات النقاشية للقيادات العليا بالجامعة، وجميع مُنتسبي الجامعة في كافة وحداتها (الكليات، المعاهد، الوحدات ذات الطابع الخاص، مراكز التميز البحثي، حقائق العلوم والتكنولوجيا، مراكز الاستشارات، مراكز تسويق الخدمات الجامعية) وذلك حول الموضوعات المتعلقة بالحوكمة.
- 3- تصميم وتطوير العديد من البرامج التدريبية وورش العمل التي تتناول موضوع الحوكمة، وغيرها من الموضوعات التي تهتم مجالس الأقسام واللجان النوعية ومجلس الكلية.

- 6- الأمم المتحدة، الجمعية العامة، (2015). *تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام 2030*. الدورة (70). باريس: منشورات اليونسكو. أكتوبر. (استرجعت بتاريخ 2018/7/11) على الرابط: http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ares70d1_ar.pdf
- 7- البابلي، نبيل، (2018). *الحكم الرشيد: الأبعاد والمعايير والمتطلبات*، المعهد المصري للدراسات، القاهرة.
- 8- بارة، سمير؛ والإمام، سالمه، (2017). *تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر*، (في) المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي IACQA "في الفترة من 20 إلى 23 فبراير 2017". جامعة أسبوط، ص ص 173-183.
- 9- باسكرفيل، ستيف؛ ماكلويد، فيونا؛ وسوندر، نيكولاس، (2011). *دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكات مع الجامعات في الخارج*. الراصد الدولي. المملكة السعودية: مرصد التعليم العالي، العدد (10)، أكتوبر، ص ص 40-45.
- 10- البيلوي، حازم، (2000). *النظام الاقتصادي الدولي المعاصر*. عالم المعرفة. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. العدد (257). مايو.
- 11- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (1997). *إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة*. وثيقة السياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. يناير (استرجعت بتاريخ 2018/7/15) على الرابط: <ftp://pogar.org/LocalUser/pogarp/other/undp/governance/undppolicydoc97-a.pdf>
- 12- بزواوية، عبد الحكيم؛ وسالمي، عبد الجبار، (2011). *جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الجودة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات*. (في) الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعات "تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي في الفترة من 3-4 أكتوبر 2011"، جامعة وهران-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 13- تجاني، ربيعة، (2016). *حوكمة مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية)*، رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر: كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 14- جاراميلو، أدريانا؛ مورينو، خوان مانويل؛ ديمينييه، أكسل؛ زعفران، حافظ؛ مونييه، أوديل؛ تريز، سيباسيتان؛ طه، تامر؛ باري، جينيفر؛ كواك، أندريه؛ مارنتشوني، سيلفيا، (2012). *الجامعات تحت المجهر - مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. مراد
- الزين (إشراف)، البنك الدولي ومركز مرسيلا للتكامل المتوسطي. باريس: منشورات اليونسكو. (استرجعت بتاريخ 2018/6/30) على الرابط: <http://www.worldbank.org>
- 15- جاراميلو، أدريانا؛ غاكونول، لوك؛ روبي، آلان؛ هارتلي، مات؛ مورينو، خوان مانويل؛ الغالي، هناء آدم؛ ثاكر، سيمون؛ مارنتشوني، سيلفيا؛ وبغي، ليلي، (2013). *مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق*. مراد الزين (إشراف)، البنك الدولي ومركز مرسيلا للتكامل المتوسطي. باريس: منشورات اليونسكو. يونيو (استرجعت بتاريخ 2018/7/2) على الرابط: http://www.cmimarseille.org/highereducations/docs/Benchmarking_Governance_100_Universities_Book_Arabic.pdf
- 16- جمهورية مصر العربية (2015). *قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية*، محمد البربري ومحمد جادو (إعداد ومراجعة). ط (34) المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة.
- 17- خورشيد، معتز؛ ويوسف، محسن، (2009). *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر*، إسماعيل سراج الدين (تقديم)، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية.
- 18- رشاد، عبد الناصر محمد، (2004). *أداء الجامعات في خدمة المجتمع وعلاقته باستقلالها - دراسة مقارنة في جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية والنرويج*، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس - القاهرة: كلية التربية.
- 19- رؤية التعليم العالي 2030، استرجعت بتاريخ (2018/7/15)، على الرابط: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/high-education-2030.aspx>
- 20- رؤية مصر 2030، استرجعت بتاريخ (2018/7/12) على الرابط: <http://sdsegypt2030.com/>
- 21- السوادي، علي محمد، (2015). *الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية: تصور مقترح*. رسالة دكتوراه. جامعة أم القرى - مكة المكرمة: كلية التربية.
- 22- سيف، جلال عبد الله أحمد، (2006). *مدى ممارسة أعضاء هيئة التدريس للحرية الأكاديمية في الجامعات اليمنية*. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء - صنعاء، كلية التربية.
- 23- صفو، نرجس، (2017). *أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي*. (في) كتاب أعمال الملتقى المشترك: الأمانة العلمية، الجزائر العاصمة 2017/7/11، ص ص 157-172.

- 24- ضحاوي، بيومي محمد؛ والمليجي، رضا إبراهيم، (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. (في) المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "التعليم والتنمية البشرية في قارة أفريقيا في 9 يوليو 2011". جامعة عين شمس، ص ص 41-117.
- 25- عادل نصر الدين، يعقوب، (2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية-الأردن. العدد(62). ديسمبر، ص ص 341-374.
- 26- العيسوي، إبراهيم، (2001). التنمية في عالم متغير- دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. (ط2)، دار الشروق، القاهرة.
- 27- الغبان، محروس أحمد؛ وزمان، حسام، (2013). التمايز في التعليم الجامعي بين التدريس والبحث. المجلة السعودية للتعليم العالي. المملكة العربية السعودية: مركز البحوث والدراسات- وزارة التعليم العالي، العدد(10)، نوفمبر، ص ص 11-31.
- 28- كاوفمان، دانييل، (2015). تأثير الفساد. مجلة التمويل والتنمية. واشنطن: صندوق النقد الدولي. سبتمبر، ص ص 20-23، (استرجع بتاريخ 2018/7/31) على الرابط: <https://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2015/09/pdf/kaufmann.pdf>
- 29- محمد، حاكم محسن، (2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، "المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح بالمغرب" (في) الفترة من 21-24 ديسمبر 2008، ص ص 320-326.
- 30- محمد، مديحة فخري، (2011). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية- القاهرة. المجلد(18). العدد(73). سبتمبر، ص ص 45-142.
- 31- مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم، (2012). حوكمة التعليم المفتوح- منظور استراتيجي، (ط1)، الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 32- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي بالسعودية (جمادي الآخرة 1436هـ). قراءات مختارة في التعليم الجامعي- نماذج من نظم حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. (إشراف) عبد الرحمن أبو عمه، وعبد الرحمن الرشيد. العدد(60)، (استرجع بتاريخ 2018/7/30) على الرابط: <http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/n60.pdf>
- 33- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي
- بالسعودية (شوال 1436هـ). قراءات مختارة في التعليم الجامعي- حوكمة الجامعات في الصين. (إشراف) ملفي مبارك الكليب الدوسري. العدد(64)، (استرجع بتاريخ 2018/7/30) على الرابط: <http://chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/n64.pdf>
- 34- مسلم، بسام، (2016). مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة- دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا. مجلة الدراسات الاجتماعية- اليمن. العدد(49). يوليو-سبتمبر، ص ص 233-282.
- 35- المليجي، رضا إبراهيم، (2013). الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية. (في) المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية بينها بعنوان: التعليم.. وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي يوليو 2013. المجلد(2)، ص ص 1265-1338.
- 36- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2017). التعليم من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة- أهداف التعلم. باريس: منشورات اليونسكو، (استرجع بتاريخ 2018/5/25) على الرابط: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444a.pdf>
- 37- ناصف، محمد أحمد، (2018). ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في كل من الصين وأستراليا ومصر: دراسة مقارنة. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق). جامعة الزقازيق: كلية التربية. عدد(99). جزء(2). أبريل، ص ص 1-162
- 38- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2015). دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي. الإصدار الثالث. يوليو.
- ثانياً - المراجع الأجنبية:
- 39- Barton, A.D. (2006). Public sector accountability and commercial in confidence outsourcing contracts. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. Vol:19. Iss:2, PP:256-271
- 40- Carnegie, G.D. & Tuck, J. (Dec., 2010). Understanding the ABC of University Governance. **The Australian Journal of Public Administration** .Vol:69.No:4, PP:431-441
- 41- Clayton, A. (ed) (1994). **Governance, democracy and conditionality : what role for NGOs ?**. Oxford: Intrac Publication, 136 Pages.
- 42- Fazekas, M. & Burns, T. (Feb., 2012). Exploring

- 48- Paul,S.(Sep.,-Dec.,2007). A case study of E-governance initiatives in India. **The International Information & Library Review**.Vol:39.Iss:3-4,PP:176-184
- 49- Schwab, K. (Editor)(2017).**The Global Competitiveness Report 2017-2018**. Geneva: World Economic Forum.
- 50- Starling, G .(2010).**Managing The Public Sector**. 9th edition. Boston: Wadsworth Cengage Learning , https://books.google.com.eg/books?id=GLseUc8EcflC&pg=PR1&hl=ar&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- 51- The World Bank (2000).**Higher Education in Developing Countries: Peril and Promise**, Washington, D.C., U.S.A.
- 52- Trakman, L. (Jan.,/Apr.,2008). Modelling University Governance. **Higher Education Quarterly**.Vol: 62. No: (1/2),PP; 63-83
- 53- United Nations Development Programme (2010). **Human Development Report 2010: 20th Anniversary Edition. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development**. New York: Palgrave Macmillan and United Nations Development Programme
- 54- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacificl (**ESCAP**) (2014).**What is Good Governance** ؟,at: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- the Complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education.**OECD Education Working Papers**. No: 67,at: <http://dx.doi.org/10.1787/5k9flcx21340-en>
- 43- Figlio, D. & Loeb, S. (2011). School Accountability.(In) Eric A. Hanushek,Stephen Machin, & Ludger Woessmann, editor: **Handbooks in Economics**, Vol:3.The Netherlands: North-Holland,PP:383-421
- 44- Gayle, D.J., Tewarie, B.& White, A.Q. (OCT.,2003). Governance and Teaching and Learning. **ASHE Higher Education Report**. Vol:30. Iss:1, PP:72-80
- 45- Johnston,D.J.(2004). **OECD Principles of Corporate Governance**. Paris: Organisation for Economic CO-operation and Development, at: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- 46- Labaree ,D.F.(2010). **Understanding the Rise of American Higher Education: How Complexity Breeds Autonomy**, at: https://web.stanford.edu/~dlabaree/publication2010/Understanding_the_Rise_of_American_Higher_Education.pdf
- 47- Mississippi State University (2013).**Principles for University Governance**,at: http://www.msstate.edu/web/faculty_handbook/handbook.pdf.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

| | | |
|--|--|--|
| د. محمد كلوب | أ. ديانا فائق وهبي | د. جعفر أبو صاع |
| مدير مديرية اعتماد الكليات الجامعية المتوسطة الأردن | طالبة ماجستير - الجامعة اللبنانية الدولية لبنان | أستاذ مساعد-جامعة فلسطين التقنية خضوري- فلسطين. |
| kloubsb@yahoo.com | Dianawehbi05@gmail.com | jaafarabusaa@yahoo.com |

الملخص: استهدفت هذه الدراسة تقصي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة اثر متغيرات الدراسة (الجنس، الدرجة العلمية، الكلية) على آراء أعضاء هيئة التدريس حول معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2017/2018)، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية، والبالغ عددهم (255) فرداً، منهم (202) ذكراً و(53) أنثى. وتكونت عينة الدراسة من (76) عضو هيئة تدريس. وقد تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، وقد طوّر الباحثون أداة للدراسة، وهي استبانة تقيس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ تكونت من (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، فقد بلغ معامل الثبات (0.94). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري على الأداة بشكل عام مرتفع، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تعزى لمتغير الجنس، والدرجة العلمية، والكلية.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، معوقات، أعضاء هيئة التدريس، جامعة فلسطين التقنية - خضوري

عملت على استقطاب كوادر مهنية من داخل الوطن وخارجه، حتى أنها حازت على عضوية اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات الإسلامية، ويشرف على الجامعة عدة مجالس منها مجلس الجامعة الذي يتألف من رئيس الجامعة ونواب الرئيس ومساعديه ومجلس العمداء وممثل عن كل كلية في الجامعة إضافة إلى أعضاء من المجتمع المحلي، كذلك سعت الجامعة إلى توفير بيئة تعليمية مميزة من خلال تكريس منهج "الريادية والابتكار والتميز" عبر توسيع برامج الجامعة الأكاديمية والبحثية القائمة، واستقطاب الكوادر والطاقات العلمية الفلسطينية والعربية وترسيخ قاعدة التبادل المعرفي والعلمي مع عشرات الجامعات الدولية، واستعادة ما يقارب من (140) دونم من أراضي الجامعة والتي كانت بحوزة العديد من المؤسسات الرسمية، وفي سياق جهود الجامعة لإحداث نقلة نوعية، شارفت الجامعة على إتمام خطوات الإصلاح التشريعي للوضع القائم عبر إقرار قانون إداري ومالي خاص بالجامعة (جامعة فلسطين التقنية- خضوري، 2008).

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى تقصي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبالتحديد يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أسئلة الدراسة: سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الجنس؟

المقدمة: على الرغم من الجهود التي تبذلها السلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق جودة عالية في التعليم الجامعي الفلسطيني والارتقاء بأداء الجامعات الفلسطينية، وخاصة تبنى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إستراتيجية تطوير التعليم العالي في فلسطين وخلق آليات مستقلة لضمان الجودة في التعليم، إلا أنّ واقع التعليم الجامعي في فلسطين يشير إلى أنّ برامجه تعاني من صعوبة بالغة في إنتاج نوعية من الخريجين قادرين على المنافسة في سوق العمل ويمتلكون القدرات التي تمكنهم من تطوير وسائل الإنتاج، فضلاً عن تراجع مراكز الجامعات الفلسطينية في قوائم التصنيف العالمية (نشوان، 2004).

إنّ تطبيق مشروعات الجودة بالتعليم الجامعي الفلسطيني لم يؤدّ إلى تحسين جودة برامج خدمة المجتمع، والتدريس والبحث العلمي بالدرجة المطلوبة، وخاصة أنّ أسباب تراجع الجهود لإصلاح التعليم الفلسطيني تمثل في قلة الوعي بثقافة الجودة وكثرة معوقات تطبيقها وتنفيذ مؤشراتنا نتيجة لأسباب تتعلق بنظام التعليم في أجامعه، وسياسة ومحدودية الموارد، والمركزية في التنفيذ والتخطيط (العاجز ونشوان، 2005)، لذلك فقد اتخذت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية عدداً من القرارات التصيرية بخصوص التعليم الفلسطيني، حيث طرحت البرامج العديدة والتخصصات النوعية في الجامعات الفلسطينية بهدف ضمان الجودة في الجامعات، وكان من أهمها إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين عام (2002)، حيث تمثل الهدف العام لهذه الهيئة بتحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني، وتصويبه ليتماشى مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة، وللتقييم المستمر للبرامج القديمة.

لقد خطت جامعة فلسطين التقنية - خضوري خطوات واسعة وعريضة من أجل تطويرها وتحسين منشآتها ومختبراتها التعليمية، كذلك

- التفوق والتميز، وتشمل الجودة الجامعية جميع الكليات والادارات والعاملين (الشهاري، 2005)
- جامعة فلسطين التقنية - خضوري هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وهي الجامعة الحكومية الأولى والوحيدة في الضفة الغربية تتبع لوزارة التربية والتعليم العالي.
- عضو هيئة التدريس: كل من يقوم بالتدريس في جامعة فلسطين التقنية - خضوري ويحمل درجة الماجستير كحد أدنى

الإطار النظري:

مفهوم الجودة

يتضح مفهوم الجودة من خلال التعاون بهدف إنجاز الأعمال بتوافر المهارات والقدرات لدى ادارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها؛ لتحقيق التحسين المستمر للإنتاجية وتحقيق الجودة من خلال العمل الفردي والجماعي. وتشير المراجع إلى تعدد مفاهيم مفردة الجودة، حيث تفسر وفق صياغ استخدامها، إذ تعرف المنظمة الدولية للقياس الأيزو، الجودة بأنها (الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة للطلبة والمحددة مسبقاً) وقد استمر التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من مبدأ الوصول للتفوق على رغبات المجتمع (عبد الرحيم، 2010)

إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على العديد من الأفكار والمبادئ والقوانين التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها من اجل الوصول إلى التميز (الشمرى وحمدان 2003)، مما يدفعنا إلى العديد من التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة: يشير عقيلي إلى أنها: فلسفة إدارية وعملية جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، وأنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح في الارتقاء إلى درجة العالمية (عقيلي، 2001)

أهمية إدارة الجودة في التعليم الجامعي:

تواجه مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً في الدول العربية مجموعه من التحديات، والتي تتمثل في النقص في الموارد البشرية والمادية، لذلك فإنه يتطلب على تلك المؤسسات التعليمية التركيز على أهمية إدارة الجودة الشاملة، ويشير الشبراوي (1995) إلى أن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يؤدي إلى تحقيق عدة أمور منها:

- التركيز على حاجات الطلاب وسوق العمل مما يمكنها من تلبية احتياجات الوظائف الميدانية.
- تحقيق الأداء العالي في جميع الوظائف الإدارية والأكاديمية.
- تؤدي إلى خفض التكاليف والمصروفات
- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات الموظفين والعمل على تلبيتها.
- تساعد على الحصول على بعض الشهادات الدولية والاعترافات الدولية بالتخصصات الممنوحة.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الدرجة العلمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري تبعاً لمتغير الكلية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس . التعرف إلى دلالة الفروق الإحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات: الجنس، والدرجة العلمية، والكلية .

أهميه الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة الحالية كونها تتناول موضوعاً يمثل توجهاً عالمياً حديثاً وهو الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي كما يلي:

دراسة مهمة لوزارة التربية والتعليم العالي لكي يتم الاستفادة من نتائجها بتطوير التعليم العالي في فلسطين.

يمكن لإدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري اتخاذ قرارات وخطوات لتحسين أداء الجامعه وتخصصاتها من خلال تطبيق الجودة الشاملة.

يمكن أن تفيد من الناحية التطبيقية القائمين على إدارة جامعة فلسطين التقنية - خضوري على التعرف إلى بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على تذليل تلك المعوقات

حدود الدراسة:

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة في حدود الجوانب الآتية: الحدود البشرية: تمت إجراءات الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية خضوري. الحدود المكانية: تمت الدراسة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري .

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2017\2018).

مصطلحات الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين، وتحقيق نمو الجامعة، وتوصلها إلى أهدافها ، وهي تضمن الفاعلية العظمى، والكفاية المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية الى

- ترفع من نسبة الانتماء للجامعة.
 - الثقة والمزيد من الاحترام للجامعة وطلبتها.
- وفي ضوء مراجعة الباحثين للدراسات السابقة في هذا المجال، فقد وُجِدَ العديد من الدراسات التي بحثت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

فقد قام ربايعه وعبيد (2015) بدراسة هدفت إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغ حجمها (68) عضواً، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع مجالات الدراسة (الجوانب القيادية، والجوانب المعرفية، و إجراءات تنظيم عمل المؤسسة، وإجراءات البحث العلمي، وجوانب خدمة المجتمع). كما أظهرت الدراسة وجود فروق داله إحصائياً بين متوسط إجابات أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالمعوقات وذلك تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه في حين عدم وجود فروق في المعوقات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

كم قام (Alsubait,2014) بدراسة لمعرفة وتحديد العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب في جامعة الملك فيصل ، وكيفية التغلب عليها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة مجالات وهي الموظفون الإداريون وأعضاء هيئة التدريس ومرافق الجامعة، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي ، من خلال إعداد استبانة وزعتها على عينة حجمها (40) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وتوصلت الباحثة إلى أن أكثر المعوقات لتطبيق الجودة كانت في مجال الموظفين الإداريين، وكان أهم معيق فيه هو عدم كفاية تدريب المديرين التنفيذيين على حل المشكلات ، بينما جاء مجال أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية وكان المعوق المتمثل بقلة الحوافز المادية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس من أعلى المعوقات، أما مجال مرافق الجامعة فجاء في المرتبة الثالثة وكان معوق قصور التجهيزات الطبية في مستوصف ألامع من اكبر المعوقات فيه، وأوصت الباحثة بضرورة نشر ثقافة ومفاهيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في ألامع.

أما دراسة (Atieno; & Patrick; and Ogweno, 2014) والتي هدفت إلى التعرف إلى العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة (KCA) وأعدت هذه الدراسة لاختبار النظام الهيكلي التي تعزز من شأن إدارة الجودة الشاملة ، حيث تسعى إلى اكتشاف حساسية النظم للموارد البشرية وأثره على الأداء، وقد تم اختيار عينة طبقية بلغ حجمها (1234) فرداً من فريق الإدارة العليا ، ورؤساء الأقسام الأكاديميين و المحاضرين وموظفي الدعم والطلاب ، ولجمع البيانات تم تصميم استبانات ومقابلات لعدد من أعضاء عينة اختيرت

- تنمي العمل بروح الفريق والشعور بالانتماء للجامعة.
- تعمل على تحفيز العاملين ، وإثارة دافعيتهم نحو العمل المبدع والمتميز.
- تعمل على أداء العمل بالجامعة بأقل تكلفة ووقت .
- تتيح الكشف عن القصور في النظام التعليمي في الجامعة وكيفية الطرق لعلاجها.

مجالات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

لقد أشار احمد (2001)، إلى أن الباحثين التربويين والأخصائيين قد تناولوا الجودة الشاملة في العديد من المجالات ومن أهمها:

جودة العملية التعليمية:

وذلك من حيث العمق والشمول والتكامل ، وعدم الازدواج والتكرار، كذلك في كيفية مواجهته للتطور التكنولوجي الحديث .

جودة الإدارة الجامعية:

ويقصد بها العملية الإدارية التي يمارسها رئيس الجامعة ومساعدوه عمداء الكليات ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وتتألف هذه العملية من عناصر رئيسية وهي التخطيط، والتنظيم والقيادة، والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة مثل المباني والمكتبات والمختبرات والتجهيزات الأخرى(Tari,2005).

جودة عضو هيئة التدريس:

حيث أن عضو هيئة التدريس يتطلب خصوصيات يستمد منها قدراته البحثية والعلمية فهو المحور الرئيسي في تحقيق أهداف الجامعة، لذلك يتطلب من عضو هيئة التدريس بعض الكفايات والمهارات منها : كفايات التدريس، كفاية القيام بالأبحاث العلمية، كفاية استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم ، والقدرة على التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي واتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية.

جودة التشريعات واللوائح الجامعية :

ويُقصد بذلك أن تتماشى هذه التشريعات مع المتغيرات العلمية والتطورات التكنولوجية ، وخاصة أنه تعد مصادر وضوابط اللوائح الجامعية، بحيث يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومحددة مرنة .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يشير نشوان(2003) إلى إن هناك العديد من الفوائد التي يمكن بأن تحصل عليها الجامعة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

- رفع مستوى الطلاب العلمي.
- ضبط وتطوير العمل الإداري في الجامعة.
- زيادة أداء أعضاء الهيئة التدريسية .
- رفع مستوى الثقة والتعاون بين العاملين في ألامع.
- تعمل على توفير جو من الود والمحبة والمودة بين العاملين في الجامعة.

المعوقات التنظيمية وخدمة المجتمع ترجع إلى خبرة عضو هيئة التدريس، بينما لا توجد فروق في بقية الجوانب.

أما دراسة نصار وعبد القادر (2012) فهذفت لاقتراح مجموعة من المتطلبات التي يجب توفرها في كلية التربية في جامعة الأزهر والتي تؤهلها للحصول على الاعتماد الأكاديمي والتعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في مدى توافر هذه المتطلبات في الواقع ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته على أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم تلك المتطلبات تتوافر في كلية التربية في جامعة الأزهر بدرجة متوسطة لا تؤهلها للحصول على الاعتماد، لأن أهم متطلبات الاعتماد الأكاديمي أن يكون هناك رؤية ورسالة واضحة للكليتين وتأكيد التحسن المستمر للمدخلات من الطلاب من خلال إتباع سياسة واضحة لقبول الطلاب والارتقاء بالامكانيات المادية والبشرية.

كذلك أجرى مدوخ (2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل التغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمة أغراض الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الفلسطينية الثلاث (الإسلامية، والأزهر، والأقصى) والبالغ عددهم (155) شخصاً، استخدمت استبانته مكونة من (64) فقرة، موزعة على (6) مجالات وهي المعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية والمنشأة الجامعية والبحث العلمي، الخدمة المجتمعية والهيئة الإدارية. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى معوقات الجودة كانت تتعلق بالبحث العلمي ثم مجال خدمة المجتمع، كما تبين أن هناك فروقاً دالة إحصائية لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الأزهر، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والدرجة العلمية.

الطريقة والإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية - خضوري، للفصل الأول من العام الدراسي 2018 / 2017، إذ بلغ عددهم (255) عضواً، منهم (202) ذكراً و (53) أنثى، وذلك حسب إحصاءات دائرة الموارد البشرية في الجامعة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتكوّنت من (60) ذكراً و (16) أنثى، وبذلك فقد بلغت نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة (30%)، ويبين الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

بشكل عشوائي، في حين تمّ الحصول على البيانات الثانوية من تقارير الجامعة حول تقدّم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة (KCA) تواجه تحديات في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بسبب أن أفراد العينة لا يعرفون الطرق الفضلى لتنفيذه، إضافة إلى أن بعضهم يجهلون مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولا يفهمون كيفية تعلمها.

كذلك أجرى (Al Tasheh, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الكويت. ولتحقيق ذلك أجريت مقابلات مع (20) عضواً من القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من خلال سؤال مفتوح يتعلق بهذه المعوقات، حيث بينت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات كانت عدم وجود نموذج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والافتقار إلى الدعم من كبار القادة التربويين في إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود فنيين مؤهلين في مجال الجودة في التعليم العالي، وعدم معرفة آليات التقييم الذاتي المتبعة دولياً، وعدم معرفة الطرق الخاصة بالتحسين المستمر، وصعوبة التقييم الذاتي. وقد خرجت الدراسة بمجموعه من التوصيات من أهمها ضرورة عقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، والتحسين والتطوير المستمر والتقييم الذاتي.

أما دراسة بدرخان والشوا (2013)، والتي هدفت إلى التعرف إلى المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في ضوء كل من متغير الجامعة (حكومية، خاصة) والكلية (إنسانية، علمية)، وعلية فقد تم اختيار عينة الدراسة من الجامعات الأردنية تمثلت باختيار (134) عضو هيئة تدريس من جامعة عمان الأهلية و (140) عضو هيئة تدريس من الجامعة الأردنية، حيث قام الباحثان بتطوير استبانته تكونت من (47) فقرة من أجل جمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تتعلق بالبحث العلمي، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المعوقات التي تعترض تطبيق النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجامعة والكلية.

وأجرى العضاوي (2013) دراسة هدفت لتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم استبانته مكونة من (38) فقرة من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على (204) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات تتضمن ضعف الوعي بمفهوم التعليم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية وزيادة العبء التدريسي على عضو هيئة التدريس، ووجود فوارق في تقدير درجة أهمية

معامل الاتساق الداخلي (0.94) واعتبرت هذه القيمة مقبولة كدلالة على ثبات الأداة.

متغيرات الدراسة:

أ. المتغيرات المستقلة: الجنس: (ذكر، أنثى)

الدرجة العلمية: (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك فأعلى)

الكلية: (العلوم والآداب، الهندسة والتكنولوجيا الزراعية، الاقتصاد وإدارة الأعمال)

ب. المتغيرات التابعة: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: المعالجات الإحصائية:

بعد جمع المعلومات وتفريغها البيانات تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss)، وتم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وكذلك استخدم اختبار (ت) (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، ومعادلة (كرونيباخ ألفا).

إجراءات التصحيح:

للتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اعتمد الباحثون المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية:

أقل من أو يساوي (2.33) مؤشراً منخفضاً

أكبر من (2.33) وأقل من (3.67) مؤشراً متوسطاً

أكبر أو تساوي (3.67) مؤشراً مرتفعاً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول وهو: ما معوقات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير | مستوى المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 60 | 79% |
| | أنثى | 16 | 21% |
| الدرجة العلمية | مدرس | 12 | 16% |
| | أستاذ مساعد | 53 | 69% |
| | أستاذ مشارك فأعلى | 11 | 15% |
| الكلية | العلوم والآداب | 34 | 45% |
| | الهندسة والتكنولوجيا الزراعية | 18 | 24% |
| | الاقتصاد وإدارة الأعمال | 24 | 31% |
| | | | |

ثالثاً: أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ تكونت من (23) فقرة، وقد قام الباحثون بتطوير الاستبانة استناداً إلى بعض الدراسات السابقة مثل دراسة ربايعه (2016)، ودراسة مدوخ (2008)، ودراسة العضاضي (2012)، ودراسة الرفاعي وآخرون (2013). وتكونت الاستبانة من جزأين، الأول: معلومات عامة عن أعضاء هيئة التدريس، وتكون الجزء الثاني من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت الاستبانة على فقرات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس درجات للاستبانة على كل فقرة، وقد أعطيت الاستبانة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، و بدرجة كبيرة (4)، و بدرجة متوسطة (3)، و بدرجة قليلة (2)، و بدرجة قليلة جداً (1)، بحيث كلما زادت الدرجة، زادت درجة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق استبانة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة وهم من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد أن تم تعديل بعض الفقرات. وبعد الأخذ برأي المحكمين، استقرت الاستبانة على (23) فقرة. وتم حساب ثبات الأداة بوساطة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونيباخ ألفا، وبلغت قيمة

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 8 | كثرة البيروقراطية في العمل الإداري | 4.34 | 0.81 | مرتفع | 11 |
| 2 | ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم الجامعه | 4.20 | 0.80 | مرتفع | 2 |
| 4 | قلة وعي أعضاء هيئة التدريس بثقافة الجودة وأهميتها | 4.14 | 0.88 | مرتفع | 3 |

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الرتبة |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 12 | الاعتماد على التلقين في العملية التعليمية | 4.07 | 0.84 | مرتفع | 4 |
| 3 | كثرة أعداد الطلبة داخل المحاضرات | 4.04 | 0.74 | مرتفع | 5 |
| 15 | قلة المشاركة في المؤتمرات العلمية | 3.96 | 1.26 | مرتفع | 6 |
| 1 | اعتماد المقرر الجامعي المصدر الوحيد للدراسة | 3.95 | 0.86 | مرتفع | 7 |
| 16 | ضعف الإرشاد الأكاديمي للطلبة | 3.95 | 1.14 | مرتفع | 8 |
| 23 | كثرة الأعباء التدريسية على عضو هيئة التدريس | 3.93 | 1.00 | مرتفع | 9 |
| 17 | قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في النشاطات الطلابية | 3.91 | 1.24 | مرتفع | 10 |
| 7 | ضعف البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس | 3.87 | 0.97 | مرتفع | 11 |
| 11 | قلة توثيق المختبرات العلمية وتجهيزاتها | 3.86 | 0.75 | مرتفع | 12 |
| 13 | قلة توفر قواعد البيانات المختلفة | 3.83 | 1.04 | مرتفع | 13 |
| 24 | ضعف مسايرة انظمه وقوانين الجامعة متطلبات العصر الحديثة | 3.77 | 1.00 | مرتفع | 14 |
| 21 | قلة استخدام الوسائل التعليمية في العملية التعليمية | 3.72 | 1.15 | مرتفع | 15 |
| 9 | اتخاذ القرارات الجماعية دون الرجوع لذوي الاختصاص | 3.65 | 1.07 | متوسط | 16 |
| 10 | قلة الحوافز المادية لعضو هيئة التدريس لإجراء البحوث المنشورة | 3.62 | 0.97 | متوسط | 17 |
| 20 | ضعف إتقان أعضاء هيئة التدريس للغات الأجنبية | 3.53 | 1.16 | متوسط | 18 |
| 19 | ارتفاع تكلفة البحث العلمي | 3.52 | 0.99 | متوسط | 19 |
| 27 | قلة تعاون الزملاء للقيام بإجراء بحوث مشتركة | 3.42 | 1.14 | متوسط | 20 |
| 18 | ضعف امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات البحثية | 3.40 | 1.08 | متوسط | 21 |
| 5 | قلة توفر الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس | 3.37 | 1.02 | متوسط | 22 |
| 22 | قلة نشر الأبحاث في المجالات العلمية | 3.35 | 1.20 | متوسط | 23 |
| 25 | ضعف نقابة العاملين في الدفاع عن حقوق هيئة التدريس | 3.35 | 1.13 | متوسط | 24 |
| 6 | قلة الاهتمام بميول الطلبة ومواهبهم | 3.30 | 1.16 | متوسط | 25 |
| 14 | قلة وعي أعضاء هيئة التدريس في أنظمة أجامعه وقوانينها | 2.93 | 1.35 | متوسط | 26 |
| 26 | عدم توفر الوقت الكافي لإجراء البحوث العلمية | 2.33 | 1.13 | منخفض | 27 |
| - | | 3.68 | 0.47 | مرتفع | - |

على متوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.47) وبمستوى مرتفع. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تدني المخصصات المالية من الموازنة لمجال إدارة الجودة الشاملة وكذلك مجال البحث العلمي، فضلاً عما تعانيه الجامعات الفلسطينية وجامعة فلسطين التقنية - خضوري بشكل خاص من ضعف الدعم المالي الحكومي، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من بدرخان والشوا (2013)، ودراسة ربايعه وعبيد (2015)، ودراسة العضاضي (2012)، ودراسة مدوخ (2008). وقد توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري مرتفعه، وأكدت نتائج تلك الدراسات على ارتفاع مستوى المعوقات المتصلة بقلة الوعي بثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس، وعدم توفر الدعم المادي الكافي.

يبين الجدول رقم (2) أن الفقرة رقم (8) ونصها "كثرة البيروقراطية في العمل الإداري" جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) ونصها "ضعف العلاقات الإنسانية داخل حرم الجامعه" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى مرتفع، وجاءت كل من الفقرات رقم (21،24،13،11،7،17،23،16،1،15،3،12،4) بمرتفع، بينما الفقرات رقم (9،10،20،19،27،18،5،6،22،25،14) جاءت بمستوى متوسط، بينما الفقرة رقم (26) ونصها "عدم توفر الوقت الكافي لإجراء البحوث العلمية" جاءت بمستوى منخفض حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.33) وانحراف معياري بلغ (1.13)، بينما المجال الكلي لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري حصل

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس؟

والجدول رقم (3) نتائج (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري وفقاً لمتغير الجنس؟

| المتغير | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة(ت) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|---------|--------------|---------------|
| معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | ذكر | 60 | 3.17 | 0.45 | 0.3 | 111 | 0.45 |
| | انثى | 16 | 3.47 | 0.56 | | | |

دال إحصائياً .

لإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول رقم (4) يبين ذلك.

الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الدرجة العلمية

| الدرجة العلمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| مدرس | 12 | 3.68 | 0.50 |
| أستاذ مساعد | 53 | 3.65 | 0.44 |
| أستاذ مشارك فأعلى | 11 | 3.79 | 0.32 |
| الكلية | 76 | 3.68 | 0.47 |

يبين الجدول رقم (4) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحسابية لمتوسطات الدرجة العلمية، على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الدرجة العلمية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (5) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الدرجة العلمية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الأوساط | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|----------|---------------|
| معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | بين المجموعات | 0.111 | 2 | 0.055 | 0.24 | 0.79 |
| | داخل المجموعات | 25.02 | 110 | 0.227 | | |
| | المجموع | 25.13 | 112 | | | |

دال إحصائياً .

ويظهر الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الجنس العلمية، وذلك على الأداة ككل.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وهو: هل توجد فروق دالة إحصائياً في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين

العلمية، وذلك على الأداة ككل.

| | | | |
|------|------|----|-------------------------------|
| 0.47 | 3.79 | 18 | الهندسة والتكنولوجيا الزراعية |
| 0.46 | 3.66 | 24 | الاقتصاد وإدارة الأعمال |
| 0.47 | 3.68 | 76 | الكلية |

يبين الجدول رقم (6) وجود اختلاف ظاهري في قيم المتوسطات الحاسوبية لمتوسطات الدرجة العلمية، على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي لأثر الكلية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (7) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين المتوسطات والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الكلية

| الكلية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| العلوم والآداب | 34 | 3.52 | 0.44 |

الجدول رقم (7) نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير الكلية على مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الأوساط | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|----------|---------------|
| معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة | بين المجموعات | 1.401 | 2 | 0.701 | 1.69 | 0.19 |
| | داخل المجموعات | 27.344 | 66 | 0.414 | | |
| | المجموع | 28.745 | 68 | | | |

دال إحصائياً .

يظهر الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية - خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الكلية، وذلك على الأداة ككل. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج مدوخ (2008) ودراسة ربابه وعبيد (2015).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- احمد، سره (2001) مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد التاسع والثلاثون، 144-172.
- بدرخان، سوسن، والشوا، هلا (2013)، المعوقات التي تعترض تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (13)، 65-79.
- جامعة فلسطين التقنية - خضوري دليل الجامعه ، جامعة فلسطين التقنية - خضوري - طولكرم.
- الخولي، محمد (2005) مفهوم الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الأكاديمي من واقع جامعة قطر، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي المنعقدة بجامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية
- الشبراوي، عادل (1995) دليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة /يزوو 9000، المقارنة المرجعية ، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع.
- الشمري، انتظار، وحمدان، خالد (2003) متطلبات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في كليات الإدارة والاقتصاد، (رؤية مستقبلية)، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة والذي عقد في جامعة الزرقاء الأهلية في الفترة الواقعة ما بين 2003/10/23-21.
- الشهاري، شرف احمد (2005) ، الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم

- توفير الدعم المالي الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل النمط الديمقراطي لإدارة أجامعه وتخفيف الإجراءات البيروقراطية
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إجراء البحوث العلمية المشتركة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- إجراء المزيد من الدراسات بهدف قياس الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية الأخرى.
- نشر ثقافة الجودة الشاملة بين أعضاء هيئة التدريس وأهميتها في التعليم الجامعي
- وبعد أن انعم الله علي بانجاز هذا البحث المتواضع، لا يسعني إلا أن أقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعتي الحبيبة - جامعة فلسطين التقنية - خضوري، وذلك لما قدموه لي من دعم ومساندة وتسهيلات حتى خرج البحث إلى النور، راجياً اعتبار ذلك كلمة شكر لكل كادر الجامعة.

المراجع الاجنبية:

- Al Tasheh, G.(2013) *Obstacles to the application of total quality management (TQM) in higher education institutions in the state of Kuwait*, European Scientific Journal, 9(4).
- Alsubait, N. (2014) *Obstacles to the Application of Total Quality Management in King Faisal University*, Interdisciplinary Journal of Research in Business, 3(9), (208-219).
- Atieno, O; Patrick, O; and Ogwen, L. (2014)*Obstacles to the Implementation of Total Quality Management and Organizational Performance in Private Higher Learning Institutions*. IOSR Journal of Business and Management, 16(5), 7-16.
- Tari, J.(2005) *Components of Successful Total Quality Management*, The T.Q.M Magazine, 17(2), (182-194).
- الجامعي ، في الفترة من 11-13 نيسان، جامعة البحرين ، كلية التربية.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم .(2010). *الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق* . مجلة دراسات أمنية، عدد 2، ص 45-76.
- العضاضي، سعيد (2012) *معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*، دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، (9)، 66-99.
- مدوخ، نصر الدين(2008) *معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- محمود، يوسف سعيد(2009) *رؤى جديدة لتطوير التعليم الجامعي* ، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- نشوان، يعقوب(2003) *تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين*، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد السابع.
- نصار، علي وعبد القادر، رمضان(2012) *متطلبات تطبيق الاعتماد الأكاديمي بكليتي التربية في جامعة الأزهر ومدى توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، (10)، 202-236 .

تقييم الأداء السنوي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات

(دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية)

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| د. إيمان ببة | د. عبد الغني بن حامد | أ.د. إلياس بن ساسي | د. عبد الحق بن تقات |
| قسم علوم التسيير | قسم علوم التسيير | قسم علوم التسيير | قسم علوم التسيير |
| المركز الجامعي إليزي - الجزائر | المركز الجامعي إليزي - الجزائر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر | جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر |
| bentabdelhak@yahoo.fr | imanbebba@yahoo.com | benhamed_2006@yahoo.fr | ilyes12@gmail.com |

الملخص: تهدف هذه الورقة البحثية لتوضيح كيفية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات المستند على مفهوم المقارنة المرجعية، ولتحقيق ذلك اعتمدنا على خمس مؤشرات إدخال وإخراج بقيم كمية، وتعكس بعد التدريس والتعليم والبحث العلمي تتمثل في: إجمالي الطلبة المسجلين في التدرج، والطلبة المسجلين فيما بعد التدرج، والأساتذة الدائمين، والطلبة حاملي الشهادات، والمنشورات العلمية. وتوصلنا بعد تطبيق نماذج أسلوب التحليل التطويقي للبيانات إلى أنه يوجد تباين في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بين سنة أكاديمية وأخرى، كما أن ضعف أدائها تعود أسبابه إما لعدم كفاءة عملياتها الداخلية أو سوء الظروف البيئية المحيطة بها.

الكلمات المفتاحية: أسلوب تحليل تطويقي للبيانات، مؤشرات أداء، تقييم أداء سنوي، مؤسسات تعليم عالي.

An Evaluation of the Annual Performance of Higher Education Institutions using the Data Envelopment Analysis "DEA" method

(Applied study on Algerian Higher Education Institutions)

Abstract :

This paper aims to clarify how to evaluate the Algerian institutions of higher education performance using a data envelopment analysis method based on the concept of benchmarking. To achieve this we relied on the five inputs and outputs values of quantity, and reflect the dimensions of the teaching, learning and scientific research are : Total of students enrolled in graduation, and students enrolled in post graduation, permanent professors, students graduates, and scientific publications. We reached after applying the data envelopment analysis method models that there is variation in the performance of the Algerian institutions of higher education between the academic year and the other, and the weak performance of its causes go back to either inefficient internal processes or poor environmental conditions surrounding them.

Keywords: Data Envelopment Analysis Method, Performance Indicators, Annual Performance Evaluation, Institutions of Higher Education.

وعليه يمكننا القول بأن تعريف Farrell يبقى مقبول وصالح للتطبيق إذا توفرت في المؤسسة أو النظام مخرجات متعددة متجانسة، ومدخلات متعددة متجانسة وبأوزان نسبية معروفة.

وعليه فإن تقييم الأداء يتم بحساب مؤشر الكفاءة الذي يساوي نسبة إجمالي المخرجات (النواتج) المتجانسة إلى إجمالي المدخلات المتجانسة (Kaftroudya & Aminnaserib, 2014).³ ويمكن ترجمة التعريف السابقة في المعادلة التالية :

$$\text{مؤشر الكفاءة} = \frac{u_1y_1 + u_2y_2 + \dots + u_r y_r}{v_1x_1 + v_2x_2 + \dots + v_m x_m}$$

حيث أن : y هي المخرجات؛ و x هي المدخلات؛ و (u_1, u_2, \dots, u_r) هي الأوزان النسبية للمخرجات؛ و (v_1, v_2, \dots, v_m) هي الأوزان النسبية للمدخلات.

ورغم وضوح ودقة المعادلة أعلاه إلا أن عملية قياس أداء مؤسسات التعليم العالي ليس بالأمر الهين خاصة وأنها تتدرج ضمن المنظمات المعقدة والتي تستخدم مدخلات متعددة ومتباينة لإنتاج مخرجات متعددة ومتباينة.

مقدمة: لقد ارتبطت النظرة التقليدية لمفهوم الأداء بالجانب المالي، والذي يتم تقييمه من خلال حساب الأرباح والخسائر (قائمة الإيرادات)، ولكن بسبب تعقيد الهياكل والمعاملات التجارية، وتعدد معايير التقارير المالية أصبح تحديد مفهوم وأساليب تقييم الأداء أكثر صعوبة (ICAS, 2016)¹، وهذا ما أدى ل طرح مجموعة من التساؤلات حول مدى كفاءة وفعالية استخدام باقي موارد المؤسسة (الموارد غير المالية) في عملية تقييم الأداء.

ومن هنا بدأ التفكير في نهج وأساليب جديدة لتقييم وقياس أداء المؤسسات الهادفة، وغير الهادفة للربح باستخدام مختلف الموارد المؤسسية، وفي هذا الصدد نجد بأن أبسط وأقدم أسلوب لتقييم الأداء يتم من خلال حساب مؤشر الكفاءة التقنية (الفنية)، وفقا للتعريف الذي قدمه Farrell في سنة 1957 والذي ينص على أن : "الكفاءة تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات، شرط أن يتم قياس جميع المدخلات والمخرجات بشكل صحيح" (Farrell, 1957)².

ومن خلال التعريف السابق يرى Farrell (1957) بأن المؤسسة ذات الكفاءة العالية هي المؤسسة التي نجحت في إنتاج أكبر قدر من المخرجات من خلال استخدامها لكمية معينة من المدخلات.

إشكالية البحث:

من خلال ما تم الإشارة له سابقا فإنه يمكننا صياغة مشكلة دراستنا في التساؤل التالي: **ما مدى إمكانية قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام أسلوب حديث نسبيا يعرف بالتحليل التطويقي للبيانات؟** خاصة وأن أسلوب التحليل التطويقي للبيانات والمستند على مفهوم المقارنة المرجعية، ويستخدم حاليا على نطاق واسع في تقييم أداء العديد من المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح.

وبغية تحقيق الإجابة على إشكالية الدراسة ارتأينا أن نتطرق في الجانب النظري من الدراسة للمحة تفصيلية حول الأسلوب الذي سنعتمد عليه في تقييم الأداء السنوي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية والمعروف بأسلوب التحليل التطويقي للبيانات وكيفية استخدامه في تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة، أما الجانب الثاني فخصصناه للدراسة التطبيقية والتي نستخدم فيها أسلوب التحليل التطويقي للبيانات لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية خلال 16 سنة أكاديمية متتالية.

أولا: أدوات وطريقة الدراسة (لمحة تفصيلية حول أسلوب التحليل التطويقي للبيانات)

أسلوب التحليل التطويقي للبيانات، هو نتاج لجهود أطروحة دكتوراه معدة من طرف Edward Rhodes وتحت إشراف Cooper William بجامعة Carnegie Mellon University's School of Urban & Public Affairs، هذه الأطروحة كانت موجهة لتقييم البرامج التعليمية التي تقدم للطلبة المحرومين والأقل حظا في التعليم، ومن خلال إجراء سلسلة من الدراسات الواسعة النطاق على عينة من المدارس العامة في الولايات المتحدة المتماثلة، وبدعم من الحكومة الفدرالية (الاتحادية)، تمكن Rhodes من الوصول إلى أكبر قاعدة بيانات كمية تضم متغيرات إدخال، وإخراج عديدة حول الفئة المستهدفة، ولم تتوفر له معلومات عن أسعارها آن ذاك؛ ولهذا السبب واجه الباحث صعوبة كبيرة في قياس الكفاءة تطبيقيا، وحتى بعد عدة محاولات واستخدامه لمجموعة من النهج الاحصائية القياسية لم يتحصل على نتائج مرضية لتقييم كفاءة هذا البرنامج في كل مدرسة (Cooper et al, 2011).⁴

ومن هنا بدأ في التفكير عن أسلوب أكثر نجاعة، حيث أعاد الباحثان التركيز على المقال الذي قدمه Farrell سنة 1957 بغية تطوير أفضل أساليب، ونماذج تقييم الانتاجية، كما قام الباحثان بإعادة النظر والتدقيق في عمل سابق جمع المشرف على الأطروحة Cooper و Charnes هذا العمل يقدم معيارا يعطي شكلا حسابيا قابل للتنفيذ يعرف بـ Tjalling Koopmans يندرج ضمن مفاهيم تحليل النشاط التي استخدمها Farrell (1957)، ويهتم بتحليلات الاقتصاديات بأكملها.

ومع تضافر جهود الباحثين الثلاثة تم التوصل إلى نتيجة مفادها بأن أسعار وكميات المدخلات يمكن أن تتحدد بالرجوع إلى

قدرتها على تلبية الطلب النهائي (تحديد المدخلات من خلال المخرجات) بل الأهم من ذلك يمكن استخدام أداء وحدات اتخاذ القرار الأخرى (المدارس العامة) لتقييم سلوك كل وحدة اتخاذ قرار بالنسبة لكل مخرجات ومدخلات وحدات اتخاذ القرار الأخرى المستخدمة في الدراسة. وهذا ما يمكنهم من تحديد كفاءتها النسبية تجريبيا (Cooper et al, 2011).

وفي سنة 1978 نشر مقال علمي للباحثين Charnes, Cooper, Rhodes بمجلة European Journal of Operations Research وذكر فيه مصطلح التحليل التطويقي للبيانات (The Data Envelopment Analysis) لأول مرة، والذي يرمز له اختصارا بـ "DEA" ومن ثم انتشر استخدام هذا الأسلوب وعرف عدة محاولات لتحديث نماذجه وتحسينها (Cooper et al, 2011). وحاليا يعتبر أسلوب الـ DEA أحد الأساليب الأكثر استخداما في تحليل كفاءة المنظمات الحكومية (Abbott & Doucouliagos, 2003).⁵ ومن خلال اطلاعنا على بعض الدراسات السابقة لا حظنا تطبيق أسلوب الـ DEA في تقييم أداء إدارات المستشفيات، والبنوك، والمؤسسات العسكرية، والمحاكم، والشركات الصناعية والتجارية، ومؤسسات التعليم بمختلف أطوارها بما فيها مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى استخدامه في تقييم اقتصاديات البلدان فيما بينها والأقاليم الجغرافية... الخ.

1. مفهوم أسلوب التحليل التطويقي للبيانات

أسلوب التحليل التطويقي للبيانات وهو أسلوب رياضي حديث في ميدان نماذج الإدارة الكمية (Kaftroodya & Aminnaserib, 2014).

وهو أحد تقنيات البرمجة الخطية، كما ينظر إليه كنهج يستند على البيانات الموجهة "data-oriented" لتقييم أداء مجموعة من الكيانات (Cooper et al, 2011). ويعتبر أحد النهج المثلى المعروفة والمستخدمة لتقييم الكفاءة النسبية لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار المتماثلة، والمقارنة بينها. كما يساعد في تحديد أفضل أداء ممارس في استخدام الموارد بين مجموعة متماثلة من المنظمات أو وحدات اتخاذ القرار.

وكتحليل فني أو تقني فإن أسلوب الـ DEA هو مفهوم نسبي، من خلال تحليله لمجموعة وحدات اتخاذ القرار والتي يرمز لها اختصارا بـ "DMUs" ويحدد مجموعة منها تتسم بالكفاءة التامة، وتعتبر هذه الأخيرة كوحدات مرجعية لباقي الوحدات غير الكفوة. أما رياضيا فهو إجراء برمجة خطية للتحليل الحدودي للمدخلات والمخرجات، فالـ DEA يعين رصيد بالقيمة (1 أو 100%) للوحدة ذات الكفاءة التامة في استخدام المدخلات والمخرجات مقارنة مع الوحدات الأخرى، ويعين رصيد يختلف عن القيمة واحد (1) للوحدات غير الكفوة⁶ (Rosenmayer Tomáš, 2014).

حيث حمل هذا النموذج المطور الحروف الأولى لأسماء مطوريه وعرف آن ذاك بنموذج الـ BCC، المفسر بالـ VRS. وبموجب هذا النموذج تمت إضافة متغير جديد (E) ليعرف من خلاله عوائد الغلة المتغيرة لوحدة اتخاذ القرار قيد الدراسة (محمود ياسين ومظهر عبد الحميد، 2010)¹⁰.

كما يميز هذا النموذج بين نوعين من الكفاءة هما الكفاءة الفنية والكفاءة الحجمية، هذه الأخيرة يعبر عنها بالاحتمالات التالية:¹¹

- التغيير في نتائج الإخراج أو الإدخال هو تغيير طردي بالنسبة للآخر؛ وهذا ما يعرف بعوائد الحجم الثابتة أو غلة الحجم الثابتة، وغالبا ما يرمز لها اختصارا بـ CRS.
- زيادة المدخلات قد تؤدي إلى زيادة المخرجات بنسبة أكبر من النسبة التي زادت بها المدخلات؛ وهذا ما يعرف بعوائد الحجم المتزايدة أو الغلة المتزايدة ويرمز لها اختصارا بـ IRS.
- زيادة المدخلات قد تؤدي إلى الزيادة في المخرجات بنسب منخفضة؛ وهذا ما يعرف بعوائد الحجم المتناقصة أو غلة الحجم المتناقصة ويرمز لها اختصارا بـ DRS.

ويمكن تطبيق نموذجي الـ CCR، الـ BCC وفقا لنوعية توجيه وحدات اتخاذ القرار التي سيتم قياس ومقارنة أدائها، ويكون ذلك، إما بالتوجيه الإدخالي، أو بالتوجيه الإخراجي (فهومي محمد شامل، 2009)؛ ونوضح مضمون كل توجيه كما يلي :

- **التوجيه الإدخالي (Input-Oriented)** : يقصد به قياس الكفاءة من جانب تدنية المدخلات، أي استخدام أدنى كمية من المدخلات لتحقيق كمية معينة من الخدمات (أو المخرجات). وللقيام بالمقارنة المرجعية من خلال هذا التوجيه يتم إما تطبيق نموذج يعرف بـ (CCR-I) والذي يفترض عوائد الحجم الثابتة من ناحية تدنية المدخلات، أو تطبيق نموذج (BCC-I) الذي يفترض عوائد الحجم المتغيرة من ناحية تدنية المدخلات.
- **التوجيه الإخراجي (Output-Oriented)** : يقصد به قياس الكفاءة من جانب تعظيم المخرجات، أي الكمية التي يمكن من خلالها الزيادة في كمية المخرجات المحققة دون الحاجة للتدنية من كمية المدخلات المستخدمة، أو بعبارة أخرى قياس كفاءة وحدات اتخاذ القرار التي تهدف لتقديم أكبر كمية من الخدمات، باستخدام الكمية المتاحة من المدخلات؛ وفي هذه الحالة يمكن أيضا تطبيق نموذجين إما نموذج (CCR-O) الذي يفترض عوائد الحجم الثابتة من ناحية تعظيم المخرجات، أو نموذج (BCC-O) الذي يفترض عوائد الحجم المتغيرة من ناحية تعظيم المخرجات.

وتشكل مجموعة الوحدات ذات الكفاءة النسبية العالية حزاما أو طوقا للكفاءة يغلف جميع الوحدات غير الكفؤة، وهذا هو السبب في تسميته بالأسلوب التطويقي للبيانات (فهومي محمد شامل، 2009)⁷، وقد ترجم في بعض الدراسات العربية السابقة التي اطلعنا عليها تحت اسم تحليل مغلف للبيانات.

2. النماذج الأساسية لأسلوب التحليل التطويقي للبيانات

تعتبر نماذج مقارنة عوائد الحجم الأربعة هي النماذج الأولية والأكثر استخداما في مختلف الأبحاث الأكاديمية المنشورة-التي اطلعنا عليها- التي استخدمت أسلوب الـ DEA. حيث سنتطرق لمضمون كل نموذج باختصار كما يلي :

1.2. نموذج الـ CCR (Charnes Cooper Rhodes Model)

يعد نموذج الـ CCR أول نموذج طبق وفقه أسلوب الـ DEA، والذي تم تقديمه في المقال العلمي الذي جمع بين Charnes و Cooper و Rhodes سنة 1978 .

استخدم هذا النموذج آن ذاك لتقييم برنامج يعرف بـ "Follow Through Program"، ويقدم تعريفا جديدا للكفاءة المستخدمة في تقييم مساهمة أنشطة الكيانات غير الهادفة للربح في البرامج العامة؛ ويعمل من خلال رصد بيانات عدة مدخلات، وعدة مخرجات لوحدة صنع القرار المشاركة في هذا البرنامج، لإعطاء مقياس عددي لكفاءة كل وحدة، والتي توفر طريقة جديدة لتقدير العلاقات والتعرف على أوجه القصور (Charnes et al¹⁹⁷⁸)⁸.

هذا النموذج الذي يرمز له بـ CCR اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة يفترض ثبات عوائد الحجم، هذا النموذج يحسب الكفاءة الكلية ويجمعها في قيمة واحدة. وهو صالح في حالة الكيانات التي تعمل عند أحجامها المثلى، ولهذا يرمز لمؤشر الكفاءة وفق لهذا النموذج بـ CRS اختصارا لجملة عوائد الحجم الثابتة Constant Returns to Scale، هذا الافتراض يشير إلى أن وحدات اتخاذ القرار والتي يرمز لها اختصارا بـ "DMU" تعمل تحت عوائد حجم ثابتة أي إذا كانت هناك أي زيادة في المدخلات، سينتج عنها زيادة متناسبة في المخرجات (Marti Milan et al, 2009)⁹.

2.2. نموذج الـ BCC (Banker Charnes Cooper Model)

نظرا لانتشار استخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات، وتواصل الأبحاث حوله قام كل من Banker, Charnes & Cooper في سنة 1984 بتطوير نموذج الـ CCR ليتضمن مفهوم عوائد الحجم المتغيرة Variable Return to Scale بدلا من عوائد الحجم الثابتة، لأنه من غير المنطقي أن تعمل كل المؤسسات عند مستويات أحجامها المثلى خاصة في ظل وجود المنافسة، وقيود مفروضة سواء كانت حكومية، أو مالية أو غيرها من القيود الأخرى.

3. الفرق بين نماذج مقارنة عوائد الحجم

إضافة إلى المزايا التي قدمها Cooper William et al

(2011) والمتمثلة في :

- تعريف الـ DMU يتميز بخاصيتي الشمول، والمرونة؛
- يتطلب افتراضات قليلة جدا لتوضيح العلاقات بين المدخلات المتعددة والمخرجات المتعددة المرتبطة بوحدات اتخاذ القرار؛
- تعريف الكفاءة النسبية وفقا لأسلوب DEA يجنبنا الحاجة إلى أسعار أو افتراضات أخرى من أوزان للمتغيرات، التي يجب تحديدها مسبقا والتي من المفترض أن تعكس الأهمية النسبية لمختلف المدخلات والمخرجات؛
- يجنبنا الحاجة لتحديد، وتوضيح العلاقات الرسمية التي يفترض أن توجد بين المدخلات والمخرجات.

كما يضيف فهمي محمد شامل (2009) بأن أسلوب الـ DEA

له مزايا تتمثل في ما يلي :

- يجمع في قياسه للكفاءة بين الكفاءة الداخلية بشقيها (الكمية والنوعية)، وبين الكفاءة الخارجية؛ حيث يمكن للأسلوب التعامل مع المتغيرات الوصفية التي يصعب قياسها، مثل الجودة، رضى على الخدمات المقدمة؛ لكن بشرط توفر بيانات نوعية كافية ودقيقة؛
- يمكنه التعامل مع العوامل الخارجة عن تحكم الوحدة المراد قياسها؛
- يحدد مصادر، وكمية الطاقة الراكدة من المدخلات المستخدمة من قبل الوحدات الأقل كفاءة؛
- يحدد مصادر وكمية الطاقة الفائضة أو إمكانية زيادة المخرجات في الوحدات الأقل كفاءة وبدون زيادة المدخلات؛
- يحدد طبيعة العائد على حجم الإنتاج عند حدود الكفاءة (عائد ثابت أو متغير).

5. حدود استخدام أسلوب الـ DEA

إنّ مختلف ميزات أسلوب الـ DEA السالف ذكرها لا تغطي

بعضاً من أوجه قصوره، والتي نوردتها كما يلي:

- لعل أول صعوبة تواجه الباحث لدى رغبته في استخدام هذا الأسلوب هو تحديد متغيرات الإدخال والإخراج خاصة في قطاع التعليم العالي الذي يضم متغيرات متعدد ومتداخلة أحياناً؛
- النماذج الأساسية لأسلوب التحليل التطويقي للبيانات (أي نموذج الـ CCR بكل التوجيهين، ونموذج الـ BCC بكل التوجيهين) تقوم بتقييم الكفاءة النسبية لوحدات اتخاذ القرار استناداً لمفهوم المقارنة المرجعية¹² (Montoneri) (Bernard, 2014)، لكن لا تسمح بإجراء أي ترتيب أو تصنيف لكفاءة هذه الوحدات (Marti Milan et al, 2009)؛
- الممارسة الشائعة لأسلوب الـ DEA هي باستخدام المدخلات

- أول فرق يمكن التوصل استنتاجه من خلال مفهوم كل نموذج، يتمثل في أن نموذج الـ CCR يأخذ في الاعتبار أن كل المؤسسات تعمل عند مستوى أحجامها المثلى، أي أن غلة الحجم نفسها بغض النظر عن ما إذا كان التوجيه إدخالياً أو إخراجياً؛ أما نموذج الـ BCC فيأخذ في الاعتبار التغير في غلة الحجم، فقد تكون متناقصة، أو ثابتة، أو متزايدة.

- قيم مؤشرات الكفاءة وفقاً لنموذج الـ CCR بالتوجيه الإدخالى، وبالتوجيه الإخراجى تكون نفسها على الدوام. وعليه فإن تطبيق أحد التوجيهين يفي بالغرض، لكن كثيراً ما تختلف التقييمات باختلاف نوع التوجيه (إدخالى أو إخراجى) إذا طبقنا نموذج الـ BCC وهذا بسبب اختلاف الافتراض الذي يقوم عليه كل نموذج (Marti Milan et al, 2009) ،

- في أغلب التقييمات إذا كانت وحدة اتخاذ قرار ما كفاءة وفقاً لنموذج الـ CCR فإنها تكون كفاءة أيضاً وفقاً لنموذج الـ BCC ، مما يعني بأن وحدة اتخاذ القرار هذه يتحقق فيها خاصية العائد الثابت إلى حد الكفاءة (أي أنها تعمل عند حجمها الأمثل)، والعكس ليس صحيح في أغلب الحالات (فهمي محمد شامل، 2009).

- مقياس الكفاءة الناتج عن نموذج الـ BCC يعبر عن الكفاءة الصافية للعمليات الداخلية، أما مقياس الكفاءة الناتج عن نموذج الـ CCR فيعبر عن الكفاءة الكلية؛ وتتم المقارنة بين النموذجين لمعرفة مصادر عدم كفاءة الوحدات غير الكفاءة، هل هو راجع إلى عدم كفاءة العمليات الداخلية لهذه الوحدات، أم راجع للظروف البيئية المحيطة بعمل هذه الوحدات، أم راجع للاتنين معا (فهمي محمد شامل، 2009).

4. مزايا استخدام أسلوب الـ DEA

من خلال مفهوم أسلوب الـ DEA السالف عرضه يمكننا القول بأنه أحسن أسلوب يستند على فكرة المقارنة المرجعية. كما له عدة مزايا أخرى نأشار إليها إليها (Marti Milan et al 2009) نذكر منها ما يلي:

- منهجية موزعة على الحدود بدلاً من النزعة المركزية؛
- يحل كل DMU على حدى، ويحسب مقياس الحد الأدنى أو الأقصى من أداء كل وحدة؛
- بديل رئيسي ينجينا عن استخدام حدود التكلفة العشوائية، لأنه أسلوب غير حدودي، ويتميز على نهج الحدود العشوائية بأنه لا يتطلب وضع أي صيغة رياضية متعلقة بالشكل الوظيفي لحدود أفضل ممارسة أو صيغة رياضية للدالة التي تربط بين متغيرات الإدخال ومتغيرات الإخراج.

القاعدة الثالثة: يجب أن يكون عدد وحدات اتخاذ القرار ذات الكفاءة التامة وفقا لمؤشر عوائد الحجم الثابتة أقل من أو يساوي ثلث وحدات اتخاذ القرار الداخلة في الدراسة؛ أي أن

$$Eff DMUs \leq 1/3 * S_s$$

O : عدد المخرجات

I : عدد المدخلات

S_s : حجم العينة

حيث أن

من بين مختلف البرامج الحاسوبية المصمم خصيصا لقياس أداء مجموعة من وحدات اتخاذ القرار المتمثلة باستخدام أسلوب الـ DEA سيتم الاستعانة بالبرنامج الحاسوبي " DEAP Version 2.1" لتحقيق ذلك.

ثانيا: الدراسة التطبيقية

تحليل ومناقشة نتائج قياس أداء مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية خلال 16 سنة أكاديمية باستخدام الـ DEA

بغية ربط الإطار النظري السالف عرضه في الشق الأول من الورقة البحثية، وكذا إعطاء الدراسة طابع تطبيقي يثبت أو ينفي لنا لدى مدى إمكانية الاعتماد على نماذج أسلوب الـ DEA في تقييم الأداء، قررنا تطبيق هذا الأسلوب لتقييم أداء إجمالي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في كل سنة أكاديمية. ولتحقيق ذلك مررنا بمجموعة من المراحل نتطرق إليها بالتفصيل وفقا للترتيب التالي:

1. تحديد مؤشرات (متغيرات) الإدخال والإخراج:

إن التحديد الدقيق لمجموعة المدخلات والمخرجات الأساسية لتطبيق أسلوب التحليل التطويقي للبيانات يعطي نتائج قياس أداء مضبوطة مما يسهل عملية تحليلها وتفسيرها لاحقا. وعليه وقع اختيارنا في هذه الدراسة على ثلاثة مدخلات وأربع مخرجات، وتتمثل فيما يلي:

1.1. مؤشرات (متغيرات) الإدخال : اخترنا ثلاث مدخلات تعتبر

مركزات أساسية في أي مؤسسة تعليمية، وتعكس بعد عملية التدريس والتعلم، وهي :

- الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج: يشمل العدد الإجمالي للطلبة المسجلين في مرحلة الليسانس.
- الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج: يضم كافة المسجلين في برامج الماجستير، والدكتوراه.
- الأساتذة الدائمين (أو الموظفين الأكاديميين): أي العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل، بمختلف الرتب الأكاديمية.

2.1. مؤشرات (متغيرات) الإخراج: وقع اختيارنا على مخرجين

مهمين ويعكسان بعد العمليات الأكاديمية والبحث العلمي، وهما:

التي يمكن للمسؤولين في المستويات العليا التحكم فيها فقط، والتي تركز عادة على المدخلات الكمية، وهذا ما يقصي استخدام بيانات حول المدخلات، والمخرجات غير المادية، مثل : الخبرات، والكفاءات، الجودة... الخ في عملية تحليل وتقييم الكفاءة بالرغم من إمكانية استخدامها إذا ما توفرت البيانات الكافية حولها (Abbott & Doucouliagos, 2003).

إضافة إلى أن :

- أسلوب الـ DEA ، يكشف عن مدى كفاءة المدخلات المستخدمة لتحقيق المخرجات المطلوبة، لكن لا يكشف لنا كيف يمكن خفض التكاليف أو تعزيز قيمة المخرجات من خلال اختيار توليفات مختلفة من المدخلات، والمخرجات المستخدمة (Rosenmayer Tomáš, 2014).

6. الشروط والقواعد الأساسية لقياس ومقارنة الأداء باستخدام

أسلوب الـ DEA

تتمثل شروط تقييم ومقارنة الكفاءة باستخدام أسلوب الـ DEA، انطلاقا مما استنتجناه من مفهومه فيما يلي:

- توفر مجموعة من وحدات اتخاذ القرار المتمثلة والمتجانسة من حيث المدخلات، والمخرجات ولها نفس الهدف (نفس دالة الانتاج).
- للحصول على الكفاءة في شكل أرقام (معاملات، أو نسب) يجب أن تكون المدخلات، والمخرجات المطبق عليها أسلوب الـ DEA عبارة عن قيم موجبة قابلة للقياس الكمي.
- توفر العلاقة الخطية وطردية بين المدخلات والمخرجات، بحيث أن كل زيادة في المدخلات ستساهم في زيادة المخرجات والعكس صحيح.

أما Rosenmayer Tomáš (2014) فيرى بأنه يمكننا قياس ومقارنة الكفاءة النسبية عندما نكون في إحدى الحالات التالية :

- فترة زمنية لنفس الكيان؛
- كيانات متعددة في نفس السنة؛
- فترة زمنية وكيانات متعددة.

أما فيما يخص القواعد الأساسية لضمان نجاح تطبيق نماذج أسلوب الـ DEA فتتمثل في ثلاثة قواعد (Manzoni Alex (2007) فيما يلي :

القاعدة الأولى: يجب أن يكون عدد وحدات اتخاذ القرار الداخلة في الدراسة أكبر من أو يساوي حاصل جداء المدخلات والمخرجات.

$$S_s \geq I * O \quad \text{أي أن}$$

القاعدة الثانية: يجب أن يكون عدد وحدات اتخاذ القرار الداخلة في الدراسة أكبر من أو يساوي ضعف مجموع المدخلات والمخرجات.

$$S_s \geq 2(I+O) \quad \text{أي أن}$$

لهدف الدراسة، فقد تكون مجموعة من الكيانات المتشابهة خلال سنة واحدة وقد تكون عدة سنوات تعكس متغيرات كيان واحد، وقد تكون عدة كيانات تعكس فترة زمنية، وفي دراستنا الحالية فقد اخترنا أن تكون وحدات اتخاذ القرار عبارة عن 16 سنة أكاديمية تضم مؤشرات إدخال وإخراج كافة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

3. تلخيص البيانات المجمعة

بعد تجميعنا لمؤشرات الإدخال والإخراج القابلة للقياس الكمي، قمنا بتلخيصها في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (01) : المؤشرات الكمية المجمعة لإجمالي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية خلال 16 سنة الأكاديمية

| مؤشرات/متغيرات الإخراج Outputs | | مؤشرات/متغيرات الإدخال Inputs | | | السنة الأكاديمية وحدة اتخاذ القرار DMU | |
|---|--|--|--|---|--|------|
| إجمالي المنشورات العلمية Output ₂ | اجمالي حاملي الشهادات Output ₁ | إجمالي الأساتذة الدائمين Input ₃ | إجمالي المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج Input ₂ | إجمالي المسجلين في مرحلة التدرج Input ₁ | | |
| 518 | 52804 | 17460 | 20846 | 407995 | DMU ₁ | 2000 |
| 593 | 65192 | 17780 | 22533 | 466084 | DMU ₂ | 2001 |
| 642 | 72737 | 19275 | 26060 | 543869 | DMU ₃ | 2002 |
| 883 | 77972 | 20769 | 26279 | 589993 | DMU ₄ | 2003 |
| 1162 | 91828 | 22650 | 30221 | 622980 | DMU ₅ | 2004 |
| 1299 | 107515 | 25229 | 33630 | 721833 | DMU ₆ | 2005 |
| 1811 | 112932 | 27067 | 37787 | 743054 | DMU ₇ | 2006 |
| 2011 | 121905 | 29062 | 43458 | 820664 | DMU ₈ | 2007 |
| 2471 | 146889 | 31703 | 48764 | 952067 | DMU ₉ | 2008 |
| 3108 | 150014 | 34470 | 54924 | 1048899 | DMU ₁₀ | 2009 |
| 3163 | 199767 | 37688 | 58975 | 1034313 | DMU ₁₁ | 2010 |
| 3583 | 246743 | 40140 | 60617 | 1077945 | DMU ₁₂ | 2011 |
| 4276 | 233879 | 44448 | 64212 | 1090592 | DMU ₁₃ | 2012 |
| 4943 | 288602 | 48398 | 67671 | 1124434 | DMU ₁₄ | 2013 |
| 5160 | 271430 | 51299 | 70734 | 1119515 | DMU ₁₅ | 2014 |
| 5171 | 283430 | 53622 | 76510 | 1165040 | DMU ₁₆ | 2015 |

$S_s = 16$ عدد وحدات اتخاذ القرار (عدد السنوات الأكاديمية)

المصدر : DDP/SDPP, ANNUAIRE STATISTIQUE, N° (39-40-41-42-43-44), MESRS, REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, (2009-2015) , & <http://www.scimagojr.com/countrysearch.php?country=dz> (Date Found : 17/10/2017)

مبدئيا اختيار أسلوب الـ DEA لتقييم ومقارنة أداء هذه المؤسسات في كل سنة أكاديمية.

لكن قبل إدراج بيانات الجدول رقم (01) في البرنامج الحاسوبي (DEAP Version 2.1) وتطبيق نماذج أسلوب الـ DEA يجب علينا التأكد من مدى صحة اختيارنا لهذا الأسلوب، ومدى توفر شروط القوة التقديرية للأسلوب، وعليه قمنا بالخطوات التالية:

- حاملي الشهادات (المتخرجين): إجمالي تعداد الطلبة المتخرجين في مرحلة التدرج.
- المنشورات العلمية: ويشير لإجمالي الانتاجية العلمية السنوية ويشمل جميع المذكرات، والأطروحات، والمقالات، والوثائق والبحوث العلمية، والأوراق العلمية المقدمة في الملتقيات المنشورة والمتوفرة على مواقع الويب.

2. تحديد وحدات اتخاذ القرار:

بالنسبة لوحدات اتخاذ القرار والتي تعكس عينة الدراسة التي سيطبق عليها أسلوب التحليل التطويقي للبيانات فيتم تحديدها وفقا

4. التأكد من صحة استخدام أسلوب الـ DEA في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

بما أن مؤشرات الإدخال والإخراج الموضحة في الجدول رقم (01) عبارة عن قيم كمية موجبة لمؤشرات تخص إجمالي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية خلال 16 سنة أكاديمية متتالية من السنة الأكاديمية 2000 إلى غاية السنة الأكاديمية 2015، فإن هذا يتيح لنا

1.4. التأكد من توفر العلاقة الطردية بين متغيرات الإدخال والإخراج من أجل التأكد من وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة، علينا التأكد من مدى وجود ارتباط بين متغيرات الإدخال والإخراج

إجمالي مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والتي سبق تنظيمها في الجدول رقم (01) ، وبما أن جميع متغيراتها كمية فنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون (r)؛ النتائج المتحصل عليها وضحاها في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02) : مصفوفة الارتباط بين متغيرات إدخال وإخراج مؤسسات التعليم العالي الجزائرية خلال 16 سنة أكاديمية

| المتغيرات | إجمالي الطلبة المسجلين في التدرج | إجمالي الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج | إجمالي الأساتذة الدائمين | إجمالي الطلبة حاملي الشهادات | إجمالي المنشورات العلمية |
|---|----------------------------------|---|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| إجمالي الطلبة المسجلين في التدرج | 1 | 0.980** | 0.946** | 0.933** | 0.949** |
| إجمالي الطلبة المسجلين في ما بعد التدرج | 0.980** | 1 | 0.988** | 0.972** | 0.987** |
| إجمالي الأساتذة الدائمين | 0.946** | 0.988** | 1 | 0.984** | 0.996** |
| إجمالي الطلبة حاملي الشهادات | 0.933** | 0.972** | 0.984** | 1 | 0.982** |
| إجمالي المنشورات العلمية | 0.949** | 0.987** | 0.996** | 0.982** | 1 |

المصدر : نتائج برنامج الـ SPSS Statistics 22

** La corrélation est significative au niveau 0.01

حيث أن : 0 : عدد المخرجات ، 1 : عدد المدخلات S_s : عدد وحدات اتخاذ القرار

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) بأن كافة معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 لأن مستوى المعنوية أقل من 0.01 (الـ Sig < 0.01)، ويتبين من خلال ذات الجدول بأنه يوجد ارتباط موجب قوي يفوق 0.9 (90%) بين جميع متغيرات الإدخال والإخراج، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين متغيري الإخراج ومتغيرات الإدخال الثلاثة أي أن الزيادة في أحد المدخلات أو كلها ستؤدي حتما إلى الزيادة في كمية المخرجين.

القاعدة الثانية محققة أيضا، لأن عدد وحدات اتخاذ القرار أكبر من ضعف مجموع المدخلات والمخرجات.

إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة تفوق الـ 0.9 (90%) ، عند مستوى دلالة 0.01 أيضا بين متغيرات الإدخال الثلاثة فيما بينهما، ومتغيري الإخراج فيما بينهما.

من خلال مختلف الخطوات السابقة يتضح لنا بأن الشروط الأساسية لاستخدام أسلوب الـ DEA ، وقواعد القوة التقدير لأسلوب الـ DEA كلها متوفرة، مما يعني بأنه :

2.4. التأكد من تحقق القواعد التقديرية لأسلوب الـ DEA

- لدينا مؤشرات إدخال وإخراج تغطي 16 سنة أكاديمية (فترة زمنية) لكيان واحد مما يعني إمكانية قياس الأداء وإمكانية المقارنة بين أداء المحقق في سنة أكاديمية وأخرى؛
- قيم مؤشرات الإدخال والإخراج كمية موجبة؛
- معامل الارتباط قوي موجب بين مؤشرات الإدخال والإخراج المختارة مما يدل على تجانسها ووجود علاقة طردية بينها؛
- حجم العينة (عدد وحدات اتخاذ القرار) أكبر من حاصل جداء المدخلات والمخرجات؛
- حجم العينة (عدد وحدات اتخاذ القرار) أكبر من ثلاث أضعاف المدخلات والمخرجات؛
- مجموع المخرجات والمدخلات أقل من ثلث عدد وحدات اتخاذ القرار.

وهي خطوة أساسية ولا تقل أهمية عن الخطوة السابقة، فقبل معالجة البيانات الموضحة في الجدول رقم (01) بالبرنامج الحاسوبي (DEAP Version 2.1) علينا التأكد من مدى تحقق القواعد الأولية للقوة التقديرية لأسلوب الـ DEA.

وفقا للقاعدة الأولى يجب أن يكون : $[16 > 6]$ \longrightarrow $[16 > 3*2]$ \longrightarrow $[S_s \geq I*O]$ حيث أن : 0 : عدد المخرجات ، 1 : عدد المدخلات S_s : عدد وحدات اتخاذ القرار

وعليه فإن القاعدة الأولى محققة لأن حاصل جداء المدخلات والمخرجات أقل من عدد وحدات اتخاذ القرار الداخلة في الدراسة.

5. عرض نتائج قياس أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

باستخدام أسلوب الـ DEA

وفقا للقاعدة الثانية يجب أن يكون : $[16 > 10]$ \longrightarrow $[16 > 2(3+2)]$ \longrightarrow $[S_s \geq 2(I+O)]$

خلال 16 سنة أكاديمية متتالية. تحصلنا على نتائج مؤشر الكفاءة لعوائد الحجم الثابتة (Crste)؛ مؤشر الكفاءة لعوائد الحجم المتغيرة (Vrste)؛ مؤشر الكفاءة الحجمية؛ غلة الحجم (EScale)؛ وحدات اتخاذ القرار المرجعية. هذه النتائج نعرضها في الجدول رقم (03).

بعد إدراج القيم الكمية لمتغيرات الإدخال والإخراج في البرنامج الحاسوبي طبقنا عليها أسلوب الـ DEA من خلال اختيار نموذج الـ BCC بالتوجيه الإجمالي، وهذا بغية قياس أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

الجدول رقم (03) : نتائج قياس أداء مؤسسات التعليم العالي خلال 16 سنة أكاديمية وفقا لنموذجي الـ BCC-I والـ BCC-O

| نموذج الـ BCC-O | | | | | | نموذج الـ BCC-I | | | | | | مؤشر الكفاءة لعوائد الحجم الثابتة (Crste) | وحدات اتخاذ القرار (سنة الأكاديمية) DMU | |
|---|-----------|------------------------|--------------------------------|-------------------|--|---|-----------|------------------------|--------------------------------|-------------------|--|---|---|-------------------|
| وحدات اتخاذ القرار المرجعية (السنوات الأكاديمية المرجعية) | غلة الحجم | نسب إمكانية التوسع (%) | مؤشر الكفاءة الحجمية (E Scale) | مقدار عدم الكفاءة | مؤشر الكفاءة لعوائد الحجم المتغيرة (Vrste) | وحدات اتخاذ القرار المرجعية (السنوات الأكاديمية المرجعية) | غلة الحجم | نسب إمكانية التوسع (%) | مؤشر الكفاءة الحجمية (E Scale) | مقدار عدم الكفاءة | مؤشر الكفاءة لعوائد الحجم المتغيرة (Vrste) | | | |
| 1 | متزايدة | 40.6 | 0.594 | 0.000 | 1.000 | 1 | متزايدة | 40.6 | 0.594 | 0.000 | 1.000 | 0.594 | 2000 | DMU ₁ |
| 2 | متزايدة | 32.2 | 0.678 | 0.000 | 1.000 | 2 | متزايدة | 32.2 | 0.678 | 0.000 | 1.000 | 0.678 | 2001 | DMU ₂ |
| 2 12 | متزايدة | 30.4 | 0.696 | 0.059 | 0.941 | 12 2 | متزايدة | 32.6 | 0.674 | 0.029 | 0.971 | 0.654 | 2002 | DMU ₃ |
| 14 2 | متزايدة | 25.3 | 0.747 | 0.069 | 0.931 | 2 1 14 | متزايدة | 27.8 | 0.722 | 0.037 | 0.963 | 0.696 | 2003 | DMU ₄ |
| 12 2 14 | متزايدة | 21.5 | 0.785 | 0.092 | 0.908 | 10 2 14 | متزايدة | 25.7 | 0.743 | 0.041 | 0.959 | 0.712 | 2004 | DMU ₅ |
| 2 12 14 | متزايدة | 16.4 | 0.836 | 0.104 | 0.896 | 12 2 14 | متزايدة | 19.2 | 0.808 | 0.073 | 0.927 | 0.750 | 2005 | DMU ₆ |
| 14 10 2 | متزايدة | 24.9 | 0.751 | 0.067 | 0.933 | 14 2 10 | متزايدة | 27.4 | 0.726 | 0.034 | 0.966 | 0.701 | 2006 | DMU ₇ |
| 2 14 10 | متزايدة | 22.2 | 0.778 | 0.103 | 0.897 | 2 14 10 | متزايدة | 25.9 | 0.741 | 0.057 | 0.943 | 0.698 | 2007 | DMU ₈ |
| 14 10 2 | متزايدة | 18.1 | 0.819 | 0.055 | 0.945 | 2 14 10 | متزايدة | 19.9 | 0.801 | 0.033 | 0.967 | 0.774 | 2008 | DMU ₉ |
| 10 | متزايدة | 11.7 | 0.883 | 0.000 | 1.000 | 10 | متزايدة | 11.7 | 0.883 | 0.000 | 1.000 | 0.883 | 2009 | DMU ₁₀ |
| 12 2 14 | متزايدة | 06.2 | 0.938 | 0.066 | 0.934 | 12 2 14 | متزايدة | 08.3 | 0.917 | 0.045 | 0.955 | 0.876 | 2010 | DMU ₁₁ |
| 12 | ثابتة | 0.00 | 1.000 | 0.000 | 1.000 | 12 | ثابتة | 0.00 | 1.000 | 0.000 | 1.000 | 1.000 | 2011 | DMU ₁₂ |
| 1 14 10 | متزايدة | 02.8 | 0.972 | 0.031 | 0.969 | 14 10 1 | متزايدة | 03.7 | 0.963 | 0.022 | 0.978 | 0.942 | 2012 | DMU ₁₃ |
| 14 | ثابتة | 0.00 | 1.000 | 0.000 | 1.000 | 14 | ثابتة | 0.00 | 1.000 | 0.000 | 1.000 | 1.000 | 2013 | DMU ₁₄ |
| 15 | ثابتة | 0.00 | 1.000 | 0.000 | 1.000 | 15 | ثابتة | 0.00 | 1.000 | 0.000 | 1.000 | 1.000 | 2014 | DMU ₁₅ |
| 16 | متناقصة | 01.9 | 0.981 | 0.000 | 1.000 | 16 | متناقصة | 01.9 | 0.981 | 0.000 | 1.000 | 0.981 | 2015 | DMU ₁₆ |
| | | 15.9 | 0.841 | 0.04 | 0.960 | | | 17.3 | 0.827 | 0.023 | 0.977 | 0.809 | | Mean |

المصدر : نتائج برنامج DEAP Version 2.1

6. مناقشة نتائج قياس أداء مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذجي

الـ BCC-I و الـ BCC-O

طبقنا في البداية نموذج الـ BCC-I والذي يأخذ في الاعتبار التغيير في عوائد الحجم من ناحية استخدام أقل كمية من المدخلات لتحقيق كمية محددة من المخرجات.

وفي ثم طبقنا نموذج الـ BCC-O الذي يفترض التغيير في عوائد الحجم، من ناحية تعظيم المخرجات باستخدام المدخلات المتاحة فعلا.

يعطي نموذج الـ BCC بكل التوجيهين القيمة واحد (1.00) أو 100% للسنة الأكاديمية ذات الكفاءة التامة، وقيمة تختلف عن الواحد للسنة الأكاديمية غير الكفؤة. ومن خلال مختلف مؤشرات الكفاءة النسبية والكفاءة الحجمية الموضحة في الجدول رقم (03) لاحظنا ما يلي :

قبل مناقشتنا لنتائج قياس الأداء وفقا لنموذجي الـ BCC-I و الـ BCC-O والتي وضحناها بالتفصيل في الجدول رقم (03) ينبغي علينا التأكد أولا من مدى تحقق القاعدة الثالثة للقوة التقديرية لأسلوب الـ DEA. القاعدة الثالثة :

$3 < 5.33 \rightarrow 3 \leq 1/3 * 16 \rightarrow Eff DMUs \leq 1/3 * S_0$
 القاعدة الثالثة محققة، مما يعني بأن حجم العينة مقبول لأن عدد وحدات اتخاذ القرار أو عدد السنوات الأكاديمية ذات الكفاءة التامة وفقا لمؤشر الـ Vrste أقل تماما من ثلث عدد السنوات الأكاديمية الداخلة في الدراسة.

وبما أن كافة شروط وقواعد القوة التقديرية محققة فهذا يجعل نتائج قياس الأداء المتحصل عليها باستخدام أسلوب الـ DEA دقيقة وصادقة. هذه النتائج سنقوم بتحليلها وتفسيرها ومقارنتها وفقا للترتيب التالي :

- يوجد تباين في معدلات كفاءة (أداء) مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بين سنة أكاديمية وأخرى بالتوجيه الإجمالي والإخراجي.
- مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حققت الكفاءة التامة في سبع سنوات أكاديمية وفقا لمؤشر الـ Vrste في كلا النموذجين، وهي : سنة 2000، و 2001، و 2009، و 2011، و 2013، و 2014، و 2015.
- لم تحقق مؤسسات التعليم العالي الكفاءة التامة خلال تسع سنوات أكاديمية لا بمؤشر عوائد الحجم الثابتة ولا المتغيرة بكلا التوجيهين، وهي سنوات 2002، و 2003، و 2004، و 2005، و 2006، و 2007، و 2008، و 2010، و 2012.
- حققت مؤسسات التعليم العالي في سنتي 2000، و 2001، و 2009، و 2015 الكفاءة التامة بمؤشر عوائد الحجم المتغيرة، ولم تحقق الكفاءة بمؤشر الـ Crste مما يؤكد لنا بأن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تخضع لتغير عوائد الحجم بين سنة أكاديمية وأخرى.
- مؤشرات الـ Vrste للسنوات الأكاديمية غير الكفوة كانت متباينة في كلا النموذجين، وقريبة نسبيا من معدل الكفاءة التام (أي قريبة من 1.00).
- مؤسسات التعليم العالي الجزائرية منذ سنة 2000 الى غاية سنة 2010 إضافة إلى سنة 2012 (أي خلال اثني عشرة سنة أكاديمية) كانت تعمل عند عوائد الحجم المتزايدة (تخضع لعلة الحجم المتزايدة) مما يعني بأن الزيادة في مدخلاتها السنوية أدت إلى الزيادة في مخرجاتها السنوية بنسبة أكبر من النسبة التي زادت بها المدخلات.
- وعليه في هذا السنوات كان بإمكان مؤسسة التعليم العالي الجزائرية التوسع في حجم انتاجها، هذا التوسع يكون بنسب متفاوتة بين سنة أكاديمية غير كفوة، وأخرى كما هو موضح في العمود السابع والعمود الثالث عشر من الجدول رقم (03).
- حققت مؤسسات التعليم العالي في سنتي 2011، و 2013، و 2014 الكفاءة التامة حسب مؤشر عوائد الحجم الثابتة،

الجدول رقم (04) : كميات المدخلات الفائضة والمخرجات الراكدة وفقا لنموذجي الـ BCC-I و الـ BCC-O

| نموذج الـ BCC-O | | | | | نموذج الـ BCC-I | | | | | DMU | |
|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------|------------------|
| المخرجات الراكدة | | المدخلات الفائضة | | | المخرجات الراكدة | | المدخلات الفائضة | | | | |
| Output ₂ | Output ₁ | Input ₃ | Input ₂ | Input ₁ | Output ₂ | Output ₁ | Input ₃ | Input ₂ | Input ₁ | | |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2000 | DMU ₁ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2001 | DMU ₂ |
| 110.3 | 0.000 | 0.000 | 980.6 | 36875.6 | 75.2 | 0.000 | 0.000 | 1179.3 | 36393.5 | 2002 | DMU ₃ |
| 5.76 | 0.000 | 448 | 0.000 | 69272.5 | 0.000 | 0.000 | 136.1 | 0.000 | 69999.1 | 2003 | DMU ₄ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 382.9 | 48966.3 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 183.6 | 33569.3 | 2004 | DMU ₅ |
| 197.7 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 92624.5 | 78.2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 72965.4 | 2005 | DMU ₆ |
| 0.000 | 4480.6 | 0.000 | 0.000 | 32330.1 | 0.000 | 5501.3 | 0.000 | 0.000 | 24733.6 | 2006 | DMU ₇ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1837.8 | 41385.1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 1428.2 | 19376.1 | 2007 | DMU ₈ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 3319.3 | 117985.2 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 3048.1 | 103218 | 2008 | DMU ₉ |

| نموذج الـ BCC-O | | | | | نموذج الـ BCC-I | | | | | DMU | |
|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------|-------------------|
| المخرجات الراكدة | | المدخلات الفائضة | | | المخرجات الراكدة | | المدخلات الفائضة | | | | |
| Output ₂ | Output ₁ | Input ₃ | Input ₂ | Input ₁ | Output ₂ | Output ₁ | Input ₃ | Input ₂ | Input ₁ | | |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2009 | DMU ₁₀ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 6137.8 | 115715.1 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 6466.6 | 117981.7 | 2010 | DMU ₁₁ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2011 | DMU ₁₂ |
| 0.000 | 9464.3 | 0.000 | 575 | 0.000 | 0.000 | 9879.1 | 0.000 | 686.2 | 0.000 | 2012 | DMU ₁₃ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2013 | DMU ₁₄ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2014 | DMU ₁₅ |
| 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 2015 | DMU ₁₆ |

المصدر : نتائج برنامج DEAP Version 2.1

المسجلين في التدرج، وفي سنوات 2002، 2004، 2007، 2008، 2010، 2012 يوجد فائض في عدد الملتحقين بمرحلة ما بعد التدرج، أما المدخل الثالث المتمثل في الأساتذة الدائمين فسجلت فيه فوائض في سنة 2003 فقط وفي باقي السنوات فقد استخدمت كافة كمياته لتحقيق المخرجات الفعلية وكان بالإمكان استخدام نفس كمياته لتعظيم كمية المخرجات أيضا.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية توضيح مدى فعالية الاعتماد على أسلوب التحليل التطويقي للبيانات في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ورغم استخدامنا لخمس مؤشرات إدخال وإخراج بقيم كمية ومحدودة نوعا ما وتعكس بعدي التدريس والبحث العلمي فقط، ولا تعكس بعد خدمة المجتمع، وجودة البحث العلمي، إلا أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تبقى مفيدة لمختلف أصحاب المصلحة وصانعي السياسات العامة في قطاع التعليم العالي الجزائري خاصة، وفي باقي مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي، لأن ما توصلنا إليه من نتائج يسهل عليهم عملية توزيع وتخصيص الموارد مستقبلا، كما يوفر لهم طريقة مثلى للقياس والمقارنة بين أداء الجامعات، والمعاهد، والكليات، والأقسام والوقوف على أسباب عدم كفاءة كل منها ومحاولة تحسين أدائها مستقبلا.

قائمة المراجع:

1. The Institute of Chartered Accountants of Scotland (ICAS), (2016), *What is performance?*, published by the Technical Policy Board of ICAS, P 6.
2. Farrell M.J, (1957), *The Measurement of Productive Efficiency*, Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), Part III, Vol 120, N° 3, P (253-290).
3. Kaftroodya Hosein Rad & Aminnaserib Fatemeh, (2014), *Data Envelopment Analysis (DEA): Case Study Of The Iranian Universities*, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, Vol 4, P 1045.
4. Cooper William et al, (2011), *Handbook on Data Envelopment Analysis*, International Series in Operations Research & Management Science, Second Edition, Springer Science+Business Media, Vol 164, P 1-5.

كميات المدخلات الفائضة، والمخرجات الراكدة في السنوات الأكاديمية 2002 إلى غاية سنة 2008 إضافة إلى سنتي 2010 و 2012 التي لم تحقق فيها مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الكفاءة التامة، وفقا لهدف تدنية المدخلات وهدف تعظيم المخرجات كما هو مبين في الجدول رقم (04) تدل على إمكانية التوسع في الحجم، أي إمكانية تحقيق مخرجات بكميات أكبر من كميات المخرجات المحققة فعليا والموضحة في الجدول رقم (03) باستخدام كميات أقل من مدخلاتها المستخدمة فعليا، لأن مؤسسات التعليم العالي تعمل عند غلة الحجم المتزايدة.

كما أن الكميات الفائضة من المدخلين الأول والثاني المتمثلين في إجمالي الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج، وإجمالي الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج توضح لنا بأن السياسة العامة للتعليم العالي في الجزائري تهدف للزيادة السنوية في كميات هذين المدخلين، مع اغفال الحاجة لتعظيم المخرجات وخاصة المخرج الثاني المتمثل في إجمالي المنشورات العلمية.

إذا ومن خلال استعراضنا لنتائج قياس الأداء الكمي لمؤسسات التعليم العالي كوحدة واحدة وفقا لنموذج عوائد الحجم المتغيرة بالتوجيهين الإدخالي والإخراجي، يمكننا القول بأن أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية متباين بين سنة أكاديمية وأخرى، كما أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية استطاعت استخدام مدخلاتها الفعلية لتحقيق مخرجاتها الفعلية بشكل أكثر كفاءة في سنوات 2011 و 2013 و 2014 وكانت تعمل عند مستويات أحجامها المثلى، أما في سنوات 2000 و 2001 و 2009 وبالرغم من تحقيقها لمخرجاتها الفعلية باستخدام مدخلاتها الفعلية إلا أنه كان بمقدورها التوسع في حجم مخرجاتها أي كان من الممكن تحقيق مخرجات أكثر من خلال استخدام كمية مدخلاتها الفعلية.

أما بالنسبة لباقي السنوات الأكاديمية التي لم تحقق فيها مؤسسات التعليم العالي الكفاءة التامة وكان بمقدورها استخدام كميات أقل من مدخلاتها لتحقيق نفس مخرجاتها المحددة أو حتى تعظيمها، فقد اتضح لنا من خلال نتائج المدخلات الفائضة، والمخرجات الراكدة، والقيم المستهدفة الموضحة في الملحق رقم (01) بأنه في الفترة الممتدة ما بين 2002 إلى غاية 2010 عرفت فائض كبير في عدد الطلبة المسجلين في التدرج، وفي سنوات 2002، 2004، 2007، الطلبة

الملحق رقم (01)

قيم المدخلات والمخرجات المستهدفة وفقا لنموذج الـCCR

Input orientated DEA

scale assumption: VRS

SUMMARY OF OUTPUT TARGETS:

| firm | output: | 1 | 2 |
|------|---------|------------|----------|
| 1 | | 52804.000 | 518.000 |
| 2 | | 65192.000 | 593.000 |
| 3 | | 72737.000 | 717.260 |
| 4 | | 77972.000 | 883.000 |
| 5 | | 91828.000 | 1162.000 |
| 6 | | 107515.000 | 1377.224 |
| 7 | | 118433.380 | 1811.000 |
| 8 | | 121905.000 | 2011.000 |
| 9 | | 146889.000 | 2471.000 |
| 10 | | 150014.000 | 3108.000 |
| 11 | | 199767.000 | 3163.000 |
| 12 | | 246743.000 | 3583.000 |
| 13 | | 243758.166 | 4276.000 |
| 14 | | 288602.000 | 4943.000 |
| 15 | | 271430.000 | 5160.000 |
| 16 | | 283430.000 | 5171.000 |

SUMMARY OF INPUT TARGETS:

| firm | input: | 1 | 2 | 3 |
|------|--------|-------------|-----------|-----------|
| 1 | | 407995.000 | 20846.000 | 17460.000 |
| 2 | | 466084.000 | 22533.000 | 17780.000 |
| 3 | | 491512.068 | 24115.717 | 18709.250 |
| 4 | | 498399.114 | 25317.142 | 19872.686 |
| 5 | | 563994.421 | 28804.444 | 21725.928 |
| 6 | | 596422.083 | 31186.580 | 23395.963 |
| 7 | | 692884.867 | 36493.514 | 26140.470 |
| 8 | | 754157.688 | 39533.978 | 27392.988 |
| 9 | | 817580.035 | 44114.301 | 30661.772 |
| 10 | | 1048899.000 | 54924.000 | 34470.000 |
| 11 | | 869747.204 | 49852.198 | 35990.585 |
| 12 | | 1077945.000 | 60617.000 | 40140.000 |
| 13 | | 1066944.478 | 62133.379 | 43484.225 |
| 14 | | 1124434.000 | 67671.000 | 48398.000 |
| 15 | | 1119515.000 | 70734.000 | 51299.000 |
| 16 | | 1165040.000 | 76510.000 | 53622.000 |

المصدر : نتائج برنامج DEAP Version 2.1

قيم المدخلات والمخرجات المستهدفة وفقا لنموذج الـBCC

Output orientated DEA

scale assumption: VRS

SUMMARY OF OUTPUT TARGETS:

| firm | output: | 1 | 2 |
|------|---------|------------|----------|
| 1 | | 52804.000 | 518.000 |
| 2 | | 65192.000 | 593.000 |
| 3 | | 77330.584 | 792.913 |
| 4 | | 83732.783 | 954.006 |
| 5 | | 101178.066 | 1280.317 |
| 6 | | 119959.862 | 1647.093 |
| 7 | | 125537.812 | 1941.297 |
| 8 | | 135860.066 | 2241.209 |
| 9 | | 155458.061 | 2615.151 |
| 10 | | 150014.000 | 3108.000 |
| 11 | | 213886.279 | 3386.557 |
| 12 | | 246743.000 | 3583.000 |
| 13 | | 250929.168 | 4414.692 |
| 14 | | 288602.000 | 4943.000 |
| 15 | | 271430.000 | 5160.000 |
| 16 | | 283430.000 | 5171.000 |

SUMMARY OF INPUT TARGETS:

| firm | input: | 1 | 2 | 3 |
|------|--------|-------------|-----------|-----------|
| 1 | | 407995.000 | 20846.000 | 17460.000 |
| 2 | | 466084.000 | 22533.000 | 17780.000 |
| 3 | | 506993.311 | 25079.314 | 19275.000 |
| 4 | | 520720.428 | 26279.000 | 20320.986 |
| 5 | | 574013.681 | 29838.079 | 22650.000 |
| 6 | | 629208.414 | 33630.000 | 25229.000 |
| 7 | | 710723.830 | 37787.000 | 27067.000 |
| 8 | | 779278.876 | 41620.177 | 29062.000 |
| 9 | | 834081.784 | 45444.640 | 31703.000 |
| 10 | | 1048899.000 | 54924.000 | 34470.000 |
| 11 | | 918597.861 | 52837.116 | 37688.000 |
| 12 | | 1077945.000 | 60617.000 | 40140.000 |
| 13 | | 1090592.000 | 63636.905 | 44448.000 |
| 14 | | 1124434.000 | 67671.000 | 48398.000 |
| 15 | | 1119515.000 | 70734.000 | 51299.000 |
| 16 | | 1165040.000 | 76510.000 | 53622.000 |

المصدر : نتائج برنامج DEAP Version 2.1

5. Abbott & Doucouliagos, (2003), *The efficiency of Australian universities : a data envelopment analysis*, Economics of Education Review, N° 22, P 91-92.

6. Rosenmayer Tomáš, (2014), *Using Data Envelopment Analysis : a Case of Universities*, Review of Economic Perspectives – NÁRODOHOSPODÁŘSKÝ OBZOR, Vol 14, N° 1, P 41-42.

7. فهمي محمد شامل، (2009)، *قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية*، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الأول، العدد الأول، ص 260، ص 267، ص 268، ص 269، ص 254-255.

8. Charnes at al, (1978), *Measuring the efficiency of decision making units*, North-Holland Publishing Company, European Journal of Operational Research 2, P 429-444.

9. Marti Milan et al, (2009), *Data Envelopment Analysis - Basic Models and their Utilization*, Organizacija, Vol 42, N° 2, P 39, P 37, P 40.

10. محمود أحمد ياسين و مظهر خالد عبد الحميد، (2010)، *قياس كفاءة أداء المؤسسات التعليمية باستخدام تحليل البيانات التطويقي*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 17، ص 167.

11. Manzoni Alex, (March 2007), *A New Approach To Performance Measurement Using Data Envelopment Analysis : Implications for Organisation Behaviour, Corporate Governance and Supply Chain Management*, thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Business Administration, Faculty of Business and Law, Victoria University, P 120-121.

12. Montoneri Bernard, *Teaching Improvement Model Designed with DEA Method and Management Matrix*, The IAFOR Journal of Education, Vol 2 , N° 1 , Winter 2014, P 129.

تأثير الحوكمة في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من الجامعات العراقية الاهلية

م. م. سالي إبراهيم أحمد السامرائي

الكلية التقنية الادارية

الجامعة التقنية الوسطى / بغداد

sally.ibrahim.ahmed@gmail.com

م. د. خليل ابراهيم اسماعيل الزبيدي

الكلية التقنية الادارية

الجامعة التقنية الوسطى / بغداد

khhlleell@gmail.com

الملخص: ينطلق البحث إلى تقويم الاداء المؤسساتي في بيئة التعليم الاهلي في الجامعات العراقية والذي اصبح ضرورة مهمة في قطاع التعليم الاهلي في العراق وخصوصا في ظل بيئة تنافسية قوية مع تزامن استحداث الجامعات الاهلية في ظل توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق للنهوض بواقع التعليم الاهلي وبالتالي تحقيق اداء متميز بين الجامعات العراقية الاهلية، فضلاً عن معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين الحوكمة وابعادها (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) والاداء المتميز. وقد اعتمد اسلوب الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وتوزيعها على عينة بلغت (50) فرد تملئ عليهم مواقع المسؤولية العلمية والاخلاقية لتحقيق التميز في مستوى الاداء في ثلاث من الجامعات العراقية الاهلية هي (كلية العلم، وكلية الاسراء، وكلية التراث). وتم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات لإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات وذلك عبر مساعدة البرنامج الاحصائي (SPSS) ثم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث. وبناء على نتائج التحليل اختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات كان اهمها تنمية وعي الجامعات العراقية بأهمية الحوكمة نظرا لما تمثله من قوانين ونظم تهدف نحو تحقيق الجودة والتميز في الاداء عبر اختيار الاساليب المناسبة لتحقيق الخطط الفاعلة لأهدافها .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، ابعاد الحوكمة، الاداء المتميز.

The impact of governance in achieving Excellence performance Survey study in a sample of the Iraqi National University

Abstract: The research begins to evaluate the institutional performance in the environment of civil education in Iraqi universities, which has become an important necessity in the sector of civil education in Iraq, especially in a strong competitive environment with the synchronization of the development of private universities in the direction of the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq to promote the status of civil education and thus achieve Distinguished performance among Iraqi civil universities, as well as knowledge of the correlation and influence relationship between governance and its dimensions (economic dimension, social dimension, environmental dimension) and Excellence performance . The questionnaire method was adopted as a main tool in collecting data and information about the research variables and distributing them to a sample of (50) individuals assigned the positions of scientific and moral responsibility to achieve excellence in the level of performance in three Iraqi civil universities (Faculty of Science, Al Isra College and Heritage College. Based on the results of the analysis, the research concluded with a number of conclusions and recommendations. The most important of these was the development of the Iraqi universities' awareness of the importance of governance due to the laws and regulations that aim at achieving quality and excellence in performance by choosing the appropriate methods to achieve effective plans for their objectives .

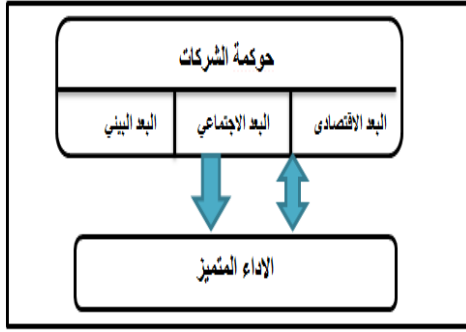
وموقعها التنافسي. اذ يهدف البحث نحو ابراز تأثير الحوكمة في رفع وتحقق الاداء المتميز في المنظمات التعليمية للجامعات العراقية، لذا فقد تم تقسيم البحث الى اربعة محاور اساسية، الاول تناول منهجية البحث، فيما تناول المحور الثاني الجانب النظري، اما المحور الثالث تناول الجانب العملي بين المتغيرين، واخيرا تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

تنبثق مشكلة البحث من تقويم الاداء المؤسساتي في بيئة التعليم الاهلي في الجامعات العراقية والذي اصبح ضرورة مهمة في قطاع التعليم الاهلي في العراق وخصوصا في ظل بيئة تنافسية قوية مع تزامن استحداث الجامعات الاهلية في ظل توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق للنهوض بواقع التعليم الاهلي اضافة الى ترصين

المقدمة: تعد حوكمة الشركات من اهم الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير من قبل المؤسسات كافة والمنظمات الاقليمية والدولية، وقد تعاضم الاهتمام في هذا الموضوع في التسعينات من القرن الماضي وبالأخص بعد سلسلة من الازمات المالية المتعددة التي حدثت في العديد من الشركات في روسيا واسيا وامريكا، ثم عاد الاهتمام بهذا الموضوع من جديد بعد افلاس شركة (Enron) عام 2001 وشركة (World com) في عام 2002 بسبب سوء الادارة المتمثلة بنقص الخبرة والكفاءة والفساد المالي وافتقار الرقابة، فضلا عن نقص الشفافية مما جسدت هذه الانهيارات المالية العديد من المساهمين بخسائر مالية جسيمة مما دفعهم للجوء نحو الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة (governance). وبما ان المنظمات تتأثر بأسلوب ادارتها، لذا فإن الحوكمة لها دور بارز في اكساب المنظمة ادارة جيدة تتسم بالقوة والشفافية وتكون قادرة على رسم استراتيجيات فاعلة مما يمكنها من احداث نقلة نوعية في مكانة المنظمة



الشكل (1) : انموذج البحث (المصدر : من اعداد الباحثان)

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوكمة والاداء المتميز في الجامعات المبحوثة)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- 1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاقتصادي والاداء المتميز .
- 2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاجتماعي والاداء المتميز .
- 3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي والاداء المتميز .

الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للحوكمة في تحقيق الاداء المتميز في الجامعات المبحوثة، وتتنبق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :-

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاقتصادي في الاداء المتميز .
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاجتماعي في الاداء المتميز .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البيئي في الاداء المتميز .

سادساً : مجتمع وعينة البحث

1. **مجتمع البحث:** تم اختيار الجامعات العراقية الاهلية مجتمعا للبحث والتي تمثلت بـ(كلية مدينة العلم ، وكلية الاسراء ، وكلية التراث) كونها تعد بيئة ملائمة لتطبيق ادوات واساليب البحث فضلا عن وجود منافسة قوية جدا لتحقيق الاداء المتميز بين الجامعات العراقية الاهلية .
2. **عينة البحث:** اختيرت عينة عشوائية مكونة من (50) تدريسي، وقد جرى توزيع (50) استمارة استبانة على التدريسين في كل من الجامعات العراقية المتمثلة بـ(كلية مدينة العلم وكلية الاسراء وكلية التراث) التي تعد موقع البحث، وتم توفير الوقت الكافي للأداء بأرائهم .

العملية التعليمية بما ينسجم ومتطلبات المرحلة الراهنة وفق معايير التعليم الدولي وبالتالي البحث على تحقيق اداء متميز بين الجامعات العراقية الاهلية، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الجملة السؤالية الآتية: (هل يمكن للجامعات العراقية الاهلية ان تحقق الاداء المتميز من خلال الحوكمة بمجمل ابعادها)؟ ومن هذه الجملة تبرز الاسئلة الآتية :

1. ما هو مفهوم الحوكمة في القطاع التعليمي؟ وماهي ابعادها؟ واهمية تطبيقها؟
2. ما هو مستوى اهتمام الجامعات مجتمع البحث نحو تطبيق اسلوب الحوكمة ومدى دورها في تحقيق الاداء المتميز؟
3. ماهي طبيعة الارتباط بين الحوكمة والاداء المتميز بالقطاع التعليمي في الجامعات العراقية مجتمع البحث؟
4. هل هناك اثر للعمليات الرشيقة في تعزيز القدرات الابداعية للطلبة الخريجين في الكلية مجتمع البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

تتمحور اهمية البحث في دراسة قواعد وابعاد حوكمة الشركات والتعرف على اهم العوامل التي تؤدي الى تحقيق الاداء المتميز، مما ينعكس بشكل ايجابي على رفع الاداء المؤسساتي للجامعات العراقية الاهلية والتي من شأنها ان تؤدي الى رفع المستوى التعليمي للتعليم الاهلي وامكانية تطبيق معايير التعليم الدولي وبالتالي رفع مستوى الجامعات الاهلية في العراق بشكل خاص والعالم بشكل عام .

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الآتي:

1. تقديم اطار نظري حول مفهوم الحوكمة في القطاع التعليمي، فضلا عن دراسة حوكمة الشركات من جوانبها المختلفة والاشارة لأهمية تطبيقها .
2. التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات العراقية الاهلية .
3. تحديد العلاقة الترابطية والتأثيرية بين متغيري البحث .
4. تحديد دور الحوكمة من ابعادها الفرعية (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) في تحقيق الاداء المتميز .

رابعاً: مخطط البحث

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الذي يعبر عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل(حوكمة الشركات) وابعادها المتمثلة بـ(البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي)، والمتغير التفسيري (الاداء المتميز) . اذ اعتمد الباحثان في اختيار ابعاد المتغير المستقل (حوكمة الشركات) على مصدر (بركة، 2012)، اما المتغير التفسيري (الاداء المتميز) فقد استخدمت فقراتها بالاعتماد على مصدر (يوسف، 2005) (كمونة، 2013) (النقار، 2016).

تحليل الانحدار البسيط : يستخدم في دراسة تأثير المتغير المستقل (الحوكمة) في المتغير التابع (الاداء المتميز).

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولاً: حوكمة الشركات (Corporate Governance)

1. نشأة ومفهوم حوكمة الشركات

تعود جذور الحوكمة إلى (Berle & Means) اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام (1932)، وتأتي آليات الحوكمة الى سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة، وبالرغم من التغيرات الهائلة في نظم التعليم العالي على الصعيد العالمي فيبقى عمل الجامعات هو تدريس وتوليد المعارف الجديدة. وتعد الحوكمة ضرورة عمل المنظمات ذات طبيعة العمل الاكاديمي الخاصة بالجامعات، لذا لا بد من التمييز بين حوكمة الشركات وحوكمة الجامعات. (Rowland's, 2017:76).

واستخدم مصطلح حوكمة الشركات مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ومن ثم تزايد استخدامها بشكل واسع في السنوات الأخيرة وبعدها استخدمت بشكل شاسع من قبل الخبراء وبالأخص العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية. (الركابي والمشهداني، 2011: 3)، ويرى (Kezar, 2009: 635) ان من خصائص الحوكمة الفاعلة في الجامعات هو وجود نظام فاعل الذي يتصف بالحكم من جانب واحد بالشكل الذي يتناسب مع ثقافة الجامعة، فضلاً عن ان هناك ادلة عن حوكمة الحرم الجامعي التي تعد الاكثر فاعلية عندما تعكس ثقافة الحرم الجامعي. وهناك عدة تعاريف للحوكمة بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، اذ عرفها (Ronald, 2008:17) على أنها "مجموعة من القوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة، وأشار كلا من (عبد الحكيم ودلول، 2009: 47) ان الحوكمة هي "النظام الذي يدل على وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في الأداء". وعرفها كلا من (المشهداني والفنلاوي، 2012: 34) بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تنظم وتحكم العلاقة بين الإدارة والأطراف ذات العلاقة كالعاملين والزبائن والموردين والدائنين والمجتمع. ويعرف (العريني، 2015: 117) ان حوكمة الجامعات تمثل قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها بمستوى اداء عالي من الجودة وتحسين ادائها عبر اتباع اساليب مناسبة وخطط فاعلة من خلال الادارة الجيدة والرشيده. ويرى (Crowther & Seifi, 2013:11) ان الحوكمة يمكن اعتبارها بيئة من الثقة والقيم الاخلاقية كونها جهد تأزري من جميع الاطراف المكونة للمؤسسة والمتمثلة بأصحاب المصلحة في الحكومة والجمهور العام والمهتمين في قطاع الشركات.

وكانت نتائج الاستبيان تبين ان الذين كانوا من الفئة العمرية (30سنة-40سنة) احتلت النسبة الاكبر، اذ بلغت (38%) من العينة، ثم يليه الفئة (50 فأكثر) التي شكلت (36%) من العينة ثم يليه الفئة (40سنة- 50سنة) التي بلغت نسبة (16%) واخيرا الفئة (20 سنة -30 سنة) شكلوا نسبة (10%) من العينة، وعلى صعيد التحصيل العلمي فقد احتلت شهادة الماجستير النسبة الاكبر التي بلغت (54%)، وتليها شهادة الدكتوراه البالغة (46%)، وهذا يشير الى اختلاف الشهادات العليا التي تؤهلهم في الادارة والتعليم الجيد للكليات المبحوثة، اما على صعيد القبول العلمي لأفراد العينة، اذ حصل استاذ مساعد النسبة الاكبر التي بلغت (46%)، ويليهها مدرس التي بلغت نسبة (30%)، ثم مدرس مساعد التي بلغت نسبة (22%)، ويليهها استاذ النسبة الاقل البالغة (2%)، مما يشير الى التنوع العالي للألقاب العلمية الخاصة بأفراد العينة. واخيرا تضمن محور مدة الخدمة في الكلية المبحوثة فقد بلغت الفئة (16 سنة فأكثر) بنسبة (48%)، وتليها الفئة (11سنة-15سنة) بنسبة (36%)، ومن ثم الفئة (1 سنة-5سنة) بنسبة (12%)، واخيرا الفئة (6سنة-10سنوات) التي بلغت بنسبة (4%)، مما يؤكد على امتلاك عينة البحث خبرات ومهارات متنوعة في العمل بالكلية.

ثامناً: حدود البحث

الحدود المكانية: جرى البحث في عدد من الجامعات العراقية الاهلية لإجراء الجانب العملي من البحث .
الحدود الزمانية: امتدت مدة البحث من 2018/10/25 ولغاية 2018/11/20.

الحدود البشرية: شملت عينة البحث (50) فرداً تلمي عليهم مواقع المسؤولية العلمية والاخلاقية لتحقيق التميز في مستوى الاداء في الجامعات المبحوثة .

تاسعاً: اساليب التحليل الاحصائي

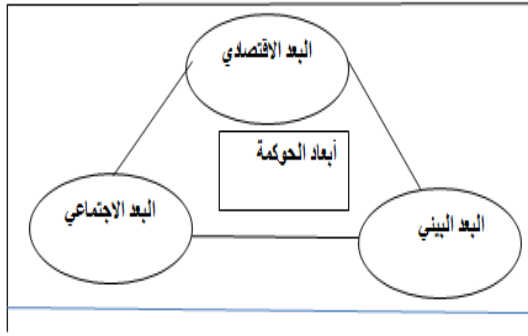
استخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية في معالجة البيانات الواردة في الاستبانة وتبويبها باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) لأجراء التحليلات الاحصائية الاتية منها:

1. الوسط الحسابي: يستخدم في وصف وقياس مستوى متغيرات البحث لدى افراد العينة .
2. الانحراف المعياري : يستخدم في تحديد مدى تشتت اجابات افراد العينة عن أوساطها الحسابية، اذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الاجابات عن الوسط الحسابي .
3. معامل الارتباط الرتب لسبيرمان: يستخدم في قياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث، ويشير الى مجموعة من الارتباطات اللامعلمية، ويصلح في التعامل مع رتب القيم .

يشمل التدقيق الداخلي، ولجان التدقيق، وإدارة المخاطر، والموازنة التخطيطية، وتدريب الموظفين) .

ب- البعد الاجتماعي والقانوني : والذي يشير الى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الاسهم واصحاب المصالح المختلفة من ناحية والمديرين من ناحية اخرى والمسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الاقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد : (الهيكل التنظيمي، الذي يشمل تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وخطوط التفويض للسلطات تعين الادارة العليا والادارة التنفيذية)، (السلوك الاخلاقي، الذي يتضمن التحكم بقيم المؤسسة واخلاقياتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقييد بقواعد السلوك المهني) .

ج- ج- البعد البيئي : والذي يتضمن العمل على حماية البيئة من اثر انتاج السلعة او تقديم الخدمة . ويوضح الشكل (2) ابعاد حوكمة الشركات وكالاتي :



الشكل (2) : ابعاد حوكمة الشركات

المصدر: ربحاوي، مها محمود، (2008)، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليقات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الاول: 99 .

4. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ومن أهمها ما يأتي : (حسن، 2011: 129) (شاهين، 2015: 27-28)

أ- المساهمون (Shareholders): هم الذين يقدمون رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم، فضلا عن تعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، كما ان لهم الحق في اختيار اعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ب- مجلس الادارة (Board of director): هم يمثلون المساهمين وايضا الاطراف الاخرى مثل اصحاب المصالح ومجلس الادارة، اذ يقومون باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل اليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال

واخيرا يستنتج الباحثان ان الحوكمة لا تشير الى ما تفعله المؤسسات وانما الى كيفية ادائها، اي ان مفهوم الحوكمة يتمثل بتحديد الاجراءات والمهام بين الاقسام او الوحدات داخل كيان اكبر (جامعة او مؤسسة) وتحديد اساليب التواصل والرقابة فيما بينها وتنظيم سير العلاقات بين الكيان الاكبر والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق التميز في عملياتها مما يعزز ترقيتها وتأهيلها للمنافسة العالمية من خلال حصولها على الاعتمادية الاكاديمية التي اصبحت دليل لتطور الادارة الجامعية وتحقيقها لأهداف الحاكمة الجيدة.

2. اهداف الحوكمة

تسعى قواعد الحوكمة الى تحقيق مجموعة من الاهداف التي يمكن تلخيصها بالاتي : (العريني، 2015: 14) (الشمري، 2010: 27)

- أ- تحقيق الشفافية نتيجة العمل وفق الضوابط والاليات التي تتسم بالوضوح وبالتالي تمكن العاملين من ممارسة الاعمال الموكلة لهم بشكل كامل مع ضمان مشاركتهم الفاعلة في جميع الانشطة داخل وخارج نطاق الجامعات.
- ب- تعزيز فاعلية الجامعات وتكوين بيئة عمل صالحة نظرا لزيادة كفاءة ادائها الداخلية والخارجية .
- ج- وضع النظم والقوانين التي يستدلي منها المسؤولين واصحاب القيادات في الجامعات في تولي مهامهم الادارية مما يضمن تحقيق العدالة لكافة الاطراف المعنية .
- د- اعطاء حق المسائلة والمحاسبة لكافة الاطراف المنتفعة من وجود الجامعات .
- هـ- تفعيل المشاركة الجماعية في عملية صنع القرار وذلك عبر مشاركة الاطراف من الاعضاء الاكاديميين والقيادات الادارية والطلاب في تلك العمليات .

3. أبعاد الحوكمة

هناك العديد من الأبعاد المختلفة للحوكمة والتي تتمثل في مجموعة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في الآتي : (ربحاوي، 2008: 98)

أ- البعد الاقتصادي أو الاستثماري: هو البعد الذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة في السوق وتوفير نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر ويتضمن هذا البعد : (الافصاح المالي، الذي يتمثل التقارير السنوية، والسياسات المحاسبية المتبعة، وتقارير التدقيق الخارجي، ومقاييس الانجاز)، (الرقابة الداخلية، الذي

تفوقها . (العزاوي، 2010:35)، ويشير (العلي واخرون، 2006: 329) أن الأداء هو انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية. وقد أشار (Stankosky،2005: 28) الى أن أداء الأعمال تمثل النتائج المتحققة من تفاعل أنشطة المنظمة ومواردها، وأضاف بأن الأداء المتميز للمنظمة يمكن أن يتحقق من تفاعل خمسة مكونات رئيسية هي (مشاركة العاملين، وفريق العمل الموجه ذاتياً، وإدارة الجودة الشاملة، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل، والتعلم المنظمي). أما مصطلح التميز (Excellence) فقد بدأ الاهتمام به كمفهوم في مطلع الثمانينات من القرن العشرين حين قام (Peters & Waterman) بتأليف كتابهما المشهور بعنوان البحث عن التميز (In search of excellence) في عام 1982 والذي جاء كرد فعل نتيجة تميز الشركات اليابانية منذ عقد الستينات والسبعينات، وقد درس كل منهما عدداً من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل نجاحها على وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج الشركات الناجحة (باشيوة واخرون، 2013:35). ويرى (زائيري ووايمارك 2005:1) انه لا توجد هناك شركات متميزة بل شركات تجاهد من أجل تحقيق التميز وذلك من خلال التحويل ودعم السلطات والمقارنة المرجعية والتحسين المستمر، ورغم ان ذلك لا يكفي بمفرده لبقاء الشركة الا انه يمثل افضل الطرائق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة .

ويشير (بني حمدان وإدريس، 2007: 387) ان تميز الشركة عن غيرها من الشركات في ميدان الاداء المالي سوف يضمن لها مركزاً تنافسياً قوياً ويفتح الافاق امامها للانطلاق عبر تعزيز ذلك المركز وتطويره، لذا يُعد تحقيق الاداء المتميز والمركز المالي المتفوق وجهان لعملة واحدة .وقد تعددت اراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الاداء المتميز، اذ يشير (القريوتي، 2012: 318) ان الاداء المتميز يعد مدخل من مداخل الناتج الابداعي بوصفه المدخل الثاني لدراسة الابداع ويتمثل بمقدار الانتاجية والبراعة في الاداء. بينما يرى (Drucker، 153 : 2010) إن تميز المنظمات يأتي من المعرفة التي يمتلكها الافراد فهي محور الاعمال التي تقوم بها هذه المنظمات .

واخيرا يرى الباحثان ان الاداء المتميز هو "مجموعة من المهارات الفكرية والسلوكية والمعرفية والإبداعية العالية التي يمتلكها العاملون في الشركة والتي تسعى نحو توظيفهم لانجاز مهام اعمالها بالشكل الذي يفوق خططها الموضوعية وبالتالي تقديم منتجات وأعمال تتسم بالتميز والاصالة وبالتالي تحقق اهداف متصاعدة ومستمرة نحو المستقبل".

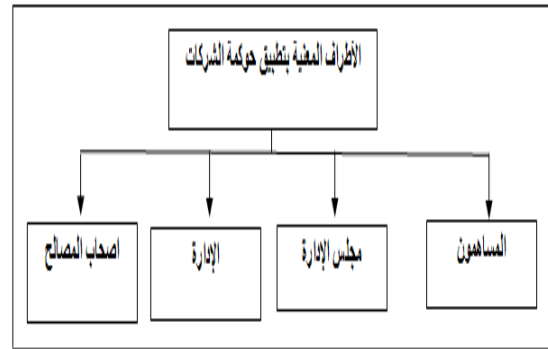
2. أهمية الاداء المتميز

يشير (العزاوي) إن أهمية الاداء المتميز تعكسها المعاني والمدلولات، وان الشركات التي لم تستوعب هذه المعاني وتعمل على

الشركة والرقابة على ادائهم، فضلا عن قيامهم بعملية رسم السياسات العامة للشركة والمحافظة على حقوق المساهمين .

ج- الادارة (Management) : تعد الادارة المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقديم تقارير الاداء الى مجلس الادارة فضلا عن مسؤوليتها في تعظيم الارباح وزيادة قيمتها للشركة والافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين .

د- اصحاب المصالح (Stockholders) : هم مجموعة من الاطراف الذين يكون لديهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والموظفين والعمال . وان هؤلاء الاطراف قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الاحيان مثل الدائنون قد يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين ان الموظفين والعمال قد يتركز اهتمامهم في مقدرة الشركة على الاستمرار . والشكل (3) يبين الاطراف المعنية في تطبيق الحوكمة.



الشكل (3): الاطراف المعنية في تطبيق الحوكمة

المصدر: حسن، صلاح ، (2011)، "البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، الطبعة الاولى، الكتاب الحديث، القاهرة، : 129 .

ثانياً : الاداء المتميز (Excellence Performance)

1. مفهوم الاداء المتميز

يعد مفهوم الاداء المتميز من الموضوعات الادارية الحديثة التي لاقت الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين كونه يرتبط بنجاح الافراد وتفوقهم سعياً الى تحقيق اهداف الشركة المستقبلية الموجودة في بيئة تحكمها المنافسة والتطورات التقنية الهائلة وبالتالي سوف يكون موقفها صعب، اذ لا تكفي بالأداء العادي لذا ينبغي ان تقوم بتحسين ادائها الى درجات عالية من التفوق والارتقاء نحو المستوى المطلوب عالمياً في الاداء .اذ تعددت مفاهيم الاداء (Performance) نظراً لتعدد اراء الباحثين، اذ يرى (Wheelen & Hunger،2000:231) ان الاداء يمثل النتيجة النهائية لنشاط الشركة والذي يركز على أهداف البقاء والنمو المتمثلة في تحقيق الأهداف المخططة والفعلية . في حين يرى(العزاوي) ان الاداء مقياس للتعرف على مدى جدارة الشركة و

الصحيح، وفيما يلي سرد او توضيح لهذه الابعاد : (الربيعي، 2015: 102-106).

أ- المهارات (Skills) : هي مجموعة من الصفات والسمات في شخصية الافراد التي تمكنهم من الإدارة الفعالة للعمل إذ يمكن للمهارات الجيدة خلق عالم من الاختلاف في كفاءة وأداء المنظمة . (Kamble, 2011: 23)، كما يشير (العامري والغالبي، 2008: 36) بأنها "القابلية على ترجمة المعرفة إلى افعال ينتج عنها أداء متميز" المهارة هي أداء مهمة ما بطريقة صحيحة فهي تعبر عن التمكن من أنجاز مهمة معينة بكيفية محددة وبدقة متناهية والسرعة في التنفيذ. ويشير (حرحوش والسالم، 2011: 80) الى المهارات التي ينبغي على كل مدير ان يتمتع بها وهي :

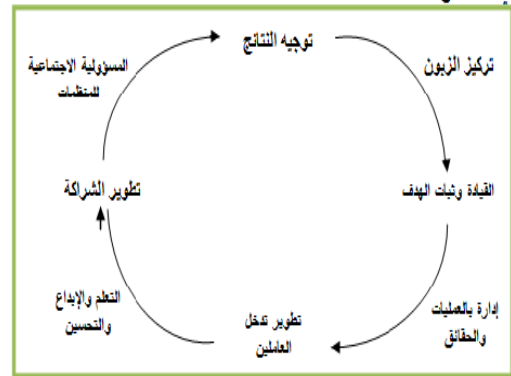
- المهارات الفكرية: هي القابلية على الرؤية والشمولية للمنظمة ككل وربط اجزاء الموضوع ببعضها بعضا وهي مطلوبة اكثر في الإدارة العليا.
- المهارات الانسانية : وتعني القدرة على التعامل مع الآخرين وهي مطلوبة بصورة متساوية في جميع المستويات الإدارية.
- المهارات الفنية : وهي اكتساب مهارة اللغة والمحاسبة واستعمال الحاسوب وهي مطلوبة اكثر في المستويات الإدارية.

ب- التكيف (Adjustment) : عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الفرد إلى إن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا وتوازنا مع البيئة . ويستعمل علماء النفس مصطلح التكيف من اجل بقاء الفرد في صحة نفسية وبسبب المنافسة المستمرة يحتاج العاملون ألى اكتساب مهارات ومعارف جديدة تتناسب مع متطلبات الجديدة في العمل (المحاميد، 2011: 246) .

ج- الثقافة (Culture): تعد الركيزة الاساس لدراسة وفهم الاتجاهات والمعتقدات والاختلافات الفردية في السلوك وهي من المعايير الهامة التي يعتمد عليها الافراد في محاولاتهم لتبني انماط السلوك الايجابي وصولا إلى اهدافهم، اذ تصب القيم كنتيجة في قالب الثقافة التي تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة . ويشير (العميان) إلى إن الثقافة هي الكائن المعقد الذي يمثل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، وتتكون الثقافة من ثلاثة عناصر رئيسة هي: (العميان، 2010: 309).

تبنيها، سوف يصعب عليها تحقيق التميز ومن اهم هذه المعاني والمدلولات هي : (العزاوي، 2010: 57)

- أ- توجيه النتائج : يتم الحصول على النتائج التي تسعد اصحاب المصالح للشركة .
- ب- تركيز الزبون : ينشأ قيمة الزبون المستقبلية والمستمرة .
- ج- القيادة وثبات الهدف : ينشأ القيادة والرؤية الجيدة التي تكون مقترنة بثبات الهدف .
- د- الادارة بالحقائق والعمليات : تدار الشركة عبر مجموعة انظمة معتمدة على الحقائق والعمليات.
- هـ- تطوير تدخل العاملين : يساعد مساهمة العاملين في العملية الانتاجية وتطويرها .
- و- التعلم والابداع والتحسين المستمر : يتحدى الوضع الراهن للشركة ويسبب تغييرا في بناء فرص التحسين والابداع .
- ز- تطوير الشراكة : يعمل على تحسين وتطوير الشراكات وزيادة القيمة المضافة .
- ح- المسؤولية الاجتماعية للشركات : يتجاوز الاطار التنظيمي الادنى للشركة وفهم توقعات اصحاب المصالح في المجتمع .
- ويوضح الشكل (4) اهمية الاداء المتميز



شكل (4) الركائز الاساسية للأداء المتميز

المصدر: العزاوي، فارس صلاح نجم، (2010)، "متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الاداء المتميز-دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى"، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل، ص57 .

3. ابعاد الاداء المتميز

تتعلق ابعاد الأداء المتميز من اهمية الموارد البشرية باعتبارها اثن شيء موجود في حياة المنظمات وعليها تقع مسؤولية تطورها والحفاظ على مكانتها ووصولها إلى التميز لذلك حدد الباحثان بعض الابعاد المتعلقة بالفرد العامل في المنظمة والتي يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأدائها المتميز التي تتطوي اساسا على تحقيق عمليات الانسجام بمستوى عالٍ ومختلف عن الآخرين ومن ثم خلق القيمة للعمل الذي يؤديه نتيجة تكيفه ورضاه وتعلمه للعمل بالشكل

ب- العوامل المنظمة: هي العوامل التي ترتبط بالمنظمة ولا يتدخل الفرد في ايجادها ومنها :

- البيئة البيروقراطية : هي البيئة التي تتسم بالتعقيد والروتين وبتعدد المستويات الادارية وتكون بطيئة الحركة وتعمل على اخراج الافراد المتميزين من المنظمة بشكل اسرع من جلبهم اليها .
- التعقيد في التعليمات والقوانين : تعد القوانين والتعليمات وسيلة وليست غاية، اذ ان الرقابة الادارية في بعض المنظمات تقتصر على مراقبة مدى تقيد الافراد بالشكليات دون الاهتمام بمدى مساهمتهم في تحقيق الهدف منها .
- زيادة عبء الدور :وتعني قيام الفرد بأعمال لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح مثل القاء المحاضرات واعداد البحوث ونشرها، وتقديم الاستشارات، والمشاركة في اللجان.

كما بين (المشهداني، 2012: 77) مجموعة من المعوقات التي تمنع المنظمة من وصولها نحو التميز في ادائها، ومنها :- (القيادة التقليدية، وغياب الرؤية للمنظمة، وعدم الاهتمام برضا المستفيدين او المراجعين، والادارة البيروقراطية، وغياب الجودة والابداع في الاداء، ونقص التمويل والدعم المالي).

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الاولي للنتائج يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الاولي للنتائج وتفسيرها على وفق اجابات عينة البحث واختبار الفرضيات من خلال اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وقد تم استخدام وسائل التحليل الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسبة المئوية) للأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث لغرض معرفة اتجاه الاجابة .

تتناول هذه الفقرة وصفاً عاماً لآراء عينة البحث حول متغيرات (الحوكمة) في الكليات المبحوثة، وهذه المتغيرات هي (البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي) . والنتائج موضحة في الجدول (3):

الجدول (3): التحليل الوصفي لإجابات عينة لمتغير الحوكمة

| المتغيرات | السؤال | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------|--|---------|-------------------|------------------|
| البعد الاقتصادي | تقوم عمادة الكلية بتحسين عملية استخدام الموارد واستغلالها الامثل . | 4.38 | 0.6 | 87.6 |
| | تعمل عمادة الكلية على جذب مصادر تمويل جديدة ورفع قيمة الكلية ومواردها وتعظيم مكانتها . | 4.48 | 0.68 | 89.6 |
| | تعمل عمادة الكلية على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجه الكلية . | 4.56 | 0.58 | 91.2 |
| | توفر عمادة الكلية الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية التي تصدرها . | 4.5 | 0.65 | 90.0 |
| | تضع العمادة المجال امام الاطراف ذات العلاقة بإجراء الرقابة على اعمال الكلية . | 4.28 | 0.7 | 85.6 |
| | تتوفر لدى الكلية نظم محاسبية فاعلة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الاداري بكفاءة عالية . | 4.28 | 0.57 | 85.6 |
| | تلتزم عمادة الكلية بالمعايير المحاسبية لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها . | 4.32 | 0.62 | 86.4 |
| | المجموع | | 4.4 | 0.63 |

- المبادئ والقيم والافكار التي تتبلور لدى الافراد.
- الخبرة التي يكتسبها الافراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة المحيطة بهم .
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته
- د- الرضا (satisfaction) : هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح نتيجة إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، والرضا الوظيفي هو تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته التي تجعله يقول بصدق انا سعيد بعملتي (خوام، 2000: 3).
- هـ- التعلم (Learning) : هي عبارة عن تغيير نسبي دائم في مستوى ونوع السلوك نتيجة التجربة ومن ثم الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة لتظهر انعكاساتها على الاعمال المقدمة من قبل الافراد في المنظمة. ويرى (Seiffman & Kanuk, 2000) ان هناك اربعة عناصر ينبغي توافرها لحدوث عملية التعلم هي : (الدوافع Motivation،، والمنبهات (الايحاءات) Cues، والاستجابة "Response والتعزيز (Reinforcement)) .

4. العوامل المؤثرة في تحقيق الاداء المتميز

قد تواجه المنظمات مجموعة من العوامل التي تعيق وصولها نحو التميز في ادائها، اذ ان هناك مجموعتين رئيسيتين من العوامل هي: (يوسف، 2006: 62) (الرويشدي، 2009: 48-49)

- أ- العوامل الشخصية: هي العوامل التي ترتبط بالفرد العامل والتي يتمكن من السيطرة عليها، اذ ان الدراسات تؤكد على الخصائص الشخصية للأداء المتميز المتمثلة ب(الحدس، والاعتماد على الذات، والحاجة الى التغيير، والانجذاب للتعقيد، والميل نحو المغامرة) . وان فقدان هذه العوامل سوف يؤدي الى تشكيل عائق امام الافراد الذين يسعون نحو تحقيق الاداء المتميز .

| المتغيرات | السؤال | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة المئوية % |
|-----------------|---|---------|-------------------|------------------|
| البعد الاجتماعي | يوجد تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات داخل الكلية . | 4.38 | 0.64 | 87.6 |
| | يتم تعيين رؤساء الاقسام العلمية من خلال خبراتهم العلمية والادارية التي يتمتعون بها ويشاركون في اتخاذ القرار | 4.28 | 0.73 | 85.6 |
| | تلتزم الكلية بالقوانين والانظمة التي تحكم العمل داخل الكلية سواء قوانين وانظمة مالية او ادارية او غيرها . | 4.46 | 0.61 | 89.2 |
| | تضمن الكلية التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الكلية لحالات الخطر المالي | 4.18 | 0.8 | 83.6 |
| | تعمل الكلية على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجه الكلية . | 4.32 | 0.65 | 86.4 |
| | يوجد في الكلية اطار فاعل للحوكمة يعمل على رفع مستوى الشفافية . | 4.18 | 0.8 | 83.6 |
| | يوجد في الكلية مدونة اخلاق او ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية . | 4.16 | 0.87 | 83.2 |
| | تعمل عمادة الكلية على توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة . | 4.24 | 0.56 | 84.8 |
| | تتوخى العمادة العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والادارية او الترقيات سواء للموظفين او للتدريسين . | 4.32 | 0.65 | 86.4 |
| المجموع | 4.33 | 0.67 | 86.65 | |
| البعد البيئي | تقوم عمادة الكلية بالأشراف على المسؤولية الاجتماعية من خلال اجراءات مناسبة لأتسببها من اجل خدمة المجتمع والبيئة | 4.18 | 0.87 | 83.6 |
| | تسعى عمادة الكلية على وضع خطط تعمل من اجل التحدي لتهديدات البيئة مثل التصحر وغيرها . | 3.92 | 1.12 | 78.4 |
| | لدى الكلية خطة لمؤتمرات وندوات علمية تتضمن حماية الموارد الطبيعية ضد تلوث البيئة . | 4.28 | 0.81 | 85.6 |
| | تسعى الكلية ضمن خططها الاستراتيجية في الحفاظ على الطاقة والانتقال الى استخدام الطاقة النظيفة . | 4.18 | 0.87 | 83.6 |
| | تقوم عمادة الكلية باتخاذ القرارات التي تأخذ على عاتقها الاهتمام بالاستدامة البيئية . | 4.26 | 0.83 | 85.2 |
| | المجموع | 4.29 | 0.72 | 85.85 |
| الحوكمة | 4.29 | 0.36 | 85.48 | |

(91.2%) وان اقل قيمة وسط حسابي حقيقتها الفقرة (6) والتي تشير الى (تتوفر لدى الكلية نظم محاسبية فاعلة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الاداري بكفاءة عالية) وبانحراف معياري (0.57) وبنسبة مئوية (85.6%) مشيراً الى التفاوت المنخفض في الاجابات.

ب- البعد الاجتماعي (X_2): تشير الالوساط الحسابية بخصوص المتغير الفرعي (البعد الاجتماعي) ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (4.33) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.67) وبنسبة مئوية (86.65%) وهذا يشير الى تفاوت منخفض في الاجابات مما يدل على سعي الجامعات الاهلية المبحوثة في اهتمامها في تحديد طبيعة العلاقة التعاقدية المتمثلة بالحقوق وواجبات حملة الاسهم واصحاب المصالح المختلفة من ناحية والمديرين من ناحية اخرى والمسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الاقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية . اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-9) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حقيقتها الفقرة (3) التي تشير الى (التزام الكلية بالقوانين والانظمة التي تحكم العمل داخل الكلية سواء قوانين وانظمة مالية او ادارية او غيرها)، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.46) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، اذ كان الانحراف المعياري (0.61) وبنسبة مئوية (89.2%) . وان اقل قيمة وسط حسابي حقيقتها الفقرة (7) والتي تشير الى (يوجد في الكلية مدونة اخلاق

يشير الجدول (3) الى قيم الالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية المتعلقة بوجهة نظر التدريسيين بخصوص الحوكمة (X)، اذ يعكس الجدول وسطا حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري الذي بلغ (4.29) وبانسجام عالي في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.36) والاهمية النسبية (85.48%)، مما يعد مؤشراً منخفضاً في الاجابة ويدل على حرص اهتمام الكليات المبحوثة بكل ما تمتلكه من حوكمة واستخدامها بشكل كفؤ وفاعل . اذ شملت تلك الحوكمة ما يأتي :

أ- البعد الاقتصادي (X_1): تشير الالوساط الحسابية بخصوص المتغير الفرعي (البعد الاقتصادي) ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (4.4) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري (0.63) وبنسبة مئوية (88%) وهذا يشير الى تفاوت منخفض في الاجابات مما يدل على اهتمام الكليات الاهلية المبحوثة نحو اتباع السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي ودرجة المنافسة وتوفير نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية التي تساعد في الحصول على التمويل وادارة المخاطر . اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-7) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حقيقتها الفقرة (3) التي تشير الى (تعمل عمادة الكلية على تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجه الكلية)، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.56) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، اذ كان الانحراف المعياري (0.58) وبنسبة مئوية

الطبيعية ضد تلوث البيئة)، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.28) وأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، اذ كان الانحراف المعياري (0.81) وبنسبة مئوية (85.6%) .وان اقل قيمة وسط حسابي حقتها الفقرة (2)، اذ بلغ الوسط الحسابي (3.92) والتي تشير الى (تسعى الكلية على وضع خطط تعمل من اجل التحدي لتحديدات البيئة مثل التصحر وغيرها) مشيرا الى التفاوت المنخفض في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ (1.12) وبنسبة مئوية (78.4%) .

ثانياً : تحليل اجابات عينة البحث لمتغيرات الاداء المتميز

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص اراء عينة البحث حول (الاداء المتميز) التي تم اعتمادها من خلال البيانات الواردة في الجدول (4).

او ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية) وبنسبة مئوية (83.2%) مشيرا الى التفاوت المنخفض في الاجابات.

ج- البعد البيئي (X_3): تشير الاوساط الحسابية بخصوص المتغير الفرعي (البعد البيئي) ان مستوى الاجابات لعينة البحث كانت فوق المتوسط، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي العام البالغ (4.29) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3)، وبنسبة مئوية (85.85%) وهذا يشير الى تفاوت منخفض في الاجابات مما يدل على اهتمام الكليات الاهلية المبحوثة في العمل على حماية البيئة من اجل خدمة المجتمع والبيئة .اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-5) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حقتها الفقرة (3) التي تشير الى (لدى الكلية خطة لمؤتمرات وندوات علمية تتضمن حماية الموارد

الجدول (4) : تحليل اجابات عينة لمتغير الاداء المتميز

| النسبة المئوية % | الانحراف المعياري | المتوسط | السؤال |
|------------------|-------------------|---------|---|
| 86 | 0.61 | 4.3 | تهدف رسالة الكلية نحو تقديم افضل الانجازات العلمية من خلال تفاعلها مع المجتمع. |
| 87.2 | 0.69 | 4.36 | تحرص عمادة الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الاموال في خدمة ملاكاتها العلمية وتحقيق الاداء المتميز. |
| 86 | 0.65 | 4.3 | تحرص الكلية على رفع مستوى التعليم من خلال استخدام التعليم الالكتروني لتحسين جودة التعليم لطلبتها . |
| 86.4 | 0.62 | 4.32 | تسعى عمادة الكلية على تحقيق مستوى جيد من الرضا لطلبتها وكادرها العلمي والاداري عبر اهتمامها بالخبرات والمهارات الخاصة بهم . |
| 88 | 0.61 | 4.4 | تحرص الكلية على رفع الروح المعنوية للطلبة من خلال تنفيذ أنشطة لا منهجية . |
| 80.4 | 0.85 | 4.02 | تقوم عمادة الكلية بمنح المكافاة للأساتذة والقادة الاداريين لما يحققونه من مستويات متميزة في الاداء . |
| 86.4 | 0.77 | 4.32 | تعمل عمادة الكلية على تشجيع موظفيها وكادرها التدريسي في استخدام وسائل تكنولوجيا لتحسين اداء اعمالها . |
| 86.8 | 0.69 | 4.34 | تهتم الكلية بعملية تخصيص التمويل الكافي للقيام بتطبيق البرامج والنشاطات الخاصة بتحسين نوعية الكلية . |
| 86 | 0.46 | 4.3 | تعزز عمادة الكلية مفاهيم التعاون المشترك بين الموظفين على المستوى الاداري والاكاديمي داخل الكلية للتحسين . |
| 84 | 0.78 | 4.2 | تحت عمادة الكلية لملاكها التدريسي والاداري على تقديم افضل الخدمات للطلبة بكفاءة عالية وبأسلوب علمي متميز |
| 88.4 | 0.73 | 4.42 | تهتم عمادة الكلية في عملية تهيئة فرص المشاركة لكادرها التدريسي في تقديم نشاطاتهم العلمية بالمؤتمرات والندوات داخل وخارج القطر . |
| 85.2 | 0.63 | 4.26 | تحت الكلية اسانذتها نحو القيام بتدريس مواد دراسية متنوعة لإخراج نتاج علمي متميز . |
| 86 | 0.74 | 4.3 | تستوعب عمادة الكلية المشاكل التي توجه ملاكاتها العلمية والطلبة وتحاول ايجاد الحلول بأسرع وقت ممكن . |
| 82.8 | 0.86 | 4.14 | تحرص عمادة الكلية على استخدام اساليب التقييم المتعددة لغرض معرفة التغذية الراجعة لتحسين الاداء . |
| 85.2 | 0.63 | 4.26 | تهتم عمادة الكلية بزيادة الافكار الجديدة وتنمية التعلم الذي يقود الى الاداء المتميز عبر ادخال كادرها العلمي والاداري في دورات تطويرية . |
| 84 | 0.57 | 4.2 | توفر عمادة الكلية البيئة الملائمة لتدريسيها وطلبتها للوصول الى مستويات عالية من التنمية والتعلم . |
| 84 | 0.76 | 4.2 | تعمل الكلية على القيام بأجراء تدوير بين اعضاء الكادر التدريسي والعاملين لتوليهم مناصب قيادية في المستقبل . |
| 85.2 | 0.72 | 4.26 | تسعى عمادة الكلية في تعزيز العلاقة بن العاملين كأسلوب لتحسين الاداء والارتقاء في ثقافة الجودة . |
| 84.4 | 0.86 | 4.22 | تهتم عمادة الكلية بكادرها التدريسي وتقدم التشجيع نحو طرح الافكار والمقترحات الجديدة الداعمة للتعلم والنمو كاعتبارهم مورد ثمين . |
| 85.63 | 0.71 | 4.28 | المجموع |

المصدر: ادخال البيانات في البرنامج الاحصائي (SPSS) .
اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية
الاولى فقد كانت النتائج كما يأتي :

أ- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين البعد الاقتصادي والاداء المتميز التي بلغت (0.55) وهي علاقة طردية معنوية موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين مما يؤشر التزام الكليات المبحوثة في وضع سياسات اقتصادية التي تساعدها في الحصول على التمويل وادارة المخاطر مما ينعكس ايجابياً على تحقيق الاداء المتميز وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاقتصادي والاداء المتميز)

ب- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين البعد الاجتماعي والاداء المتميز التي بلغت (0.67) وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين مما يؤشر نحو قيام الكليات المبحوثة بالتحديد الواضح للمسؤوليات والصلاحيات من ناحية فضلاً عن اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية من خلال حماية حقوق الاقلية وتحقيق التنمية الاقتصادية، مما ينعكس ايجابياً على تحقيق الاداء المتميز وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الاجتماعي والاداء المتميز) .

ج- هناك علاقة ارتباط ايجابية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين البعد البيئي والاداء المتميز التي بلغت (0.51) وهي علاقة موجبة توضح العلاقة بين المتغيرين مما يؤشر نحو التزام الكليات الاهلية المبحوثة نحو توفير خطط عمل هادفة نحو حماية البيئة من اجل خدمة المجتمع والبيئة، مما ينعكس ايجابياً على تحقيق الاداء المتميز وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد البيئي والاداء المتميز) .

2. تحليل تأثير متغيرات الحوكمة في الاداء المتميز

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقة تأثير المتغير المستقل (الحوكمة) في المتغير التابع (الاداء المتميز)، ويتم قياس تأثير الحوكمة ومتغيراتها الفرعية في الاداء المتميز وذلك باستخدام (معامل تحليل الانحدار البسيط) للتحقق من قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها والنتائج الموضحة في الجدول (6).

يوضح الجدول (4) قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات عينة البحث للمتغير الرئيس الاداء المتميز (Y)، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً متجاوزاً وسط المقياس الذي بلغ (4.28) مشيراً الى تفاوت عالي في الاجابات وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري (0.71) والاهمية النسبية (85.63%)، مما يشير ذلك الى اهتمام الكليات الاهلية المبحوثة بالجهود الفردية للأفراد العاملين في الكلية مما يجعلها مبدعة ومتميزة في مجال عملها مقارنة بالكليات الاخرى. اما على مستوى الفقرات، اذ تم قياس هذا المتغير بالفقرات (1-19) فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (5) التي تشير الى (حرص الكلية على رفع الروح المعنوية للطلبة من خلال تنفيذ أنشطة لا منهجية)، اذ بلغ الوسط الحسابي (4.4) وبأقل تشتت في الاجابات من بين جميع الفقرات، اذ كان الانحراف المعياري (0.61) ونسبة مئوية (88%) وهذا دليل على الاهتمام الكبير للكليات المبحوثة بتعزيز ورفع الروح المعنوية لطلبتها عبر تنفيذها لأنشطة متعددة ومتنوعة . فيما حققت الفقرة (6) وسطاً حسابياً اقل من وسط المقياس بقيمة (4.02) وكأقل وسط حسابي بانحراف معياري (0.85) ونسبة مئوية (80.4%) والتي تشير الى (قيام عمادة الكلية بمنح المكافاة للأساتذة والقادة الاداريون ما يحقونه من مستويات متميزة في الاداء) .

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1. تحليل علاقات الارتباط بين الحوكمة والاداء المتميز

يوضح الجدول (5) علاقات الارتباط بين الحوكمة والاداء المتميز، اذ يتضمن وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين الحوكمة والاداء المتميز التي بلغت (0.69) وهي علاقة موجبة توضح قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا يدل على ان اي زيادة في الحوكمة ينتج عنها زيادة اعلى في الاداء المتميز وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الحوكمة والاداء المتميز في الجامعات المبحوثة) .

الجدول (5) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغير المستقل X | المتغير التابع Y | الجدولية t قيمة |
|---------------------|-------------------|-----------------|
| البعد الاقتصادي(X1) | 0.55 | 1.68 |
| قيمة t المحسوبة | 4.56 | درجة ثقة |
| نوع العلاقة | ارتباط متوسط طردي | 0.90 |
| البعد الاجتماعي(X2) | 0.67 | 1.68 |
| قيمة t المحسوبة | 6.28 | درجة الثقة |
| نوع العلاقة | ارتباط جيد طردي | 0.90 |
| البعد البيئي(X3) | 0.51 | 1.68 |
| قيمة t المحسوبة | 4.08 | درجة الثقة |
| نوع العلاقة | ارتباط متوسط طردي | 0.90 |
| الحوكمة (X) | 0.69 | 1.68 |
| قيمة t المحسوبة | 6.56 | درجة الثقة |
| نوع العلاقة | ارتباط جيد طردي | 0.90 |

الجدول (6) تحليل علاقة أثر متغيرات الحوكمة في الاداء المتميز

| المتغير المستقل | معامل التحديد R_2 | معامل الانحدار B | قيمة T المحسوبة | قيمة T الجدولية | قيمة F المحسوبة | قيمة F الجدولية | طبيعة العلاقة |
|-----------------|---------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| البعد الاقتصادي | 30.2% | 0.49 | *4.555 | 2.011 | *20.75 | 4.14 | معنوية |
| البعد الاجتماعي | 45.2% | 0.59 | *6.289 | 2.011 | *39.55 | 4.14 | معنوية |
| البعد البيئي | 25.8% | 0.23 | *4.081 | 2.011 | *16.66 | 4.14 | معنوية |
| الحوكمة | 51.5% | 0.65 | *7.143 | 2.011 | *51.03 | 4.14 | معنوية |

**تعني ان القيمة معنوية بدرجة عالية بثقة 99% *تعني ان القيمة معنوية بثقة 95%

(ثانياً): تحليل اثر البعد الاجتماعي في الاداء المتميز :

يوضح الجدول (6) ان قيمة معامل التحديد (R_2) للبعد الاجتماعي بلغ (45.2%) وهذا يعني ان (45%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الاداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في اتباع البعد الاجتماعي، وان نسبة (55%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في انموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من البعد الاجتماعي تؤدي الى زيادة قدرها (0.59) في الاداء المتميز، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (39.55) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.14) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة T المحسوبة (6.289) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.011) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فان النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاجتماعي في الاداء المتميز .

(ثالثاً): تحليل اثر البعد البيئي في الاداء المتميز :

يوضح الجدول (6) ان قيمة معامل التحديد (R_2) للبعد البيئي بلغ (25.8%) وهذا يعني ان (25%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الاداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في البعد البيئي التي تتبعه، وان نسبة (74%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في انموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من البعد البيئي تؤدي الى زيادة قدرها (0.23) في الاداء المتميز، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (16.66) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.14) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة T المحسوبة (4.081) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.011) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فان النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البيئي في الاداء المتميز .

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

في هذا المبحث الحالي تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات كان من ابرزها ما يأتي :

يشير الجدول (6) الى النتائج الاتية :

أ- تحليل علاقة تأثير الحوكمة في الاداء المتميز

ان قيمة معامل التحديد (R_2) كما موضح بالجدول (6) بلغ (51.03) وهذا يعني ان (51%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الاداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في الاداء المتميز، وان نسبة (49%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في انموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من الحوكمة تؤدي الى زيادة قدرها (0.65) في الاداء المتميز، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (51.03) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.14) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة T المحسوبة (7.143) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.011) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فان النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للحوكمة في الاداء المتميز .

ب- تحليل علاقة تأثير متغيرات الحوكمة في الاداء المتميز

(اولاً): تحليل اثر البعد الاقتصادي في الاداء المتميز :

يوضح الجدول (6) ان قيمة معامل التحديد (R_2) للبعد الاقتصادي بلغ (30.2%) وهذا يعني ان (30%) من الاختلافات الكلية التي تحدث في الاداء المتميز والتي تتحدد من خلال اهتمام الكليات المبحوثة في تطبيق السياسات الاقتصادية التي تتبعها، وان نسبة (70%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في انموذج البحث والتي لا يمكن السيطرة عليها. كما ان قيمة معامل الانحدار (B) تفسر الى ان اي زيادة وحدة واحدة من البعد الاقتصادي تؤدي الى زيادة قدرها (0.49) في الاداء المتميز، وان هذه القيمة حقيقية ودالة احصائياً لان قيمة F المحسوبة (20.75) هي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.14) عند مستوى معنوية (0.05). كما ان قيمة T المحسوبة (4.555) اكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.011) عند مستوى معنوية (0.05). مما ذكر انفاً فان النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاقتصادي في الاداء المتميز .

ثانياً: التوصيات

استنادا الى ما توصل اليه البحث من الاستنتاجات، يقدم الباحثان عدداً من التوصيات التي من شأنها ان تسهم في تفعيل وتطبيق الكليات العراقية الاهلية المبحوثة للحوكمة وبالتالي بما يعزز تحقيق الاداء المتميز، ويمكن اجمال هذه التوصيات بما يأتي:

1. تنمية وعي الجامعات العراقية بأهمية الحوكمة نظرا لما تمثله من قوانين ونظم تهدف نحو تحقيق الجودة والتميز في الاداء عبر اختيار الاساليب المناسبة لتحقيق الخطط الفاعلة لاهدافها .
2. ضرورة قيام الكليات العراقية الاهلية المبحوثة بتوفير النظم المحاسبية الفاعلة التي تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الاداري وذلك من خلالها حرصها على اتباع الحوكمة لما لها من دور في توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالتكاليف فضلا عن المعلومات المتعلقة بادائها مع امكانية الحصول عليها بطريقة ميسرة من قبل جميع الاطراف .
3. ضرورة قيام الجامعات العراقية بعقد ندوات وورش العمل باستمرار لشرح الجوانب التطبيقية لمفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية، فضلا عن تأسيس جمعيات مهنية تهتم بمجال الحوكمة وتفعيل دورها بما يعزز من منع حدوث الفشل المالي وتعزيز الاصلاح الاقتصادي في بيئتها التعليمية .
4. ينبغي ان تحرص الجامعات العراقية على احتواء مواردها البشرية كافة سواء متمثلة بـ(الكوادر التدريسية، والطلبة، والموظفين) كونهم يمثلون نتاج استثمار مادي وادبي وهم عصب العملية التعليمية، لذا ينبغي عليها ان تشجعهم على الارتقاء بمستوى ادائهم وتقديم افضل مالدتهم من خلال منحهم المكافاة لضمان استمرارية التميز في ادائها .

أولاً : المصادر العربية

- أ- الكتب :
1. حسن، صلاح،(2011) البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال: معايير حوكمة المؤسسات المالية ، الطبعة الاولى ،دار الكتاب الحديث ،القاهرة.
 2. يوسف ،محمد حسن،(2007) :محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بنك الاستثمار المصري .
 3. باشيوة، حسن عبد الله والبرواري، نزار عبد المجيد وعيشوني، محمد احمد، (2013)، "التميز المؤسسي مدخل الجودة وافضل الممارسات مبادئ وتطبيقات"، الطبعة الاولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان.

1. تعد الحوكمة واحدة من الاساليب التي تنظم العمل بين الاقسام والوحدات من (التدريسيين، والطلبة، والموظفين) داخل الوحدة الاقتصادية (جامعة او مؤسسة) وتحديد اساليب التواصل والرقابة فيما بينها وتنظيم سير العلاقات بين الوحدة الاقتصادية والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق التميز في عملياتها، فضلا عن دورها الفاعل في تحقيق الاداء المتميز من خلال علاقات الارتباط الموجبة بين ابعادها مع الاداء المتميز .
2. اشارت النتائج ان البعد البيئي قد حقق ادنى علاقة ارتباط ايجابية متوسطة مع الاداء المتميز التي بلغت (0.51)، مما يعكس ذلك نحو قلة اتباع الكليات الاهلية المبحوثة على وضع الخطط التي تعمل على مواجهة تهديدات البيئة.
3. بينت النتائج ان البعد الاجتماعي قد حقق اعلى علاقة ارتباط طردية جيدة مع الاداء المتميز التي بلغت (0.67)، مما يؤكد التزام الكليات الاهلية المبحوثة في عملية وضع القوانين والانظمة التي تحكم طبيعة العمل في داخلها، فضلا عن اهتمامها بشكل واضح في توفير البيئة الاجتماعية والقانونية التي تتصف بكل مقومات الصدق والعدالة .
4. حقق البعد الاقتصادي، هو البعد الاول من متغير الحوكمة على أعلى وسط حسابي قدره (4.4) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد اهتمام الكليات العراقية الاهلية المبحوثة في عملية وضع السياسات الاقتصادية وتوفير المعلومات المالية وغير المالية مما تمكنها من التحديد المستمر لمصادر الخطر وتقييمها باستمرار مما يعزز من ثقافة كل من (التدريسيين، والطلبة، والموظفين) لمدى اهمية الحوكمة وبالتالي تحقيق ادائها المتميز .
5. تؤثر الحوكمة ومتغيراتها الفرعية تأثيرا نو دلالة معنوية بثقة 95% في الاداء المتميز، مما ينعكس على قيام الكليات العراقية الاهلية بتركيز اهتمامها على اجراءات الحوكمة التي تعزز من مخرجاتها النهائية وتحديد المشكلات بسهولة وبالتالي تحقق لها التميز في ادائها .
6. وجود تفاوت عالي في الاجابات الخاصة بفقرة الاداء المتميز والتي تبين ضعف قيام الكليات العراقية الاهلية المبحوثة على تقديم المكافاة للأساتذة وللمديرين لما يحققونه من انجازات عالية في مستويات ادائهم مما يقلل من اندفاعهم نحو العمل والتعلم والنمو في الكلية.

3. المشهداني، بشرى نجم عبد الله والفلاوي، ليلي ناجي مجيد، (2012)، "المداخل المعتمدة في قياس ادارة ارباح الشركات واثار الحوكمة في تخفيضها"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (93)، جامعة بغداد.
 4. النجار، احمد منير، (2007): البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، العدد (40)
 5. ربحاوي، مها محمود رمزي، (2008)، "الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات/ حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (24)، العدد الاول، كلية الاقتصاد.
 6. المحاميد، سعود محمد، (2011)، "العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد على التكيف: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الاردنية، المجلة (7)، العدد (2).
 7. العريني، منال، (2015)، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (12).
- د- المدونات والمؤتمرات العلمية :**
1. الركابي، علي خلف سلمان، المشهداني و عمر اقبال توفيق، (2011)، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر الدولي التاسع (الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل).
- ثانياً : المصادر الاجنبية**
- A . books:**
1. Wheelen, Thomas & Hunger, David, (2000), "Strategic Management and Business Policy, 7th ed, Prentice-Hall International Inc, U.S.A .
 2. Drucker, peter.F, (2010), "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov. No.9, P.152-1553.
 3. Stankosky, D. Sc., Michael, (2005), "creating the Discipline of Knowledge Management", the Latest in university Research, U.S.A., Elsevier Butter worth Heinemann.
 4. Kamble, Raju R, (2011), "Management Skills for organizational performance : Analytical study", Indian streams Research Journal, vol.1, Issue.1, PP.23-27.
 5. Rowland's, J., (2017), "A cadmic Governance" in the contemporary university", perspectives from Anglophone nations, school of Education, beak in university, wannambool Australia, eBook .
 6. Kezar A. J., ans Eckel PD, (2009), "Meeting todays governance challenges: A synthesis of the literature and examination of future agenda for scholarship the journal of higher education, Vol (76), No (4) .
4. بني حمدان، خالد محمد طلال وادريس، وائل محمد، (2007)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
 5. العلي، عبد الستار وقديلي، عامر ابراهيم والعمرى، غسان، (2006)، "المدخل الى ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
 6. العميان، محمود سلمان، (2013)، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
 7. القريوتي، محمد القاسم، (2012)، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال"، الطبعة السادسة، دار الواصل للنشر والتوزيع، عمان .
 8. حرحوش، السالم، عادل، مؤيد سعيد، (2010)، "إدارة الموارد البشرية"، بغداد.
- ب- الرسائل والاطاريح :**
1. الشمري، حسنين راغب طالب، (2010)، "نموذج مقترح لاور المحاسب الاداري في تنفيذ اليات حوكمة الشركات :دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العراقية المختلطة"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد .
 2. العزاوي، فارس صلاح نجم، (2010)، "متطلبات إقامة مواصفات التصنيع العالمية وأثرها في تحقيق بعض أبعاد الاداء المتميز- دراسة من وجهة نظر عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى"، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل .
 3. الرويشدي، حسام علي محيبس، (2009)، "اعتماد معايير الجوائز العالمية للجودة في تحقيق الاداء المتميز - دراسة استطلاعية لاراء عينة من عمداء ورؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد .
 4. المشهداني، امنه عبد الكريم، (2012)، "رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الاداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية- بحث استطلاعي في مركز وزارة النفط"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد .
- ج- البحوث والدوريات :**
1. ابو العطاء، نرمين، (2003)، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع لقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الاصلاح الاقتصادي، العدد (8) .
 2. عبد الحكيم، هشام طلعت و دلول، عماد عبد الحسين، (2009)، "حوكمة الشركات ودورها في التقييم العادل للاسهام العادية :دراسة تطبيقية في سوق العراق لاوراق المالية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (77)، الجامعة المستنصرية.

واقع إعداد المعلم الجامعي بكليات التربية في ليبيا في ضوء معايير الجودة

نجاة أوبكر عزي

كلية التربية

جامعة طرابلس (ليبيا)

atjnaazzi@gmail.com

الملخص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على الواقع الفعلي لإعداد المعلم الجامعي بكليات التربية في ضوء معايير الجودة ، ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة مكونة من محورين ، محور الإعداد الأكاديمي والثقافي والإداري (11 فقرة) ومحور الإعداد المهني والتربوي والتكنولوجي (11 فقرة) وزعت على عينة البحث والذي بلغ عددها 40 عضو هيئة تدريس بكليات التربية جامعة طرابلس ، كما هدف البحث إلى التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة في برنامج إعداد المعلم الجامعي ، وذلك من خلال استبانة مكونة من (20 فقرة) .

واعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على البيانات والإحصائيات الرقمية التي تكشف عن واقع إعداد المعلم الجامعي بكليات التربية.

وقد أسفرت النتائج على أن هناك شبه إجماع بين أفراد العينة على تندي تحقيق الواقع الفعلي للإعداد الأكاديمي والثقافي والإداري حيث كان متوسط الوزن النسبي لكل الفقرات 31% وقد كان التركيز على الجانب الأكاديمي أكثر . ووجود تندي شديد أيضاً في متوسط نسب فقرات الإعداد التربوي والمهني والتكنولوجي ، حيث كانت النسبة (26%) ويتفق هذا مع الدراسات التي ترى أن برامج الإعداد التربوي والتكنولوجي والمهني يغلب عليه الطابع النظري والكثير من الطابع التقني . كما أسفرت نتائج عن وجود معوقات في برنامج إعداد المعلم الجامعي حيث وصل متوسط النسب على وجود المعوقات إلى (62%) تمثلت غالبيتها في (العبء التدريسي على حساب البحث العلمي) ، (عدم وجود هيئة مستقلة ترعى تطبيق هذه المعايير في الجامعات) ، (سيطرة الإرث الثقافي والاجتماعي) .

الكلمات المفتاحية: المعلم الجامعي ، إعداد المعلم ، معايير الجودة.

Abstract : this study aims to recognize the actual reality to prepare university teacher in colleges of education in light of quality standards.

To achieve this goal a two-axis questionnaire were built, the axis of academic, cultural and administrative preparation (11 parts) , and the axis of vocational, educational and technological preparation (11 parts) were distributed to the sample of research, which is (40) faculty members of Education Tripoli University .

The other goal of this study is to identify the obstacles to the application of quality standards in the university teacher preparation program, through a questionnaire consisting of (20 parts).

The researcher relied on analytical descriptive approach, which is based on data and digital statistics that reveal the reality of the preparation of the university teacher at faculty of education.

The results were unanimous among the sample on the decline the actual realization of the academic, cultural and administrative numbers, where the average weight of the results (31%), although the focus was more on the academic side. Furthermore there is a very low average of the percentages of the results of educational and vocational preparation and technologically. The proportion (26%) was in line with the studies that see the programs of education, technological and vocational preparation is predominantly theoretical and indoctrination methods.

The results also revealed the presence of obstacles in the program of preparation of the university teacher (62%), were the average ratios to the existence of obstacles to the majority of (the teaching burden at the expense of scientific research), (the absence of an independent body to sponsor the application of these standards in universities), and (the domination and control of cultural and social heritages).

Keywords ; university teacher, teacher preparation, quality standard

وعلى ذلك، فإن المعلم الذي تتطلع إليه مختلف المؤسسات التعليمية، هو أستاذ وباحث ومرب وعضو فاعل في خدمة المعرفة والاتصال، ملم بأساليب تدريس تخصصه، ويتابع كل جديد من المعرفة في مجال مجتمعه خاصة، والمجتمع الإنساني عامةً، وهو مسلح بثقافة مجتمعه، وعلى علاقة وطيدة مع تكنولوجيا تخصصه. فالأستاذ الجامعي الذي يتطلبه هذا العصر ينبغي أن تتوفر

المقدمة: إن المعلم الذي تحتاجه الأجيال في هذا العصر، الذي يشهد طوفاناً معرفياً وتدفعاً للمعلومات، وثورة في وسائل الاتصال وتكنولوجيا في المعرفة وتنوعاً في أساليب التربية والتعليم، هو الذي يمتلك إمكانيات ومؤهلات وقدرات ومواصفات نوعية متطورة، تتواءم مع التطورات المذهلة التي يشهدها العالم في مضمار البحث والتعليم العالي .

فيه:

خصوصاً أن هناك عدة تقارير تؤكد على تدني مستوى التعليم في ليبيا والذي مرجعه في ذلك :

- ضعف الكفاءة التقنية للمعلم الجامعي
- انخفاض المستوى الثقافي لدى الخريجين
- تدني المستوى المعرفي لخريجي الكليات
- ضعف روح المبادرة والطموح للمستقبل
- ضعف القدرات التحليلية والإبتكارية لدى الكثير من الطلاب المعلمين.

أشار (أحمد ابراهيم 2003) ⁽¹⁾ أن هناك مبررات عديدة للتخطيط لإعداد المعلم الجامعي تنقسم إلى :

- مبررات التطوير للمتغيرات العربية العالمية التي فرضت نفسها بصورة سريعة على كل قطاعات التعليم العالي وبخاصة المعلم الجامعي .
- مبررات تعود لخلل في المنتج التعليمي من الطلاب والذي يفرضه المعلم الجامعي .
- مبررات تعود لعجز في مؤثرات الكفاءة الداخلية للمعلم الجامعي وما يرتبط به من متغيرات سريعة ومتلاحقة .
- مبررات تعود لانخفاض المستوى التقني للمعلم الجامعي.
- مبررات تعود إلى خضوع الجامعات لتقويم الأداء من خلال معايير الجودة العالمية .
- مبررات تعود لقصور في استخدام الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريس الجامعي

وفي ضوء هذه المبررات أصبح لزاماً على التعليم الجامعي توفير تقنيات التعليم وتطوير برامج إعداد المعلم ودفع هذه البرامج باتجاه تلبية الحاجات المستقبلية للتعليم وتأمين التوازن في مكوناتها الأكاديمية والتعليمية والمهنية مع التركيز على جانب التربية العملية وعلى ربط مراكز "الإعداد ومواقع العمل الميداني .

لذلك تحاول الباحثة القيام بدراسة ميدانية للكشف عن واقع إعداد المعلم الجامعي في ضوء معايير الجودة ،ومعرفة المعوقات التي تحول دونالإعداد الجيد للمعلم الجامعي وتنميته مهنيأبما يتناسب مع معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وبهذا فإن مشكلة البحث تتحدد في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع إعداد المعلم بكليات التربية طرابلس في ضوء معاييرالجودة؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع إعداد المعلم بكليات التربيةطرابلس في ضوء معايير الجودة.

- "مؤهلات علمية متميزة تمكنه من تخصصه العلمي.
 - معرفة تامة بالنظريات التربوية والممارسات المرتبطة بعمليات التعليم والتعلم مع المهارة في استخدام التقنيات التعليمية المعاصرة".(البكر فوزية 2001)⁽²⁾
- وإذا كان التدريس والبحث يعتبران مهمة الأستاذ الجامعي بالدرجة الأولى، فإن على أساتذتها أن يؤدوا بعض المهام والوظائف الأخرى، كل حسب استعداداته وخبراته واهتماماته، حيث إن الكليات الجامعية تعتبر منظمات اجتماعية لتطوير وتنمية وتحسين المجتمع. ونظراً للأدوار الرائدة التي يقوم بها الأستاذ الجامعي في إعداد الكفاءات البشرية للمجتمع، والمساهمة في مجالات البحث العلمي، فمن الضروري أن ينال الأستاذ الجامعي من العناية والاهتمام القدر الذي يتناسب مع الدور الكبير الذي يقوم به، وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة في التعليم، والتي ينبغي أن تتبعها مؤسسات التعليم العالي لتنمية أعضاء هيئة التدريس بها والارتقاء بهم مهنيأ وعلمياً.

إن الإعداد لعضو هيئة التدريس إعداداً جيداً هو في حد ذاته بناء للتعليم العالي وتنمية للمجتمع وتلبية لحاجاته وتحقيق لمتطلبات التنمية ، ولا يكون ذلك إلا بالاستفادة من خبرات الآخرين والاطلاع على أحدث الأساليب التي تمكنه من العطاء المثمر والفعال (بصفر حسان 2007)⁽¹²⁾.

وحتى يؤدي المعلم الجامعي رسالته على أكمل وجه ، فإنه يجب تمكينه ماديا ومعنوياً وتشجيعهم على مواكبة التطور العلمي الذي نشاهده يسرع في خطاه في شتى أنحاء العالم ، ونساعده على تنمية البحث العلمي عنده وعلى خلق روح علمية وموضوعية

مشكلة الدراسة:

شغلت قضية إعداد المعلم مكاناً بارزاً من اهتمامات الباحثين والمؤسسات البحثية، حيث يعد المعلم من أهم العوامل في تحقيق الأهداف المنشودة والتي يرسمها ويخطط لها المسؤولون عن التعليم لمواجهة تحديات التنمية في ظل المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات (الحيلة محمود 2003)⁽⁴⁾ المعاصرة ويشهد المجتمع الليبي المعاصر تقدم تكنولوجيا واضطراب معرفي واسع ، خصوصاً بعد تبني ليبيا في السنوات الأخيرة مناهج جديدة ومطورة لكافة المراحل التعليمية اعتمدت فيها الاستراتيجيات الحديثة في التدريس ما يستوجب معه الارتقاء بأداء المعلم الجامعي حتى يتسق أدائه مع هذا التقدم ويواكب حركته ، وحتى يتكيف مع مستقبل يصعب التنبؤ الدقيق باتجاهاته .

ولا شك أن الوضع الحالي لإعداد المعلم الجامعي يتعرض للنسائل حول قدراته في ضوء مواجهة المتغيرات العصرية الحالية

حدها الأقصى وتأهيلهم لمواجهة ما سيحدث من تطورات تربوية ومعلوماتية وعلمية في مجالات تخصصاتهم وذلك من خلال التخطيط العلمي والتنفيذ الكيفي والتقييم المستمر .

الإطار النظري :

- تحاول الباحثة استعراض الإطار النظري المرتبط بمنظومة التخطيط لإعداد المعلم الجامعي في المحاور التالية :
- مرتكزات الإعداد للمعلم الجامعي:

أوصت العديد من المؤتمرات والندوات واللقاءات الدولية والإقليمية والوطنية بضرورة الاهتمام بإعداد المعلمين وتكوينهم ، كما أكدت اللجنة الدولية للتربية في تقريرها الذي قدمته لليونسكو على الدور المركزي للمعلمين ، وضرورة العناية بإعدادهم قبل الخدمة ، ومتابعة تدريبهم في أثناء الخدمة ، كما أختار المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرون موضوع / تعزيز دور المعلمين في عالم متغير ، ليتم مناقشته في المؤتمر الدولي للتربية المنعقد في دورتها الخامسة والأربعين والمنعقد في جنيف ، وذلك بهدف التركيز على أوار المعلمين في عملية التغيير التربوية والاجتماعية والسعي إلى رفع كفاءتهم بحيث تتلاءم مع متطلبات العصر .

وقد نالت مناهج التربية القائمة على الأدوار المتغيرة للمعلم ، الاهتمام العالمي، حتى أصبحت سمة أساسية في مناهج الدول المتقدمة تربوياً، مما كان له اثر كبير في تطوير مناهج إعداد المعلمين في الدول العربية

ويمكن إيجازهم ما توصلت إليه نتائج المؤتمرات التربوية في

هذا المجال بما يلي :

- ضرورة إعادة النظر في مناهج إعداد المعلم بوجه عام
- ضرورة بناء هذه المناهج على أساس الكفايات والأدوار المتغيرة للمعلم.
- ضرورة التركيز على جوانب التعليم المعرفية والمهارية والوجدانية
- اعتماد التعلم الذاتي أسلوباً من أساليب التعلم
- تدريب معلمي المستقبل على مداخل وطرائق التعليم والتعلم الحديثة.

التخطيط لإعداد المعلم الجامعي على أساس معايير الجودة :

يعتبر التخطيط عملية متصلة ومستمرة تتوجب وضع خطوات رئيسية للقيام بمهامها، وعليه يمكن القول بصفة عامة أن هناك عدة مراحل رئيسية تمر بها الخطة التعليمية في سبيل إعدادها تتمثل في :

1. مرحلة التحضير والإعداد
2. مرحلة تحديد الأهداف
3. مرحلة وضع إطار للخطة

- التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق معايير الجودة في برنامج إعداد المعلم الجامعي.

تساؤلات الدراسة :

- ما الواقع الفعلي لإعداد المعلم بكليات التربية جامعة طرابلس في ضوء معايير الجودة ؟
- ما المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق معايير الجودة في برنامج إعداد المعلم الجامعي.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة طرابلس وتم اختيار العينة عشوائياً وبلغ عددها 40 عضو هيئة التدريس قار .

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بمختلف مستويات الدرجات العلمية والجنس والتخصص بكليات التربية جامعة طرابلس

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على البيانات والإحصائيات الرقمية التي تكشف عن واقع إعداد المعلم الجامعي بكليات التربية.

مصطلحات الدراسة:

الجودة في التربية:

يعرف (البندري 2002)⁽³⁾ الجودة بأنها العملية التي تهدف إلى توعية المتعلم وزيادة اهتمامه بالجودة من حيث معارفها ومياديينها ونظرياتها وأساليب تطبيقها، وتزويده بالمعلومات والمهارات وتكوين الاتجاهات والدوافع والقيم التي تساعده على تطبيق مبادئ الجودة ومفاهيمها في حياته العملية وفي علاقته مع ذاته ومع الآخرين

معايير الجودة الشاملة: يعرف (رمضان ، 2005)⁽¹³⁾

معايير الجودة الشاملة في برنامج إعداد المعلم بكليات التربية بأنها : " تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام إعداد المعلم والتي تتمثل في جودة الإدارة ، سياسة القبول ، البرامج المقترحة التي تشمل الأهداف والمحتوى وطرق التدريس والتقييم والامتحانات ، أعضاء هيئة التدريس والمشرفين والتجهيزات المادية.

إعداد المعلم الجامعي: عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات التي تنطلق من برامج إعداد المعلم الجامعي وتهدف إلى تنمية الكفايات التعليمية والتربوية لهم، ورفع طاقاتهم الإنتاجية إلى

4. مرحلة إقرار الخطة
5. مرحلة التنفيذ
6. مرحلة المتابعة والتقييم .
4. إدخال موضوعات المعلوماتية واستخدام التقنيات في مناهج إعداد المدرسين .
5. تحديد معايير علمية وتربوية وصحية وثقافية ملائمة لانتقاء المعلمين .
6. اعتماد سلم رتبي لترقية المعلم حسب نموّه المهني وعطائه الوظيفي وإعطاء الحوافز المادية والمعنوية .
7. إنشاء جمعيات ونقابات للمعلمين لرفع مستوياتهم وحل مشاكلهم .

ويتطلب التخطيط لإعداد المعلم الجامعي التعرف على الكفايات المطلوبة للمعلم الجامعي في ضوء معايير الجودة وهي : كفايات معرفية ومهارية وتقنية وكفايات تخصصية وكفايات سلوكية وتربوية.

وإعداد المعلم الجامعي المبني على أساس معايير الجودة يحتاج لشروط خاصة منها :

1. نشر ثقافة الجودة وإشاعتها بين العاملين في الجامعة لتكون هدفاً شخصياً لهم
2. تكوين وحدة لضمان الجودة بكل كلية من كليات الجامعة لمتابعة الأداء للعملية التعليمية
3. ترسيخ قيم الإثقان في العمل وحسن استثمار الوقت والعمل التعاوني
4. تطوير البحث العلمي وتوجيهه نحو حل مشكلات المجتمع والبيئة المحلية
5. رفع مستوى الأداء للمعلم الجامعي بصورة تصل إلى التميز والإبداع
6. مواكبة المدخلات والمخرجات والعمليات للمعايير العالمية .

متطلبات التخطيط لإعداد المعلم الجامعي (سعد، 2000)⁽¹⁵⁾

1. متابعة الأحداث الجارية والاستكشافات العلمية في مجال التخصص الأكاديمي.
2. استغلال كل مصادر التعلم في بيئة التعلّم والتعلّم
3. تطوير الإدارة التربوية في كل مستوياتها لتصبح إدارة ديمقراطية وإنسانية ، فالمعلم في التربية الحديثة هو أحد عناصر الإدارة التربوية
4. النمو المهني المستمر ، فهو يسعى وراء كل جديد في مادة تخصصه
- سياسات وآليات إعداد المعلم الجامعي وتدريبه (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 2000)⁽¹⁶⁾

نتيجة للتغير في دور المعلم والخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها ، فقد ترتب على ذلك وضع سياسات وآليات لإعداده وتدريبه وهي :

1. إعداد مصفوفة الكفايات اللازمة لإعداد المعلم للمتمكن من القيام بأدواره التربوية الاجتماعية والقومية والإنسانية
2. إعداد كل معلم مرحلة إعداداً تخصصياً يتناسب مع خصوصية هذه المرحلة .
3. أن يصبح التدريب المستمر وإعادة التدريب أمراً إلزامياً

معايير إعداد المعلم:

- يشير (علوان المهدي، 2008)⁽¹⁴⁾ إلى أن هناك اهتمام من بعض الدول المتقدمة في وضع معايير اعتمادية يستفاد منها إجمالاً في تحديد المتطلبات الفنية لإعداد المعلم .
- منها ما وضعه المجلس الوطني الأمريكي لاعتماد برامج إعداد المعلمين (nbtt) من معايير لمهنة التعليم تتضمن مايلي :
1. الاهتمام بالمعرفة المهنية
 2. الالتزام بطرق التدريس
 3. إدارة الفصل
 4. التعليم من خلال الخبرة

ومنها المعايير المحددة لإعداد المعلم في ولاية متشجن بأمريكا وهي:

1. المعرفة التامة بمادة التخصص .
 2. فهم بيئة التلاميذ .
 3. معرفة كيفية مواجهة صعوبات التعلم (حل المشكلات) .
 4. معرفة طرق التدريس المختلفة .
- وقد حددت اللجنة الوطنية لتقويم أداء المعلمين بكاليفورنيا ، المتطلبات الأساسية التي تحتاج إليها مهارة التدريس بالآتي :
1. سعة الثقافة في الفنون العقلية والعلوم واللغات
 2. إحاطة المعلم بالمواد المراد تدريسها ، ومعرفة المناهج وكيفية تنظيمها .
 3. معرفته للمهارات المطلوب منه تطويرها ، ومعرفة بالوسائل التي تساعده في أداء المهمة
 4. معرفته لطرق التدريس العامة ، والخاصة بمادته ، ومعرفة بمهارات التدريس التي تلائم الطلاب على اختلاف فئاتهم .
 5. معرفته بأساليب تقويم الطلاب ، والتأكد من تطور نموهم ، وقابليتهم للتعلم واستعدادهم لتوظيف ما تعلموه لصالحهم .
- فوائد تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي
- يشير(الهاشمي،علي 2008)⁽⁹⁾إنادارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية تحقق عددا من الفوائد والانجازات منها :

هـ- الجدارة : مامستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية الاستنتاجية والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي :

يمكن تلخيص فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي :

1. رؤية رسالة وأهداف واضحة للمؤسسة
2. تطبيق استراتيجية مبنية على أسس علمية للمؤسسة
3. تطبيق واستخدام معايير جودة واضحة ومحددة لجميع مجالات العمل في مؤسسة التعليم العالي)
4. مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة وتطبيق المشاركة في إدارة المؤسسة التعليمية
5. الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع
6. رفع وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام وزيادة الالتزام لتحقيق الجودة والمعاشية معها
7. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيقبل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير .
8. العمل على تقليل الهدر من إمكانيات المؤسسة من الموارد والوقت وغيرها .

الدراسات السابقة :

1. دراسة الهسي، جمال حمدان إسماعيل(2012)⁽¹⁰⁾، واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعة قطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعة قطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة . وتحدد السؤال الرئيسي للدراسة في معرفة واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعة قطاع غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة ؟
- وكانت نتائج الدراسة أن نسبة توافر معايير الجودة الشاملة لواقع إعداد المعلم في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة في الجامعات : الأزهر ، الإسلامية ، الأقصى هي 64.6% في ما كشفت نتائج الدراسة نسبة توافر معايير الجودة الشاملة لواقع إعداد المعلم في كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للجامعات الثلاث 66% ، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدة أمور منها أن أهداف كليات التربية غير واضحة ، ضعف التوازن في جوانب الإعداد المختلفة ، محدودية الموارد المادية وعد استغلالها ، أساليب التعليم تقليدية وتميل في معظمها إلى المحاضرة .
2. دراسة "أبتسام الزويني"⁽⁵⁾ بعنوان صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

1. المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد والتحسين المستمر والتعليم والتدريب
2. توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا في التخطيط الاستراتيجي
3. تحسن جودة خريجي الجامعات بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة
4. زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريون وتطوير كفاءة أدائهم من خلال إقامة ورش عمل وبشكل منتظم مكونات برنامج إعداد المعلمين الناجح :

- أ- تقديم معرفة تخصصية عالية .
 - ب- معرفة طرق نقل المعلومات وتسهيل فهمها .
 - ج- إيجاد برامج وطرق بديلة للإعداد السريع .
 - د- إعداد المعلم لتدريس نوعيات خاصة من الطلاب (الفئات الخاصة) .
 - هـ- إيجاد دعم قوى من المؤسسة التعليمية لإعداد المعلم
 - و- تعاون مؤسسات الميدان من مدارس وإدارات تعليمية
- جوانب إعداد المعلم في كليات التربية (الكرمي، 2011)⁽⁶⁾**
- الإعداد الثقافي العام:** ويقصد به تزويد المعلم بثقافة عامة تتيح له التعرف على علو أخرى غير تخصصية والتعرف على ثقافة مجتمعه المحلي والعالمي .
- الإعداد المهني والتربوي :** يتم من خلاله إعداد المعلم ليكون عضوا في مهنة التعليم .

الإعداد الأكاديمي: ويقصد به تزويد المعلم بالمفاهيم والأساسيات في المقرر التخصصي الذي يقوم بتدريسه كي يصبح على مستوى عال من القدرة التخصصية .

المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة أداء الجامعة

أشار (بريرام ، 2006)⁽¹¹⁾ إلى المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة أداء الجامعة

- أ- الاعتمادية : تشير إلى قدرة الجامعة على إنجاز وأداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليها ، فالطالب ينتظر من العاملين أن يقدموا له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز .
- ب- مدى توافر الخدمة من حيث الزمان والمكان : هل تتوفر الخدمة في المكان والزمان اللذين يريد هما الطالب ؟ وهل الوصول إلى الجامعة أمر ميسور أو أنه في غاية الصعوبة ؟
- ج- الأمان : هل الخدمة آمنة من الخطورة والمخاطرة
- د- المصداقية : مامدى مصداقية إدارة الجامعة ؟ هل هي أهل للثقة ؟ هل تلتزم الإدارة بوعودها .

مؤسسات التعليم العالي وكانت النتائج في الدراستين تتمثل في (زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي) كأحد أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة

- كما توصلت الدراسة الحالية إلى نفس نتائج دراسة " الفول" التي اعتمدت نفس مجالات الإعداد المتمثلة في الإعداد (الأكاديمي، المهني ، الثقافي) والتي أظهرت نتائج الدراستين تدني في برامج إعداد المعلم في مختلف جوانب الإعداد .
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "الزويني " في الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات التربية ، كذلك توصلت هذه الدراسة إلى نفس نتائج الدراسة الحالية في أن من أهم المعوقات هي ضعف الدعم المادي ، ضعف أعضاء هيئة التدريس لاستعمال التقنيات الحديثة
- وقد أجمعت الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وكذلك في نوع العينة حيث كانت عينة الدراسة هي أعضاء هيئة التدريس باستثناء دراسة "الفول" حيث كانت عينة الدراسة طلبة كلية التربية ، كما أجمعت الدراسات في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة . وتم اختيار الدراسات على حسب اهدافها مع الدراسة الحالية من حيث واقع تطبيق الجودة الشاملة كما في دراسة الفول والهسي وكذلك من حيث التعرف على المعوقات كما في دراسة الزويني و العضاضي
- واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في وضع تصور لموضوع الدراسة وكذلك الاستفادة منها في إعداد الدراسة ومجالاتها وتحديد منهجية الدراسة .

إجراءات البحث :

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة طرابلس وعددهم ثلاث كليات

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بلغ قوامها (40) عضو هيئة تدريس بكلية التربية جامعة طرابلس)

أداة البحث:

تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت إعداد وتكوين المعلم الجامعي في ضوء معايير الجودة

صدق الاستبيان:

استخدمت الباحثة الصدق التحكمي وذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية لغرض إبداء

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة بابل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة .

وقد توصلت الباحثة إلى أن هناك صعوبات عدة تؤدي إلى إعاقة تطبيق معايير ضمان الجودة في جامعة بابل منها الضعف المادي ، وعدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في دورات تدريبية لتطوير كفاءتهم العلمية ، وضعف أعضاء هيئة التدريس لاستعمال التقنيات الحديثة

3. دراسة الفوال، والصافتي (2010) (8) بعنوان تقييم برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وإدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من طلبة كلية التربية السنة الرابعة واستخدم الباحث استبيان مكون من أربعة مجالات هي: الإعداد الأكاديمي والمهني والثقافي والشخصي، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة برنامج إعداد المعلم كانت متوسطة، مما يؤكد ضرورة العمل لرفع مستوى جودته لضمان جودة مخرجاته .

4. دراسة العضاضي (2012) (7) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمثل الهدف العام للدراسة في تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي استخدم استبيان مكون من خمسة جوانب هي: (الجانب القيادي ،التنظيمي، التعليمي ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع). تحدد مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من الكليات النظرية بجامعة الملك خالد ، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها :ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة ، ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية ، زيادة العبء التدريسي.

التعليق عن الدراسات السابقة :

- من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن كل الدراسات التي استعرضت تركز في تقييمها على كليات التربية ، كما أن هناك تعدد في الأهداف التي دارت حولها تلك الدراسات فقد تشابهت دراسة "الهسي" مع الدراسة الحالية في هدف معرفة واقع إعداد المعلم في كليات التربية في ضوء معايير الجودة وكانت نتائج الدراسة مشابهة لما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن برامج الإعداد يغلب عليه الطابع النظري التلقيني وكذلك ضعف التوازن في جوانب الإعداد المختلفة.
- تشابهت أهداف الدراسة الحالية مع أهداف دراسة "العضاضي" من حيث معرفة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المستمدة من أفراد عينة البحث بواسطة الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، معادلة سبيرمان براون، معادلة بيرسون، الوزن النسبي

وللإجابة على التساؤل الثاني ما الواقع الفعلي لإعداد المعلم الجامعي بكلية التربية التابعة لجامعة طرابلس في ضوء معايير الجودة؟ أعدت الباحثة استبيان اشتمل على (22) فقرة قسمت على محورين اشتمل المحور الأول على: **الإعداد الأكاديمي والثقافي والإداري**، واشتمل المحور الثاني على **الإعداد المهني والتربوي والتكنولوجي** وُحددت اختيارات الفقرات بالمستويات التالية:

جدول (1) يبين مستويات الإجابة على أسئلة الاستبيان

| مستوى الإجابة | خيارات درجة الممارسة |
|---------------|----------------------|
| 2 | متوفر إلى حد كبير |
| 1 | متوفر إلى حد ما |
| 0 | غير متوفر |

ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول أداة الدراسة من حيث صياغتها ومضمونها وشمولها . وقد تم الأخذ بجميع الآراء والمقترحات التي أبداهها المحكمون . من حيث إضافة فقرات وتعديل لبعض الفقرات .

كما تم استخراج صدق الاستبيان عن طريق استخراج الجذر التربيعي لمعامل ارتباط فقرات الاستبيان وكان **صدق المقياس = 0.70**

$$0.83 = 0.70 \sqrt{=}$$

ثبات الاستبيان:

تم حساب الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية حسب

معامل ارتباط سبيرمان براون على المعادلة التالية:

$$\text{معامل الارتباط لسبيرمان براون } r_{2n} = r_{\frac{n}{2}}$$

$$= 0.55 \times$$

$$0.70$$

$$0.55 + 1 + r_{2n} = 1 + 0.55$$

وهذا المعامل يشير إلى صلاحية المقياس وهو دال إحصائياً

عند مستوى معنوية (0.01) .

جدول رقم (2) الوزن النسبي لاستجابات العينة حول المحور (الإعداد الأكاديمي والثقافي والإداري)

| الترتيب | الوزن النسبي | فقرات برامج الإعداد | ر |
|-----------------|--------------|--|----|
| 5 | 30 | تقوم الجامعة بتقديم برامج متطورة في الأساسيات المعرفية المستجدة | 1 |
| 6 | 29 | تتابع الجامعة التطورات العلمية وجلب الخبرات الأجنبية في إعداد المعلم الجامعي | 2 |
| 3 | 36 | تحاول الجامعة مساندة المستحدثات في التخصصات المختلفة مع مراعاة الخصوصية الثقافية | 3 |
| 2 | 38 | محاولة إكساب المعلم الاتجاهات الحديثة في مجال تخصصه وعملية تدريسه . | 4 |
| 3 | 36 | إكساب المعلم الجامعي معلومات ثقافية عن (العولمة - الجودة - الاعتماد) | 5 |
| 7 | 27 | إجراء المحاضرات واللقاءات النقاشية حول قضايا المجتمع | 6 |
| 6 | 29 | الاهتمام بالبعد التطبيقي العملي الذي يؤكد إكساب المهارات التدريسية | 7 |
| 4 | 35 | تحاول الجامعة تبني مستويات معيارية عالمية لتقييم المعلم الجامعي في ضوء الجودة | 8 |
| 8 | 24 | وجود برامج لتنمية القدرات القيادية | 9 |
| 9 | 19 | تهتم الجامعة بتنمية قدرات المعلم الجامعي الإدارية | 10 |
| 1 | 42 | تقوم الجامعة بتوفير المعلومات الثقافية والبحثية والأكاديمية في مركز المعلومات | 11 |
| متوسط النسب 31% | | | |

(الإعداد المهني والتربوي والتكنولوجي)

جدول رقم (3) الوزن النسبي لاستجابات العينة حول المحور

| الترتيب | الوزن النسبي | فقرات برامج الإعداد | ر |
|---------|--------------|--|---|
| 7 | 22 | تعمل الجامعة على تنظيم دورات للتأهيل التربوي للمعلم الجامعي | 1 |
| 8 | 20 | تدير الجامعة برامج لاكتساب المعلم برامج التدريس المصغر | 2 |
| 4 | 26 | تنظم الجامعة برامج لتنظيم استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية | 3 |
| 1 | 35 | تنظم الجامعة دورات حاسوب للحصول على الرخصة الدولية في الكمبيوتر | 4 |
| 4 | 26 | تنظم الجامعة برامج لإكساب مهارات خدمة التعليم عن بعد عبر شبكة الانترنت | 5 |
| 4 | 26 | تبني الجامعة منظور تربوي يزيل الفواصل بين الأقسام العلمية وتحقيق الوحدة المعرفية | 6 |
| 3 | 27 | تحاول الجامعة تزويد المعلم بأخلاقيات المهنة في ضوء ادوار المعلم المتغيرة | 7 |
| 5 | 25 | تكسب الجامعة المعلم مهارات الإبداع والابتكار لإنتاج الأبحاث العلمية | 8 |

| الترتيب | الوزن النسبي | فقرات برامج الإعداد | ر |
|-----------------------|--------------|---|----|
| 6 | 23 | تحاول الجامعة إكساب المعلم برامج إحصائية متطورة | 9 |
| 5 | 25 | إكساب المعلم الجامعي مهارات التعلم الإلكتروني في عمليات التدريس | 10 |
| 2 | 32 | تعمل الجامعة على التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس في كل مناحي التعليم لمزيد من التفاعل العلمي . | 11 |
| مجموع متوسط النسب %26 | | | |

وللإجابة على التساؤل الثالث حول معرفة المعوقات التي أعدت الباحثة استبانة مكونة من 16 معوقة والجداول التالي يوضح تحول دون تطبيق معايير الجودة في برنامج إعداد المعلم الجامعي

جدول رقم (4) يبين الوزن النسبي للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة بكليات التربية

| الترتيب | الوزن النسبي | المعوقات | ر |
|---|--------------|--|----|
| 2 | 72 | عدم وجود هيئة مستقلة ترعى تطبيق هذه المعايير في الجامعات. | 1 |
| 11 | 57 | ضعف قنوات الاتصال بين أقسام وإدارات الجامعة. | 2 |
| 6 | 67 | عدم تحقيق التواصل بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية الواحدة | 3 |
| 7 | 65 | عدم تبني التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس لدى جهات متخصصة. | 4 |
| 7 | 65 | شيوخ بعض أنماط الإدارة المتسلطة حيث يقل مشاركة عضو هيئة التدريس في الجوانب الإدارية . | 5 |
| 1 | 74 | زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي | 6 |
| 9 | 62 | عدم تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام الطرق الإحصائية المناسبة في تحسين العملية التعليمية . | 7 |
| 8 | 63 | محدودية برامج التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس | 8 |
| 5 | 68 | قلة وعي القيادات بضرورة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة | 9 |
| 3 | 71 | عدم تحقق الكوادر البشرية المؤهلة في ميدان إدارة الجودة | 10 |
| 2 | 72 | قلة الوسائل التعليمية الحديثة المناسبة للعمل الأكاديمي . | 11 |
| 13 | 50 | تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة | 12 |
| 5 | 68 | وجود التقويم السنوي لعضو هيئة التدريس الذي يمثل ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على أدائه . | 13 |
| 14 | 29 | التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا لكليات التربية | 14 |
| 13 | 50 | نقص الكفاءات البشرية بسبب تدني مستوى الرواتب وغياب سياسة الحوافز المادية والمعنوية. | 15 |
| 11 | 57 | ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير بسبب المناخ الإداري السائد في الكليات أو لضعف في ميزانية البحوث نفسها | 16 |
| 4 | 69 | ضعف نظام المعلوماتية في كليات التربية حيث يتمثل ذلك في عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والسريعة ، وذلك لعدم توفر أنظمة معلوماتية فعالة تعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات ونقلها لصانعي القرار في الوقت المناسب | 17 |
| 12 | 53 | ضعف التمويل المالي حيث يحتاج تطبيق الجودة الشاملة في برنامج إعداد المعلم الجامعي إلى ميزانية كافية لتطبيقه . | 18 |
| 2 | 72 | الإرث الثقافي والاجتماعي حيث سواجه تطبيق الجودة الشاملة في برنامج إعداد المعلم الجامعي مقاومة كبيرة من قبل الذين اعتادوا على العمل التربوي التقليدي ، حيث أن التحول السريع نحو التحديث يخوف المسؤولين من تحمل مسؤولية الالتزام بمعايير التغيير الحديثة . | 19 |
| 10 | 60 | عدم إدراك رؤساء الأقسام لمفهوم الجودة الشاملة | 20 |
| مجموع متوسط النسب (نسبة المعوقات) %62 | | | |

- عرض نتائج البحث ومناقشته :
- أولاً : عرض نتائج الدراسة النظرية والمتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول والذي يهدف إلى التعرف على مفهوم التخطيط لإعداد المعلم ومرتكزاته؟ توصلت الباحثة إلى صياغة عدد من النتائج منها :
- أن التخطيط لإعداد المعلم الجامعي يتطلب وجود حاجة ماسة لإعادة النظر في مناهج إعداد المعلم الجامعي بما يرتبط ومعايير الجودة .
 - هناك ادوار متغيرة للمعلم الجامعي مرتبطة بمعايير الجودة العالمية ومنها أن المعلم باحث عن المعرفة عبر شبكات التكنولوجيا الحديثة .
 - إعداد المعلم يظل من أقوى أدوات التخطيط لإصلاح التعليم في ليبيا .
 - اعتماد أساليب مستخدمة لتدريب المعلم الجامعي بناءً على منظومة تنمية الكفايات المهنية .

التخصصي والتربوي والتكنولوجي ولا تواكب البرامج التطورات المعاصرة .

وعلى الرغم من أن التعليم الإلكتروني يعد أحد أساليب التعليم التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات ، إلا أن استجابة أفراد العينة نحو التحقق في الواقع الفعلي جاء بصورة منخفضة بوزن نسبي (25%) في الفقرة رقم (10) (إكساب المعلم الجامعي مهارات التعلم الإلكتروني في عمليات التدريس)، ويتفق هذا على أن هناك مبررات تعود لوجود قصور في استخدام الأساليب التقنية الحديثة في أساليب التعلم والعملية التدريسية .

ثالثاً : عرض نتائج السؤال الثالث والمتعلق بمعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة بالجامعات الليبية :

بالرجوع إلى الجدول رقم (4) نلاحظ أن أكبر معوق يمكن أن يحول دون تطبيق معايير الجودة هو في الفقرة (6) والتي تنص على (زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي) ، يليه الفقرة رقم (1) (عدم وجود هيئة مستقلة ترعى تطبيق هذه المعايير في الجامعات) يليها الفقرة رقم (19) (الإرث الثقافي والاجتماعي ، حيث أن التحول السريع نحو التحديث يخوف المسؤولين من تحمل مسؤولية الالتزام بمعايير التغيير الحديثة) ، في حين كان أقل معوق يمكن أن يحول دون تطبيق معايير الجودة هو في الفقرة رقم (14) (التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا لكليات التربية) .

في ضوء النتائج المتعلقة بهذا المحور التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن هذا السؤال يمكن القول أن أعضاء هيئة التدريس يوافقون على وجود معوقات في برنامج إعداد المعلم الجامعي حيث وصل متوسط النسب على وجود المعوقات إلى (62%)

وتعزو الباحثة ذلك إلى العديد من الأسباب : عدم وجود ميزانية كافية من قبل إدارة الكليات لتشجيع البحث والتطوير ، وعدم توفير نظم معلوماتية تساهم في الاتجاهات الحديثة ، وعدم قناعة بعض المسؤولين في عمادة الكليات بجدوى تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام وتوظيف الطرق الإحصائية المناسبة لتحسين العملية التعليمية ، عدم تزويد إدارة الكليات بالأدوات المناسبة لأداء عضو هيئة التدريس والتركيز على الجوانب النظرية دون التطبيقية، وجود بعض الإدارات المتسلطة في الكليات التي لا تحبذ التطوير ولا تسعى إليه بل تحبذ البقاء على الجوانب التقليدية في الإدارة للحفاظ على زمام الأمور تحت سيطرتها بشكل مركزي بحت .

التوصيات :

من خلال مجمل ما ورد في هذا البحث من نتائج حول إعداد المعلم الجامعي وفق متطلبات أنظمة الجودة كخطوة أساسية لإصلاح التعليم الجامعي وإعداد مقياس للوقوف على واقع الإعداد الفعلي للمعلم

• هناك مراحل للتخطيط التعليمي منها : مرحلة "الإعداد - مرحلة تحديد الأهداف وصياغتها - إقرار الخطة - التنفيذ - التقييم للخطة.

ثانياً : عرض نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني والذي يهدف إلى الكشف عن واقع إعداد المعلم الجامعي في كليات التربية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) .

أولاً: عرض نتائج المحور الأول والذي يشمل الإعداد الأكاديمي والثقافي والإداري: بالرجوع إلى الجدول رقم (2) نجد أن الفقرة رقم (11) (تقوم الجامعة بتوفير المعلومات الثقافية والأكاديمية) قد حازت على أعلى نسبة (42%)، يليها الفقرة رقم (4) (محاولة الجامعة إكساب المعلم الاتجاهات الحديثة في مجال تخصصه وعملية تدريسه) (38%) ، في حين احتلت الفقرات رقم (10،9،6) (على المراتب الأخيرة وهي على التوالي : تهتم الجامعة بتنمية قدرات المعلم الجامعي الإدارية ، وجود برامج لتنمية القدرات القيادية ، إجراء المحاضرات واللقاءات النقاشية حول قضايا المجتمع)، مما يدل على أن هناك تدني إعداد المعلم في الجانب الإداري .

ثانياً عرض نتائج المحور الثاني والذي يحتوي على الإعداد التربوي والمهني والتكنولوجي : كانت أعلى نسبة في الفقرة رقم (4) (تنظم الجامعة دورات حاسوب للحصول على الرخصة الدولية في الكمبيوتر) (35%)، في حين احتلت الفقرة رقم (10،9،1،2) (المراتب الأخيرة وهي على التوالي (تدير الجامعة برامج لاكتساب المعلم برامج التدريس المصغر) (تعمل الجامعة على تنظيم دورات للتأهيل التربوي للمعلم الجامعي) (تحاول الجامعة إكساب المعلم برامج إحصائية متطورة) ، (إكساب المعلم الجامعي مهارات التعلم الإلكتروني في عمليات التدريس)

تفسير نتائج السؤال الثاني بمحوريه الأول والثاني :

نلاحظ أن هناك شبه إجماع بين أفراد العينة على تدني تحقق الواقع الفعلي للإعداد الأكاديمي والثقافي والإداري حيث كان متوسط الوزن النسبي لكل الفقرات (31%) وهذا يتفق مع نتائج الدراسات التي توصلت إلى أن نسبة كبيرة من الطاقات البشرية العاملة في حقل التعليم ، غير معدة إعداداً حقيقياً وكافياً ، فهي ليست على مستوى المسؤولية التربوية وقد كان التركيز على الجانب الأكاديمي أكثر، في حين كان التدني واضح في جانب الإعداد الإداري . وبالرجوع إلى الجدول رقم (3) نلاحظ وجود تدني شديد في متوسط نسب فقرات الإعداد التربوي والمهني والتكنولوجي ، حيث كانت النسبة (26%) ويتفق هذا مع الدراسات التي ترى أن برامج الإعداد التربوي والتكنولوجي والمهني يغلب عليه الطابع النظري والكثير من الطابع التلقيني، بالإضافة إلى ضعف التكامل بين جوانب الإعداد

18. ضرورة إعداد معلمين ذوي مهارات عالية في مهارات الاتصال الأساسية لإكساب الطلاب المهارات العليا ، ولن يستطيع المعلم إرساء قواعد متينة إذا لم يكن لديه أساس قوي في المادة التي يقوم بتدريسها.
19. ضرورة المراجعة والتقييم المستمرين لبرامج إعداد المعلمين وطرائق وأساليب تنفيذها.
20. ضرورة التقييم المستمر لأداء أعضاء الهيئة التدريسية ومتابعة أنشطة نموهم المهني.
21. تزويد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالمعارف والمعلومات عن طريق توفير مكتبات مزودة بالمراجع والدوريات والتقنيات الحديثة .
22. إعادة النظر في المدخلات التعليمية للتعليم العالي والمتعلقة بالهيكل التنظيمي والكوادر الإدارية والاحتياجات والصلاحيات والإمكانات المادية .
23. تبادل الخبرات والبحوث وتشجيع العمل الثنائي والمتعدد الأطراف والمساهمة في تنمية الأنشطة التربوية والتعليم المستمر وتنظيم المنشورات الدورية على المستوى العربي والإقليمي وتكثيف التعاون مع المنظمات التربوية .

المقترحات :

- من خلال المحاور التي تم استعراضها، والمتعلقة ببرامج إعداد المعلم الجامعي بكليات التربية ، يمكن الخروج بالمقترحات الآتية:
1. التركيز على إيجاد هيئة مستقلة تعمل على التأكد من مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية .
 2. ضرورة الاهتمام بمدخل الجودة الشاملة وتوظيفه في مؤسسات التعليم العالي كأسلوب إداري حديث يسهم في تطوير هذه المؤسسات.
 3. الاهتمام بتطبيق سياسة الترخيص لمزاولة مهنة التدريس، عن طريقاختبارات تثبت صلاحية المعلم أو عدم صلاحيته لمهنة التدريس، فإن ثبتت صلاحيته أخذ رخصة التدريس لفترة لا تزيد عن خمس سنوات، يحتاج بعدها إلى التجديد.
 4. الاتجاه إلى تكامل سياسات الإعداد قبل الخدمة مع سياسات التدريب أثناء الخدمة.
 5. الاتجاه إلى إتاحة الفرص للتدريب المستمر، على فترات زمنية متقاربة لجميع المعلمين، بحيث يتم التمييز بين المعلم المبتدئ، والمعلم ذي الخبرة، على أن يجري التدريب، وتتوخأ أشكاله في ضوء أحدث الاتجاهات المعاصرة في تدريب المعلمين.
 6. الاهتمام بتضافر القوى، وحشد القوى في عملية إعداد المعلمين وتدريبهم، بحيث يتم الاستفادة في ذلك من جهود منظمات المجتمع المدني والمؤسسات الاقتصادية، إلى جانب جهود مؤسسات الدولة.

- الجامعي في ليبيا وفق معايير الجودة ، فقد انتهت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات يمكن أن تتلخص بالنقاط الآتية:
1. متابعة الأحداث الجارية والاستكشافات العلمية في مجال التخصص الأكاديمي.
 2. استغلال كل مصادر التعلم في بيئة التعلم والتعليم وعدم الاقتصار على الكتاب الجامعي .
 3. ضرورة تدريب المعلم الجامعي على مهارات التدريس باستخدام التعلم الإلكتروني .
 4. تنظيم دورات تدريس على البرامج الثقافية مثل : العولمة - التقدم التكنولوجي .
 5. تنظيم برامج مرتبطة بثقافة الجودة والاعتماد للعملية التعليمية.
 6. توفير الكوادر المؤهلة والمتخصصة في الإدارة والتخطيط التربوي للتعليم .
 7. تزويد أجهزة التخطيط التربوي والتعليمي بالتقنيات الحديثة لتسخيرها في التخطيط العلمي .
 8. تطوير الإدارة التربوية في كل مستوياتها لتصبح إدارة ديمقراطية وإنسانية ، فالمعلم في التربية الحديثة هو أحد عناصر الإدارة التربوية.
 9. تكوين وحدة لضمان الجودة بكل كلية من كليات الجامعة لمتابعة الأداء للعملية التعليمية .
 10. النمو المهني المستمر للمعلم ، فهو يسعى وراء كل جديد في مادة تخصصه .
 11. وضع نظام فعال وملزم لتقييم الأداء الجامعي وخاصة في مجال إعداد المعلم وتقييمه .
 12. ضرورة مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق متطلبات الجودة كخطوة أساسية للإصلاح المدرسي .
 13. إعادة النظر في كيفية توظيف الموارد واستثمارها بكفاءة وفاعلية.
 14. أهمية إعداد المعلمين وتأهيلهم على المستوى العربي والمحلي وفق أنظمة الجودة العالمية .
 15. تبني المقياس المقترح و المقاييس الأخرى كأداة للتقييم الذاتي لبرامج إعداد المعلمين في كليات التربية .
 16. استخدام تكنولوجيا التعليم الحديثة وتوظيفها في برامج إعداد المعلمين
 17. ضرورة تضمين التدريب الحديث للمعلم المهارات التي يحتاجها أصحاب العمل مثل الكفاءة في مهارات الاتصال بين الأفراد، والقدرة على العمل في الجماعة، ومهارات حل المشكلات، الابتكار، والتفكير المستقل، فإذا كان على المعلمين مساعدة طلابهم في اكتساب هذه المهارات، فلا بد أن يكونوا هم أنفسهم قد اكتسبوها في برامج إعدادهم .

الفساد كعميق للبحث العلمي في العالم العربي _ الجزائر نموذجا

بوقصة إيمان
جامعة العربي التبسي - تبسة/ الجزائر
bouguessaimene1@gmail.com

أ.د. بوساحية السايح
أستاذ محاضر قسم "أ"
جامعة العربي التبسي - تبسة/ الجزائر
bbsyeh@hotmail.com

الملخص: يعد البحث العلمي من أهم المظاهر المميزة لعصرنا الحالي، فهو عماد كل تخطيط وعصب كل تنمية فبواسطة البحث يتم وضع خطط التنمية على أسس سليمة ومتينة، ويتم تقادي الأخطاء وتوفير الأموال وتحسين النوعية، كما يعتبر البحث العلمي سبيلا رئيسيا، ومهما لرفع مستوى الجامعات ورفع مستوى الهيئة التدريسية، ولا يكون ذلك إلا بإنتهاج الآليات الشرعية عند التوظيف ووضع الشخص المناسب بقدراته وكفاءاته في مكانه المناسب، لا بإعتماد معايير أخرى كالمحسوبية والفساد، ومع الانتشار الهائل لظاهرة الفساد خاصة في داخل الإدارات العمومية، أمست مدونات السلوك أحد الإجراءات المساعدة على تقويم سلوك الموظفين، خاصة وهي في حقيقة الأمر تستهدف الجزء الثاني في تكوين النفس البشرية والذي يمثل الناحية المعنوية لا المادية في التركيبة البشرية.

هذه الناحية التي يصعب إن لم يستحل على القانون الوصول إليها ولا معرفة خباياها ونواياها وحتى على إفتراض وصوله إليها فإنه في الأخير لا يملك وسيلة ترويضها وضمان بقائها على المنحى المستقيم لأن هذه المهمة في الأساس لا تخضع له وتخرج عن نطاقه فهي مهمة تتولاها الأخلاق وببسط الضمير البشري رقابته عليها ولا يملك القانون فيها إلا منح الإطار التنظيمي الذي سوف تمارس فيه الأخلاق مهمتها في ترويض النفس البشرية وضمان جعلها بمنأى عن كل ما قد يسبب إنزلاقها في وكر الفساد.

فالبحث العلمي يساعد على تنشيط عقل الأستاذ الجامعي ونموه وتطويره، وعندما تكون أبحاثه في مجال تخصصه الذي يدرسه فإن هذا سوف يعمق فهمه لموضوعه، كما أنه أحد المعايير الأساسية التي تأخذ بها عند تعيين وترقية الأساتذة، ويجب أن لا تقاس أهمية البحث العلمي للجامعة من خلال المنافع المادية التي يمكن أن تعود على الجامعة، فالهدف من البحث العلمي أساسا جعل إمكانية التعليم مستمرة عند المدرس وعملية التعلم قائمة لدى الطالب.

الكلمات المفتاحية: الفساد الإداري، مدونة السلوك، أخلاقيات الأعمال، النزاهة، أخلاقيات الوظيفة.

Title of the intervention: Corruption as a hindrance to scientific research in the Arab world _ Algeria as a model

Abstract: Scientific research is one of the most important features of our current era. It is the foundation of every planning and the nerve of every development. Through research, development plans are laid out on sound foundations. Mistakes are avoided, funds are provided and quality is improved. Scientific research is considered a major way, And not only by adopting the legal mechanisms of recruitment and placing the right person with his abilities and competencies in his proper place, and not by adopting other criteria such as nepotism and corruption, and with the massive spread of corruption, especially within public administrations, On the evaluation of the behavior of employees, especially in fact is aimed at the second part in the formation of the human soul, which represents the moral rather than material in the human composition.

This aspect, which is difficult if it is not impossibly accessible to the law, nor the knowledge of its secrets and intentions, and even the assumption of its arrival, it does not have the means to tame it and ensure its survival on the straight path because this task is basically not subject to it and out of scope is an important mission of ethics and simplifies the human conscience And the law has only the granting of the regulatory framework in which morality will exercise its task in taming the human psyche and ensuring that it is free of all that may cause its slide into the den of corruption.

Scientific research helps to stimulate the mind of the university professor and its growth and development, and when his research in the field of specialization that he studies, this will deepen his understanding of the subject, and is one of the basic criteria that take when the appointment and promotion of professors, and should not be measured the importance of scientific research of the University through the benefits The goal of scientific research is mainly to make the possibility of continuing education at the teacher and the learning process is available to the student.

Keywords: Administrative Corruption, Code of Conduct, Business Ethics, Integrity, Job Ethics.

ومراكز البحث العلمي، والتي تؤثر بدورها على مصداقية الإنتاج والتأليف وقيمة البحث العلمي في حد ذاته، وهذا ما يدل على تدهور الجامعة التي تعتبر مرآة المجتمع، وقد نشرت الصحف والأخبار العديد

أولا: تدهور أخلاقيات البحث العلمي في المجتمع الجامعي:

من خلال عدم الإلتزام الصارم بالأمانة العلمية في البحوث والمؤلفات وقد أشير في كثير من الندوات والمؤتمرات إلى القضايا المتعلقة بأزمة أخلاقيات البحث العلمي والكتابة والنشر في الجامعات

بها كثيرة وكل تعريف مختلف عن غيره باختلاف الزاوية التي ينظر منها مطلق التعريف لهذه المدونات إلا أن هذا لا يمنعنا من إستعراض بعض التعاريف والتي هي كالتالي:

يمكن تعريف مدونات السلوك على أنها مجموعة القواعد والضوابط والمعتقدات والقيم التي تحدد السلوك الذي يجب على الموظف الإلتزام به عند ممارسته لعمله في أي وقت وأي مكان.⁵

كما تعرف على أنها مبادئ السلوك المناسبة للشخص المهني في سلوكه وعلاقته مع الجمهور والعلاء وزملائه المهنيين.⁶

وتعرف أيضا مدونات السلوك بأنها إتماد معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل في إطار المؤسسات العامة تحدد للعاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أداء مهامهم وفي علاقاتهم بالجمهور.⁷ أو هي سلوك مهني وظيفي يعبر عن مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم.

أنواع المدونات السلوكية ووظائفها:

يمكن إجمال أنواع مدونات السلوك في نوعين أساسيين:

- المدونات السلوكية القائمة على الإذعان : في إطار هذا النوع يتم التركيز على الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك اللأخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة وتجنب العقوبات القانونية.
- المدونات القائمة على أساس النزاهة والإستقامة : يعمل هذا النوع على تعزيز وتعريف القيم المنظمة وخلق بيئة تدعم السلوك الأخلاقي القويم وتؤكد دعم روح الإلتزام لدى العاملين.⁸
- أما وظائف مدونات السلوك فعلى الرغم من وجود أنواع للمدونات إلا أن الوظيفة في جوهرها لا تتأثر بتغير هذه الأنواع بل تبقى محافظة على إستقرارها وتتمثل وظائف مدونات السلوك عموما في :
- المساهمة في تطوير العمل الإداري وتعزيز مهنة الإدارة لكونها تحمي السمعة والمكانة.
- توفير إطار سليم يوضح للعاملين أسلوب العمل ويحميهم من الانتهاكات الأخلاقية.
- تنمية إحساس العاملين بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب بإتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي والأداء.
- المساهمة في تقليل الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي من خلال جعل القيم والأهداف الشخصية منسجمة مع قيم وأهداف المؤسسة.
- الاهتمام بالجوانب والمشاكل الأخلاقية لتحقيق الموازنة فيما بينها وبين الجوانب المادية التي ظلت لفترة تحتل الموقع الأول في الاهتمام والمساهمة في تحسين العلاقة ما بين المؤسسة

من حالات السرقات العلمية سواء وطنيا أو دوليا، من تحايل في النقل وسطو على أفكار الآخرين¹.

ويلجأ بعض المؤلفين إلى مختلف الممارسات الأكاديمية غير الأخلاقية من الحيل التقليدية وغير التقليدية في التموه والغش، كتغير الجملة الأولى من النص المقتبس حرفيا دون الإشارة للمصدر أو من خلال حذف بعض المصطلحات وتغيير مثال بآخر، والنقل الحرفي من بعض رسائل الدكتوراه والمجستير دون تنقيح، وأيضا النقل الحرفي من قواعد البيانات وشبكة الأنترنت.

ضوابط الأمانة العلمية:

الأمانة لغة تعني الوفاء، واصطلاحا حفظ الشيء وعدم التصرف فيه بغض النظر عن مالكة أو طبيعته والأمانة تتجلى أهميتها من خلال قوله عليه أفضل الصلاة والسلام: "لا دين لمن لا أمانة له"، وبالتالي، فإن من أبرز ما يتسم به العالم أو الباحث هو الإلتزام بالضوابط الأخلاقية لأهل العلم من جميع النواحي مما يجعله يرتقي إلى المرتبة العلمية المعبر عنها بقوله تعالى: "ولكن كونوا ربانيين بما كنتم تعلمون الكتاب وبما كنتم تدرسون"²، وهذا لا يكون إلا من خلال تحلي الباحث بالصدق والإخلاص.

كما أن هناك ضوابط تحكم الأمانة العلمية بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة، وما يهمنا هو كون السرقة العلمية تعتبر من الممارسات المخالفة للأمانة العلمية³، حيث يحظر على الباحث أن ينسب إلى نفسه جزءا أو كلا من عمل غيره أو إهمال الإشارة إلى مصدر أي فكرة إقتبسها من مختلف المصادر مهما كانت قيمتها في البحث، كما يحظر عليه أيضا عدم الدقة في إسناد المراجع إذ ينبغي على الباحث* الطالب* تجنب المبالغة في ذكر المراجع العلمية والإسناد دون الرجوع إليها أو الإقتباس دون توثيق و يلتزم بالإشارة إلى جهود الغير الذين تم الإستفادة من أعمالهم حتى في حالة إضافته لأفكاره الخاصة لتدعيم رأيه⁴.

ثانيا: الإطار العام لمدونة السلوك:

رغم أن مدونات السلوك ليست بالحديثة إلا أنه لحد الآن لا يوجد إطار مفاهيمي مستقر كليا لكل جوانبها وذلك راجع إلى إختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه المدونات مما ينتج عنه التباين في مفاهيمها.

إن مفهوم المدونات السلوكية سواء من ناحية التعريف أو من النواحي الأخرى والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهومها غير محدد طالما أن هذه المدونات متعددة الوظائف والمهام، مما يبقى مفهومها خاضعا ولو بدرجة ضئيلة إلى مفهوم الوظيفة التي ستناط بها إلا أنه يمكن التعرض لمفهومها بشكل عام في الآتي:

تعريف مدونات السلوك: لا يمكن في مجال مدونات السلوك إلى اليوم إيجاد تعريف جامع ومانع لهذه المدونات فالتعريفات الخاصة

- ما وصلت له المؤسسات العمومية من ديكتاتورية وعدم إنسانية وبيروقراطية نتيجة إحتكارها لبعض الخدمات وعدم اضطراره الإستخدام سياسة الحوار والتشاور والإقناع، بل على المواطنين الذهاب للإدارة العمومية وبذل مجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها أو يمتنعون من الإنتفاع بتلك الخدمات مع عدم إمكانية تلبيتها بطرق بديلة.¹²
- كل هذه الأسباب أكدت أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم وإنهيار شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي نتيجة لما ترتب عن ذلك الغياب من تزوير وإختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية.¹³

قواعد إعداد مدونات السلوك: إن وضع وإعداد مدونات

السلوك يجب أن يراعى فيه التالي:

- **الهدف:** وذلك عن طريق تحديد الأهداف التي تصبو لها المدونة السلوكية ويتم هذا بإجراء تقييم للمخاطر الأخلاقية كوسيلة لتحديد كيفية الإنتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة الأخلاقية المنشودة.
- **الصيغة:** والتي تتمثل في كون المدونة توجيهية أم طموحة أو خليطة بينهما.
- **الصياغة:** وهي تحديد للعملية التي سوف يتم بموجبها صياغة المدونة وبخاصة فيما يتعلق بعملية التشاور وبناء إتفاق جماعي مع أصحاب المصلحة.
- **المحتوى:** والذي يتم فيه التعبير عن القيم والمعايير والمحظورات والعقوبات، وجميع الأبعاد الأخلاقية الأخرى التي تشكل الثقافة الأخلاقية للمؤسسة أو الشركة.
- **النبرة:** والتي تتمثل في الأسلوب الذي تكتب به المدونة وطريقة توصيلها لمحتواها يلعب دورا هاما في مدى تأثيرها وتتنوع النبرة بين تحذيرية إلى إيجابية بما يخدم الهدف منها.
- **التطبيق:** ويتم ذلك بضمان تحويل المدونة من وثيقة ورقية إلى وثيقة قابلة للتطبيق وقابلة للمراجعة من فترة لأخرى.¹⁴
- **علاقة مدونات السلوك بالفساد:** ما من شك في مدى الإرتباط المتبادل بين أخلاقيات وقيم الوظيفة العامة وبين الفساد الإداري فكلاهما يؤثر في الآخر بدرجة كبيرة وهذا ما أشارت إليه دراسة سافران وآخرون التي أجريت على مجموعة من الدول في أوربا الشرقية وآسيا الوسطى، للوقوف على جهود منظمة التعاون الاقتصادي في التدريب الأخلاقي للمسؤولين الحكوميين والتي أكدت أن " الهدف الأساسي من تدريب الأخلاقيات للمسؤولين في هذه الدول هو مكافحة الفساد وتقديم خدمات عامة جيدة، كما أن الدول ذات

- والعاملين فيها من خلال تقوية الإحساس بالإنتماء والولاء للمؤسسة.⁹
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا ما له مردود إيجابي على المنظمة.
- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات السلبية والإيجابية كوسيلة من الوسائل الناجحة لتقادي بعض المظاهر المسلكية المحظورة.
- إزالة الطابع التسطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة.

أهداف مدونات السلوك:

تتلخص أهداف المدونات السلوكية بشكل عام في ما يلي:

- تحديد معايير السلوك والأخلاقيات المرغوبة.
- تعريف الجمهور بالسلوك المرغوب من الموظفين.
- الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.
- وضع السلوك المثالي في إطار محدد وعدم تركه للإجتهاادات الشخصية للموظفين أو الإدارة.
- المحافظة على الثقة مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
- المساهمة في تعزيز الشفافية.

ثالثا: دور مدونات السلوك في مكافحة الفساد:

إنه وقبل التطرق إلى الدور الذي تلعبه مدونات السلوك في مكافحة الفساد يجب أولا تبيان علاقة هذه المدونات بالفساد ومن ثم التعرض لدورها في مكافحة الفساد.

أسباب الاهتمام بمدونات السلوك: إن أسباب إهتمام علماء الإدارة ومن بعدهم علماء القانون بمدونات السلوك ليس وليد الفراغ ولا الرفاهية بل على العكس من ذلك تماما فقد كان هذا الإهتمام وليد الحاجة والضرورة التي فرضتها عدة أسباب لعل أهمها يتمثل في:

- الأثر العملي في إنتشار الفساد والذي تسببت فيه غلبة الفلسفة النفعية ذات الجذور المادية التي كانت بدايتها من المفكر أم سميث الذي دعا إلى تحرير المشروعات لكي تسعى للأرباح دون قيود، مما حتم على الأعمال أن تتحرك بعيدا عن الأخلاق كي تقترب من الأرباح والتحرر.¹⁰
- ما ترتب على التحولات الاقتصادية السريعة وما أفرزته من أزمات إنعكست على توجهات وسلوكيات أفراد المجتمع، حيث إتجهت رأسمالية الإصلاح في سعيها السريع إلى تكوين الثروة وبرزت بعض الوسائل غير المشروعة للكسب، مما أدى إلى معاناة الكثير من الفئات من هذا التحول والذي أسهم بدوره في تدهور قيمة العمل وأصبحت المكانة الاجتماعية المتميزة غير مرتبطة بالعلم والثقافة، بالإضافة إلى سيادة قيم الفردية واللامبالاة.¹¹

لمؤسسات الاقتصادية منها، فزاهة العاملين فيها يجنبها قدر كبير من الخسائر.

التوصيات:

- لا بد من سعي المنظمات والإدارات الجدي لنشر ثقافة أخلاقيات الأعمال وإلى تجسيدها كحقيقة مهنية من أجل ترسيخ تقاليد وأصول المهنة النزيهة، وتجاوز المفهوم الذي يعد الإدارة اختصاص من لا اختصاص له.
- وجوب تخلي المؤسسات عن العمل بالمنطق المادي أو مبدأ الغاية تبرر الوسيلة أو حجة عدم وضوح السلوك الأخلاقي من السلوك اللاأخلاقي وركونها إلى ما تمليه المدونات السلوكية من قواعد في جميع تعاملاتها.
- الوثوق في قدرة المدونات السلوكية على مواجهة الفساد في المواطن التي لم يستطع فيها القانون مواجهته والوصول إليه.
- حث وسائل الإعلام المختلفة وكذلك هيكل المجتمع المدني على التعريف أكثر بدور وأهمية المدونات السلوكية في الوقاية من الفساد الإداري والتصدي له.
- الهوام

المراجع:

1. فاطمة زكريا محمد، حماية حقوق الملكية الفكرية في التعليم الجامعي، (د.ط)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص 89، 90.
2. سورة آل عمران، الآية 79.
3. الخطة الوطنية للعلوم والتقنية، (مسودة: الإقتباس العلمي في البحث العلمي من منظور أخلاقي)، جامعة الملك سعود، وكالة الجامعة لدراسات والبحث العلمي، ص 6 و 8. تم التحميل في: 2016/02/01، من الموقع: www.kacst.edu.sa
4. ضوابط الأمانة العلمية، الخطة الوطنية للعلوم والتقنية والإبتكار، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1433هـ- 2012، ص 15 www.kacst.edu.sa
5. رمزي بن الصديق دور الحماية الجنائية لنزاهة الوظيفة العمومية في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، رسالة ماجستير، قسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 64.
6. مبارك عبد المنعم الزبير محمد تقييم تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية الحديثة للحد من الفساد المالي في شركات المساهمة العامة في الفترة 2000-2014، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 234.

معدلات الفساد الأقل يوجد لديها برامج متطورة للتدريب الأخلاقي بينما العكس في الدول ذات معدلات الفساد الأعلى".

فما يجمع مدونات السلوك والفساد هي علاقة المتناقضين فحضور أحدهما يعني بطريقة أوتوماتكية غياب الآخر، وذلك إنطلاقاً من أن الإنسان ماهو في البداية والنهاية إلا كتلة من الإمكانيات والطاقت يمكنه بالاكتمال تحصيل المستويات الرفيعة من الفضائل،¹⁵ مثلما يمكنه بالترك واللامبالاة الوقوع في الفساد الأخلاقي بما فيه من إنحطاط للقيم والمبادئ والأخلاق الحميدة وإستبدالها بعبادات وقيم شاذة وغريبة عن القيم الوطنية.¹⁶

لذلك فإذا كان الفساد في أصله ما هو إلا إنحراف لمسؤولين في الحكومة والإدارة وإستغلالهم لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة،¹⁷ فإن أخلاقيات العمل هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ عن طريق تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين،¹⁸ خاصة فيما يتعلق بسلوك الموظف العام عندما يحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة.¹⁹

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه نخلص إلى أنه يعود أساس انتشار الفساد واستمراره إلى العديد من الأسباب والعوامل المتداخلة ببعضها والتي يصعب فصل عناصرها وإيجاد الحلول والمعالجات المناسبة لها بصورة منفردة، وعليه فإن أي استراتيجية للقضاء على الفساد لا بد لها لكي تنجح في مواجهة ظاهرة الفساد أن تكون شاملة للظاهرة بجميع أبعادها خاصة البعد الأخلاقي الذي يعتبر حجر الأساس ونقطة الإنطلاق التي يجب أن تنطلق منها كل سياسة موجهة للوقاية من الفساد ومكافحته.

النتائج: من خلال هذا البحث توصلنا لنتائج التالية:

- أن أخلاقيات الأعمال ترتبط بشكل وثيق مع النزاهة الوظيفية، حيث يمكن اعتبار هذه الأخيرة جزء منها.
- أن أخلاقيات العمل إذا ما منحت مكانتها الحقيقية يمكنها القضاء على الكثير من الأسباب المؤدية إلى الفساد والكثير من ممارسات الفساد في حد ذاتها.
- أن الفساد الإداري يرتبط طردياً مع أخلاقيات الأعمال، فكما تحققت الثانية نجحت المؤسسة أو المنظمة في التقليل من فرص تقشي الفساد فيها.
- لم يعد مفهوم أخلاقيات الإدارة مفهوماً ذاتياً يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به بل أصبحت الإدارة اليوم بأمر الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر لأخلاقيات الإدارة بوصفها أحد مصادر التمويل السلوكي التي ستعود بربح اجتماعي خاصة

14. جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ وآداب المهنة وحوكمة الشركات، منتدى حوكمة الشركات الدولي، الدليل السابع، ص 31.
15. علي حميد العولقي، أخلاقيات المهنة مثل وأعراف الشرطة وكيفية تطبيقها على الواقع، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، صنعاء، 2008، ص 3.
16. محمد الأمين البشري، الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 47.
17. راييس مبروك وآخرون، الحوكمة المصرفية كآلية لمواجهة الفساد الإداري مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يوم 6-7 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 3.
18. بومدين يوسف أخلاقيات العمل وإرتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي، مجلة الاقتصاد والمالية، العدد 00، 2015، ص 81.
19. عبد الحلیم بن مشري، الفساد الإداري مدخل مفاهيمي، مجلة الإجتهد القضائي، (مقال)، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 11.
7. الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الأولى، فلسطين، 2007، ص 37.
8. سهير حسين حسن، المسؤولية الأخلاقية في مواجهة الفساد الإداري والمالي، (مقال)، مجلة ديالي، عدد 65، بغداد، 2015، ص 206.
9. ديالا جميل محمد الرزي، بن منصور عبد الله مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد - دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 2، 2012، ص 252.
10. سعيد بن ناصر الغامدي أخلاقيات العمل ضرورة تنمية ومصالحة شرعية، الإدارة العامة للإعلام والثقافة برابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، 2010، ص 37-40.
11. سيد شوريجي عبد المولى مواجهة الجرائم الاقتصادية في الدول العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الطبعة الأولى، الرياض، 2006، ص 42-43.
12. رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، (مقال)، مجلة الباحث، العدد 6، 2008، ص 106.
13. بريش عبد القادر، حمو محمد النعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 5.

الجامعات الجزائرية على ضوء التصنيفات العالمية: رؤية استشرافية

د. صالح السعيد

استاذ محاضر أ

جامعة عباس لغرور خنشلة / الجزائر

salahsaid1954@hotmail.fr

د. حرنان نجوى

أستاذ محاضر قسم "أ"

جامعة عباس لغرور خنشلة / الجزائر

harnanenad@gmail.com

المخلص: هدفت هذه الورقة البحثية إلى تبيين المؤشرات المعتمدة في أهم التصنيفات العالمية للجامعات وكذا نتائجها، مع التركيز على مكانة الجامعات العربية والجزائرية خصوصا ضمن هذه التصنيفات، وقد كشفت هذه الورقة غياب معظمها عن هذه التصنيفات وذلك لأسباب عديدة، جزء منها يتعلق بطبيعة التصنيف ومؤشراته التي لا تصلح لجميع الجامعات، والجزء الآخر يتعلق بمشاكل على مستوى الجامعات في حد ذاتها.

الكلمات المفتاحية: التصنيفات العالمية، الجامعات الجزائرية والعربية.

Abstract: This paper aimed to show the indicators adopted in the most important world universities ranking and their results, with focusing on status arab and Algerian universities in it, this paper also revealed their absence in most of the rankings for a lot of reasons part of it has a relation with ranking and the indicators used that doesn't fit all types of universities and the other part regards problems on university itself.

key words: world universities ranking, Algerian and Arab universities.

1. ماهي أهم التصنيفات العالمية للجامعات؟ وما المعايير التي تعتمد عليها؟
2. ماهي أبرز الجامعات والدول المتصدرة لقوائم التصنيفات في أحدث إصداراتها؟
3. ما موقع الجامعات العربية والجزائرية ضمن أحدث هذه التصنيفات؟

أهداف البحث: تتمثل فيما يلي:

- معرفة مستوى جودة التعليم العالي في الجامعة مقارنة بنظيراتها من جامعات مختلف دول العالم
- استشراف مستقبل الجامعة الجزائرية في ضوء التصنيفات العالمية مثل "شغهاي-التايمز - ..."

أهمية البحث: من خلال:

- التعرف على موقع جامعاتنا ومستوى جودة التعليم العالي فيها
- اعتماد معايير محددة قابلة للقياس
- زيادة وعي المجتمع بها

حدود البحث:

- اقتصر هذا البحث على التعرض إلى أربعة تصنيفات عالمية هي: تصنيف شانغهاي، الوبومتركس، كيو أس، والتايمز، باعتبارها أشهر التصنيفات وأكثرها انتشارا.
- كما تمت تغطية أحدث النتائج المتوفرة وفق هذه التصنيفات لسنتي 2018 و2017م، ومكانة الدول العربية والجزائرية ضمن هذه النتائج.

منهج البحث:

- اعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحديد مفهوم تصنيف الجامعات وإبراز أهميتها، عرض أهم

مقدمة: تطورت مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تطورا متسارعا، شمل جميع الجوانب الأكاديمية والتقنية والمعرفية، حيث أدى هذا التطور إلى ظهور الحاجة لاكتساب مهارات وقدرات ومعايير جديدة تمكنهم من توظيف التقنيات الحديثة واستخدامها بفاعلية، حيث لم تعد الأساليب التعليمية التقليدية كافية في عصرنا، بل أصبح التعامل مع مستحدثات جديدة في التعليم ضرورة ملحة تفرضها علينا التطورات المعرفية والتكنولوجية المعاصرة، وعاملا رئيسيا من عوامل تحقيق الجودة خاصة في ظل معايير التصنيفات العالمية للجامعات، التي تعتبر حاليا أهم دليل يعتمد عليه الطلبة والمؤسسات لاختيار وجهتهم، وتعطي للجامعة مؤشرا عن موقعها بين الجامعات العالمية، فعليه أصبح السعي وراء تحقيق مركز مرموق ضمن هذه التصنيفات هدف أساسي لكل منها.

ويقود التحدث عن الجودة في مؤسسات التعليم العالي من منظور عالمي، بشكل مباشر إلى التصنيفات الدولية للجامعات، فقد أصبحت السمعة الأكاديمية للجامعة بأبعادها المختلفة تمثل جانبا مهما من الميزة التنافسية لها ومحط اهتمام الدول والمؤسسات التعليمية والأكاديمية والباحثين والطلاب وكل المهتمين بالشأن التعليمي، إذ أصبحت تشكل أداة مهمة ومؤثرة تعزز المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وتؤثر على السياسات والقرارات التعليمية وضعها على المستويات العالمية والوطنية والإقليمية.

مشكلة البحث:

تسعى جامعاتنا سعيا لتحظى بمنزلة التصنيف الدولي للجامعات، هذا لا يعد هدفا بحد ذاته، إنما الهدف من هذا هو تحقيق وضمان جودة التعليم العالي مما يقودنا إلى طرح التساؤل الآتي:

على ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، ما محل الجامعة

الجزائرية منها؟ وما مستقبلها؟

2. التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي:

ظهرت فكرة تصنيف الجامعات في البداية بالولايات المتحدة الأمريكية، قصد مقارنة الكليات والجامعات مع نظيراتها، لكن محلياً لتغزو هذه الفكرة باقي الدول وتنتقل من الصورة المحلية إلى العالمية، وعليه صنف العديد من الدراسات أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى تطورها، إذ تسعى معظمها إلى تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر هذه التصنيفات ضمن ممارساتها، فهي تعكس جانباً كبيراً من جودة التعليم العالي مما اجبر الالتزام بها. فمن بين هذه التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف شانغهاي Shanghai Jiao Tong

University:

يعتبر تصنيف شانغهاي أول تصنيف عالمي للجامعات، ففي عام 2003 قدمت جامعة شانغهاي جابوتونغ الصينية، على إصدار أول تصنيف عالمي ويسمى تصنيف "ARWU Academic Ranking of World Universities"³، كانت بداية هذا التصنيف عبارة عن دراسة قام بها ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية للدراسات العليا بالجامعة، بهدف معرفة مستوى التعليم العالي في الجامعات الصينية مقارنة بجامعات العالم⁴، حيث قام هذا الأخير على فحص ألفي جامعة في العالم من أصل قرابة عشرة آلاف جامعة مسجلة في اليونسكو، امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة، خلال الخطوة الثانية من الفحص تم تصنيف ألف جامعة منها، وخضعت مرة أخرى للمنافسة على مركز في أفضل 500 جامعة يتم نشرها وتكون النتائج خلال شهر سبتمبر من كل عام. وقد استخدم الصينيون هذه الدراسة لعدة أهداف، أهمها⁵:

- معرفة الخلل في هذه الجامعات لإصلاحه، والتعرف على النقص لتداركه.
 - معرفة أفضل الجامعات للاستفادة من تجاربها وتشجيع البعثات إليها والدراسة فيها.
 - استقطاب الباحثين والمؤهلين خاصة خريجها.
- من بين معايير هذا التصنيف ووزنها النسبي نجد ما يلي:

المؤشرات العالمية للجامعات وتحليلها، وبحث موقع الجامعة الجزائرية وترتيبها ضمن هذه التصنيفات مقارنة بنظيراتها والأخذ بتجارب سابقة في هذا المجال.

خطة البحث: انقسم البحث إلى:

1. مدخل إلى التصنيفات العالمية للجامعات
2. التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي
3. مستقبل الجامعة الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية
4. الخلاصة والتوصيات

1. مدخل إلى التصنيفات العالمية للجامعات:

أ- مفهوم عملية التصنيف للجامعات:

يعرف التصنيف من ناحية علمية "أسلوب التنظيم مجموعة محددة من الأشياء إلى قومت من خلال معايير مختلفة مما يوفر وضعاً أكثر شمولية للأشياء ويجعل تنظيمها من الأفضل إلى الأسوأ" أما التصنيف في إطار التعليم الجامعي "طريقة لجمع المعلومات لتقويم الجامعات والبرامج والبحث والنشاطات العلمية لتوفير التوجيه لجماعات مستهدفة محددة مثل الطلبة الذين انهوا دراستهم المدرسية ويريدون الالتحاق بالجامعة أو الطلبة الذين يريدون تغيير تخصصاتهم أو جامعاتهم أو أعضاء من الطاقم الإداري لها يريدون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم حتى يبقوا في ظل وضعي تنافسي"¹ تجدر الإشارة إلى أنه عند ترجمة مصطلح التصنيف إلى اللغة الانجليزية نجده **RATING-CLASSIFICATION**، بينما عند تصفح مواقع وتقارير التصنيفات العالمية للجامعات نجده يشير إلى **RANKING UNIVERSITIES** وعليه يعد تصنيف الجامعات على أنه ترتيب لها وفق معايير محددة.

ب- أهمية تصنيف الجامعات: من بين ذلك:

- ✓ تقوم عملية تصنيف الجامعات العالمية صورة فيها نسبة كبيرة من الواقعية عن المؤسسات الجامعية للباحثين والطلبة
- ✓ تتيح فرصة متنافسة فيما بين الجامعات المختلفة لغرض تحسين أدائها
- ✓ تصحيح أخطائها ومسارها من خلال الاستفادة من أداء الجامعات المناظرة لها²

الجدول رقم(1): معايير تصنيف شانغهاي

| الوزن | المتغير أو الرمز | المؤشر | المعيار |
|-------|-------------------|---|-------------------------|
| 10% | الخريجون ALUMNI | خريجو الجامعة الحاصلون على نوبل أو ميداليات عالمية، أو سمة فيلدز للرياضيات ومختلف التخصصات كجائزة البنك المركزي السويسري Sveriges | جودة التعليم |
| 20% | الجوائز Award | أ- أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الحاصلون على جائزة نوبل أو ميداليات عالمية، أو سمة فيلدز للرياضيات ومختلف التخصصات. | جودة أعضاء هيئة التدريس |
| 20% | HICI الأكثر إشارة | ب- أعلى إسنادات (استشهاد) للباحثين في 21 تخصصاً علمياً مختلفاً. | |

| الوزن | المتغير أو الرمز | المؤشر | المعيار |
|-------|---|---|---|
| 20% | N&S - المنشورة في مجلتي العلوم والطبيعة | أ- الأبحاث المنشورة في مجلتي العلوم والطبيعة وفق آخر خمس سنوات تسبق سنة التصنيف. ب- الأبحاث المشار إليها في دليل النشر العلمي SSIE، ودليل النشر للعلوم الاجتماعية SSCI، ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية، وفق السنة التي تسبق التصنيف. | الإنتاج البحثي |
| 20% | PUB - | | |
| 10% | PCP الأداء لكل | مؤشر الأداء الأكاديمي للجامعات يتم حسابه من خلال الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في المعايير الثلاثة الأولى نسبة إلى عدد المؤهلين الأكاديميين في الجامعة وإنفاق الجامعة على البحث العلمي، وإذا تعذر جمع معلومات من الجامعة عن ذلك المؤشر يتم توزيع درجته على باقي المؤشرات. | الإنتاج الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة العلمية |

المصدر: رياض عزيزي هادي، "تثاثة الجامعات وتطورها". مجلة ثقافة جامعية، مج2، ع2، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2010، ص24-25.

ويمكن عرض العشر جامعات الأولى وفق التصنيف والتي يظهرها الجدول رقم(2) كالتالي:

الجدول رقم(2): ترتيب العشر جامعات الأولى وفق تصنيف شانغهاي لعامي 2017-2018

| البلد | اسم الجامعة | 2017 | | 2018 | |
|----------------------------|---|--------|---------|--------|---------|
| | | النسبة | الترتيب | النسبة | الترتيب |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Harvard University | 100 | 1 | 100 | 1 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Stanford University | 76,5 | 2 | 75,6 | 2 |
| بريطانيا | University of Cambridge | 70,9 | 3 | 71,8 | 3 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Massachusetts Institute of Technology (MIT) | 70,4 | 4 | 69,6 | 4 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | University of California, Berkeley | 69,1 | 5 | 68,3 | 5 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Princeton University | 60,1 | 6 | 61 | 6 |
| بريطانيا | University of Oxford | 60,1 | 7 | 60 | 7 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Columbia University | 58,8 | 8 | 68,2 | 8 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | California Institute of Technology | 57,3 | 9 | 57,4 | 9 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | University of Chicago | 53,9 | 10 | 55,5 | 10 |

المصدر: موقع تصنيف شانغهاي: <http://www.shanghairanking.com>

من خلال الجدول نلاحظ أن ترتيب العشر جامعات الأولى من

عليها. كما كان للجامعات العربية ترتيب ضمن تصنيف شانغهاي كما

ضمن 500 جامعة، كان معظمه للجامعات الأمريكية وجامعتين

هو ميبين في الجدول رقم(3):

بريطانيتين، هذا دلالة على استخدامهم لمعايير التصنيف المتفق

الجدول رقم(3): ترتيب الجامعات العربية وفق تصنيف شانغهاي لعامي 2017-2018

| البلد | الجامعة | الترتيب العالمي | | الترتيب العربي | |
|----------|------------------------------------|-----------------|---------|----------------|------|
| | | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 |
| السعودية | جامعة الملك عبد العزيز | 150-101 | 150-101 | 1 | 1 |
| السعودية | جامعة الملك سعود | 150-101 | 150-101 | 2 | 2 |
| السعودية | جامعة عبد الله للعلوم والتكنولوجيا | 300-201 | 300-201 | 3 | 3 |
| السعودية | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | 400-301 | 500-401 | 4 | 4 |

المصدر: موقع تصنيف شانغهاي: <http://www.shanghairanking.com>

كما يمكن عرض العشرة جامعات الأولى عالميا وفق هذا التصنيف كما هي في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5): أحسن 10 جامعات وفق تصنيف ويبوكتركس

لعامي 2017-2018

| الجامعة | الرتبة 2017 | الرتبة 2018 |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| Harvard University | 2 | 1 |
| Stanford University | 3 | 6 |
| Massachusetts Institute of Technology | 4 | 1 |
| University of California Berkeley | 4 | 9 |
| Michigan State University | 8 | 8 |
| University of Washington | 5 | 22 |
| University of Oxford | 14 | 14 |
| Cornell University | 6 | 2 |
| Columbia University New York | 9 | 23 |
| University of Cambridge | 7 | 28 |

Source : <http://www.webometrics.info>

من خلال الجدول لقد كان احتلال الجامعات الغربية المراتب الأولى في التصنيف، كما أنهم في تنافس مستمر خلال كل سنة، هذا مما يدل على إتباعهم لمعايير التصنيف، كما أنهم يحاولون من تحسين جودتهم. لقد كان كذلك للجامعات الجزائرية ترتيبا وفق هذا التصنيف كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(6) تصنيف الجامعات الجزائرية وفق الويبوكتركس 2018

| أسم الجامعة | 2018 | |
|---|-----------------|----------------|
| | الترتيب العالمي | الترتيب العربي |
| Université des Frères Mentouri Constantine 1 (Ex Université Mentouri) | 1792 | 1 |
| Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene | 2316 | 2 |
| Université de Batna | 2496 | 3 |
| Djillali Liabes university of Sidi Bel Abbas | 2602 | 4 |
| Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen | 2626 | 5 |
| Université de Bejaia | 2878 | 6 |

Source : <http://www.webometrics.info/en/Africa/Algeriafo>

يوضح الجدول(6) عدم وجود أي جامعة جزائرية واحدة استطاعت التواجد ضمن الـ 500 جامعة، أما على مستوى الـ 3000 جامعة نجد ستة جامعات وهو ترتيب ضعيف، مما يدل على ضعف مستوى تحسين الجودة فيهم.

يبين الجدول(3) غياب كبير للجامعات العربية، ويظهر 4 جامعات فقط تمثل دولة السعودية من بين 500 جامعة، مما يثير التساؤل حول فعالية الجهود التي تبذلها الجامعات العربية لتحسين جودتها. في حين نجد غياب تام للجامعة الجزائرية نهائيا خارج الصف.

2. تصنيف الويبوكتركس Webometrics:

هو تصنيف عالمي بدأ صدوره 6 سنة 2004، يُعدُّ وفقاً لمعيار جامعة مدريد في معمل الإنترنت الدولي الأسباني **Internet Lab***¹، يهدف هذا التصنيف أساساً إلى حث الجهات الأكاديمية في العالم، لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز على الإنترنت، وتقديم الإرشاد والتوجيه لمؤسسات التعليم العالي، مع مساعدة الطلاب الوافدين لمعرفة سمعة الجامعة... فهو بمثابة المؤشر لالتزام الجامعات بالاستفادة من الإنترنت لعرض ما لديها لكي تتم الاستفادة منه من قبل الآخرين، إضافة إلى تشجيع مبادرات الدخول المفتوح (المجاني)، لمواقع الجامعات وإتاحة الوصول إلكترونياً إلى المنشورات العلمية ومختلف المواد الأكاديمية الأخرى الخاصة بالجامعات وأسائنتها⁷. ومن بين معايير هذا التصنيف نجدها في الجدول التالي:

الجدول رقم(4): معايير التصنيف وفق الويبوكتركس

| المعيار | التعريف | الوزن |
|--|---|-------|
| الرؤية/التأثير (الروابط الخارجية) | عدد الروابط الخارجية التي تم الرجوع إليها على موقع الجامعة والواردة عن طريق محركات البحث | 50% |
| حجم موقع الجامعة/التواجد | عدد الصفحات المنشورة بواسطة الجامعة، المستخرجة من تقارير yahoo, google, live search, exalead. | 20% |
| الملفات الفنية/الافتتاح (مخرجات البحث) | عدد الملفات من نوع: Pdf, Ps, Doc, Ppt (المنشورة في الفترة من 2007 والواردة في Google Scholar) | 15% |
| البحث/الامتياز | عدد المنشورات والاستشهادات الواردة في الباحث العلمي (البيانات المنشورة والإنتاج العلمي للفترة من 2003 والمتحصل عليه من Scimago SIR) | 15% |

Source : Andrejs Rauhvargers ; Global University Rankings and Their Impact EUA European University Association ;2011 ;p58

Internet Lab*: معمل إلكتروني يحوى مجموعة بحثية من المتخصصين في بيانات الشبكة الدولية مهمتها ملاحظة أنشطة البحث العلمي والأكاديمي والمنشورات العلمية للجامعات على الإنترنت. ويقدم تقريرا جديدا كل (6 شهور) يصدر مرتين في العام (يناير، يوليو) كما معلومات عما يزيد عن 400 جامعة بحسب موقعها الإلكتروني لكل جامعة، ويحدد الترتيب المعلوماتي من قاعدة بيانات. انظر على الموقع: فيصل عبد القادر بخادي، حول معايير ترتيب الجامعات العالمية، 2013، <http://uqu.edu.sa/page/ar/27728>

2. نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب (20%): وهو مقياس كلاسيكي تعتمد عليه العديد من نظم التصنيف.
3. الأبحاث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس ومعدل النشر (20%): تستعين QS بشركة متخصصة لتجمع كافة المرات التي ذكرت أبحاث كل جامعة كمراجع في أبحاث أخرى، حيث أن ذكر بحث معين كمراجع هو دليل نجاحه وأهميته.
4. استطلاع آراء جهات التوظيف عن خريجي الجامعة (10%): تم طرح هذا المسح في 2005 انطلاقة من أن أرباب العمل يتبعون جودة التعليم للدراسات العليا، مما يجعله مقياساً لجودة التعليم. وهو أمر يختلف عليه، لكنه يعتبر ذو أهمية في عالم اليوم، الذي تعتمد فيه أهمية الشهادة الجامعية على قدرتها في تأمين توظيف جيد لحاملها.
5. نسبة الطلاب الأجانب (5%): حيث يدرس هذا الجانب النسبة التي تتيحها الجامعة للطلاب الأجانب حول العالم.
6. نسبة الأساتذة الأجانب (5%): حيث يدرس هذا الجانب النسبة التي تتيحها الجامعة للأساتذة الأجانب حول العالم. كما كان ترتيب الجامعات العشر الأوائل حسب هذا التصنيف وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (7): ترتيب الجامعات العشر الأولى حسب تصنيف كيو أس 2018

| البلد | اسم الجامعة | 2018 | |
|----------------------------|--|--------|---------|
| | | النسبة | الترتيب |
| الولايات المتحدة الأمريكية | MIT Massachusetts Institute of Technology | 100.0% | 1 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Stanford University | 98,7% | 2 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | Harvard University | 98,4% | 3 |
| بريطانيا | California Institute of Technology | 97,7% | 4 |
| بريطانيا | University of Cambridge | 95,6% | 5 |
| بريطانيا | University of Oxford | 95,3% | 6 |
| لندن | University College London | 94,6% | 7 |
| لندن | Imperial College London | 93,7% | 8 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | University of Chicago | 93,5% | 9 |
| لندن | ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology | 93,3% | 10 |

Source : <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

اجل البقاء في المرتبة الأولى لكل سنة، نفس الكلام ينطبق على الجامعات الأخرى المذكورة في الجدول. كما كان للجامعات العربية هي الأخرى ترتيباً وفقاً لهذا الجدول:

3. تصنيف كيو أس
 كيو إس QS اسم لشركة بريطانية تعنى بشؤون التعليم العالي والتصنيف العالمي للجامعات، إضافة إلى اهتمامها بالتصنيفات الإقليمية على مستوى دول شرق آسيا والباسيفيك، ودول اليورو آسيوية، كما تعنى بإقامة المعارض المختصة بمؤسسات التعليم العالي عموماً، وبعض البرامج المتخصصة مثل المعرض الخاص ببرامج الماجستير إدارة الأعمال⁸.

وهو تصنيف يصدر من شركة سيمونس التي تأسست عام 1990، ولها مكاتب رئيسية في كل من لندن وباريس وسنغافورة، وكذلك مكاتب فرعية أخرى متفرقة. فالهدف منه هو رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي والحصول على معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات وخاصة تخصصات العلوم التقنية. وتعمل مقارنة بين 500 جامعة من بين أكثر من 3000 جامعة لإصدار دليل للجامعات يساعد الطلاب والشركات على تحديد وجهتهم لأحسن الجامعات في الميدان، وقد صدرت أول قائمة له سنة 2005. كما انه يعتمد على أربع معايير رئيسية لتقييم الجامعات تتمثل في:

1. عامل تقييم النظراء (40%): حيث يتم سؤال الأساتذة والأكاديميين حول العالم عن رأيهم بالجامعات التي تتجز أفضل الأبحاث في مجالهم، ويتم التواصل مع الأساتذة من خلال قوائم بريدية واستبيانات يقومون بالإجابة عليها. وقد نشرت Q التوزيع الجغرافي والمسميات الوظيفية للمشاركين.

الجدول رقم(8): ترتيب الجامعات العربية حسب تصنيف كيو أس 2017-2018

| البلد | اسم الجامعة | الترتيب | | |
|--------------------------|----------------------------------|---------|------|---|
| | | 2017 | 2018 | |
| المملكة العربية السعودية | جامعة الملك فهد للبترول والمعادن | 189 | 173 | 1 |
| المملكة العربية السعودية | جامعة الملك سعود | 227 | 221 | 2 |
| لبنان | جامعة الأمريكية ببيروت | 228 | 235 | 3 |
| السعودية | الجامعة الملك عبد العزيز | 283 | 267 | 4 |
| قطر | جامعة قطر | 393 | 349 | 5 |
| الإمارات العربية المتحدة | الجامعة الإمارات العربية المتحدة | 411 | 390 | 6 |

Source : <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

للجامعات)، نظراً لأنه كان يصدر مشاركة مع شركة كواكرلي سيموندز QS المتخصصة في شؤون التعليم والبحث العلمي حتى عام 2009، ومنذ عام 2010 اعتمدت مجلة التايمز على معايير جديدة للتصنيف العالمي للجامعات، بعد مراجعة مستفيضة قامت بها المجلة لنوعية المعلومات التي تجمعها عن الجامعات العالمية وطرق تقييمها، فقد قامت المجلة بتطوير أساليب متعددة لزيادة الدقة والتوازن والشفافية لجدول المعلومات السنوية للجامعات، كما عملت على إضافة مؤشرات أداء أكثر واقعية، و طرق تحليل أكثر تطوراً وعمقاً في تحليل المعلومات، إضافة إلى الاعتماد على مرييات يقدمها المجتمع الأكاديمي العالمي، لزيادة المصداقية في تصنيفها للتعليم العالي⁹. من بين معايير المعتمدة لهذا التصنيف نجد ما يلي:

يوضح الجدول(8) الترتيب لبعض الجامعات العربية من 500 جامعة، فمثلاً نجد جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لها المرتبة الأولى، دلالة على أنها تعمل تحسين الجودة من أجل البقاء والاستمرار في المراتب الأولى عربياً، كما أنها تحاول من تحسين مرتبتها عالمياً. بينما نرجع للجامعة الجزائرية نجد هناك غياب لها هذا دلالة على عدم امتثالها لمعايير القياس وكذلك غياب تام نحو التوجه لتحسين جودة التعليم العالي.

4. تصنيف التايمز:

إن تصنيف مجلة التايمز السنوي يعد من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية؛ وكان أول ظهور له في عام 2004، وعرف آنذاك بتصنيف (تايمز هاير إيديوكيشن - كيو إس العالمي

الجدول رقم(9): معايير التصنيف وفق التايمز

| المؤشرات | التوضيح | الوزن |
|-------------------|---|----------------------|
| التعليم | يحتوي على خمس مؤشرات للأداء مصممة لتوفر رؤية واضحة لبيئة التعليم والتعلم لكل جامعة من وجهة نظر الطلبة و من منظور أكاديمي. | 30% |
| البحث | - سمعة الجامعة بين نظيراتها - العائد من البحث - إنتاجية البحث عن طريق مقارنة حجم البحوث المنشورة وعدد موظفي الهيئة التدريسية للجامعة | 18% 06% 06% |
| الشهادات | من اجل نشر المعرفة والأفكار الجديدة | 30% |
| العائد من الصناعة | - قدرة الجامعة في المساهمة في الصناعة - مقدار دخل بحوث الجامعة الذي يكسب من الصناعة - مدى استعداد الشركات على الدفع مقابل البحوث ومدى قدرة الجامعات على استقطاب | 2.5% |
| النظرة الدولية | - طلاب من دول أخرى - نسبة الأساتذة الأجانب إلى الأساتذة المحليين - إجمالي المنشورات البحثية الجامعية | 2.5% 2.5% 2.5% |

Source : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2018/world-ranking/methodology>.

وفقاً لهذا التصنيف أيضاً يمكن أن نوضح الجامعات العشرة الأولى المرتبة عالمياً حسب الجدول أدناه:

| البلد | الجامعة | الرتبة |
|----------------------------|--------------------|--------|
| بريطانيا | جامعة امبيرال لندن | 9 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة شيكاغو | 10 |

SOURCE : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2018/world-ranking>

من خلال الجدول (10) نلاحظ الترتيب لبعض الجامعات الأمريكية والبريطانية ضمن 200 جامعة، نتيجة اعتمادهم لمعايير التصنيف المعمول بها عالمياً، فمثلاً نجد جامعة أكسفورد تحتل المرتبة الأولى ضمن هذا التصنيف. كما أنه يعمل باستمرار على تحسين الجودة من أجل بقائه في المرتبة الأولى وكذلك الجامعات الأخرى المذكورة في الجدول. وللجامعات العربية هي الأخرى ترتيباً وفقاً للجدول (11).

الجدول رقم (10): ترتيب الجامعات العشر الأولى حسب تصنيف

التايمز 2018

| البلد | الجامعة | الرتبة |
|----------------------------|-----------------------------|--------|
| بريطانيا | جامعة أكسفورد | 1 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة كامبريدج | 2 |
| بريطانيا | جامعة ستانفورد | 3 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | معهد مساتشوست للتكنولوجيا | 4 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا | 5 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة هارفرد | 6 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة برينستون | 7 |
| الولايات المتحدة الأمريكية | جامعة يول | 8 |

الجدول رقم (11): ترتيب الجامعات العربية حسب تصنيف التايمز 2018

| البلد | الجامعة | الدرجة | الترتيب في التصنيف | الترتيب عربياً |
|--------------------------|-------------------|--------|--------------------|----------------|
| المملكة العربية السعودية | جامعة الفيصل | 33,2% | 101-250 | 1 |
| مصر | جامعة بني سويف | 33,2% | 101-250 | 1 |
| المغرب | جامعة القاضي عياض | 19,9% | 201-250 | 2 |
| الجزائر | جامعة تلمسان | 19,9% | 201-250 | 2 |

SOURCE : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2018/one-hundred-under-fifty>

على مرتبتها، كما نجد جامعة تلمسان في التصنيف مما يدل على أنها تعمل جاهدة على تحسين جودتها والسعي إلى الحفاظ على مرتبتها . والجدول التالي يلخص أهم الانتقادات التي وجهت لهذه التصنيفات:

من خلال الجدول أعلاه قد كان للجامعة السعودية أيضاً الترتيب الأول عربياً في هذا التصنيف، نتيجة اعتمادها على معايير التصنيف والعمل على التحسين المستمر لجامعتها، من أجل الحفاظ

الجدول رقم (12): أهم الانتقادات الموجهة للتصنيفات العالمية

| الانتقادات | نوع التصنيف |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - إشكالية اللغة وغياب العالمية: اعتماده بشكل أساسي على عدد المقالات التي نشرها الباحثون في مجلات محكمة، وذلك حسب قاعدة بيانات شركة تومسون رويترز (Thomson Reuters) فهي لا تصلح لتقويم كل جامعات العالم وكل أنواع الدراسات إلا في بعض المجالات كالدراسات الحقوقية، فإن الأبحاث التي تنشر فيها تكون عادة بلغة الدولة المحلية. - اعتماد جائزة نوبل مقياساً يسبب مشكلة، إذ لا يمكن في كثير من الأحيان تحديد الجامعة التي تستفيد من كون أحد خريجها أو باحثها حاصلًا على جائزة نوبل، ويتساءل الباحثون عن سبب عدم إعطاء اعتبار لبراءات الاختراع ورسائل الدكتوراه المنشورة من قبل القائمين على تصنيف شانغهاي وغيره. - هناك اعتماد كبير بنسبة 30% على الانجازات الفردية (الخريجين 10% وأعضاء هيئة التدريس 20%) الذين نالوا جوائز نوبل وأوسمة فيلدز، كما أنها لا يوجد انتشار الجودة الأكاديمية في الجامعة، لأن استخدام الفائزين في السنوات الماضية كمقياس لجودة الفترة الحالية مشكوك فيه. | <p>تصنيف شانغهاي Shanghai Jiao Tong University</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - اقتصاره على النشر الإلكتروني إذ لا يكفي حصر الانجازات العلمية للجامعة في المنشورات الإلكترونية فقط. - كثرة المادة العلمية المنشورة لا تعني بالضرورة جودتها، إذ تلجأ بعض الجامعات إلى تكثيف النشر في مواقعها دون مراعاة أصالة المادة العلمية المنشورة، مما يقلل من مصداقية التصنيف. | <p>تصنيف الويبومتريكس Webometrics</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - اعتماده على مؤشرات كمية وغياب النوعية في معيار تقييم الهيئة التدريسية والطلاب. - تدور الانتقادات الأكاديمية حول الثقة في نتائج الاستطلاع بالنظر إلى نسبة التمثيل والتجاوب والطريقة | |

| الانتقادات | نوع التصنيف |
|--|---------------|
| العلمية التي يتم بها إجراء الاستطلاع حيث يستطلع التقييم بحسب القائمين عليه آراء الباحثين الأكاديميين، الذين تنشر لهم المجالات العلمية المقالات المحكمة علمياً. | تصنيف كيو أس |
| - هناك علامات استقهام حول المنهجية المستخدمة لحصر عدد المقالات المنشورة والاستشهادات ، حيث لا يأخذ بعين الاعتبار فروع الجامعات واعتبارها جامعة واحدة. | تصنيف التايمز |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على:

- بشار حميص، **التصنيفات العالمية للجامعات**، مجلة **آفاق المستقبل**، العدد 09، السنة الثانية، المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 56.
- رياض عزيزي هادي، **"نشأة الجامعات وتطورها"**. مجلة **ثقافة جامعية**، مج 2، ع2، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2010، ص 28.

3. مستقبل الجامعة الجزائرية ضمن التصنيفات العالمية:

مما سبق تعرضنا إلى موقع الجامعة الجزائرية في ظل التصنيفات العالمية مقارنة بنظيراتها من مختلف الجامعات العربية والأجنبية، يمكن استشراف مستقبل جامعاتنا من خلال:

- ✓ ضعف استقلالية الجامعات في التعليم والبحث العلمي.
- ✓ تكس الطلبة وسياسات القبول المفتوح والتوجه الكمي على حساب النوع.

✓ ضعف البنية التحتية للجامعات العربية والجزائرية خصوصا من مكاتب ومخابر وغير ذلك.

- ✓ تراجع مستوى المناهج والبرامج الدراسية وتقدمها.
- ✓ تواضع الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئات التدريس الوطنية.

✓ النقص في أبحاث هيئة التدريس المنشورة عالميا، وانخفاض عدد الدوريات العلمية العربية، إذ لم يتجاوز عددها 514 دورية عام 2008، مقابل 13883 دورية في اليابان وحدها على سبيل المثال.

✓ نقص الإنفاق على البحث العلمي في الدول العربية يصل متوسطه إلى 0.2% مقارنة بنحو 1.4% كمتوسط عالمي.

✓ انخفاض كبير في عدد المتخصصين بمجال البحث العلمي، وللمقارنة فإن نسبتهم في مصر كمثل تبلغ 560 باحثا لكل 10000 نسمة، بينما تصل في اليابان 2448 باحثا لكل 10000 نسمة.

✓ موقع أغلبية الجامعات العربية ومنها الجزائرية خصوصا غير مشرف ومخيبة للأمال هذا يعود إلى العديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه البحث العلمي نتيجة غياب سياسات واستراتيجيات وخطط وطنية للبحث العلمي

✓ ضعف الإنفاق الوطني على البحث العلمي وعلاقته بالمؤسسات الاقتصادية

✓ غياب القطاع الخاص لتقديم الدعم المالي للجامعات لزيادة البحث العلمي

✓ عدم توافر موارد بشرية مؤهلة كما ونوعا

✓ هجرة الكفاءات العلمية إلى الخارج

✓ تعاني البرامج والمناهج التعليمية نوعا من القصور في عدم تطورها وتخلفها وذلك بمتوسط 3.19 لعدم مواكبة التحديات منها كالعولمة والمنافسة العالمية التي فرضت شروطا جديد

كإبراز منتج أو خريج يستطيع المنافسة في السوق العالمي

✓ الاعتماد على الأنظمة البيروقراطية في إدارة ضمان الجودة.

✓ غياب المنشورات العلمية وبراءات اختراع ذات جودة عالية

4. الخلاصة والتوصيات:

من خلال العرض المقدم في هذه الورقة، يمكن القول بأن التصنيفات العالمية للجامعات لها أهمية بالغة لتحسين القدرة التنافسية للجامعة وتمكينها من استقطاب الطلبة الجدد وكذا المنظمات المهتمة بالبحث العلمي، وقد تم تسليط الضوء على الجامعات العربية والجزائرية خصوصا ومكانتها ضمن أهم هذه التصنيفات، إذ سجل غياب معظم هذه الجامعات، وإن وجدت فهي تعد على أصابع اليد، وهذا ناتج لعدة أسباب يمكن تصنيفها إلى أسباب تتعلق بطبيعة التصنيف، وأخرى ترتبط بمشاكل الجامعات العربية، يمكن عرضها وفق ما يلي:

■ أسباب تتعلق بعدم ملاءمة التصنيف: أبرزها:

- إشكالية اللغة، حيث أن معظم التصنيفات تأخذ فقط بالبحوث المنشورة باللغة الانجليزية بعين الاعتبار.

- التركيز فقط على المقالات المنشورة في مجلات معينة وإهمال باقي المقالات رغم قيمتها العلمية.

- الاعتماد فقط على النشر الإلكتروني في بعض التصنيفات وإهمال باقي المنشورات.

- اعتماد بعضها على آراء شخصية قد لا تكون موضوعية، أو مطلعة، مع تسجيل ضعف نسب الاستجابة في بعض الحالات.

■ أسباب تتعلق بمشاكل على مستوى الجامعات العربية

والجزائرية: أهمها:

- ضعف البنية التحتية خصوصا التكنولوجية بهذه الجامعات.

- عدم اهتمام المسؤولين بنتائج هذه التصنيفات وجهل فوائدها.

قائمة الهوامش والمراجع:

1. ابو خلف نادر، التعريف بتصنيف الجامعات وارتباطه بال نوعية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 2004، ص3
2. حيدر نعمة بخيت، التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعة العربية والعراقية منها، مجلة العري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة7، العدد21، العراق2011، ص15-16
3. بشار حميص، التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة آفاق المستقبل، العدد09، السنة الثانية، المتحدة للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص53
4. عبد الرحمن أبو عمه، الجامعات عالمية المستوى، جامعة الملك سعود، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، السعودية، 2009، ص1
5. المرجع نفسه
6. نور الهدى بوطبة، إيمان بن زيان، ريمة اوشن، موقع الجامعات العربية من التصنيفات العالمية، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، يومي 02-04 افريل 2013، الأردن، ص05
7. نور الهدى بوطبة، إيمان بن زيانن ريمة اوشن، مرجع سابق، ص05
8. نور الهدى بوطبة، إيمان بن زيانن ريمة اوشن، مرجع سابق، ص07
9. المرجع نفسه، ص08

- قلة الإنفاق على البحث العلمي بمعظم هذه الدول.
- ضعف النشر الالكتروني في الجامعات العربية.
- غياب روح المنافسة لدى معظم الجامعات العربية.
- عدم الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- هجرة الأدمغة بسبب الظروف المحلية ونقص الإمكانيات.
- عدم استقلالية معظم الجامعات في اتخاذ القرار.
- وعليه يمكن الخروج بجملة التوصيات التالية قصد تحسين ترتيب الجامعات العربية والجزائرية ضمن التصنيفات العالمية للجامعات:
- زيادة وعي المسؤولين بالجامعات حول أهمية هذه التصنيفات وفوائدها لتطوير الجامعة.
- الانفتاح على التجارب العالمية من خلال الأداء المقارن Benchmarking مع الجامعات التي تتصدر قائمة التصنيفات.
- تشجيع النشر الالكتروني من خلال: تطوير البنية التحتية التكنولوجية، التنظيم القانوني وتوفير ضمانات تشريعية، وتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة لتنظيم هذا النشر.
- زيادة معدلات الانفاق على التعليم العالي بهذه الدول.
- تطوير البرامج والمناهج الجامعية بهذه الدول بما يتلاءم مع المستجدات العالمية.
- تبني برامج تدريبية للرفع من قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- بناء تصنيف عربي يراعي بيئة الجامعات العربية في معايير ومؤشراته.
- تبني سياسات لتشجيع بقاء المتفوقين بدولهم.
- ضمان استقلالية الجامعات في اتخاذ القرارات العلمية والأكاديمية لتشجيع الإبداع.

قياس جودة الخدمة المدركة في الجامعات الحكومية والخاصة وأثرها على رضا الطالب

بحث تجريبي على عدد من الجامعات الحكومية والخاصة في بغداد

حفصة عطا الله حسين

الاستاذ المساعد - المعهد الطبي التقني المنصور

hafsaataallah@gmail.com

د. بلال جاسم صالح القيسي

كلية الرشيد الجامعة- الجامعة التقنية الوسطى

dr.bilal_alkaisy@yahoo.com

الملخص

الغرض Purpose : تحديد الأبعاد المتميزة لجودة الخدمة لدى الطلاب الجامعيين في الكليات الحكومية والكليات الاهلية (الخاصة) ، والكشف عن الفروقات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الجامعات العراقية لهذه الابعاد ومدى تأثيرها على رضا الطالب.

التصميم / المنهجية / النهج Design/methodology/approach: يستخدم البحث المنهج المسحي، وكان المشاركون في هذا البحث 134 طالب من جامعتين حكومية وجامعتين اهلية (خاصة)، تم استخدام كل من الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

النتائج Findings : تشير نتائج البحث إلى وجود خمسة أبعاد للجودة التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة إلى طلاب الجامعات ، مثل المناهج الدراسية والتسهيلات والمرافق والبنائيات؛ وموظفي الاتصال؛ والأنشطة الاجتماعية؛ والتقييم بالمعايير ، إن أبعاد جودة الخدمة المدركة تساهم أكثر في تطوير جودة الخدمات في الجامعات العراقية ، وكذلك الفرق بين الجامعات الحكومية والاهلية ومدى تأثيرها في رضا الطالب الذي يعد الزبون الخارجي المهم في الجامعات ، وان اكثر متغير بالنسبة للطلاب في التعليم الحكومي هو المناهج العلمية، فيما كان متغير التسهيلات والبنائيات هو المتغير المهم لدى طلبة التعليم الخاص.

القيود / الآثار البحثية Research limitations/implications : تم إجراء البحث فقط في جامعتين حكومية وجامعتين خاصة في مدينة بغداد وفي نفس المدة الزمنية ، لذلك هناك حاجة لبحوث مستقبلية مع عينات جغرافية مختلفة من أجل تعميم نتائج البحث، وكذلك انجاز بحث للكشف عن الفروق بين الاناث والذكور .

التأثيرات العملية Practical implications : يمكن للجامعات التركيز على تعزيز الضعف في الابعاد النوعية المدركة للطلاب الناتجة عن هذا البحث لقياس أدائها وفقاً لوجهات نظر الطلاب، ونتيجة لذلك ، ستحصل الجامعة على التغذية الراجعة ، بحيث تتمكن الجامعة من تحديد نقاط الضعف فيها لتقويتها وتصحيحها ، واكتشاف نقاط القوة لتعزيزها .

الأصالة / القيمة Originality/value: يقدم هذا البحث نظرة جديدة على إدارة الجودة ، حيث يتم الكشف عن حقيقة ما يحتاجه الطالب من خدمات سواء في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة.

الكلمات المفتاحية Keywords : جودة الخدمة ؛ المنهج الدراسي؛ المرافق والتسهيلات والبنائيات؛ الاتصال بالأفراد؛ الأنشطة الاجتماعية، التقييمات؛ رضا الزبون.

Measuring perceived quality of service in public and private universities and their impact on student satisfaction

Experimental research on a number of public and private universities in Baghdad

Abstract:

Purpose: To determine the distinctive dimensions of the quality of service of university students in government colleges and private colleges, and to detect the differences between the government sector and the private sector in Iraqi universities of these dimensions and their impact on student satisfaction.

DESIGN / METHODOLOGY / APPROACH: The research uses the survey method. The participants in this study were 134 students from two public universities and two private universities. Both Pearson correlation and multiple regression analysis were used.

Results: Findings indicate that there are five dimensions of quality that are important for university students, such as curricula, Curriculum, Facilities, Contact person, Social activities, Assessment, perceived quality of service dimensions contribute more to the quality of services in Iraqi universities As well as the difference between public and private universities and their impact on student satisfaction, which is the important external customer in the universities, and the most variable for students in public education is the scientific curricula, while the variable facilities and buildings is the important variable in the request Private education.

Research limitations / implications: The research was conducted only in two public universities and two private universities in the city of Baghdad in the same time period, Therefore, future research with different geographical samples is needed in order to generalize the results of the research.

Practical Implications: Universities can focus on strengthening the perceived qualitative dimensions of the students resulting from this research to measure their performance according to the students' views. As a result, the

university will receive feedback so that the university can identify its weaknesses in order to strengthen and correct them.

Authenticity / Value Originality / value: This research presents a new look at quality management, as it reveals the truth about the needs of the student in both public universities and private universities.

Keywords: Curriculum, Facilities, Contact person, Social activities, Assessment, Customer satisfaction
key words: world universities raking, Algerian and Arab universities.

لجودة الخدمة التي تناقش العلاقة بين الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للطالب (Kao,2007:34) الدراسات السابقة

بعد المسح عن المصادر المتوفرة تم عرض عدد من الدراسات السابقة وكما موضحة بالآتي:

أولاً: قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من قسم إدارة الأعمال باستخدام أداة SERVQUAL في جامعة الملك عبد العزيز (Nasseef,2014)

- 1- أداة البحث: الاستبيان
- 2- المتغيرات المبحوثة: الملموسية، الموثوقية، الاستجابية، الأمان، العطف، المعلوماتية
- 3- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الاستطلاعي
- 4- العينة: 166 طالب وطالبة من طلاب المرحلة الجامعية في قسم الأعمال بجامعة الملك عبد العزيز
- 5- الهدف: تركيز الدراسة أيضاً على قياس ما يسمى "فجوة الواقع"، وهو الفرق الفعلي بين الخدمة المتوقعة والخدمة المتصورة. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى قياس مقدار التوقعات ومقدار المفاهيم بالإضافة إلى محددات الجودة توضح الدراسة توقعات الطلاب ثم تعمل على تقييمهم من أجل تلبية احتياجاتهم وتحقيق هذه التوقعات. وعلاوة على ذلك، ستضع منهجية لأولئك المشاركين في قياس جودة الخدمات التعليمية
- 6- النتائج:

- أن توقعات الطلاب أعلى من إدراكهم للخدمات التعليمية المقدمة من الجامعة
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى توقعات الطلاب للخدمة الملموسة ومستوى إدراكهم للخدمات المقدمة من الجامعة.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى توقعات الطلاب حول خدمة الموثوقية ومستوى إدراك الخدمات المقدمة من الجامعة.
- أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات استجابة الطلاب ومستوى إدراكهم لاستجابة الخدمات المقدمة من الجامعة.

مقدمة: الجودة هي احد عوامل النجاح الرئيسية للمنظمة لتكون قادرة على الوصول إلى قدرتها التنافسية وتعزيزها والمحافظة عليها (Magd et al., 2003:142)، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن جودة الخدمة لها علاقة إيجابية مع رضا الزبائن (Hanief et al., 2010:45)، كما أثبتت جودة الخدمة تأثيراً تجريبياً على ثقة الزبائن وولائهم (Omar et al., 2009:311)، وتصبح جودة الخدمة مهمة في مجال التعليم العالي بسبب التنافس الشديد بين الجامعات الاهلية من جهة وبين الجامعات الاهلية والحكومية من جهة اخرى، وتصنيف التعليم كخدمة قابلة للتسويق (Kwek et al., 2010:54)، يتم تقييم جودة خدمة الجامعة بشكل عام باستخدام إدراك الطالب، يعتمد هذا على مبدأ أن طلاب الجامعات هم الزبائن الرئيسيون للجامعات (Sakthivel et al., 2005:94)

ناقشت العديد من الدراسات جودة الخدمات المدركة للطلاب، ومع ذلك، فإن جميع هذه الدراسات تتم في الدول المتقدمة، على سبيل المثال، الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وأستراليا، و كندا ونيوزلاند (Joseph et al., 2005:68) ، في حين أن مناقشة جودة الخدمة المدركة للطلاب في البلدان النامية لا تزال محدودة للغاية من الناحية العملية ، وتشير بعض الأبحاث إلى أن الطلاب ذوي الثقافات المختلفة لديهم وجهات نظر مختلفة عن جودة الخدمات المقدمة من الجامعة (Lagrosen et al., 2004:12).

من خلال ما تم طرحه انفاً يمكن القول ان إدراك جودة الخدمة من قبل الطلاب في الدول المتقدمة قد تختلف من جودة الخدمة المدركة للطلاب في الدول النامية، لان كل بيئة لها ظروفها الخاصة ومتطلباتها تختلف عن الاخرى، وبالتالي فإن أهمية البحوث لجودة الخدمة في البلدان النامية تثير الحاجة إلى الاهتمام بالجودة المدركة للطلاب لغرض المنافسة بين الجامعات في جذب الطلاب.

في العراق عدد من البرامج الجامعية بما في ذلك برامج البكالوريوس النظامية للكليات الخاصة تكون مقابل اجور محددة، بينما تكون الدراسة في الجامعات الحكومية مدعومة من قبل الحكومة للدراسة الصباحية، بحيث لا يتحمل الطلاب رسوم التعليم العالي، مقارنةً بالرسوم التي يجب دفعها للجامعات الخاصة، وعلى الرغم من أن الخدمات والمرافق المقدمة في الكليات الحكومية ليست أفضل من الجامعات الخاصة، إذ أظهرت الأبحاث في قطاع الخدمات أن جودة

الخدمة المدركة تتأثر بالخصائص الاجتماعية للزبائن وكذلك أيضاً بالخصائص الديمغرافية للطلاب، وللأسف، هناك بحوث محدودة

- 5- **الهدف:** الهدف من هذه الدراسة هو تقييم العلاقة بين جودة الخدمة الجامعية ورضا الطلاب
- 6- **النتائج:** أن جودة التعليم في جامعة الأمير سلطان منحت الطلاب قيمة مقابل أموالهم، كشفت الدراسة أن المباني في جامعة USIU مواتية للتعليم. وقد أوضحت أن الجامعة لديها معدات تقنية حديثة وأن مواد التعلم الخاصة بالوحدة الأثناسانية قد كان من السهل على الطالب الوصول إليها لدى جامعة USIU خدمات ترفيهية متعددة الوظائف إلى جانب الحد الأدنى من أحجام دروس الطلاب لكل فصل. وقد أثبتت الدراسة أن خدمات USI تم إجراؤها خلال فترة معقولة وأن الأنظمة في الجامعة كانت سهلة الاستخدام دون أي صعوبة. وعلى توقعات الطلاب، أظهرت النتائج أن موظفي الجامعة قد أبدوا قلقاً صادقاً في حل مشاكل الطلاب وعرضوا العناية والاهتمام الفردي. من هذه النتائج، قامت الجامعة بعمل خدمة تماما كما وعدت وكان الموظفون لديهم مظهر / صورة مهنية.

خامساً: تطوير جودة نموذج الخدمات التعليمية بناءً على جرد رضا الطالب (Siwantara&Sugiarta,2017)

- 1- أداة البحث: قائمة فحص
- 2- المتغيرات المبحوثة: الاتصال، البنى التحتية، المناهج العلمية
- 3- المنهج المستخدم: دراسة حالة case study
- 4- العينة: 421 من الطلاب الذين تم توظيفهم باستخدام تقنية الطبقات العشوائية التناسقية
- 5- الهدف: تحديد مستوى رضا الطلاب عن جودة الخدمات التعليمية على أساس رضا الطالب، تصميم استراتيجية مناسبة لتحسين جودة الخدمات التعليمية لتطوير نموذج جودة الخدمة التعليمية المناسبة
- 6- النتائج:
 - توفير بعض قنوات الاتصال لاستيعاب اقتراحات الطلاب والشكاوى
 - تقترح هذه النتائج أن سلطات BSP يجب أن تزيد من عرض النطاق الترددي لـ Wi-Fi داخل الحرم الجامعي
 - تحسين الصيانة الروتينية لمرافق الحرم الجامعي والبنية التحتية
 - توفير التدريب على التميز في الخدمة للموظفين الإداريين، وتحديث مواد الدورة التدريبية وفقاً لتقدم العلوم والتكنولوجيا

اهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحديد أبعاد جودة الخدمة المدركة للطلاب الجامعي التي تسهم بشكل كبير في تحديد الاتجاهات الصحيحة والمتلى لجودة الخدمة المقدمة من قبل الجامعات للطلاب في الجامعات العراقية

- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى توقعات الطلاب لمستوى الأمن في الخدمة ومستوى إدراك الخدمات المقدمة من الجامعة.
 - كما كشفت الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى توقعات الطلاب حول مستوى التعاطف في الخدمة ومستوى إدراك التعاطف في الخدمات المقدمة من الجامعة.
 - أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى توقعات الطلاب حول مستوى المعلوماتية في الخدمة ومستوى وعيهم بالمعلومات في الخدمات المقدمة من الجامعة
- ثانياً: تأثير جودة الخدمة وصورة الجامعة ورضا الطلاب (Fares et al.,2013)**

- 1- أداة البحث: الاستبيان
 - 2- المتغيرات المبحوثة: الملموسية، الموثوقية، الاستجابية، الأمان، العطف، الضمان
 - 3- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الاستطلاعي
 - 4- العينة: 140 طالباً من كلية إدارة الأعمال
 - 5- الهدف: تهدف إلى التعرف على مدى تأثير SERVQUAL رضا الطالب وصورة الجامعة
 - 6- النتائج: وجود رضا عالي للطلاب على جودة الخدمة
- ثالثاً: أثر جودة الخدمة ورضا الطالب والشهرة الجامعية على ولاء الطلاب (Fares&Achour. , 2013)**

- 1- أداة البحث: الاستبيان
- 2- المتغيرات المبحوثة: الملموسية، الموثوقية، الاستجابية، الأمان، العطف، الضمان
- 3- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الاستطلاعي
- 4- العينة: 160 طالباً
- 5- الهدف: تهدف إلى التعرف على مدى تأثير SERVQUAL رضا الطالب وصورة الجامعة تسليط الضوء على تأثير رضا الطلاب وجودة الخدمة وصورة العلامة التجارية في بناء ولاء الطلاب دراسة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الطلاب وسمعة الجامعة ولاء الطلاب في الجامعة الإسلامية الدولية في ماليزيا
- 6- النتائج: جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير كبير على ولاء الطلاب

رابعاً: أثر جودة الخدمة ورضا الطالب والشهرة الجامعية على ولاء الطلاب (Muthamia,2016)

- 1- أداة البحث: الاستبيان
- 2- المتغيرات المبحوثة: الاتصال، البنى التحتية، المناهج العلمية
- 3- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي الاستطلاعي
- 4- العينة: 43 طلاب الدراسات العليا

ذلك هناك اختلاف طفيف بين تلك الأدبيات في سياق أبعاد جودة الخدمة المدركة للطالب.

اختر العديد من الباحثين (Ham & Hayduk,2003:45) تبني أبعاد من طراز SERVQUAL الذي اقترحه (Parasuraman et al. 1988:28) ، أي الاستجابة ، والتعاطف ، والتأكيد ، والممتلكات الملموسة ، والموثوقية.

اقترح العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة على سبيل المثال حدد (Soutar & McNeil,1996:73) وجود نوعين من جودة الخدمة المدركة للطالب وهي الأبعاد الأكاديمية والأبعاد غير الأكاديمية، وتتكون الأبعاد الأكاديمية من الموثوقية ، والمسموحات الملموسة ، والاستجابة ، والتأكيد ، والتعاطف ، والمعرفة والاتصال ، في حين أن الأبعاد غير الأكاديمية تتكون من الملموسات ، والاستجابة ، والتأكيد ، والتعاطف ، والمعرفة ، والنظام.

يناقش (Athiyaman,1997:45) أن أبعاد الجودة المدركة للطلاب تتكون من قدرات المدرس على التدريس ؛ توافر موظفين الخدمة، توفر المكتبة، أجهزة كومبيوترات ومختبرات حاسوب، المرافق الترفيهية ، فضلا عن ذلك ، اقترح (Hill,1995:11) اربعة عشر بعداً لقياس جودة الخدمة المدركة للطالب، مثل التدريس، ومشاركة الطلاب في المناهج الدراسية ، والاستشارات المشتركة ، وخبرات العمل (المواضع) ، مختبرات الحاسوب ، وخدمة المكتبة ، والاستشارات / الرعاية الاجتماعية ، الخدمة المالية، الخدمات الصحية، خدمات الإقامة، اتحاد الطلاب، وخدمات الطعام، والتربية البدنية، ويمكن العثور على مزيد من التفاصيل حول أبعاد متعددة تستخدم عموماً في أبحاث جودة الخدمة المدركة لدى الطلاب في الجدول (1).

الحكومية والخاصة، وعبارة أخرى، فإن أسئلة البحث يمكن ان تلخص بما يأتي:

- ما هو مدى إدراك الطلاب لجودة الخدمة في الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية؟
- ما هو البعد الأكثر إسهاماً في جودة خدمة الطلاب المدركة بشكل عام في كلا القطاعين الحكومي والخاص؟

مراجعة الأدب والفرضيات Literature review and hypotheses

تعد جودة الخدمة المدركة أحد المفاهيم المهمة في أدبيات إدارة الجودة (Lien and Parasuraman et al.,1994:12) ، وصف (Yu, 2001:45) ان رضا الزبائن ينتج من جودة الخدمة المدركة وجودة المنتج والسعر ، أوضح أن قياسات رضا الزبائن تغطي العديد من العوامل ، مثل جودة المنتج المدركة، والسعر والحالة والسمات الشخصية ، وقد ناقش (Ismail et al.,2009:58) بأن جودة الخدمة المدركة هي تقييم عام شامل للخدمة، فضلا عن ذلك يتم تحديد جودة الخدمة المدركة على أنها الفرق بين توقعات الزبائن وأداء الخدمة التي تم الحصول عليها فعلياً، إذا كان رضا الزبائن أعلى من توقعات الزبائن ، فسيكون لدى الزبائن جودة مدركة أعلى ، والعكس بالعكس.

يفترض (Cronin & Taylor,1992:58) أنه ينبغي وضع تصور لجودة الخدمة المدركة على أنها نهج "شبيه بموقف". استناداً إلى هذه الاعتبارات، حدد المؤلف جودة الطالب المتصورة على أنها التقييم العاطفي الطلابي لمستوى أداء خدمة مؤسسة التعليم التي تلقاها مقارنة بمستوى توقعاتهم، وان جودة الخدمة المدركة للطلاب هي فكرة مجردة، حاول العديد من المؤلفين تحديد أبعاد مقترحة لقياس هذا المفهوم، ومع

الجدول (1) جودة الخدمة المدركة لدى الطلاب

| Students' perceived service quality dimension | Sample frame | Country | (Author(s | |
|--|---|-----------|----------------------------|---|
| البعد المدرك لجودة الخدمة لدى الطلاب | | | | |
| التعليم؛ إشراك الطلاب في المناهج الدراسية ؛ مشاركة مشتركة خبرات العمل (المواضع) ؛ تسهيلات الحوسبات، خدمة المكتبة مكتبة الجامعة خدمة المهن الاستشارة / الرعاية الخدمات المالية؛ خدمة صحية؛ خدمة الإقامة اتحاد الطلبة؛ خدمات الطعام؛ التعليم الفسيولوجي؛ وكالة سفر | 62 طالب | UK | Hill (1995) | |
| المتغيرات الأكاديمية وغير الأكاديمية ؛ الموثوقية؛ الملموسة. إستجابة؛ التوكيد؛ العطف؛ المعرفة؛ الاتصالات | 109 طالب | Australia | Soutar and McNeil (1996) | 1 |
| الملموسة. الموثوقية؛ إستجابة؛ توكيد؛ العطف | 134 مستجيباً يضم 64 من المرحلة الثانية و 70 من المرحلة الثالث | UK | Cuthbert (1996) | 2 |
| توكيد؛ الملموسة. الموثوقية؛ العطف؛ إستجابة | 498 من إجابات الطلاب و 43 استجابات من أعضاء هيئة التدريس | USA | Pariseau & McDaniel (1997) | 3 |
| القدرة على التدريس، توافر الموظفين، خدمة المكتبة، تسهيلات الحوسبة، حجم الفصل الدراسي، محتوى الموضوع، عبء عمل الطالب، المرافق الترفيهية | 497 طالب | Australia | Athiyaman (1997) | 4 |

| | | | | |
|--|--|----------------------------|-----------------------------|----|
| موظفي الجامعة ؛ سمعة الكلية ؛ دليل ملموس؛ المنهاج الدراسي؛ سرعة الإستجابة؛ الوصول إلى التسهيلات | 388 طالب | Canada | LeBlanc and Nguyen (1997) | 5 |
| قضايا البرنامج، سمعة أجامعة، الجوانب المادية / التكلفة، توفير فرص العمل؛ موقع الجامعة | 616 طالبًا في نيوزيلندا و 206 طالبًا بالولايات المتحدة الأمريكية | USA and New Zealand | Ford et al. (1999) | 6 |
| العناصر المطلوبة، عناصر مقبولة العناصر الوظيفية | 333 طلاب جامعيين وإدارة الأعمال | UK | Oldfield&Baron (2000) | 7 |
| الموثوقية؛ إستجابة؛ توكيد؛ العطف؛ ملموس | 209 طلاب من جامعتين | USA | Ham and Hayduk (2003) | 8 |
| موظفي الجامعة دليل ملموس؛ سمعة؛ إستجابة؛ الوصول إلى التسهيلات، المنهاج الدراسي | Responses | Saudi Arab | Sohail&Shaikh (2004) 310 | 9 |
| تأثير الخدمة الشخصية؛ جمع والوصول ؛ تأثير الخدمة التنظيمية | subjects 2,328 responded | Japan, England and Finland | Nagata et al. (2004) | 10 |
| تعاون الشركات ، المعلومات والتحليل ، الدورات المقدمة ، التقييمات الداخلية ، تسهيلات الكمبيوتر ، التعاون ، موارد المكتبة | 264 طالبًا في النمسا و 184 طالبًا في السويد | Austria and Sweden | .Lagrosen et al (2004) | 11 |
| جودة التعليم في الخارج ، والتسهيلات / البيئة في الخارج ، التحسين / تعلم اللغات ، وتسهيلات تعليم اللغة ، والالتزام بالمواعيد ، مخاوف أكاديمية الحنين إلى الوطن. دعم الرعاية داخل الجامعة؛ الخدمة الاستشارة الجامعية ؛ الدعم الأكاديمي | 43 طالبًا للدراسات العليا و 50 طالبًا دوليًا في المرحلة الجامعية | UK | Russell (2005) | 12 |
| موظفي الجامعة الأنشطة الترفيهية؛ التسهيلات؛ سمعة وبيئة الحرم الجامعي ؛ كلفة؛ العائلة / الأصدقاء. حجم / الجدول الزمني | 450 طالبة طالبة | USA | Joseph et al. (2005) | 13 |
| محتوى الدورة ، الخدمة المقدمة من المحاضرين وأعضاء هيئة التدريس ، تقييم المقرر ، وسيلة التعليم ، الأنشطة الاجتماعية ، الاهتمام بالطلاب والمرافق | 141 طالبًا في المرحلة الجامعية | Malaysia | Peng&Samah (2006) | 14 |
| جودة التفاعل ، جودة البيئة المادية ، جودة النتائج | students 223 | New Zealand | Kao (2007) | 15 |
| القدرة على التأقلم والاستجابة والموثوقية والتأكيد والتعاطف | 200 طالب درجة البكالوريوس من اثنين من مؤسسات التعليم العالي الخاصة | Malaysia | .Abu Hasan et al (2008) | 16 |
| موظفي الجامعة ، ونوعية أمناء المكتبات ، والوصول إلى المرافق ، والمناهج الدراسية ، واستجابة الموظفين من شعبة الامتحانات والجوائز ، وسمعة المؤسسة التعليمية والبرنامج الأكاديمي ، وكمية الاستجمام، والأنشطة وتكلفة الدورات | 458 طالبًا جامعيًا جامعيًا من جامعة خاصة | Malaysia | Kwek et al. (2010) Malaysia | 17 |

وموظفي الاتصال، والأنشطة الاجتماعية، والتقييم، وفيما يأتي توضيح عن كل متغير:

1. متغير المناهج الدراسية Curriculum : يرتبط متغير المناهج الدراسية بالبرنامج الأكاديمي المعطى للطلاب (Kwek et al., 2010:13)، وفي العديد من الدراسات يُعرف

أبعاد جودة الخدمة المدركة للطلاب Student perceived service quality dimensions

استنادًا إلى مراجعة الأدبيات السابقة، اقترحنا خمسة أبعاد لجودة الخدمة، مثل المناهج الدراسية، والتسهيلات والمرافق وبنائيات الجامعة،

المدرسة للطلاب بشكل عام. وهكذا، صيغت الفرضية الثالثة على النحو الآتي:

الفرضية الثالثة (H3): يؤثر العاملون في الاتصال بشكل إيجابي ومعنوي في رضا الطالب.

2- متغير النشاط الاجتماعي Social activities :

يرتبط متغير النشاط الاجتماعي بتوفر الأنشطة والمجتمعات التي يمكن الطلاب الانضمام إليها ، بما في ذلك الأنشطة الاجتماعية (Peng&Samah,2006:18) في العديد من المقالات قد يطلق هذا المتغير أيضًا على اتحاد الطلاب (Hill,1995:16) ، في حين أن (Joseph et al.,2005:68) يصنف هذا المتغير في الأنشطة الترفيهية، وفي دراسة مسحية ل (Research by Russell.,2005:69) مسح 43 طالبًا في برنامج الدراسات العليا الدولي و 50 طالبًا في برنامج البكالوريوس الدولي في المملكة المتحدة ووجدوا أن الحنين إلى الوطن هو أحد العوامل التي تؤثر في الطالب، لذا اعتبر ان النشاط الاجتماعي تسهل الطلاب لتجنب الحنين إلى الوطن والشعور بالغيرة، علاوة على ذلك، أظهر البحث الذي أجراه (Peng&Samah,2006:16) أن النشاط الاجتماعي هو محددات جودة الخدمة المدركة للطلاب، وهكذا، صيغت الفرضية الرابعة لهذا البحث على النحو التالي:

الفرضية الرابعة (H4): إن الأنشطة الاجتماعية لها تأثير إيجابي ومعنوي في رضا الطالب

خامساً: متغير التقييم بالمعايير assessment dimension

نظام التقييم الأكاديمي الذي تطبقه الجامعة والمؤسسات التعليمية الرسمية هي مؤشر النتيجة لنجاح البرنامج التعليمي، او ما تسمى (النتيجة الأكاديمية) (Sang,2007:82) ، يتم قياس إنجازات الطالب الجامعي عمومًا من خلال درجته الأكاديمية ، بحث أجرته (Lagrosen et al.,2004:13) يبين أن التقييم الداخلي بما في ذلك تقييم المقرر، هو واحد من محددات جودة الخدمة المدركة للطلاب، وهكذا صيغت فرضية البحث الخامسة لهذا البحث على النحو التالي:

الفرضية الخامسة H5. يؤثر التقييم بالمعايير للطلاب إيجابي ومعنوي في رضا الطالب.

رضا الزبون Customer satisfactio

عُرف التسويق بأنه " فن أيجاد الزبون والمحافظة عليه " ويجب هنا توسيع التعريف ليكون " التسويق علم وفن أيجاد الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم " (كوتلر، 2000:142).

يشير (Kotler & Armstrong,2005:7) إلى أن عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم قد تكون مهمة صعبة، وأن الزبائن عادة ما يواجهون صفاً من الخدمات المميزة لهم ، فما هي الخدمة التي سيختارونها...؟ فالزبون عادة سيشتري من المنظمة التي تقدم أعلى قيمة محسوسة يمكنهم الحصول عليها. ويضيف أن رضا الزبون يعتمد

المنهج أيضًا باسم محتوى المقرر الدراسي (Peng&Samah,2006:14)، ويسمى ايضا محتوى الموضوع (Athiyaman,1997:58) ، وتظهر العديد من الدراسات أن المنهج هو محدد عام لجودة الطالب المدركة (Sohail&Shaikh,2004)، تُظهر دراسات أخرى أن المناهج الدراسية لها علاقة إيجابية مع الجودة الشاملة المدركة للطلاب (Kwek et al., 2010:61). وبالتالي، فإن الفرضية الأولى لهذا البحث هي:

الفرضية الأولى (H1): يؤثر المنهج الدراسي بشكل إيجابي ومعنوي في رضا الطالب.

2. متغير مرافق وبنائات وتسهيلات الجامعة Facilities

يرتبط بعد المرفق بمدى توافر المرافق المادية التي تدعم الأنشطة الأكاديمية وغير الأكاديمية (Peng&Samah,2006:17)، في العديد من الدراسات يُشار إلى هذا المتغير أيضًا باسم الملموسات (Ham&Hayduk, 2003:112)، الدليل المادي (Sohail&Shaikh, 2004:61) ، والجوانب المادية (Ford et al., 1999:103) ، وفي دراسة (Joseph et al.,2005:76) تشمل استطلاع آراء 450 طالبًا من جامعة (Small liberal arts university) في الولايات المتحدة على تحليل الاداء، أن المنشآت والبنائات تعتبر مهمة من وجهة نظر الطالب، وهذا الشكل يتماشى مع النتائج التي حصل عليها كل من (Blanc&Nguyen,1997:23)، وقد ذكروا أن الأدلة المادية لها تأثير ملحوظ إيجابي على الجودة الجامعة للطلاب، وهكذا ، من المناقشة والشرح أعلاه ، تمت صياغة الفرضية الثانية لهذا البحث على النحو الآتي:

الفرضية الثانية (H2): تؤثر مرافق ومنشآت وبنائات الجامعة إيجابياً ومعنوياً في رضا الطالب.

3. متغير موظفي الاتصال Contact personnel

يرتبط هذا المتغير بمدى توافر وكفاءة وقدرة وسلوك موظفي الجامعة (موظفي الإدارة والمحاضرين) في الاضطلاع بمسؤولياتهم وعند التعامل مع طلاب الجامعات، ناهيك عن الاهتمام الشخصي باستعداد الطلاب

والموظفين لمساعدة الطلاب (Sohail & Shaikh, 2004:18)، وقد اطلق بهذا المتغير (Joseph et al.,2005:72) بأبعاد موظفي الجامعة، بينما صنف (Athiyaman,1997:58) هذه الأبعاد إلى نوعين ، أي القدرة التعليمية وتوافر الموظفين.

وفقاً ل (Bitner et al.,1990:76) ، ان تقييم الزبون عند تقييم جودة الخدمة المدركة يتأثر بمكون التفاعل البشري. ويشير دراسة (Sohail & Shaikh,2004:62) إلى أن موظفي الجامعة يدركون أن الطالب يحدد نوعية الخدمة. ويدعم هذا (Kwek et al.,2010:18)، حيث يظهر أن موظفي الجامعة بشكل إيجابي يؤثر في الجودة

7. تتمكن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون من تحديد حصتها السوقية.

8. يعد رضا الزبون مقياس جودة الخدمة المقدمة.

ويحدد رضا الزبون كيف إن الشركة والمنتج يتفوقان على حاجات الزبون، لاسيما في مقابلة المنافسين. رضا الزبون يقاس دائما كيف ينظر الزبون إلى قيمة المنتج، وكما هي النشاطات الترويجية لتحسين ولائه، وزيادة الوعي حول المنتج، على وفق ما جرى ذكره انفا يمكن وضع الفرضية السابعة من البحث الحالي وهي:
الفرضية السادسة (H6): يؤثر جودة الخدمة المدركة معنوياً وإيجابياً في رضا الطلاب.

مناهج البحث العلمي Research methodology

تصميم البحث Research design

تم تصميم هذا البحث من الدراسات الكمية باستخدام طريقة المسح في اربعة جامعات، اثنتين منها حكومية واثنين منها اهلية خاصة في مدينة بغداد، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط، كان الحد الأدنى لأعداد المستجيبين المطلوبة في المسح كما يأتي : لاختبار مقاومة الانحدار، يكون حجم العينة أكثر من عدد المتغيرات المستقلة، ويضاف مع 134 من المستجيبين ؛ لاختبار R-square ، تكون أرقام العينة اكثر من تسعة عشرة ضعف عدد المتغيرات المستقلة (Garson, 2006, in Kao, 2007). وفقاً (Hair et al.,1998:32) فإن العدد الأمثل لعينات تحليل الانحدار هي 15 إلى 20 مرة من عدد المتغيرات المستقلة، في هذا البحث تم استخدام خمسة متغيرات مستقلة، وبالتالي فإن عدد المستجيبين في هذا البحث هو 134 من المستجيبين، استناداً إلى الوصف السابق تم اختيار 134 عدد المستجيبين في هذا البحث، تم الاستعانة بعدد العينات الملائم (Lagrosen et al.,2004:23).

الادوات Instrument

تم إجراء المسح باستخدام الاستبانة، في الجزء الأول من الاستبانة سُئل المستجيبون عن المعلومات العامة، أي الاسم والعمر والجنس وسنة الدراسة، في الجزء الثاني، يُسأل المستجيبون عن إدراكهم للمتغيرات الخمسة للجودة المدركة للخدمة التي تم اختبارها، أي المناهج الدراسية، والمرافق، وموظفي الجامعة، والأنشطة الاجتماعية، والتقييم، وقد تم قياس تلك المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت التي تتراوح بين عدم الموافقة بشدة والموافقة بشدة.

تم إجراء اختبار صلاحية المحتوى باستخدام تحليل ارتباط بيرسون، كان معيار صحة المحتوى هو أن قيمة (p) لكل سؤال يجب أن تكون أقل من قيمة (0.05) (Suliyanto,2005:12) ، وكانت نتائج الاختبار صحيحة المحتوى كما هو مبين في الجدول (2)، إذ تظهر النتائج أن كل سؤال يوضح قيمة (p) أقل من (0.05)، وبالتالي، فقد تم اعتبار أن كل سؤال في الاستبيان له صلاحية المحتوى.

على الأداء المحسوس للمنتج المرتبط بتوقعات المشتريين، فإذا فشل المنتج في الأداء خلال مدة قصيرة فإن الزبون سيكون غير راضٍ ، وأما إذا تطابق الأداء مع التوقعات، فإنه سيحقق رضا وولاء الزبون، وإذا تجاوز الأداء التوقعات فإن الزبون سيكون راضياً جداً وسعيداً، إن هدف المنظمات الناجحة هو الزبون المسرور من خلال الوعد بما يستطيعون تقديمه وإيصاله، ومن ثم تقديم ما هو أكثر مما وعدوا به.

" الزبائن الراضون يصبحون رسلاً " هذه العبارة قالها (Duan Collins) الرئيس التنفيذي لشركة (Parrker). أن هدف المنظمات ليس إيجاد زبائن بل إيجاد معجبين ((Fans . وكلمة Fan هي اختصاراً لكلمة (Fanatic) وتعني " متعصب " التي تصف كيف يشعر زبائن شركة هارلي للدراجات البخارية تجاه منتجات هذه الشركة (كوتلر، 2000:158)

يشير (Brown,2001:5) أن أي جهد تسويقي صحيح يجب أن ينتهي برضا الزبون ، وقد أعد الهرم التسويقي الذي يكون في قاعدة الهرم البحوث والاستخبارات التسويقية، والجزء الثاني من الهرم هو القيمة المقترحة ، ثم خطة التسويق والمزيج التسويقي ، ثم رضا الزبون وآخر الهرم هو العائد على الموجودات
أهتم الباحثون في الأونة الأخيرة بالزبون وعدوه الركيزة الأساسية لأية منظمة، خدمة كانت أم تصنيعية. فقاموا بإطلاق الصيحات من أجل كسب الزبون، لذا يعلن (Stoleunard) الذي يدير إحدى أكبر الأسواق في العالم عن قاعدتين لموظفيه " صرخة اليوم هي: الزبون هو رقم (1)، القاعدة الأولى: الزبون دائماً على حق. القاعدة الثانية: إذا كان الزبون مخطئاً، فأرجع إلى القاعدة الأولى " (كوتلر، 2000:142) لذا أفرد (Hoffman&Batson,1997:271) مجموعة من المنافع المهمة جداً لرضا الزبون وهي :-

1. إذا كان الزبون راضياً عن المنظمة فإنه يتحدث إلى الآخرين، وهذا يؤدي جذب الزبائن الجدد.
2. عندما يكون الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالعودة إلى المنظمة سيكون سريعاً.
3. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى منظمة أخرى أو منظمات منافسة.
4. إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين، لاسيما في أطار المنافسة السعرية.
5. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سوف يدفعه للتعامل في المستقبل مع المنظمة مرة أخرى.
6. يعد رضا الزبون بمثابة تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يجعل المنظمة تطور خدماتها المقدمة إلى زبائنها.

الصلاحية ذات الصلة بالمعيار من خلال فحص الارتباطات بين التركيبات والهياكل والبناء المختلفة مع واحد أو أكثر من مقاييس أداء الجودة.

في هذا البحث، يتم إجراء اختبار الصلاحية الخاص بالمعايير باستخدام تحليل الارتباط بين التركيبات الخمسة والجودة المدركة للخدمة للطلاب، وتظهر النتائج في الجدول (2)، وأظهرت أن جميع التركيبات لها ارتباطات إيجابية مع الطلاب بشكل عام، وبالتالي يعتبر أداة البحث أن لها صلاحية ذات صلة بالمعيار.

تم إجراء اختبار صلاحية البناء باستخدام تحليل العوامل (factor analysis)، تعتبر الاداة مبنية على صلاحيته إذا كانت قيمة (Eigen) اكبر من (1)، وعامل التحميل اكبر من (0.3) لكل متغير (Clemes et al., 2008:51))، لقد كانت نتائج تحليل العوامل في الجدول (2) يُظهر أن قيمة (Eigen) لكل بُعد أكبر من (1) وأن عامل التحميل الخاص به أكبر من (0.3). وبالتالي، يمكن اعتبار أداة البحث صالحة من حيث صلاحية البناء، "المعيار المتعلق بالصحة هو التحقق من أداء المقياس تجاه بعض المعايير" (Sakthivel et al., 2005:98). وفقاً لـ (Saraph et al.,1989:126) يتم عادة تقييم

جدول (2) بناء نتيجة الصلاحية Construct validity result

| المتغيرات المبحوثة Dimension | نتيجة صلاحية المحتوى Content validity result | | | صلاحية المعيار Criterion related validity result | نتائج اختبار الموثوقية alpha-Cronbach Reliability test result |
|---|---|------------------------------|----------------|---|--|
| | (r value) * | القيمة الذاتية Eigenvalue | Factor loading | (r value) * | (a value) |
| Curriculum المنهج الدراسي | 0.787-0.509 | 2.656 | X11 0.81 | 0.426 | 0.760 |
| | | | X12 0.81 | | |
| | | | X13 0.77 | | |
| | | | X14 0.77 | | |
| | | | X15 0.37 | | |
| | | | X16 0.84 | | |
| Facilities المرافق والتسهيلات والبنىات | 0.843-0.687 | 3.606 | | 0.547 | 0.867 |
| | | | X21 0.82 | | |
| | | | X22 0.81 | | |
| | | | X23 0.74 | | |
| | | | X24 0.73 | | |
| | | | X25 0.67 | | |
| Contact personnel الاتصال بالأفراد | 0.724-0.823 | 2.364 | X31 0.82 | 0.517 | 0.769 |
| | | | X32 0.78 | | |
| | | | X33 0.74 | | |
| | | | X34 0.71 | | |
| | | | X35 0.91 | | |
| Social activities الانشطة الاجتماعية | 0.924-0.905 | 1.672 | X41 0.91 | 0.526 | 0.801 |
| | | | X42 0.92 | | |
| Assessment التقييمات | 0.909-0.839 | 2.283 | X43 0.88 | 0.481 | 0.835 |
| | | | X44 0.80 | | |
| | | | X45 0.96 | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------|----|------|-------|-------|
| Customer satisfaction رضا الزبون | 0.960-0.960 | 1.844 | Y1 | 0.96 | 0.341 | 0.915 |
| | | | Y2 | 0.94 | | |
| | | | Y3 | 0.94 | | |
| | | | Y4 | 0.71 | | |

p value , 5 percent* Note:

الحكومي والاهلي (4.53,3.11) على التوالي.

ب- اظهرت النتائج الى وجود تقارب في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث التخصص في المناهج الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون ان التخصص في المناهج الدراسية ربما يكون عامل من عوامل جودة الخدمة المدركة، ولكن ليس اساسي، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.7,2.8) على التوالي.

ج- اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص النظام السنوي في المناهج الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي لا يعتبرون ان النظام السنوي في المناهج الدراسية هو احد عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (1.3,1.5) على التوالي.

د- اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص النظام الفصلي في المناهج الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون ان النظام الفصلي في المناهج الدراسية هو احد العوامل المهمة في جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.22,4.12) على التوالي.

هـ- اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص نظام الوحدات في المناهج الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون ان نظام الوحدات في المناهج الدراسية هو احد اهم العوامل في جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ اعلى وسط حسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.8,5.00) على التوالي.

تقييم موثوقية الاداة Instrument reliability assessment

في هذا البحث يتم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام تحليل ألفا كرونباخ، تعتبر أداة البحث موثوقة ومتسقة إذا أعادت قيمة ألفا كرونباخ قدرها (0.7) (Churchill,1979:491)، ويمكن الاطلاع على نتائج اختبار الموثوقية في الجدول (2)، تظهر النتائج أن كل بناء له قيمة ألفا كرونباخ أعلى من (0.7) ، وان أدنى قيمة ألفا هي بناء المنهج (0.76) ، في حين أن أعلى قيمة ألفا كرونباخ هي متغير رضا الزبون (0.91)، وبالتالي ، كل بناء الاستبانة متناسق وموثوق به.

التحليل والنتائج Analysis and results

1- مناقشة نتائج المتغير المنهج الدراسي

تشير نتائج فقرات هذا المتغير الى مؤشرات مهمة ومتباينة ما بين وجهة نظر الطلبة في التعليم الحكومي والتعليم الاهلي من حيث جودة الخدمة المدركة، وكما يأتي:

أ- يوضح الجدول (3) وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث صعوبة المناهج الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي لا يعتقدون بصعوبة المناهج الدراسية في جودة الخدمة المدركة، بعكس ذلك في التعليم الاهلي، فالطلبة يعتقدون ان صعوبة المناهج الدراسية هي أحد العوامل المهمة لجودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.43,3.23) على التوالي.

من الواضح وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث كثافة المناهج الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي لا يعتبرون ان كثافة المناهج الدراسية هي عامل من عوامل جودة الخدمة المدركة، بعكس ذلك في التعليم الاهلي، فالطلبة يعتقدون ان كثافة المناهج الدراسية هي احد العوامل المهمة لجودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم

جدول (3) الوسط الحسابي لمتغير المنهج الدراسي التعليم الحكومي والتعليم الاهلي

| الوسط الحسابي الاهلية | الوسط الحسابي الحكومية | فقرات المتغير المنهج الدراسي |
|-----------------------|------------------------|---|
| 4.43 | 3.23 | 1 المناهج الحالية صعبة وليست في مستوى دراسي |
| 4.53 | 3.11 | 2 المناهج الدراسية الحالية مكثفة كثيرة |
| 3.7 | 2.8 | 3 المناهج الدراسية التي تقوم بدراستها لا تناسب التخصص |
| 1.3 | 1.5 | 4 اريد ان تكون الدراسة على النظام السنوي |
| 4.22 | 4.12 | 5 اريد ان تكون الدراسة على النظام الفصلي |
| 4.8 | 5.00 | 6 اريد ان تكون الدراسة على نظام الوحدات |
| 3.83 | 3.29 | الاجمالي |

2- مناقشة نتائج المتغير مرافق وبنائيات الجامعة

تشير نتائج فقرات هذا المتغير الى مؤشرات مهمة قد يكون هناك اتفاق او تباين مابين وجهة نظر الطلبة في التعليم الحكومي والتعليم الاهلي من حيث جودة الخدمة المدركة، وكما يأتي:

أ- اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص توفر حدائق في الجامعة، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي قد اتفقوا على اهمية وجود الحدائق في الجامعة ويشعرون بدافع قوي للدراسة عندما تكون هناك حدائق في الجامعة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.43،4.23) على التوالي.

ب- يوضح الجدول (4) وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث حجم وسعة القاعات الدراسية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يرغبون ان تكون القاعات الدراسية كبيرة واسعة ونفحة في جودة الخدمة المدركة، اما الطلبة في التعليم الاهلي يعتقدون حجم وسعة القاعات الدراسية اقل اهمية لجودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.95،4.41) على التوالي.

ج- اظهرت النتائج الى وجود تقارب في جودة الخدمة المدركة لدى

الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث توفر الملاعب الرياضية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون ان وجود الملاعب الرياضية يشجعهم على الحضور الى الجامعة، ربما يكون عامل من عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.52،4.61) على التوالي.

د- اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص توفر مكتبة علمية كبيرة واسعة للمطالعة، من الواضح ان الطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي غير مهتمين من توفر مكتبة علمية كبيرة واسعة للمطالعة ولا يعد هذا المتغير احد العوامل المهمة في جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (2.72،2.63) على التوالي.

هـ- اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص وجود كافتريا كبيرة واسعة، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي و التعليم الاهلي يفضلون وبشدة وجود كافتريا كبيرة واسعة هو احد عوامل جودة الخدمة المدركة، هذا ما اكده الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.76،4.62) على التوالي.

جدول (4) الوسط الحسابي لمتغير مرافق وبنائيات الجامعة التعليم الحكومي والتعليم الاهلي

| الوسط الحسابي الاهلية | الوسط الحسابي الحكومية | متغير مرافق وبنائيات الجامعة | الاجمالي |
|-----------------------|------------------------|--|----------|
| 4.43 | 4.23 | اشعر بدافع قوي للدراسة عندما تكون هناك حدائق في الجامعة | 1 |
| 3.95 | 4.41 | ارغب ان تكون القاعات الدراسية كبيرة واسعة ونفحة | 2 |
| 4.52 | 4.61 | وجود الملاعب الرياضية يشجعني على الحضور الى الجامعة | 3 |
| 2.72 | 2.63 | ارغب ان انتمي الى جامعة تمتلك مكتبة علمية كبيرة واسعة للمطالعة واقامة البحوث | 4 |
| 4.76 | 4.62 | وجود كافتريا كبيرة واسعة يهمني كثيرا | 5 |
| 4.08 | 4.1 | | |

2. من الواضح وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث احترام موظفي الجامعة للطلاب، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يعتبرون احترام موظفي الجامعة هو عامل من عوامل جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة اقل اهتماماً بموضوع احترام موظفي الجامعة لهم، ولا يعتد كاحد عوامل جودة الخدمة المدركة. فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.52،4.21) على التوالي.

3. اظهرت النتائج الى وجود تقارب في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث اهتمام الادارة بالطالب، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون اهتمام الادارة بهم ويحفزهم على الالتزام والذاكرة، ربما يكون عامل من عوامل جودة الخدمة

3- متغير موظفي الاتصال (المحافظين والموظفين)

تشير نتائج فقرات متغير موظفي الاتصال الى مؤشرات قد يكون هناك اتفاق او تباين مابين وجهة نظر الطلبة في التعليم الحكومي والتعليم الاهلي من حيث جودة الخدمة المدركة، وكما يأتي :

1. يوضح الجدول (5) وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث كفاءة وقدرات الاستاذ الجامعي، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يهتمون بكفاءة وقدرات الاستاذ الجامعي لانه يعزز من قدراتهم العلمية، ويعد هذه الفقرة مهمة في جودة الخدمة المدركة، بعكس ذلك في التعليم الاهلي، فالطلبة لا يؤثر عليهم كفاءة وقدرات الاستاذ الجامعي وهو ليس احد عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.04،4.12) على التوالي.

المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.45،4.69) على التوالي.

4. اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص سرعة استجابة منتسبي الجامعة لاحتياجات ومتطلبات الطلبة، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي نوعاً ما يعتبرون ان سرعة استجابة منتسبي الجامعة لاحتياجات ومتطلبات الطلبة هو احد عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.12،3.15)

على التوالي.

5. اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص توفر كفاية عدد الموظفين والمدرسين في الجامعة، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون ان كفاية عدد الموظفين والمدرسين في الجامعة هو غير مهم ولا يكون ضمن احد متغيرات جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (1.76،1.94) على التوالي.

جدول (5) الوسط الحسابي لمتغير موظفي الاتصال التعليم الحكومي والتعليم الاهلي

| الوسط الحسابي الاهلية | الوسط الحسابي الحكومية | متغير موظفي الاتصال (المحاضرين والموظفين) |
|-----------------------|------------------------|---|
| 3.04 | 4.12 | 1 انا اهتم بكفاءة وقدرة الاستاذ لانه يعزز من مقدراتي العلمية |
| 4.45 | 4.69 | 2 ان اهتمام الادارة بالطالب يسعدني ويحفزني |
| 3.52 | 4.21 | 3 احترام موظفي الجامعة لي يجعلني اكثر دافعية |
| 3.12 | 3.15 | 4 كلما كان منتسبي الجامعة سريع الاستجابة لمتطلباتي واحتياجاتي يحفزني ويعزز من ادائي |
| 1.76 | 1.94 | 5 ان توفر عدد موظفين ومدرسين بشكل كافي مهم عندي |
| 3.18 | 3.62 | الاجمالي |

4- متغير النشاط الاجتماعي

تشير نتائج فقرات متغير النشاط الاجتماعي الى مؤشرات قد يكون هناك اتفاق او تباين مابين وجهة نظر الطلبة في التعليم الحكومي والتعليم الاهلي من حيث جودة الخدمة المدركة، وكما يأتي:

1. يوضح الجدول (6) وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث متغير الانضمام الى اتحادات تمثل الطلبة، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي لا يهتمون بشكل كافي بالانضمام الى اتحادات الطلبة، ويعتبرون هذه الفقرة ليست بالاهمية الكافية في جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة يهتمون بالانضمام الى اتحادات تمثل الطلبة، ويعد احد عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.31،2.04) على التوالي.

2. من الواضح وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث فقرة الاهتمام بالحفلات، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يعتبرون ان اقامة الحفلات في الجامعة كثيرا ليس عامل مهم من عوامل جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة اكثر اهتماماً بموضوع اقامة الحفلات في الجامعة يعد كاحد عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.66،3.57) على التوالي.

3. اظهرت النتائج الى وجود تقارب في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص المشاركة

في الرحلات الترفيهية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون المشاركة في الرحلات الترفيهية لتخفيف ضغط الدراسة يحفزهم على الالتزام والمذاكرة، ربما يكون عامل من عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.36،4.25) على التوالي.

4. اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص ممارسة التمارين والالعاب الرياضية في الجامعة، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون بممارسة التمارين والالعاب الرياضية في الجامعة للتخفيف من شدة الدراسة هو احد عوامل جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.52،4.11) على التوالي.

5. اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص المشاركة في المعارض الفنية، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي يعتبرون ان المشاركة في المعارض الفنية هو متغير غير مهم ولا يكون ضمن احد متغيرات جودة الخدمة المدركة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (2.68،2.94) على التوالي.

جدول (6) الوسط الحسابي لمتغير النشاط الاجتماعي والتعليم الحكومي والتعليم الاهلي

| الوسط الحسابي الاهلية | الوسط الحسابي الحكومية | متغير النشاط الاجتماعي | |
|-----------------------|------------------------|--|---|
| 4.31 | 2.04 | ارغب الانضمام الى اتحادات تمثل الطلبة. | 1 |
| 4.36 | 4.25 | تعجبني المشاركة في الرحلات الترفيهية لتخفيف ضغط الدراسة | 2 |
| 4.52 | 4.11 | ارغب بممارسة التمارين والالعاب الرياضية في الجامعة لتخفيف من شدة الدراسة | 3 |
| 4.66 | 3.57 | تهمني الحفلات التي تقام في الجامعة كثيرا | 4 |
| 2.68 | 2.94 | ارغب ان اشارك في معارض فنية | 5 |
| 4.1 | 3.38 | الاجمالي | |

4. يرغبون بتخصيص درجات على التطبيق السنوي في

المؤسسات ذات العلاقة ويعتبر عامل مهم من عوامل جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة لا يرغبون بتخصيص درجات على التطبيق السنوي في المؤسسات ذات العلاقة، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.15،4.58) على التوالي.

5. من الواضح وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة

في التعليم الحكومي والاهلي من حيث الفقرة الرابعة من متغير التقييم بالمعايير، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي لا يرغبون بتخصيص درجات للنشاط الرياضي ولم يعتبروه عامل مهم من عوامل جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة يرغبون بتخصيص درجات على النشاط الرياضي وقد اعتبروه عامل مهم من عوامل جودة الخدمة المدركة لتعليم، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.36،3.04) على التوالي.

6. يوضح الجدول (8) وجود تباين في جودة الخدمة المدركة

لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث متغير التقييم بالمعايير، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يؤكدون برغبتهم بوجود معيار لاختبارات شفوية وهي مهمة في جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة لا يرغبون في بوجود معيار لاختبارات شفوية، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (2.76،4.14) على التوالي.

جدول (7) الوسط الحسابي لمتغير التقييم بالمعايير

| الوسط الحسابي الاهلية | الوسط الحسابي الحكومية | متغير التقييم بالمعايير |
|-----------------------|------------------------|--|
| 3.19 | 4.32 | الدرجات المخصصة للمقرر مناسبة لي |
| 3.15 | 4.58 | ارغب ان تخصص درجات للبحث العلمي سنوياً |
| 3.13 | 4.21 | تخصيص درجات على التطبيق السنوي في المؤسسات ذات العلاقة |
| 4.36 | 3.04 | ارغب ان تخصص درجات للنشاط الرياضي |
| 2.76 | 4.14 | ارغب بوجود معيار لاختبارات شفوية |
| 3.32 | 4.06 | الاجمالي |

المدركة، فقد اظهرت الوسائط الحسابية الى ان طلبة التعليم الحكومي كانت توجهاتهم نحو المتغير (التقييم بالمعايير)، إذ كان اعلى وسط حسابي والذي بلغ (4.06)، وهذه اشارى الى اهتمام الطلبة في التعليم

5- متغير التقييم بالمعايير

تشير نتائج فقرات متغير التقييم بالمعايير الى مؤشرات قد يكون هناك اتفاق او تباين مابين وجهة نظر الطلبة في التعليم الحكومي والتعليم الاهلي من حيث جودة الخدمة المدركة، وكما يأتي:

1. يوضح الجدول (7) وجود تباين في جودة الخدمة المدركة

لدى الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي من حيث متغير التقييم بالمعايير، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يؤكدون ان الدرجات المخصصة للمقرر مناسبة لهم وهي مهمة في جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة يرغبون في وضع الية مختلفة لتخصيص الدرجات، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.19،4.32) على التوالي.

2. من الواضح وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة

في التعليم الحكومي والاهلي من حيث الفقرة الثانية من متغير التقييم بالمعايير، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي يعتبرون ان تخصص درجات للبحث العلمي سنوياً عامل مهم من عوامل جودة الخدمة المدركة، اما في التعليم الاهلي، فالطلبة لا يرغبون بتخصيص درجات للبحث العلمي سنوياً، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (3.15،4.58) على التوالي.

3. من الواضح وجود تباين في جودة الخدمة المدركة لدى الطلبة

في التعليم الحكومي والاهلي من حيث الفقرة الثالثة من متغير التقييم بالمعايير، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي.

ملخص نتائج ابعاد المتغير التفسيري جودة الخدمة المدركة

يشير الجدول (8) الى نتائج الاوساط الحسابية لكل متغير لطلبة الكليات الحكومية والكليات الخاصة فيما يتعلق بجودة الخدمة

طلبة التعليم الخاص يميلون نحو العلاقات الاجتماعية وبناء اواصر بين الطلبة، فيما جاء بالمستوى الثاني هو المتغير (التسهيلات والمرافق والبنىات)، فقد بلغ الوسط الحسابي (4.08)، ومن الواضح ان استجابات الطلبة بالتعليم الحكومي والاهلي قد اتفقوا على المتغير الثاني وهو البنائيات والقاعات الدراسية، واعتبروه عامل مهم لجودة الخدمة المدركة.

جدول (8) نتائج ابعاد المتغير التفسيري جودة الخدمة المدركة

| | | | |
|---|--|------|-------|
| 1 | المنهج الدراسي | 3.29 | 3.83 |
| 2 | التسهيلات والمرافق والبنىات | 4.1 | 4.08 |
| 3 | موظفي الاتصال | 3.62 | 3.18 |
| 4 | النشاط الاجتماعي | 3.38 | 4.11 |
| 5 | التقييم بالمعايير | 4.06 | 3.32 |
| | اجمالي المتغير التفسيري الرئيس جودة الخدمة المدركة | 3.69 | 3.704 |

والاهلي (2.25، 2.36) على التوالي.

3. اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في استجابات الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي للفقرة الثالثة التي تنص (يتم التعرف على مدى رضا الطالب عن الخدمات المقدمة له)، تشير هذه الاجابة الى عدم اهتمام الجامعة رضا الزبون ، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (2.11، 1.52) على التوالي اظهرت النتائج الى وجود اتفاق في استجابات الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي للفقرة الرابعة التي تنص (تتابع الجامعة مشاكل التعامل مع الطالب وتتخذ الإجراءات التصحيحية بما يضمن تحقيق رضا الطالب)، تشير هذه الاجابة الى عدم تقاعل الجامعة مع مشاكل الطلبة ومحاولة ارضائهم ، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (2.57، 3.01) على التوالي.

جدول (9) الوسط الحسابي لمتغير رضا الزبون التعليم الحكومي والتعليم الأهلي

| متغير رضا الزبون | الوسط الحسابي الحكومية | الوسط الحسابي الاهلية |
|------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 0.044 | .754 |
| 2 | 2.25 | 2.36 |
| 3 | 4.11 | 4.52 |
| 4 | 3.57 | 4.66 |
| الاجمالي | 3.49 | 4.07 |

الفرضية الاولى (H1) : يؤثر المنهج الدراسي بشكل إيجابي ومعنوي في رضا الطلاب.

يوضح الجدول (10) الى علاقات التأثير التي افترضتها الفرضية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى عدم وجود علاقة تأثير معنوية

الحكومي بالدرجة الاولى هو تقييمهم بالدرجات والتفوق، وكان المتغير التالي هو (التسهيلات والمرافق والبنىات) ، فقد بلغ وسط حسابي (4.1).

وبخصوص استجابات طلبة التعليم الخاص لمتغير الجودة المدركة، فقد كان توجهاتهم نحو المتغير (النشاط الاجتماعي) فقد حصل على اعلى وسط حسابي، إذ بلغ (4.11)، وتشير النتيجة الى ان

المتغير الاستجابي رضا الزبون

تشير نتائج فقرات متغير رضا الزبون الى مؤشرات قد يكون هناك اتفاق او تباين مابين وجهة نظر الطلبة في التعليم الحكومي والتعليم الاهلي من حيث جودة الخدمة المدركة، وكما يأتي:

1. اظهرت النتائج الى وجود تقارب في استجابات الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص رضا الزبون، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي ان الجامعة هدفها ربحي وتعمل على زيادة أرباحها على حساب رضا الطالب، ربما اهملت الجامعة جودة الخدمة المدركة وركزت على الارباح، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي والاهلي (4.04، 4.75) على التوالي.
2. اظهرت النتائج الى وجود تقارب في استجابات الطلبة في التعليم الحكومي والاهلي بخصوص رضا الزبون، فالطلبة الذين يدرسون في التعليم الحكومي وفي التعليم الاهلي ان الجامعة لا تسعى إلى تحسين خدماتها بالجودة التي تحقق رضا الطالب، فقد بلغ الوسط الحسابي للتعليم الحكومي

1- اختبار فرضيات Hypotheses tested

تم وضع ستة فرضيات في البحث الحالي، وبعد استخراج النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة ، سيجري اختبار هذه الفرضيات ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

يوضح الجدول (10) الى علاقات التأثير التي افترضتها الفرضية الثالثة، إذ تؤكد النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية بين متغير العاملون في الاتصال وبين رضا الطلاب، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) وهو يمثل قيمة التأثير (0.29)، وقد بلغت قيمة (f) بمستوى المعنوية (0.017)، وهذه النتيجة تؤكد على وجود تأثير معنوي لمتغير (العاملون في الاتصال) في رضا الطالب، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الثالثة، وهذه النتيجة تؤكد الى ان العاملون في الاتصال تؤثر في رضا الطالب ليكون جزء من جودة الخدمة المدركة.

الفرضية الرابعة (H4) : إن الأنشطة الاجتماعية لها تأثير إيجابي في رضا الطلاب

يوضح الجدول (10) الى علاقات التأثير التي افترضتها الفرضية الرابعة، إذ تؤكد النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية بين متغير الأنشطة الاجتماعية وبين رضا الطلاب، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) وهو يمثل قيمة التأثير (0.32)، وقد بلغت قيمة (f) بمستوى المعنوية (0.01)، وهذه النتيجة تؤكد على وجود تأثير معنوي لمتغير (الأنشطة الاجتماعية) في رضا الطالب، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الرابعة، وهذه النتيجة تؤكد الى ان الأنشطة الاجتماعية تؤثر في رضا الطالب ليكون جزء من جودة الخدمة المدركة.

جدول (10) اختبار الفرضيات (نتائج العلاقات)

| Hypotheses tested | Variables | N | F | R ² | Results |
|-------------------|---|-----|------|----------------|----------|
| H1 | المنهج الدراسي - رضا الطلاب (X1 → Y) | 134 | .18 | .15 | Rejected |
| H2 | المرافق والبنائيات - رضا الطلاب (X2 → Y) | 134 | .001 | .49 | Accepted |
| H3 | العاملون في الاتصال - رضا الطلاب (X3 → Y) | 134 | .017 | .29 | Accepted |
| H4 | الأنشطة الاجتماعية - رضا الطلاب (X4 → Y) | 134 | .01 | .32 | Accepted |
| H5 | التقييم بالمعايير - رضا الطلاب (X1 → X2) | 134 | .032 | .28 | Accepted |
| H6 | جودة الخدمة المدركة - رضا الطلاب (X1 → X2) | 134 | .009 | .39 | Accepted |

قبول الفرضية الخامسة، وهذه النتيجة تؤكد الى ان التقييم بالمعايير تؤثر في رضا الطالب ليكون جزء من جودة الخدمة المدركة.

الفرضية الرابعة (H6) : يؤثر التقييم بالمعايير للطلاب إيجابياً ومعنوياً في رضا الطلاب.

يوضح الجدول (10) الى علاقات التأثير التي افترضتها الفرضية السادسة، إذ تؤكد النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية بين متغير التقييم بالمعايير وبين رضا الطلاب، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) وهو يمثل قيمة التأثير (0.28)، وقد بلغت قيمة (f) بمستوى المعنوية (0.01)، وهذه النتيجة تؤكد على وجود تأثير معنوي لمتغير (التقييم بالمعايير) في رضا الطالب، ويقود ذلك الى

ايجابية بين المنهج الدراسي وبين رضا الطلاب، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) وهو يمثل قيمة التأثير (0.15)، وقد بلغت قيمة (f) بمستوى المعنوية (0.18)، وهذه النتيجة تؤكد على عدم وجود تأثير معنوي للمنهج الدراسي في رضا الطالب، ويقود ذلك الى رفض الفرضية الاولى، وهذه النتيجة تؤكد الى ان المناهج الدراسية تؤثر بشكل قليل في رضا الطالب ليعبر عن جودة الخدمة المدركة.

الفرضية الثانية (H2) : تؤثر مرافق ومنشآت وبنائيات الجامعة إيجابياً ومعنوياً في رضا الطلاب

يوضح الجدول (10) الى علاقات التأثير التي افترضتها الفرضية الثانية، إذ تؤكد النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية بين متغير المرافق والبنائيات وبين رضا الطلاب، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) وهو يمثل قيمة التأثير (0.49)، وقد بلغت قيمة (f) بمستوى المعنوية (0.001)، وهذه النتيجة تؤكد على وجود تأثير معنوي لمتغير (المرافق والبنائيات) في رضا الطالب، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الثانية، وهذه النتيجة تؤكد الى ان مرافق ومنشآت وبنائيات الجامعة تؤثر بشكل كبير في رضا الطالب ليعبر عن جودة الخدمة المدركة.

الفرضية الثالثة (H3) : يؤثر العاملون في الاتصال بشكل إيجابي في رضا الطلاب.

الفرضية الخامسة (H5) : يؤثر التقييم بالمعايير للطلاب إيجابياً ومعنوياً في رضا الطلاب.

يوضح الجدول (10) الى علاقات التأثير التي افترضتها الفرضية الخامسة، إذ تؤكد النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية ايجابية بين متغير التقييم بالمعايير وبين رضا الطلاب، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) وهو يمثل قيمة التأثير (0.28)، وقد بلغت قيمة (f) بمستوى المعنوية (0.01)، وهذه النتيجة تؤكد على وجود تأثير معنوي لمتغير (التقييم بالمعايير) في رضا الطالب، ويقود ذلك الى

6. من خلال ما ظهر بخصوص استجابات الطلبة للمتغير الاستجابي رضا الزبون، فقد اكد طلبة التعليم الخاص ان جامعاتهم لا يهتمون برضا الطالب، ولكن كل اهتمامهم هو كسب الارباح على حساب الاهتمام بالطلبة، وقد اكد كل من طلبة التعليم الحكومي والتعليم الخاص الى ضعف الاهتمام بالخدمات من قبل ادارة الجامعات التي تتعلق بالطلبة، وعدم تتبع المشاكل التي يعانها الطلبة والعمل الجدي على حل مشاكلهم وعدم تفاقمها مما يعكس سلباً على جودة خدمة التعليم الحكومي والخاص.

7. من خلال نتائج التحليل الاحصائي تبين الى ان المناهج العلمية لم تؤثر في رضا الطالب.

8. اظهرت النتائج ان المرافق والبنيات والعاملين في الجامعات والانشطة الاجتماعية والتقييم كلها عوامل مهمة تؤثر في رضا الطالب الجامعي في التعليم الحكومي والتعليم الخاص.

9. اظهرت النتائج الى ان جودة الخدمة المدركة لدى الطالب الجامعي تؤثر بشكل ايجابي

المقترحات

1. يجب على وزارة التعليم العالي ان تغير من سياسة معيار القبول لطلبة التعليم الخاص، وان يكون درجة القبول مقاربة للتعليم الحكومي، بما يضمن قبول طلبة بنفس المستوى العلمي ونفس المدارك لكي يستوعبو المناهج الدراسية.

2. تكثيف ونشر الوعي لدى الطلبة من قبل وضع برامج مدروسة مسبقاً ومخطط لها فيما يتعلق باهتمام الطالب بالمكتبات العلمية والبحث عن المصادر وعمل البحوث والمذاكرة.

3. استثمار دوافع وميول الطلبة نحو الانضمام الى تجمعات وتكتلات اجتماعية، وتوجيهها بالشكل الايجابي والصحيح لخدمة المسيرة التعليمية.

4. تأكيد الوزارة وبشكل مركزي على احتجاز جزء من ارباح الكليات لخدمة متطلبات الطلبة من حيث تعزيز اهتماماتهم الاجتماعية والعلمية والثقافية.

5. ضرورة اعتماد نظام الوحدات العالمي لما له من مرونة عالية في التعليم.

6. ضرورة التأكيد من قبل ادارة الجامعات على حل مشاكل الطلبة مهما كانت صغيرة من خلال تفعيل لجان المشرف الاجتماعي.

معنوي لمتغير (التقييم بالمعايير) في رضا الطالب، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الخامسة، وهذه النتيجة تؤكد الى ان التقييم بالمعايير تؤثر في رضا الطالب ليكون جزء من جودة الخدمة المدركة.

الخلاصة Conclusion and limitations

من خلال النتائج انفة الذكر تم التوصل الى عدد من الاستنتاجات عن واقع التعليم الاهلي في الكليات الاهلية بخصوص جودة الخدمة المدركة من قبل الطالب وهي كما يأتي :

1. تبين وجود تباين بالاجابات ما بين طلبة التعليم الحكومي والتعليم الخاص بخصوص المناهج العلمية، فمن وجهة نظر طلبة التعليم الحكومي ان المناهج الدراسية مناسبة لهم وبمستوى مداركهم، بعكس ذلك بالتعليم الاهلي، ويعود السبب في ذلك الى تباين معدلات القبول لطلبة التعليم الحكومي والتعليم الخاص للقسم المعني، وان تفاوت مستوى الذكاء يؤدي الى صعوبة المناهج الدراسية لطلبة التعليم الخاص.

2. ظهر اتفاق كبير ما بين طلبة التعليم الحكومي والتعليم الخاص بخصوص الاستعانة بنظام الوحدات الذي تعمل به الدول المتقدمة.

3. اتفق كل من طلبة التعليم الحكومي والتعليم الاهلي بما يتعلق مرافق وبنيات الجامعة، فقد كانت ميول الطلبة حول توفر حدائق كبيرة وملاعب رياضية وكافتريا، فان ذلك يشجع الطلبة على الدوام واعتبروه جزء من جودة الخدمة التعليمية، ولكن مع الاسف تم الكشف عن خلل كبير في ثقافة الطلبة لكلا العينتين (الحكومي والاهلي) من خلال عدم اهتمامهم بتوفير مكتبات علمية، ويعود ذلك الى ضعف في ثقافة المذاكرة في المكتبات وعدم تشجيع الكلية على استخدام المكتبات وعمل البحوث العلمية.

4. لم يتفق كل من طلبة التعليم الحكومي والتعليم الخاص بخصوص مقدرات وكفاءة الاستاذ الجامعي، فقد اهتم طلبة التعليم الحكومي بكفاءة الاستاذ الجامعي في حين لم يكن اهتمام كبير من قبل طلبة التعليم الخاص بخصوص كفاءة الاستاذ الجامعي من حيث جودة الخدمة المدركة، وهذا يؤثر الى جديّة طلبة التعليم الحكومي في الدراسة اكثر من طلبة التعليم الخاص.

5. ان اهم ما تمت ملاحظته فيما يتعلق بمتغير النشاط الاجتماعي هو رغبة طلبة التعليم الخاص بالانضمام الى اتحادات وتجمعات، وهذا مؤشر ايجابي لما يمتلكون من طاقات ودوافع نحو خدمة قضية معينة، على النقيض من طلبة التعليم الحكومي، تبين هناك ضعف في توجهاتهم نحو اقامة تجمعات وجمعيات واتحادات.

References

1. Abu Hasan, H.F.A., Ilias, A. and Rahman, R.A. (2008), "Service quality and student satisfaction: a case study at private higher

15. Hoffman, Douglas & Bateson, G., (1997), "Essentials of services marketing", The Dryden press, Harcourt brace college publisher.
16. Ismail, A. et al., (2009), "Exploring the relationships among service quality features, perceived value and customer satisfaction", *JEM*, Vol. 2 No. 1.
17. Jiewantoa, Angela & Laurensb, Caroline & Nellohc, Liza, (2012), "Influence of Service Quality, University Image, and Student Satisfaction toward WOM Intention: A Case Study on Universitas Pelita Harapan Surabaya", Published by Elsevier Ltd Nasseef,
18. Joseph, M., Yakhou, M. and Stone, G. (2005), "An educational institution's quest for service quality: customers' perspective", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13 No. 1.
19. Kao, T.H. (2007), "University students' satisfaction: an empirical analysis", Master of Commerce and Management thesis, Lincoln University, Jefferson City, MO.
20. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2005), "Marketing An Introduction", Pearson Education, New Jersey.
21. Kwek, C.L. et al., (2010), "The inside-out' and 'outside-in' approaches on students' perceived service quality: an empirical evaluation", *Management Science and Engineering*, Vol. 4 No. 2.
22. Lagrosen, S., Seyed-Hashemi, R. and Leitner, M. (2004), "Examination of the dimension of quality in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 12 No. 2.
23. Lagrosen, S., Seyed-Hashemi, R. and Leitner, M. (2004), "Examination of the dimension of quality in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 12 No. 2.
24. Le Blanc, G. and Nguyen, N. (1997), "Searching for excellence in business education: an exploratory study of customer impressions of service quality", *International Journal of Educational Management*, Vol. 11 No. 2.
25. Lien, T.B. and Yu, C.C. (2001), "An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on customer satisfaction and loyalty", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behaviour*, Vol. 14.
26. Magd, H., Kadasah, N. and Curry, A. (2003), "ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 No. 4, pp.
27. Malaysia Siwantara, Wayan & Sugiarta, Komang, (2017), "Development of quality of educational service model based on student education institutions", *International Business Research*, Vol. 1 No. 3.
2. Athiyaman, A. (1997), "Linking student satisfaction and service quality perceptions: the case of university education", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 7.
3. Bitner, M.J., Booms, B. and Tetreault, M. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1.
4. Brown, Michael, (2001), "Marketing in the 21st Century", Copyright 2001 The ChemQuest Group, Inc, November Atlanta, Georgia.
5. Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 No. 4, pp.
6. Clemes, M.D., Gan, C. and Min, R. (2008), "An empirical analysis of customer satisfaction in international air travel", *Innovative Marketing*, Vol. 4 No. 2.
7. Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56.
8. Fares, Djafri & Achour, Meguellati & Kachkar, Omar, (2013), "The Impact of Service Quality, Student Satisfaction, and University Reputation on Student Loyalty".
9. Ford, J.B., Mathew, J. and Beatriz, J. (1999), "Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13 No. 2.
10. Gahlia. Yunus, N.K.Y, et al. (2010), "Motivation, empowerment, service quality and polytechnic students' level of satisfaction in Malaysia", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 1 No.
11. Hair, J.H., Black, W., Babin, B. and Anderson, R.E. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
12. Ham, L. and Hayduk, S. (2003), "Gaining competitive advantage in higher education: analyzing the gap between expectations and perceptions of service quality", *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 16 No. 3.
13. Hanief, M, et al. (2010), "Factors affecting customer satisfaction", *International Research Journal of Finance and Economics*, No. 60.
14. Hill, F.M. (1995), "Managing service quality in higher education: the role of students as primary consumer", *Quality Assurance in Education*, Vol. 3 No. 3.

35. Peng, P.J. and Samah, A.J.A. (2006), "Measuring students' satisfaction for quality education in a e-learning university", *Unitar E-Journal*, Vol. 2 No. 1.
36. Russell, M. (2005), "Marketing education: a review of service quality perceptions among international students", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 No. 1.
37. Sakthivel, P.B. et al., (2005), "TQM implementation and students satisfaction of academic performance", *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 6.
38. Sang, H.B. (2007), "The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools", *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 No. 3.
39. Sohail, M.S. and Shaikh, N.M. (2004), "Quest for excellence in business education: a study of student impressions of service quality", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 18 No. 1.
40. Soutar, G. and McNeil, M. (1996), "Measuring service quality in a tertiary institution", *Journal of Educational Administration*, Vol. 34 No. 1.
41. كوتلر ، فليب ، (2000) ، "كيف تنشئ الاسواق وتغزوها وتسيطر عليها " ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر ، مكتبة جرير ، مصر .
- satisfaction inventory", *Proceeding International Joint Conference on Science and Technology (IJCST)* ISBN : 978-602-99806-3-9
28. Mohammed,(2014)," Measuring the quality of educational service provided by the Department of Business Administration using the SERVQUAL tool at King Abdulaziz University", *Journal of Business Studies Quarterly* , Volume 5, Number 4
29. Muthamia ,Suzanne,(2016), "An Assessment Of University Service Quality And Its Effects On Student Satisfaction: A Case Of United States International University",*Master Thesis,United States International University*
30. Nagata, H, et al. (2004), "The dimensions that construct the evaluation of service quality in academic libraries",*Performance Measurement and Metrics*, Vol. 5 No. 2.
31. Oldfield, B.M. and Baron, S. (2000), "Student perceptions of service quality in a UK university business and management faculty", *Quality Assurance in Education*, Vol. 8 No. 2.
32. Omar, N.A., Nazri, M.A., Abu, N.K. and Omar, Z. (2009), "Parents' perceived service quality,satisfaction and trust of a childcare centre: implication on loyalty", *International Review of Business Research Papers*, Vol.5 No.5.
33. Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Spring.
34. Pariseau, S.E. and McDaniel, J.R. (1997), "Assessing service quality in schools of business",*International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 3.

تقييم الأداء لوظيفة الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بالتطبيق على قسم اللغة العربية كلية التربية الخمس

د. محمد سالم مفتاح كعبار

بيروت

Dr.m.s.kabar@gmail.com

الملخص: يعد الأستاذ الجامعي من أهم مكونات العملية التعليمية والتربوية في كلية التربية والتي تحتاج إلى الحقائق العلمية في عملية التقييم، ومعرفة طبيعة الإنسان الذي يمثل الموضوع الأساس للنظام التربوي، يعتمد الباحث على تقصي مدى نجاح العملية التعليمية والتربوية ومعالجة مشكلة القصور في الأداء وتلليل الصعوبات وتلافيها وإيجاد حلول للارتقاء بمستوى أداء الأستاذ الجامعي التربوي.

من خلال عملي بكلية التربية وشغل وظيفة أستاذ جامعي حالياً جاءت فكرة هذا البحث لتسليط الضوء على واقع أداء الأستاذ الجامعي وكونه مؤهلاً تأهيلاً تربوياً من عدمه، وما يحققه من منجزات علمية، ومهارات فنية، تساعد في تنمية وبناء قدرات المتعلمين، وذلك بتقديم برامج متعددة لتتلاءم مع التطورات العلمية والتقنية العالمية الحديثة واستخدام أساليب جديدة، لوحظ العديد ممن يمارسون المهنة من مخرجات كليات نوعية أخرى غير تربوية مثل كلية العلوم والآداب .. وغيرها. نتيجة لذلك جاء هذا البحث كمحاولة يتم فيها عرض جميع البيانات الخاصة بالتقييم والدور الذي يقوم به الأستاذ في العملية التربوية والتعليمية، وتحدد مشكلة البحث في مدى قدرة ومعرفة الأستاذ الجامعي للكفايات التعليمية وتوصيل المادة للطلاب بحيث تناسب الفروق الفردية بينهم، ويهدف إلى كشف المعوقات التي تحد من القصور في الأداء وفق التساؤل التالي: مامدى تطبيق الأستاذ الجامعي لطرق وأساليب الكفايات التعليمية وتوصيل المادة بطريقة تناسب الفروق الفردية بينهم من وجهة نظر الطلاب؟

حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات من الأدب التربوي والإداري وتوزيع الاستبانة على عينة البحث على مجتمع البحث وعدده 63 مفردة المتمثل في طلبة السنة الثالثة والرابعة بقسم اللغة العربية بكلية التربية الخمس جامعة المرقب (وزعت بواسطة المشرف الإداري محمد الطاهر المتميز في الأداء الإداري بالقسم) على عينة البحث، واختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة فكانت 40 مفردة للعام الجامعي 2018م لحدود البحث البشرية والمكانية. أما الحدود الزمانية: 2018/10/10م - 2018/11/10م. وذلك لإمامهم بأساليب التعليم التربوية والكفايات من خلال دراستهم للمسابقات العلمية، وكانت أهم النتائج قلة الدراية التامة بكفايات التعليم وخرج الباحث بتوصيات أهمها: تفعيل مكتب التدريب بالكلية ووضع خطة تدريبية شاملة تبدأ من تحديد الاحتياج التدريبي للمعيدين وصولاً إلى الأستاذ الجامعي. توفير الوسائل التعليمية المناسبة والعمل على تجهيز قاعات الدرس والمعامل التربوية وإنشاء معمل أنموذج. مدرسة مصغرة؛ لتدريب الطلاب المتوقع تخرجهم كمعلمين لتقديم مخرجات وفق متطلبات الجودة. وتم تطبيق أولى التوصيات فعلياً كبرنامج للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الأداء، الأستاذ الجامعي، الجودة، الكفايات.

أتناول . بعون الله . في هذا البحث الإطار العام وقسم إلى ثلاثة مباحث وهما على النحو التالي:

الإطار العام للبحث:**مشكلة البحث:**

يمكن تحديد مشكلة البحث في مدى قدرة ومعرفة الأستاذ الجامعي للكفايات التعليمية وتوصيل المادة للطلاب بحيث تناسب الفروق الفردية بينهم.

أهداف البحث:

1. دراسة التطلعات المستقبلية التي تسعى إليها الدولة لتطوير أداء الأستاذ الجامعي.
2. الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تحد من فاعلية أداء الأستاذ الجامعي وتوصيل المادة بطريقة تناسب جميع الطلاب.
3. التقدم ببعض التوصيات والمقترحات المرتبطة بنشاط الوظيفة التربوية والتي تهدف إلى تحديد مواطن الضعف والخلل لغرض معالجتها وتلافيها.

المبحث الاول: (طرق وأساليب تقييم أداء الأستاذ الجامعي) تحدثت فيه عن (مفهوم الأداء للأستاذ الجامعي التربوي، خصائص وسمات الأستاذ الجامعي التربوي، تقييم الأستاذ الجامعي التربوي، التحفيز ودوره في عملية الأداء).

المبحث الثاني: (الفلسفة التربوية العلمية الحديثة لمواجهة المشكلة الراهنة قيد البحث) وتنقسم إلى الملامح الآتية: (الفلسفة التربوية، مفهوم التدريس، مهنة التدريس، أهم المجالات التربوية، الكفايات).

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية قيد الدراسة والنتائج والتوصيات.

المقدمة: الحمد لله حمداً كثيراً طيباً كما ينبغي لأجل عظيمته وقدره سلطانه، وأصلي على النبي الأمامي صلاةً دائمة أبلغ بها، . بعون الله تعالى . درجة الرضا والتوفيق.

إن تقييم الأداء للعاملين بالمنظمات تعد من أهم الأنشطة التي تقوم بممارستها الإدارة لتحديد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، ويعتبر تقييم الأداء من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العاملين، واستثمار طاقاتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.

أهمية البحث:

أظهرت نتائج البحث ارتفاع النسبة المئوية لاتفاق الجودة الشاملة إذ اشتملت على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، ومهنية المعلم. ومن أهم التوصيات إدراج موضوع الجودة الشاملة في برامج إعداد وتدريب معلم العلوم.

دراسة 3: كعبار، 2016: أثر الخطة الاستراتيجية على تحقيق متطلبات الجودة بالتعليم العالي: هدفت الدراسة إلى مجموعة حلول تساهم في التخفيف من الآثار السلبية عن الأخطاء الإدارية وذلك من خلال معرفة العوامل المسببة في تأخر نجاح العملية التعليمية وخرجت بتوصيات أهمها الاهتمام بالأستاذ الجامعي وتأهيله وتدريبه وتحفيزه ليقوم بدوره التربوي على أكمل وجه.

دراسة 4 : كعبار، 2014 : تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي: هدفت الدراسة التطلعات المستقبلية التي تسعى إليها الدولة في سبل الاختيار الصحيح للأستاذ الجامعي. وأجريت الدراسة على مجتمع البحث بكلية اقتصاد صرمان جامعة الزاوية، وامتدت هذه الدراسة في الفصل الدراسي خريف 2013/2014م، وبلغت عينة البحث (87 مفردة) من أهم النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ترابطية بين أداء الأستاذ الجامعي والخدمة التي يقدمها للطلاب بطرق وأساليب التدريس المختلفة وتوصيل المادة بطريقة تناسب الفروق الفردية بينهم. وأوصى الباحث بالتركيز على زيادة الإنفاق لتنمية وتطوير الأستاذ الجامعي الخاصة بالتدريب ورفع الكفاءة بالداخل والخارج.

دراسة 5: الشكري 2013: هدفت الدراسة إلى العمل على تطوير سياسات التعليم ورفع المستويات ومعايير التدريس، ويعد التدريب والتطوير أولوية مهمة في تجديد التربية وتحسين التعليم، وهو الوسيلة الأكثر ضماناً لإحداث التغيير الفعال، شريطة أن يتم التدريب والتطوير على يد مربين ذوي خبرة نظرية وعملية في الاستحداث والتجديد، ومن أجل ذلك فإن برامج التطوير ينبغي أن تهتم بالآتي:

1. إعداد وتطوير المعلم.
2. التدريب الميداني للطلاب المعلمين. البعد المستقبلي لبرامج إعداد المعلم.

حيث تطرقت الدراسة إلى تطوير أساليب تقويم المعلم. توافقت الدراسات مع الدراسة الحالية في عملية تقييم الأداء واختلفت في أن الدراسات الأولى تهتم بالتأهيل المبدئي للمعلم وأن الدراسة الحالية للباحث تتعامل مع معلمين غير مؤهلين تربوياً وفق التعيين العشوائي.

بيانات البحث:

- التقارير والنشرات والدوريات التي تعرضت لموضوع البحث.
- الكتب والمراجع العلمية.

الإطار النظري: المبحث الأول

(طرق وأساليب تقويم أداء الأستاذ الجامعي) وتم التطرق فيه

يستمد موضوع البحث أهميته من أهمية ربط التعليم بمستوياته ودوره في تنمية الاقتصاد الوطني محل البحث، حيث يمكن الوقوف على أهم مرتكزات العملية التعليمية، وأنه مقوم أساس في رفع كفاءة وإنتاجية الموظف، كما ترتكز أهمية البحث في تقديم بعض التوصيات وإثارة انتباه المسؤولين بالمؤسسات التدريبية نحو توصيات البحث، كما يمثل هذا البحث أهمية كبيرة بالنسبة لمصلحة الجامعة، بحيث يمكن الوقوف على تحديد مواطن الضعف والتحقق من توافق الأهداف المرسومة من العملية التربوية.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات من الأدب التربوي، والإداري، والدراسات السابقة، وتوزيع الاستبانة على عينة البحث.

مجتمع البحث:

طلاب السنة الثالثة والرابعة بقسم اللغة العربية بكلية التربية الخمس وعددهم 63 طالباً وطالبة.

عينة الدراسة:

اختيرت العينة بطريقة منتظمة فكانت 40 طالباً وطالبة من مجتمع بحث 63 مفردة من قسم اللغة العربية السنتين الثالثة والرابعة بكلية التربية الخمس جامعة المرقب للعام الجامعي 2018م وذلك لإمامهم بأساليب التعليم التربوية والكفايات من خلال دراستهم للمساقيات العلمية.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: طلاب اللغة العربية للسنتين الثالثة والرابعة بكلية التربية الخمس جامعة المرقب.

الحدود المكانية: قسم اللغة العربية كلية التربية جامعة المرقب.

الحدود الزمانية: 2018 / 10 / 10 - 2018 / 11 / 10م.

الحدود الموضوعية: اقتصر حول تطبيق طرق وأساليب

الكفايات التعليمية لتقييم الأداء.

التساؤل الفرضي: ما مدى تطبيق الأستاذ الجامعي لطرق

وأساليب الكفايات التعليمية وتوصيل المادة بطريقة تناسب الفروق الفردية بينهم من وجهة نظر الطلاب؟

الدراسات السابقة:

دراسة 1 : أبو السعود، أحمد، 2004: الاتجاهات الحديثة

لقياس وتقييم أداء الموظفين .

دراسة 2 : العتيبي، وضحي 2016 : إعداد معلم العلوم في

ضوء معايير الجودة الشاملة : أهم أهداف البحث ما الكفايات الأساسية والفرعية اللازمة لإعداد معلم العلوم في ضوء معايير الجودة الشاملة حيث تمثلت أداة البحث في قائمة بكفايات معلم العلوم وقياسها وقد

أما بخصوص مرحلة التقويم فهي مرحلة يتم فيها عملية العلاج طبقاً لنتائج مرحلة التقويم.

وقد تقوم الإدارة بالمعالجة من خلال توجيه وإشراف أفضل أو تحسين وسائل حفز الموظفين أو الترقية أو تطبيق أسلوب الجزاءات في حالة المخالفات.

بين دليل أعضاء هيئة التدريس لجامعة بوستن الأمريكية (Boston University 2015) المعايير التي يتم على أساسها تقويم عضو هيئة التدريس وهي: فاعلية التدريس، والإنجازات المهنية والعلمية، والبحوث المنشورة، في النجاح في الحصول على دعم خاص بالبحوث، والخدمة والنشاطات في الجمعيات المهنية، والخدمات الإدارية للبرنامج والجامعة، والنشاطات المهنية والمجتمع، والقيادة والتعاون مع الزملاء، والممارسة المهنية في التخصص⁶.

خطوات عملية التقويم:

1. لأجل أن يكون ممكناً تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة فإن الإدارة المنظمة يجب عليها أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.
2. بعد القيام بتنفيذ العمل فعلياً من قبل الفرد المكلف به، فإن الإدارة أو المشرف المباشر يقوم بمقارنة المعايير المحددة آنفاً لمستويات الأداء مع الأداء الفعلي المنفذ⁷.
3. استخدام إحدى الطرق المتعارف عليها على أن لا يؤثر ذلك سلباً على الموظف.

تقييم الأستاذ الجامعي من خلال تقديرات الطلاب: أشار الشكري أنه تستخدم تقديرات التلاميذ في تقويم أداء معلمهم من خلال تطبيق بعض استطلاعات الرأي، عن طريق الاستبانات المفتوحة، أو المقيدة. وأشارت بعض الدراسات التربوية إلى أن التقديرات التي يصدرها المتعلم عادة عن معلمه تتأثر بالتكوين الإدراكي لكل منهما، وبما يحمله من اتجاهات وقيم⁸.

ويشير الباحث أن المتعلمين في هذا البحث من السنوات المتقدمة للدراسة وبعد اجتيازهم لدراسة وتعلم المساقات المقررة في ذات المجال لديهم القدرة على ترجمة أداء الأستاذ وسلوكه في قاعة الدرس من خلال تطبيق الكفايات العامة للأداء.

تقويم الأستاذ الجامعي: وفق إشكالية التدريس في المدرسة الجزائرية: يشير عويس أن الجري وراء نظريات تربوية حديثة مثل: بياغوجية الأهداف، المقاربة بالكفاءات، دون توفير الشروط اللازمة

إلى: (مفهوم الأداء للأستاذ الجامعي التربوي، وتقييم الأستاذ الجامعي التربوي، ومعدلات الأداء، وخصائص وسمات الأستاذ الجامعي التربوي، والتحفيز ودوره في عملية الأداء).

مفهوم الأداء للأستاذ الجامعي التربوي: تتعدد مفاهيم الأداء التي أعدها الباحثون والكتاب في هذا المجال والتي نذكر منها ما يلي: **مفهوم الأداء:** على أنه: سجل النتائج المحققة، الذي يجسد سلوكاً عملياً، يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية¹.

الأداء: ويعرفه كعبارة بأنه: دالة الفرق بين توقعات طالبي الخدمة التعليمية المقدمة لهم من منظمة الخدمة التعليمية وبين الواقع التطبيقي المقدم لهم أو الأداء الفعلي الذي يتلقاه الطالب وهو متلقي الخدمة كما أنها مقياس لدرجة الامتياز الذي تقدم به أبعاد جودة الأداء لتقابل توقعات الطلاب².

الأداء: عرفه مصطفى على أنه سجل النتائج المحققة، الذي يجسد سلوكاً عملياً، يؤدي لدرجة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخطط - أي درجة الإنجاز - بكفاءة وفاعلية³.

ويعرفه الباحث: أنه الواجب المكلف به التدريسي في كلية التربية جامعة المرقب، وما يحققه من أهداف موضوعية بكفاءة عالية وفاعلية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه (كعبارة تعريف إجرائي).

تقييم الأداء: يرى كعبارة تقييم الأداء على أنه: تلك العملية التي من خلالها تحديد أوجه القصور والقوة في أداء الأفراد مع رسم السياسات الخاصة داخل المنظمة التي يعملون فيها⁴.

الآراء المختلفة حول تعريف مفهوم التقييم والفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء والعلاقة بينهما⁵:

كلمة "التقييم"، "التقويم" (في المعجم الوجيز).

التقييم: -قيم الشيء تقييماً: قدر قيمته.

التقويم: -" قوم": المعوج: -عدله وأزال عوجه والسلعة سعرها وثنها. ويقال قوم الشيء قدر قيمته.

وفي حالة النظر إلى الفرق اللغوي يمكن القول بأن التقييم مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم حيث إن عملية التقييم يتم فيها قياس الأداء الفعلي. والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالمقارنة تتمكن الإدارة من تقييم الأداء الفعلي وتحديد أوجه القصور أو الانحرافات.

⁴ (كعبارة، 2016م): (أثر الخطة الاستراتيجية على تحقيق متطلبات الجودة بالتعليم العالي) المؤتمر السادس لجودة التعليم العالي، جامعة السودان.

⁵ (أبو السعود، 2004 في كعبارة 2014) مرجع سبق ذكره.

⁶ (في برقاوي، أبو الزب، 2016)، ص342.

⁷ (عودة: 1994) (إدارة الأفراد)، ص374.

⁸ (الشكري، 2012م): (نحو نقلة نوعية في تطوير برامج تأهيل المعلمين)، مجلة التربوي، العدد الثاني، 314

¹ (الجساسي 2015م): (مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان)، بحث منشور مجلة العلوم الإنسانية عن كلية آداب الخمس، العدد 10، ص169

² (كعبارة: 2014): (تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي) المؤتمر الثاني لتطوير مناهج جامعة أم درمان.

³ (مصطفى، 2004)، ص317.

ويرى البعض الآخر: أن المعلم يجب أن يعد مهنيًا، ويقصد به جميع الخبرات التي ينبغي أن يكتسبها المعلم أثناء إعداده بما يساعده على تحقيق الآتي:

1. فهم طبيعة المتعلم وتكوينه، ومعرفة مراحل نموه، وخصائصه، وأهم مشكلاته.
2. معرفة نظريات التعلم وأساليبه وأدواته واكتساب المهارة في تطبيقها.
3. المتطلبات التربوية المتعلقة بالمجتمع مثل دور التربية في المجتمع، ابتداءً بكيفية تحقيق أهدافه وحل مشكلاته إلى قيادة حركة التغيير واستشراف حاجات المستقبل فيه.
4. التعرف على أهم جوانب تطور الفكر التربوي قديماً وحديثاً، وبخاصة الفكر الإسلامي.
5. الإلمام بفعاليات عملية التعليم والتعلم المطلوب من العلم، بالنسبة لكل من المناهج الدراسية، وبخاصة ما يتعلق منها بتقنية التعليم والإدارة المدرسية، وتوجيه الطلاب وإرشادهم، والتخطيط للتدريس.
6. التطبيق الميداني لجميع الخبرات التي اكتسبها المعلم تطبيقاً فعلياً، ووفقاً للأساليب المعاصرة¹⁴.

التحفيز ودوره في عملية الأداء: لما لإدارة الموارد البشرية من دور فاعل وعلاقتهم بالإنتاجية، والبحث عن الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة وتوظيفها، وإكسابهم مهارات ترفع من الأداء لديهم بواسطة التدريب والعمل على تحفيزهم لإثارة رغباتهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأداء المطلوب، فإن عامل التحفيز من خلال الإدارة المباشرة، والإدارة العليا من أولويات الخطط التي ينبغي أن يعمل بها المسؤولين القائمين على تلك الإدارات للدفع بالعملية التعليمية وتجويد أداء ومهارة التدريسيين في المؤسسة التعليمية التربوية.

التحفيز¹⁵: قوى إنسانية تثير الشخص نحو تصرف ما. واصطلاحاً: هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحده قوة المثير، ومن ثم الحافز، بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان، وبقدرة الفرد، والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره، والمجتمع الذي ينتمي إليه واستخدام هذه الإمكانيات؛ لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.

المبحث الثاني

(الفلسفة التربوية العلمية الحديثة لمواجهة المشكلة الراهنة قيد البحث) وتنقسم إلى الملامح الآتية (فلسفة التربية، ومفهوم التدريس، ومهنة التدريس، وأهم المجالات التربوية، والكفايات).

لتجسيدها في الفعل التربوي أو إخضاعها لأداء المعلمين داخل حجرات الدراسة، والدليل على هذا يؤكد المثالان التاليان:

1. إننا نطالب المعلم بالابتعاد عن التلقين، والتركيز على نشاط المتعلم؛ ليكون محور العملية التعليمية-التعلمية. ولهذا السبب لا نلومه إذ تمسك بالطرق التقليدية، وأهمل ما ندعو إليه.
2. نطالب المعلم بالابتعاد عن الحفظ والأسئلة والتمارين التي تعتمد على الذاكرة، والتركيز على العمليات العقلية الأخرى مثل: الفهم، والتطبيق، والتحليل، والتركيب، والتقييم أثناء تحضير الدروس، وإنشاء المواقف والوضعيات، وصياغة الأمثلة والتمارين⁹.

أشارت بعض الدراسات إلى أهمية تقويم عضو هيئة التدريس لتحسين جودة المخرجات وأثر ذلك عليه، للارتقاء بنفسه مهنيًا، فمنها من أشار إلى أثر عملية تقويم عضو هيئة التدريس المستمرة وجديتها لدى إدارة المؤسسة في تحفيزهم للارتقاء بأنفسهم وتحسين أدائهم، ومنها من يرى أن التقويم قد يؤدي إلى ضغوط نفسية في بيئة العمل، وإلى نتيجة سلبية على أداء المؤسسة وخاصة إذا لم يكن الموظفون على قناعة بعملية التقويم، حيث إن طبيعة الإنسان تقاوم كل ما يجبر على فعله¹⁰.

معدلات الأداء: يقصد بها " الوصف المكتوب لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الفرد الأعمال المحددة التي تتضمنها وظيفته، التي تتوقعها الإدارة منه، على وجه مرضٍ للغاية، وفي ظروف العمل الحالية، فمعدلات الأداء بمثابة مقاييس تقيّد في الحكم على أداء المعلم لأنشطته الفنية والإدارية، ولابد أن يسهم المعلم بالتعاون مع رؤسائه في وضع معدلات الأداء، لأن ذلك يؤدي إلى تحويل معدلات الأداء إلى واجبات حقيقية، كما يؤدي أيضاً إلى تقبل المعلمين لهذه المعدلات وممارستهم للتقويم الذاتي الذي يمكنهم من تعرف مدى التقارب، أو التباعد بين هذه المعدلات والأداء الفعلي لهم"¹¹.

خصائص وسمات الأستاذ الجامعي التربوي:

ويرى الباحث في أن يعد المعلم ثقافياً وهو " أن يركز في البرنامج على موضوعات المعرفة من حيث أبعادها الأساسية: الإنساني والعلمي والتقني، فالثقافة الحقيقية يجب أن تضم هذه الجوانب الثلاثة في توليف متوازن"¹².

¹³ ويعتبر هذا من مطلوبات الجامعة، وخاصة في نظام الساعات المتعددة، والهدف من البعد الثقافي للمعلم والممامه بأنواع مختلفة من المعارف والخبرات التي تعمل على توسيع إدراكه لنفسه وبيئته المحلية والعالمية.

⁹ (عويس وصاحبه 2016) (مهارات التدريس الفعال الأصول النظرية والأمثلة التطبيقية) منشورات جامعة المرقب، دار الرواد، ط1، ص20.

¹⁰ (في برفاوي، أبو الرب، 2016، ص341).

¹¹ (جابر 2000، 420 في الشكري، 2012م) مصدر سابق ص309

¹² (سعادة، 1991) ص17.

¹³ (شوق، 1990، ص27 في كعبار 2014) مصدر سبق ذكره.

¹⁴ (العديلي 1980، ص17، في الجساسي 2015م) مصدر سابق ص168.

¹⁵ (مرسي، 1995،): (فلسفة التربية اتجاهاتها ومدارسه) القاهرة، عالم الكتب، ص33.

وخطورة بدعوات الصراع الحضاري والديني والعرقية والأثنية الجديدة في العالم تحت مسميات مختلفة الهوية والخصوصية والقومية.

8. الهوية الواسعة بين العالم الصناعي المتقدم والعالم النامي المتأخر.

9. اختلاف مستويات المعيشة داخل المجتمع الواحد في البلاد النامية ومنها العربية، وبين مجتمعات الشمال ومجتمعات الجنوب، وبين مجتمعات الثروة والغنى ومجتمعات الفقر والبؤس على المستوى العالمي.

10. تطور العلم والتقنية وظهور اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، ومجتمعات الحداثة وما بعد الحداثة في البلاد الصناعية، وبقاء المجتمعات النامية ومنها العربية على حالها في الماضي دون تقدم علمي أو اقتصادي حقيقي²⁰.

مفهوم التدريس: يرى زيتون²¹: أن التدريس " نشاط مهني يتم من خلال ثلاث عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويستهدف مساعدة الطلاب على التعلم، وهذا النشاط قابل للتحليل والملاحظة والحكم على جودته، ومن تم تحسينه"

مهنة التدريس: مهنة وليست حرفة ترتقي إلى مستوى المهن رفيعة المستوى، ويكتسب المتعلم على يد معلمه المعرفة والمهارة الوجدانية ويتضح تأثير سلوك المعلم على المتعلم من خلال العملية التدريسية.

أهمية التدريس: كما يشير عويس²² أن القائمين بها وهم المدرسون تبقى بصماتهم واضحة على المجتمع بأسره، وليس على فرد واحد بذاته، فليست الحال كما هي عند الأطباء، فالمدرس عندما يدرس لفصل معين فهو لا يقوم بذلك لمتعلم واحد فقط، بل لمجموعة كبيرة من المتعلمين قد تزيد أو تنقص، وهنا ندرك أن التدريس سلوك مؤثر في المتعلمين، وأنه قد يعود عليهم بالفائدة أو الضرر. وقد حدد فليكسنر Flexner شروطاً للمهنة، منها:

1. تتطلب قدراً معيناً من الأنشطة التي يستوجب القيام بها قدراً عالياً بالعلم وتطبيقاته.
2. تستلزم قدراً من المعارف؛ لأن المعلمين يستعينون في أدائها بالعلم وتطبيقاته.
3. تتطلب قدراً متفقاً عليه من المعرفة التخصصية التي تعين المعلم على أداء عمله بنجاح.
4. تحتاج إلى إعداد مسبق، وتدريب مستمر يؤهلان صاحبهما للقيام بها بشكل فعال.

فلسفة التربية: هي تطبيق الفلسفة على مشكلات التربية¹⁶. كما يرجع أصل كلمة تربية إلى: "الفعل الثلاثي . ربَّى . مضغ العين . نقول ربَّى الأب ولده أي قدم له الغذاء وجعله ينمو، وربَّى الأستاذ تلميذه هذبه"¹⁷.

وجاء في دراسة بدر أن من المبادئ الأساسية للتربية ضرورة الإعداد العلمي للبرنامج التقييمي وتفهمه من قبل كافة العاملين في الميدان التربوي وتطبيقه على الواقع العملي كما ينبغي دون مؤثرات خارجية. ويتركز البرنامج التقييمي على عناصر العملية كافة المادية والبشرية، وبما يحقق الأهداف العامة للعملية التربوية المتمثلة في بناء الشخصية الإنسانية بناءً متكاملًا¹⁸.

جاء في تعريف اللجنة الدولية المكلفة بوضع استراتيجية للتربية: "أن التربية هي العمل المنسق المقصود الهادف إلى نقل المعرفة، وتنمية الاستعدادات وتكوين الإنسان، والسعي به في طريق الكمال، من جميع النواحي، وعلى مدى الحياة"¹⁹. كما جاء في تعريف اللجنة العربية المكلفة بوضع استراتيجية لتطوير التربية والمجتمع، التربية هي عملية إنسانية سلوكية، اجتماعية حضارية، تتألف في جوهرها من التعلم القائم أصلاً على الجهود الذاتية للمتعلم، المتجلية في تشكيل سلوكه، المؤدية إلى تطوير شخصيته، وبالتالي مساهمته في تقدم مجتمعه، وتمكينه من المساهمة في بناء الحضارة الإنسانية. وبهذه الصورة فهي عملية سلوكية واجتماعية، غايتها القسوى خير الانسان وخير الإنسانية جمعاً" (**لجنة استراتيجية التربية العربية 1976، 2015**). وهناك تحديات على المعلم أن يواجهها في فصله الدراسي في البلاد النامية ومنها البلاد العربية أهمها:

1. الفقر والفقر البشري، واتساع الهوة بين الأغنياء والفقراء.
2. التسلط والاستبداد والتعصب والإرهاب الفكري والثقافي بأشكال ومظاهر مختلفة.
3. الأمية الأبجدية والأمية الحضارية.
4. الفراغ الروحي وضعف المكونات الثقافية والإنسانية والأخلاقية في الإنسان المعاصر.
5. تخلف نظم التعليم وضعف قدرتها على الإسهام في التنمية بمختلف مقاييسها وأنواعها، وضعف وغياب المهارات والقدرات اللازمة للتنمية.
6. تخلف مهارات البشر عن التعامل مع التكنولوجيا العصرية المتقدمة في معظم البلاد النامية، ومنها البلاد العربية.
7. الانغلاق والجمود وضعف الأفق وغياب الحوار، وعدم التواصل مع الذات ومع الآخرين، وازداد الوضع تعقيداً

²⁰ (زيتون، 2000م ص23)

²¹ (عويس وصاحبه 2016، ص22)

²² (عويس، مسعود 2015). مصدر سابق، ص10.

¹⁶ الرازي: 1995، 225 في بدر 2015، 280).

¹⁷ (بدر، 2012، 278).

¹⁸ (اللجنة الدولية للتربية 1976 في بدر 2015 288)

¹⁹ (الحوات 2018م ص266).

التي تتضمن مجموعة من المهارات والمعارف، والمفاهيم والاتجاهات التي تطلبها العمل، بحيث يؤدي أداء مثالياً، وهذه القدرة تصاغ في شكل أهداف تصف السلوك المطلوب بحيث تحدد هذه الأهداف مطالب الأداء التي ينبغي أن يؤديها الفرد، أما في شكلها الظاهر فهي الأداء الذي يمكن ملاحظته وتحليله وتفسيره وقياسه، أي أنها مقدار ما يحققه الفرد في عمله، ولذلك يمكن القول بأن الكفاءة في شكلها الكامن مفهوم ومن هنا فهي إمكانية القيام بالعمل، والكفاءة في شكلها الظاهر عملية ومن هنا فهي الأداء الفعلي للعمل²⁶.

المبحث الثالث:

الدراسة الميدانية قيد الدراسة التحليل الإحصائي للجانب التطبيقي قام الباحث بتوزيع استبانة على مفردات الدراسة، وكانت الاجابات على عبارات الدراسة (نعم - لا) حيث اعطيت نعم مقياس واحد ولا مقياس صفر واستخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وذلك من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة واستخدم الباحث الاساليب الاحصائية التالية:

- ✓ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري .
- ✓ اختبار مربع كاي لجودة المطابقة عند مستوي معنوية 0.05.
- ✓ اختبار t لعينة الواحدة عند مستوي معنوية 0.05.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب السنة الثالثة والرابعة من قسم اللغة العربية بكلية التربية الخمس بجامعة المرقب والذين عددهم (63 طالب) واختيرت عينة من الطلاب عشوائياً وكان عددها (40 طالب) بنسبة 63%.

التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان:

الجدول رقم (1) يبين المتوسط والانحراف المعياري للعبارات وقيمة مربع كاي لاختبار التباين التساؤل الفرضي القائل ما مدى تطبيق الأستاذ الجامعي لطرق وأساليب الكفايات التعليمية وتوصيل المادة بطريقة تناسب الفروق الفردية بينهم من وجهة نظر الطلاب؟ بين الإجابات آراء عينة الدراسة بخصوص كل عبارة من عبارات المحور ومستوي المعنوية المشاهدة.

جدول رقم (1) التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة مربع كاي | مستوي المعنوية المشاهدة |
|-------------|--|---------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 1 | يبدأ الأستاذ محاضراته بالتهيئة لتركيز انتباه الطلاب للدرس. | 1.00 | 0.00 | | الإجابة جميعها بنعم |
| 2 | أسلوب الأستاذ يقوي دافعية الطلاب نحو التعلم. | 0.75 | 0.44 | 10.00 | 0.00 |
| 3 | ينوع الأستاذ المثيرات لتشويق الطلاب إلى الدرس. | 0.56 | 0.50 | 0.64 | 0.42 |
| 4 | للأستاذ قدرة على إدارة الحوار بصورة إيجابية داخل الدرس. | 0.77 | 0.43 | 11.31 | 0.00 |

²⁵ (جامل، 1998): مصدر سابق، ص 13 .

5. تقتض أن يسعى صاحبها إلى تطوير نفسه عن طريق تطوير مستواه العلمي والعملية والأخلاقي، وذلك من خلال الانخراط المستمر في الدورات التدريبية، والندوات والمؤتمرات العلمية من وقت لآخر²³.

الإعداد المهني التربوي لمعلم المستقبل: يشير الواقع الحالي لفاعات الدرس التي نلاحظها أن هناك قصور في تجهيز المؤسسات التعليمية بالوسائل التعليمية الحديثة وإعداد التدريسي إعداداً جيداً "ينبغي إعداد المعلم بالتقنيات التعليمية والتربوية التي يستطيع بواسطتها أن يقوم بمهنة التعليم بطريقة كفؤة ومهنية، وعلى ضوء تطور هذه التقنيات الآن، فإن كليات التربية في المجتمع الليبي تحتاج إلى جهود كبيرة للحاق بهذا المسار، أي توظيف التقنيات التعليمية في التعليم والتدريس وخاصة في موضوعات العلوم الإنسانية والثقافية، فلا يمكن على أية حال تصور معلم أو معلمة تقوم بمهام التعليم العصري دون استخدام الحاسوب والانترنت وقواعد البيانات الأخرى، والوسائل السمعية البصرية الأخرى مثل الأفلام العلمية والفيديو والمشاهد أو الدروس الافتراضية. والواقع أن كليات التربية في ليبيا لم تتدخل هذا العالم بعد"²⁴.

الكفايات: التعريف بالكفايات يعرفها عبد الرحمن²⁵ " مجموعة من المعارف والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك التدريس لدى المعلم، وتساعد في أدائه في عمله داخل الفصل وخارجه بمستوى معين من التمكن ويمكن قياسها بمعايير متفق عليها"

ويعرفها (Hittlemon) بين الكفاية والأداء: للكفاية هي القدرة على أداء سلوك ما، في حين أن الأداء هو اظهار المهارة بشكل يمكن قياسه، فالأداء هو المظهر العملي للكفاية ، والكفاءة في رأي ميدلي (Medlley) هي تحقيق مستوى الجدارة أو الحد الأقصى وليس الأدنى المقبول، كما يحدث في الكفاية، ومفهوم الأداء يعني ما يفعله الفرد فعلاً خلال أدائه لمهمة ما، وليس ما يستطيع أن يفعله ولهذا فإنه يتوقع أن يختلف الأداء من موقف لآخر .

يشير محمود الناقبة أن البعض عرّف الكفاءة بأنها المقدر، والبعض عرّفها بأنها الأداء، والبعض عرفها بأنها وصف السلوك، والبعض عرفها بأنها المعلومات والمعارف، والمهارات والمفاهيم، والاتجاهات، بل أن الحقيقة غير ذلك، لأن البعض عرفها في شكلها الكامن، والبعض عرفها في شكلها الظاهر، فهي في شكلها الكامن القدرة

²³ (الحوات، 2018م) (التعليم في ليبيا وأفاق التنمية البشرية المستدامة) ،

منشورات الجامعة المغاربية باتحاد المغرب العربي، ط1 ، 271م.

²⁴ (جامل، عبد الرحمن 1998م): (الكفايات التعليمية) دار المناهج، ط1.

| رقم العبارة | العبارة | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة مربع كاي | مستوى المعنوية المشاهدة |
|-------------|---|---------|-------------------|---------------|-------------------------|
| 5 | يستخدم الأستاذ أسلوب الصمت للمحافظة على النظام داخل القاعة. | 0.61 | 0.50 | 1.68 | 0.19 |
| 6 | يخاطب الأستاذ بمهاراته حواس الطالب المختلفة. | 0.64 | 0.49 | 3.10 | 0.08 |
| 7 | أسئلة الأستاذ تقتصر على الحفظ والتذكر. | 0.63 | 0.49 | 2.50 | 0.11 |
| 8 | أسئلة الأستاذ تعمل على تنمية التفكير لدى الطلاب. | 0.74 | 0.44 | 9.26 | 0.00 |
| 9 | يتقن الأستاذ استخدام مهارة التعزيز الإيجابي للمحسن. | 0.67 | 0.48 | 4.33 | 0.04 |
| 10 | يتقن الأستاذ استخدام مهارة التعزيز السلبي للمسيء. | 0.33 | 0.47 | 4.90 | 0.03 |
| 11 | يتقن الأستاذ الوسائل التعليمية المناسبة للدرس. | 0.65 | 0.48 | 3.60 | 0.06 |
| 12 | يمتلك الأستاذ القدرة على استخدام مختلف الوسائل التعليمية. | 0.50 | 0.51 | 0.00 | 1.00 |
| 13 | يتقن المعلم مهارة الاتصال اللفظي لنقل مشاعره للطلاب. | 0.68 | 0.47 | 4.90 | 0.03 |
| 14 | يتقن المعلم مهارة الاتصال اللفظي عند مخاطبته للطلاب. | 0.68 | 0.47 | 4.90 | 0.03 |
| 15 | يتقن المعلم مهارة الاتصال غير اللفظي لنقل مشاعره للطلاب. | 0.18 | 0.38 | 16.90 | 0.00 |
| 16 | يتقن المعلم مهارة الاتصال البصري لمعرفة انطباعات الطلاب عن الدرس. | 0.64 | 0.49 | 3.10 | 0.08 |
| 17 | يدير الأستاذ القاعة بأسلوب ديمقراطي. | 0.65 | 0.48 | 3.60 | 0.06 |
| 18 | يدير الأستاذ القاعة بأسلوب دكتاتوري. | 0.43 | 0.50 | 0.90 | 0.34 |
| 19 | يدير الأستاذ القاعة بأسلوب فوضوي. | 0.08 | 0.27 | 28.90 | 0.00 |
| 20 | يختتم الأستاذ درسه بخاتمة تساعد الطلاب في تنظيم معلوماتهم. | 0.80 | 0.41 | 14.40 | 0.00 |

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

- ✓ جاءت العبارة (4) وبمستوى معنوية (0.00) وهي بالمرتبة (الثانية) وكانت الإجابة نعم للأستاذ قدرة على إدارة الحوار بصورة إيجابية داخل الدرس.
- ✓ جاءت العبارة (2) وبمستوى معنوية (0.00) وهي بالمرتبة (الثالثة) وكانت الإجابة نعم لأستاذ يقوي دافعية الطلاب نحو التعلم.
- ✓ جاءت العبارة (8) وبمستوى معنوية (0.00) وهي بالمرتبة (الرابعة) وكانت الإجابة نعم أسئلة الأستاذ تعمل على تنمية التفكير لدى الطلاب.
- ✓ جاءت العبارة (13) وبمستوى معنوية (0.03) وهي بالمرتبة (الخامسة) وكانت الإجابة نعم يتقن المعلم مهارة الاتصال اللفظي لنقل مشاعره للطلاب.
- ✓ جاءت العبارة (14) وبمستوى معنوية (0.03) وهي بالمرتبة (السادسة) وكانت الإجابة نعم يتقن المعلم مهارة الاتصال اللفظي عند مخاطبته للطلاب.
- ✓ جاءت العبارة (9) وبمستوى معنوية (0.04) وهي بالمرتبة (السابعة) وكانت الإجابة يتقن الأستاذ استخدام مهارة التعزيز الإيجابي للمحسن.
- ✓ جاءت العبارة (10) وبمستوى معنوية (0.03) وهي بالمرتبة (الثامنة) وكانت الإجابة لا يتقن الأستاذ استخدام مهارة التعزيز السلبي للمسيء.
- ✓ جاءت العبارة (15) وبمستوى معنوية (0.00) وهي بالمرتبة (التاسعة) وكانت الإجابة لا يتقن المعلم مهارة الاتصال غير اللفظي لنقل مشاعره للطلاب.

- يتضح من الجدول رقم (1) أن مستوى المعنوية المشاهدة لاختبار مربع كاي لوجود فروقات بين الإجابات كالاتي:
1. اتفق جميع أفراد العينة أن الأستاذ يبدأ محاضراته بالتهيئة لتركيز انتباه الطلاب للدرس.
 2. مستوى المعنوية المشاهدة للعبارة (5.3 - 6 - 7 - 11 - 12 - 16 - 17 - 18) أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في الإجابات بين نعم ولا والعبارة هي :
 - ✓ ينوع الأستاذ المثيرات لتشويق الطلاب إلى الدرس.
 - ✓ يستخدم الأستاذ أسلوب الصمت للمحافظة على النظام داخل القاعة.
 - ✓ يخاطب الأستاذ بمهاراته حواس الطالب المختلفة. أسئلة الأستاذ تقتصر على الحفظ والتذكر.
 - ✓ يتقن الأستاذ الوسائل التعليمية المناسبة للدرس.
 - ✓ يمتلك الأستاذ القدرة على استخدام مختلف الوسائل التعليمية.
 - ✓ يتقن المعلم مهارة الاتصال البصري لمعرفة انطباعات الطلاب عن الدرس.
 - ✓ يدير الأستاذ القاعة بأسلوب ديمقراطي.
 - ✓ يدير الأستاذ القاعة بأسلوب دكتاتوري.
 3. كان مستوى المعنوية المشاهدة في باقي العبارات أقل من 0.05 مما يدل على وجود فروق في الإجابات وهي مرتبة حسب المتوسطات:
 - ✓ جاءت العبارة (20) وبمستوى معنوية (0.00) وهي بالمرتبة (الأولى) وكانت الإجابة نعم يختتم الأستاذ درسه بخاتمة تساعد الطلاب في تنظيم معلوماتهم.

تناسب الفروق الفردية بينهم من وجهة نظر الطلاب؟
استخدم الباحث اختبار t للعينة الواحدة وذلك بمتوسط عبارات
إجابات أفراد العينة والجدول رقم (2) يبين نتائج اختبار t للعينة الواحدة
ومستوى المعنوية للملاحظة.

✓ جاءت العبارة (19) وبمستوى معنوية (0.00) وهي بالمرتبة
(العاشرة) وكانت الإجابة لا يدير الأستاذ القاعة بأسلوب
فوضوي.
اختبار التساؤل المفترض للبحث: ما مدى تطبيق الأستاذ
الجامعي لطرق وأساليب الكفايات التعليمية وتوصيل المادة بطريقة

جدول (2) اختبار التساؤل المفترض للبحث

| مستوي المعنوية المشاهدة | t | الانحراف المعياري | المتوسط | التساؤل المفترض للبحث |
|-------------------------|------|-------------------|---------|--|
| 0.00 | 4.68 | 0.13 | 0.60 | H_0 : لا يطبق الأستاذ الجامعي طرق وأساليب الكفايات التعليمية، ويوصل المادة بطريقة تناسب تناسب الفروق الفردية بينهم من وجهة نظر الطلاب. H_1 : يطبق الأستاذ الجامعي طرق وأساليب الكفايات التعليمية ويوصل المادة بطريقة تناسب الفروق الفردية بينهم من وجهة نظر الطلاب. |

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول رقم (2) أن متوسط الاجابات (0.60)
وانحراف معياري (0.13) ومستوى المعنوية المشاهد (0.00) وهو
(اصغر) من 0.05 مما يدل على (رفض) التساؤل الفرضي الصفري،
وهو يعني أن الأستاذ الجامعي يطبق طرق وأساليب الكفايات التعليمية
ويوصل المادة بطريقة تناسب الفروق الفردية بينهم.

الاستنتاجات:

نتج عن البحث قصور في الأداء ناتج عن قلة التدريب
والتأهيل للأستاذ الجامعي، وقلة الاختيار الجيد وفق مواصفات جيدة.
وقلة الدراية التامة بكفايات التعلم.

التوصيات:

1. تفعيل مكتب التدريب بالكلية ووضع خطة تدريبية شاملة تبدأ
من تحديد الاحتياج التدريبي للمعيدين وصولاً إلى الأستاذ
الجامعي.
2. تنفيذ البرنامج التدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجدد لمواكبة
التطورات الحديثة من تكنولوجيا المعلومات والزامهم بذلك ولا
يتم منحهم مزايا تحفيزية إلا بعد اجتياز الدورة التدريبية.
3. اختيار مدربين جيدين والتوسع في الدورات التدريبية لهم لتنمية
قدراتهم لتقديم أحدث المعلومات في المجال بصفة أكاديمية.
4. التركيز على زيادة الإنفاق على برامج التدريب الخاصة
بأعضاء هيئة التدريس والمعيدين.
5. ضرورة العمل على تحديد شروط وطرق اختيار أعضاء هيئة
التدريس الجامعيين، وفق معايير وشروط علمية وتربوية
محددة باعتبارها من أسس التنمية الوطنية يراعى فيها الكفاءة
العلمية، والجوانب التربوية والأخلاقية.
6. توفير الوسائل التعليمية المناسبة والعمل على تجهيز قاعات
الدرس والمعامل التربوية وإنشاء معمل نموذج - مدرسة
مصغرة- لتدريب الطلاب المتوقع تخرجهم كمعلمين لتقديم
مخرجات وفق متطلبات الجودة.

المراجع العربية:

- أبو السعود، أحمد، (2004) الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء
الموظفين الأسكندرية، منشأة المعارف.
أوحيدة (2012م). التدريس الفعال بواسطة الكفاءات، الأردن، هارون
للنشر، ط1.
الحوات، على (2018م): التعليم في ليبيا وآفاق التنمية البشرية المستدامة،
منشورات الجامعة المغاربية باتحاد المغرب العربي، ط1.
جابر: (1999م) استراتيجيات التدريس والتعلم، دار الفكر، ط1.
جامل، عبد الرحمن (1998 م): الكفايات التعليمية، دار المناهج، ط1،
زيتون(2000م): مهارات التدريس، القاهرة عالم الكتب.
سلامة (2013م): نماذج في تصميم التدريس دار البداية ط1.
كامل (1998م): الكفايات التعليمية في القياس والتقويم الأردن، المناهج
للنشر، ط1.
مرسي، محمد(1995م): فلسفة التربية اتجاهاتها ومدارسها القاهرة، عالم
الكتب.
مسعود وعويس (2016) مهارات التدريس الفعال الأصول النظرية
والأمثلة التطبيقية، منشورات جامعة المرقب، دار الرواد، ط1.
نبهان (2008م): الأساليب الحديثة في التعليم والتعلم الأردن، اليازوري.

المراجع الإنكليزية:

- Hittlemon Danial .R.1979 A Model For A Competency
Based teacher ,Cpreparation Program,Teacher.ed.
Foram Vol u,no .p.s .

المؤتمرات والندوات:

- العنبي، وضحي(2016م): إعداد معلم العلوم في ضوء معايير
الجودة الشاملة، المؤتمر السادس لجودة التعليم العالي،
جامعة السودان.

الشكري، مفتاح(2012م): نحو نقلة نوعية في تطوير برامج تأهيل المعلمين، مجلة التربوي، العدد الثاني.
بدر، جمعة(2012م): رؤية في دلالات مفهوم التربية، مجلة التربوي، العدد الثاني.

كعبار، (2016م): أثر الخطة الاستراتيجية على تحقيق متطلبات الجودة بالتعليم العالي المؤتمر السادس لجودة التعليم العالي، جامعة السودان.
كعبار، محمد(2014م): تقييم الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي المؤتمر الثاني لتطوير مناهج جامعة أم درمان.
النشرات والبحوث:
الجباسي (2015 م): مدى فاعلية التحفيز في رفع مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بحث منشور مجلة العلوم الإنسانية عن كلية آداب الخمس، العدد 10.

اتجاهات طلبه التعليم التقني لاستخدام الوسائل التقنية الحديثة لرفع جودة التعلم

م.م. نضال خليل عجيل

معهد إعداد المدربين التقنيين

الجامعة التقنية الوسطى - العراق

nedal_khalil@yahoo.com

م.د. علي عبد الوهاب عبد الرزاق

معهد إعداد المدربين التقنيين

الجامعة التقنية الوسطى - العراق

aliabdulwahhab@yahoo.com

الملخص: يهدف البحث الى التعرف على طبيعة الاتجاهات لطلبة التعليم التقني في استخدام برنامج العروض التقديمية (البوربوينت) والسبورة الذكية في التدريس. تم تطبيق المقياس على عينة من طلبة المرحلة الاولى /معهد اعداد المدربين التقنيين /الجامعة التقنية الوسطى، وقد توصل البحث الى وجود اتجاهات لدى الطلبة نحو استخدام برنامج العروض التقديمية (البوربوينت) وكذلك السبورة الذكية في التدريس، وقد خرج البحث بعدد من التوصيات والمقترحات لرفع جودة اداء التعليم والذي يعتبر من احد الاهداف الضرورية للحصول على الاعتماد الاكاديمي .

الكلمات المفتاحية: 1- التعليم التقني 2- جودة التعلم 3 - برنامج العروض التقديمية 4-معهد اعداد المدربين.

حدود البحث:

1. طلبه المرحلة الاولى قسم التقنيات الالكترونية / معهد إعداد المدربين التقنيين للعام الدراسي 2016 / 2017. /الجامعة التقنية الوسطى /العراق
2. مفردات المنهج المقرر لمادة تطبيقات الحاسوب.

تحديد المصطلحات:

مفهوم الاتجاه : Attitude : تعددت تعريفات الاتجاه حيث لا يوجد تعريف واحد محدد يعترف به جميع المشتغلين في الميدان، إلا أن التعريف الذي ذاع أكثر من غيره والذي يزال يحوز القبول لدى غالبية المختصين و هو تعريف (جوردون ألبورت) " الاتجاه حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي و النفسي، تنتظم من خلال خبرة الشخص، و تكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات و المواقف التي تستثير هذه الاستجابة".

(Keefe'O , 2002 ,p6) . و يعرف الاتجاه على أنه (استعداد

أو تهيؤ عقلي وعصبي ، خفي ، متعلم ، منظم حول الخبرة للاستجابة بانتظام بطريقة محببة أو غير محببة فيما يتعلق بموضوع الاتجاه (الحارثي، 1992 ص53).

وتعتبر موسوعة علم النفس والتحليل النفسي الاتجاه هو دافع مكتسب يتضح في استعداد وجداني له درجة ما من الثبات يحدد شعور الفرد ، ويلون سلوكه بالنسبة لموضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها إذا بالفرد يحبها ويميل إليها (إن كان اتجاهه نحوها إيجابياً) أو يكرهها وينفر منها (إن كان اتجاهه نحوها سلبياً) أما موضوع الاتجاه فقد يكون شخصاً معيناً أو جماعة ما أو شعباً ما أو مادة علمية أو مذهباً أيديولوجياً ما أو فكرة ما أو مشروعاً ما وهكذا تتعدد موضوعات الاتجاه وتتنوع (طه وآخرون، 1993، ص56).

التحصيل:

مقدار ما يحصل عليه الطالب من معلومات أو مهارات، معبراً عنها بدرجات في الاختبار المعد بشكل يمكن معه قيام المستويات المحددة ("شحاتة والنجار، 3114 م)، ويقصد به في هذه الدراسة: جمع

اهمية البحث: قدمت التكنولوجيا التربوية الحديثة في السنوات الأخيرة العديد من المستحدثات التكنولوجية التي لعبت دوراً هاماً في زيادة كفاءة العملية التربوية وتطويرها، وقد أدى هذا التطور إلى ظهور أنظمة جديدة في التعليم وزيادة الاتجاه إلى استخدامها في العملية التعليمية، منها: التعليم المفرد، والتعلم بمساعدة الفيديو التفاعلي، والتعليم المبني على وسائط الحاسوب المتعددة، والنص الفائق، والفيديو الفائق، وغيرها من الأنظمة والمستحدثات التي غيرت من دور المعلم والمتعلم في العملية التعليمية، كما غيرت من شكل حجرة الدراسة التقليدية إلى بيئات جديدة مصممة لتلائم احتياجات المتعلمين وميولهم واستعدادهم، وفي ظل هذا الواقع، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية استثمار هذه التكنولوجيا للنهوض بالعملية التعليمية التعلمية. وتعد استخدام العروض التقديمية باستخدام برنامج power point واستخدام السبورة الذكية هي إحدى المستحدثات التكنولوجية الحديثة التي تمثل ثورة في أساليب العرض، وخاصة في مجال التدريس، فيمكن عن طريقها عرض مواد التعلم بصورة جذابة وتفاعلية، بالإضافة للميزات المتنوعة التي يمكن تنفيذها، كالعرض، والتوثيق، والتطبيق، واستخدام الرسوم، وكذلك سهولة إعداد الدروس، وحفظ وطباعة وترتيب محتويات الشرائح، وتوفير الوقت والجهد، والتواصل المباشر، سواء داخل الفصل أو عبر الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني. و تحقق التفاعل مع جميع المتعلمين، من خلال عرضها للأنشطة المختلفة، وذلك لأنها تتيح الفرصة لمشاركة بعض المتعلمين في استخدام الوسائط التعليمية، ويترتب على ذلك بقاء أثر كبير للتعلم، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحسين نوعية وجوده التعليم، ورفع الأداء عند الطالب والتدريسي معاً وهذا من اهم مميزات تحقيق الاعتماد الاكاديمي داخل الجامعة .

هدف البحث:

يهدف البحث الى التعرف على اتجاهات طلبه التعليم التقني (المعهد والكليات التقنية) نحو استخدام برنامج العروض التقديمية power point والسبورة الذكية في التدريس.

السبورة الذكية: كيف تستخدم السبورة الذكية في الشرح <https://www.ts3a.com/?p=33381> برنامج power point:

يعرف على أنه أحد أهم البرامج السهلة والمبسطة التي تستخدم في عرض المعلومة حيث لا أحد ينكر أهمية برنامج البوربوينت في العملية التعليمية كوسيلة من الوسائل الحديثة التي تشد الطلاب وتيسر الشرح والفهم ، وذلك من خلال عرض الشرائح بما تحويه من معلومات سبق إعدادها وتصميمها .

الإطار النظري و الدراسات السابقة:

الجودة في التعليم

إن المفهوم التقليدي لجودة التعليم ارتبط بعمليات الفحص والتحليل والتركيز فقط علي الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الى المفهوم الحديث لتوكيد جودة التعليم والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة جودة التعليم، ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة في التعليم والتي تحتاج مشاركة الجميع لضمان البقاء والاستمرارية لمؤسسات التعليم وهو أسلوب تحسين الأداء بكفاءة أفضل. لقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل بما يحمل في طياته من تهديدات وفرص متاحة، من هنا يأتي توجيه كيان المؤسسة التعليمية نحو ضمان الجودة والاعتماد. إن مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم والذي أقيم في باريس في أكتوبر ١٩٩٨ ينص على أن الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي ان يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل:-

1. المناهج الدراسية.
2. البرامج التعليمية.
3. البحوث العلمية.
4. الطلاب.
5. المباني والمرافق والأدوات.

وان بناء المجتمع الحديث يتطلب منا الإهتمام بالبناء المعرفي للمجتمع والذي يعد التعليم أهم ركائزه الأساسية، ولذا من الضروري أن نكرس الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق طفرة نوعية في التعليم، ولا يقتصر العمل من أجل تحقيقها على جهد المؤسسات التعليمية ، بل تقوم على أسس من اللامركزية والشراكة المجتمعية، والتي تتيح الاستفادة العظمى من إمكاناتنا الذاتية والتنوع في موارد التعليم وتنمية اقتصادياته ولا بد أن يواكب ذلك تنمية بيئية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات للارتقاء بالتعليم، في ظل مجتمع معرفي قادر على توظيف العلوم والمعارف

المعلومات، والمعارف التي اكتسبها الطالب، خلال دراسته الموضوعات المقررة عليه في المادة النظرية للمرحلة الأولى /قسم التقنيات الالكترونية

• مادة الحاسوب :

الحاسوب أو الكمبيوتر، ذلك الجهاز الذي أصبح الاستغناء عنه من قبيل المستحيلات ربما، خصوصاً و نحن نعيش اليوم عصر ثورة معلومات لا أحد يستطيع تخمين حدودها. ولم يترك الحاسوب مجالاً من مجالات الحياة المختلفة إلا دخله، لذلك أصبح من الضروري على كل متعلم أن يلم بهذا العلم حتى يسير في ركب الحضارة وحتى لا يعزل نفسه عن واقع الحياة.

حيث ان معظم التوجهات التربوية المعاصرة تدعو إلى كثير من الاتجاهات ومنها تزايد الاهتمام بدمج الوسائل التعليمية المعتمدة على الحاسوب في التعليم واستخدام التقنيات التفاعلية المتقدمة مثل الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي.

فكان للتعليم النصيب الوفير والكبير في التطور والتقدم فكان التفاعل كبير وفي تحسن وتطور مستمر. ويعد الحاسوب ناتجاً من نواتج التقدم العلمي والتقني المعاصر، كما يعد في الوقت ذاته أحد الدعائم التي تقود هذا التقدم؛ مما جعله في الآونة الأخيرة محور اهتمام المدرسين والمهتمين بالعملية التعليمية والتعليمية.

لذلك من اهم مفردات المناهج التي تدرس للمرحلة الاولى والثانية لتخصصات في تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى (جميع معاهد والكليات التقنية) هي مادة (تطبيقات الحاسبة)

رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr5716.html>

• الجودة Quality :

هي درجة استيفاء المتطلبات التي يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة) أو تلكالمتفق عليها معه

• الاعتماد الأكاديمي Accreditation:

هو نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها (National Quality Assurance and Accreditation,2004)

السبورة الذكية:

هي من أبرز الوسائل التكنولوجية الغير تقليدية التي ظهرت مؤخراً، الأمر الذي يعد مؤشراً نحو خلق أجيال جديدة ذات مستوى تعليمي ومعرفي وثقافي مرتفع وتكون قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي الذي تسعى إليه دول العالم خلال الفترة المقبلة، وتعد السبورة الذكية واحدة من أحدث طرق التعليم التي تم التوصل إليها خلال الفترة الماضية، خاصة وأنها عبارة عن لوحات تفاعلية تستخدم لعرض أية ملفات أو مواد تعليمية من خلال أجهزة الكمبيوتر.

وبخاصة تلك المتعلقة بالتدريس أمراً في غاية السهولة والأهمية، ومن أهم ما يتميز به ذلك البرنامج مايلي:

1. خلو البرنامج من المحتوى، وهذا الأمر يمكن من توظيفه لخدمة أغراض تعليمية محددة ولمواد دراسية مختلفة بما فيها مادة تطبيقات الحاسبة للمرحلة الثانية /طلبة معهد اعداد المدرسين.
2. عرض نتائج الدراسات والأبحاث .
3. وسيلة مساعدة لتدريس (شرح) بعض الموضوعات .
4. وسيلة مساعدة للتعليم عن طريق الحاسب أو شبكة الإنترنت (شرائح تعطى للطلاب ليدرسوا من خلالها درساً من الدروس).
- أن يكون العرض بديلاً عن السبورة .
5. يستخدم لإثارة انتباه ودافعية الطلاب.
6. كتابة وتصميم الإعلانات .
7. كتابة وتصميم شرائح العرض الشفافة .
8. كتابة وتصميم الشرائح الصغيرة (35 مم .)
9. يساعد برنامج العروض التقديمية (البوربوينت) على حل العديد من المشكلات المتعلقة بالحواسيب في المؤسسات التعليمية، وخصوصاً في مدارس الدول النامية كالمشكلات المادية ان لن تحتاج أي مؤسسة تعليمية إلا إلى نسخة واحدة من البرنامج، وهذه النسخة تعطي عشرات بل مئات المواضيع في المواد الدراسية .
10. سهولة التدريب فهو يمكن من تدريب المدرسين جميعهم عليه داخل المؤسسات التعليمية.

ما هي السبورة الذكية :

مع تقدم العلم وتطور التكنولوجيا تم تطوير العديد من الوسائل التي ساهمت في تطوير العملية التعليمية وجعلها عملية سلسلة ومتماشية مع متطلبات العصر الحديث ومؤهلة لإعداد جيل متقن ومتمرس بالتكنولوجيا ووسائلها نذكر منها السبورة الذكية، وقد انتشر استخدام هذه السبورة الذكية على نطاق واسع في دول العالم ومنها انتقل إلى جميع الدول العربية، مما يدل على الوعي والفقّه بمنافع ومزايا هذه السبورة المتطورة ، ومن الجدير بالذكر أن السبورة الذكية تم تطويرها بناءً على متطلبات واحتياجات المدرسين أنفسهم،

السبورة الذكية:

هي عبارة عن لوحة بيضاء تقاوية نشطة متعددة الاستخدامات، يرفق معها أقلام رقمية وممحاة إلكترونية، يتم توصيل هذه السبورة بالحاسوب وجهاز بروجكتور "جهاز الإسقاط الضوئي" فتتحول لشاشة حاسوب عملاقة، يتم استخدام القلم والممحاة والنقر بالإصبع على السبورة للقيام بإدخال البيانات وتحريرها والتحكم في عرضها عوضاً عن استخدام الفأرة في الحاسوب.

والتكنولوجيا الحديثة لخدمة التنمية الشاملة وقضاياها وعلى التطوير المستمر لأدوات قياس أداء الطالب وجودة أداء المؤسسة التعليمية كاملة ومن خلال نظام للاعتماد. يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التعليم الجامعي سيكون ميدان تنافس بين القوى العالمية، وخصوصاً في عالم يزداد فيه الاعتماد المتبادل والترابط بشكل متزايد، ومع ذلك تتعرض النظم التعليمية للنقد دوماً، حيث تبدو هذه العملية النقدية ظاهرة يشترك فيها الخبراء من أصحاب الرؤى المختلفة، حيث يرى البعض انه يجب أن يتبنى المجتمع النامي مشروع إصلاح، الهدف منه الأخذ بيد التعليم العالي في الدول النامية بحيث يمكن تعديل انحرافاته وجعله يسير بخطى متوازنة نحو التقدم العلمي للدول ذات الترتيب الأول في العالم.

برنامج power point:

برنامج سهل الاستخدام يتيح إنشاء عروض شرائح رائعة ، ويمكن عرضها على شاشة الكمبيوتر ، وينتج لك البور بوينت أيضاً طباعة مخططات العروض التقديمية ، و ملاحظات التي تضيفها إلى عروضك، ويساعدك البوربوينت على إضافة المؤثرات الحركية والصوتية إلى العروض التقديمية ، وهذا يجعله وسيلة مهمة في العملية التعليمية.

مزايا برنامج العروض التقديمية :

1. سهولة إضافة وحذف الشرائح .
2. سهولة حفظ واسترجاع شرائح العرض .
3. توفير خيارات متعددة لطباعة الشرائح (شريحة كاملة - صفحة تحتوي مجموعة شرائح ، صفحة الملاحظات ،
4. عرض مفصل يوفر العديد من الرسوم التي يمكن إضافتها إلى الشرائح.
5. إمكانية عرض البيانات على شكل رسوم بيانية.
6. سهولة تنسيق شرائح العرض بأشكال متعددة .
7. إمكانية إضافة مقاطع فيديو إلى الشرائح
8. إمكانية إضافة مؤثرات صوتية وحركية على الشرائح.
9. إمكانية نقل الشرائح بمؤثرات متعددة
10. إمكانية تحويل شاشة العرض إلى ما يشبه السبورة (الشاشة) السوداء.
11. إمكانية توقيت انتقال الشرائح آلياً.
12. يمكن تقديم العرض بطريق متعددة (على الشاشة، على مطويات، على شرائح شفافة على شرائح صغير 35مل).

استخدامات العروض التقديمية في التعليم :

يتميز برنامج العروض التقديمية (البوربوينت) بالعديد من الموصفات المهمة التي تجعل استخدامه لخدمة الأغراض التعليمية

مميزات السبورة الذكية:

1. الارتقاء بعملية التعليم لتتماشى مع متطلبات العصر وحاجة الطلبة لتوظيف التكنولوجيا.
2. تحويل عملية التعليم من عملية صعبة وشاقة إلى أخرى شيقة ومثيرة تجذب الطالب وتشد اهتمامه.
3. سهولة العودة للنقاط السابقة بفضل خاصية الحفظ التلقائي التي تتمتع بها السبورة الذكية في حين يستحيل الأمر بعد مسح السبورة العادية.
4. الشرح الوافي والواضح عن طريق الاستعانة بالوسائط المتعددة كالفيديو والتي تسهل توضيح الأفكار.
5. ترسيخ المعلومات في ذهن الطالب، بفضل استخدام الصور والمؤثرات التي تساهم علمياً في تحسين عملية تلقي العقل للمعلومة.
6. حل مشكلة الرسوم البيانية والأشكال الهندسية والصور التوضيحية في العلوم التطبيقية كالفيزياء والرياضيات، فلم يعد المعلم بحاجة للمنقلة العملاقة ليرسم زاوية أو شكل هندسي، بل أصبح بإمكانه وبكل سهولة تحضير الشكل المطلوب مسبقاً أو مباشرة باستخدام أحد البرامج المخصصة واستعراضه بشكل مباشر على السبورة الذكية مع إمكانية التكبير والتصغير وغيرها من الخيارات.
7. إمكانية طباعة المحفوظات أو مشاركتها عن طريق الإنترنت أو USB أو غيرها من الوسائل مما يوفر الوقت اللازم لنقل المكتوب.
8. الحفاظ على نظافة الصف وملابس المعلم، في حين كانت الطباشير تسبب فوضى والأقلام العادية تترك أثراً غير مرغوبة على السبورات العادية.
9. إمكانية ربط أكثر من سبورة مع إضافة كاميرا لعقد دروس نموذجية عن بعد.
10. كما يمكن إضافة العديد من البرامج التي تتيح وظائف إضافية وفوائد أكبر من السبورة، وباستغلال مخيلة وخبرة كل من المعلم والطلاب تصبح السبورة الذكية أداة مثالية.
11. كما أن استعمال السبورة الذكية أصبح أكثر انتشاراً بعد تصنيعها بشكل محلي وسهولة اقتنائها، فكثر استخدامها في الشركات والمكاتب التجارية والعقارية ودور الأزياء، أثناء عرض المنتجات وعقد الاجتماعات والمؤتمرات، وأصبحت من الوسائل الراقية التي يسهل الحصول عليها بعكس تلك المستوردة.

<https://smartboardegypt.com/smart-board->

الدراسات السابقة

1. **دراسة الأحمد: (2007)** بعنوان أثر استخدام برنامج العروض التقديمية البوربوينت على تحصيل تلميذات الصف السادس الابتدائي في مقرر العلوم بمدينة الرياض. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر استخدام برنامج العروض التقديمية البوربوينت في تحصيل تلميذات الصف السادس الابتدائي في مقرر العلوم بمدينة الرياض. واعتمدت الباحثة على المنهج شبه التجريبي، وشملت عينة الدراسة (56) تلميذة، وتكونت أداة الدراسة من برنامج العروض التقديمية البوربوينت واختبار تحصيلي يقيس تحصيل التلميذات. وانتهت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في الاختبار التحصيلي البعدي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية في الاختبار التحصيلي القبلي ودرجاتهم في الاختبار التحصيلي البعدي لصالح الاختبار البعدي.
2. **دراسة جعفر: (2008)** بعنوان: فاعلية الحقيبة التعليمية الالكترونية في التعلم الذاتي والجمعي في تعليم وتعلم مادة التاريخ في المرحلة الثانوية دراسة تجريبية ميدانية على طلبة الصف الثاني الثانوي الأدبي في محافظة القنيطرة. هدفت الدراسة إلى تصميم حقيبة تعليمية الكترونية في التعلم الذاتي والتعليم الجمعي في مادة التاريخ للصف الثاني الثانوي الأدبي. وقياس مستوى تحصيل الطلبة من خلال استخدام الحقيبة التعليمية الالكترونية في التعلم الذاتي والتعليم الجمعي في مادة التاريخ للصف الثاني الثانوي الأدبي. وتعرف اتجاهات الطلبة نحو استخدام الحقيبة التعليمية الالكترونية في تعليم وتعلم مادة التاريخ. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت الدراسة الحقيبة التعليمية الالكترونية، واختباراً تحصيلياً قبلياً، واختباراً تحصيلياً بعدياً، واختباراً تحصيلياً بعدياً مؤجلاً، ومقياس اتجاهات الطلبة نحو الحقيبة التعليمية الالكترونية المستخدمة في التجربة، ومن نتائج الدراسة: ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية (الأولى والثانية) (والمجموعة الضابطة في الاختبار التحصيلي البعدي المباشر والبعدي المؤجل لصالح المجموعة التجريبية) الأولى والثانية (وهذا يؤكد فاعلية الحقيبة
3. **دراسة الشماط: (2013)** أثر استخدام برنامج العروض التقديمية البوربوينت في تحصيل طلبة الصف العاشر في مادة الجغرافية واتجاهاتهم نحو دراسة تجريبية في محافظة دمشق، هدف البحث إلى تصميم برنامج العروض التقديمية البوربوينت في مادة الجغرافية للصف العاشر الثانوي، ودراسة أثر استخدامه في مستوى تحصيل الطلبة، وتعرف اتجاهات الطلبة نحو البرنامج. واعتمدت الدراسة المنهج التجريبي والمنهج الوصفي التحليلي. تكونت أدوات البحث من: اختبار تحصيلي للوحدة (الدراسية) قبلي/بعدي/ مؤجل. (ومقياس اتجاهات للطلبة. وشملت عينة البحث (180) طالباً وطالبة وقد

وقد أصبحت الأداة تتكون من (18) فقرة بثلاث بدائل للإجابة (موافق، محايد، غير موافق) وتأخذ الدرجات (1و2و3) على الترتيب في حالة البنود الموجبة، والعكس في حالة الفقرات السالبة. (الشايب و عايش ، 2014. ص195).

* الصدق الظاهري :

لقد تم عرض المقياس بصورته الاولية الملحق (1) على بعض الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص، و في ضوء اراء الخبراء تم إجراء بعض التعديلات اللغوية لبعض فقرات المقياس. و بذلك اصبح المقياس بصورته النهائية يحتوي على (18) فقرة وكما موضح في الملحق (2).

* الثبات: إعادة الاختبار Test – Retest :

تم اختيار عينة عشوائية من غير عينة البحث مؤلفة من (15) طالباً من طلبة معهد اعداد المدربين التقنيين /المرحلة الاولى /قسم التقنيات الالكترونية ، حيث اجري تطبيق الاستبانة عليهم وبعد مرور فترة ثلاثة أسابيع من التطبيق الأول . تم إعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة . و بعد حساب الوسط و الانحراف المعياري ، طبق قانون معامل ارتباط بيرسون (Pearson) على البيانات الإحصائية ، وكان معامل الثبات (0.81). عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:-

1. البعد الاول : اتجاهات الطلبة نحو التدريس بالعروض التقديمية (برنامج بوربوينت +السبورة الذكية)واثرها على التحصيل الدراسي، قام الباحثون بتحليل استجابات عينة الدراسة ازاء بعد أثر البوربوينت والسبورة الذكية على التحصيل الدراسي. وفيما يلي عرض وتحليل لتلك الاستجابات وترتيبها وفق لوجهة نظر افراد عينة الدراسة كما في جدول رقم (1).

| ت | رقم الفقرة | اسم الفقرة | الوسط المرجح | الوزن المئوي |
|---|------------|---|--------------|--------------|
| 1 | 1 | إن استخدام التقنية الحديثة يزيد من مستوى تحصيلي الدراسي | 2.42 | 80.6 |
| 2 | 4 | أرى أن التدريس باستخدام power point والسبورة الذكية يجعل الدرس أقل تعقيداً. | 2.39 | 79.6 |
| 3 | 2 | عرض المحاضرة باستخدام power point والسبورة الذكية يساعدني في التغلب على صعوبات موضوع المحاضرة . | 2.37 | 79 |
| 4 | 3 | المتابعة للشرح باستخدام power point والسبورة الذكية يشد انتباه الطالب مقارنة بالشرح العادي. | 2.33 | 77.66 |

خلص الباحثون إلى أن استخدام برنامج بور بوينت يمنح فائدة كبيرة للطلاب في تعلمهم المقررات بشكل أفضل، ويكون لديهم انطباع ايجابي أ نحو عملية التعليم، وتحقيق لهذه الغاية يجب أن يكون إعداد عروض " البوربوينت "فعالاً كما يجب تقييم الكادر التدريسي واعدادهم في هذا المجال.

وقد قام العديد من الباحثين بتفصيل الخصائص الأكثر فعالية لعرض شرائح بوربوينت للاستخدام، وراى الباحثين أنه يجب أن يكون حجم النص بشكل صحيح، ويجب استخدام حجم الخط (32)للعناوين والخط 24 للنص للصفوف الدراسية التي تحوي (50) معقداً ويجب استخدام حجم الخط (36)للعناوين والخط 28 للنص للصفوف الدراسية التي تحوي (100-200) معقداً

الدراسات الاجنبية:

-Jennifer M et all, 2006: ويوفر " البور بوينت التأثير البصري الذي هو أفضل بكثير من معظم التقنيات الأخرى، حيث يساعد في تنظيم الأفكار ويعتبر وسيلة بصرية مساعدة لإثبات النقاط او البيانات الهامة

اجراءات البحث :

أولاً : مجتمع البحث وعينته:

حدد مجتمع البحث بطلبة الجامعة التقنية الوسطى /معهد اعداد المدربين التقنيين للعام الدراسي 2016 / 2017 وتألفت عينة البحث من (73) طالب وطالبة من طلبة الجامعة التقنية الوسطى معهد اعداد المدربين التقنيين /المرحلة الاولى /قسم التقنيات الالكترونية .

اداة البحث:

تم تبني مقياس نقيشان عام (2004) والذي يتكون من (16) فقرة والمعدل من قبل الشايب وعايش عام (2014) باضافة(3) فقرة وتعديل بعض الفقرات ، وبالتالي اصبح المقياس يتكون من (19) فقرة وبثلاث بدائل للإجابة (موافق ، محايد ، غير موافق) لقياس اتجاهات الطلبة نحو استخدام برنامج العروض التقديمية (البوربوينت) والسبورة الذكية في التدريس، و قد تم تقسيم المقياس الى ثلاث ابعاد:

1. البعد الاول: اتجاهات الطلبة نحو التدريس بالعروض التقديمية والسبورة الذكية واثرها على التحصيل الدراسي ويتضمن الفقرات (2،3،4،1)
2. البعد الثاني: اتجاهات الطلبة نحو التدريس بالعروض التقديمية والسبورة الذكية واثرها على التفاعل المدرس والطالب: ويتضمن الفقرات(7،8،9،10،11،12،13).
3. البعد الثالث: اتجاهات الطلبة نحو التدريس بالعروض التقديمية والسبورة الذكية واثرها على الدافعية: ويتضمن الفقرات (14،16،17،18،15).

| | | | | |
|-------|------|---|----|---|
| 76.66 | 2.30 | أرى ان استخدام power point والسبورة الذكية يثري العملية التدريسية وينوع أساليبها. | 12 | 3 |
| 76.63 | 2.29 | استخدام power point والسبورة الذكية يساعد على تبادل الحوار بين المدرس والطالب. | 13 | 4 |
| 75.66 | 2.27 | أرى أن استخدام والسبورة الذكية power point يضمن عملية الاعداد المسبق للمحاضرة. | 9 | 5 |
| 75.34 | 2.26 | لا يتوفر في استخدام والسبورة الذكية power point أية مميزات عن الشرح العادي. | 7 | 6 |
| 69 | 2.07 | أرى أن الشرح باستخدام power point يؤدي لضعف فاعلية الاستاذ في القاعة. | 10 | 7 |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن هناك 80 بالمئة من الطلبة غير موافقين أن هناك صعوبة في متابعة الطلبة لشرح المادة باستخدام power point والسبورة الذكية ونسبة 79.33 بالمئة غير موافقين ان التدريس التقليدي افضل من التدريس باستخدام العروض التقديمية ، وهذا يعني العروض التقديمية باستخدام power point تساعد على تقديم الدرس بشكل تفاعلي جديد. فيما بلغت نسبة الطلبة الذين يوافقون ان استخدام power point والسبورة الذكية يثري العملية التدريسية وينوع أساليبها. (76.66) بالمئة بينما بلغت نسبة فترة استخدام power point والسبورة الذكية يساعد على تبادل الحوار بين المدرس والطالب 76.63 بالمئة وهذا يدل على التعلم بوسطة التقنيات الحديثة تزيد من تفاعل الطالب داخل حجرة الدرس. وهذا يدل زيادة التفاعل والنقاش بين الطلبة فيما بينهم وبين المدرس والطالب .بينما بلغت نسبة 75.66 بالمئة وفترة أن استخدام power point والسبورة الذكية يضمن عملية الاعداد المسبق للمحاضرة ، بينما بلغت نسبة 75.34 بالمئة لا يوافقون ان لا يتوفر في استخدام power point والسبورة الذكية أية مميزات عن الشرح العادي وبلغت نسبة 69. بالمئة لا يوافقون أن الشرح باستخدام power point يؤدي لضعف فاعلية الاستاذ في القاعة. وان موافقة الطلبة على أغلب بنود بعد التفاعل يدل على اتجاههم الايجابي. هذا يأتي من اهتمام بجودة المواد، و المناهج الدراسية .. ذلك بوضع مناهج تسمح للطلبة بالتعبير عن رأيه، و البحث عن المعلومة ، و مشاركته و تفاعله مع المعلم وهذا يعتبر احد معايير الجودة في التعليم.

البعد الثالث : اتجاهات افراد العينة اتجاهات الطلبة نحو رفع جودة التدريس باستخدام التقنيات الحديثة للتعلم وأثرها على الدافعية:
وفيما يلي عرض وتحليل لتلك الاستجابات وترتيبها وفقا لوجهة نظر افرادعينة الدراسة من الطلبة كما في جدول رقم (3).

| ت | رقم الفقرة | اسم الفقرة | الوسط المرجح | الوزن المئوي |
|---|------------|--|--------------|--------------|
| 5 | 5 | أرى أن الشرح باستخدام والسبورة الذكية power point يزيد من فهمي وتحصيلي للمقرر الدراسي. | 2.33 | 77.66 |

نلاحظ من خلال الجدول (1) أن هناك 80.6 بالمئة من الطلبة موافقين على أن استخدام التقنية الحديثة للتعلم يزيد من مستوى تحصيلهم الدراسي، فيما بلغت نسبة الطلبة الذين يوافقون على ان العروض التقديمية تجعل الدرس اقل تعقيد 79.6 وهذا يعني ان استخدام التقنية الحديثة وبالذات استخدام العروض التقديمية تزيد من التحصيل الدراسي للطلبة لان العرض باستخدام العروض التقديمية يساعد الطلبة على كتابة العناصر ، مما يسهل فهم ومتابعة الدرس ومن ثم يزيد التحصيل الدراسي للطلبة ويزيد من اداء الطالب والمدرس مما يحسن العملية التعليمية ويرفع جودة التعليم. و 79 بالمئة وافقوا على أن استخدام التقنيات الحديثة تساعد الطلبة على التغلب على صعوبات المحاضرة .ونسبة 77.66 بالمئة يوافقون ان المتابعة للشرح باستخدام التقنيات الحديثة يشد انتباه الطالب مقارنة بالشرح العادي وبلغت نسبة 77.77 الشرح باستخدام التقنيات يزيد من فهم الدرس والتحصيل للمقرر الدراسي ويبدل جهدا في المتابعة . ويمكن القول أن الطلبة لديهم اتجاه ايجابي نحو التدريس باستخدام التقنيات الحديثة على التحصيل الدراسي هذا يزيد من الارتقاء بجودة التعليم الجامعي في تطوير المهارات والمعارف والقدرات للطلبة، بهدف تطوير المؤسسة التعليمية معتمدة على تحسين معايير الجودة فيها من استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.

البعد الثاني: اتجاهات الطلبة نحو التدريس بالعروض التقديمية

والسبورة الذكية وأثرها على التفاعل المدرس والطالب،
بتحليل استجابات عينة الدراسة ازاء بعد أثر البوربوينت والسبورة الذكية على التفاعل المدرس والطالب. وفيما يلي عرض وتحليل لتلك الاستجابات وترتيبها وفق لوجهة نظر افراد عينة الدراسة كما في جدول رقم (2).

جدول رقم (2)الوسط المرجح و الوزن المئوي لاتجاهات الطلبة نحو التدريس بالعروض التقديمية وأثرها على التفاعل المدرس والطالب

| ت | رقم الفقرة | اسم الفقرة | الوسط المرجح | الوزن المئوي |
|---|------------|--|--------------|--------------|
| 1 | 8 | هناك صعوبة في متابعتي لشرح المادة باستخدام power point والسبورة الذكية | 2.40 | 80 |
| 2 | 11 | التدريس بالاسلوب التقليدي أفضل من التدريس باستخدام power point والسبورة الذكية | 2.38 | 79.33 |

جدول رقم (3) الوسط المرجح و الوزن المئوي اتجاهات الطلبة نحو رفع جودة التدريس باستخدام التقنيات الحديثة للتعليم واثرا على الدافعية

| ت | رقم الفقرة | اسم الفقرة | الوسط المرجح | الوزن المئوي |
|---|------------|--|--------------|--------------|
| 1 | 14 | إن الشرح باستخدام power point والسبورة الذكية يزيد من دافعيته للتعلم. | 2.55 | 85 |
| 2 | 17 | استخدام المؤثرات اللونية والحركة والخلفية في power point والسبورة الذكية يشد انتباهي للمتابعة | 2.50 | 83.33 |
| 3 | 16 | إن استخدام power point والسبورة الذكية في المحاضرة يجعل الشرح مملأ. | 2.48 | 82.66 |
| 4 | 18 | استخدام الشرح بوسيلة power point والسبورة الذكية يجعل الطالب سلبياً (لا يبذل جهداً) في المحاضرة. | 2.32 | 77.62 |
| 5 | 15 | يساعدني استخدام power point والسبورة الذكية على كتابة نقاط المحاضرة. | 2.26 | 75.66 |

نلاحظ من خلال الجدول (3) أن هناك 85. بالمئة من الطلبة موافقين على أن العرض التقديمي يزيد من دافعية الطلبة للتعلم وهذا يدل على أن للطلبة اتجاه إيجابي نحو أثر العروض التقديمية على الدافعية للتعلم ورفع جودة التدريس. فيما بلغت نسبة استخدام المؤثرات اللونية والحركة والخلفية في العرض التقديمي لشد الانتباه والمتابعة 83.33 . وذا يدل ان الحركة والصوت واللون باستخدام العروض التقديمية يزيد دافعية التعلم لدى الطلبة والتغلب على صعوبات تعلم الدرس ورفع جودة التدريس ، ، فيما بلغت نسبة 82.66 بالمئة غير موافقين ان استخدام power point والسبورة الذكية يجعل شرح الدرس مملأ" . وبلغت نسبة استخدام power point على كتابة نقاط المحاضرة 75.66.

بعد تحليل النتائج تبين ان استخدام العروض التقديمية في التعليم يرفع من جودة التعليم ويزيد من دافعية الطالب نحو التعلم وخاصة في مادة تطبيقات الحاسبة للمرحلة الأولى

التوصيات:

1. التأكيد على استخدام التقنية الحديثة في التدريس خاصة العروض التقديمية والسبورة الذكية .
2. إلحاق اعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية تمكنهم من تصميم برامج العروض التقديمية (البوروينت) كل وفق اختصاصه.

3. إلحاق اعضاء الهيئة التدريسية والتربوية بدورات فنية لاستخدام السبورة الذكية
4. ضرورة تهيئة بيئة ومناخ التعلم بمساعدة الحاسوب من خلال تطوير البنية التحتية الأساسية التكنولوجية للمنشآت التعليمية من مدارس وكليات ومعاهد تعليمية.
5. تهيئة الأماكن والقاعات لكي تشجع عضو هيئة التدريس لاستخدام التقنية الحديثة في محاضراته.
6. الاهتمام بتحديث التعليم الذي يؤدي رفع جودة التعلم النشط بصفة عامة، وجود التعلم الإلكتروني بصفة خاصة .
7. وضع الحوافز والمكافآت المجزية المرتبطة فعلا باستخدام تلك التقنيات الحديثة

المقترحات:

1. دراسة واقع التدريس باستخدام العرض التقديمية السبورة الذكية في كل جامعة .
2. دراسة علاقة التحصيل الدراسي باستخدام العرض التقديمي .
3. دور استخدام العرض التقديمي في تفعيل مهارة التدريس من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين
4. دراسة حول تقويم ضبط الجودة والنوعية في المؤسسات التعليمية..

المصادر

1. الشايب ، خولة و عايش ، صباح (2014): اتجاهات طلبة الجامعة نحو استخدام العروض التقديمية، الملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، الجزائر.
2. (الديرشوي، 2011 و 330)
3. (Keefe'O (2002 :p6)
4. زايد بن عجير الحارثي ، 1992 :p53
5. (فرج عبد القادر طه وآخرون 1993 : 23)
6. رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr5716.html>
7. National Quality Assurance and Accreditation, 2004 .)
8. <https://www.ts3a.com/?p=33381>
9. <https://smartboardegypt.com/smart-board> - (Jennifer M et all, 2006 :2-6-8)

ملحق رقم (1) اسماء الخبراء

| مكان العمل | الشهادة | التخصص | اسم الخبير | ت |
|---|---------|---------------------------|-----------------------|---|
| معهد إعداد المدربين التقنيين الجامعة التقنية الوسطى | دكتوراه | تقنيات ميكانيكية | أ.د. هاني عزيز امين | 1 |
| معهد أعداد المدربين التقنيين الجامعة التقنية الوسطى | دكتوراه | تقنيات الكهرباء | أ.م.د. عماد حازم | 2 |
| معهد إعداد المدربين التقنيين الجامعة التقنية الوسطى | دكتوراه | تقنيات تربوية | أ.م.د. كريم عبد ساجر | 3 |
| معهد إعداد المدربين التقنيين الجامعة التقنية الوسطى | دكتوراه | طرائق تدريس | أ.م.د. نادية مجيد | 4 |
| معهد إعداد المدربين التقنيين الجامعة التقنية الوسطى | دكتوراه | تقنيات الكترونية واتصالات | أ.م.د. مها عبد الأمير | 5 |
| الجامعة العراقية | دكتوراه | تقنيات معلوماتية | د. إيمان شاكر | 6 |

التقييم الذاتي للمؤسسات الأكاديمية وفقاً للمعايير العالمية

| | | |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|
| سامر محمد جابر مبارك | د. عمر محمد ناصر حسين | د. مروان عبد الحميد عاشور |
| كلية الهندسة والمعلوماتية | كلية الإدارة والاقتصاد | كلية الإدارة والاقتصاد |
| جامعة هدرسفيلد - بريطانيا (UK) | جامعة بغداد - العراق | جامعة بغداد - العراق |

الملخص: - تلعب الجامعات دوراً مهماً في تطوير البلدان في عصرنا الحالي عصر اقتصاد المعرفة، يهدف هذا البحث الى اعتماد معايير قياسية لغرض تقويم الكليات استناداً الى المعايير العالمية للتصنيف الأكاديمي للجامعات. وشملت عينة البحث كليات جامعة بغداد. ان اهم ماتوصل اليه من خلال هذه الورقة هو ان عدد البحوث المنشورة ونسبة الاقتباس في مستوعبة سكوباس و ISI تمتلك الوزن أكبر وتؤثر بشكل كبير ومباشر على درجات ومرتبة المؤسسة الأكاديمية في التصنيف العالمي للجامعات. اثبتت النتائج لجميع الكليات ضعف عدد البحوث المنشورة في مستوعبة سكوباس و ISI بينما عدد البحوث المنشورة محلياً جيد. ولمعالجة ذلك الضعف وعدم استغلال جميع البحوث المنشورة يتوجب إعادة تأهيل المجالات العربية لغرض حصولها على معامل تأثير واعتماد معايير وضوابط النشر المعتدلة من قبل دار النشر السفير لضمان دخولها في قاعدة بيانات سكوباس، فضلا عن اعتماد الأنظمة الالكترونية للتقديم وتقييم والنشر لتلك المجالات وذلك لضمان حساب جميع البحوث المنشورة مما يعكس ايجاباً على ترتيب المؤسسة الأكاديمية في التقييم المقترح وكذلك التصنيف العالمي للجامعات.

الكلمات المفتاحية: تقييم ذاتي، تقييم كفاءة الكليات، معايير قياسية، جودة التعليم.

1. المقدمة:

الحكومي⁽⁶⁾، عام 2018 قياس فاعلية مدارس الادارة⁽⁵⁾. ان اهم ما يميز هذه الورقة هو اعتماد معايير اقليمية ووطنية مشتقة من المعايير العالمية لتقييم كفاءة الكليات لخلق بيئة تنافسية بين الكليات او الجامعات وفقاً لأساسيات ادارة الجودة الشاملة، فضلاً عن تبني تجربة هذا التقييم من قبل جامعة بغداد في سابقه اولى من نوعها على المستوى التعليمي في المنطقة. ان مشكلة البحث تتمحور في عدم وجود معايير وطنية لتقييم كفاءة الكليات والعمل وفق البيئة المحيية وليست العالمية. اما عينة البحث شملت كليات جامعة بغداد البالغ عديدها 24 كلية و 3 معاهد لدراسات العليا. ان هذا البحث يهدف الى تقييم كفاءة الكليات استناداً الى معايير وطنية مشتقة من المعايير العالمية المعتمدة في التصنيف العالمي للجامعات وضمان عملها وفق المعايير العالمية وترتيبها استناداً الى تلك المعايير. تنقسم هيكلية البحث الى ثلاث اجزاء رئيسية هي على التوالي الجانب النظري والتطبيقي وتحليل النتائج فضلاً عن اهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من هذه الورقة.

2. الجانب النظري

2.1 قياس الأداء

يعد قياس الأداء منهجاً إستراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم. وعليه فإن عملية تقيس نتائج أعمال المنظمات أو إدارتها، يوفر المعلومات "التي يتم الحصول عليها من قياس وتقييم أداء المنظمة" تؤدي إلى تحسين ادائها وفق متطلبات المطلوبة. إن ما يمكن قياسه يمكن عمله (What gets measured gets done) ويشير "جون بيرت" Pratt John الى أن معدل الأخطاء في الصناعة في "ولاية ماساشوتس" Massachusetts كان قد بلغ (23%) ويمثل ذلك أعلى معدل بين الولايات، وعندما تم قياس هذا المعدل على مستوى الولاية لم يحدث أي تحسن، ولكن عندما تم تحديد هذه النسبة لكل فرع، أصبح كل مدير يعرف

يعد التعليم العالي هو العمود الفقري للتنمية والنمو الاقتصادي في أي بلد. بالنظر إلى أن المؤسسات الأكاديمية هي المسؤولة عن بناء القدرات المطلوبة للخطط طويلة الأجل للبلد، فإن النظام التعليمي على وجه الخصوص، هو أحد الأركان التي يعتمد عليها البلد لزيادة إنتاجيته ومن ثم تنفيذ خطة الاستراتيجية بكفاءة. مما شك فيه في أن وجود نظام فعال في مؤسسات التعليم العالي أمر ضروري لتوفير القوى العاملة اللازمة من علماء واهنسين وأطباء ومدرسين. لذلك، هناك حاجة لتقييم كفاءة المؤسسات التعليمية، وما إذا كانت التكلفة العالية التي تنفق عليها توتي أكلها. وعلاوة على ذلك، فإن من الضروري وجود معايير يمكن من خلالها فحص جميع المؤسسات التعليمية من خلال تقييم كفاءة استغلالها الموارد (المدخلات) وتحقيق الأهداف (المخرجات) التي تم إنفاق هذه الموارد عليها. وقد أصبح اعتماد معايير مناسبة وكفوءة في إدارة المؤسسات التعليمية أولوية كبرى بهدف تحسين العمليات من خلال تحديد المتغيرات ذات التأثير الأكبر. وفي الواقع، تقوم العديد من مؤسسات التعليم العالي بتنفيذ استراتيجيات لغرض تحسين كفاءة تلك المؤسسات وضمان تنفيذها بشكل صحيح. وفي اونة الاخيرة انصب الاهتمام على تقييم كفاءة المؤسسات التعليمية بجميع المستويات وتقييمها لضمان اتباعها المعايير العالمية المعتمدة في التصنيف العالمي للجامعات.

في السنوات الأخيرة، هنالك عدة دراسات لقياس وتقييم كفاءة أداء المؤسسات التعليمية، ان اهم الدراسات ذات صلة بموضوع البحث كالاتي: عام 2007 تقديم دراسة مقارنة للتصنيف الأكاديمي للجامعات⁽²⁾، عام 2008 تم تقييم كفاءة لأقسام الأكاديمية في جامعة تشينغ كونغ الوطنية في تايوان⁽³⁾، عام 2011 مقارنة ثلاثة تصنيفات أكاديمية من منظور تقييم البحث العلمي⁽⁴⁾، عام 2013 تم تقييم كفاءة الاقسام الأكاديمية في جامعة غزة⁽⁶⁾، عام 2017 تقييم كفاءة الجامعات

ان أهم التصنيفات الأكاديمية العالمية للجامعات وأكثرها شيوعاً وهي كالاتي:

2.3.1 تصنيف QS:

يعد تصنيف QS من أهم تصنيفات الجامعات في العالم وبدأ هذا التصنيف عام 2004 ويغطي أربعة جوانب استراتيجية تتعلق بالتعليم العالي وهي: البحث العلمي، والقابلية للتوظيف، والكفاءة التعليمية، والعالمية. ويصدر المؤشر عن الملحق التعليمي لجريدة التايمز وهي إحدى المنشورات البريطانية التي كانت تصدر بالاشتراك مع مؤسسة كوكواريلي سايمونز "Quacquarelli Symonds" المختصة بالتعليم ومقرها في العاصمة البريطانية لندن، وهو تصنيف سنوي لأفضل 800 جامعة في العالم. ان منهجية التصنيف تتعاطى مع أفضل الجامعات في العالم "Top University"، وتستند الى ست معايير هي كالاتي(4):

- أ- السمعة الأكاديمية وتعتمد على استطلاع رأي 40%
- ب- سمعة ارباب العمل ويعتمد على استطلاع رأي 10%
- ت- البحث العلمي "نسبة الاقتباس من البحوث" 20%
- ث- نسبة التدريسيين "الأكاديميين" الى عدد الطلبة 20%
- ج- نسبة التدريسيين الاجانب والطلبة الاجانب لكل منها 5%

فيما يخص المعيارين الأول والثاني فيتم احتسابهما وفقاً لمسح لاستطلاع الرأي Global Survey تقوم به مؤسسة QS وفي العام الماضي كان عدد الأكاديميين 90000 مستجيب بينما في العام الماضي 62000 مستجيب وفيما يخص التوظيف فشمّل الاستطلاع 27000 مستجيب ضم مختلف الشركات العالمية مثل "اكسن موبيل وشل ومارسدس وفوكس وغيرها". ويحتسب المعايير الثالث استناداً الى نسبة الاقتباس للبحوث المنشورة ضمن سكوبس Scopes للناشر السفير حصراً الى عدد التدريسيين. ويحتسب المعايير الرابع وفقاً الى اعداد الطلبة والتدريسيين الموجودين فعلاً في الجامعة. اما المعايير الخامس فيعتمد على اعداد التدريسيين والطلبة الاجانب الموجدين فعلاً في الجامعة.

2.3.2 التصنيف الأكاديمي لجامعات العالمية:

يعد هذا التصنيف أكثر التصنيفات انتشاراً بالأوساط الأكاديمية والمعروف اختصاراً باسم Academic Ranking of World Universities (ARWU) يصدر من قبل جامعة شانغهاي جياو تونغ (جامعة شانغهاي جياو تونغ هي إحدى الجامعات البحثية الحكومية في جمهورية الصين الشعبية) منذ العام 2003. التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم الذي تعتمده اليونسكو بشكل وحيد وهو أحد المشاريع المتميزة التي تسعى الجامعة من خلاله إلى تحليل المستوى الأكاديمي في الجامعات حسب كفاءة المعايير الاتية(3):

- أ- أعضاء هيئة التدريس (40%)
- ب- المنتج البحثي (40%)
- ت- نوعية التعليم (10%)

بأنه سيشار إليه بالبنان بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، ولذلك وخلال اثني عشر شهراً انخفضت نسبة الخطأ من (23% - 12%) وبعد ستة أشهر وعندما تم تطبيق القياس على وحدة إشرافية داخل كل فرع انخفضت نسبة الأخطاء إلى 8% (8).

2.2 التقييم الذاتي:

يقصد بالتقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية مجموعة الخطوات الاجرائية التي يقوم المعنيون في تلك المؤسسة لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المؤسسة التعليمية في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد المعتمدة. ويهدف التقييم الذاتي للمؤسسات التعليمية الى التعرف على الاتي(4)

1. درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة التعليمية وبين المعايير في مجالاتها المختلفة.
2. جوانب القوة والضعف في الأداء المؤسسة التعليمية في ضوء متطلبات الوصول إلى معايير الجودة والاعتماد.
3. تحديد نقطة الانطلاق في بناء وتنفيذ خطط التحسين المستمر لتحقيق متطلبات الجودة.

يجب أن تنتهي هذه الدراسة إلى إعداد تقرير شامل عن الوضع الحالي للمؤسسة يوضح:

- أ. نقاط القوة ونقاط الضعف.
- ب. مقترحات للتطوير.

2.3 التصنيف العالمي للجمعات:

يتم ترتيب الجامعات تنازلياً استناداً الى مجموعة من المعايير والمؤشرات المختلفة، فضلاً عن إحصائيات عامة وتغذية الراجعة من الأكاديميين والطلبة وخريجي تلك المؤسسات. هنالك العديد من التصنيفات المعتمدة عالمياً في تصنيف الجامعات، تعتمد على عدد من المعايير المختلفة اذ يتم وضع وزن معين لكل معيار أو مؤشر، ومن ثم يتم التصنيف على ضوء مجموع الدرجة المستخرجة من المعايير المستعملة. ان اهم ما يهدف اليه تصنيف الجامعات، يمكن ايجازه بالاتي(2):

- أ- تشجيع الجامعات للتطوير المستمر.
- ب- تحسين التنافس الإيجابي بين الجامعات.
- ت- إدراك البعد التمويل المالي وأهميته في موازنة الجامعات.
- ث- استقطاب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لالتحاق بالجامعات .
- ج- مساعدة الادارة العليا وهيئات الاعتماد بشأن تقييم الجامعات .
- ح- معرفة طبيعة عمل المؤسسة التعليمية والأخذ بعين الاعتبار رسالتها وأهدافها .
- خ- قياس المخرجات اعتماداً على المدخلات.
- د- استعمال مقاييس الجودة استناداً الى تقرير النظراء والخبراء .

ج. اجمالي البحوث المنشورة (المحلية العامة) الى عدد التدريسيين

15 %

2. نسبة حملة شهادة الدكتوراة الى اجمالي الهيئة التدريسية 15 %

3. تسلسل الموقع الالكتروني للكلية حسب تصنيف ويب ماتركس

10 %

4. نسبة الطلبة الى التدريسيين 10 % (تم حسابها حسب

الاختصاصات الطبية، الهندسية، العلمية، الانسانية).

3. الجانب التطبيقي:

تم تطبيق المعايير التقييمية المقترحة اعلاه على كليات جامعة بغداد

البالغ عددها 24 كلية، وكانت النتائج وحسب كل معيار كالآتي:

1. معيار البحث العلمي

أ. البحوث المنشورة ضمن مجلات سكوباس.

ث- حجم المؤسسة (10%).

يتبين من معايير التصنيفات العالمية بان هنالك تأثير كبير

ومباشر لبحث العلمي وتمتلك الوزن الاكبر وتؤثر بالشكل كبير على مرتبة

ودرجة الجامعات في التصنيفات العالمية للجامعات.

2.4 معايير التقييم المقترح:

يتضمن التقييم المقترح اربعة محاور رئيسة مشتقة من تصنيفات

العالمية (QS, Times, ARWU) وهي كالآتي:

1. البحث العلمي 65 %

أ. عدد البحوث المنشورة ضمن قاعدة سكوباس الى عدد التدريسيين

30 %

ب. عدد البحوث المنشورة في ثوسن رويترز الى عدد التدريسيين

20 %

جدول (1) نتائج البحوث المنشورة ضمن قاعدة سكوباس

| ت | اسم التشكيل | Scopus(Elsevier) | عدد التدريسيين | نسبة البحوث المنشورة ضمن سكوباس/عدد التدريسيين | score |
|----|--|------------------|----------------|--|-------|
| 1 | كلية الصيدلة | 7 | 124 | 0.056 | 30.00 |
| 2 | معهد الهندسة الوراثية | 2 | 48 | 0.042 | 27.00 |
| 3 | كلية العلوم للبنات | 5 | 269 | 0.019 | 26.67 |
| 4 | كلية الهندسة الخورزمي | 2 | 141 | 0.014 | 23.33 |
| 5 | كلية العلوم | 9 | 726 | 0.012 | 20.00 |
| 6 | كلية طب الكندي | 1 | 121 | 0.008 | 16.67 |
| 7 | كلية طب الاسنان | 2 | 277 | 0.007 | 13.33 |
| 8 | كلية الطب | 1 | 242 | 0.004 | 10.00 |
| 9 | كلية الطب البيطري | 1 | 294 | 0.003 | 6.67 |
| 10 | كلية الهندسة | 1 | 425 | 0.002 | 3.33 |
| 11 | كلية التمريض | 0 | 84 | 0.000 | 0.00 |
| 12 | كلية العلوم السياسية | 0 | 86 | 0.000 | 0.00 |
| 13 | كلية العلوم الاسلامية | 0 | 136 | 0.000 | 0.00 |
| 14 | كلية الادارة والاقتصاد | 0 | 273 | 0.000 | 0.00 |
| 15 | كلية القانون | 0 | 49 | 0.000 | 0.00 |
| 16 | كلية الزراعة | 0 | 540 | 0.000 | 0.00 |
| 17 | كلية اللغات | 0 | 314 | 0.000 | 0.00 |
| 18 | كلية التربية للبنات | 0 | 336 | 0.000 | 0.00 |
| 19 | كلية التربية ابن الهيثم للعلم الصرفة | 0 | 568 | 0.000 | 0.00 |
| 20 | كلية التربية ابن رشد | 0 | 334 | 0.000 | 0.00 |
| 21 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | 0 | 192 | 0.000 | 0.00 |
| 22 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات | 0 | 64 | 0.000 | 0.00 |
| 23 | كلية الاعلام | 0 | 100 | 0.000 | 0.00 |

| ت | اسم التشكيل | Scopus(Elsevier) | عدد التدريسيين | نسبة البحوث المنشورة ضمن سكوباس/عدد التدريسيين | score |
|----|----------------------------------|------------------|----------------|--|-------|
| 24 | كلية الآداب | 0 | 271 | 0.000 | 0.00 |
| 25 | كلية الفنون الجميلة | 0 | 289 | 0.000 | 0.00 |
| 26 | معهد الليزر للدراسات العليا | 0 | 26 | 0.000 | 0.00 |
| 27 | المعهد العالي للدراسات المحاسبية | 0 | 28 | 0.000 | 0.00 |

ب. البحوث المنشورة ضمن ثوسن رويترز

جدول(2) نتائج البحوث المنشورة ضمن ثوسن رويترز

| ت | اسم التشكيل | Thomson(ISI) | عدد التدريسيين | نسبة البحوث المنشورة ضمن ثوسن رويترز/عدد التدريسيين | score |
|----|---|--------------|----------------|---|-------|
| 1 | معهد الليزر للدراسات العليا | 5 | 26 | 0.192 | 20 |
| 2 | كلية الهندسة الخوارزمي | 5 | 141 | 0.035 | 17.77 |
| 3 | كلية الهندسة | 13 | 425 | 0.031 | 15.55 |
| 4 | كلية العلوم | 9 | 726 | 0.012 | 13.33 |
| 5 | كلية الطب | 2 | 242 | 0.008 | 11.11 |
| 6 | كلية العلوم للبنات | 2 | 269 | 0.007 | 8.88 |
| 7 | كلية اللغات | 1 | 314 | 0.003 | 6.66 |
| 8 | كلية الزراعة | 1 | 540 | 0.002 | 4.44 |
| 9 | كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة | 1 | 568 | 0.002 | 2.22 |
| 10 | كلية طب الكندي | 0 | 121 | 0.000 | 0.00 |
| 11 | كلية طب الاسنان | 0 | 277 | 0.000 | 0.00 |
| 12 | كلية الصيدلة | 0 | 124 | 0.000 | 0.00 |
| 13 | كلية التمريض | 0 | 84 | 0.000 | 0.00 |
| 14 | كلية الطب البيطري | 0 | 294 | 0.000 | 0.00 |
| 15 | كلية العلوم السياسية | 0 | 86 | 0.000 | 0.00 |
| 16 | كلية العلوم الاسلامية | 0 | 136 | 0.000 | 0.00 |
| 17 | كلية الادارة والاقتصاد | 0 | 273 | 0.000 | 0.00 |
| 18 | كلية القانون | 0 | 49 | 0.000 | 0.00 |
| 19 | كلية التربية للبنات | 0 | 336 | 0.000 | 0.00 |
| 20 | كلية التربية ابن رشد | 0 | 334 | 0.000 | 0.00 |
| 21 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | 0 | 192 | 0.000 | 0.00 |
| 22 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات | 0 | 64 | 0.000 | 0.00 |
| 23 | كلية الاعلام | 0 | 100 | 0.000 | 0.00 |
| 24 | كلية الآداب | 0 | 271 | 0.000 | 0.00 |

| ت | اسم التشكيل | Thomson (ISI) | عدد التدريسيين | نسبة البحوث المنشورة ضمن ثومسن رويترز/ عدد التدريسيين | score |
|----|-------------------------------------|---------------|----------------|---|-------|
| 25 | كلية الفنون الجميلة | 0 | 289 | 0.000 | 0.00 |
| 26 | المعهد العالي للدراسات المحاسبية | 0 | 28 | 0.000 | 0.00 |
| 27 | معهد الهندسة الوراثية | 0 | 48 | 0.000 | 0.00 |

ج. البحوث المنشورة ضمن المجالات المحلية والآخرى

جدول (3) نتائج البحوث المنشورة ضمن المجالات المحلية والآخرى

| ت | اسم التشكيل | عدد البحوث | عدد التدريسيين | نسبة البحوث/ عدد التدريسيين | score |
|----|---|------------|----------------|-----------------------------|-------|
| 1 | معهد الهندسة الوراثية | 82 | 48 | 1.7 | 15.00 |
| 2 | المعهد العالي للدراسات المحاسبية | 27 | 28 | 1.0 | 14.48 |
| 3 | معهد الليزر للدراسات العليا | 23 | 26 | 0.9 | 13.97 |
| 4 | كلية العلوم السياسية | 74 | 86 | 0.9 | 13.45 |
| 5 | مركز التخطيط الحضري | 32 | 39 | 0.8 | 12.93 |
| 6 | كلية الصيدلة | 87 | 124 | 0.7 | 12.41 |
| 7 | كلية العلوم للنبات | 157 | 269 | 0.6 | 11.90 |
| 8 | كلية القانون | 28 | 49 | 0.6 | 11.38 |
| 9 | كلية طب الكندي | 66 | 121 | 0.5 | 10.86 |
| 10 | كلية الزراعة | 293 | 540 | 0.5 | 10.34 |
| 11 | كلية الطب | 130 | 242 | 0.5 | 9.83 |
| 12 | كلية طب الاسنان | 142 | 277 | 0.5 | 9.31 |
| 13 | كلية التمريض | 40 | 84 | 0.5 | 8.79 |
| 14 | كلية العلوم | 329 | 726 | 0.5 | 8.28 |
| 15 | كلية العلوم الاسلامية | 51 | 136 | 0.4 | 7.76 |
| 16 | كلية التربية للنبات | 112 | 336 | 0.3 | 7.24 |
| 17 | كلية الادارة والاقتصاد | 87 | 273 | 0.3 | 6.72 |
| 18 | كلية الهندسة | 129 | 425 | 0.3 | 6.21 |
| 19 | كلية الفنون الجميلة | 81 | 289 | 0.3 | 5.69 |
| 20 | كلية الهندسة الخوارزمي | 38 | 141 | 0.3 | 5.17 |
| 21 | كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة | 153 | 568 | 0.3 | 4.66 |
| 22 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للنبات | 13 | 64 | 0.2 | 4.14 |
| 23 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | 36 | 192 | 0.2 | 3.62 |
| 24 | كلية الاعلام | 18 | 100 | 0.2 | 3.10 |
| 25 | كلية الطب البيطري | 38 | 294 | 0.1 | 2.59 |
| 26 | كلية التربية ابن رشد | 40 | 334 | 0.1 | 2.07 |
| 27 | كلية الاداب | 32 | 271 | 0.1 | 1.55 |
| 28 | كلية اللغات | 25 | 314 | 0.1 | 0.52 |

د. نسبة حملة شهادة الدكتوراة الى اجمالي الهيئة التدريسية

جدول (4) نتائج نسبة حملة شهادة الدكتوراة الى اجمالي الهيئة التدريسية

| ت | اسم التشكيل | عدد التدريسيين من حملة شهادة الدكتوراه | اجمالي التدريسيين | نسبة عدد التدريسيين من حملة شهادة الدكتوراه/اجمالي التدريسيين | score |
|----|---|--|-------------------|---|-------|
| 1 | كلية الطب | 188 | 230 | %82 | 15.00 |
| 2 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات | 54 | 68 | %79 | 14.46 |
| 3 | كلية التربية ابن رشد | 260 | 334 | %78 | 13.93 |
| 4 | مركز التخطيط الحضري | 17 | 22 | %77 | 13.39 |
| 5 | كلية القانون | 37 | 48 | %77 | 12.86 |
| 6 | كلية الاداب | 196 | 258 | %76 | 12.32 |
| 7 | كلية طب الكندي | 96 | 127 | %76 | 11.79 |
| 8 | كلية الاعلام | 71 | 94 | %76 | 11.25 |
| 9 | كلية العلوم السياسية | 63 | 85 | %74 | 10.71 |
| 10 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | 134 | 184 | %73 | 10.18 |
| 11 | كلية العلوم الاسلامية | 104 | 143 | %73 | 9.64 |
| 12 | معهد الليزر للدراسات العليا | 16 | 25 | %64 | 9.11 |
| 13 | كلية التربية للبنات | 195 | 331 | %59 | 8.57 |
| 14 | كلية الزراعة | 291 | 506 | %58 | 8.04 |
| 15 | معهد الهندسة الوراثية | 20 | 35 | %57 | 7.50 |
| 16 | كلية التمريض | 48 | 85 | %56 | 6.96 |
| 17 | كلية الادارة والاقتصاد | 142 | 255 | %56 | 6.43 |
| 18 | المعهد العالي للدراسات المحاسبية | 15 | 27 | %56 | 5.89 |
| 19 | كلية الفنون الجميلة | 147 | 266 | %55 | 5.36 |
| 20 | كلية العلوم | 369 | 711 | %52 | 4.82 |
| 21 | كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة | 264 | 564 | %47 | 4.29 |
| 22 | كلية الهندسة | 180 | 390 | %46 | 3.75 |
| 23 | كلية الطب البيطري | 122 | 279 | %44 | 3.21 |
| 24 | كلية الهندسة الخوارزمي | 34 | 79 | %43 | 2.68 |
| 25 | كلية العلوم للبنات | 110 | 272 | %40 | 2.14 |
| 26 | كلية اللغات | 120 | 331 | %36 | 1.61 |
| 27 | كلية الصيدلة | 45 | 128 | %35 | 1.07 |
| 28 | كلية طب الاسنان | 68 | 276 | %25 | 0.54 |

ه. تسلسل الموقع الالكتروني

جدول (5) نتائج تسلسل الموقع الالكتروني للكليات

| المرتبة | التشكيل | score | المرتبة | التشكيل |
|---------|-------------------------------|-------|---------|---|
| 1 | التربية البدنية وعلوم الرياضة | 10.00 | 1 | معهد الهندسة الوراثية |
| 2 | العلوم للبنات | 9.44 | 2 | المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية |
| 3 | الهندسة | 8.89 | 3 | معهد الليزر للدراسات العليا |
| | العلوم | 8.89 | 4 | مركز التخطيط الحضري والاقليمي |
| 4 | الطب | 8.33 | | |

| المرتبـة | التشكيل | score | المرتبـة | التشكيل |
|----------|---------|-------|----------|--------------------------------------|
| | | 8.33 | | الطب البيطري |
| | | 8.33 | | التربية للعلوم الصرفة- ابن الهيثم |
| 5 | | 7.78 | | الإدارة والاقتصاد |
| 6 | | 7.22 | | العلوم السياسية |
| 7 | | 6.67 | | الآداب |
| 8 | | 6.11 | | التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات |
| 9 | | 5.56 | | الفنون الجميلة |
| 10 | | 5.00 | | كلية العلوم الإسلامية |
| | | 5.00 | | كلية الإعلام |
| | | 5.00 | | الصيدلة |
| 11 | | 4.44 | | القانون |
| 12 | | 3.89 | | الهندسة الخوارزمي |
| 13 | | 3.33 | | طب الكندي |
| 14 | | 2.78 | | طب الأسنان |
| 15 | | 2.22 | | اللغات |
| 16 | | 1.67 | | التربية للبنات |
| 17 | | 1.11 | | الزراعة |
| | | 0.56 | | التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية |
| | | 0.56 | | التمريض |

و. نسبة الطلبة الى الاكاديميين

جدول(6) نتائج نسبة الطلبة الى الاكاديميين للكليات

| ت | اسم التشكيل | طالبة الدراسات الأولية | طالبة الدراسات العليا | اجمالي الطلبة (الأولية والعليا) | عدد التدريسين | النسبة(طالبة/عدد التدريسين) | score |
|----|---|------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------|-----------------------------|-------|
| 1 | كلية الإدارة والاقتصاد | 4620 | 601 | 5221 | 273 | 18.1 | 10.00 |
| 2 | كلية التمريض | 599 | 129 | 728 | 84 | 8.7 | 9.00 |
| 3 | كلية التربية الرياضية للبنات | 370 | 85 | 455 | 84 | 7.1 | 8.00 |
| 4 | كلية التربية الرياضية | 1060 | 166 | 1226 | 182 | 6.4 | 7.00 |
| 5 | كلية الزراعة | 2813 | 496 | 3309 | 640 | 6.1 | 6.00 |
| 6 | كلية العلوم للبنات | 1311 | 277 | 1588 | 288 | 6.9 | 5.00 |
| 7 | كلية التربية ابن الهيثم | 2658 | 441 | 3099 | 628 | 6.6 | 4.00 |
| 8 | كلية العلوم | 2725 | 363 | 3088 | 728 | 4.9 | 3.00 |
| 9 | كلية الفنون الجميلة | 1159 | 173 | 1332 | 288 | 4.8 | 2.00 |
| 10 | كلية الطب البيطري | 306 | 257 | 1063 | 284 | 3.8 | 1.00 |
| ت | اسم التشكيل | طالبة الدراسات الأولية | طالبة الدراسات العليا | اجمالي الطلبة (الأولية والعليا) | عدد التدريسين | النسبة(طالبة/عدد التدريسين) | score |
| 1 | كلية القانون | 311 | 115 | 926 | 48 | 18.8 | 10.00 |
| 2 | كلية الآداب | 3944 | 519 | 4463 | 271 | 18.6 | 8.75 |
| 3 | كلية العلوم السياسية | 1195 | 192 | 1387 | 88 | 18.1 | 7.60 |
| 4 | كلية العلوم الاجتماعية | 1765 | 218 | 1983 | 138 | 14.8 | 6.26 |
| 5 | كلية التربية للبنات | 4167 | 584 | 4751 | 338 | 14.1 | 6.00 |
| 6 | كلية التربية ابن رشد | 3836 | 549 | 4385 | 334 | 13.1 | 3.75 |
| 7 | كلية اللغات | 3107 | 57 | 3164 | 314 | 10.1 | 2.60 |
| 8 | كلية الاحكام | 312 | 125 | 937 | 100 | 9.4 | 1.26 |
| ت | اسم التشكيل | طالبة الدراسات الأولية | طالبة الدراسات العليا | اجمالي الطلبة (الأولية والعليا) | عدد التدريسين | النسبة(طالبة/عدد التدريسين) | score |
| 1 | كلية الصيدلة | 1047 | 159 | 1206 | 124 | 9.7 | 10.00 |
| 2 | كلية الطب | 1712 | 186 | 1898 | 242 | 7.7 | 7.60 |
| 3 | كلية طب التمريض | 680 | 19 | 699 | 121 | 6.8 | 6.00 |
| 4 | كلية طب الاسنان | 932 | 251 | 1183 | 277 | 4.3 | 2.60 |
| ت | اسم التشكيل | طالبة الدراسات الأولية | طالبة الدراسات العليا | اجمالي الطلبة (الأولية والعليا) | عدد التدريسين | النسبة(طالبة/عدد التدريسين) | score |
| 1 | كلية الهندسة | 2656 | 493 | 3149 | 426 | 7.4 | 10.00 |
| 2 | كلية الهندسة الخوارزمي | 548 | 39 | 587 | 141 | 4.2 | 5.00 |
| ت | اسم التشكيل | طالبة الدراسات الأولية | طالبة الدراسات العليا | اجمالي الطلبة (الأولية والعليا) | عدد التدريسين | النسبة(طالبة/عدد التدريسين) | score |
| 1 | المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية | 0 | 248 | 248 | 28 | 8 | 10.0 |
| 2 | مركز التخطيط الحضري والبيئي | 0 | 115 | 115 | 39 | 2.9 | 7.5 |
| 3 | معهد الهندسة الوراثية | 0 | 131 | 131 | 48 | 2.7 | 5.0 |
| 3 | معهد التميز | 0 | 60 | 60 | 28 | 2.8 | 2.5 |

والجدول الاتي يبين نتائج درجات كل كلية وتسلسلها

جدول (7) نتائج الدرجات وتسلسل الكليات

| ت | اسم التشكيل | عدد البحوث المنشورة في قاعدة بيانات سكوباس الى عدد التدريسيين الوزن (%30) score | عدد البحوث المنشورة في مجلات ثومسن رويترز الى عدد التدريسيين الوزن (%20) score | اجمالي البحوث الى عدد التدريسيين الوزن (%15) score | نسبة حملة الدكتوراه من التدريسيين الى اجمالي التدريسيين الوزن (%15) score | تسلسل الموقع الالكتروني الرسمي للتشكيل الوزن (%10) score | نسبة عدد الطلبة الى عدد التدريسيين الوزن (%10) score | score over |
|----|---|---|--|--|---|--|--|------------|
| 1 | معهد الهندسة الوراثية | 27.00 | 0.00 | 15.00 | 7.50 | 10 | 5.0 | 64.50 |
| 2 | كلية العلوم للبنات | 26.67 | 8.88 | 11.90 | 2.14 | 9.44 | 5.00 | 64.03 |
| 3 | كلية الطب | 10.00 | 11.11 | 9.83 | 15.00 | 8.33 | 7.50 | 61.77 |
| 4 | كلية الصيدلة | 30.00 | 0.00 | 12.41 | 1.07 | 5.00 | 10.00 | 58.48 |
| 5 | كلية العلوم | 20.00 | 13.33 | 8.28 | 4.82 | 8.89 | 3.00 | 58.32 |
| 6 | كلية الهندسة الحواري | 23.33 | 17.77 | 5.17 | 2.68 | 3.89 | 5.00 | 57.84 |
| 7 | معهد الليزر للدراسات العليا | 0.00 | 20 | 13.97 | 9.11 | 5 | 2.5 | 50.58 |
| 8 | كلية الهندسة | 3.33 | 15.55 | 6.21 | 3.75 | 8.89 | 10.00 | 47.73 |
| 9 | كلية طب الكندي | 16.67 | 0.00 | 10.86 | 11.79 | 3.33 | 5.00 | 47.65 |
| 10 | كلية العلوم السياسية | 0.00 | 0.00 | 13.45 | 10.71 | 7.22 | 7.50 | 38.88 |
| 11 | كلية القانون | 0.00 | 0.00 | 11.38 | 12.86 | 4.44 | 10.00 | 38.68 |
| 12 | المعهد العالي للدراسات المحاسبية | 0.00 | 0.00 | 14.48 | 5.89 | 7.5 | 10.0 | 37.87 |
| 13 | مركز التخطيط الحضري | 0.00 | 0.00 | 12.93 | 13.39 | 2.5 | 7.5 | 36.32 |
| 14 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة للبنات | 0.00 | 0.00 | 4.14 | 14.46 | 6.11 | 8.00 | 32.71 |
| 15 | كلية الادارة والاقتصاد | 0.00 | 0.00 | 6.72 | 6.43 | 7.78 | 10.00 | 30.93 |
| 16 | كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة | 0.00 | 0.00 | 3.62 | 10.18 | 10.00 | 7.00 | 30.80 |
| 17 | كلية الزراعة | 0.00 | 4.44 | 10.34 | 8.04 | 1.11 | 6.00 | 29.93 |
| 18 | كلية الاداب | 0.00 | 0.00 | 1.55 | 12.32 | 6.67 | 8.75 | 29.29 |
| 19 | كلية العلوم الاسلامية | 0.00 | 0.00 | 7.76 | 9.64 | 5.00 | 6.25 | 28.65 |
| 20 | كلية طب الاسنان | 13.33 | 0.00 | 9.31 | 0.54 | 2.78 | 2.50 | 28.46 |
| 21 | كلية التمريض | 0.00 | 0.00 | 8.79 | 6.96 | 0.56 | 9.00 | 25.31 |
| 22 | كلية التربية ابن الهيثم للعلوم الصرفة | 0.00 | 2.22 | 4.66 | 4.29 | 8.33 | 4.00 | 23.50 |
| 23 | كلية التربية للبنات | 0.00 | 0.00 | 7.24 | 8.57 | 1.67 | 5.00 | 22.48 |
| 24 | كلية الطب البيطري | 6.67 | 0.00 | 2.59 | 3.21 | 8.33 | 1.00 | 21.80 |
| 25 | كلية الاعلام | 0.00 | 0.00 | 3.10 | 11.25 | 5.00 | 1.25 | 20.60 |
| 26 | كلية التربية ابن رشد | 0.00 | 0.00 | 2.07 | 13.93 | 0.56 | 3.75 | 20.31 |
| 27 | كلية الفنون الجميلة | 0.00 | 0.00 | 5.69 | 5.36 | 5.56 | 2.00 | 18.61 |
| 28 | كلية اللغات | 0.00 | 6.66 | 0.52 | 1.61 | 2.22 | 2.50 | 13.51 |

ويمكن تمثيل نتائج درجات الكليات بيانياً.

قبل باحثين الجامعات العربية، لغرض رفع نسبة الاقتباس لباحثين الجامعات العربية، عليه يتوجب الآتي:

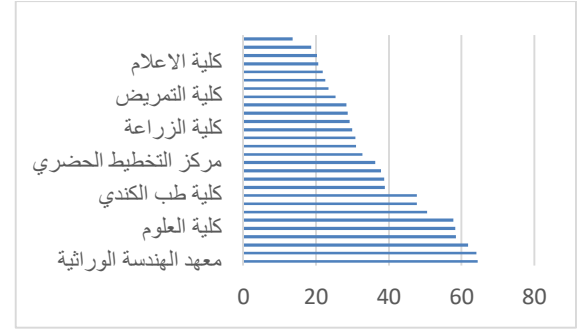
أ. اعتماد المصادر باللغة الانكليزية فقط سواء البحوث المكتوبة باللغة العربية او الانكليزية وتكون في قائمة واحدة باللغة الانكليزية وذلك لضمان حساب معامل h لأكاديميين العرب مما يعود نفعاً على تسلسل الجامعات العربية والتدريسيين العرب وخصوصاً في المجالات الإنسانية فضلاً عن ان ذلك سيساهم بالتحفيز الذاتي للأكاديميين العرب للنشر بحوثهم العلمية من اجل زيادة معامل h وخلق بيئة تنافسية بينهم.

ب. تشجيع التدريسيين في الجامعات العربية الإشارة والاقتباس من البحوث المنشورة في مجلات سكوباس Scopus وتومسن رويترز "ISI" العائدة للباحثين الجامعات العربية.

4. اعتماد النشر العلمي المشترك بين الأكاديميين في الجامعات العربية والاقليمية والعالمية ذات مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية. وتحسين البيئة الجامعية وتوفير كافة المستلزمات الاساسية لغرض التشجيع الانتاج العلمي بمجال البحث والابتكار.

المصادر : Reference

1. Agha, Salah R et al. 2013. "Assessment of Academic Departments Efficiency Using Data Envelopment Analysis." 4(2): 301-25.
2. Calidad, Agencia De. 2007. "Comparative Study of International Academic Rankings."
3. Huang, Mu-hsuan. 2011. "A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities : From a Research Evaluation Perspective." 1(June): 1-25.
4. Kao, Chiang, and Hsi-tai Hung. 2008. "Efficiency Analysis of University Departments : An Emirical Study .36: 653-64.
5. Measurement, Its. 2018. "Effectiveness of Schools' Management and Its Measurement – a Review of Concepts." 6: 105-12.
6. Visbal-cadavid, Delimiro, and Francisco Guijarro. 2017. "Assessing the Efficiency of Public Universities through DEA . A Case Study.": 1-19.



شكل (1) المدرج التكراري لدرجات الكليات

4. تحليل النتائج:

يتبين من تحليل نتائج معايير التقييم في الجداول 6 والشكل 1، ان محور البحث العلمي يمتلك التأثير الاكبر على النتائج النهائية وذلك لان يمتلك درجة وزن الاكبر في تلك المحاور وهذا مامعمول به وفق معايير التصنيف الاكاديمي العالمي، اذ حصل معهد الهندسة الوراثية على المركز الاول لانه لديه نتائج ايجابية في محور البحث العلمي بينما حصلت كل من كلية اللغات والفنون الجميلة وتربية ابن رشد والاعلام على المراكز الاخيرة لان نتائجها في محور البحث العلمي ضعيفة جدا قياسا بعدد اكاديميها.

5. الاستنتاجات:

يمكن ايجاز اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها من خلال هذه الورقة بالمحاور الآتية:

1. تمتلك عدد البحوث المنشورة العالمية ونسبة الاقتباس الاوزن اكبر وتؤثر بشكل كبير ومباشر على درجات ومرتبة الجامعة في اغلب التصنيفات العالمية للجامعات.
2. لمعالجة ضعف عدد البحوث والاقتباس في كليات الجامعة مما ينعكس ايجابا على مرتبتها في التصنيفات الاكاديمية العالمية للجامعات، يتوجب اتباع الآتي:
 - أ. اعادة تأهيل المجالات العربية لغرض حصولها على معامل تأثير عالمي واعتماد معايير وضوابط النشر المعتدلة من قبل دار النشر السفير، فضلا عن اعتماد الأنظمة الالكترونية للتقديم وتقييم والنشر.
 - ب. تحفيز الباحثين للنشر في مجلات السفير وتومسن ورويتزر "ISI" من خلال نظام حوافز فضلا عن اعتماده في تقييم الأداء السنوي للتدريسيين.

- ج. اعتماد النشر العلمي المشترك بين الأكاديميين في الجامعات العربية والعالمية ذات مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.
3. قلة نسبة الاقتباس من باحثين الجامعات العربية وعليه يتوجب تشجيع التدريسيين للإشارة والاقتباس من البحوث المنشورة في مجلات Scopus "الناشر السفير" وتومسن رويترز "ISI" من

تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية

د. عماد الدين محمد الحسن أحمد

جامعة الخرطوم

emad_12366@yahoo.com

المخلص: يتناول هذا البحث دراسة عن تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان بالتركيز على عينة من الجامعات الحكومية و الخاصة بولاية الخرطوم ، من خلال تناول مفهوم الحوكمة، و أثره على مراحل التخطيط الإستراتيجي مما ينعكس أيجاباً على الأداء التنظيمي ، ومعرفة أهم الأدبيات التي تناولت موضوع الحوكمة و علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي بالجامعات السودانية و العربية . وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي في معالجتها موضوع الدراسة، ولذلك تم تناول دور الحوكمة في التخطيط ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية عموماً ، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: هناك تأثير ايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة. وهناك دور ايجابي للإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان في تفعيل الحوكمة في عمل العاملين بها) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة. كما ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و اثر تطبيق الحوكمة. و أيضاً هناك ارتباط بين كفاءة النظام الاداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق منهج التخطيط الإستراتيجي ، ووفق للنتائج فقد تبنت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : ضرورة تطبيق مؤسسات التعليم العالي السودانية لمنهج التخطيط الإستراتيجي القائم على معايير الحوكمة الرشيدة ، وفق السمات و المواصفات و الأسس و المعايير الخاصة به ، ومن ثم يتم أنزاله على إدارت الجامعة لتبنى عليه خططها و برامجها و من ثم ترفع لإدارة الجامعة العليا لوضع السياسات المنبثقة منها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي ، الحوكمة ، الجودة.

المقدمة: المبحث الاول

الإطار العام

أولاً : مقدمة البحث

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في تعريف دور تطبيق معايير الحوكمة في التخطيط ، ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الإستراتيجي ومؤشرات جودة الأداء المتمثلة في : الرسالة والغايات والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسسية والخدمات .

ثانياً: أسئلة البحث:

للتصدي لمشكلة البحث صاغ الباحث السؤال الرئيس الآتي:
ما دور تطبيق الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق كفاءة الاداء المؤسسي؟
الإسئلة الفرعية :

1. هل تشارك الكليات و الوحدات و الإدارات في الجامعات في بلورت الخطة الإستراتيجية للجامعة ؟
2. ما هو واقع تطبيق مفهوم و مبادئ الحوكمة في الجامعات السودانية ؟

ثالثاً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في النقاط الآتية:

- أ. تسعى الدراسة إلى الربط بين التخطيط الإستراتيجي وتبني مفهوم و آليات تطبيق الحوكمة لتحقيق جودة الاداء التنظيمي بالجامعات .
- ب. قد يساعد المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السودانية ، وأصحاب القرار في التعرف على مفهوم الحوكمة و اثره على تطبيق المنهج التخطيطي.

مؤسسات التعليم العالي تتقدم في مجال تخطيط الإستراتيجيات الداعمة لنمو وتطور التعليم والبحث فيها، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملياتها، ومخرجاتها إهتماماً خاصاً، مرتكزة على تطبيق معايير و آليات الحوكمة ، لذا فإن هذا البحث يعد خطوة متواضعة تطبيقية لدراسة واقع الحوكمة بالجامعات السودانية في الخطط الاستراتيجية ، وتضمنين معايير الجودة في رسالة وغايات وأهداف المؤسسة، ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ والرقابة والمراجعة، مما ينعكس ذلك أيجاباً في الاداء التنظيمي بالجامعات.

مشكلة البحث:

لم يحظ الربط بين التخطيط الإستراتيجي و الحوكمة من أجل تحقيق كفاءة الاداء التنظيمي بالجامعات كهدف استراتيجي ، بإهتمام كاف من قبل الجامعات السودانية حيث شارك الباحث في أعمال في إدارة التقويم و الجودة، في العديد من أنشطة وورش عقدها هيئة التقويم و الإعتماد السودانية و الهيئات و المنظمات العربية و العالمية ، وقد لاحظ الباحث من خلالها أن عملية التخطيط وصياغة الخطط الإستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل بعيداً عن مفهوم حوكمة الجامعات ، كما لاحظ أن مؤسسات التعليم العالي السودانية تضع خططها الإستراتيجية دون التركيز على تطبيق معايير الحوكمة لتحقيق كفاءة الاداء ، الأمر الذي يشير إلى ضعف في إدراك أهمية دور التخطيط الإستراتيجي وتكامله مع جودة الأداء .

ويعرفه الباحث بأنه "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة. التخطيط الاستراتيجي هو جهد منضبط لإصدار قرار واتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل وتوجيه المنظمة من حيث التعريف بها وما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بذلك، ولماذا تقوم به؟ مع التركيز على 2 المستقبل. (دليل التخطيط الاستراتيجي، 2017)

الحكومة Governance:

هي إحدى عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستفيدين، وأن وجود نظام حوكمة فعال في أي مؤسسة وفي أي اقتصاد بشكل عام، يساعد على توفير درجة من الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد. ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، ويكون استعمال الموارد بكفاية أكثر، وبذلك تعزيز النمو الاقتصادي (Ali, 2005, 31).

تقويم الأداء Performance Evaluation :

هو العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم (ان كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً) للحكم والتقدير بصورته الكمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمده المقوم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم وإدراك العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم.

سادسا : الدراسات السابقة.

1. دراسة عماد الحسن (2014) بعنوان مؤشرات الأداء من أجل الاعتماد الأكاديمي التعليم العالي الحكومي السوداني .

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على خصائص و أنواع مؤشرات الأداء في التعليم العالي السوداني، كما هدفت الى تحديد مؤشرات الأداء التي تساعد في قياس أداء التعليم العالي الحكومي و التي يمكن تبنيها في مرحلة الاعتماد . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسته، وقد حدد الباحث مجال دراسته بدراسة مؤشرات الأداء التي يمكن تطبيقها على مؤسسات التعليم العالي الحكومي ، واستخدم الاستبانة كأداة بحث لجمع المعلومات وقياس مدى قابلية المؤشرات للتطبيق بالنموذج وقد خصص الباحث لنتائج عدة منها: قياس الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي باستخدام مؤشرات محددة، يضع الأسس القوية للسياسات المستقبلية في هذه المؤسسات و كذلك إن دلالات المؤشرات المستخدمة في التعليم العالي ، يمكن أن توضح درجة المرونة والشمول في أداء هذه الخدمات ، في ضوء متطلبات التنمية المستدامة لأفراد المجتمع.

هو العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع اوضاع المستقبل بما يقود نحو تحقيق الاهداف

ج. قد يساعد أصحاب القرار في مؤسسات التعليم العالي عامة في تطوير الأداء المؤسسي الشامل وفقاً لتطبيق معايير الحوكمة .

د. طرح إستراتيجية قائمة الحوكمة و الادارة الرشيدة ، بحيث تصبح جزءاً من الثقافة اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة للأداء المؤسسي .

رابعاً :أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- أ. التعرف على واقع تطبيق مبادئ و معايير الحوكمة للجامعات السودانية من خلال دراسة الجامعات بولاية الخرطوم ؟
- ب. التعرف على دور تطبيق معايير الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق كفاءة الاداء؟

خامساً: فرضيات البحث

1. هنالك تأثير ايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية .
2. هناك دور ايجابي للإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان في تفعيل الحوكمة في عمل العاملين بها.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و اثر تطبيق الحوكمة.
4. هناك ارتباط ارتباط بين كفاءة النظام الاداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي .

سادساً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية

التخطيط Planning :

يعرف التخطيط بأنه "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "عملية تقوم بموجبها المؤسسة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار". (اللوزي ، 2002:92)

الإستراتيجية Strategy :

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

التخطيط الإستراتيجي strategic planning :

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل التربوي والمحتمل والممكن ، ويستعد لمواجهةته بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ.

في الجامعتين تتعلق بالافصاح والشفافية والعدالة في السياسات و النزاهة والثقة وأشار الى أن الجامعة العامة يجب أن تكون أكثر شفافية في نظام التقييم والوصول الى المعلومات الدقيقة ، و المخصصات المالية ، بينما أشارت الدراسة الى أن الجامعة الخاصة تعطى مزيداً من الدعم والتدريب الوظيفي فضلاً عن مكافأة الافكار الجديدة والابداع والابتكار بينما تقتصر الجامعة الى الدعم الكافي لأعمال البحث العلمي وتوفير الموارد اللازمة له ، و أظهرت النتائج الاحصائية وجود علاقة ايجابية بين ممارسة الحوكمة والاحتفاظ برأس المال الفكري في الجامعة .

4. دراسة (Wang , 2010)

Higher Education Governance and University Autonomy in China

حاكمة التعليم العالي و استقلالية الجامعة في الصين

تمثل الهدف الرئيس للدراسة باختبار نطاق استقلالية الجامعة ومدى رقابة وسيطرة الحكومة على التعليم العالي ، من خلال توضيح تعقيد اللامركزية والمركزية للتعليم العالي ، وتكونت الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية : استقلالية الجامعة وتم اختبارها بتحليل استجابات الباحثين عن الاستبانة واختبار القواعد التنظيمية ، و الاستقلالية المؤسسية و ركزت على العلاقة ما بين الجامعة والدولة واليات الرقابة الحكومية على التعليم العالي . وتمت مناقشة تحول هوية الجامعة و أثرها على الاستقلالية . وخلصت الدراسة الى ان تطبيق الحوكمة بمبادئها الشفافية ، والمشاركة ، و المساءلة ، و التعايش المزدوج لآليات الرقابة وممارسات الليبرالية الجديدة أشار الى زيادة المجال الابداعي و المقدر على الارتقاء بقدرات الجامعة و الدولة ، و انعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة ايجابيا

5. دراسة (الدحني 2010) ، بعنوان: دور التخطيط

الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي

تناولت الدراسة مشكلة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي كدراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية و قد شملت الدراسة الجامعة الإسلامية و جامعة الأقصى بقطاع غزة ، و بلغ عدد مجتمع الدراسة (130) عضواً و قد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين في محاور جودة الأداء المؤسسي و دور التخطيط الإستراتيجي و علاقته بأبعاد الأداء المؤسسي و كذلك واقع جودة التخطيط الإستراتيجي.

سابعاً : حدود البحث

تحدد مجال البحث بالحدود التالية:

المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات لتحقيق الاهداف بجودة وبالتكلفة المطلوبة (محمد حسن ،2017)

2. دراسة الفرا (2013) بعنوان : تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين : حالة دراسية كليات العلوم الاقتصادية و الادارية في قطاع غزة .

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الحوكمة (مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئتها الداخلية و الخارجية ، التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الادارة و الادارة التنفيذية و الافصاح الكافي عن الاداء المالي و غير المالي ،المساءلة و المحاسبة ، أنظمة المؤسسة وسياساتها و إجراءاتها و المسؤولية الاجتماعية) و أهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، تم استخدام منهج دراسة الحالة حيث تم التركيز على وصف و تحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسة وهي الاسلامية و الازهر و الأقصى ، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الادارية و الاقتصادية ، و أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الاجسام الادارية المختلفة من مجلس أمناء و مجلس جامعة و أصحاب المصالح ، و ضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة و العاملين و الطلبة ، مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية . أما أهم التوصيات ، فتمثلت في حاجة الجامعات الفلسطينية الى تبنى معايير و إجراءات علمية و موضوعية لتطبيق الحوكمة الجامعية، على أن تكون قابلة للقياس بدلا من الاحتكام الى التقييمات الشخصية ، اخذين بعين الاعتبار أنها مؤسسات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحوكمة.

3. دراسة (Abdulwahid etal., 2013)

Corporate Governance and Intellectual Capital : Evidence from Public and Private Universities

حوكمة الشركات و رأس المال الفكري : أدلة من الجامعات العامة والجامعات الخاصة

هدفت الدراسة لاختبار تصور الاكاديميين عن رأس المال الفكري و ممارسة الحوكمة في اثنتين من الجامعات الماليزية العامة و الخاصة ، و تناولت العوامل التي تساهم بالاحتفاظ بالاكاديميين المؤهلين في الجامعات ، كذلك العلاقة بين رأس المال الفكري و حوكمة الشركات ،تم استخدام استبانة طورها الباحثون و أجريت الدراسة على عينة من الاكاديميين من حملة المؤهلات الاكاديمية العليا بلغت 287 مدرسا ، و أشارت النتائج الى أن الحوكمة تشكل عاملا مهما يؤثر على جذب الاكاديميين المؤهلين و الاحتفاظ بهم و أن كلا الجامعتين نفذت ممارسات حوكمة جيدة و مبادئ توجيهية واضحة لجميع الاكاديميين حول مسؤوليتهم بوضوح التعاون بين الزملاء ، كانت أهم ممارسات الحوكمة

المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، وهي أيضاً وسيلة لتحديد كيفية الإستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة، كما تشكل الإستراتيجية توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل، ولصياغة تعريف للتخطيط الإستراتيجي ينسجم مع كونه أساساً مهما يرتبط بتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، يمكن تعريفه بأنه " : عملية شاملة تقوم على دراسة الواقع لإستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الأنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة. " ونلاحظ هنا أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي تجاوز العشوائية إلى كونها عملية تركز على دراسة دقيقة لبيئة الجامعة الداخلية من حيث الموارد والإمكانات البشرية والمادية وما تمتلكه الجامعة من نقاط قوة أو ضعف، وإلمام 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 الإستراتيجي

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

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف.
3. والتخطيط الإستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الإستراتيجي 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 .
4. يتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الاغا ، 2005:16) .

الحد الموضوعي(الأكاديمي) : اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة تطبيق مفاهيم و عناصر الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في عينة من الجامعات الحكومية و الخاصة بكافة متغيراته .

الحد الزمني : اقتصر البحث على تحليل الدراسة للاعوام

2008- 2018

الحد المؤسسي : اقتصر البحث على الجامعات الحكومية و

الخاصة بولاية الخرطوم .

ثامناً : منهج البحث وأدواته:

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء الجامعي من خلال تطبيق أليات الحوكمة الرشيدة ، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم " لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن (علام ،2010:22)، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة ، ومن أدوات المنهج الوصفي أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع جودة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، من خلال تحليل الأبعاد، ومدى مطابقتها للمعايير التي تضمنتها أدبيات الدراسة.

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومراحله

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

وقد ربط مفهوم الإستراتيجية بعملية التخطيط الإستراتيجي وإعتبرها أولى مراحل التخطيط الإستراتيجي حيث عرفها بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها. "

ونجد أن الإستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تمثل:

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

تعطي الأبعاد السابقة التي تشكل منها الإستراتيجية إطاراً عاماً موحداً يتم وفقه إتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة ، والإستراتيجية هي أداة تساهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة

يعرف البنك الدولي (2005، ص 2) الحوكمة الرشيدة في الجامعات بأنها السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة الجامعة ككل والإطار التنظيمي، والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعي، وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي.

ويشير عبد الحكيم (2012م، ص56) إلى أن الحوكمة تأخذ في اعتبارها بعدين متوازنين: يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية، والاقتصادية للمفهوم أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للحوكمة حيث يشمل - بجانب الاهتمام بالإصلاح، والكفاية الإدارية - التركيز على منظومة القيم الديمقراطية.

يعرف الكاتب الحوكمة الرشيدة للجامعات إجرائياً بأنها الأساليب والوسائل الإجراءات التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها وذلك بما تتضمنه من معاني هامة مثل المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون.

أصبحت الحوكمة من القضايا الهامة في التعليم العالي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذا المفهوم يهتم بالرؤية المستقبلية للجامعة، حيث إنها تهتم بالأداء الفعال للجامعة وهي إحدى القضايا الهامة في مجتمع المعرفة.

أما عن مفهوم حوكمة الجامعات، فقد تعددت تعريفات هذا المفهوم، ومن التعريفات ما يلي:

- الحوكمة في التعليم العالي تشير إلى الوسائل التي من خلالها تدار وتنظم مؤسسات التعليم العالي، فهي تعني الطريقة التي يتم من خلالها العمل بالجامعات وعلاقتها التنظيمية بأجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى (Henkel, 2007, 87)، ومن خلال التعريف السابق يتضح أن الحوكمة لا تسأل عما يتم فعله في الجامعة، ولكن عن كيفية فعل ذلك، أو الطريقة التي يتم بها.
- كما تشير حوكمة الجامعات إلى هياكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من خلال القضايا الهامة للمستفيدين الداخليين والخارجيين . فالجامعة تتضمن جهازاً حاكماً فعالاً ونشطاً، يتمتع باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي، الذي يضمن لها القيام بمسؤولياتها وتنمية مصادرها، وذلك بما يتسق مع رؤية الجامعة ورسالتها. (Key performance Indicator, 2009, 1, KPIS)

ويرى الكاتب أن التعريف السابق يؤكد على عدة مبادئ هامة للحكومة الرشيدة للجامعات، من أهمها الديمقراطية، والمشاركة الجماعية والدور الفاعل لحوكمة المجالس الإدارية والعلمية، هذا إلى جانب عدم إغفاله لقيم وثقافة الأفراد المنضمين في

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

6. يسهم التخطيط الإستراتيجي في دعم أساليب إتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لإتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ ، وآخرون 2003) .

7. يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل.

ثالثاً : مراحل التخطيط الإستراتيجي

المرحلة الأولى : الإعداد Strategic Analysis

1. التحليل الإستراتيجي
2. صياغة الإستراتيجية :

المرحلة الثانية: تطبيق الإستراتيجية Strategic Implementation

1. وضع الأهداف قصيرة الأجل:
2. وضع البرامج التنفيذية
3. الموازنات المالية

الرقابة الاستراتيجية المرحلة الثالثة : تقييم

ثانياً مفهوم الحوكمة :

وتعتبر الحوكمة الرشيدة Good Governance إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة، والمساواة في الفرص، والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيولة دون استغلال المنصب والنفوذ.

وقد عرف البنك الدولي الحوكمة بأنها ممارسة السلطة السياسية واستخدام المصادر المؤسسية لإدارة المشكلات والقضايا المجتمعية . كما أشار إلى أن الحوكمة الرشيدة تظهر من خلال التنبؤ، وكذلك من خلال صناعة القرار المنفتح والمضيء، والبيروقراطية المتشعبة بروح المهنية في القوانين والعمليات التي تتسم بالشفافية، والمجتمع المدني القوي الذي يساهم في الشؤون العامة. ويرى أن الحوكمة الضعيفة على الجانب الآخر تتسم باستبداد السلطة من قبل صناعات القرار، ولا تتوافر فيها محاسبة الموظفين، والنظام الشرعي بها غير كاف، كما تتسم بغياب المجتمع المدني في الحياة العامة وانتشار البيروقراطية كما ركز البنك الدولي على دفع العالم نحو الليبرالية الاقتصادية والسياسية. وكيف أن مثل هذه الحوكمة تلقي الضوء على بعض القضايا مثل المحاسبية وأثرها في التنمية الاقتصادية والأحوال السياسية (John, 2004, 4) .

الحوكمة الرشيدة للجامعات:

أيضاً عاملاً هاماً في مراجعة هذا المفهوم. وهذه الأمور جعلت هناك حاجة ماسة إلى إصلاح التعليم العالي وعادة ما تعكس مؤسسات التعليم العالي شكل المجتمعات وكيفية عملها، فحيث تعاني المجتمعات من تصدع عميق ينعكس ذلك على الجامعة وطريقة عملها، فالمجتمعات غير الديمقراطية مثلاً لا تشجع بطبيعة الحال الحوكمة المشاركة في مؤسسة التعليم العالي. وحينما تعاني المجتمعات من عملية التمزق، فإنه لا يمكن توقع أن تصل مؤسسات التعليم العالي إلى أهدافها.

مبادئ الحوكمة الرشيدة للجامعات:

إن الوقوف على مبادئ حوكمة الجامعات، يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الفهم والإخلاص والثقة والمشاركة في العمليات التي تساعد في إنجاز المهام وأهداف الجامعة، وهذه المبادئ هي: (Governance Models: What is Right for your organization, 2010, 1)

1. الحرية الأكاديمية:
2. الحقوق والمسئوليات الواضحة:
3. الاستقرار المالي:
4. المحاسبية:
5. المراجعة المنظمة للمستويات:
6. مراعاة حقوق المستفيدين:
7. السلطة:
8. الاستشارات:
9. التمثيل:

الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب أن يكون هناك تمثيل من قبل الهيئة التدريسية والطلاب المجتمع المدني المحيط بالجامعة وذلك في سياسات وإجراءات صناعة القرار. والتمثيل المحدد لهذه المجموعات عادة ما يتم الحصول عليه من خلال مجلس الجامعة وهيكل اللجان، والطلاب، يجب أيضاً أن يمثل الخريجون في المجالس الجامعية وكذلك في لجان الجامعة. كما يجب أن يمثل الإداريون أيضاً في مجلس الجامعة.

2-3 سمات الحوكمة الرشيدة :

تتضمن الحوكمة الرشيدة العديد من السمات من أهمها: المشاركة، والقيادة، والمحاسبة، والشفافية، والاستجابة، والفعالية، والعدالة. وفي ما يلي تفصيل لهذه السمات (رمزي، 2008، 9-10):-

- أ. المشاركة Participation :
- ب. قواعد القانون Rules of Law :
- ج. الشفافية Transparency :
- د. التوجه الجماعي Consensus oriented :
- هـ. العدالة والشمولية Equity and inclusiveness :
- و. الفاعلية Effectiveness and Efficiency :

الجامعة، خاصة أن الجامعة تعتبر مؤسسة مهمة لها ما يميزها من أعراف وقيم أكاديمية لا بد من احترامها والحفاظ عليها.

ويرى كيم (Kim) أن حوكمة الجامعات يمكن أن تعرف بثلاث طرق (Kim, 2007, 12) حيث تشير الأول إلى أن الحوكمة هي كل العمليات والقواعد التي تنظم الاقسام والإدارات داخل الأقسام والإدارات بالجامعات، والهيكل الكلي وعميات التحكم الداخلية للجامعة. وتشير الطريقة الثانية إلى الإطار التشريعي للجامعة الذي ينظم العلاقات بين الجامعات والحكومة. أما الطريقة الثالثة فتشير إلى أن الحوكمة تبدو على أنها دور محدد وأنشطة لأغلب اللجان والمجالس العلمية والإدارية بالجامعة. والتعريف السابق لحوكمة الجامعات ينظر إليها من ثلاث زوايا، الأول تتعلق بالعمليات التي تتم داخل الجامعة، والثانية تتضمن الجانب القانوني، والثالثة تركز على أدوار اللجان والمجالس العلمية والإدارية بالجامعة، وهي جوانب هامة لحوكمة الجامعات، غير أنه يلاحظ أن التعريف السابق لم يتحدث عن الهدف من حوكمة الجامعات أو الآليات التي يمكن اتخاذها وتفعيل الأهداف المرجوة منها.

وهناك من يرى أن حوكمة الجامعة تشير إلى الممارسة الرسمية واللا رسمية، التي تمارس تحت سلطة القانون، وهي تحاول الإجابة عن كيفية تطبيق القوانين، كما تتصل بفاعلية وكفاءة وجودة الخدمات التي تدعم من أجل المستفيدين الخارجيين والداخليين. والفرق بين الحوكمة والإدارة أن الحوكمة تركز على العمليات المتعلقة بإعداد السياسات والأهداف طويلة المدى مثل الاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف، أما الإدارة فهي التي توجه العمل. (Dooley, 2008, 16)

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الكاتب أن شكل الحوكمة الذي يتم تنبيه من قبل الجامعة يقول الكثير عنها، فهو يحدد القيم والاتجاهات، والإدارة، والاستراتيجية، ونظم اتخاذ القرار، وكيفية مقابلة احتياجات المستفيدين، وكذلك يوضح كيف ترى الجامعة نفسها، وما علاقتها بالجامعات الأخرى وعلاقتها بأجهزة الدولة من وزارات ومؤسسات حكم، والغرض من ذلك هو تحقيق أهداف الجامعة. كما يرى أيضاً أن اختيار الطريقة التي تتم من خلالها حوكمة الجامعة أمر في غاية الأهمية، خصوصاً أن مفهوم الجامعة المعاصر قد اختلف عن المفهوم التقليدي، فقد أصبح يراجع باستمرار، خاصة في ظل سمات المجتمع المعاصر، الذي تحدده بعض ملامحه في تحول التعليم الجامعي من الصفوية إلى الجماهيرية، والتحول أيضاً إلى مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، والاتجاه إلى تدويل التعليم العالي، وكذلك تقليل التمويل العام للتعليم العالي الذي أصبح

ز. المحاسبة Accountability :

أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات:

1. للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، لذا يمكن تحديد أهمية الحوكمة في أداء الجامعات كما أوردها مرزوق (2012م، ص82) فيما يلي:
1. تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجلس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها.
2. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
3. تقييد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
4. ضمان التوازن في المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى في الجامعات.
5. تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
6. تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المالية والإدارية.
7. ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
8. تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
9. الاستفادة من نظام الرقابة الداخلية بالجامعات.
10. تحقيق فاعلية المراجعة الخارجية لمجالات عمل الجامعات.
11. تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

مؤشرات الأداء الجامعي القائم على الحوكمة:

هناك عدداً من المؤشرات المعبرة عن الأداء الجامعي القائم على ضوابط وآليات الحوكمة وهذه المؤشرات هي:

1. القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك القويم:
2. تنمية الاتجاهات والقيم الإيجابية :
3. تأصيل أخلاقيات المهنة:
4. تشجيع حركة النشر والتأليف ونشر الأبحاث وتشجيع إصدار المجالات العلمية المتخصصة.

مبادئ معايير الحوكمة في الجامعات

أشار السوادي (2015م، ص44-47) إلى أن مبادئ الحوكمة

هي:

المبدأ الأول: الإفصاح والشفافية بحيث تراعي الجامعة الإفصاح

والشفافية من خلال:

- نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي.
- نشر وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منسوبيها.
- إعادة أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات.
- تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل .
- وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة.
- تقييم أدائها من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد .

المبدأ الثاني: الرقابة والمساءلة الإدارية بحيث تراعي الجامعة

الرقابة والمساءلة الإدارية من خلال :

- وجود لائحة تنظيمية لمساءلة منسوبيها.
- وجود قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أياً كان منصبه.
- تطبيق نظام المساءلة بموضوعية تامة.
- محاربة أنماط الفساد الإداري والمالي فيها بشتى أشكاله.
- تقييم أعمالها بتقديم تقارير مالية متوازنة.
- وجود أسس ومعايير محددة لجودة الأداء، والنتائج.
- وجود نظام واضح وفعال للمراقبة الداخلية.
- الحرص على تطبيق نظام الجودة والاعتماد في كافة أعمالها .

المبدأ الثالث : المشاركة في صناعة القرار بحيث تراعي الجامعة

المشاركة في صناعة القرار من خلال:

- إتاحة الفرصة لمنسوبيها للمشاركة في عملية صنع القرار .
- إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي للمشاركة في صناعة القرار .
- وجود دراسات ومعلومات دقيقة عن الموضوعات المتعلقة بالقرار .
- الإعلان عن القرارات التي تتخذها بصورة واضحة.
- مراعاة الصالح العام عند اتخاذ القرار .
- وجود مجلس أمناء منتخب يمثل المجتمع المحلي وأرباب العمل.
- تشجيع وجود اتحادات طلابية للمشاركة في صنع القرار .
- تبني أسلوب الحوار، والشورى قبل عملية اتخاذ القرار .

المبدأ الرابع: الاستقلالية والحرية الأكاديمية بحيث تراعي

الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية من خلال:

- التمتع بشخصية مستقلة عن غيرها من الجامعات .
- بناء هيكلها التنظيمية دون تدخل خارجي.
- وجود نظام مالي مستقل دون قيود.
- وجود لوائح خاصة بتنظيم الحرية الأكاديمية بالجامعات .
- ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية دون تدخل خارجي.
- تحديد أعداد الطلاب، والطالبات المقبولين بما يتناسب وإمكاناتها المادية والبشرية.
- فتح التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا بناءً على الاحتياجات الفعلية.

الإناية والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه. وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها : (عبد الغفار شكر: 2005، ص186):

- أ. الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الاطراف، والتي تستوجب دولة قانون، ومؤسسات راسخة، ومجتمع مدني ناضج.
- ب. استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناة الكاملة بأن المشاركة حتى كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من الدولة.
- ج. امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- د. وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل والصراع السلمي.
- هـ. إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي حر وتداول سلمي للسلطة وسيادة القانون.
- و. سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات ، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ.

3. التمكين:

يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال: إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة) أو غيرها من السلوكيات النمطية. مع تبني سياسات وإجراءات وتشريعات وإقامة هياكل ومؤسسات تساعد في القضاء على مظاهر الإقصاء والتهميش (أيمن عبد الوهاب: 2008، ص ص 98-99)،

4- حكم القانون:

يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة ، وبغض النظر عن المراكز الاجتماعية والسياسية للأطراف ذات الصلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. إن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شأنه أن يساعد على إعلان الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطراف القانونية بالعدالة وأن تطبق دون تحيز (إيمان حسن: 2008، ص 158)

5- رشادة اتخاذ القرار:

حيث يتعلق الأمر بمدى خضوع الموضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية (سلامة حسين:

- إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بالمشاركة في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود .
- ممارسة الإدارة العليا بها تفويض السلطات للمستويات الوسطى ، والدنيا بطريقة فعالة.
- تفويض مجالس الأقسام بصلاحيات واسعة وحرية في رسم خطط الدراسة للقسم وتعديلها.

المبدأ الخامس: كفاية وفعالية الاتصال بحيث تراعي الجامعة الاستقلالية والحرية الأكاديمية من خلال:

- وجود نظام اتصال مفتوح بين منسوبيها ووحداتها التنظيمية.
- توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي .
- تنوع وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال .
- نقل المعلومات لمنسوبيها، والتي تصدر من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق.
- السماح لمنسوبيها بمراجعة الإدارة العليا حين يواجهون مشكلة بحثية.
- توفير قنوات الاتصال متنوعة خاصة بشكاوي المستفيدين.
- الاستفادة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال بتوظيفها في التعامل مع أطراف الاتصال المختلفة.
- تشجيع منسوبيها على التواصل مع وسائل الإعلام المختلفة.
- تشجيع منسوبيها على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، والتفاعل مع المجتمع المحلي، يمكن إضافة جملة من المبادي التي تساعد في تحقيق حوكمة الجامعات وهي:

1. المساءلة:

يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسئول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييد ومنصف (المنظمة العربية لحقوق الإنسان: 2009، ص 93)

فهي تستهدف تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والادوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل (صديق عفيفي: 2006، ص44). وعلى هذا فمبدأ المساءلة يرتبط بضرورة تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ، أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وتتسحب على جميع المواطنين كبيرهم وصغيرهم دون تمييز.

2. المشاركة الفعالة:

تهدف المشاركة الفعالة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القائد والجمهور، وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ

- 2005، ص ص 222-227)، إن النقطة الجوهرية في تفعيل الحوكمة والاستفادة منها في تطوير الإدارة الجامعية تتركز على :
1. إحلال معيار الكفاءة في تولي المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية.
 2. سيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي المنظومة التعليمية داخل مؤسسات التعليم الجامعي، بصورة تؤدي إلى المزيد من العمل الخلاق والشعور بالكرامة والحرية والرغبة الدائمة في العطاء.
 3. المسؤولية الذاتية، من خلال الشعور والإحساس بالواجب، وما يترتب على ذلك فيما يتعلق بالشأن العام بدلاً من استباحة الموارد العامة.
 4. إتاحة الفرص الكاملة للحوار والنقاش البناء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل.
- معايير المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات:**
- ظهر مفهوم حوكمة الجامعات تلبية للأزمات التي تمر بها الجامعات، وتتمثل تلك الأزمات في عدم وضوح آليات اتخاذ القرارات، وضعف قواعد المساءلة والمحاسبية، وضعف الإفصاح والشفافية عن المعلومات الهامة لجميع فئات المستفيدين، الأمر الذي دفع الخبراء والقانونيين لوضع جملة من المعايير والقوانين الحاكمة والتي تعتبر بمثابة أدوات لقياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات.
- وقد تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) تسعة معايير رئيسية لحوكمة المؤسسات في جميع قطاعات الأعمال العامة والخاصة، وقد ذكرها (لفتة، 2011، 540) كالتالي:
- المشاركة في اتخاذ القرار لجميع الفئات ذات العلاقة ضمن الأطر القانونية.
 - حكم القانون وتعني توفير المرجعية القانونية في تنظيم العلاقات وفصل السلطات، وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها بالتطبيق.
 - الشفافية وتعني توفير المعلومات الدقيقة ، وإتاحة المجال أمام الجميع للاطلاع عليها وتوسيع دائرة المشاركة.
 - حسن الاستجابة وتعني قدرة المؤسسات على خدمة الجميع دون استثناء أو تمييز.
 - التوافق وتشير للقدرة على التوسط بين المصالح لجميع الفئات.
 - المساواة وتعني إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز.
 - الفاعلية وتعني تحقيق الأهداف بنتائج مرضية للجميع.
 - المحاسبة وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين.
- الرؤية الاستراتيجية: التي تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة بجميع أبعادها ومكوناتها.
- وتشير العديد من الأدبيات الإدارية والتربوية إلى أنه يمكن تحقيق حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي من خلال عدة معايير هي في الواقع انعكاس لمبادئ الحوكمة، ويمكن ذكرها وتلخيصها كالتالي:
- الشفافية: ويشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها في الجامعة، والتدفق الحر للمعلومات لجميع المستفيدين، وتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير والمشاركة (مرزوق، 2012م، 69).
 - المشاركة: وهي إتاحة الفرصة للأفراد والعاملين في المشاركة في وضع السياسات وقواعد العمل في المجالات المختلفة، وإتاحة الفرصة لطلبة الجامعات في أن يكون لهم دور في وضع الخطط والقرارات المرتبطة بهم (Lee&Land, 2010:9) ، ولابد أن تبنى تلك المشاركة على أسس تضمن حقوق جميع الأطراف وتكفل وجود برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها، ولضمان ذلك يجب تبني استراتيجية تحقق للجامعة تطلعاتها من خلال تلك الشراكة، من خلال استراتيجيات وسياسات عمل واضحة ومحددة.
 - المساءلة: وتعني وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية لمساءلة الأفراد والمسؤولين عن أعمالهم، وترتبط المساءلة ارتباطاً مباشراً بتفعيل القوانين والأنظمة، كما أنها لها بعدين هما: بعد وظيفي، وبعد استراتيجي (مرزوق، 2012م، 70).
 - التمكين: ويعني تعزيز قدرات الأفراد والجماعات للمشاركة وطرح خيارات معينة، والتي تهدف إلى رفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسة (عبد الوهاب، 98، 2008).
 - حكم القانون: ويعني الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات ليساعد على وجود مناخ ديمقراطي، يتسم بالعدل دون تحيز (مرزوق، 2012، 74).
 - اتخاذ القرار: ويهتم بمدى خضوع عمليات اتخاذ القرارات داخل الجامعة للقواعد والإجراءات الموضوعية والعقلانية، وذلك من خلال تحقيق المبادئ السابقة داخل وخارج الجامعة (حسن، 2008، 158).
 - الإدارة المالية: وتعني وجود ميزانية واضحة ومحددة معلنة للجامعة، إضافة لمصادر تمويل بديلة (مرزوق، 2012م، 74).
 - الفاعلية: وتعني قدرة الجامعة على تنفيذ مشاريعها بصورة تستجيب فيها لاحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم من خلال إدارة رشيدة لجميع مواردها (لفتة، 2011، 543).
- وقد أضاف جراهام وبلمبتر (Geraham&Plumpter, 2003) معايير أخرى لحوكمة الجامعات تتمثل في التوجه الاستراتيجي للجامعة،

- ومستوى الأداء الفردي والمؤسسي، والانصاف والعدالة مع جميع أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها.
- ويشير الهاللي (2007،114) إلى أن معايير المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات لا بد أن يتضمن المشاركة والشفافية وتحديد المسؤوليات لجميع العاملين من أكاديميين وإداريين وقيادات في جميع المستويات، ونشر قيم المساءلة والمحاسبية من خلال الممارسات والإجراءات التي تتخذها الجامعة، والمساواة في اتخاذ القرار بين جميع فئات المستفيدين، ووجود نسق للحكم الكفء والفعال داخل الجامعة، إضافة إلى دعم القدرات التدبيرية المادية والبشرية للجامعة.
- يتم حوكمة الجامعات وفق مجموعة من المؤشرات ذات الارتباط المباشر بالمعايير السابقة، بحيث تغطي جميع جوانب المؤسسة الجامعية وعناصرها، كما يلي: (Mahaja,2005:58)
- تطبيق الإجراءات والسياسات التي بدورها توفر التدريب والتوجيه لإدارة الجامعة. (Pillay,2004:587)
- تطبيق سياسات الجامعة بمستوى مقبول من العدالة والشفافية.
- تتبع الجامعة مجموعة من الإجراءات والتشريعات والقوانين.
- يتم تحديد قوانين الحوكمة الداخلية للجامعة وإتاحتها للأفراد العاملين فيها.
- تحدد الجامعة إجراءات إدارة المشاكل ويتم توضيحها لجميع أطراف الجامعة.
- تدرس الجامعة الاتجاهات والقضايا المستجدة والتغيرات التي تحصل في البيئة الجامعية .
- تضم الجامعة في إدارتها الأفراد ذوي الخبرة.
- توضح الجامعة للأفراد الجدد الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بها، لتوجههم نحو الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف.
- تعمل الجامعة على تنمية مواردها الذاتية بمختلف الوسائل.
- توفر الجامعة نظم المعلومات اللازمة لدعم القوانين والسياسات.
- يتم اختيار أعضاء الإدارة والقياديين وفق سياسات ومعايير محددة وواضحة.
- تسمح الجامعة للأفراد في اتخاذ القرار مع مجلس الإدارة.
- تقيم الجامعة فعالية وكفاءة الخدمات التي يقدمها الأكاديميون والخدمات التي تقدمها.
- تبحث الجامعة بشكل مستمر عن المعلومات وطرق تحقيق التنمية المهنية ورفع مستوى الأداء ضمن السياسات والإجراءات الخاصة بها.
- تمتلك الجامعة نظام تقييم ورقابة شامل لضمان تحقيق رسالتها ورؤيتها بأفضل الأساليب الممكنة وأسرعها.
- تحاول الجامعة إيجاد مدخلات لكل المشاركين والمساهمين.
- كما يؤكد كلاً من (شيلي ومنهل، 2009)، (Robeiz & Salamch,2006) على أهمية العديد من المؤشرات الدالة على تطبيق الحوكمة في إدارة الجامعات كما يلي:
- تطبيق الجامعة قوانين وزارة التعليم وأنظمة هيئة الاعتماد بشكل كامل ودقيق دون تحيز.
- يكون للجامعة تعليمات وأنظمة تشمل كل من الأكاديميين والموظفين.
- تكون أدوار مجالس الحوكمة واضحة ضمن أنظمة الجامعة وتشريعاتها.
- يفهم الأكاديميين والطلاب الأدوار المتعلقة بهم، ويشعرون بالأمن الوظيفي.
- تمارس إدارة الجامعات صلاحيتها بشكل سليم وسلس.
- تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة محددة الأهداف.
- تعمل الجامعة على جذب الطلاب المتميزين.
- تتبع الجامعة الشفافية والأساليب الديمقراطية في عملياتها الإدارية.
- تضع الجامعة معايير لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي والبرامجي فيها.
- تعزيز الجامعة لمبدأ الانتماء للوطن.
- كما أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة البريدي (2009م) ودراسة الخطيب وقريط (2010م) ، ودراسة ناصر الدين (2013)، على وجود مجموعة من المؤشرات التي يتم عن طريقها قياس تطبيق الحوكمة في الجامعات وتتمثل في:
- وجود أساس واضح بالقوانين والتعليمات، لأفضل طرق ممارسة إدارة الجامعة للقيادات الإدارية.
- نسبة مشاركة الأعضاء في صنع القرارات وتحديد مسار عمل الجامعة.
- نسبة وجود تقسيم لأدوار مجلس الإدارة والموظفين في الجامعة.
- وجود لجان تعمل بشكل هرمي تحت الإدارة العليا للجامعة، وتتناول الأعمال التفصيلية.
- الشفافية في الأمور المالية.
- يتفق العديد من الخبراء والمفكرين على أن إصلاح الجامعات من خلال تطبيق معايير الحوكمة يستلزم توفر عدداً من الشروط الضرورية (خورشيد ويوسف، 2009، 123-138) والمتمثلة في:
- المتطلب الأخلاقي: ويعني تحقيق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمل من قواعد أخلاقية وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على جميع المستويات، وتقديم إفصاحات موثقة وملائمة في التوقيت المناسب.
- المتطلب الرقابي: من خلال دعم وتفعيل الرقابة على المستوى الداخلي والخارجي للجامعة.

على بعض أوجه القصور في قانون تنظيم الجامعات، والتي تتطلب التعديل حتى يمكن تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة على نحو ملائم وكاف.

أ. فيما يتعلق بتعيين مدير الجامعة ، ينص قانون تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي في مادته رقم (9-أ) لسنة 1990م على ما يلي: "يصدر بتعيين مدير الجامعة قرار من رئيس الجمهورية بناء على توصية من رئيس المجلس القومي للتعليم العالي ، ويشترط فيه أن يكون قد شغل لمدة اربع سنوات على الاقل وظيفه أستاذ في إحدى الجامعات الخاضعة لهذا القانون قانون جامعة الخرطوم المادة (15) ومن الملاحظات التي يمكن أن تؤخذ على هذه المادة ما يلي:

ب. أن شغل المناصب القيادية في الجامعة ليس فقط بالنسبة لمدير الجامعة، بل وكافة القيادات من عمداء ونواب ووكلاء - يكون بالتعيين، دون معيار علمي أو أكاديمي فالشرط الوحيد توافره في من يعين مديراً لجامعة أو نائباً لمديرها أن يكون قد شغل منصب أستاذ بأي من الجامعات السودانية لمدة خمس سنوات على الأقل، وهذا الشرط ينطبق على المئات من الأساتذة في مختلف كليات الجامعات السودانية، والسؤال الآن ما هو "علي أي شيء يتم الاختيار" .

وبالتالي فإن قانون تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي للعام 1990م بشكله الحالي يتنافى بهذا الشكل مع مبدأ العقلانية - وهو البعد الهام في الحوكمة الرشيدة كما أنه لا يتناسب مع أسس الإدارة الحديثة والتي تقوم على أسس علمية لا شخصية، حيث يعتمد الاختيار في المناصب على القدرات والكفاءات ، ويعتمد الاختيار على توفر خصائص مهنية وخبرات، وعلى التنافس بين المرشحين لها، وعلى تقويم موضوعي يسمح بالمفاضلة بين أنسب العناصر لشغلها وفقاً لأسس محددة.

ج. كرس القانون جميع الصلاحيات والاختصاصات في يد مدير الجامعة المعين وحده دون غيره، فهو وحده الذي يمتلك سلطة تعيين عمداء الكليات واستبدالهم بغيرهم (وبعضهم أعضاء مجلس الجامعة الذي يرأسه، والمفروض أنه يمثل السلطة التشريعية بالجامعة ويراقب أداء رئيسها) ، فاختصاصات مدير الجامعة التي كفلها القانون له كبيرة وواسعة. فهو وحده المختص بشئون أعضاء هيئة التدريس مثل التعيين والنقل والندب والإعارة وإنهاء الخدمة وغيرها .(قانون جامعة الخرطوم المادة (19) للعام 1995م. وبالتالي فإن القانون قد أفقد المجالس الجامعية قيمتها وهيبته ودورها المحدد، خصوصاً في ظل قلة المتابعة والمحاسبة، حتى صارت هذه المجالس صدى لصوت أوجد ألا وهو مدير الجامعة. هذا بالإضافة إلى ما ترتب على تلك

- المتطلب الإشرافي: دعم وتفعيل الدور الإشرافي للقيادات العليا والوسطى، والأطراف ذوي العلاقة والمستفيدين.

ويضيف الباحث هنا أن من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات، اعتماد تنظيم هيكلي لمجالس ولجان الحوكمة في الجامعات تحدد صلاحيات ومسؤوليات تلك المجالس ضمن النظام الجديد للجامعات، ويعتمد استقلال تلك المجالس وتعيين مراقبين داخليين وخارجيين فيها، وتقدم التقارير الدورية لعملها للجهات الرقابية العليا ذات العلاقة.

مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

ويذكر كل من ضحاوي والمليجي (2011،66) أن عملية تطبيق الحوكمة بالجامعات تمر بعدة مراحل ، يمكن إيجازها بما يلي:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي تعد من المراحل الأولية للحوكمة والأكثر أهمية، حيث يتم التمييز بين الحوكمة كثقافة، وكمدخل إداري يتم التعامل به، كما يتم توضيح منهجية الحوكمة وطبيعتها، وتحديد الأدوات والوسائل التي سوف تستخدم.
2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تتطلب حوكمة مؤسسات التعليم العالي وجود بنية أساسية قوية، قادرة على التعامل مع متغيرات ومستجدات البيئة المحيطة.
3. مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة: أي وجود برنامج زمني يحدد فيه المهام والأعمال اللازم تنفيذها، وذلك لتتمكن الجامعة من مراقبة ومتابعة التقدم في تنفيذ المهام، ومعرفة المعوقات والصعوبات التي تعيق عملية التقدم.
4. مرحلة تنفيذ برنامج الحوكمة: وهي المرحلة التي يتم فيها قياس رغبة واستعداد الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة بالجامعة، حيث يتطلب تنفيذ الحوكمة مجموعة من الممارسات كالشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية ، والتي يجب دراستها لتحديد نقاط الضعف في تطبيقها ووضع الإجراءات الإصلاحية اللازمة.
5. مرحلة المتابعة والتطوير: يتم فيها التأكد من سلامة التنفيذ ، من خلال عمليات الرقابة والإشراف، على عمليات التنفيذ الداخلية والخارجية ، والعمليات الإدارية.

ثالثاً : واقع تطبيق الحوكمة بالجامعات السودانية

1. القصور في التشريعات المنظمة للجامعات السودانية:

يرى الباحث أن اللوائح والنظم الأساسية المنظمة للعمل بالجامعات السودانية يمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق الحوكمة الرشيدة بها، وذلك لما يشوبه من أوجه قصور تفتح الباب أمام العديد من الانحرافات في الحياة الجامعية، وتبعدها إلى حد كبير عن الحكم بطريقة تحمل قدراً معقولاً من الحكمة والرشد والعقلانية ، وسنتعرض في الفصل الحالي

والرئيسة لقياس تطور المجتمعات الإنسانية ومعرفة درجة تقدمها ورفاهيتها ، لا يمكن تحقيقها بدون عقول علمية مستقلة التفكير ، لأن الاستثمار في المعرفة من علوم وثقافة وبحث وتطوير يبدأ في بناء العقل المبدع والمتميز والمستقل ، وهو السبيل للتقدم الصناعي والتنمية والبشرية والجامعات بوضعها الحالي ليست منظمات مستقلة قادرة على تطبيق درجة ما من الحوكمة الذاتية، ولكنها بالأحرى مجموعة من الكليات والوحدات المرتبطة رأسياً مع المجلس القومي للتعليم العالي أو وزارة التعليم العالي، أو وزارة المالية أو التخطيط ، الهيئة القومية للتقويم والاعتماد، وفي بعض الأحيان رئيس الوزراء ، ثم الرئيس في نهاية المطاف. ويتضح حجم الرقابة المركزية من خلال ما يلي:

1. يعين الرئيس رؤساء الجامعات، بقرار جمهوري استناداً إلى ترشيحات من وزارة التعليم العالي.
2. تستطيع المؤسسات امتلاك الأراضي والمعدات، ولكنها تعتبر ملكية حكومية، ولا تستطيع الجامعة اتخاذ قرار بشأن بيع أو استبدال قطعة أرض أو مبنى دون موافقة مسبقة من مجلس الوزراء.
3. تستطيع المؤسسات الانفاق من الميزانية على تحقيق الأهداف، ولكن الميزانية ترصد لبنود محددة، بينما القدرة على النقل من بند إلى آخر من بنود الميزانية مقيدة جداً ، ولا سيما حينما تأتي هذه البنود من موارد مختلفة تستطيع المؤسسات التوصية هيكلها الأكاديمية ، ولكن القرارات تتخذ بواسطة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات.

على الرغم من أن الجامعة الحكومية في السودان ينظر إليها على أنها كيانات مستقلة، فإن هناك ثمة عناصر مالية وتنظيمية مالية تتعلق بالقيادة تحد من درجة الاستقلالية التي تتمتع بها تلك المؤسسات وتحكم فيها. فالجامعات الحكومية في السودان لا تمتلك السيطرة التامة على مواردها، ولكنها مسؤولة امام المجتمع عن أدائها، فيسمح لها بامتلاك الأراضي والمباني والمعدات، ولكنها تظل خاضعة للملكية الحكومية، ولا يسمح لها ببيع أو استبدال قطعة أرض من مبنى من مبانيها إلا بموافقة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي و المجلس الوزاري . كذلك تخصص ميزانيتها لبنود محددة لا تملك إلا قدرة محدودة جداً على تغييرها لأنها بنود تضعها عدة جهات. وتستطيع الجامعات الحكومية أن تعبر عن استعدادها لأداء بعض الأدوار كوضع المناهج والبرامج التعليمية أو تحديد عدد الطلاب المقبولين بها، ولكن القرار يرجع إلى وزارة التعليم العالي في الوقت نفسه كثيراً ما تقابل مطالب الجامعات بسلبية" فالمجلس القومي للتعليم العالي يتمتع بقدرة هائلة على إبطاء عجلة التغيير، وفرض القيود على الابتكار والتنوع في البرامج والمؤسسات الجديدة .

الصلاحيات مدير الجامعة أن أصبحت النتيجة الطبيعية لكل ذلك هو ضيق الوقت وتأخر التوقيعات، وتعطل المصالح، وسيادة الروتين العقيم. والسؤال الآن هو كيف يتم اتخاذ القرارات في هذه الحالة بعقلانية ورشد، في ظل هذا الخضم الكبير من المشاغل والأعباء الوظيفية كان من نتيجة تركيز السلطة في يد وزير التعليم العالي، ومن بعده مدير الجامعة أن عرف كثير من أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في الأنشطة العامة داخل الجامعة، لتجنب الصدام مع إدارة الجامعة، أو تقادياً لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية "الضعيفة بالفعل" ، وهو ما قد يكون معوقاً كبيراً أمام الحوكمة الرشيدة للجامعات، لأن غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية يعد عنصراً هاماً وفعالاً في بيئة الجامعة عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وهذه المشاركة التي تعتبر من أهم سمات الحوكمة الرشيدة (خورشيد ويوسف : 2009،34)

د. مع أن مجالس الأقسام المختلفة بالجامعة هي من المقترض - أن تكون الركيزة الأساسية التي تستند إليها القرارات، فإن هذه المجالس يقتصر العمل فيها على توزيع العبء الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس، والتكليف والإشراف على الدراسات العليا. أما كل المسؤوليات الأخرى التي يجب أن يقوم بها القسم، فقد وردت في نص المادة 28 (1) و (2) من قانون جامعة الخرطوم وتجدر الإشارة هنا إلى أن القانون نص على أن دور المجالس يقتصر على تنظيم النشاط العلمي والإداري ، وهو أمر يضعف من مشاركة القسم في صنع القرار، مع أن القسم يجب أن يكون المركز الأساسي في العملية التعليمية بالجامعة، وهو أمر يتعين مراجعته في ظل التوجه الراهن نحو لامركزية اتخاذ القرار بالنظم التعليمية على المستوى العالمي، فالقسم لا يقترح عدد المقبولين به مثلاً ، ولكن هذه هي مسؤولية الكلية ومجلس الجامعة، حتى يتحدد في النهاية من قبل المجلس القومي للتعليم العالي. وعادة ما تحدد الكلية الأعداد المطلوبة من الطلبة الجدد بناء على عدد الطلاب في العام السابق، بزيادة نسبة مئوية معينة. ويقوم المجلس القومي للتعليم العالي للعام 1990 للجامعات برئاسة وزير التعليم العالي بعد الاطلاع على اقتراحات مجالس الجامعات والكليات بالتحديد النهائي لأعداد الطلاب وفقاً للأعداد المتقدمة ورغباتهم .

2. ضعف استقلال الجامعات السودانية:

تعتبر استقلالية الجامعة من مميزات المجتمع الديمقراطي الحر ، لأن الجامعة هي المؤسسة التي يتم فيها تعليم وتخريج الكوادر البشرية المستقلة في التفكير والقرار، وفيها يتم تدريب ركائز المعرفة والعلوم والتكنولوجيا، ولأن التقدم العلمي والتكنولوجي من المعايير المهمة

وأنة لا توجد حتى الآن وظيفة رسمية تعترف بحريات أعضاء المجتمع الجامعي، وإنما يعملون من خلال الحريات العامة المدنية، المقيدة بالاعتبارات الاجتماعية والسياسية.

ويرى الكاتب أن انتقاء الحرية الأكاديمية بالجامعات السودانية يعد إخلالاً بمبدأ هام للحوكمة الرشيدة بالجامعات بل وهو المبدأ الأول.

رابعاً: متطلبات تطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات السودانية:

عرف الكاتب - في ما سبق - الحوكمة الرشيدة للجامعات بأنها الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها وذلك بما تضمنه من معان هامة من أمثلتها المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام للقانون. وعلى ضوء الدراسة التحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة بالجامعات، ومعوقات تطبيقها في الجامعات السودانية، فإن الباحث يرى أن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا المفهوم ما يلي:

1. تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعات السودانية:
2. الاتجاه إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية:
3. تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على أوجه الخلل في الحياة الجامعية:
4. نشر ثقافة الحوكمة:

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث الى عرض واقع الحوكمة و التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم (العالي) السودانية من خلال تحليل البيانات وفق الوسائل والأساليب التي تستخدم في معرفة المتغيرات الخاصة بالدراسة.

منهج الدراسة:

يتبع الباحث في الدراسة المنهج الوصفي لدراسة حالة مؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، حيث يمكن هذا المنهج من معرفة الحقائق التي تسهم في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها عبر استخدام أدوات لجمع المعلومات، ويمكن الباحث أيضاً من تقديم وصف شامل لموضوع الدراسة، حيث يعتبر الأسلوب الوصفي أحد مناهج البحث العلمي. إذ أنه يصف الوضع في كل الدراسة ويوضح خصائصه من ناحية كيفية، وهو ما يسعى إليه الباحث، ويوضح حجمه وتغييراته، ودرجات ارتباطه مع الظواهر الأخرى من ناحية كمية. إن الأسلوب الوصفي بصورة عامة لا يقف عند جمع البيانات، ووصف الظواهر، والوقائع، بل يتجاوزها لتنظيم البيانات المتجمعة، وتحليلها، وإشتقاق استنتاجات ذات دلالة بالنسبة للمشكلة التي تعالجها الدراسة.

المكان الجغرافي لمجتمع الدراسة:

ويتضح من ذلك أن درجة استقلالية الجامعات السودانية لا تزال محدودة، والمشكلة في ذلك أنه في مثل هذا النظام الخاضع لضوابط صارمة مع وجود هيئات رقابية رأسية متعددة للفصل بين الكيانات، لا يمكن إخضاع رئيس المؤسسة ورؤساء المؤسسات الأخرى للمساءلة بشكل عقلاني عن أداء المؤسسة، ومنع التركيز الكامل عن مراقبة الأجزاء، لا يمكن مساءلة أحد عن الأداء الإجمالي. وسيكون لمجلس الأمناء المنشأة أو لاشتراطات الجودة الجديدة تأثير محدود على العمليات المؤسسية، لأن رؤساء المؤسسات ومجالسها لا يتمتعون بالسلطة الكافية لاتخاذ قرارات ولو بشأن القضايا الأساسية.

3. فقدان الحرية الأكاديمية:

تشمل الحرية الأكاديمية حق الأكاديميين الجامعيين في البحث والتقصي والنقد والنشر، وطرح الرأي بدون خوف ولكن تحقق الحرية الأكاديمية لابد من ضمان حق الأستاذ الجامعي في ممارسة مهنته وطرح أفكاره وآرائه بدون تدخل الدولة أو القيادة السياسية، وحمايته من الاعتداء من أية جهة أو سلطة. ولا يكاد يكون موضوع الحرية الأكاديمية موضوعاً جديداً، الجامعة السودانية منذ نشأتها في معارك مع السلطة بأشكالها المختلفة للمحافظة على استقلالها ودانها كان هاجس المجتمع الأكاديمي السوداني موضوع استقلال الجامعة، وهو يحمل في مضمونه معاني ومقاصد الحرية الأكاديمية. والحرية الأكاديمية هي القيمة النهائية لمنظومة واستمرارية الحريات كما تتميز الحرية الأكاديمية بمنح الثقة الذاتية والجماعية لأعضاء الهيئة التدريسية، فتدح فيهم ملكة الإبداع، وتدفعهم للتجديد، وتثير فيهم حافز الابتكار، كما أن الشعور بالحرية يعزز انتماء الأستاذ والطالب لكلياتهم وجامعاتهم ومجتمعهم.

والواقع الفعلي لحال الحرية الأكاديمية يشير إلى عدم توافر بالقدر الكاف، وهو ما أشارت إليه منظمة هيومنرايتس وونش "الحقوقية حيث ذكرت في إحدى تقاريرها أن الحكومة السودانية تحقق الحرية الأكاديمية في الجامعات عن طريق فرض الرقابة على الكتب الدراسية، وحظر الأبحاث التي تتناول قضايا مثيرة للجدل، وترهب نشطاء الطلبة، وقالت المنظمة إنها وثقت نقشي هذا القمع في الجامعات، وكيف أفرز مناخاً من الرقابة الذاتية، إذ يتعرض الأستاذة والباحثين الجامعيين الكثير من "الخطوط الحمراء" بالأخص المواضيع في تنطرق إلى السياسة أو الدين أو الجنس، التي يُسمح لهم بمناقشتها علناً، وبلا قيود بحسب ماور في تقرير *Academic Freedom in Sudan Universities (1/1/2011)* . كما أشارت دراسة أخرى إلى أن الدساتير السودانية لا تتضمن أو لا يوجد بها ما يوضح هذه الحريات وغاية ما يفهم منها أنها لا تعترف للجامعيين بأكثر ما يعترف به للمواطن العادي من حقوق وحريات عامة، مقيدة بالاعتبارات الاجتماعية والسياسية. الأمر الذي يترتب عليه عدم وضوح حقوقهم وحرياتهم الأكاديمية، أو الاعتراف بها رسمياً كما في المجتمعات الديمقراطية.

على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

2. اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% تعني وجود فروق ذات دلالة معنوية وتكون الفقرة ايجابية. إما إذا كانت قيمة (كاي تربيع) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وتكون الفقرة سلبية.

تحليل بيانات محور الفرضية الأولى

هنالك تأثير ايجابي لممارسة الإدارة الرشيدة والحوكمة في جودة

الأداء في مؤسسات التعليم (العالي - العام) السودانية

ولمعرفة آراء الباحثين حول الأثر الايجابي لممارسة الإدارة الرشيدة والحوكمة في جودة الأداء في مؤسسات التعليم (العالي - العام) السودانية وللاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الأثر الايجابي لممارسة الإدارة الرشيدة والحوكمة في جودة الأداء في مؤسسات التعليم (العالي - العام) السودانية.

جدول رقم (1) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الأثر الايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية

| م | الفقرات | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|---|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------|
| 1 | تتوافر أسس ومعايير واضحة لتعيين مدير المؤسسة | 144.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 2 | تحدد المؤسسة حاجتها من الكوادر البشرية استنادا الى منهج تحليل الوظائف | 107.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 3 | تطبق المؤسسة الانظمة والتعليمات على العاملين دون تمييز | 119.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 4 | توضح أنظمة المؤسسة وتعليماتها الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة | 74.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 5 | تطبق المؤسسة الانظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز | 132.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 6 | تطبق ادارة المؤسسة معايير تقييم الاداء للعاملين فيها بشكل عادل | 132.9 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 7 | لدى المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة ومواكبة لتوجهاتها | 122.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| | جميع الفقرات | 113.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018

أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى معنوية 5% وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وكان

قام الباحث بإجراء الدراسة في مؤسسات التعليم العالي و العام بولاية الخرطوم بالتركيز على مؤسسات التعليم العالي و العام التي بدأت ككليات و من ثم تطورت لتصبح جامعات لاحقا وهي (جامعة الاحفاد للبنات ، جامعة العلوم والتقانة ، جامعة المستقبل ، و نموذج من جامعات حكومية وهي جامعة الخرطوم ، جامعة بحري و جامعة النيلين).

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في رؤساء الاقسام والوحدات الادارية من جامعات (الخرطوم - بحري - النيلين - الاحفاد -المستقبل- العلوم والتقانة) ومن ثم قام الباحث بتطبيق اداة الدراسة على عينة تمثل 50% من حجم المجتمع البالغ عدد افراده 200 حيث كان عدد افراد العينة 100.

المعالجات الإحصائية للبيانات:

استخدم الباحث في التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة لتحليل باستخدام مربع كاي.

عرض وتحليل بيانات الدراسة

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل لمحاو الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. مجموع درجات أوزان المقياس (أوافق بشدة ، أوافق ، أوافق محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) على مكونات المقياس $(5+4+3+2+1)/5 = 3$. حيث تتحقق الموافقة

جدول رقم (1) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور الأثر الايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الأداء في مؤسسات التعليم

العالي السودانية

| م | الفقرات | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|---|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------|
| 1 | تتوافر أسس ومعايير واضحة لتعيين مدير المؤسسة | 144.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 2 | تحدد المؤسسة حاجتها من الكوادر البشرية استنادا الى منهج تحليل الوظائف | 107.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 3 | تطبق المؤسسة الانظمة والتعليمات على العاملين دون تمييز | 119.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 4 | توضح أنظمة المؤسسة وتعليماتها الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة | 74.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 5 | تطبق المؤسسة الانظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز | 132.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 6 | تطبق ادارة المؤسسة معايير تقييم الاداء للعاملين فيها بشكل عادل | 132.9 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 7 | لدى المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة ومواكبة لتوجهاتها | 122.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| | جميع الفقرات | 113.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي: تراوحت قيمة كاي تربيع للعبارات السبع (113) كإقل قيمة و (144) وهي جميعا

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الأولى والتي نصت (هناك تأثير ايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة).

تحليل بيانات محور الفرضية الثانية

هناك دور ايجابي للإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان

في تفعيل الادارة الرشيدة والحوكمة في عمل العاملين بها

ولمعرفة آراء المبحوثين حول دور الإدارة بمؤسسات التعليم (العالي - العام) في السودان في تفعيل الادارة الرشيدة والحوكمة في عمل العاملين بها :

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاى تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور دور الإدارة بمؤسسات التعليم (العالي - العام) في السودان في تفعيل الادارة الرشيدة والحوكمة في عمل العاملين بها.

جدول رقم (2) اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور دور الإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان في تفعيل الحوكمة في

عمل العاملين بها

| م | الفقرات | قيمة كاى تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|--|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------|
| 1 | تطبيق المؤسسة قواعد المساءلة في كافة المستويات الادارية دون تحيز | 134.1 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 2 | يدرك العاملون بالمؤسسة قواعد العمل وعواقب مخالفتها | 155.6 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 3 | تلتزم المؤسسة بتدقيق حساباتها من خلال مدقق قانوني خارجي | 49.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 4 | يوجد تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤولية عن نتائج أعمالهم | 127.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| | جميع الفقرات | 116.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

يبين الجدول رقم(2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاى تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاى تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (116.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثانية والتي نصت (هناك دور ايجابي

المتوسط الفرضي لكل العبارات اكبر من المتوسط الفرضي للدراسة 3 ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على جميع العبارات. مناقشة الفرضية الأولى:

يتضح من الجدول رقم (1) معظم أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تعبر عن محور فرضية الدراسة الأول حيث تجدد إجاباتهم في جميع العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية من التوزيع التكراري (70.5) % وهذه النسبة تدل على الموافقة على محتوى ومضمون عبارات الفرضية بمستوى استجابة مرتفعة ومما سبق نستنتج أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على جميع العبارات.

كما يتضح من الجدول رقم (1) أن الوسط الحسابي لجميع عبارات الفرضية أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) للدراسة وهذا يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية حيث بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.75) بانحراف معياري (0.821) وأهمية نسبية مرتفعة مقدارها (74.9) % ، ومما سبق يتضح أن غالبية أفراد العينة يوافقون على الأثر الإيجابي لممارسة الحوكمة في جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية.

مناقشة الفرضية الثانية:

للإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان في تفعيل الحوكمة في عمل العاملين بها) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

تحليل بيانات محور الفرضية الثالثة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم (العالي - العام) في السودان و تطبيق الادارة الرشيدة والحوكمة

فيها. ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس محور العلاقة بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و أثر تطبيق الحوكمة فيها.

جدول رقم (3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور العلاقة بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان وأثر تطبيق الحوكمة فيها.

| م | الفقرات | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|---|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------|
| 1 | تلتزم المؤسسة بنصوص قانون تنظيم التعليم واللوائح التنفيذية المنبثقة عنه | 114.8 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 2 | تطبق ادارة المؤسسة مؤشرات أداء علمية للحكم على مدى نجاح خططها الاستراتيجية | 144.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 3 | تساهم استراتيجية المؤسسة في تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم والمعايير العالمية | 81.1 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 4 | تتم مراجعة عمليات تنفيذ استراتيجية المؤسسة بشكل دوري من قبل الجهات المختصة لضمان نجاح التنفيذ | 86.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| | جميع الفقرات | 106.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018

تحليل بيانات محور الفرضية الرابعة

هناك ارتباط بين كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم (العالي - العام) السودانية واستيفاء متطلبات معايير الإدارة الرشيدة والحوكمة ولمعرفة آراء المبحوثين حول العلاقة بين كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي :

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق. وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق للعبارات التي تقيس العلاقة بين كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول رقم(3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (106.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و اثر تطبيق الحوكمة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

جدول رقم (4) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات محور كفاءة النظام الإداري بمؤسسات التعليم (العالي - العام) السودانية واستيفاء متطلبات معايير الإدارة الرشيدة والحوكمة

| م | الفقرات | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|--|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------|
| 1 | تتمتع المؤسسة بالاستقلالية في ادارة مواردها البشرية والمالية وفق رؤية ورسالة واضحه | 165.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |

| م | الفقرات | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدالة |
|----|---|----------------|--------------|-----------------|----------------|-----------|
| 2 | تتمتع المؤسسة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها وفق خططها الاستراتيجية | 75.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 3 | تمتلك المؤسسة خطة واضحة لاعداد الطلاب المقبولين كل عام | 58.5 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 4 | تفصح المؤسسة عن ميزانيتها وتقدم تقارير حول الانفاق والايرادات لديها | 152.4 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 5 | تلتزم المؤسسة بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع | 168.1 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 6 | تسمح مجالس المؤسسة المختلفة بمناقشة الخطة الاستراتيجية للجامعة | 129.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 7 | تعمل المؤسسة على تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق لمناقشة الخطة الاستراتيجية | 105.2 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 8 | تعطي ادارة المؤسسة اهتمام كبير لتقييم اداء عضو هيئة التدريس من قبل الطلبة | 113.9 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 9 | تعمل المؤسسة على اشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع خطط الاستراتيجية | 183.4 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 10 | تلتزم المؤسسة بتدقيق حساباتها من خلال مدقق قانوني خارجي وفق خطط الميزانيات المجازة | 144.6 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 11 | تعتمد المؤسسة نظام ابتعاث واضح ومنصف للعاملين فيها | 51.2 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 12 | تدعم المؤسسة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والخارجية | 137.6 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 13 | يوفر نظام الاداء المعتمد في المؤسسة التغذية الراجعة ضمن اليات متابعة فاعلة للخطة الاستراتيجية | 126.1 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| 14 | تقييم المؤسسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بصورة دورية | 115.7 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |
| | جميع الفقرات | 123.3 | 4 | 9.48 | 0.000 | وجود فروق |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2018

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

مناقشة الفرضية الرابعة:

يبين الجدول رقم (4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية وذلك من خلال اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق حيث بلغت قيمة (كاي تربيع) لدلالة الفروق لجميع عبارات محور الفرضية (123.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بمستوى استجابة مرتفعة.

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت (هناك ارتباط بين كفاءة النظام الاداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق

بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع العبارات (123.3) وهي أكبر من القيمة الجدولية (9.48) عند مستوى دلالة معنوية 5% وعلية فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط اجمالي العبارات (3.56) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بمستوى موافقة مرتفعة على اجمالي العبارات التي تقيس (حول العلاقة بين كفاءة النظام الاداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي).

منهج التخطيط الاستراتيجي) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

الخاتمة

يعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة ملخص لنتائج هذه الدراسة وبعض الإستنتاجات الهامة للدراسة ويلى ذلك بعض التوصيات والمقترحات التي يرى الباحث أنها قد تساعد في معالجة جوانب أخرى للمشكلة الحالية و قائمة المصادر والمراجع وأخيراً الملاحق.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية بالاضافة وكذلك معرفة هناك دور ايجابي للإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان في تفعيل الحوكمة في عمل العاملين بها) بالاضافة الى ايجاد العلاقة بين علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و اثر تطبيق الحوكمة) و اخيرا ايجاد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و اثر تطبيق الحوكمة) ،اشتملت الدراسة الحالية على اربع مباحث رئيسية و الخاتمة ، تتناول المبحث الاول الاطار المنهجي والدراسات السابقة . المبحث الثاني يأتي بعنوان التخطيط الاستراتيجي. المبحث الثالث الحوكمة المبحث الرابع الدراسة الميدانية تحليل البيانات واختبار الفرضيات اخيراً الخاتمة تشمل على النتائج والتوصيات.

والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:-

1. هناك تأثير ايجابي لممارسة الحوكمة في جودة الاداء في مؤسسات التعليم العالي السودانية في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.
2. هناك دور ايجابي للإدارة بمؤسسات التعليم العالي في السودان في تفعيل الحوكمة في عمل العاملين بها) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم كفاءة العمل في مؤسسات التعليم العالي في السودان و اثر تطبيق الحوكمة) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.
4. هناك ارتباط ارتباط بين كفاءة النظام الاداري بمؤسسات التعليم العالي السودانية و أثر تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي) في جميع العبارات بمستوى استجابة مرتفعة.

التوصيات:

توصيات عن الحوكمة الرشيدة بالتعليم:

وعلى ضوء الدراسة التحليلية لواقع الحوكمة الرشيدة المؤسسات التعليمية، فإن الباحث يرى أن المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا المفهوم ما يلي:

- تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعات السودانية:

على ضوء ما سبق عرضه من بعض أوجه القصور في قانون تنظيم التعليم العالي والبحث العلمي لسنة 1990، فإن الباحث يرى أن تعديل التشريعات والقوانين المنظمة للجامعات السودانية هو أول مطلب لتحقيق الحوكمة الرشيدة بها، على أن يتضمن ذلك ما يلي:

1- تفعيل دور مجالس الأقسام بحيث تستبدل في القانون المواد المتعلقة بالقسم من "يقترح" إلى "يقرر" اتخاذ قرارات متعلقة بأجور الأكاديميين داخل الهيكل الأكاديمي لكل جامعة (ويفضل أن يكون ذلك على مستوى القسم أو الكلية)، لا بناء على قرارات خارج الجامعة على مستوى وزارة التعليم العالي، وفي إطار الضمانات المتعلقة بالحماية الأساسية لحقوق العاملين.

2- تفعيل دور مجالس الأمناء بالجامعات في صنع واتخاذ القرارات.

3- وضع أسس لتقويم أداء من يشغل المناصب القيادية بصفة دورية، بحيث تكون متسقة بالطبع مع الأسس التي لا بد من وضعها لتقويم أداء الجامعة ككل ، فالدراسة الحالية ليست مع النظام الحالي المتبع في تعيين القيادات، والذي يقضي بالتعيين المطلق للقيادات بالجامعة، 2

- الاتجاه إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية:

يرى الباحث أن منح الجامعة مزيداً من الاستقلالية يعد مطلباً هاماً لتحقيق الحوكمة الرشيدة بالجامعات السودانية ، بحيث يشمل ذلك ما يلي:

1. التأكيد على مبدأ استقلال الجامعات واستبعاد كل عوامل ورموز التدخل، مع إتاحة الفرصة لمزيد من الديمقراطية في المؤسسة الجامعية.
2. التحديد الدقيق والواضح لمهام المجالس واللجان على مستوى الجامعات واللجان الوزارية مع ضرورة تحديد مقاييس لتقويم ادائها وتحديد معايير واضحة ومحددة لتنظيم اداء هذه الادارات واللجان والمجالس .
3. الاستقلال المالي والإداري للجامعة في حدود الميزانية المتاحة، والضوابط التي وضعتها الجهات المختصة للصراف، مع مراعاة المرونة الواجبة، ضمانات لحسن سير العمل.
4. التخطيط في الدمج الفاعل في قطاع التعليم في خطط التنمية المستدامة في الدولة من خلال تبني منهج اصلاحي متكامل قائم على الادارة الرشيدة والحوكمة في هذا القطاع.
5. تمكين مجلس الأمناء ، من إدارة جميع إيرادات وميزانية الجامعة ووفق متطلباتها.

- و برامجها و من ثم ترفع لإدارة الجامعة العليا لوضع السياسات المنبثقة منها.
2. مراعاة التوازن في مشاركة كل مكونات الجامعة و أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في وضع الخطط الكفيلة بتطبيق التخطيط الإستراتيجي .
3. عقد ندوات و ورش عمل و محاضرات تثقيفة عن التخطيط الإستراتيجي لجميع المستفيدين في جامعاتنا وخارجها لحثهم و تشجيعهم على المشاركة الفاعلة و الإيجابية في عملية التخطيط الإستراتيجي .
4. إشراك إدارات التقييم و الجودة و الإعتماد الأكاديمي في وضع الخطط و الإستراتيجيات بالجامعات وذلك من خلال دورها التقييمي و تبنيتها لمعايير و مؤشرات جودة الأداء.

المواقع والرسائل والدوريات :

1. الاغا ، إحسان (2001) **منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل** ، دارالمقداد : فلسطين
2. حافظ إجلال ، و وهب ، سوسن (2003) ، **اصول الادارة ، مدخل متكامل** ، الطبعة الاولى ، جامعة عين شمس : مصر
3. الدوري ، زكريا (2005) **الادارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية** ، دار البازوري العلمية : الاردن
4. دوريس ، مايكل ، و آخرون (2006) : **التخطيط الإستراتيجي الناجح** ، اتجاهات جديدة للبحث المؤسسي ، ترجمة عبد ربه ، سمة ، الطبعة الاولى ، العبيكان للطباعة والنشر : الرياض
5. الزاوي ، خالد (2003) ، **الجودة الشاملة في التعليم " واسواق العمل في الوطن العربي "** ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية : القاهرة
6. الدجني ، إياد على (2010) **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي** ، جامعة دمشق
7. السلمي ، علي (2001) ، **" خواطر الادارة المعاصرة "** ، دار غريب للطباعة والنشر " القاهرة
8. السلمي ، علي (2003) ، **السياسات التعليمية وصنع القرار** ، تاطبعة الاولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر : الاسكندرية
9. سورنسن ، تشارلز دبليو ، وآخرون (2006) ، **التميز في الجودة النوعية والأداء** ، في التعليم العالي _ تطبيق نظام بالدرج في الجامعات و المعاهد ، ترجمة عبد ربه ، سيمه ، الطبعة الاولى ، مكتبة العبيكان : الرياض
10. العارف ، نادية (2001) **التخطيط الإستراتيجي و العولمة** ، الدار الجامعية : مصر
11. العبد ، جلال (2003) ، **إدارة الاعمال مدخل إتخاذ القرارات و بناء المهارات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر : مصر

- **تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الخلل في الحياة التعليمية :**
إن الدراسة الحالية ترى أن اجتثاث الفساد من جذوره هو مطلب هام لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالبيئة التعليمية ، ويكون ذلك من خلال الآتي:-

1. باستبعاد عناصر الفساد في المؤسسات التعليمية من خلال تعقيبات قضائية نزيهة واستبعاد من تثبت ادانته.
2. المحاسبة الدقيقة لكافة الخارجين عن القانون أو الخارجين عن تقاليد العمل الجامعي، أياً كانت مناصبهم ووظائفهم.
3. إتاحة الفرصة لكافة الأطراف للمشاركة في صنع القرار.
4. تعظيم قيم النزاهة والشفافية كركيزة أساسية في المؤسسات التعليمية
5. الاختيار الجيد منذ البداية لجميع الأطراف المكونة للمؤسسة الجامعية من طلاب وعاملين وأعضاء هيئة التدريس وقيادات، بحيث يتم تحري الدقة في الجوانب الأخلاقية والقيمية عند اختيارهم.
6. الإعلان عن الأسس والإجراءات والمعايير التي سيتم على أساسها تقييم ومتابعة جميع العاملين في المؤسسة الجامعية.

- نشر ثقافة الحوكمة:

من المطالب الأساسية لتحقيق الحوكمة الرشيدة بالبيئات التعليمية السودانية نشر ثقافة الحوكمة، ويمكن أن تقوم الجامعة في هذا الصدد بالعديد من الأدوار والتي منها:

1. ضرورة توافر قيم الانضباط والسلوك الاخلاقي الحميد والمبادأة ومهارات حل المشكلات والرقابة والمساءلة، في سلوك القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، سواء في حياته العملية أو الجامعية.
2. عقد الندوات والمؤتمرات التي تتضمن موضوعات الحوكمة وآليات تطبيقها، وكيفية تفعيل تلك الآليات في جميع مجالات الحياة والمنزل، والمدرسة، والجامعة .
3. المشاركة الفعالة بالرأي والتحليل عند عرض القوانين الجديدة أو إدخال تعديلات جديدة على القوانين القائمة، وعقد جلسات عصف ذهني في الأقسام العلمية بالجامعات، لتقديم الأفكار والمقترحات التي تناقش المشكلات الجامعية.
4. تعزيز مفاهيم الشفافية والمسئولية والعدالة في الجامعات.
5. تطوير إجراءات واضحة وفعالة للإشراف على ممارسة الحوكمة بالجامعة، والإعلان عنها.

- تبنى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات :

1. ضرورة تطبيق مؤسسات التعليم العالي السودانية لمنهج التخطيط الإستراتيجي ، وفق السمات و الموصفات و الأسس و المعايير الخاصة به ، يتم أنزاله على إدارت الجامعة لتبنى عليه خططها

12. علام ، رجاء محمود (2010) . مناهج البحث في العلوم النفسية و التربية ، ط 5 . القاهرة دار النشر للجامعات
13. غنيم ، محمد (2005) ، **التخطيط التربوي** ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان
14. الفرا ، ماجد (2005) ، **دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي** ، الجامعة الاسلامية : غزة
15. اللوزي ، موسى (2002) : **التنمية الادارية** ، ط 2 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان
16. مأندير ، ميشيل (2003) ، **فن التعليم الوظيفي ، الأهداف ، الإستراتيجيات ، التقويم** ، ترجمة الفوال ، محمد ، و نجيب ، عبد الرحمن ، الطبعة الاولى ، دار الرضا : دمشق
17. مرسي ، نبيل ، (2003) ، **الادارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس** ، مصر : دار الجامعة الجديدة
18. المرسي ، وآخرون (2002) ، **التفكير الإستراتيجي و الادارة الإستراتيجية منهج تطبيقي** ، الدار الجامعية : مصر
19. المغربي ، عبد الحميد (1999) ، **الادارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين** ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية : القاهرة
20. الحجار ، رائد حسين (2001) ، " تطوير التخطيط الاداري للتعليم بقطاع غزة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، عين شمس ، برنامج الدراسات العليا مع كلية التربية بغزة : القاهرة
21. حسين ، حسن ، (2002) ، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، مجلة التربية ، عدد خاص ، ص 160_210 ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ولادارة التعلمية ، مصر
22. جمال رضا حلاوة ، على محمود موسى صالح (2009) مدخل الى علم التنمية ، الطبعة العربية الاولى ، دار الشروق .
23. الرشيد الحبوب (2008) ، بعنوان الفلسفة التربوية السودانية المستقبلية المنشودة و غاياتها في ضوء المتغيرات العالمية الجديدة . مؤتمر كلية التربية . جامعة الخرطوم
24. رمزي ، مها محمود ، (2008) الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24، العدد الاول ، دمشق
25. السوادي ، على محمد (2015) الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح) رسالة دكتوراه ، قسم الادارة التربوية مكة المكرمة جامعة ام القرى
26. طارق عبد العال حماد، (1999) المشكلات الضريبية المتعلقة بالبنوك" بدون ناشر، القاهرة
27. مجدي خليفة (2003) "العولمة وإدارة الاقتصاديات الوطنية" المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني
28. محمد حسين اب صالح (2017) **التخطيط الاستراتيجي القومي** منهج المستقبل،، دار جنان للنشر والتوزيع
29. محمد دويدار (1982) الاقتصاديات العربية وتحديد الثمانينيات ، البترول العربي : نعمة أم نقمة " منشأة المعارف الاسكندرية
30. مدحت محمد ابو النصر ، (2015) **الحوكمة الرشيدة** ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتدريب
31. مرزوق ، فاروق عبد الحكيم (2012) **حوكمة التعليم المفتوح** منظور استراتيجي ط1 مكتبة الانجلو المصرية ، مصر
32. المصعبي عبد الملك منصور ، (2009) ، العمل بالاصوك الاستثمارية الاسلامية على المستوى الرسمي والحاجة الى تشريعات جديدة ، بحث مقدم الى مؤتمر المصارف الاسلامية بين الواقع والمأمول دائرة الشؤون الاسلامية والعمل الخيري بدبي
33. مقديش نزيه (2009) أهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للراء جامعة فرحات عباس رسالة ماجستير
34. منصور، اشرف، (2009)، نقد فوكو للنظرية الليبرالية في السلطة ، مجلة مؤسسة الحوار المتمدن ، بغداد العدد 2808
35. يوسف ، محمد حسن، (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، بحث مقدم الى بنك الاستثمار القومي القاهرة
36. الدليل للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية في المملكة العربية السعودية (2017) الرياض

المراجع الانجليزية

1. Ali shah asad, auditing and govornance frame work for private sector in Pakistan " ADB/OECD Anti corruption initiative 2003
2. Amos karim, governance and govermentality relative and relevance of two prominent social scientific concepts for comparative education, edue Presque .vol ,2010
3. Anthony Dooly, thematic analysis the role of academic boards in university governance Australia 2007
4. Governance , www.merriam governance 2010
5. Gujler k. corporate governance and the returnon investment , berlin meeting presented paper at university of Vienna 2009
6. Henke mary, can academic autonomy survive in the knowledge society aperspective from pritain higher education research and development volume 2007

- market conditions issues of quality assurance and accountably2007
12. Monk .R. and minnow,N, talking governance the role of magic concepts "Gorporate governance,2001
13. Pero. Davide, immigrants and the politics of governance in Barcelona centre on migration policy and society working paper university of oxford, 2005
14. Report of the commission on global governance our global www.itcilo.it/english/actrav/telearn/glob2010
15. Stephen elezabeth Martinez and arnoldo held what is neo liberalism ?2009
16. Taylor, W. & Cleland , D. (Eds.) **Strategic Planning and Management Handbook** . New York : van Nostrand Reinhold company
17. Thompson , John L. , “ **Strategic Management : Awareness & Cbange** “ , 3rd ed. , international publishing co. , u . k. , (2003).
7. Higher education governance in Europe policies structures, funding and academic staff Eurydice the European commission directorate general for education and culture Eurydice 2008
8. John Robert, agency theory, ethics and corporate governance presented at the corporate governance and ethics conference mary quarie graduate school of management sydney Australia 2004
9. Johnsen sarah , Re- phasing neo - liberalism from governance to governmentality , research and development unit, social work department, London , 2009
10. Key per formance indicators (KPIS) for governance of public universities in Malaysian department of higher education management ministry of higher education, maliysia, asian centre for research on university learning and teaching 2009
11. Kimterri, changing university governance and management in the U.K and else where under

ملحق رقم (1) استبانة قياس تطبيق الحوكمة وفق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية

| م | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تتوافر أسس ومعايير واضحة لتعيين مدير المؤسسة | | | | | |
| 2 | تحدد المؤسسة حاجتها من الكوادر البشرية استنادا الى منهج تحليل الوظائف | | | | | |
| 3 | تطبق المؤسسة الانظمة والتعليمات على العاملين دون تمييز | | | | | |
| 4 | توضح أنظمة المؤسسة وتعليماتها الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة | | | | | |
| 5 | تطبق المؤسسة الانظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز | | | | | |
| 6 | تطبق ادارة المؤسسة معايير تقييم الاداء للعاملين فيها بشكل عادل | | | | | |
| 7 | لدى المؤسسة هياكل تنظيمية مرنة ومواكبة لتوجهاتها | | | | | |
| 8 | تطبق المؤسسة قواعد المساءلة في كافة المستويات الادارية دون تحيز | | | | | |
| 9 | يدرك العاملون بالمؤسسة قواعد العمل وعواقب مخالفتها | | | | | |
| 10 | تلتزم المؤسسة بتدقيق حساباتها من خلال مدقق قانوني خارجي | | | | | |
| 11 | يوجد تكافؤ بين الصلاحيات الممنوحة للعاملين والمسؤولية عن نتائج أعمالهم | | | | | |
| 12 | تلتزم المؤسسة بنصوص قانون تنظيم التعليم واللوائح التنفيذية المنبثقة عنه | | | | | |
| 13 | تطبق ادارة المؤسسة مؤشرات أداء علمية للحكم على مدى نجاح خطتها الاستراتيجية | | | | | |
| 14 | تساهم استراتيجية المؤسسة في تطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم والمعايير العالمية | | | | | |
| 15 | تتم مراجعة عمليات تنفيذ استراتيجية المؤسسة بشكل دوري من قبل الجهات المختصة لضمان نجاح التنفيذ | | | | | |
| 16 | تتمتع المؤسسة بالاستقلالية في ادارة مواردها البشرية والمالية وفق رؤية ورسالة واضحة | | | | | |
| 17 | تتمتع المؤسسة بحرية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها وفق خططها الاستراتيجية | | | | | |
| 18 | تمتلك المؤسسة خطة واضحة لاعداد الطلاب المقبولين كل عام | | | | | |
| 19 | تفصح المؤسسة عن ميزانيتها وتقدم تقارير حول الانفاق والايادات لديها | | | | | |
| 20 | تلتزم المؤسسة بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 21 | تسمح مجالس المؤسسة المختلفة بمناقشة الخطة الاستراتيجية للجامعة |
| | | | | | 22 | تعمل المؤسسة على تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق لمناقشة الخطة الاستراتيجية |
| | | | | | 23 | تعطي ادارة المؤسسة اهتمام كبير لتقييم اداء عضو هيئة التدريس من قبل الطلبة |
| | | | | | 24 | تعمل المؤسسة على اشراك ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع خطط الاستراتيجية |
| | | | | | 25 | تلتزم المؤسسة بتدقيق حساباتها من خلال مدقق قانوني خارجي وفق خطط الميزانيات المجازة |
| | | | | | 26 | تعتمد المؤسسة نظام ابتعاث واضح ومنصف للعاملين فيها |
| | | | | | 27 | تدعم المؤسسة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات المحلية والخارجية |
| | | | | | 28 | يوفر نظام الاداء المعتمد في المؤسسة التغذية الراجعة ضمن اليات متابعة فاعلة للخطة الاستراتيجية |
| | | | | | 29 | تقيم المؤسسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بصورة دورية |

درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس

أ. د. عفيف حافظ زيدان

كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، فلسطين.

afzeidan@staff.alquds.edu

أ. ميسون عارف زيدان

وزارة التربية والتعليم العالي - مديرية تربية طولكرم

af_zeidan@yahoo.com

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس، اجريت الدراسة في الفصل الاول من العام الدراسي (2018/2019)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس، والبالغ عددهم (240) طالبا وطالبة، وتكونت عينة الدراسة من (60) طالباً وطالبة وقد طور الباحثان أداة للدراسة، وهي استبانة ثقافة الجودة، إذ تكونت من (30) فقرة، وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، فقد بلغ معامل الثبات (0.88). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية، كان (4.01) وبدرجة كبيرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الطالبات، والمستوى الدراسي لصالح مستوى سنة ثانية، ولم تظهر نتائج الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الدراسي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ثقافة الجودة، الدراسات العليا، جامعة القدس.

Abstract: The purpose of this study was to investigate the degree of quality literacy represent among Educational graduate study students. The study was conducted in the first semester of 2018 / 2019. Data were collected from (60) male and female students. In order to achieve the objectives of the study, the researchers prepared a questionnaire consisting of (30) items. Validity and reliability of the questionnaire were proved.

The results revealed that the degree of quality literacy represent among Educational graduate students was (4.01) which is high. There were significant differences in the means of the quality literacy represent among Educational graduate students due to gender in favor to female, and due to academic level in favor to second year. There were no differences in the quality literacy represent among Educational graduate students due to campus.

Key words: quality, quality literacy graduate study, alquds university.

للتعليم القائم على الممارسة والتطبيق والمحاكاة لبيئة العمل الواقعية (Burley, 2005; Lee at al. 2008).

ويمكن للجودة أن تعيد المهتمين بقضايا تحسين العمل التربوي من حيث أهدافه وعملياته ومخرجاته، والقائمين على رسم السياسات التعليمية وتطوير إدارة التعليم بما يتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ومواجهة تحدياته (أبو قمر ومصالحة، 2007). وتركز الجودة الشاملة في التعليم بشكل أساسي على تحقيق متطلبات تحسين التعليم وتطويره، وتحقيق المزيد من النمو للمعلمين والمتعلمين، وتوفير بيئة أفضل للتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2003).

وتمثل برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية ركناً أساسياً يُعتمد عليه في تنمية رأس المال البشري الفلسطيني، وعليه فإن تلك البرامج لا بد أن تيسر استيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة، والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وطرق التعامل معها، وبرامج الدراسات العليا بما تطرحه من اهتمام بالبحث العلمي الذي يقوم على البحث عن المعرفة وتوظيفها ونشرها، معتمداً في ذلك على منهجية علمية سليمة، تستطيع أن تسهم في حل مشكلات المجتمع، وتلبية متطلباته بحيث يكون خريج الدراسات العليا لا يشكل عبئاً على المجتمع بل رافعة أساسية في مشروع نهضة المجتمع وتنميته (راضي، 2016).

المقدمه: تتنافس الجامعات حالياً لاحتلال مراكز متقدمة في الترتيب العالمي، وهناك العديد من التصنيفات العالمية التي تعتمد الجودة اساساً في الترتيب، إذ تأخذ التصنيفات بالحسبان جودة المدخلات والعمليات للحكم على المخرجات التعليمية. وقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تزايداً في أعداد الجامعات والتخصصات، وكذلك أعداد الطلبة. وقد تنبتهت الجامعات العربية الى ضرورة مواكبة التطورات للحاق بركب التصنيفات العالمية، التي تصنف الجامعات وفق ترتيب عالمي، او اقليمي او محلي.

وأصبح ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أهم الإجراءات المعنية للتأكيد على جودة البرامج الجامعية من حيث المحتوى ومناهج التعليم وأساليب التعلم والبيئة التعليمية، والاستجابة لحاجة السوق والمجتمع، والقدرة على التنافس واثبات الوجود على الساحة العالمية؛ وتهيئة الطالب الجامعي للحصول على الوظيفة المستدامة والانخراط بجدارة في بيئة العمل والتفاعل معها (Kecetep & Özkan, 2013; Lisievici, 2015). ولكي تحقق الجامعات طموحات سوق العمل، وتتجنب النقد الموجه إلى مخرجاتها، أعادت النظر في برامجها الأكاديمية؛ فوضعت مناهج تعليمية تولي أهمية أكبر للمهارات العملية المطلوبة في سوق العمل، وتتيح فرصاً أفضل

وذلك باستخدام اداة صممت لهذا الغرض، وتوصلت نتائج البحث إلى ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها كانت كبيرة للمعلمين والطلبة، ولم تجد الدراسة فروقا في ثقافة الجودة تعزى لمتغيرات المعلمين اما بالنسبة للطلبة فقد أظهرت نتائج الدراسة فروقا في ثقافة الجودة تعزى لمتغير فرع الدراسة.

وهدفت دراسة الزهراني (2015) إلى الكشف عن واقع ثقافة الجودة السائدة في كلية التربية بجامعة أم القرى، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (198) عضو هيئة تدريس بكلية التربية، وذلك في العام الدراسي 1436/1435هـ، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. تضمنت إجراءات الدراسة تطبيق استبانة صممت لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ثقافة الجودة السائدة متوسطة بشكل عام. كما اتضح وجود فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى ثقافة الجودة يعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) على مجالات أداة الدراسة على المقياس الكلي لأداة الدراسة، ووجود فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى ثقافة الجودة يعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية) على مجالات أداة الدراسة لا يوجد فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى ثقافة الجودة يعزى لمتغير (مشاركة العاملين). كما اتضح أنه لا يوجد فرق بين متوسطات استجابات العينة حول مستوى ثقافة الجودة يعزى لمتغير (سنوات الخبرة) على مجالات أداة الدراسة (مشاركة العاملين، التركيز على الطالب، تحفيز العاملين)، وعلى (المقياس الكلي لأداة الدراسة).

اما دراسة عبدالله (2014) فقد قدمت رؤية مقترحة لتعزيز ثقافة الجودة الإدارية لدى الإداريين بكلية التربية بالوادي الجديد في ضوء مدخل القبعات الست، وذلك من خلال تعرف أبعاد ثقافة الجودة الإدارية في المؤسسات الجامعية، والإطار المفاهيمي لمدخل القبعات الست في التفكير، وواقع تعزيز ثقافة الجودة الإدارية لدى الإداريين بكلية التربية وقيم ثقافة الجودة الإدارية المأمول تعزيزها لدى الإداريين بكلية التربية بالوادي الجديد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستندت في ذلك إلى استبانة موجهة إلى عينة من (35) موظفاً من الإداريين بكلية التربية بالوادي الجديد للوقوف على واقع ثقافة الجودة الإدارية في ضوء مدخل القبعات الست. بيّنت النتائج أن عملية ثقافة الجودة الإدارية لدى الإداريين تواجه بدرجة كبيرة معوقات تتعلق بضعف كفايات بعض مديري الإدارات في مجال الجودة الإدارية، والقصور في الإعلام عن الإجراءات التي تتبع لتعزيز ثقافة الجودة الإدارية.

ودرس الدجني (2011) دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي التي واجهت عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم، حيث أجرت الجامعات الفلسطينية

وتعد ثقافة الجودة في عالمنا اليوم هي الارضية الخصبة لنمو وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية، ولكي يتم نجاحها على المؤسسات ان تؤمن بمبدأ نشر ثقافة التطوير المستمر، والعمل الجماعي، وتشجيع مشاركة العاملين، بالإضافة الى التركيز على قياس رضى المستخدمين الذين يمثلون الهدف الاساسي لتحقيق الجودة و تقديم أفضل الخدمات لهم (قليون، 2016).

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لتقدم وصفاً لثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية. جامعة القدس، ويمكن اعتبار نتائجها مؤشرات يستعان بها لتطوير أهداف وعمليات ومخرجات برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، وتعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية لفحص ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا لما تمثله هذه الثقافة من أهمية كبيرة في تغيير نمط التفكير لدى شريحة مهمة من شرائح المجتمع.

وفي ضوء مراجعة الباحثان للدراسات السابقة في هذا المجال، فقد وجد العديد من الدراسات التي بحثت بهذا الموضوع، فقد درس الحريري (2017) ابرز الوسائط الالكترونية لنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات اليمنية وتحديد ابرز معوقات استخدام هذه الجامعات للوسائط الالكترونية، وبلغت عينة الدراسة (164) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من استبانة، وأظهرت الدراسة ارتفاع درجة اهداف استخدام الوسائط الالكترونية، ولم تجد الدراسة فروقا في اهداف استخدام الوسائط الالكترونية تعزى لمتغيرات الجنس، الجامعة، الدرجة العلمية، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود العديد من المعوقات التي تحول دون استخدام هذه الجامعات للوسائط الالكترونية في نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ودرس النفار (2016) مدى تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وأثره في تحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقام الباحث بصياغة فرضيتن رئيسيتين، ومجموعة تساؤلات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (1909) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (320) مفردة، وكانت العينة عشوائية، وتوصلت نتائج البحث إلى تدني نسب توافر ثقافة الجودة، التي تتناسب مع بيئة التميز، وكذلك تدني نسب توافر الممارسات الاخلاقية، وأيضاً تدني منسوب بيئة التميز بالجامعات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بخفض مستويات الصراع التنظيمي، وذلك من خلال التعامل بالعدل مع جميع العاملين، وربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية.

اما دراسة شببطة وعويد (2016) فقد هدفت لبحث ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة طبقية عشوائية من (76) مدرسة من مديرتي سلفيت وقلقيلية،

الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

محددات الدراسة:

تحدد نتائج هذه الدراسة بالآتي:

1. مدى صلاحية أداة الدراسة وملاءمتها لغرض إجراء الدراسة
2. درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس وكذلك صدق الأداة وثباتها .
3. اقتصار الدراسة على طلبة الدراسات العليا في التربية في جامعة القدس .
3. فترة إجراء الدراسة وهي الفصل الأول من العام الدراسي 2018/2019 .

تعريفات الدراسة:

جامعة القدس: جامعة فلسطينية عامة، مقرها القدس، والدراسة فيها منتظمة وتضم خمس عشرة كلية تمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، ومجموعة من المعاهد والمراكز التعليمية المتخصصة، وموزعة في مدينة القدس وضواحيها .

الجودة: يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان الزبون، المجتمع، المنظمة (طاهر، 1998).

ثقافة الجودة: المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والأمال والعواطف وان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف (النفار، 2016; Froment, 2004).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي وذلك لمناسبته لأغراض الدراسة من خلال وصف وتحليل نتائج استجابات الطلبة في جامعة القدس على الاستبانة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الدراسات العليا في التربية في جامعة القدس للفصل الأول من العام الدراسي 2018 / 2019، إذ بلغ عددهم (240) طالباً وطالبة، وذلك حسب إحصاءات دائرة القبول والتسجيل في جامعة القدس. وتكونت عينة الدراسة من

مؤخراً تقييماً ذاتياً شاملاً لكافة مناحي الأداء من خلال معايير ومؤشرات دولية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، حيث طبقت على عينة مكونة من (60) عضواً شاركوا في عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في مجالات (التخطيط المؤسسي - الحكم والإدارة - النطاق المؤسسي - الموارد المؤسسية والخدمات) في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات بلغت (70.26%). ووجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحددت مشكلة الدراسة في استقصاء درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس وبالتحديد انحصرت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس؟
2. هل تختلف درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس باختلاف متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والموقع الدراسي، والمستوى الدراسي)؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس .
2. التعرف إلى الفروق في درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، الموقع الدراسي، المستوى الدراسي).

فرضيات الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس تعزى لمتغير الموقع الدراسي.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة

الثبات كرونباخ الفاء، اذ بلغت قيمة الثبات (0.88) وهي قيمة مناسبة جدا لغرض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:

النوع الاجتماعي: (ذكر، أنثى)

الموقع الدراسي: (ابو ديس، دورا)

المستوى الدراسي: (سنة اولى، سنة ثانية)

المتغيرات التابعة: استجابة طلبة الدراسات العليا في التربية في جامعة القدس على استبانة ثقافة الجودة.

المعالجة الإحصائية: استخدم الباحثان طرقاً إحصائية وصفية وتحليلية، وقد تمثلت الطرق الإحصائية الوصفية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية في اختبار (ت) (t-test).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

لتحديد درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية- جامعة القدس ومن خلال متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني التالي:

| الدرجة | مدى متوسطها الحسابي |
|------------|---------------------|
| قليلة جداً | 1.80 - 1.00 |
| قليلة | 2.60 - 1.81 |
| متوسطة | 3.40 - 2.61 |
| كبيرة | 4.20 - 3.41 |
| كبيرة جداً | 5.00 - 4.21 |

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

ما درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية. جامعة القدس؟

للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية لدرجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية. جامعة القدس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

| رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------|---|-----------------|-------------------|------------|
| 18 | ألتزم بحضور المحاضرات بأوقاتها المحددة. | 4.60 | 0.69 | كبيرة جداً |
| 17 | أحترم زملائي وأستمع الى وجهات نظرهم. | 4.50 | 0.68 | كبيرة جداً |
| 9 | أبذل جهداً للحصول على تغذية راجعة من أساتذتي حول أداتي. | 4.43 | 0.61 | كبيرة جداً |
| 13 | أقوم بجمع المادة العلمية حول موضوع العرض العلمي الخاص بي من مراجع متعددة. | 4.40 | 0.74 | كبيرة جداً |
| 7 | أتبع التعليمات الادارية منذ دخولي الجامعة حتى التخرج. | 4.32 | 0.62 | كبيرة جداً |
| 11 | أعرف واجباتي كطالب دراسات عليا ولا أتوان عن القيام بها. | 4.30 | 0.63 | كبيرة جداً |
| 16 | أتعامل مع أساتذتي باحترام. | 4.28 | 0.79 | كبيرة جداً |

(60) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبذلك فقد بلغت نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة (25%)، ويبين الجدول رقم (1) خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير | مستوى المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر | 25 | 41.7 % |
| | انثى | 35 | 58.3 % |
| الموقع الدراسي | أبو ديس | 30 | 50.0 % |
| | دورا | 30 | 50.0 % |
| المستوى الدراسي | سنة اولى | 27 | 45.0 % |
| | سنة ثانية | 33 | 55.0 % |

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من استبانة لقياس درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية. جامعة القدس، وقد قام الباحثان بتطوير الاستبانة استناداً الى بعض الدراسات السابقة مثل دراسة ابو صاع وزيدان (2017) ودراسة قمبر (2016)، ودراسة الغبشاوي (2016)، وتكونت الاستبانة من جزئين، الأول: معلومات عامة عن الطلبة، وتكون الجزء الثاني من (30) فقرة صيغت وفق طريقة (ليكرت) الخماسية.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق استبانة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وبلغ عددهم (6) محكمين، حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات لثقافة الجودة، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، اذ اشتملت على (30) فقرة. وتم احتساب ثبات الأداة حسب معادلة

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | رقم الفقرة |
|------------|-------------------|-----------------|---|------------|
| كبيرة جداً | 0.6 | 4.25 | أختار المشرف الكفء للإشراف على أطروحتي. | 1 |
| كبيرة جداً | 0.44 | 4.23 | أستفيد من وقت المحاضرة وأدون جميع الملاحظات الهامة. | 20 |
| كبيرة جداً | 0.69 | 4.22 | أتمسك بحقوقتي داخل الجامعة ولا أفرط بها. | 10 |
| كبيرة | 0.51 | 4.20 | أحب التجديد والحدثة في برنامج الدراسات العليا. | 28 |
| كبيرة | 0.45 | 4.18 | أطرح أسئلتني واستفساراتي على أساتذتي دون تردد. | 19 |
| كبيرة | 0.40 | 4.15 | أستفيد وأفيد زملائي في كل ما يتعلق بمصادر التعلم. | 25 |
| كبيرة | 0.32 | 4.12 | أستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع أساتذتي وزملائي. | 22 |
| كبيرة | 0.73 | 4.10 | استفيد من خدمات مركز الحاسوب والمكتبة الإلكترونية حسب ما تسمح به الانظمة والقوانين. | 15 |
| كبيرة | 0.73 | 4.08 | أشارك في الحوارات مع زملائي عبر تشكيل مجموعات للمسابقات الدراسية. | 24 |
| كبيرة | 0.73 | 4.07 | أشارك بفاعلية في توفير بيئة صافية مناسبة. | 27 |
| كبيرة | 0.75 | 4.03 | أدقق في نوعية الابحاث التي اقدمها اثناء الدراسة لتقديم المتميز منها. | 8 |
| كبيرة | 0.72 | 4.02 | أتوجه للمرشد الاكاديمي قبل اعتماد تسجيل مساقاتي. | 4 |
| كبيرة | 0.71 | 4.00 | أوظف التكنولوجيا الحديثة لمساعدتي في اتمام مهماتي العلمية. | 23 |
| كبيرة | 0.82 | 3.97 | أطلع على المنشورات الخاصة بالدراسات العليا في التربية. | 3 |
| كبيرة | 0.77 | 3.90 | أشارك في النشاطات الاصفية والاجتماعية التي تخص زملائي. | 30 |
| كبيرة | 0.91 | 3.83 | أبتعد عن المحسوبية في كل ما يتعلق بالإجراءات داخل الجامعة. | 14 |
| كبيرة | 1.20 | 3.70 | أحرص على حضور مناقشات رسائل الماجستير في البرنامج. | 29 |
| كبيرة | 1.60 | 3.52 | أطلب من أساتذتي تغيير طرق التدريس بما يتناسب مع احتياجاتنا. | 21 |
| كبيرة | 1.30 | 3.43 | أتواصل مع أصدقاء من جامعات أخرى لتكامل المعرفة في حقل التخصص. | 26 |
| كبيرة | 0.99 | 3.40 | أشارك في ورشات التدريب الخاصة بطرق البحث العلمي. | 6 |
| متوسطة | 1.2 | 3.38 | أفضل مسار الرسالة على المسارات الأخرى. | 12 |
| متوسطة | 1.10 | 3.30 | أقترح على المدرسين استخدام وسائل تقويم البديل. | 5 |
| متوسطة | 1.30 | 3.28 | أتابع أبحاث أساتذتي المنشورة في المجالات المحكمة. | 2 |
| كبيرة | 0.31 | 4.01 | الدرجة الكلية | |

الجودة والتميز، بسبب مرحلة نضوجهم الاجتماعي والفكري مقارنة بطلبة البكالوريوس الذين تخطفهم وسائل الاتصال والتواصل ويبدل طلبه الدراسات العليا جهوداً كبيرة في استكمال دراستهم خاصة ان معظمهم موظفون ويعملون صباحاً ويستكملون دراستهم في المساء. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الحريري (2017) التي اظهرت ارتفاع درجة اهداف استخدام الوسائط الالكترونية لنشر ثقافة الجودة، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة شبيطة وعويد (2016) والتي توصلت الى ان ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها كانت كبيرة للمعلمين والطلبة. واختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة النفار (2016) التي توصلت نتائجها إلى تدني نسب توافر ثقافة الجودة واختلفت كذلك مع نتيجة دراسة الزهراني (2015) التي أظهرت أن ثقافة الجودة السائدة متوسطة بشكل عام.

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية كان (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.31)، وهذه القيمة تشير إلى أن ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية . جامعة القدس كانت كبيرة. كما تبين أن الفقرة " ألتزم بحضور المحاضرات بأوقاتها المحددة. " جاءت في الترتيب الأول وبأعلى متوسط حسابي (4.60). والفقرة " أحترم زملائي وأستمع الى وجهات نظرهم." في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.50). والفقرة " أبذل جهداً للحصول على تغذية راجعة من أساتذتي حول أدائي " في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي (4.43). كما تبين أن الفقرات " أتابع أبحاث أساتذتي المنشورة في المجالات المحكمة" و " أقترح على المدرسين استخدام وسائل تقويم البديل" و " أفضل مسار الرسالة على المسارات الأخرى" حصلت على أدنى متوسط حسابي بين الفقرات وبمتوسط (3.28)، (3.30)، (3.38) على التوالي. ويرى الباحثان ان سبب ارتفاع درجة ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية يعود الى طبيعة طلبة الدراسات العليا وخصائصهم، اذ يبحثون عن

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية - جامعة القدس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى النوع الاجتماعي. ويبين الجدول رقم (3) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (3) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة

الجودة تعزى إلى النوع الاجتماعي.

| النوع الاجتماعي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------|---------------|
| ذكر | 25 | 3.90 | 0.27 | 58 | 2.4 | * 0.02 |
| أنثى | 35 | 4.09 | 0.32 | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (3) أن الفروق في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى) كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (ت) (2.36) وكانت قيمة (P) (0.02) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، ويتضح من المتوسطات الحسابية أن الفروق كانت لصالح الإناث.

ويرى الباحثان أن وجود فروق في تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى النوع الاجتماعي يعود إلى أن الإناث أكثر جدية من الذكور وأكثر انضباطاً في كل ما يتعلق بالأمور اللوجستية ويرى الباحثان أيضاً أن الطالبات يظهرن اهتماماً أكثر من الطلاب في مجال النمو المهني، ويمتلكن اتجاهات إيجابية نحو مهنة التدريس، وهذا ينعكس على جديتهن في تمثل ثقافة الجودة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية - جامعة القدس تعزى لمتغير الموقع الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى الموقع الدراسي. ويبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (4) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى الموقع الدراسي.

| الموقع الدراسي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------|---------------|
| أبو ديس | 30 | 4.08 | 0.18 | 58 | 1.87 | 0.07 |
| دورا | 30 | 3.94 | 0.38 | | | |

يتضح من الجدول رقم (4) أن الفروق في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى الموقع الدراسي ليست ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (ف) (1.87) وكانت قيمة (P) (0.07) مما يعني قبول الفرضية الصفرية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الأمر يتعلق بطبيعة برنامج الدراسات العليا بأهدافه ومحتواه وأساليبه التي تتطابق إلى حد كبير بغض النظر عن الموقع الدراسي، وكذلك فإن البرامج موحدة وحتى أعضاء هيئة التدريس يعملون في الموقعين مما يقلل الفروق التي تعزى للموقع الدراسي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تمثل ثقافة الجودة لدى طلبة الدراسات العليا في التربية - جامعة القدس تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى المستوى الدراسي. ويبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار (ت).

الجدول رقم (5) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة

الجودة تعزى إلى المستوى الدراسي

| المستوى الدراسي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|----------|---------------|
| سنة أولى | 27 | 3.87 | 0.29 | 58 | 3.4 | * 0.01 |
| سنة ثانية | 33 | 4.12 | 0.27 | | | |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (5) أن الفروق في متوسطات استجابات طلبة الدراسات العليا في التربية على استبانة تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى المستوى الدراسي كانت ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (ت) (3.40) وكانت قيمة (P) (0.01) مما يعني رفض الفرضية الصفرية، ويتضح من المتوسطات الحسابية أن الفروق كانت لصالح سنة ثانية. ويرى الباحثان أن وجود فروق في تمثل ثقافة الجودة تعزى إلى المستوى الدراسي يعود إلى أن طلبة السنة الثانية يكونون أقرب إلى تسجيل الرسالة بعد انتهاء المتطلبات النظرية فهم

شبيطة، مها وعويد، محمد . (2016). ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها. *مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة البحرين*، 17 (2)، 339 – 365.

عبدالله، مجدي . (2014). رؤية مقترحة لتعزيز ثقافة الجودة الإدارية لدى الإداريين بكلية التربية بالوادي الجديد في ضوء مدخل القبعات الست. *مستقبل التربية العربية*. 21 (90)، 223 – 346.

الغيشاوي، منال . (2016). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في كليات جامعة أم درمان الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية. *المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.

قليون، سليمان . (2016). ثقافة الجودة بين الواقع والطموح دراسة حالة عن كلية التربية. *المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات* 2 (2)، 32 – 37.

قمبر، جميلة . (2016). تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية. *المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.

النفار، حسام . (2016). أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية). *مجلة كلية فلسطين التقنية*. دير البلح، العدد 3، ص 23 – 53.

وزارة التربية والتعليم . (2003). مشروع إعداد المعايير القومية- المعايير القومية للتعليم في مصر، المجلد الأول، مصر.

Burley, P. (2005). Experiential learning produces capable event management graduates. In J. Allen (Ed.), *Impacts of events: Proceedings of the International Events Research Conference* (pp. 622–633). Sydney.

Froment , E. (2004). *Developing an Internal Quality Culture in European Universities , Report on the Quality Culture Project Round II* , European University Association Australia: University of Technology Sydney.

Kecetep, İ., & Özkan, İ. (2014). Quality assurance in the European Higher Education Area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141,660–664.

Lee, K., Lee, M. & Kim, H. (2008). Comparing perceptions of event management curriculum: a factor correspondence analysis. *Event Management*, 12, 67-79.

Lisievici, P. (2015). The forgotten side of quality: Quality of education construct impact on quality assurance system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 371 – 375.

بهذه الحالة معنيون بالجودة اكثر جدية من طلبة السنة الاولى الذين يكون مهم الاندماج في البرنامج اكثر من جودته.

التوصيات:

1. تشجيع الطلبة الذكور على تمثل ثقافة الجودة من خلال جلسات حوارية.
2. ضرورة عقد دورات تثقيفية للجودة حتى يتسنى لطلبة سنة اولي تمثل هذه الثقافة.
3. إشراك العديد من الأطراف الجامعية في نشر ثقافة الجودة وخاصة وحدات الجودة العاملة في الجامعات.
4. تشجيع العاملين في الجامعات على تبني ثقافة الجودة.
5. إجراء المزيد من الدراسات بهدف قياس ثقافة الجودة بشكل عام وفي برامج الدراسات العليا بشكل خاص.

المراجع:

أبو صاع، جعفر وزيدان، عفيف . (2017) . درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية الحكومية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس" جامعة فلسطين التقنية أنموجا". *المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة اسيوط، جمهورية مصر العربية*.

أبو قمر، باسم محمد؛ مصالحة، عبد الهادي حمدان.(2007). *مدى توافر معايير الجودة في برامج الإشراف التربوي المقدمة في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، المؤتمر التربوي الثالث: "الجودة في التعليم الفلسطيني - مدخل للتميز، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين*.

الحريزي، خالد . (2017) . استخدام الوسائط الالكترونية لنشر ثقافة الجودة والاعتماد الاكاديمي بالجامعات اليمنية وتحديد ابرز معوقات استخدام هذه الجامعات للوسائط الالكترونية. *مجلة الدراسات النفسية والتربوية، جامعة السلطان قابوس*، 11 (3)، 565 – 585.

الدجني، اباد . (2011) . دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)* 19 (2)، 305 – 342.

راضي، مرفت . (2016). واقع فاعلية برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر الخريجين. *المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*.

الزهراني، عبدالله . (2015). ثقافة الجودة السائدة في كلية التربية بجامعة أم القرى وعلاقتها بتحسين الاداء. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 10 (2)، 139 – 158.

معوقات البحث العلمي في العالم العربي _ الجزائر نموذجا

سعدي زكريا
جامعة المنار الجمهورية التونسية
saadiheidera@hotmail.com

أ.د. سعدي حيدرة
أستاذ التعليم العالي -
جامعة العربي التبسي_تبسة
saadi.zakaria842@gmail.com

الملخص: يعد البحث العلمي من أهم المظاهر المميزة لعصرنا الحالي. فهو عماد كل تخطيط وعصب كل تنمية، فبواسطة البحث يتم وضع خطط التنمية على أسس سليمة ومتينة. ويتم تفادي الأخطاء وتوفير الأموال وتحسين النوعية. كما يعتبر البحث العلمي سبيلا رئيسيا، ومهما لرفع مستوى الجامعات ورفع مستوى الهيئة التدريسية.

ولا يكون ذلك إلا بانتهاج الآليات الشرعية عند التوظيف، ووضع الشخص المناسب بقدراته وكفاءاته في مكانه المناسب.

غير أن هناك معوقات كثيرة وكثيرة جدا، تعترض البحث العلمي خاصة في عالمنا العربي. الشيء الذي يجعل الباحث لا يفلح في بحثه. رغم أن العالم والباحث العربي غالبا ما يتفوق في أكبر الدول المتقدمة في عالمنا اليوم. ويستفاد من هؤلاء العلماء في التطور والرقي في غير المجتمع العربي واخص بالذكر العلماء في الجزائر.

ليبقى السؤال مطروحا في كافة الدول العربية والجزائر خصوصا. لماذا يستفيد غيرنا من قدراتنا البشرية العلمية؟

وتبنى بيوت غيرنا وتهدم بيوتنا بعلمنا؟

فما هو السبيل لإرجاع الأمور إلى نصابها؟ وما هي المعوقات التي تعترض سبيل البحث العلمي في عالمنا العربي؟

هذه الأسئلة وغيرها سنحاول أن نتطرق لها في هذه الورقة على النحو التالي:

- مقدمة

- المحور الأول: أسباب تدهور أخلاقيات البحث العلمي في الجامعة.

- (في العالم العربي عامة والجزائر خاصة)

- المحور الثاني: مدونة أخلاقيات الباحث الجامعي.

- الخاتمة

الكلمات المفتاحية: البحث العلمي، المعوقات، التوظيف، النزاهة، مدونة الباحث.

The barriers to scientific research in the Arab world (Algeria as a model)

Abstract: Scientific research is one of the most important features of our time. It is the foundation of any planning and the nerve of every development, thus through researches, development plans are laid out on sound and solid foundations. Mistakes are avoided, funds are saved and quality is improved. Scientific research is also considered a major way, and it is important to raise the level of universities and raise the level of teaching staff.

The above-mentioned can only be done through the adoption of legitimate mechanisms at the time of recruitment, and placing the right person with his abilities and competencies in his proper place.

However, there are many and many obstacles to scientific research, especially in the Arab world. Which makes the researcher do not succeed in his domain. Although the Arab world and researcher often outperform the largest developed countries in our world today. These scientists benefit from the development and advancement of non-Arab society, especially the scholars in Algeria, So that the question remains in all Arab countries and Algeria in particular: Why do others benefit from our scientific human capabilities? And why others construct themselves while our homes are destroyed by our knowledge?

What is the way to restore things to normal? What are the barriers to scientific research in our Arab world?

These and other questions will be addresses and detailed in this paper as follows:

An introduction

I- Reasons for the deterioration of the ethics of scientific research in the university (In the Arab world in general and Algeria in particular)

II- The ethics code of university researchers

Conclusion

Keywords: Research, Constraints, barriers, Employment, Integrity, Researchers Ethics Code .

متشائما، إذا عددت بعض المعايير التي يعتمدها القائمون على هذا

الميدان، والتي تجعل من هذا الميدان يتقهقر ولا يتقدم بقدر أنملة.

فكيف يتقدم البحث العلمي في بلداننا ونحن نعتمد معايير

المحسوبية، و الانتشار الهائل لظاهرة الفساد. خاصة في داخل الإدارات

المقدمة :

إن البحث العلمي في الدول العربية عامة وفي الجزائر خاصة

يعتمد على معايير غير تلك التي يمكن من خلالها تطوره. وقد أكون

ويدرس هذا الملف، من مؤسسة لا علاقة لها بالتعليم العالي. وهي مديرية الوظيفة العمومية، التي قد يرأسها شخص بمستوى الثالثة ثانوي. فكيف تبحث عن البحث العلمي لدى هذا المرشح؟ حتى وإن تحصل من اللجنة على علامة 0 من 20 فستجده غداً أستاذاً إلى جنبك. وما ربحت إلا العداوة مع هذا المرشح. بل زد على ذلك أنه هو من سيكون غداً الذي يوظف أمثاله. فكيف تبحث على الكفاءات العلمية؟ ففي هذه الحالة سينهار البحث العلمي.

ثانياً: المنظومة التربوية للجامعة:

تفتقد المنظومة التربوية الجامعية في الجزائر، حسب وأينا، إلى التقييم الموضوعي للأستاذ الجامعي. ليس فقط على مستوى البحث العلمي، فحسب بل حتى على مستوى التدريس. فالأستاذ الصارم الذي يعطي المادة على أصولها. رغم أن ذلك يكلفه البحث المضني والمتعب أصبح شاذاً في الجامعة.

لان المطلوب في جامعتنا اليوم، هو الحصول على الكم لا الكيف، وتلك هي سياسة عامة في الدولة. وهذا تقادياً للإضرابات ويصبح الأستاذ في المشاكل باعتباره ضد النظام السائد في الدولة. إذا ما قيم الطالب التقييم الدقيق الذي يبين له قيمته العلمية. وقد تكيف لهذا الأستاذ العديد من التهم. أما الأستاذ الذي نسبة النجاح عنده 100 على 100، فهو الأستاذ الذي يستحق الترقية والتمجيد، باعتباره عالم وباحث ممتاز. وهذا ما جعل غالبية الباحثين يهاجرون إلى خارج الوطن.

غير أنه في المدة الأخيرة حاولت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية استدراك هذا الأمر بوضع بعض المعايير لتقييم الأستاذ الباحث.

ثالثاً: الأمانة العلمية:

إن عدم الإلتزام الصارم بالأمانة العلمية في البحوث، والمؤلفات - وقد أشير في كثير من الندوات والمؤتمرات إلى القضايا المتعلقة بأزمة أخلاقية - في البحث العلمي والكتابة والنشر في الجامعات ومراكز البحث العلمي.

تؤثر بدورها على مصداقية الإنتاج والتأليف وقيمة البحث العلمي في حد ذاته. وهذا ما يدل على تدهور الجامعة، التي تعتبر مرآة المجتمع. وقد نشرت الصحف والأخبار العديد من حالات السرقات العلمية سواء وطنياً أو دولياً، من تحايل في النقل وسطو على أفكار الآخرين.

ضوابط الأمانة العلمية:

الأمانة لغة تعني الوفاء، واصطلاحاً حفظ الشيء وعدم التصرف فيه بغض النظر عن مالكه أو طبيعته² الأمانة تتجلى أهميتها في الشريعة الإسلامية من خلال قوله عليه أفضل الصلاة والسلام: "لا دين لمن لا أمانة له". وبالتالي فإن من

العمومية، والتي أمست هذه الظاهرة مدونات السلوك عند سلوك الموظفين على كافة المسويات بما فيهم الباحث في الجامعة باعتباره موظفاً، وأصبحت الجزء الثاني في تكوين النفس البشرية وهي تمثل الناحية المعنوية لا المادية في التركيبة البشرية.

فالباحث العلمي الأصل فيه، يساعد على تنشيط عقل الأستاذ الجامعي ونموه وتطويره. وعندما تكون أبحاثه في مجال تخصصه، الذي يدرسه فإن هذا سوف يعمق فهمه لموضوعه. كما أنه أحد المعايير الأساسية التي تأخذ بها عند تعيين وترقية الأستاذ.

فإذا كانت المعايير السابقة هي السائدة فماذا ننتظر من هذا الأستاذ؟

لان أهمية البحث العلمي للجامعة، لا تقاس من خلال المنافع المادية التي يمكن أن تعود على الجامعة فحسب، بل الهدف من البحث العلمي أساساً جعل إمكانية التعليم مستمرة عند الباحث وعملية التعلم قائمة لدى الطالب من أجل الاستمرارية.

المحور الأول

أسباب تدهور أخلاقيات البحث العلمي في الجامعة (في العالم العربي عامة والجزائر خاصة) إن تدهور أخلاقيات البحث العلمي في المجتمع الجامعي يعتبر من أهم المعوقات الأساسية في التحكم في هذا البحث.

أولاً: السياسة العامة في الدولة:

ويتجلى ذلك من خلال السياسة العامة في الدولة. فإذا كانت هذه الدولة تعتمد الآليات والمعايير التي ذكرناها سابقاً. والتي تجعل من الباحث أن تتكون لديه ملكة وثقافة تبني على هذه الأسس. ويصبح الشيء الذي يهمه هي تلك المصلحة الشخصية المادية لا غير. ويصبح البحث العلمي مجرد إجراء، يستعين به لتحقيق تلك الغاية أو ذلك الهدف. الذي يميته البحث العلمي من أساسه. وعند تكوين هذه الثقافة لدى الباحث فإن البحث العلمي في الجامعة يصبح دون موضوع.

على العكس في الدول البعيدة على تلك المعايير، فإن المعايير تبنى على المنتج العلمي للباحث وبه يتميز وتعطى له القيمة العلمية وتميزه في المجتمع.

ففي الجزائر مثلاً، عند توظيف أي أستاذ في الجامعة. فإن المعتمد في ذلك أول شيء يجب أن يكون المرشح حاصلًا على شهادة في الاختصاص، ولا يمكن توظيف أي أستاذ إن لم يكن متحصلاً على شهادة الماجستير أو ما يعادلها.

وبعد ذلك تجرى له المقابلة مع أساتذة من نفس الاختصاص. باعتباره نوع من الامتحان لتقدير قدراته العلمية ومدى صلاحيته للاضطلاع على الحياة التدريسية والبحث العلمي.

لكن الغريب في كل هذا، أن هذه المقابلة أكبر علامة تعطى للمرشح هي 04 نقاط من 20 نقطة والباقي أي 16 من 20 لدراسة الملف.

تعريف مدونات سلوك الباحث: لا يمكن في مجال مدونات السلوك إلى اليوم إيجاد تعريف جامع ومانع لهذه المدونة¹. فالتعريفات الخاصة بمدونات السلوك كثيرة وكل تعريف مختلف عن غيره باختلاف الزاوية التي ينظر منها. حيث يمكن تعريف مدونة سلوك الباحث:

على أنها تلك المجموعة للقواعد والضوابط والمعتقدات والقيم التي تحدد السلوك⁵. الذي يجب على الباحث الإلتزام بها عند ممارسته للبحث العلمي.

كما تعرف أيضا مدونات السلوك بصفة عامة بأنها اعتماد معايير لأخلاقيات وسلوكيات البحث العلمي. والتي تحدد فيها مجموعة القيم الواجب مراعاتها أثناء البحث العلمي وعلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق عليها في هذا المجال⁷.

أنواع المدونات السلوكية ووظائفها:

يمكن إجمال أنواع مدونات السلوك في نوعين أساسيين المدونات السلوكية القائمة على الإذعان: في إطار هذا النوع يتم التركيز على الجوانب القانونية. والمعايير التي تمنع السلوك ألا أخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة وتجنب العقوبات القانونية في حالة ما يتطلبه هذا الأخير.

المدونات القائمة على أساس النزاهة والاستقامة:

يعمل هذا النوع على تعزيز وتعريف القيم المنظمة وخلق بيئة تدعم السلوك الأخلاقي القويم وتؤكد دعم روح الإلتزام لدى الباحثين⁸. وظائف مدونة سلوك الباحث:

لا يمكن أن تتحقق الأهداف من البحث العلمي، إن كان الباحث غير جدي في بحثه. ولم يخصص من وقته ما هو كاف لهذا البحث. ويتحلى بمدونة سلوك خاص به للوصول إلى الغاية المنشودة من البحث. لان مدونة السلوك الخاصة بالباحث قد تؤدي الوظائف التالية:

المساهمة في تطوير البحث العلمي وتعزيز مكانته بالاختراع وإحداث الجديد كل في ميدانه.

توفير إطار سليم يوضح للباحثين أسلوب البحث العلمي ويوجههم إلى احترام الأسس التي يبني عليها البحث العلمي.

تنمية إحساس الباحثين بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب في تنمية البحث العلمي.

المساهمة في تنظيم وترقية البحث العلمي، بوضع آليات تتيح للباحث أداء بحثه بأقل تكلفة ممكنة، من خلال جعل القيم والأهداف الشخصية منسجمة مع قيم وأهداف البحث⁹.

تعزيز وربط البحث العلمي، على الصعيد البيئي، والمحلي، والإقليمي، والدولي، مراعيًا في ذلك الحياة العملية وجعله الهدف المنشود والغاية المرجوة من هذا البحث.

أبرز ما يتسم به العالم أو الباحث، هو الإلتزام بالضوابط الأخلاقية. لأهل العلم من جميع النواحي، مما يجعله يرتقي إلى المرتبة العلمية المعبر عنها، بقوله عز جل في قوله تعالى: "ولكن كونوا ربانيين بما كنتم تعلمون الكتاب وبما كنتم تدرسون" 3 تحلي الباحث بالصدق والإخلاص.

كما أن هناك ضوابط تحكم الأمانة العلمية، بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة. وما يهمنها هو كون السرقة العلمية تعتبر من الممارسات المخالفة للأمانة العلمية³.

حيث يحظر على الباحث أن ينسب إلى نفسه جزءا أو كلا من عمل غيره أو إهمال الإشارة إلى مصدر أي فكرة اقتبسها من مختلف المصادر مهما كانت قيمتها في البحث، كما يحظر عليه أيضا عدم الدقة في إسناد المراجع إذ ينبغي على الباحث. تجنب المبالغة في ذكر المراجع العلمية والإسناد دون الرجوع إليها أو الإقتباس دون توثيق.

ويلتزم بالإشارة إلى جهود الغير الذين تم الاستفادة من أعمالهم حتى في حالة إضافته لأفكاره الخاصة لتدعيم رأيه⁴.

رابعا: عدم تخصيص الأموال الكافية للبحث العلمي.

أن الدول العربية عامة والجزائر بصفة خاصة لا تخصص الاعتماد الكافي من الدخل العمومي الخام إلا بنسبة ضئيلة جدا. وهذا يؤثر على البحث العلمي والباحث في حد ذاته.

فبالنسبة إلى البحث العلمي فإنه يتطلب اعتماد مالي ضخم. وهذا من أجل الحصول على الأجهزة والمعدات العلمية اللازمة. كما أن غالبية الدول العربية تفتقد إلى المراكز المتخصصة في غالبية الاختصاصات. وهذا يعيق كثيرا نقل التكنولوجيا، وعدم إتاحة الفرص للباحث للاستفادة من تجربة الآخرين وتطويرها. كما أنه لا يمكن حصر هذه النقائص الموجودة في كافة المجالات.

أما بالنسبة للباحث، فإن أول شيء هو عدم تشجيع الباحث، بعدم توفير المعدات الخاصة له في مجال البحث. كما أن التشجيع للباحث نفسه، من الناحية المادية غير موجود أما من الناحية المعنوية فحدث ولا حرج.

المحور الثاني:

مدونة سلوكيات الباحث الجامعي

بعدما تعرضنا في المحور الأول في هذا البحث، وبيننا العديد من المعوقات التي قد تعترض الباحث في بلداننا العربية. فإننا نرى، بأنه يجب أن تكون هناك مدونة للسلوكيات، التي يجب أن يتبعها الباحث للتغلب على هذه الصعوبات.

الإطار العام لمدونة السلوك: رغم أن مدونات السلوك ليست بالحديثة إلا أنه لحد الآن لا يوجد

إطار مفاهيمي مستقر كليا لكل جوانبها وذلك راجع إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها لهذه المدونات مما ينتج عنه التباين في مفاهيمها.

- تحديد العملية التي سوف يتم بموجبها تحقيق الهدف المسطر من طرف الباحث وكيفية إجراء هذا البحث، وذلك بالتشاور مع فرقة البحث وبناء اتفاق جماعي حول السبل التي يجب أن يتم بها البحث.
- يجب أن لا يحيد أي كان من الفرقة الخاصة بالبحث عند التطبيق لهذه العمليات السابقة من هدف وآليات وإجراءات البحث المسطرة.¹⁴ للوصول إلى الهدف من البحث.

3. علاقة مدونة سلوك الباحث بالفساد:

- مما لا شك فيه، أن هناك ارتباطاً متبادلاً بين أخلاقيات وقيم البحث العلمي وبين الفساد الممنهج من قبل من يقومون على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الدولة.
- فكلاهما يؤثر في الآخر بدرجة كبيرة، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي أجريت على مجموعة من الدول في أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، للوقوف على جهود منظمة التعاون الاقتصادي في التدريب الأخلاقي للمسؤولين الحكوميين والتي أكدت أن " الهدف الأساسي من تدريب الأخلاقيات للمسؤولين في هذه الدول هو مكافحة الفساد.¹⁵

الخاتمة

- مما تقدم يمكن أن نستخلص، أنه إذا انتشر الفساد في دوليب الدولة، خاصة منه الفساد السياسي. فإن سيؤثر لا محالة على البحث العلمي في هذه الدولة بل قد يقضي عليه بتاتا.
- فالتاريخ هو الذي اثبت لنا ذلك عبر جميع العصور بالنسبة للدول التي انتشر فيها الفساد أنها لن تقدم في مجال البحث العلمي. لهذا قد نسلم بل أننا نجزم، انه كي يتقدم البحث العلمي في دولة ما يجب أن يصلح شأنها السياسي والقضاء فيها على الفساد الذي يبناه في بعض جوانبه السابقة.

- غير انه وبانتشار الفساد في دولنا العربية الشيء الذي لا ينكره احد فان خلق مدونة للباحث وإتباعها قد يخفف من حدة هذا الفساد المنتشر بكافة صورته.

- كما أن هذه المدونة نفسها قد تساهم - ولو بجزء ضئيل- في امتصاص ظاهرة هجرة الأدمغة التي تهاجر إلى غير أوطانهم.

الهوامش

1. فاطمة زكريا محمد، حماية حقوق الملكية الفكرية في التعليم الجامعي، (د.ط)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2007، ص89،90.
2. سورة آل عمران، الآية 79.
3. الخطة الوطنية للعلوم والتقنية، (مستودة: الإقتباس العلمي في البحث العلمي من منظور أخلاقي)، جامعة الملك سعود، وكالة الجامعة لدراسات والبحث العلمي، ص6 و8. تم

- تكوين مجموعات من الباحثين في ميدان أو اختصاص واحد لإعطاء نتائج ذات مصداقية خاصة منها في العلوم الإنسانية.
- التركيز على المواضيع المستحدثة في إطار البحث العلمي التي تتداول يومياً.

- التأطير المعمق والمدقق في رسائل الدكتوراه في كافة الاختصاصات وخاصة في ما يتعلق بدور المشرف على هذه البحوث.
- محاولة خلق كل ما هو جديد، بين العمل الأكاديمي، وربطه بالحياة العملية، والممارسة اليومية للموضوع المتعلق بالبحث.

- محاولة الاعتماد على النفس وبأقل الوسائل والإمكانات في الوصول إلى الأهداف المسطرة للبحث العلمي.

ثالثاً: دور مدونة سلوك الباحث في مكافحة الفساد.

- إنه وقبل التطرق إلى الدور الذي تلعبه مدونة سلوك الباحث في مكافحة الفساد يجب أولاً تبيان علاقة هذه المدونة بالفساد ومن ثم التعرض لدورها في مكافحته.

1. أسباب الاهتمام بمدونة سلوك الباحث:

- إن أسباب اهتمام العلماء بمدونة سلوك الباحث، ليس وليد الفراغ ولا الرفاهية بل على العكس من ذلك تماماً فقد كان هذا الاهتمام وليد الحاجة والضرورة التي فرضتها عدة أسباب لعل أهمها يتمثل في:

- الأثر العملي في انتشار الفساد والذي تسببت فيه غلبة الفلسفة النفعية ذات الجذور المادية عن الأخلاق كي تقترب من الأرياح والتحرر.¹⁰
- ما ترتب على التحولات الاقتصادية السريعة وما أفرزته من أزمات انعكست على توجهات وسلوكيات أفراد المجتمع. الشيء الذي جعل تدهور قيمة العمل وأصبحت المكانة الاجتماعية المتميزة غير مرتبطة بالعلم والثقافة، بالإضافة إلى سيادة قيم الفردية واللامبالاة.¹¹
- الابتعاد عن سياسة الحوار والتشاور والإقناع، في البحث العلمي والتفرد بالرأي.¹²

- كل هذه الأسباب جعلت من الباحث يتجه نحو ترسيخ غياب الضمير كجوهر للأخلاق وعدم الاهتمام بالبحث العلمي الجدي في دولنا العربية.

2. قواعد إعداد مدونة سلوك الباحث:

- إن وضع وإعداد مدونة سلوك الباحث يجب أن يراعى فيها التالي:

- الهدف : وذلك عن طريق تحديد الهدف الذي يصبو إليه الباحث. ويجب أن يكون هذا الهدف محقق الوصول إليه، أو إمكانية الوصول إليه. ويتم هذا عن طريق التصور وإعداد الآليات اللازمة لتحقيقه أو إمكانية تحقيقه، ولا يعد ذلك ضرباً من الخيال في تحقيقه.

10. سيد شوريجي عبد المولى مواجهة الجرائم الاقتصادية في الدول العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الطبعة الأولى، الرياض، 2006، ص 43-42.
11. رفاع شريفة، نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، (مقال)، مجلة الباحث، العدد 6، 2008، ص 106.
12. بربش عبد القادر، حمو محمد البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 5.
13. جون سوليفان، البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ وآداب المهنة وحوكمة الشركات، منتدى حوكمة الشركات الدولي، الدليل السابع، ص 31.
14. علي حميد العولقي، أخلاقيات المهنة مثل وأعراف الشرطة وكيفية تطبيقها على الواقع، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، صنعاء، 2008، ص 3.
15. محمد الأمين البشري، الفساد والجريمة المنظمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 47.
- التحميل في: 2016/02/01، من الموقع: www.kacst.edu.sa
4. ضوابط الأمانة العلمية، الخطة الوطنية للعلوم والتقنية والإبتكار، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1433هـ-2012، ص 15 www.kacst.edu.sa
5. رمزي بن الصديق دور الحماية الجنائية لنزاهة الوظيفة العمومية في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، رسالة ماجستير، قسم الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 64.
6. مبارك عبد المنعم الزبير محمد تقييم تطبيق معايير المراجعة الداخلية الدولية الحديثة للحد من الفساد المالي في شركات المساهمة العامة في الفترة 2000-2014، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 234.
7. الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الأولى، فلسطين، 2007، ص 37.
8. سهير حسين حسن، المسؤولية الأخلاقية في مواجهة الفساد الإداري والمالي، (مقال)، مجلة ديالي، عدد 65، بغداد، 2015، ص 206.
9. ديبالا جميل محمد الرزي، بن منصور عبد الله مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط فاعل بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد - دراسة تطبيقية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة - مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 2، 2012، ص 252.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة

والاقتصاد جامعة السويس - مصر

د. سحر عبد المحسن موسى عيسى
كلية التمريض الجامعة الحديثة للتكنولوجيا
والمعلومات
saharmohsen2@gmail.com

د. عبير رفعت علي ابراهيم قابيل
كلية التمريض الجامعة الحديثة للتكنولوجيا
والمعلومات
abeer_kabeel@yahoo.com

أ.د. علي فراج عثمان
كلية العلوم
جامعة عين شمس
afarrag@sci.asu.edu.eg

د. مي حسن عبد الصمد
كلية الطب - جامعة بنها
drmayoy11@yahoo.com

د. أحمد حمدي عبد الدايم عبد الحليم هاشم
كلية السياسة والاقتصاد - جامعة السويس
a_hashem2008@yahoo.com

الملخص: يهدف هذا البحث الي تحديد مدى إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق هذا الهدف ، استعان الباحثون بمنهج البحث الوصفي القائم علي المسح بالإستبيان علي عينة قوامها (33) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس. وحيث ان بعض كليات الجامعات المصرية تجد صعوبة في قياس فاعلية وكفاءة الخدمات التعليمية والادارية المقدمة للعملاء والمستفيدين، بالإضافة الي صعوبة قياس مخرجات هذه الخدمات، لذا تعد بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء لهذه الخدمات والمخرجات. وقد أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذي دلالة احصائية في استخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (المؤشرات المالية، العمليات الداخلية، العملاء والمستفيدين، والنمو والتعلم). وكان من أهم نتائج البحث ان هناك تباين واضح في مستوي الوعي لمقومات استخدام مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن في تطبيق الجودة الشاملة، وإن مؤشر العملاء يعد اكثر الابعاد أهمية نظراً لأنه يعكس رضا العملاء بطريقة مباشرة عن الخدمة المقدمة ، في حين ان اقل المؤشرات أهمية هو البعد المالي وذلك لصعوبة قياسه بالكليات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة - بطاقة الأداء المتوازن - ضمان الجودة والاعتماد- جامعة السويس مصر.

Abstract: The aim of this research is to determine the extent to which Total Quality Management can be applied using a balanced scorecard according to the balanced scorecard dimensions from the perspective of the faculty and administrative staff at the Faculty of Politics and Economics, Suez University. To achieve this aim, the researchers used a descriptive research methodology based on the questionnaire for a sample of (33) faculty members, and the administrative staff at the Faculty of Politics and Economics, Suez University. Some faculties in Egyptian universities find it difficult to measure the effectiveness and efficiency of educational and administrative services performance which were provided to clients as well as the difficulty of measuring the outputs of these services, so Balanced Scorecard is the best tool for evaluating and measuring the performance of these services and outputs. The results of the study showed a statistically significant effect of the use of balanced scorecard dimensions (financial, internal processes, clients, and growth and learning indicators). One of the most important results of the research was that there is a clear variation in the level of awareness of the components of the use of balanced scorecard indicators in the application of total quality Management, and the clients dimension is the most important dimension for its directly reflects on the satisfaction of clients from the provided service, while the least important dimension is the financial dimension because the difficulty to measure it.

Keywords: Total Quality Management - Balanced Scorecard - Quality Assurance & Accreditation - Suez University Egypt.

يصبح من الضروري البحث عن أسلوب يمكن من خلاله زيادة فعالية التكلفة، والاستغلال الأمثل للموارد المخصصة للتعليم العالي. وحيث ان التعليم العالي يعتبر من أهم ميادين الحياة التي تتأثر فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة، بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي عامة والنمو الاقتصادي والمعرفي خاصة، لذا تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دورًا كبيرًا في تغير شكل العالم فأوجدت نظامًا عالميًا جديدًا يعتمد على العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم ، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات

المقدمة : يعد قطاع التعليم العالي القاطرة التي تقود جميع القطاعات في المجتمع إلي التطور والملائمة مع التغيرات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، كما أنه منوط به القيام بالدور الرئيسي في استخدام الأدوات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الآمال والطموحات المستهدفة. وفي مصر ومنذ 2005 حين انشأت اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد وأصدرت دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، أصبح إلزاماً علي جميع مؤسسات التعليم العالي تحقيق معايير ضمان الجودة والجودة الشاملة للحصول علي الاعتماد إلا أن تحقيق ذلك يتطلب تكاليف عالية، وفي ظل ندرة الموارد

2. الهدف: وهو أن كل منتج أو خدمة يصل إلى أي فئة من المستفيدين في داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة، ويطلق عناصر مواصفات نظام الجودة.
3. العملية: أي التغذية العكسية من جانب المستفيدين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه الخدمات بما يرضي العملاء إلى أقصى درجة.

مشكلة البحث:

من خلال عمل الباحثين كأعضاء هيئة تدريس، وبالرجوع للدراسات السابقة، لوحظ وجود عدد قليل من الدراسات السابقة -على حد علم الباحثين - تتناول واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي المصرية ومرد ذلك إلى النظرة التقليدية من قبل أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و القادة لنظم الإدارة لتقييم الأداء بشكل تقليدي على أنها أقل أهمية في العديد من مؤسسات التعليم العالي. و تلخص مشكلة البحث في أن نظم ومقاييس فاعلية وكفاءة الأداء في المؤسسات التعليمية أصبحت غير قادرة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، بسبب التركيز على قياس نتائج الأداء المالية في الأجل القصير وعدم اهتمامها بقياس مسببات النتائج ومحركات الأداء في الأجل الطويل.

لذلك اهتمت الحكومات العربية في السنوات الأخيرة، بإصلاحات كبيرة في قطاع التعليم العالي لترقية جودة مخرجاته، والمساهمة في تحقيق تنمية مستدامة، واندماج أقوى في الاقتصاد العالمي. ولكي يقدم التعليم العالي هذه المساهمات الضرورية، لا بد له من أن يخضع لإصلاح جوهري، بالإضافة إلى قياس متعدد الأبعاد لأدائه (إبراهيم، 2001)¹. الأمر الذي دفع الباحثين للتفكير في إجراء بحث علمي يتناول قضية تطوير وترقية التعليم الجامعي وضمان الجودة الشاملة فيه وارتباطه الوثيق بعملية التقييم والقياس المتعدد الأبعاد لأدائه، من خلال التركيز على المحاور والمؤشرات الأساسية لبطاقة القياس المتوازن للأداء التي توازن بين المقاييس المالية وغير المالية لضمان قيادة الأداء الحالي للمؤسسة والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مما يؤدي إلى ظهور عهد جديد للإدارة، وخلق قيمة مضافة تشير إلى النجاح والتفوق وتعتبر عن الأداء الكلي للمؤسسة . من هنا تتلخص إشكالية البحث في الإجابة عن السؤال التالي ، كيف يمكن تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن وذلك من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري.

القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها (اتحاد الجامعات العربية 2003)². لذلك أصبحت الجامعات بحاجة لاسلوب جديد يمكنها من تطبيق إستراتيجياتها وتقييم ادائها، وهذا ما يوفره نموذج قياس الاداء المتوازن (Balanced Scorecard, BSC) الذي قدمه (Kaplan & Norton, 1992)¹⁴ كأحد مداخل قياس الاداء الاستراتيجي. ولذا يعد نموذج قياس الاداء المتوازن اسلوب متكامل يساعد المنظمات علي تقييم ادائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية (Tohidi, 2010)²⁰.

لقد تزايد الاهتمام عالمياً في الآونة الأخيرة بجودة التعليم (Quality of Education) بشكل عام، وبمدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بشكل خاص، وقد تجلى ذلك بوضوح من خلال إجراء العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية حول موضوع الجودة في المجال التربوي، كالدراسات الأربع الشهيرة التي نشرت في مجلة (Harvard Educational Review)¹³ في عام (1996) تحت عنوان: (نعمل سوياً من أجل الإصلاح) وأيضاً من خلال انعقاد العديد من حلقات البحث الدولية عن الجودة بأبعادها المتعددة، وفي مراحل التعليم وأنواعه المختلفة، كتلك الحلقة المنعقدة في أكسفورد (Oxford) للعالم (Argyris)¹⁰ في إنكلترا عام 1999 حول موضوع: (ضمان الجودة والمستويات في التعليم العالي)، التي بحثت أساساً في كيفية قياس الجودة في التعليم العالي، بالإضافة إلى الانعقاد السنوي لورشة العمل الدولية عن التخطيط وتحليل السياسة التربوية في معهد هارفارد الدولي للتنمية في جامعة هارفارد في صيف كل عام، التي عادة ما تعالج عدّة قضايا تتصل بأبعاد الجودة التعليمي (صخري ومحمد، 2008)⁷.

ويتضح من مما سبق أن جودة التعليم العالي تعني مجموعة الخصائص ومميزات المنتج التعليمي القادرة على تلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع وكافة المستفيدين من العملية التعليمية، وأن تحقيق جودة التعليم يتطلب تكاملاً وتفاعلاً كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق بيئة فاعلة للإبداع وللابتكار وتلبية المتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي تسعى الجامعة لبلوغه بناءً على ثلاثة عناصر أساسية (Harman & Harman, 1994)¹² (زيباري، 2007)⁶ (حافظ وآخرون، 2012)⁵ وهي:

1. الفلسفة: وفحواها أن الطالب لا يعدُّ في الأصل هو المنتج، إنما المنتج هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وأخلاقيات جمالية تعمل على تنميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات.

أهمية البحث:

2. تحديد أهمية تحقيق الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
3. التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات المصرية
4. التعرف على مدى التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على إستراتيجية إحدى مؤسسات التعليم العالي.
5. وصف كيفية تحسين وتطوير ورفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي.

فرضيات البحث:

- اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما:-
- أ. الفرضية الأولى، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق الجودة الشاملة و الأداء المتوازن.
 - ب. الفرضية الثانية، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تطبيق الجودة الشاملة والأداء المتوازن.

مجتمع وعينة البحث:

- يلتزم الباحثون بالحدود التالية:
- أ. الحدود المكانية و البشرية
 - ب. الحدود الزمنية
- ستقتصر الدراسة علي كلية السياسة والإقتصاد جامعة السويس بمصر والتي تتاح فيها البيانات اللازمة للبحث ولديها الرغبة في المشاركة في هذا البحث، نظراً لسعي جامعة السويس وكلية السياسة و الاقتصاد إلي تقييم أداؤها وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والسعي إلي رفع جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب. وتتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية تتمثل في عدد 33 من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والتي تمثل 100% من المجتمع الاصيلي.

- تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي 2017-2018 (خلال شهري مارس وابريل 2018)
- ج. الحدود الموضوعية

يقصر البحث علي رصد وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري بكلية السياسة والإقتصاد جامعة السويس تجاه مدى تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن عن طريق استخدام الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات.

منهجية البحث :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لتجميع الحقائق والمعلومات التي تخص وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري تجاه تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة من خلال التحليل الإحصائي الاستدلالي تم اختبار فرضيات البحث.

تمر معظم الدول والعربية بما فيها مصر بمرحلة إصلاح اقتصادي شامل، ومن أهم أهدافه إصلاح التعليم العالي، من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا البحث من الناحيتين النظرية والتطبيقية علي النحو التالي :

أ. الأهمية النظرية للبحث:

- أبرز أهمية الدور الذي يلعبه نظام تقويم الأداء المتوازن وكيف يوفر معلومات وافية ودقيقة تعكس الأداء ومدى تحقق الاهداف.
- الاستفادة من الاستبيان المقدم في البحث الحالي كأداة لرصد نظام تقويم الأداء المتوازن كوسيلة لتطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة في العديد من الجامعات المصرية.
- الاستفادة من نتائج البحث في إجراء بحوث ودراسات علمية تتناول تقديم تصورات مقترحة لسبل تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي المصرية.

ب. الأهمية التطبيقية للبحث:

- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على متابعة ومراقبة أداؤها بالاعتماد على تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن لتطوير خدماتها وترقية جودة مخرجاتها وتميز أداؤها.
- التحول من الرقابة التقليدية التي تعتبر إجرائية في طبيعتها إلى رقابة فعالة تلعب دوراً تشخيصياً واستراتيجياً من حيث تحديد الأهداف وقياس الأداء وتقييمه والتركيز على الرقابة الذاتية والتقييم الذاتي، مما يؤدي إلى تشجيع وتحفيز فاعلية مؤسسات التعليم العالي في المساءلة ومتابعة الأداء
- تطوير نظام التقييم الحالي وفقاً لمنظور الاداء المتوازن ليساعد القيادات الجامعية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لأعداد برامج تدريبية مقترحة للإداريين و أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي المصرية لتحسين معرفتهم ومهارتهم المرتبطة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري تجاه متطلبات تحقيق الجودة الشاملة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تحديد المصطلحات:

1. الجودة الشاملة في التعليم:

هي المبادئ والطرائق التي تسهم في تحسين جودة التدريس، والنشاطات العلمية الأخرى ذات الصلة، والموارد البشرية المساهمة في العملية التعليمية من تدريسيين أكاديميين، وموظفين، فضلاً عن جودة مخرجات العملية التعليمية وانعكاساتها الإيجابية على حاجات وتوقعات الأطراف المستفيدة أو أصحاب المصالح مثل "الطلبة، وأولياء أمور الطلبة، والمجتمع، والدولة" (Barsony, 2000)¹¹.

2. بطاقة الأداء المتوازن:

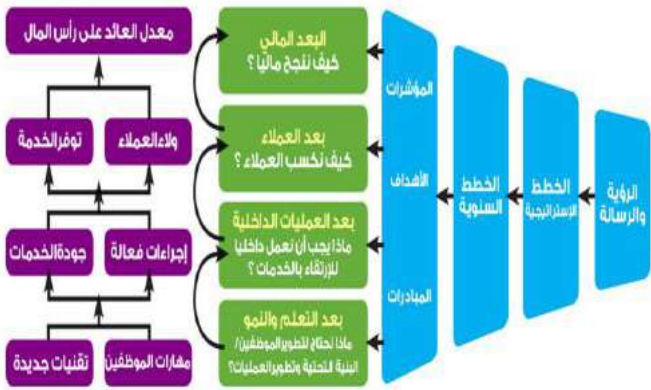
هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة (Norreklit, 2000)¹⁸
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات (Kaplan & Norton, 1996)¹⁵
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (Patrick, 2003)¹⁹.

الاطار النظري:

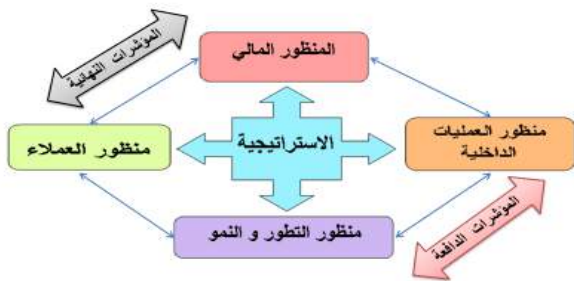
تم عرض الفكر المبدئي حول مفهوم القياس المتوازن للأداء في مقال (Kaplan & Norton)¹⁴ الذي نشر في العدد الأول من مجلة Harvard Business Review السنة 1992 ، ويستهدف القياس المتوازن للأداء النظر لمنظمة ما من خلال أربع زوايا حيوية، من خلال ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنظمة طويلة المدى وبهذه الطريقة تركز المؤسسة على نسب رئيسية حاكمة في مجالات مستهدفة. بعبارة أخرى تضطر المؤسسة للمراقبة والتحكم في العمليات اليومية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور غداً. ولذا فإن مفهوم القياس المتوازن للأداء يقوم على ثلاثة أبعاد زمنية: الأمس واليوم وغداً. فما نفعه اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي ملحوظ حتى حلول بعد غد، وبذلك تتسع بؤرة تركيز المؤسسة ويصبح من المجدي والعملية مراقبة النسبة الرئيسية غير المالية بصورة متواصلة. يمكن نظام القياس المتوازن للأداء المنظمة من توضيح الرؤية الخاصة

بها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى تبين كيفية ترجمة هذه الرؤية الاستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية، وبهذا يوفر هذا الأسلوب الأدوات والمؤشرات التي تساعد على تحقيق مستوى متميز من النجاح المستقبلي. "إن القياس المتوازن للأداء، يأخذ الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل، وهو ليس نظام قياس فقط بل أداة توجيهية من أجل ترجمة الاستراتيجية إلى فعل في كل مستويات المنظمة" إذن هو نظام إدارة شامل (Nair, 2004)¹⁷ شكل رقم (1).



شكل رقم (1)

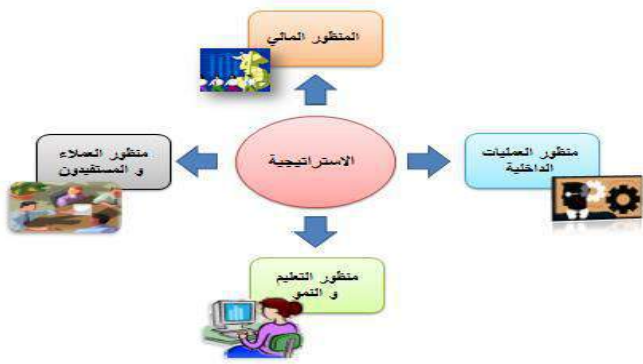
يصور القياس المتوازن للأداء، المنظمات من أربع وجهات نظر ويطور المقاييس وجمع البيانات ويحلها ويحافظ على المقاييس المالية، على الرغم من أنها ليست كافية لتوجيه وتقييم المنظمات لإيجاد قيمتها المستقبلية من خلال الاستثمار في العملاء والموظفين والتكنولوجيا والابتكار أي استخدام مقاييس غير مالية للأداء تساعد في تحديد وقياس مسببات القيمة غير المالية التي تدفع المنظمة نحو تحقيق النجاح في ظل بيئة الأعمال الحديثة، و لذلك يطلق على المقاييس غير مالية أنها مؤشرات قائدة أو دافعة "leading indicators" لأنها تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة و رسم صورة عن الأداء المستقبلي لها من خلال قياسات الأداء (شكل 2) ، مثل رضا العميل وتطوير المنتج ودورة التصنيع وتحسين الجودة (Norreklit, 2000)¹⁸.



شكل رقم (2)

العلاقات السببية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، (Kaplan & Norton, 2001)¹⁶ ويجب أن



شكل رقم (4)

مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي:

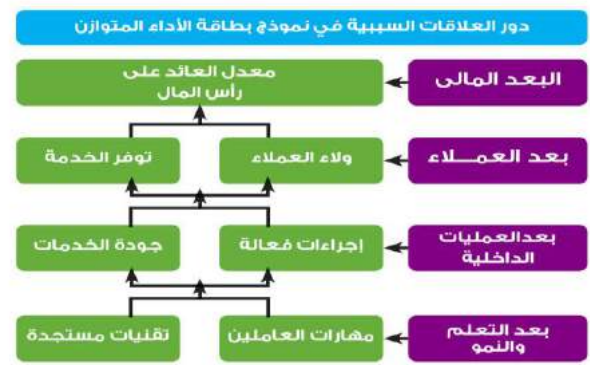
سوف يتم استعراض مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي (المنظورات) وفق وجهة نظر الباحثين من خلال النقاط التالية:

1. المنظور المالي : تحتفظ بطاقة الدرجات المتوازنة بالمنظور المالي وذلك لأن المقاييس المالية ذات قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال المنجزة، وأنها توضح ما إذا كان تنفيذ إستراتيجية المنظمة يسهم أم لا في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق النتيجة النهائية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها. وتعكس نتائج هذا المنظور تحقيق الأهداف المالية من خلال الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة التي غالباً ما تركز على خفض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين.

2. منظور العملاء: إن للكثير من منظمات اليوم رسالة عامة تركز على العميل لتحل المرتبة الأولى في تحقيق القيمة لعملائها وهذه هي "رسالة نموذجية للأعمال" وإن أداء المنظمات من وجهة نظر لعملائها أصبح ذا أولوية للإدارة العليا. وجاءت البطاقة لتلبية ذلك إذ تتطلب من رجال الإدارة ترجمة الرسالة العامة للمنظمة حول خدمة الزبون في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم. وإن اهتمامات العميل يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف: الوقت و النوعية و الأداء و الخدمة. ويتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة المستفيد ممثلين بالطلبة و المجتمع.

3. منظور العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها ، ويقوم هذا المنظور بدرجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء . إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة ، وإن لنظم المعلومات أثراً في مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة. وتتم أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال بثلاث دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء ، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه

تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. مثال : معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للمستفيدين ويعكس ذلك ولاء المستفيد، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب المستفيد ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للمستفيدين إذن ندرج الولاء و وقت الخدمة للمستفيدين في جانب المستفيد من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو) (شكل رقم 3).



شكل رقم (3)

بطاقة الاداء المتوازن:

وتشير التعاريف السابقة أن بطاقة القياس المتوازن للأداء هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة. ولذلك فإن هذا الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركاً من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية، حيث يقوم بوصول الرؤية والإستراتيجية بهذه المحاور وهي (Kaplan & Norton, 2001)¹⁶

- المحور المالي Financial perspective
- محور العملاء Customer perspective
- محور العمليات الداخلية Internal Business perspective
- محور التعلم و النمو Learning and growth perspective

يوضح الشكل التالي (4) فكرة نظام القياس المتوازن للأداء المتضمن للمحاور الأربعة المذكورة

ومؤشرات الأداء التي تقود إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنبثقة من رؤية واستراتيجية الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحسين وتطوير الأداء يتم في ضوء فلسفة ورسالة الجامعة.

3. دراسة (بوشعور رضية و أخرون، 2016)³: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية لضمان الجودة الشاملة، من خلال تحليل أدائها وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن، وكان من أهم نتائج الدراسة أن جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية وتحرص على استحداث برامج جديدة وتخصصات جديدة حسب المتطلبات العلمية، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الجامعة، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

4. دراسة (هاني عز الدين 2016)⁹: بنيت الدراسة على أهمية تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البيئة الجامعية لجامعة الجوف كنموذج للجامعات السعودية التي تحتاج لتقويم أدائها كونها الدراسة الأولى من نوعها بجامعة الجوف أن لم تكن على مستوى الجامعات السعودية ككل ، باعتبارها أداة لمساعدة القائمين على برامج التقويم والإعتماد الأكاديمي في الجامعة ، حيث ستختصر الطريق عليهم وتزودهم بواقع أداء الجامعة حتي يتسنى لهم تطوير الأداء في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي الأمر الذي بات من أولويات الجامعات السعودية عموماً .

ثانياً الدراسات الأجنبية:

دراسة (Tohidi,2010)²⁰: بينت الدراسة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية الحكومية. بهدف تقويم الأداء به من خلال مقارنة الأداء المخطط والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الانترنت. وخلصت إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية بزيادة أعداد المستفيدين، مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها، بناءً على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلبة). كما توصلت الدراسة إلى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر يؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

اتفقت أغلب الدراسات السابقة على ضرورة استخدام مقاييس أداء أخرى تساند مقاييس الأداء المالية التقليدية تتمثل في مقاييس الأداء غير المالية والتي تقيس الأداء في الأجل الطويل وترتكز على مسببات ومحركات الأداء. هذه المقاييس لا بد أن تشمل على جميع المستويات

من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين ، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات) والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك. ويمكن قياس هذه المؤشرات من خلال الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير، وسعي المنظمات التعليمية لمكافأة المتميزين بالبحث والعمل على توفير المخصصات المالية الكافية ، مع تقديم التسهيلات الضرورية لدعم أنشطة البحث والتطوير .

4. منظور التعلم والنمو: يعد التعلم والنمو المنظور الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، ويقوم هذا المنظور أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية :

- أ. رضا العاملين: إن رضا العاملين يمكن ان يقاس عن طريق مقاييس استطلاع مصادر رضاهم التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز، فرص الترقية المتاحة للعاملين و نوعية المهام الوظيفية و نمط الإشراف و ظروف العمل وأخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).
- ب. المحافظة على العاملين : يعد معدل دوران العمل من أهم مقاييس هذا الجانب اذ كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة.
- ج. إنتاجية العاملين: إن مقاييس إنتاجية العاملين تتمثل بنسبة الإيرادات إلى عدد العاملين أو نسبة القيمة المضافة إلى عدد العالمين.

الدراسات سابقة

يمكن إيجاز أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وما اتبعته من منهجية وكذلك نتائجها فيما يلي:-

أولاً الدراسات العربية:

1. دراسة (المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر، 2004)⁴: بينت أن الإدارة بالقياس هي الطريق لمنظمة المستقبل. من خلال استعراض الدراسات السابقة بهدف إيجاد مقاييس لجميع عناصر العملية الإدارية. ونتجت إلى ضرورة الاهتمام بالقياس لمواجهة التحديات، و أهمية استخدام الأساليب الحديثة في القياس ومن أهمها القياس المتوازن للأداء.
2. دراسة (نظمي، 2004)⁸: تهدف إلى تطوير نموذج مقترح لتحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء تطبيق نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء، من خلال البحث عن أهم معايير

3. صياغة عبارات الاستبيان:

تم عمل مراجعة شاملة للأدبيات التي تناولت تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن، كما تم الاطلاع علي أدوات جمع البيانات في عدد من الدراسات الميدانية التي تناولت محاور بطاقة الاداء المتوازن و أستناداً إلي هذه الدراسات و الادبيات، تم صياغة العبارات التي يمكن أن تشتمل عليها الصورة الأولية للاستبيان و من أمثلة الدراسات:

(Kaplan & Norton 1992)¹⁴ - (Kaplan & Norton 2001)¹⁶ - (Tohidi 2010)²⁰

4. إعداد الصورة الأولية للاستبيان:

- تألف الاستبيان بصورته الأولية من قسمين رئيسيين وهما:
- القسم الاول: البيانات الشخصية لعينة البحث و يشمل الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، و عدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: منظور الاداء المتوازن من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري به 50 عبارة و يتضمن اربعة محاور:

(1) المحور الاول (البعد المالي): 6 عبارات

(2) المحور الثاني (بعد العملاء): 18 عبارة

(3) المحور الثالث (بعد العمليات الداخلية): 13 عبارة

(4) المحور الرابع (بعد التعلم و النمو): 13 عبارة

تم قياس اسئلة الأستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي لغرض تحويل الأجابات و تفرغها كالتالي: (وافق بشدة - 5 درجات، وافق - 4 درجات، محايد - 3 درجات، لا وافق - 2 درجة، لا وافق بشدة - 1 درجة).

5. التأكد من صدق الاستبيان:

للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري، تم استخدام طريقة "صدق المحكمين" أو "الصدق الظاهري" وذلك بعرض الاستبيان بصورته الأولية على المحكمين المتخصصين في مجالات الجودة لاستطلاع آرائهم بشأن الاستبيان، والحكم على مدى صدقه في قياس ما وضع لقياسه من خلال توضيح آرائهم بشأن مدى صدق عبارات الاستبيان في قياس مدى تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن، ودقة العبارات من الناحية العلمية، وتعديل صياغة العبارات، والحكم على مدى صدق انتماء كل عبارة إلى المحور الذي تدرج تحته، والحكم على دقة تصنيف محاور الاداء المتوازن في إدارة الجودة الشاملة، والحكم على مدى دقة التدرج الخماسي المستخدم في الاستبيان، واستناداً إلى آراء السادة المحكمين، تم إجراء تعديلات طفيفة على الصورة الأولية للاستبيان اشتملت على تعديل صياغة بعض العبارات و إضافة بعض عبارات الاستبيان. بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد و الدرجة الكلية للاستبانة. ويبين الجدول رقم (1) أن جميع

الإدارية بالمؤسسة، وأن تغطي هذه المقاييس الجوانب المالية وغير المالية بالمؤسسة. كما أيدت تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، واعتبرته أداة إدارية استراتيجية مهمة من أجل تحسين وتطوير مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لأن كل وحدة نشاط تترجم استراتيجيتها إلى مقاييس وأهداف ملموسة، وهذا يجعل نظام قياس الأداء نظام تغذية رقابية للمستقبل، ويعمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والخاصة بالأقسام والاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهكذا تضمن هذه الأداة الجديدة، قيادة الأداء الحالي للمؤسسة والتنبؤ بالأداء المستقبلي، مما يؤدي إلى ظهور عهد جديد للإدارة، يأخذ في الاعتبار المتغيرات البسيطة للأداء والمتغيرات المعقدة. وبالتالي فإنه وضمن البيئة المتغيرة يتمثل هدف كل مؤسسة، مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها، في خلق قيمة مضافة تشير إلى النجاح والتفوق وتعبّر عن الأداء الكلي للمؤسسة.

إجراءات البحث:

أ. عينة البحث

تم تطبيق البحث على جميع أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (22) عضو، و الجهاز الاداري والبالغ عددهم (11) موظف.

ب. أسلوب البحث

تم الإطلاع علي الدراسات السابقة والبحوث العلمية العربية والأجنبية في الكتب والدوريات والمواقع الالكترونية للمعلومات وذلك بإتباع المنهج الاستقرائي.

ج. أداة البحث

تم جمع البيانات في هذا البحث باستخدام أداة واحدة وهي: "استبيان" تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والذي أعده الباحثون.

وفيما يلي وصف إجراءات إعداد وتقنين هذا الاستبيان:

1. تحديد الهدف من الاستبيان:

هدف إعداد استبيان " تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري" لجمع البيانات المتعلقة بأستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري بكلية السياسة والإقتصاد جامعة السويس بشأن مدى تطبيق معايير نظم إدارة الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن.

2. تحديد المحاور الرئيسية التي يتألف منها الاستبيان:

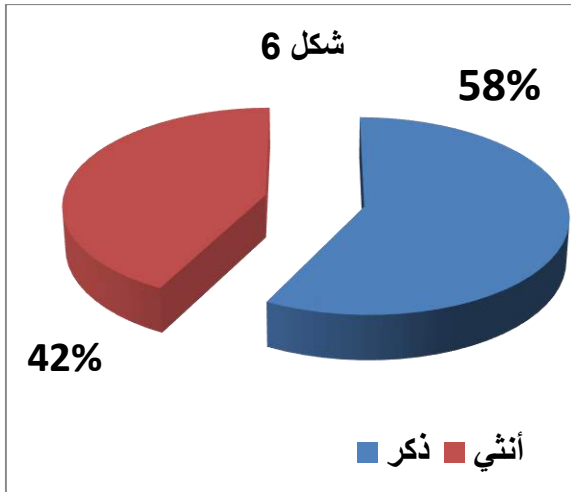
في ضوء تحقيق أهداف البحث وتساؤلاته، تألف الاستبيان من

قسمين رئيسيين :

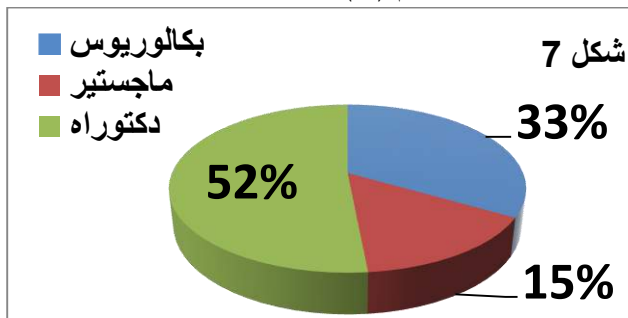
- الاول: البيانات الشخصية لعينة البحث
- الثاني: يتضمن اربعة اقسام (محاور)

عرض النتائج و تفسيرها:

- سعى هذا البحث إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي مؤداه: "ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس". وقد تفرغ عن هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية هي:
- ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام المنظور المالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
 - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العملاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
 - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العمليات الداخلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
 - ما واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور التعلم و النمو من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري؟
- وقد اشترك في البحث 33 مشارك، بنسبة 58% ذكر و 42% أنثى (شكل رقم 6).



بالنسبة للمؤهل العلمي قد اشترك في البحث 33% من حملة البكالوريوس، و 15% من حملة الماجستير ، 52% من حملة الدكتوراه ، كما هو مبين بالشكل رقم (7).



كما اشترك بالبحث 9% استاذ و 12% استاذ مساعد و 30% مدرس و 15% مدرس مساعد و 34% اداري (شكل رقم 8)

معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك يعتبر أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي.

| الابعاد | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية Sig. |
|-----------------------|----------------|------------------------|
| البعد المالي | 0.477 | 0.005 |
| بعد العملاء | 0.777 | 0.000 |
| بعد العمليات الداخلية | 0.841 | 0.000 |
| بعد التعلم و النمو | 0.659 | 0.000 |

جدول رقم (1): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد و الدرجة الكلية للاستبيان

6. التأكد من ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ .

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (2) أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين 0.898 و 0.955 بالنسبة لأبعاد الاستبانة، أما بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغت 0.964 وهي معاملات ثبات مرتفعة، مما يشير الي تمتع الاستبانة بالثبات. مما يجعل الاستبانة صالحة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

| الابعاد | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------------|
| البعد المالي | 0.907 |
| بعد العملاء | 0.898 |
| بعد العمليات الداخلية | 0.955 |
| بعد التعلم و النمو | 0.934 |
| درجة الاستبيان الكلية | 0.964 |

جدول رقم (2): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

7. أساليب التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات البحث إحصائياً، قام الباحثون باستخدام الأساليب

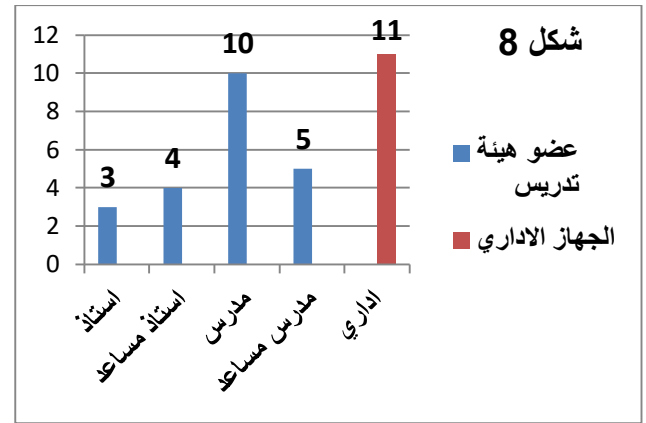
الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخل لعبارات الاستبانة.
2. معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحساب متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري المشاركين في البحث.

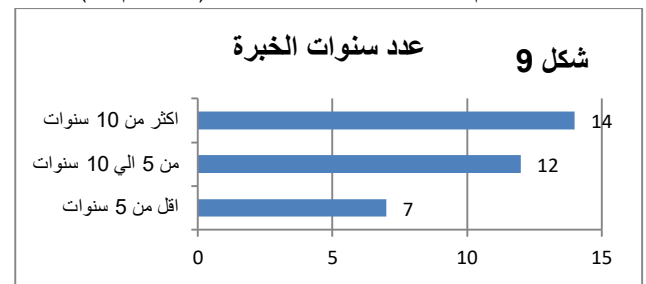
وقد تم إجراء جميع التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي الإصدار الرابع والعشرين.

نتائج التساؤل الاول : المنظور المالي

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم 3) ان اراء المشاركين في البحث توضح ان اكثر عبارات المنظور المالي التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة." حيث ان الوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (0.857)، في حين ان اقل عبارات المنظور المالي التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تتناسب ميزانية الكلية مع مستوى ادائها" حيث ان الوسط الحسابي (3.27) والانحراف المعياري (1.126)، و نستنتج من ذلك ان اكثر اداء يمكن قياسته (من وجهة نظرالمشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من المنظور المالي هو زيادة البرامج و الخدمات الأكاديمية المتنوعة لزيادة الإيرادات و العائد المادي و استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري وعدم تتناسب ميزانية الكلية مع مستوى ادائها.



وكان عدد سنوات الخبرة للمشاركين في البحث يمثل 21% لأقل من خمسة سنوات و36.5% من خمسة الي عشرة سنوات في حين ان 42.5% لديهم اكثر من عشرة سنوات خبرة (شكل رقم 9)



| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ادني اجابة | اقصي اجابة | المدى |
|---|--|---------------|-------------------|------------|------------|-------|
| 1 | يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري | 3.67 | 0.816 | 1 | 5 | 4 |
| 2 | يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات الجامعية وتطورها. | 3.58 | 1.001 | 1 | 5 | 4 |
| 3 | تعمل الإدارة على زيادة البرامج والخدمات الأكاديمية المتنوعة عبر اعتماد مجالات وبرامج جديدة. | 3.79 | 0.857 | 1 | 5 | 4 |
| 4 | تستخدم الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الاداء المالي | 3.61 | 0.864 | 1 | 5 | 4 |
| 5 | يتم استغلال الموارد المالية بحث تتوفر الاجهزة والتقنية الحديثة | 3.52 | 0.834 | 1 | 5 | 4 |
| 6 | تتناسب ميزانية الكلية مع مستوى ادائها | 3.27 | 1.126 | 1 | 5 | 4 |

جدول رقم (3): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام المنظور المالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري

نتائج التساؤل الثاني : منظور العملاء

عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل الكلية على تطوير دورها و ابراز سماتها وكفاءتها بين الكليات الأخرى " حيث ان الوسط الحسابي (2.97) والانحراف المعياري (1.104)، و نستنتج من ذلك ان اكثر اداء يمكن قياسته (من وجهة نظرالمشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من منظور العملاء هو تحقيق درجة الرضا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين و أطراف المجتمع و التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري ثم إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم 4) ان اراء المشاركين في البحث توضح ان اكثر عبارات منظور العملاء التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل إدارة الكلية على تحقيق درجة الرضا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين و أطراف المجتمع " حيث ان الوسط الحسابي (3.45) والانحراف المعياري (1.121)، في حين ان اقل عبارات منظور العملاء التي تعبر

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اندي اجابة | اقصي اجابة | المدى |
|----|--|---------------|-------------------|------------|------------|-------|
| 7 | تعمل إدارة الكلية على تحقيق درجة الرضا للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين و أطراف المجتمع | 3.45 | 1.121 | 1 | 5 | 4 |
| 8 | تعمل الكلية على تحقيق توازن بين القدرات الأكاديمية المتاحة والحصص المستهدفة من خريجي الثانوية العامة. | 3.33 | 1.051 | 1 | 5 | 4 |
| 9 | تحاول إدارة الكلية التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري . | 3.39 | 0.899 | 2 | 5 | 3 |
| 10 | تولي إدارة الكلية الاهتمام الكافي بمتطلبات وحاجات الطلبة. | 3.33 | 1.021 | 2 | 5 | 3 |
| 11 | تسعى إدارة الكلية إلى تقديم أفضل الخدمات الأكاديمية لطلبتها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة. | 3.36 | 0.929 | 2 | 5 | 3 |
| 12 | تعمل الكلية على إتباع أسلوب تحليل الكفاءة العلمية للأساليب التدريسية والمحتوى العلمي للمساقات التعليمية. | 3.27 | 1.069 | 1 | 5 | 4 |
| 13 | تعمل إدارة الكلية على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم. | 3.21 | 1.166 | 1 | 5 | 4 |
| 14 | تستجيب الكلية لشكاوى الطلبة، ويتم معالجة الخلل في وقت قصير . | 3.18 | 1.158 | 1 | 5 | 4 |
| 15 | تعمل إدارة الكلية على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وفق المستجدات الأكاديمية العالمية. | 3.33 | 0.890 | 1 | 5 | 4 |
| 16 | تعمل الكلية على تحقيق الاستجابة لمتطلبات الطالب الجامعي. | 3.12 | 0.960 | 1 | 5 | 4 |
| 17 | تعمل إدارة الكلية على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة. | 3.12 | 0.992 | 1 | 5 | 4 |
| 18 | تعمل إدارة الكلية على متابعة الطلبة الخريجين ومحاولة إيجاد فرص للتوظيف في سوق العمل | 3.06 | 1.088 | 1 | 5 | 4 |
| 19 | خطة المقرر واضحة ومحددة (تبين الاهداف والمفردات والمراجع و الواجبات ومواعيد الامتحانات) | 3.18 | 1.185 | 1 | 5 | 4 |
| 20 | تتم معاملة الطلاب بعدالة ودون تمييز | 3.36 | 0.994 | 1 | 5 | 4 |
| 21 | الساعات المكتسبة التي يخصصها الاستاذ لاستقبال الطلاب وارشادهم كافية | 3.30 | 0.984 | 1 | 5 | 4 |
| 22 | ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات المقرر (محاضرة ، حوار ، عملي ،مناقشات) | 3.33 | 1.051 | 1 | 5 | 4 |
| 23 | يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلاب على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة | 3.30 | 1.104 | 1 | 5 | 4 |
| 24 | تعمل الكلية على تطوير دورها وابرار سماتها وكفاءتها بين الكليات الأخرى | 2.97 | 1.104 | 1 | 5 | 4 |

جدول رقم (4): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور العملاء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الإداري

نتائج التساؤل الثالث : منظور العمليات الداخلية

الحسابي (2.79) والانحراف المعياري (1.139)، و ايضاً عبارة " يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين" حيث ان الوسط الحسابي (2.79) والانحراف المعياري (1.293)، و نستنتج من ذلك ان أكثر اداء يمكن قياسه (من وجهة نظرالمشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من منظور العمليات الداخلية هو دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة و توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب كما ان توفير الجو اكاديمي يسهم فى نجاح العملية التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين.

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم 5) ان اراء المشاركين في البحث توضح ان اكثر عبارات منظور العمليات الداخلية التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل إدارة الكلية على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة". حيث ان الوسط الحسابي (3.09) والانحراف المعياري (1.234)، في حين ان اقل عبارات منظور العمليات الداخلية التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل " حيث ان الوسط

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اندي اجابة | اقصي اجابة | المدى |
|----|---|---------------|-------------------|------------|------------|-------|
| 25 | تسعى ادارة الكلية الى توفير جو اكاديمي يسهم فى نجاح العملية التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين | 3.06 | 0.933 | 1 | 5 | 4 |
| 26 | تعمل إدارة الكلية على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق. | 2.91 | 1.011 | 1 | 5 | 4 |
| 27 | تعمل إدارة الكلية على تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية للأكاديميين والطلبة | 2.91 | 0.980 | 1 | 5 | 4 |
| 28 | تعمل إدارة الكلية على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة باستمرار | 2.88 | 1.053 | 1 | 5 | 4 |
| 29 | تعمل إدارة الكلية على تطوير الخدمات الإدارية اللازمة وتقديم التسهيلات التي تحقق للطلبة عنصري الاستقراروالانسجام في الدارسة. | 2.85 | 1.149 | 1 | 5 | 4 |
| 30 | تعمل إدارة الكلية على توجيه البحث العلمي لخدمة اهداف المجتمع والاقتصاد. | 2.88 | 1.139 | 1 | 5 | 4 |
| 31 | تعمل إدارة الكلية على دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة. | 3.09 | 1.234 | 1 | 5 | 4 |

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ادني اجابة | اقصي اجابة | المدى |
|----|---|---------------|-------------------|------------|------------|-------|
| 32 | يتم توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب. | 3.00 | 1.061 | 1 | 5 | 4 |
| 33 | تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للانماج في سوق العمل | 2.79 | 1.139 | 1 | 5 | 4 |
| 34 | تحرص ادارة الكلية على تشجيع روح الفريق بين اعضاء الهيئة التدريسية والاقسام فى انجاز الاعمال | 2.88 | 1.244 | 1 | 5 | 4 |
| 35 | تسعى ادارة الكلية الى توفير جو اكاديمى يسهم فى نجاح العملية التعليمية | 2.88 | 1.341 | 1 | 5 | 4 |
| 36 | يتم اتخاذ القرارات بعد التشاور مع الجهات المختصة وبمشاركة العاملين | 2.79 | 1.293 | 1 | 5 | 4 |
| 37 | يتم اختيار رؤساء الاقسام وفق النمط الديمقراطي | 2.91 | 1.284 | 1 | 5 | 4 |

جدول رقم (5): واقع تطبيق الجودة الشاملة بأستخدام منظور العمليات الداخلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري

نتائج التساؤل الرابع : منظور التعلم والنمو

الكلية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الكليات " حيث ان الوسط الحسابي (2.12) والانحراف المعياري (1.317)، و نستنتج من ذلك ان اكثر اداء يمكن قياسه (من وجهة نظرالمشاركين في البحث) في تطبيق الجودة الشاملة من منظور التعلم والنمو هو ان البرامج الأكاديمية في الكلية تعمل على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين و ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية ، كما ان إدارة الكلية يجب ان تعمل على خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج.

أظهرت النتائج المبينة في الجدول التالي (جدول رقم 6) ان اراء المشاركون في البحث توضح ان اكثر عبارات منظور التعلم والنمو التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدري و الهيئة المعاونة والاداريين " حيث ان الوسط الحسابي (2.97) والانحراف المعياري (1.237)، في حين ان اقل عبارات منظور التعلم والنمو التي تعبر عن واقع تطبيق الجودة الشاملة هي " تحرص إدارة

| م | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ادني اجابة | اقصي اجابة | المدى |
|----|--|---------------|-------------------|------------|------------|-------|
| 38 | تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين | 2.97 | 1.237 | 1 | 5 | 4 |
| 39 | تعمل البرامج الأكاديمية في الكلية على ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية. | 2.85 | 1.302 | 1 | 5 | 4 |
| 40 | تعمل إدارة الكلية على خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج. | 2.88 | 1.317 | 1 | 5 | 4 |
| 41 | تعمل إدارة الكلية على تطوير قدرات الإداريين والأكاديميين في الجامعة | 2.82 | 1.236 | 1 | 5 | 4 |
| 42 | تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة | 2.82 | 1.261 | 1 | 5 | 4 |
| 43 | تعمل إدارة الكلية على استخدام التقنيات الحديثة وفقا لعصر التكنولوجيا المعلوماتية | 2.73 | 1.206 | 1 | 5 | 4 |
| 44 | تحرص إدارة الكلية على الاستمرار في تطوير قدرات الإبداع وحجز قيمة ومكانة أعلى بين الكليات. | 2.12 | 1.317 | 1 | 5 | 4 |
| 45 | تعمل إدارة الكلية على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز. | 1.76 | 1.119 | 1 | 5 | 4 |
| 46 | تعمل إدارة الكلية على تطوير المهارات والقدرات الحالية للوصول إلى المستوى المستهدف والمطلوب. | 1.79 | 1.219 | 1 | 5 | 4 |
| 47 | تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها الأكاديمية والإدارية لتلائم احتياجات الطلبة والمستجدات التقنية | 1.61 | 1.029 | 1 | 5 | 4 |
| 48 | توجد بالكلية وحدة للجودة والتطوير وخدمة المجتمع والتعليم | 1.39 | 0.747 | 1 | 5 | 4 |
| 49 | تحرص ادارة الكلية على تطوير مهارات الابتكار والابداع لدى العاملين فى حل المشكلات | 1.24 | 0.502 | 1 | 5 | 4 |
| 50 | تخصص الكلية ميزانية سنوية لتدريب العاملين | 1.33 | 0.736 | 1 | 5 | 4 |

جدول رقم (6): واقع تطبيق الجودة الشاملة بأستخدام منظور التعلم والنمو من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري

تفسير النتائج:

الاداء المتوازن حيث بلغ الوسط الحسابي (37.818) و الانحراف المعياري (12.029)، كما احتل بعد التعلم و النمو المرتبة الثالثة بين ابعاد الاداء المتوازن حيث بلغ الوسط الحسابي (28.303) و الانحراف المعياري (10.918)، و أخيراً احتل البعد المالي المرتبة الرابعة بين

يبين جدول (7) ان بعد العملاء احتل المرتبة الاولى بين ابعاد الاداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري حيث بلغ الوسط الحسابي (58.636) و الانحراف المعياري (11.404)، و احتل بعد العمليات الداخلية المرتبة الثانية بين ابعاد

، وانه يوجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسط الاستجابة علي جميع الاسئلة و الابعاد الاربعة حيث ان الدالة إحصائياً عند مستوي (0.05) و كانت القيمة الاحتمالية لجميع الابعاد و إجمالي ابعاد الاداء المتوازن تساوي (0.000) مما يشير الي ان وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري تتفق مع مقومات تطبيق الجودة الشاملة يمكن تطبيقه باستخدام منظور الاداء المتوازن.

| الابعاد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اندي اجابة | اقصي اجابة | المدى | القيمة الاحتمالية Sig. |
|------------------------------|---------------|-------------------|------------|------------|-------|------------------------|
| البعد المالي | 21.4242 | 4.57596 | 6 | 30 | 24 | 0.000 |
| بعد العملاء | 58.6364 | 11.40400 | 32 | 86 | 54 | 0.000 |
| بعد العمليات الداخلية | 37.8182 | 12.02979 | 13 | 64 | 51 | 0.000 |
| بعد التعلم و النمو | 28.3030 | 10.91869 | 13 | 55 | 42 | 0.000 |
| إجمالي ابعاد الاداء المتوازن | 146.1818 | 28.35319 | 76 | 195 | 119 | 0.000 |

جدول رقم (7): واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري

الاكاديمي من قبل الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، كما ذكر في دراسة (هاني عز الدين، 2016)⁹.

- يتم تطبيق الجودة الشاملة من منظور التعلم والنمو من خلال تطوير الكفاءة العلمية والمهنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والاداريين و ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات على الساحة الأكاديمية العالمية ، كما ان خلق قيمة للطلاب الجامعي الخريج من مقومات التعلم والنمو.
- تتبني كلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس فلسفة تقوم علي التركيز علي كل الأنشطة المالية والإدارية والأكاديمية من أجل إرضاء العملاء والأطراف ذات المصلحة، إلي تطوير جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب لرفع المستوي التعليمي لهم، للوصول إلي أعلى مستوي من المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والدولي إن أمكن، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تقوم علي التركيز علي المستقبل من الخدمات التعليمية بالإضافة إلي التحسين والتطوير المستمر .

2- التوصيات :-

من أهم التوصيات من وجهة نظرالباحثين :-

1. إنشاء وحدة ضمان للجودة بالكلية
2. تخصيص ميزانية سنوية لتدريب الجهاز الاداري
3. العمل علي تطوير المهارات و القدرات الابداعية للعاملين والطلاب.
4. العمل على تطور العلاقة مع الخريجين.
5. استغلال الموارد المالية بكفاءة عالية
6. عقد دورات تدريبية بصفه مستمرة في لتنمية قدرات اعضاء هيئة التدريس
7. العمل على تحقيق رضا الطلاب و اعضاء هيئة التدريس

ابعاد الاداء المتوازن حيث بلغ الوسط الحسابي (21.424) و الانحراف المعياري (4.575).

و يتضح ايضاً من خلال دراسة تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس ان الوسط الحسابي لإجمالي ابعاد الاداء المتوازن (146.181) و الانحراف (28.353)

النتائج والتوصيات:

1- النتائج :

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ان وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري بكلية السياسة والاقتصاد جامعة السويس واقع تطبيق الجودة الشاملة باستخدام منظور الاداء المتوازن عكس تباين واضح في مستوي الوعي لمقومات استخدام بطاقة الاداء المتوازن، مما يعكس أهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الجامعي في ضوء فلسفة ورسالة الجامعة كما ذكر في دراسة (المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر، 2004)⁴ و دراسة (نظمي، 2004)⁸.
- ان بعد العملاء يعد اكثر الابعاد أهمية نظراً لانه يعكس رضا العملاء بطريقة مباشرة عن الخدمة المقدمة كما ذكر في دراسة (Tohidi، 2010)²⁰ ، في حين ان اقل الابعاد أهمية البعد المالي وذلك لصعوبة قياس البعد المالي بالكيلات.
- ان تطبيق الجودة الشاملة من المنظور المالي يكمن في زيادة استحداث البرامج والخدمات الاكاديمية المتنوعة لزيادة الإيرادات و العائد المادي و استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري، كما ذكر في دراسة (بوشعور رضية و آخرون، 2016)³.
- ان تطبيق الجودة الشاملة من منظور العمليات الداخلية يتم من خلال دعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية للطلبة و توفير الخدمات الجامعية الجديدة في الوقت المناسب كما ان توفير الجو اكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة والاداريين للوصول للأعتماد

3. بوشعوررضية و طويل أحمد و بوطوبة محمد (2016)، قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: وسيلة لضمان الجودة،(دراسة تطبيقية في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية) المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي
4. المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب و التنمية الادارية (2004)، الادارة بالقياس الطريق الي منظمة المستقبل، القاهرة، مركز الخبراء العرب في الهندسة و الادارة.
5. حافظ، عبد الناصر علك و والنقار عبد الله و وحمد و وفاء عدنان،(2012) الحصول على الاعتماد الأكاديمي وتحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الطب في جامعة بغداد، مجلة بحوث المؤتمر الثالث لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المنعقد في جامعة الكوفة وبالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للمدة من (20 / 3 / 2012 - 19 / 3 / 2012) زيباري، صابر عبد الله سعيد (2007) ، بناء مقاييس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في جامعات إقليم كوردستان العراق (المؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق، للمدة من11-13/12/2007 - المجلد(4)) ، أربيل -العراق.
7. صخري عمر و محمد مرابي، (2008)، الجودة الشاملة في بناء القدرات البشرية الجزائرية: مدخل إستراتيجي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في ظلّ العولمة، مجلة بحوث اقتصادية السنة الخامسة عشرة، الجمعية العربية - عربية، العددان (43-44) للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت- لبنان.
8. نظمي، سناء سعد (2004)، تطور نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة ، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية ، الاردن
9. هاني عز الدين ، حامد السيد، (2016) تطبيق بطاقات الاداء المتوازن على كليات جامعة الجوف - مشروع بحثي متوسط ،المنظمة العربية للجودة
8. ضرورة أستجابة ادارة الكلية لشكاوى الطلبة
9. التوسع في استخدام النظم الالكترونية الحديثة
10. وضع اهداف واضحة ومحددة ومعلنة
11. دعم مسارات التموين غير الحكومية
12. الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب المستمر
13. تشجيع المواضيع الجديدة في الابحاث

المقترحات:

- ينبغي أن تركز رؤية ورسالة وأهداف الكلية حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتطبق إدارة الكلية في قياسها لأدائها مقاييس أداء استراتيجية واضحة.
- يجب ان تحرص الكلية بشكل كبير على تطوير دورها و ابراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الكليات المصرية العربية والدولية.
- يجب ان تعمل الكلية على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامجها الأكاديمية والحرص على الاستمرار في استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.
- يجب ان تعمل الكلية على تطوير نوعية خدماتها الإدارية وتقدم ما يلزم من تسهيلات للطلبة مساهمة منها في تحقيق عنصرى الاستقرار والانسجام في الدراسة.
- العمل على تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن والإدارة الاستراتيجية ضمن المقررات الأكاديمية للكلية في الكلية.
- إقامة ورش عمل بالتعاون مع الكليات المناظرة والتي قامت بتطبيق منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن للاستفادة من تجاربها.
- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول المواضيع الحديثة لموكبة المستجديات وايضاً الخاصة ببطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة و الجهاز الاداري في الكلية على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، والاستفادة من المزايا التي تحققها الكلية من وراء ذلك.

المراجع:

المراجع العربية:

10. Argyris, C. (1999). *On organisational learning : Higher Education Quality Assessment and University Change*: Oxford
11. Barsony, J., (2000), "Quality assurance of the educational process and accreditation", New York Journal.

1. إبراهيم، إبراهيم كازم، (2001)، التخطيط والتنمية والتعليم العالي رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن
2. اتحاد الجامعات العربية (2003) دليل التقييم الذاتي والخارجي والاعتماد العام للجامعات العربية، أعضاء الاتحاد، عمان، الأردن.

17. Nair. M. (2004), Essentials of Balanced scorecard, John Wiley and sons, Inc.,
18. Norreklit H, (2000). The balance on the balanced scorecard— a critical analysis of some of its assumptions: Management Accounting Research, 2000, 11, 65]88
<http://www.idealibrary.com>
19. Patrick Iribarne ;(2003) les tableaux de bord de la performance(comment les concevoir ; les alligner et les déployer sur les facteurs clés de succès) ; Dunod ; Paris ; 2003.
20. Tohidi.H. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations, Social and Behavioral Sciences. 2(2), 5544–5548.
12. Harman, J. & Harman, L., (1994), "Educational quality management: Catalyst for integrated change", Lancaster, PA: Technomic Publishing Company.
13. Harvard Educational Review (1996) volume 66, No.2
14. Kaplan, R. & Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review , January–February
15. Kaplan. R. & Norton D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions, Harvard Business School Press, and Boston, MA.
16. Kaplan. R. & Norton D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 2, Accounting Horizons, vol. 15, no 2, p. 147–160

دور مراكز البحث العلمي في تطوير قطاع التعليم العالي في الوطن العربي بين متطلبات الجودة وتحديات تنمية المجتمع

د. جيهان فقيه
الجامعة اللبنانية - لبنان

د. نوال وسار
جامعة أم البواقي - الجزائر

المخلص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على واقع مراكز البحث العلمي في الوطن العربي و دورها في تطوير التعليم العالي و تنمية المجتمع في ظل متطلبات الجودة و الثورة التكنولوجية، حيث تلعب دوراً مهماً في كافة المجالات والتخصصات، و عليه أصبح وجودها و الاهتمام بها أمراً في غاية الأهمية، بل ضرورة من ضروريات الحياة، وتعد من الأسس والمركبات المهمة لتطوير المجتمعات، والأمم، ولقد تميزت الدول المتقدمة اليوم بكثرة إنشاء المراكز العلمية للبحث العلمي، والمعلومات لديها، وأصبحت هذه المراكز أسلوب و مؤشر، ونمط حياة معتاد يرجع إليه في تصنيف الدول و حل القضايا والمشكلات، ومعرفة التوجهات، والآراء والأفكار حول القضايا والموضوعات المهمة.

الكلمات المفتاحية: مراكز البحث، الجودة، التعليم العالي، التنمية

Résumé: Cet article a pour objectif de faire la lumière sur la réalité des centres de recherche scientifique dans le monde arabe et sur son rôle dans le développement de l'enseignement supérieur et le développement des communautés, à la lumière des impératifs de qualité et de révolution technologique, Là où il joue un rôle important dans tous les domaines et disciplines, où il est devenu une présence et une attention particulière est très importante. Mais une nécessité de la vie, qui est l'un des fondements et des fondements importants du développement des sociétés, des nations et des pays développés, se caractérisait aujourd'hui par la création de centres de recherche scientifique, et l'information a Ces centres sont devenus une méthode et un indicateur, et on attribue un mode de vie normal à la classification des pays et à la résolution des problèmes et des problèmes, ainsi qu'à la connaissance des tendances, des opinions et des idées sur des problèmes et sujets importants.

Mots-clés: Centres de recherche, Qualité, Enseignement supérieur, Développement

توافر المعلومات، والإحصاءات المفيدة حول الموضوع، ولو توافرت بعض المعلومات فإنه ليس بالسهولة الحصول عليها، وقد يغلب على بعضها السرية، وهي ليست كذلك، ولكن الأسلوب الإداري التقليدي قد فرض مثل هذه الأنماط الإدارية السلبية المعيقة للتقدم والرقي.

² ورغم وجود اجتهادات في إنشاء المراكز العلمية في بعض الجامعات العربية، أو الأجهزة الحكومية، ولكن ما زالت في بدايتها، ويغلب عليها ضعف الدراسات، وتركيز غالبيتها على الجوانب النظرية دون العملية، ناهيك عن عدم توافر الإمكانيات المادية، والبشرية لها، وبالتالي فإن ما تتوصل إليه من نتائج، وتوصيات ليست ذات فاعلية، فتكون حينئذ هذه المراكز مواقع وأسماء إعلامية بدون تأثير أو فاعلية تذكر في التطور والرقي، فقد شهدت السنوات العشر الماضية طفرة في تأسيس عدد كبير من مراكز الدراسات والبحوث العربية، غير أنها عكست ضخامة في الكم وضآلة في الكيف، فلم تستطع هذه المراكز أن تخلق إنجازات أو تذلل عقبات أو تغير مجتمعات مما يجعلنا نتساءل: هل هناك قناعة حقيقية في الوطن العربي بجدوى البحث العلمي؟ وهل تحظى البحوث العلمية والأكاديمية التي تنتجها مؤسسات التعليم العالي العربية بثقة صانع القرار؟

وفي هذا الإطار تأتي هذه الورقة لرصد مكانة مراكز البحث العلمي وواقعها في الوطن العربي، كما سيتم التطرق إلى دورها في

المقدمة: تزايد الاهتمام بمراكز الأبحاث و الدراسات بشكل واضح و ملحوظ في العقود الأخيرة من القرن العشرين، فقد أصبحت تمثل أحد الدلائل الهامة على تطور الدول و المجتمعات و مدى تقييمها للبحث العلمي و استشرافها لأفاق المستقبل وذلك وفق المنظور المعرفي لتطور المجتمعات الإنسانية عموماً، و اعتبارها مؤشراً للمنجزات الحضارية ورائداً للحركة العلمية و الفكرية و عنواناً للتقدم و التنمية¹، وهذا يجعلنا لا نبالغ إذا قلنا بأن لمراكز البحث و الدراسات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المشهد التنموي و العلمي في العديد من البلدان المتقدمة. و قد لا نبالغ إذا قلنا إن لها دوراً أساسياً في نهوض الأمم وتقدم الشعوب نحو تحقيق أهدافها. وقد ارتقت تلك المراكز الحديثة إلى حد، أصبحت فيه أحد الفاعلين في رسم التوجهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية وأحد المؤثرين فيها، وأحد المشاركين في وضع الحلول لها؛ وذلك من خلال توظيف البحث العلمي في خدمة قضايا المجتمع بتقديم الرؤى وطرح البدائل والخيارات بما يدعم عمليات صنع القرارات ورسم السياسات. إلا أن الوضع في العالم العربي يبدو مختلفاً تماماً، فالناظر لأحوال أكثر المجتمعات العربية اليوم يرى فيها قلة، وندرة إنشاء مراكز البحث العلمي، ومراكز المعلومات، ولعل أي باحث يريد تناول موضوع معين لبحثه، فإنه يجد صعوبة بالغة في إيجاد المكان المناسب له، وفي

² سامي الخزندار ، وآخرون ، دور مركز الفكر والدراسات في البحث العلمي و صنع السياسة العامة ، www.partnership-forum.org ، بتاريخ:

¹ - محمود الرنتيسي ، دور مراكز الأبحاث في العالم العربي ، 2014 ، www.sqasapost.com ، بتاريخ : 2018/10/8

ثانياً: واقع المراكز البحثية في العالم وفي الوطن العربي:

1. واقع المراكز البحثية في الغرب:

عندما نلقي نظرة على عدد مراكز الأبحاث والدراسات في العالم ندرك مدى أهميتها وتطورها، إذ نرى أن هناك تطوراً وانتشاراً كبيرين للمراكز البحثية في العالم، حتى أن عددها وصل - حسب مشروع مؤشرات مراكز الأبحاث والفكر - إلى حوالي 6480 مركزاً متخصصاً في مختلف المجالات⁶ ويوضح الجدول التالي عدد مراكز الأبحاث والدراسات في العالم⁷ لغاية سنة 2011.

| المنطقة الجغرافية | عدد المراكز البحثية | نسبة المراكز البحثية في هذه المنطقة إلى مجموعها في العالم (%) |
|-------------------------------|---------------------|---|
| إفريقيا | 548 | 8 % |
| آسيا | 1200 | 18 % |
| أوروبا | 1757 | 27 % |
| أميركا اللاتينية و الكاريبيان | 690 | 11 % |
| الشرق الأوسط و شمال إفريقيا | 333 | 5 % |
| أميركا الشمالية | 1913 | 30 % |
| أوقيانوسيا | 39 | 1 % |
| المجموع | 6480 | 100 % |

المصدر: James G. McGann, The Global "Go-To Think Tanks 2010", Think Tanks and Civil Societies Program, Final United Nations University Edition, January 2011, p16.

و بهذا الرقم يتضح أن الغرب قد أدرك في وقت مبكر أن العلم " لم يعد شارة تترنن بها المجتمعات إنما هو أحد أسلحة العصر، وعليه فإن تأسيس مراكز الأبحاث في الغرب لم يعد من اختصاص الجامعات لوحدها بل هناك المئات بل الآلاف من مراكز البحوث ومؤسسات البحث العلمي، بعضها تديره الدولة إدراكاً منها لأهمية تفعيل مراد البحث لامتلاك زمام الأمور، وأغلبها تدعمها مؤسسات مدنية يشرف عليها كبار المسؤولين السابقين والخبراء ممن لديهم خبرات متراكمة في مجالات معرفية تتعلق بالمشكلات والقضايا المطروحة في ما يقوم على إدارتها والتفكير بأفاقها شباب طموح لا يعرف غير لغة العلم والعمل والإتقان ولا هدف لهم سوى التقدم بأنفسهم و بلادهم نحو المستقبل⁸ .

ويوضح الجدول التالي عدد مراكز الأبحاث والدراسات في بعض دول العالم⁹ لغاية 2015 .

تطوير التعليم العالي في ظل متطلبات الجودة العالمية وتنمية المجتمع، إضافة إلى التنبيه إلى أهم التحديات التي تعترض سيرها وفي الأخير عرض بعض الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بتجاوز تلك التحديات ودفع مسيرة المراكز البحثية نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها.

أولاً: التطور التاريخي لمراكز البحث العلمي

اختلف الباحثون في تحديد التاريخ الذي نشأت فيه مراكز البحوث والدراسات فالبعض يتحدث عن بداية نشأتها كانت في الجامعات الأوروبية في القرن الثامن عشر وكانت تعرف باسم "الكراسي العلمية" والبعض الآخر يرى بأن مراكز الأبحاث ظاهرة حديثة نسبياً، كانت بدايتها في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى حيث كانت بمثابة منابر للنقاش الجماعي أو لدراسة القضايا الساخنة التي تشغل المجتمع وصناع القرار³.

في الولايات المتحدة الأمريكية ظهرت هذه المراكز في بداية القرن التاسع عشر وأطلق عليها اسم "الثينك تانكس" (Thinktanks) والتي ترجمت في العربية إلى (مراكز التفكير) أو (بنوك التفكير) أو (خزانات التفكير)، في حين أطلق عليها في بريطانيا اسم "مراكز الأبحاث والدراسات"، لكن أثناء الحرب العالمية الثانية استخدمت عبارة (Boxes Brain) أي: "صناديق الدماغ"⁴

وعرفت مرحلة ما بعد الحرب الباردة توسع انتشار هذه المراكز وزيادة نشاطها بعد ذلك وأصبح لديها نفوذ في الدول الديمقراطية وتأثير في صانعي القرار وفي صياغة السياسات العامة⁵

أما بعد إنهاء القطبية الثنائية فقد تميزت خريطة مراكز الأبحاث والدراسات بالتزايد والانتشار الكبير في العالم وقد تعاضم دورها خاصة في ظل تطور العلاقات الدولية وظهور العولمة وما أفرزته من تغيرات وتحديات وهو ما استدعى الحاجة إلى المزيد من المراكز البحثية لمواكبة متطلباتها وذلك بتسميات وتعريفات مختلفة وفي مختلف التخصصات والمجالات المعرفية والتطبيقية.

7 - أحمد شهاب، مؤسسات الرأي وصناعة القرار، أين مراكز الأبحاث في دول الخليج، مركز الخليج، 2005، www.grc.kcorp.net ، بتاريخ: 2018/10/10

8 - خالد وليد محمود، دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي، الواقع الراهن و شروط الانتقال إلى فاعلية أكبر، 2015، الصادر عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات .

9 - مركز الروابط للبحوث و الدراسات الاستراتيجية، دور مراكز الأبحاث والدراسات في صنع القرار السياسي، 2015 ، www.rawabetcenter.com ، بتاريخ: 2018 / 10 / 12

3 - سامي الخزندار، وآخرون، دور مركز الفكر والدراسات في البحث العلمي و صنع السياسة العامة، www.partnership-forum.org ، بتاريخ: 2018 / 10 / 11

4 - مراكز التفكير أو بنوك التفكير Tank Thinks، موقع شذرات، 2012، www.shatharat.net، بتاريخ: 2018 / 10 / 10

5 - سامي الخزندار و آخرون مرجع سابق .

6 - سامي الخزندار و آخرون، مرجع نفسه .

رصينة، وهكذا أصبح دور معظمها "باهتًا" وغير فاعل في عملية التنمية المجتمعية بكافة أبعادها، ليس بسبب عزوها عن أداء هذا الدور؛ بل بسبب المعوقات الكثيرة التي تحيط بها، وبحكم طبيعة الحياة السياسية العربية، وطبيعة أنظمتها، وبُعدها عن العمل المؤسسي المعمول به كما في الولايات المتحدة والغرب.

ويوضح الجدول التالي عدد مراكز الأبحاث والدراسات في بعض الدول العربية حسب برنامج في العمق الذي تم بثه عبر قناة الجزيرة في شهر جانفي 2015 .

| عدد المراكز | اسم الدولة العربية |
|-------------|--------------------|
| 55 | مصر |
| 43 | فلسطين |
| 43 | العراق |
| 40 | الأردن |
| 39 | تونس |
| 30 | المغرب |
| 30 | اليمن |

المصدر: برنامج تلفزيوني "في العمق": قناة الجزيرة، بث بتاريخ 12 جانفي 2015.

ثالثًا: وظائف مراكز البحث العلمي

1. وظائف المراكز البحثية في الدول الغربية:

أصبحت مراكز الأبحاث و الدراسات في معظم دول العالم بشكل عام، و أمريكا و أوروبا بشكل خاص، تلعب دورًا أساسيًا في إنتاج المعرفة و البحث العلمي و ما ينتج عنهما من تطبيقات على صعيد توجيه و صياغة السياسات العامة للدول في مختلف مجالاتها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية والتعليمية وغيرها، بالإضافة إلى "عقلنة" و ترشيد القرار وفي كثير من الأحيان يتم اتخاذ القرار من المسؤولين و صناع القرار في قضايا معينة وفق لما تحدده نتائج دراسات هذه المراكز البحثية، و بذلك أصبحت المراكز البحثية جزء ثابت من البنية السياسية إلى المدى الذي أصبحت تعتبر جزءًا عضوياً من عملية صنع السياسات في تلك الدول¹⁰

ويلخص بعض الباحثين وظائف و مهام مراكز

الأبحاث و الدراسات في الغرب بما يلي¹¹ :

1. إجراء البحوث حول تحليل المشكلات التي تواجه السياسات العامة.
2. تقديم الإرشادات أو الاستشارات حول الاهتمامات أو المستجدات العاجلة أو الفورية للسياسات.

| عدد مراكز الأبحاث | إسم الدولة |
|-------------------|----------------------------|
| 1815 | الولايات المتحدة الأمريكية |
| 425 | الصين |
| 292 | الهند |
| 286 | المملكة المتحدة |
| 194 | ألمانيا |
| 176 | فرنسا |
| 137 | الأرجنتين |
| 112 | روسيا |
| 103 | اليابان |
| 97 | كندا |
| 90 | إيطاليا |
| 85 | إفريقيا الجنوبية |
| 82 | البرازيل |
| 66 | سويسرا |
| 65 | السويد |
| 60 | المكسيك |
| 57 | هولندا |
| 55 | إسبانيا |
| 54 | رومانيا |
| 54 | إسرائيل |
| 53 | كينيا |
| 52 | تايلاند |
| 52 | بلجيكا |
| 51 | بوليفيا |
| 47 | أوكرانيا |

James G. McGann 2011 , The Global Go-To Think Tanks Report and Policy Advice ,The Thank Tanks and Civil Societies Program , International Relations Program , University Of Pennsylvania , Philadelphia . 23/01/2012 p 16.

المصدر: نقلا عن سامي الخزندار وآخرون

2. واقع المراكز البحثية في الوطن العربي:

أما في الوطن العربي فإن واقع المراكز البحثية مختلفٌ عمّا هو عليه الأمر في الغرب؛ فضلا عن انخفاض عددها و ضعف نشاطها و قلة تفاعلها مع البيئة المحيطة بها و يبدو أن تخلف الدول العربية في مجال البحث العلمي قد انعكس بصورة أو بأخرى على الاهتمام بهذه المراكز ، يضاف إلى ذلك الكثير من المعوقات والصعوبات والتحديات التي تواجهها، ولأنّها لم تتنبؤا مكانها الحقيقي، ولم تمارس دورها الحيوي في المشاركة في صنع القرار، أو في تقديم ما يلزم من مشورة ومن دراسات

¹¹ - خالد وليد محمود، مرجع سابق .

¹⁰ - مركز الروابط للبحوث و الدراسات الاستراتيجية ، مرجع سابق .

3. تقويم البرامج الحكومية.
 4. تقديم التفسير والتوجيه حول المبادرات والسياسات العامة لوسائل الإعلام، وتسهيل فهم استيعاب الجمهور لها.
 5. توفير العلماء والكفاءات الأساسية أو الخبرات اللازمة للحكومة لإعداد السياسات العامة.
 6. يضيف آخرون¹² :
 7. حاجة القادة لمراكز الدراسات لتزويدهم بتحليل مستقل.
 8. المساعدة في إعداد مكونات وعناصر أو أجنادات السياسات.
 9. تجسير الفجوة بين المعرفة والتطبيق.
 10. تقديم الخدمات الاستشارية للقطاع الحكومي ومؤسساته في العديد من القضايا التي تتطلب معرفة متخصصة وسرعة في الإنجاز أو القرار.
 11. ممارسة "الدبلوماسية الأكاديمية: كأن يرسل بعض الخبراء والأكاديميين العاملين في مراكز الأبحاث من قبل بعض الوزارات "وزارة الخارجية" أو مؤسسات أمنية أو غيرها، إما لمعرفة آفاق تسوية، أو المشاركة في وساطة أو مفاوضات حول أزمة سياسية معينة، ويكون ذلك بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي، أو بشكل معلن أو في مسار موازي
 12. مرافقة خبراء من هذه المراكز لكبار المسؤولين أو مع الوفود الرسمية الحكومية في زيارتهم الرسمية للدول كمستشارين وخبراء في قضايا معينة موضع النقاش في جدول أعمال المسؤولين أو هذه الوفود الحكومية بالإضافة إلى ذلك تكون هذه المراكز في بعض الأحيان بمثابة ما يسمى "الباب الدوار" بين الدبلوماسيين أو المسؤولين في المناصب العليا في الدولة من جهة وبين الخبراء والعاملين في هذه المراكز البحثية من جهة أخرى، وذلك من حيث تداول المناصب.
 13. أيضًا من أدوار مراكز الأبحاث، أنها تلعب أحيانًا دورًا مهمًا "كقناة اتصال غير مباشرة أو غير رسمية بين الشخصيات السياسية أو كبار المسؤولين، وخاصة الأطراف أو الشخصيات الخارجية أو الدولية، وذلك للتعرف على طروحاتهم وآرائهم السياسية وطبيعة اهتمامهم وأدوارهم، أو لمعرفة الاتجاهات الدولية السائدة في مجال قضايا اقتصادية أو سياسية أو غيرها، وذلك من خلال المشاركة في أنشطة علمية مشتركة أو دعوة هذه الشخصيات أو المسؤولين للمشاركة في المؤتمرات والندوات التي تعقدها هذه المراكز البحثية.
 14. متابعة أحدث الدراسات وترجمة المنشورات والمؤلفات التي تصدر عن المؤسسات والمراكز البحثية في الدول
- الأخرى خاصة الدول التي تكون موضع اهتمام خاص. وبمعنى آخر فإن مراكز الأبحاث تشكل مصدرًا هامًا للمعلومات أو المعرفة للمسؤولين والقيادات العليا حول أطروحات وآراء الآخرين لدول أخرى في القضايا أو الشؤون الدولية.
15. تلعب مراكز البحوث من خلال دراسات دورًا هامًا في مجال "المستقبلات" أو المجال "الاستشرافي" خاصة مع تطور علم المستقبلات في العالم الغربي والذي أصبح من المتطلبات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الدول المتقدمة.
- 2. وظائف المراكز البحثية في الوطن العربي:**
- أما على الصعيد العربي، فإن دور مراكز الدراسات والأبحاث في العالم العربي يتقاطع في أجزاء منه مع بعض الأدوار المتعارف عليها لمراكز الأبحاث في العالم الغربي، وتختلف كليًا في أدوار أخرى .
- كما أن مراكز الأبحاث الخاصة في العالم العربي لا تملك بشكل عام التأثير والدور الذي تلعبه مراكز الأبحاث الخاصة الغربية في إعداد السياسات العامة أو لدى صناعات القرار وفي خدمة البحث العلمي.
- من ناحية أخرى، إن مراكز الأبحاث العربية يغلب عليها الارتباط بالقطاع الحكومي وبالمؤسسات الجامعية العربية، أما المراكز البحثية المستقلة وذات الارتباط بالقطاع الخاص والمجتمع المدني فقد ظهر دورها وحراكها حديثًا نسبيًا فهي بذلك محدودة التأثير والفعالية.
- وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى أن دور هذه المراكز في العالم العربي يتمثل في مايلي¹³ :
1. تنظيم الأنشطة العلمية مثل المؤتمرات والندوات والأيام الدراسية وورشات العمل.
 2. النشر العلمي للمجلات والدوريات والمقالات والأبحاث والكتب ومختلف المؤلفات العلمية.
 3. المتابعة للمستجدات في الاتجاهات العالمية أو الإقليمية والمحلية في شؤون المنطقة وتوفير الملخصات حول هذه المستجدات لصناع القرار.
 4. إعداد الدراسات الاستشارية الخاصة وفق تكليف من صناعات القرار في قضايا عامة أو حساسة، وغالبًا هذا التكليف يتم في حالة وجود علاقات شخصية بين

¹² - سامي الخزندار، و آخرون، مرجع سابق .

¹³ - خالد وليد محمود ، مرجع نفسه .

رابعاً: متطلبات تحقيق الجودة بمراكز البحث العلمي في التعليم العالي

تعد الجودة من أهم الاهتمامات الرئيسية التي تسعى أي مؤسسة للوصول إليها، وعليه ضرورة وجود جهود مكثفة من جميع أفراد المؤسسة للوصول إلى مخرجات متوائمة مع متطلبات سوق العمل، كما تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية مؤسسة حيث تشمل على وصف العمليات والتعديلات المفتوحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر، ويمكن تعريفها بأنها: " فلسفة إدارية تشمل جميع أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق حاجات ورغبات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة من خلال الإستخدام السليم لطاقت العاملين في المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في أداءها"¹⁴.

ويمكن تلخيص مبادئها في الآتي¹⁵: هناك عدد من المبادئ والأسس يمكن الاتفاق عليها عند محاولة الأخذ بفلسفة الجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح وهي:¹⁶

ثقافة المنظمة، المشاركة والتمكين، التدريب، التزام الإدارة العليا بالجودة، التركيز على العملاء، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تحفيز العاملين، منع الأخطاء قبل وقوعها.

- القياس والتحليل لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات يجب أن تتم وفقاً للبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
- الإتصالات الأفقية والرأسية الفعالة بما يسهل نشر مفاهيم الجودة الشاملة¹⁷.
- الإستثمار في الموارد البشرية¹⁸.

كما أن هناك عدة معوقات تحول دون الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة ما يؤدي إلى تحقيق الفشل والإخفاق بسبب بعض الأخطاء الشائعة في التطبيق أهمها مايلي:¹⁹

- ✓ استعجال النتائج (الحاجة إلى وقت كاف).
- ✓ التقليد والمحاكاة لتجارب دول أخرى.
- ✓ عدم توفير الكامل لمتطلبات التطبيق.

صانع القرار وإدارة مراكز الأبحاث بما يتوافق مع الاتجاهات السياسية للأنظمة الحاكمة.

5. إجراء استطلاعات للرأي العام المحلي حول قضايا أو قرارات قبل أو بعد صدورها، أو العمل على تحديد الاحتياجات والمتطلبات، وغالباً ما تخضع هذه الاستطلاعات للاطلاع الخاص وليست للنشر.

6. تنظيم الحلقات البحثية أو اللقاءات المغلقة: وهي تدخل ضمن الأنشطة البحثية التفاعلية، مع فريق من الخبراء المكلفين بإعداد دراسات معينة تتعلق بقضايا معينة أو إعداد سياسات عامة، وعادة نتائج هذه الدراسة لا تنتشر أو ينشر منها ما يخدم أهداف صانعي القرار فقط

7. المشاركة في النشاط العام: إن العديد من الباحثين والخبراء العاملين في مراكز البحوث والدراسات يتم دعوتهم للمشاركة في لقاءات أو محاضرات وأنشطة عامة، سواء في مؤسسات تعليم جامعية أو في نقابات أو في جمعيات أو مؤسسات المجتمع المدني، وهذه المشاركات قد تكون على مستوى البيئة المحلية أو الوطنية أو النشاط الدولي.

8. وسائل الإعلام: عادة ما تستقطب أو تستضيف وسائل الإعلام، خاصة الفضائيات التلفزيونية والصحافة المكتوبة: الباحثين والخبراء العاملين في مراكز الأبحاث للاطلاع على آراءهم وتحليلاتهم العلمية حول القضايا الساخنة والسياسات الحكومية أو الأزمات السياسية مثار الجدل لدى الرأي العام.

وهكذا نجد أن المراكز البحثية في الوطن العربي لا تزال بعيدة التأثير في صنع القرارات ورسم السياسات الحكومية والتنمية المجتمعية بكافة أبعادها، وهذا ليس بسبب إفتقارها للباحثين والخبراء وإنما بسبب التحديات الكبيرة والمعوقات الكثيرة التي تحيط بها، وبحكم طبيعة الحياة السياسية العربية، وطبيعة أنظمتها.

¹⁴ بن عيشي عمار. إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة جامعة بسكرة- مجلة الباحث. العدد 2014. ص 382.

فتحي سرحان. (2014). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الثانية. القاهرة.

¹⁵ مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع. ص 17.

¹⁶ خالد احمد الصرايرة، ليلي عساف. (2008) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الأول، العدد 1، ص 21-24.

¹⁷ كايد عبد الله شاعر شفيق. (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13، ص 44.

¹⁸ نفس المرجع السابق، ص 44.

¹⁹ خالد احمد الصرايرة، ليلي عساف، مرجع سبق ذكره، ص 135.

يكون في مستوى الأهداف المبرمجة والغايات البعيدة المسطرة

4. ضعف الاستمرارية في الإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة: وهذا التحدي يعني ضعف القدرة المستمرة على العمق في تحليل القضايا والمشكلات ووضع المقاربات وتوفير الحلول الإبداعية ورسم السياسات مع القدرة على حسن استشراف المستقبل وإعطاء البدائل والخيارات.
5. ضعف "ثقافة التفكير المنهجي" لدى الكثير من مسؤولي المراكز ومؤطريها: مما يجعله لا يتلمسون ضرورة الاعتماد على المراكز البحثية التخصصية، أو تكليف مرجعيات علمية خارجية تملك العمق المعرفي التخصصي، أو الأدوات المنهجية اللازمة للتحليل العلمي للقضايا والمشكلات موضع القرارات اللازمة لإعداد السياسات العامة، بمعنى الإنفتاح على الغير ممن يملك الخبرة والتجربة والأدوات اللازمة.
6. ضعف مصادر المعلومات والمعطيات: وعدم توفر قواعدها وفق النظم المعلوماتية الحديثة. أي عدم توفر مصادر للمعلومات الرصينة والبيانات العلمية الحديثة، والتي تشكل مصدرًا أساسيًا لإعداد الدراسات والأبحاث العلمية وتطور البحث العلمي.
7. ضعف آليات التعاون والشراكة: أي ضعف الشراكة التفاعلية بين المراكز البحثية الخاصة، والمستقلة من جهة ومختلف القطاعات الحكومية من جهة أخرى أو حتى مع شركات القطاع الخاص أو مع الجامعات والمعاهد ومخابر البحث والأكاديميين ورجال العلم والفكر والثقافة
8. إشكالية توفير نظام فاعل للمحفزات: أي نظام جاذب للكفاءات يحفزهم على الإبداع والابتكار ويزيد من أهمية وقيمة العلم والمعرفة والبحث العلمي، بمعنى ضعف البيئة المولدة للإبداع والجالبة للكفاءات.
9. ضعف الإمكانيات والقدرات التسويقية: للإنتاج المعرفي والنشر العلمي الذي يصدر عن المراكز البحثية والتي أصبحت تحصر دورها في "إنتاج المعرفة" فقط دون نشرها وإيصالها إلى صناعات

- ✓ الاستثمار في الرأس المال المادي بدل رأس المال البشري (عدم تحقيق التوازن بين العنصر البشري والمعدات، أجهزة، أدوات والبيئة).²⁰
- ✓ التركيز على الشعارات وفصل النظرية عن التطبيق (القول الكثير والفعل القليل).
- ✓ التطبيق دفعة واحدة ونقص المعرفة وعدم الإلمام العميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتناقضات التي تتعامل معها.
- ✓ الإخفاق في التعامل ومقاومة التغيير.

خامسا: تحديات المراكز البحثية في الوطن العربي

يعترض سير عمل المراكز البحثية في الجزائر وفي الوطن العربي مجموعة من التحديات من أهمها²¹:

1. إشكالية التمويل: إن إشكالية توفير التمويل اللازم للمشاريع البحثية التي تقوم بها أو ترغب بإنجازها، تعتبر من أهم التحديات والإشكاليات التي تواجهها مراكز الأبحاث والدراسات الخاصة، فهذه الإشكالية تلعب دورًا محوريًا في سياسات المراكز واستقلاليتها العلمية، وكذلك في تحديد أجندتها البحثية وأحيانًا في اختيار مستوى ونوعية الخبراء والباحثين أي مستوى الكفاءات العلمية القائمة على البحوث والدراسات وبالمحصلة يتحكم ذلك في مستوى الجودة العلمية للدراسات أو المنتج العلمي. لهذه المراكز وهذه الإشكالية تعتبر من أخطر وأصعب التحديات التي تواجه المراكز البحثية الخاصة.
2. إشكالية الموضوعية والاستقلالية العلمية: إن مشكلة الاستقلالية العلمية تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه مراكز الأبحاث، ويقصد بالاستقلالية هنا سواء من حيث اختيار المواضيع أو تحديد الأجنحة البحثية، أو الاستقلالية في التعبير ونشر نتائج الدراسات، أو في قدرتها بالمحافظة على الموضوعية العلمية في الدراسات والأبحاث. بمعنى آخر إن إشكالية الاستقلالية في جوهرها تعتمد على مدى توفر استقلالية القرار السياسي والعلمي والمالي لهذه المراكز.
3. غياب العمل المؤسسي: مما يجعل العمل يطغى عليه العمل الإرتجالي والتخطيط الفردي وهذا بدوره لن

²⁰ شوية بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

²¹ - علي الدين هلال، "دور مراكز البحوث السياسية والاستراتيجية في ترشيح القرار: العلاقة مع الدولة والمجتمع"، مركز الخليج للأبحاث، 2005.

4. الابتعاد عن الفوضى في العمل والارتجال في التخطيط والتمسك بالعمل المؤسسي القائم المعايير المنهجية والعلمية والعالمية.
5. فتح نافذة للتواصل بين المراكز فيما بينها من جهة وبينها وبين صناعات القرار من جهة أخرى، فضلاً عن تفعيل دورها الريادي في صناعة القرار السياسي الصائب.
6. إنجاز دليل تعريف لمراكز البحث العلمي وتوزيعه على كافة المؤسسات التي تعنى بالبحث العلمي، وذلك للتعريف والتواصل فيما بينها.

قائمة المراجع

الكتب

1. فتحي سرحان. (2014). إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الثانية، القاهرة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.

المجلات والدراسات

1. خالد وليد محمود (2015)، دور مراكز الأبحاث في الوطن العربي، الواقع الراهن وشروط الانتقال إلى فاعلية أكبر، الصادر عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
2. مركز الروابط للبحوث والدراسات الاستراتيجية، دور مراكز الأبحاث والدراسات في صنع القرار السياسي، 2015.
3. بن عيشي عمار (2014). إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة جامعة بسكرة- مجلة الباحث. العدد 14.
4. خالد احمد الصرايرة، ليلي عساف. (2008) ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الاول، العدد 1.
5. كايد عبد الله شاکر شفيق. (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 13.
6. على الدين هلال، (2005)، "دور مراكز البحوث السياسية والاستراتيجية في ترشيد القرار: العلاقة مع الدولة والمجتمع"، مركز الخليج للأبحاث.

المواقع الإلكترونية

1. www.sqasapost.com
2. www.partnership-forum.org
3. www.shatharat.net
4. www.grc.kcorp.net
5. www.rawabetcenter.com

القرار و بالتالي ضعف تأثير هذه المعرفة في مختلف جوانب التنمية المجتمعية.

10. ضعف التحرر من التبعية السياسية: أي وجود مراكز بحثية بمثابة " واجهات اجتماعية " أو غطاء " للعمل السياسي العام " من قبل بعض صناعات القرار السابقين أو كبار المسؤولين أو الدبلوماسيين الذين خرجوا أو تقاعدوا من دائرة صنع القرار، بمعنى أن هذه المراكز البحثية توفر غطاءً للعلاقات العامة لبعض المسؤولين السابقين ليحافظوا على دورهم السياسي أو الاجتماعي، أكثر من الاهتمام بعملية البحث العلمي والإنتاج المعرفي وهو ما يولد تشويهاً للدور العلمي لمراكز الأبحاث وانحرافاً في جودة رسالة البحث العلمي.

11. غياب أدوات ومعايير قياس أداء المؤسسات البحثية: أي غياب مؤشرات علمية لقياس أداء ومهنية مراكز الأبحاث والدراسات العربية لأن وجود هذه المؤشرات العلمية يعطي تقييماً علمياً لمستوى جودة الإنتاج الفكري والأداء المهني لهذه المراكز، وهذه المؤشرات توفر السمعة العلمية لكل مركز حسب أدائه ودوره وحجم تأثيره على الصعيد المحلي والإقليمي العربي.

خاتمة وتوصيات

يتبين من خلال هذه الورقة أن مراكز الأبحاث والدراسات في الوطن العربي وبالرغم من تصاعدها وانتشارها المحتشم فإنها لم تأخذ مكانتها الحقيقية بعد، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى تفعيل دورها لتساهم في تطوير البحث العلمي و جودة التعليم العالي وخدمة قضايا المجتمع في تحقيق أهداف التنمية، وأن يكون وجودها خادماً للمصالح الكبرى والعليا للدولة والمجتمع والأمة.

وفي هذا الإطار نقدم بعض التوصيات والاقتراحات:

1. وضع إستراتيجيات لاستعادة دور المراكز البحثية كأداة فعالة لإنتاج المعرفة ووضع المشاريع الإستراتيجية والمشاركة في رسم السياسات.
2. العمل على تأهيل الباحثين وخلايا التفكير لتعمل على: إنضاج المشاريع العلمية، وبلورة الإشكالات القائمة، ودراساتها وفق تكامل منهجي علمي للوصول إلى حلول مناسبة لها.
3. نشر الوعي الثقافي بين الباحثين وبحث روح التعاون والتواصل فيما بينهم.

رؤية منهجية لمعايير وجودة التقييم لأوعية النشر العربية ومدى نجاعتها في تحسين التصنيف الدولي للجامعات العربية

سعيد فاهم

أستاذ بحث - أ-

مركز البحث العلمي والتقني لتطوير اللغة العربية

قسم التعليمات - الجزائر

saidfahemtizi@yahoo.fr

إيمان مداني

أستاذ مساعد - أ-

قسم الإعلام

جامعة البليدة 2 - الجزائر

imenedoctoranteblida@gmail.com

الملخص: تعد الجامعات والمراكز البحثية من بين المؤسسات والهيئات المتعددة الأنشطة والوظائف؛ إذ تتعدد الخدمات وتتنوع المخرجات التعليمية فيها إلى جانب النشر العلمي وتأثيره وفعالتيه، ومدى الاستفادة منه. وهذا كله مرهون بجملة من المعايير أهمها: معيار الجودة والارتباط بقضايا التنمية وخدمة المجتمع، وكذا أشكال مخرجاته ونتائجه وسبل إتاحتها.

ومن هذا المنطلق ارتأت بعض الجامعات والمؤسسات البحثية العربية سن معايير، وتأسيس منصات لاعتماد الدوريات والمجلات العلمية من أجل معرفة جودة هذه الأبحاث، والمقالات العلمية وأوعية النشر لتقييمها وفق معايير وشروط ضبط الجودة والمواصفات الأكاديمية والعالمية للنشر.

ونحن في هذه الورقة العلمية سنقوم برصد بعض الجهود لمؤسسات وهيئات علمية رسمية لتقييم المجلات والدوريات العربية؛ إذ استأنسنا بثلاثة نماذج أو تجارب رائدة وهي: معامل التأثير العربي، والبوابة الجزائرية للمجلات العلمية، والمنهل. وأنهيينا البحث بجملة من النتائج والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: جودة النشر، معامل التأثير، تصنيف الجامعات، المنهل، البوابة الجزائرية للمجلات العلمية *ASJP*

قياس، ومؤشرات، وقواعد بيانات لتقييم هذه الدوريات والتحقق من مدى استيفائها للمعايير الأكاديمية.

وهذا البحث يضطلع برصد بعض الجهود المؤسسية العلمية لتقييم الدوريات العربية؛ إذ استأنسنا بثلاثة نماذج وهي: البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (*ASJP*) والمنهل ومعامل التأثير العربي، ونهني البحث بجملة من النتائج والتوصيات.

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

يعد النشر العلمي أحد المخرجات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، ومعيار الجودة، وكذا الوسيلة التي تتيح تعميم النتائج، وانتشارها بين الباحثين والدارسين، وهو أيضا الهوية العلمية للباحث والمؤسسة العلمية التي ينتمي إليها. ومن هنا أصبح من الضروري؛ بل الحتمي اعتماد قواعد بيانات ومنصات تجمع الإنتاج العلمي المنشور بشتى أشكاله. كما تعمل على ضبط الجودة والصلاحية، وحجم تأثيرها والاقتراب منها. وتأسيسا لما سبق ذكره جاء إحساسنا بالمشكلة، وقرّ عزمنا في السعي لرصد بعض الجهود لمؤسسات أكاديمية عربية حاولت إرساء معايير، ومؤشرات ومنصات لتقييم الدوريات وتصنيفها. وهذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن تلك الأسس، والمنهجيات، والوسائل لقياس الجودة، وذلك برصد المجلات العربية المحكمة وتصنيفها وتقييمها، وتبيان صلاحيتها العلمية من عدمها.

ومن طبيعة الأسلوب الأكاديمي تحويل المشكلة إلى جملة من التساؤلات التي ترتب بشكل منطقي، وتغطي الأجزاء الفرعية للبحث، وفك شفرة الموضوع محل الدراسة، وقد تمثلت أسئلة البحث فيما يلي:

1. ما هو مفهوم النشر العلمي؟ وما هي شروطه ومعاييرها؟
2. فيم تكمن أهمية المنصات العلمية العربية؟ وما هو دورها في

تصنيف الدوريات وتقييمها؟

المقدمة: يعد النشر العلمي أحد الركائز الأساس الذي تضطلع الجامعات على تجسيده؛ إذ تعتمد عليه العملية التعليمية، ولاسيما في ميدان التدريس، وكذا التواصل العلمي بين الباحثين. وأن فعاليته وتأثيره، وحجم الاستفادة منه مرهون بجملة من الشروط والأسس نذكر منها: جودة البحث وارتباطه بقضايا التنمية، وتنوع مخرجاته ونتائجه، وسبل إتاحتها - المرئية- إذ لا فائدة من العلم ما لم يتم نشره، وإتاحتها لخدمة المجتمع. إذ يرى المختصون أن وظيفة الجامعة لا تنحصر في الوظيفة الأولى ألا وهي: التعليم؛ بل يجب أن ينصب جل اهتمامها على الوظيفة الثانية، وهي نشر نتائج البحث العلمي على شكل مقالات وبحوث في أوعية علمية متخصصة ومحكمة أو كتب، ومصنفات علمية صادرة عن دور نشر عالمية لها باع طويل في النشر، والطباعة، والتوزيع، ومفهرسة ومدرجة في قواعد بيانات معترف بها أو أوراق علمية بحثية في مؤتمرات علمية إلى غير ذلك من مخرجات البحث العلمي، وإذا نجحت الجامعات والمؤسسات الأكاديمية في الوظيفتين السالفتين الذكر - التعليم والبحث- فهذا لا محالة أنه سينعكس على الوظيفة الثالثة، وهي التنمية وخدمة المجتمع، ولاسيما إذا استثمرت نتائج هذه البحوث والدراسات والمقالات والدراسات لخدمة التنمية، ويكون أثرها إيجابيا في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي.

وقد اشتد التنافس بين الجامعات والهيئات الأكاديمية العلمية للرفع بمكانة النشر في الدوريات الرصينة والمفهرسة في منصات عالمية، ومرد ذلك إلى اعتماد مخرجات البحث العلمي بشتى أنواعها من أهم المعايير في التصنيف الدولي للجامعات، وخاصة تلك المنشورات التي ارتفع رصيد الاستشهاد بها. وللكشف عن مدى جودة تلك الأبحاث فقد عمدت بعض المؤسسات العلمية إلى إرساء وإنشاء منصات وأدوات

3. ما مدى مصداقية هذه المنصات مقارنة بالمنصات العالمية؟

وهل حققت أهدافها أم مازال ينتظرها الكثير؟

هذه تساؤلات مبدئية نوصيها بغية مقارنة موضوع علمي جدير بالاهتمام، وهو موضوع تكريس ثقافة الجودة في النشر من خلال إرساء لمنصات علمية عربية تتابع عن كثب مخرجات البحث العلمي، وتقييمه، وتصنّفه، وتبين صلاحيته العلمية من عدمها.

أهمية الدراسة وأهدافها ومسوغاتها:

لقد أضحت النشر العلمي أحد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لتقييم المؤسسات العلمية وتصنيفها، ولهذا السبب فرضت العديد من الجامعات، والهيئات الأكاديمية على أعضاء هيئة التدريس وكادرها الأكاديمي، وطلبة الدراسات العليا كالمجستير والدكتوراه النشر في المجالات العلمية الرصينة المفهرسة عالمياً التي تتبنى مقاييس ومعايير صارمة وتحكيم علمي يرتكز أساساً على الجودة والأصالة والابتكار. مما يصعب إمكانية قبول النشر في تلك المجالات العريقة. ومن هنا تتجلى أهمية الدراسة في كونها تقوم برصد ثلاثة نماذج لمؤسسات علمية حاولت إرساء منصات ومعايير لتقييم المجالات العربية وتصنيفها وتبيان مدى صلاحيتها العلمية من عدمها. ومن بين الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها هي:

- تبيان أهمية النشر العلمي ودوره في تحسين السمعة العلمية للجامعات العربية.
- الوقوف على منهج هذه المنصات الثلاث - محل الدراسة - وذلك محاولة منا للكشف عن تلك الجهود لوضع مقاييس ومعايير في اختيار الدوريات وتقييمها وتصنيفها.
- إمكانية التوصل لتوحيد المعايير العلمية لتقييم الدوريات العربية على غرار المعايير والمقاييس المعتمدة في التصنيفات الدورية للجامعات حتى يتسنى لها تحسين مستوى تصنيفها وإعادة الاعتبار، وذلك بالاستفادة من مخرجات تلك البحوث.

المنهج المتبع:

يمثل المنهج مجموعة القواعد والإجراءات التي يجب اتباعها من قبل الباحث للوصول إلى نتائج علمية دقيقة، ويرتبط اختيار المنهج المتبع في دراسة ما ببناء على الإشكالية التي تم تحديدها. وبما أننا في بحثنا سنقف على منهج المنصات العلمية الثلاث - محل الدراسة - والكشف على أسسها ومنهج عملها في انتقاء المجالات العلمية، وتصنيفها وتقييمها، فإن دراستنا تسترشد بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب، وهذا النوع من الدراسات. وذلك بجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة الموضوع محل الدراسة، وتحليلها ونقدها للوصول إلى تعميمات ونتائج.

تحديد المصطلحات والمفاهيم:

يعد تحديد المصطلحات إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته وبحوثه بهدف الاتفاق على المحددات الخاصة لكل مفهوم، وتأكيدا؛ لأن كثيراً ما تتوالت المفاهيم وتتقاطع فيما بينها. ولهذا رأينا من الضروري في هذه الورقة تحديد جملة من المصطلحات والمفاهيم قصد تنزيلها في إطارها العلمي الدقيق.

رؤية منهجية:

هي تلك النظرة العلمية التي تعتمد على القواعد والمنهجيات وكذا المقاربات والقراءات النقدية، والاستفادة من الخبرات السابقة، وإيجاد الحلول لما يطرح من انشغالات وإشكالات في موضوع ما.

تصنيف الجامعات:

دائماً نقرأ ونسمع عن تصنيف الجامعات دولياً، وأن هناك جامعات احتلت المراتب الأولى، والسؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا: ما هو هذا التصنيف؟ فيم تكمن أهميته؟ وما هي المعايير والأسس التي يعتمد عليها؟

مما لا شك فيه أن جميع الجامعات والمؤسسات البحثية تسعى جاهدة للحصول على مراتب متقدمة في التصنيف رغم تعدد الجهات الرسمية، واختلافها في المعايير والأسس والمؤشرات المعتمدة، فنجد منها ما يركز على جودة التعليم ومنها ما يركز على مخرجات البحث العلمي، وتوظيف الخريجين وعدد الحائزين على الجوائز العلمية كجائزة نوبل وحجم الاستشهادات المرجعية، ومنها ما يعتمد على الحضور الافتراضي والمرئية على شبكات الويب مثل: موقع ويبميتريكس. والشيء الملحوظ في هذه المواقع والمنصات أن المقاييس والمعايير قد تكون غير منصفة في كثير من الأحيان، وتتفاوت بشكل لافت للانتباه بين مقياس وآخر. وأن نتائج هذه التصنيفات لا تعني جودة التعليم في الجامعات؛ بل هي مؤشرات نسبية حول دور الجامعة تدريجياً وبحثاً، وخدمة للتمية.

نحن في هذا المقام لا نناقش مصداقية وشفافية هذه المواقع وإنما نكتفي بذكر أشهرها فقط وهي: تصنيف جامعة شنغهاي لأحسن 500 جامعة، وتصنيف ويبميتريكس (إسبانيا) وتصنيف التايمز (بريطانيا) وغيرها. فقد «اكتسب تصنيف الجامعات شهرة واسعة على المستويين العالمي والمحلي، وباتت محط اهتمام وتنافس كبرى الدول، ومؤسسات البحث العلمي حول العالم، والتي تسعى جاهدة لتبوء مكانة متقدمة في جداول التصنيف المعتمدة لاسيما بعد أن أخذت مؤسسات التصنيف، وأنظمة تقييم مؤسسات التعليم العالي في التزايد والظهور حتى وصل عددها اليوم إلى أكثر من خمسين تصنيفاً بعضها ذو طابع عالمي ويجري فيه تصنيف الجامعات حسب

الأفضلية...»¹

ومن الواضح أن معظم التصنيفات للجامعات ليست مرتبطة بجودة التدريس أو طبيعة المخرجات التعليمية؛ إذ تعتمد العديد من

سابقة. وقد أشار الدكتور حسين مطاوع الترتوري إلى هذه النقطة في قوله: « عدم فهم الباحث للمراد من نتائج البحث فالأصل أن يكتب الباحث نتائج حقيقية توصل إليها من خلال بحثه فلا يكتب مسلمات ونتائج [...] لقضايا تعرض لها ولا يجعل نتائج البحث خلاصة وملخصاً لبحثه. فالنتيجة لا تعد نتيجة علمية إلا إذا توصل إليها الباحث بعد عرض الآراء والأدلة ومناقشتها ودراستها بموضوعية»³

إن المحك الرئيس لمعرفة مفهوم البحث العلمي وماهيته هو مدى مساهمته في إثراء المعرفة في ميدان ما وإضافة الجديد هذا هو الفيصل «بين البحث العلمي الحقيقي وبين المقالات المرجعية الاستعراضية فالأخيرة تجمع شتات ما نشر عن موضوع ما وتجزئه، ولا يضيف الكاتب فيها من نتاج عمله الشخصي جديداً وفي المقابل يكون البحث العلمي إضافة للمعرفة من نتاج ما قام به الباحث بذاته»⁴

في الشق التطبيقي للدراسة سنقوم بعرض بعض الجهود العلمية المؤسسية لوضع معايير وأسس ومؤشرات قياس لتقييم المجالات العلمية العربية وفق شروط ضبط الجودة والمواصفات الأكاديمية والعلمية المتعارف عليها، وسيقتصر حديثنا على ثلاث منصات: الأولى هي معامل التأثير العربي، والثانية هي البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP)، والثالثة هي قاعدة البيانات المنهل. وكلامنا سيقصر على أسس عمل هذه المنصات الثلاث - محل الدراسة- وكذا منهجها في قياس الجودة وتصنيفها وتقييمها للمجلات العربية.

1. معامل التأثير العربي:

قبل الولوج في تحديد هذا المفهوم يجدر بنا ذكر الملابس والخلفيات، وكذا المسوغات التي ساعدت في ظهور معامل التأثير العربي، وأدت إلى انتشاره كمؤشر لقياس عدد الاستشهادات. لقد أضحت أمراً ضرورياً بأن تتولى جهة علمية رسمية تصنيف ووضع معايير للحكم على الإنتاج العلمي المنشور باللغة العربية اقتداء بمعامل التأثير العالمي الذي يقتصر على أوعية النشر المنشور باللغة الإنكليزية دون العربية. وبعد ذلك ظهر عدد من قواعد البيانات المتعلقة بالفهرسة، والتصنيف ونذكر على سبيل المثال ما قامت به «مؤسسة دار نشر العلوم الطبيعية (NSP) (NATURAL SCIENCES PUBLISHING)» بداية من عام 2011 تحت رعاية اتحاد الجامعات العربية، وبالتعاون مع أبرز المؤسسات العلمية والبحثية الرصينة في العالم العربي وخارجه بعمل فهرس للمجلات المنشورة باللغة العربية كوسيلة لإعداد معامل التأثير العربي ARAB IMPACT FACTOR خدمة للمجتمع العلمي العربي ومؤسساته وباحثيه، وتحرص NSP على إصدار تقرير بمعامل تأثير بناء على الإجراء السابق بصورة دورية وقد صدر التقرير الأول والذي يحتوي على 31 مجلة علمية عربية في 15 أكتوبر 2015»⁵

التصنيفات العالمية على المعلومات المتوافرة على الشابكة بشكل أساسي، وللأسف فإن معظم الجامعات العربية لا تهتم بالمرئية، والحضور الإلكتروني، ولا بإتاحة إنتاجها العلمي والبحثي، وعدم تحديث مواقعها بصفة دورية ومستمرة.

وتأسيساً لما سبق ذكره يمكننا تعريف تصنيف الجامعات إرائياً

على هذا النحو:

هو ترتيب الجامعات من حيث المستوى الأكاديمي والعلمي وهذا الترتيب يعتمد على جملة من الإحصاءات والمعايير والمؤشرات، وتقييم المواقع الإلكترونية. ويعرفه شريف كامل على أنه: «آلية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة مع مقارنة الجامعات ببعضها البعض على أساس الأداء وتهدف إلى توفير معلومات عن جودة الجامعات»²

أوعية النشر:

يقصد بها القنوات التي تنشر فيها البحوث العلمية والمقالات، وهي تأخذ أشكالاً عديدة مثل: المجالات المحكمة والمفهرسة، والتي تراجع من قبل محكمين متخصصين. وهناك أيضاً مجلات غير محكمة، وهي مجلات تنشر موضوعات متنوعة أو متخصصة لا تلتزم بالمراجعة والقراءة والتحكيم العلمي؛ بل تعرض فقط على هيئة التحرير لإبداء الرأي حولها ومدى صلاحيتها للنشر. وهناك مجلات متخصصة غير علمية، وهي مجلات تعنى بالكتابات في مجال معين لا تعتمد المعايير العلمية مثل: المجالات الثقافية والفكرية، والتي تصدر خاصة في الجمعيات والاتحادات، وبعض المنابر التعليمية. كما نجد

مجلات علمية محكمة إلكترونية ليس لها نسخ وإصدارات ورقية بعضها محكمة، وذات تأثير كبير، وبعضها يهتم بالمشاركة، وإتاحة المادة العلمية، وسرعة النشر. وهناك أيضاً الكتب العلمية، وأغلبها رسائل ماجستير وأطروحات الدكتوراه أجزيت ونوقشت، ونجد فيها دراسات جادة ذو طرح علمي جيد، كما نجد بعضها لا يرتقي وما أكثرها.

وفي الأخير نجد المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تعد محفلاً علمياً يلتقي فيه أهل الاختصاص لمدارسة إشكالية علمية من أجل الخروج بتوصيات ترسل إلى الجهات الوصية العليا التي تحوز سلطة القرار والتنفيذ إلا أنها في الغالب لا تنشر، ولا يتم تحكيمها ومراجعتها لتبيان صلاحيتها العلمية من عدمه؛ بل يتم انتقاء الأوراق العلمية بمدى توافرها وملاءمتها لموضوع الملتقى وإشكاليته.

وبناء على ما سبق ذكره يمكننا تعريف أوعية النشر إرائياً

بأنها: قنوات ودوريات محكمة ومفهرسة في قواعد بيانات دولية تخضع فيها البحوث للمراجعة والتحكيم من قبل محكمين متخصصين، ويتم قبول البحوث الرصينة والأصيلة التي تمتاز بالجدة والطرافة، وتقدم إضافة جديدة في ميدان ما، وترفض كل البحوث الموازية أو الاستعراضية النظرية التي تعتمد على نتائج بحوث مستلة عن تقارير

ثالثة للترقي العلمي. مثلاً: في الجزائر لمناقشة أطروحة الدكتوراه أو التأهيل الجامعي، فيجب النشر على الأقل في المجالات الفئة الثالثة؛ أي "ج" بالنسبة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، والنشر في مجلة عالمية "أ" أو "ب" على الأقل بالنسبة للعلوم التقنية والطبية، والتخصصات العلمية كافة.

- إبراز الدور الذي يضطلع به معامل التأثير العربي في تحقيق التميز، والريادة في تقييم الإنتاج العلمي المنشور بالعربية وتصنيفه.
- ضرورة الكشف عن أكثر المؤسسات العلمية والبحثية بروزاً وتأثيراً في تخصصاتها العلمية من خلال الاستشهادات المرجعية إلى أعمال منتسبها من الباحثين والأساتذة.
- كما حدد القائمون على إعداد مشروع معامل التأثير العربي جملة من الشروط لانتقاء أي مجلة لإدخالها في المنصة، ومن بينها نذكر:
- أن يكون للمجلة موقع إلكتروني يحوي جميع المعلومات وانتظام الصدور.
- أن تكون لها هيئة التحرير من الأساتذة والمتخصصين، ولهم سمعة علمية.
- أن يحتوي الموقع على شروط النشر وسياسته في المجلة والالتزام بالمراجعة، والتحكيم وفق الأعراف الأكاديمية.⁸

أهمية معامل التأثير العربي:

تتلخص أهميته في هذه النقاط:

- مساعدة الباحثين لنشر أبحاثهم في مجالات رصينة ذات تأثير عالٍ مما يحسن من السمعة العلمية للجامعات التي تنشر العدد الأكبر من المقالات والبحوث العلمية في أوعية النشر التي تنتقيها هذه المنصة، ولاسيما التي ارتفع معامل تأثيرها، وهذا حتماً سيكون تأثيره في تحسين التصنيف الدولي للجامعات العربية.
- تسمح هذه المنصة بالكشف عن أهم المجالات العربية المحكمة وتخصصاتها العلمية، والكشف عن معامل التأثير الحقيقي لكل مجلة، وذلك من أجل المزيد من الجهود والصرامة في التحكيم، وانتقاء البحوث والمقالات الرصينة.
- فعلى الرغم من أهمية هذه المنصة، ودورها الفعال في تقييم البحوث وتصنيفها، إلا أن هناك إشكالية مطروحة تتعلق بمدى جودة وموثوقية ما ينشر، وظهور ما يسمى بالاستشهاد الذاتي والسلب، ولا تفرق المنصة في حسابها بين الكتاب والمقال العلمي. ويرى الدكتور صالح الشيخ أنه من الضروري استبعاد ما تنشره بعض الدوريات من أعمال بيبيولوجرافية مسحية أو افتتاحات تتضمن الإشارة إلى بحوث سابقة، فهذه المنشورات ليس لها قيمة علمية تدخل ضمن حساب معامل

وحالياً يوجد أكثر من 670 مجلة قيد التقييم والمتابعة لكي يتم إدراجها في المشروع.

قبل الخوض في مسوغات الدعوة إلى إرساء معامل تأثير عربي، وتبيان أهميته وشروطه كان لزاماً علينا تحديد المقصود بمعامل التأثير: هو متوسط عدد المرات التي تم فيها الاستشهاد بورقة البحث عن طريق باحثين آخرين في مراجع أوراقهم البحثية خلال السنتين الماضيتين.⁶

ويمكننا القول إن معامل التأثير هو مقياس يوضح أهمية الدوريات العلمية في مجال تخصصها وفقاً لاستشهاد البحوث الجديدة إلى ما سبق نشره. ويتم حسابه لمجلة ما: عدد الاستشهادات في بحوث مقسومة على مجموع عدد البحوث المنشورة في السنتين الماضيتين مثلاً: حساب معامل التأثير لمجلة ما لعام 2018 يتم حساب عدد استشهادات البحوث المنشورة لعامي 2016 و2017 على التوالي، وتقسم على عدد البحوث المنشورة لعامي 2016 و2017.⁷

ومنه نستنتج أن معامل التأثير العربي هو مشروع طموح تبناه اتحاد الجامعات العربية، ويهدف المشروع إلى إعداد كشف استشهادات مرجعية عربي، ومن خلال إصدار تقرير على غرار ما تقوم به قواعد البيانات العالمية الكبرى، وصدر التقرير الرابع في أكتوبر 2018.

وإن اعتماد معامل التأثير العربي لأوعية النشر العلمية المحكمة سيخرج البحوث، والمقالات المطمورة في المخازن والمحبوسة في الأدرج والمكتبات، وإتاحتها في الفضاء الشبكي ليتسنى الاطلاع عليها، وتجنب تكرار أعمال وبحوث سابقة ووضع حد للانتحال العلمي والسراقات العلمية التي استغلحت في الآونة الأخيرة، والسطو على الملكيات الفكرية والعلمية للأفراد والمؤسسات، والهيئات الأكاديمية. وهذا الحديث يجربنا إلى أسباب الدعوة لإنشاء معامل التأثير العربي كأداة قياس، وتصنيف، وتقييم، ومراقبة في آن واحد.

- افتقار المجالات التي تنشر باللغة العربية، والتي أغلبها ينتمي للتخصصات الاجتماعية، والإنسانيات لجهة تصنيفية موحدة لتحديد معاملات تأثير لها، والذي يعد من أهم عقبات المحتوى العربي المنشور.
- تأكيد أهمية الاعتزاز بهويتنا العربية، وضبط جهود الباحثين في الوطن العربي في محتوى عربي مفهرس ينافس معامل التأثير العالمي الذي يحتكر النشر بالإنكليزي فقط. فمعامل التأثير العربي منصة عربية بأدوات عالمية لنشر أبحاث علمية رصينة.
- إن وجود جهة رسمية لتصنيف المجالات وتقييمها سيستجيب لتطلعات الباحثين في نشر أبحاثهم في أوعية النشر المعتمدة والمفهرسة، وكذا الحصول على الترقيات ولاسيما أن أغلب الجامعات العربية تشتترط على الباحثين النشر في مجالات فئة

منهج عمل البوابة:

الدخول إلى موقع البوابة والواجهة تتوفر باللغتين العربية والفرنسية، أولاً: يجب التسجيل في البوابة (تسجيل المعلومات، الاسم واللقب، والإيميل، والبلد، وكلمة السر وتأكيدهما، لغة التواصل، كتابة الرمز لإثبات أنك لست آلة أو روبوت، ثم قبول الشروط، ثم يتم إنشاء حساب جديد، ثم تعرض لك الصفحة التالية يتم إعلامك فيها بأنه قد تم إرسال إيميل لتفعيل حسابك، ولإستكمال التسجيل يتوجب عليك فتح الرسالة، والضغط على الرابط هنا يتم إحالتك للمرحلة الأخيرة من التسجيل، وهو الضغط على اختيار تذكرني لتجنب إدخال بياناتك مرة أخرى.

والخطوة الثانية: طريقة إرسال البحوث يفتح لك حساب وتخرج لك واجهة تضم معلومات متعلقة بالمقالات التي تم إرسالها، وتبيان حالتها من القبول أو الرفض. كما تجد في الصفحة الرئيسية جميع التخصصات، وبمجرد اختيار التخصص تخرج لك مجموعات من المجلات العلمية، وهنا تختار المجلة التي تتاسبك، وأمامه تجد تحميل نموذج لكتابة مقال في هذه المجلة، وتجد استمارة لتدون فيها معلومات عن المؤلف من البيانات شخصية والعلمية، وعنوان المقال، والكلمات المفتاحية، والملخص، ونسخة عن المقال المعد للنشر مكتوب على الورد ثم يتم النقر على أرسل، وتتلقى مباشرة إشعاراً على الإيميل يفيد الاستلام، ويجب الضغط على الرابط للتأكيد.¹²

فعلى الرغم من هذه المساعي التي بذلتها المديرية العامة للبحث العلمي والتكنولوجي، فهي من الجانب التقني عمل في غاية الامتياز، لكن المشكل الأكبر غياب الرقابة العلمية؛ إذ تركت الأمور، وحرية التصرف لرؤساء التحرير، وظهور نوع من التسبب، وطول مدة الرد، وعدم أخذ بعين الاعتبار تاريخ الإرسال، وتشي الجهورية والمحسوبية في النشر. أضف إلى ذلك ضعف التحكيم العلمي.

3. المنهل:

لقد عرف عصرنا الحالي تطوراً كبيراً في مجال تقنية المعلومات، ونتج عنها تغيرات و ثورة في مصادر المعلومات وطرائق البحث عنها؛ إذ أصبحت مكتبات العالم تزخر بقواعد المعلومات الكترونية تحوي على كم هائل من المعلومات والمصادر تغطي تخصصات شتى. وخلال العقد الماضي بدأ اهتمام المنظمات، والجامعات العربية بإنشاء قواعد معلومات عامة للأبحاث، والمقالات مثل: دار المنظومة والمنهل وغيرهما. ونحن في هذا المقام سنتعرض لقاعدة بيانات المنهل، وتحديد مفهومها، ومنهجها في تصنيف المجلات العلمية وتقييمها. لكن قبل ذلك كان لزام علينا تحديد ما المقصود بقاعدة البيانات تعرف قاعدة البيانات بأنها «عبارة عن كمية من البيانات والمعلومات التي يمكن الرجوع إليها وإجراء العمليات المختلفة عليها كعمليات البحث، والتعديل والمقارنة وذلك من خلال تكلفة قليلة وسرعة كبيرة»¹³

التأثير؛ إذ ليس الغرض مجرد الذكر والإشارة إلى بحث سابق لكن الغرض استمرارية مسيرة البحث، وانتقالها من باحث لآخر بالمناقشة أو التطوير أو النقد أو الرد.⁹

وفي خضم هذه الانتقادات التي وجهت لهذه المنصة ظهرت بعض المنصات في بعض الدول العربية لوضع معايير لتقييم المجلات العلمية وتصنيفها نجد منها: البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP) وفي هذا الموضوع من البحث سنتناول تحديد مفهوم هذه البوابة، وأسس عملها ومنهجها في تصنيف المجلات العلمية، وتصنيفها.

2. البوابة الجزائرية للمجلات العلمية: ALGERIAN SCIENTIFIC JOURNAL PLATFORM

هي منصة إلكترونية للنشر للمجلات العلمية الجزائرية انطلقت في 2016، وتدرج في إطار وطني للمعلومات العلمية والتقنية، وطورت. وتسير من قبل مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST) وهذا المركز مسؤول عن تسيير المنصة من الجانب التقني فقط، فهو غير مسؤول عن القيمة العلمية للمقالات، والمنصة تشغل بثلاث لغات العربية والفرنسية والإنجليزية.¹⁰

ومن أهداف المنصة نذكر:

- تتيح للناشرين نظام إصدار إلكتروني من خلاله يمكن متابعة عمل فريق المجلة، والمراجعين وإرسال المقالات قرار القبول أو الرفض أو القبول مع التعديل، وكذا سياسة النشر في المجلة.
- هيكل المجلات وتنظيمها، وذلك من أجل ضمان الجودة العلمية، وسهولة الوصول للمستخدمين لها.
- ومن بين الامتيازات التي تتيحها هذه المنصة إمكانية ترشيح المجلة لسكوبس (SCOPUS) أو كلاريفابت، طومسون رايترز سابقاً.¹¹

وقد تم إحصاء 600 مجلة علمية محكمة وفق التحديث الأخير، وتم اعتماد 37 مجلة في الفئة الثالثة (ج) في المجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، و5 مجلات في الفئة الثانية (ب) في المجال العلوم التقنية والعلمية الأخرى.

وهذه المجلات فقط هي المعتمدة من قبل المجالس العلمية لمناقشة الدكتوراه، وكذا الترقيات العلمية كالتأهيل الجامعي Habilitation.

كما تعد المنصة أهم وسيلة لحماية الكتاب من الوقوع في فخ المجلات الوهمية والربحية، أو كما يطلق عليها البعض المجلات المفترسة وهي تضمن وصول المقال المراد نشره إلى المجلة. وتعتبر المنصة طرفاً ثالثاً - وسيطاً - بين الكاتب والناشر، فتقوم بتوثيق جميع المراحل حتى النشر.

من العناوين لا علاقة لها باللسانيات وكذا استخدام كلمات أجنبية مكتوبة بالعربية مثل: لايبيراري Library مع وجود مقابل بالعربي مكتبة.

خاتمة:

- لقد أفضى بنا البحث إلى جملة من النتائج، ونوجزها في ما يلي:
- لقد اقتصرنا في هذه الورقة على منهج عمل، وأسس المنصات العلمية الثلاث محل الدراسة. وتبين لنا أنها جهود مؤسسية وضعت معايير، ومؤشرات قياس جودة لأوعية النشر العربية لكل منصة شروطها وأسسها، ومنهجها في التصنيف والتقييم، ولكن هدفها واحد هو تحقيق جودة النشر حسب المواصفات العالمية.
 - تعد منصة المنهل أضخم وأول قاعدة بيانات للمحتويات العربية لما تقدمه من خدمات جلية من إتاحة المحتوى وتوثيقه فضلا عن رقيته، وأرشفته، وذلك درءا لبعض الانتهاكات في الملكيات الفكرية، والانتحال العلمي.
 - تمثل البوابة الجزائرية للمجلات العلمية (ASJP) مشروعا متميزا، إذ تتيح للكتاب بمتابعة مقاله من الإرسال إلى غاية النشر أو عدمه، فهي وسيط بين الكاتب والمجلة، إذ تطلعه بكل التفاصيل.
 - إن إرساء معامل التأثير العربي ليس ضرورة علمية فحسب بل هو ضرورة حضارية وثقافية، إذ يسهم في توجيه جهود الباحثين العرب تجاه قضايا التنمية في الوطن العربي وأولوياته مع إشراك الخبرات للمؤسسات العربية، والعالمية لإضفاء الصداقة في النتائج والاحتراف المهني ذلك لضبط الجودة.
 - وتوصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات تحرير المجالات العربية، وتحديثها وفق الأسس، والمعايير الدولية الجديدة.
 - ضرورة إنشاء مواقع للدوريات يشتمل على كل بيانات المجلة إتاحة محتوياتها، ومقالاتها بشكل مفصل، وهذه المواقع يجب أن تسيرها نخبة من المتخصصين، وليس موظفين إداريين كما يجب أن تتوفر لدى هذه الكوادر الدراية التامة في التصميم التقني، ويرافقهم ثلة من الأساتذة الخبراء للإشراف العلمي.
 - وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة تصافر الجهود العربية وتلاحمها لإيجاد أداة دولية عربية لقياس جودة، وتقييم المجالات العربية ومدى تأثيرها أو أضعف الإيمان يكون التنسيق بين هذه المنصات، ويتم إرسال التقارير بشكل دوري للاتحاد الجامعات العربية، ويكونون لهذه المنصات ممثلا لها في الهيئة لإضفاء الشرعية، والنزاهة العلمية، ويتم إصدار تقرير سنوي، وتقدم تحفظات لمجلات التي أخلت بالشروط من أجل التحسن مستقبلا، واستحداث جوائز تقديرية لأحسن 100 مجلة علمية عربية.

ومن أهم مزايا استخدام قواعد البيانات حفظ جميع المعلومات المراد حفظها مهما كانت كميتها، وإمكانية تعديلها ومراقبتها، والخصوصية.

والمنهل، هي المنصة الإلكترونية الرائدة والوحيدة للمحتويات العربية التي تتيح البحث في النص الكامل للمنشورات العلمية والأكاديمية في الشرق الأوسط وإفريقيا وآسيا؛ حيث تجمع الخبرات العريقة لقطاعي النشر والمكتبات إلى جانب أفضل الأدوات التكنولوجية وأحدثها لتمكن الجامعات، والمؤسسات الحكومية، والأكاديميين، ومستخدمي المكتبات من البحث بكفاءة والوصول إلى آلاف الكتب، والدوريات، والدراسات وأعمال المؤتمرات المنشورة إلكترونيا لأبرز دور النشر والمعاهد البحثية. وتوفر منصة المنهل الإلكترونية جودة لا تضاهي في البحث بامتلاكها لأدوات البحث المتقدم والاكتشاف الآتية: البحث في النص الكامل، وربط المحتوى، وتظليل النصوص، وإضافة الحواشي، ووصول عدد غير محدد ومتزامن للمستخدمين وغيرها.¹⁴

والمنهل أول قاعدة بيانات، وهي نتاج عشرين (20) عاما من الخبرة في مجال النشر الإلكتروني لسيد محمد البغدادي؛ حيث شارك في تأسيس وإدارة المبيعات الدولية لشركة EBRARY، وهي الشركة رائدة في التكنولوجيا الكتب الإلكترونية، ومن خلال خبرته الواسعة في شتى مجالات النشر الإلكتروني تبين له ضرورة بناء محتوى رقمي عربي، ولقد أدرك أنه بالرغم من وجود اهتمام بالتعليم والبحث في المنطقة العربية إلا أن هناك نقصا في آليات فعالة من حيث التكلفة، وموثوقية النشر، ومخرجات البحث العلمي؛ لأن عملية البحث دون نشر لا طائل من ورائه، وإهدار مطلق للأصول والمساهمات الفكرية، وميزانيات النشاطات البحثية.¹⁵

ومنصة المنهل تقدم خدمات جلية لمستخدميها منها: حماية المحتويات عبر شركات الخدمات الاستكشافية، وكذا الوصول السريع لأطروحات ومقالات علمية، وبحوث بالنص الكامل. وما يهمنا نحن هو «توفر البحث بالنص الكامل للدوريات العربية المحكمة في تخصصات مختلفة، وتتميز القاعدة بإمكانية البحث بدلالة العنوان، وعنوان فصل الكتاب، ودلالة الموضوع، والتخصص، والدولة، وهناك عدة خيارات في البحث المتقدم تشمل النص، والموضوع، والعنوان، والمؤلف والناشر»¹⁶ كما هو معلوم أن الجزء الأكبر من الإنتاج العلمي العربي ليس مرقمنا، ولا نجد له حضورا في الفضاء الشبكي. ومن هنا تظهر أهمية منصة المنهل؛ إذ أهميتها لا تنحصر فقط في إتاحة هذا المنتج العلمي للقراء فحسب، وإنما في الموثوقية والنزاهة العلمية؛ حيث إن رقمنة المحتوى العلمي العربي، وأرشفته سيضع حدا لظواهر الانتحال العلمي، والتلفيق والسراقات التي استفحلت في الآونة الأخيرة.

لكن الشيء الذي نتنقد عليه هو أن نتائج البحث غير دقيقة على الإطلاق مثلا لو كتبت مصطلح اللسانيات لتحصلت على الكثير

قائمة الهوامش والإحالات:

1. قاسم شوقي، سليمان صباح، (2016). الترتيب الدولي للجامعات: قراءة في السياقات المفاهيمية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد 19، ص 82.
2. شريف كامل شاهين، (2013). الجامعات العربية بين مطالب الهوية العربية وطموحات الترتيب العالمي. الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص 46.
3. الترتوري حسين مطاوع، (2010). البحث العلمي خطته وأصالته ونتائجه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد 20، ص 106.
4. بسيوني غازي بن فيصل وآخرون، (2016). دليل النشر العلمي في المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. جامعة الملك فيصل السعودية، ص 4-5.
5. الدهشان جمال علي، (2018). نحو معامل تأثير عربي لجودة وتقييم المجالات والبحوث العلمية المنشورة باللغة العربية - الضرورات والمتطلبات-. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، عدد 1، ص 74.
6. المرجع نفسه، ص 76.
7. قاسم فؤاد وآخرون، (2015). رصانة المجالات والنشر العلمي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، ص 11.
8. ينظر: الدهشان جمال علي، (2018). مرجع سابق، ص 86-90.
9. ينظر: الشاعر صالح، (2015). كيف يمكن تقييم الدوريات العلمية العربية. مقال علمي متاح على هذا الرابط: [Http://www.arsco.org/detailed/](http://www.arsco.org/detailed/)
10. [Http://asjp.cerist.dz/asjp](http://asjp.cerist.dz/asjp)
11. [Http://1bibliothèquedroit.Blogspot.com/2017/04/Algerianscientificjournalplatform_Html](http://1bibliothèquedroit.Blogspot.com/2017/04/Algerianscientificjournalplatform_Html)
12. [Http://www.dz.universitè.com/2017/04/asjp-Html](http://www.dz.universitè.com/2017/04/asjp-Html).
13. [Https://www.computerhope.com/jargon/d/database.Html](https://www.computerhope.com/jargon/d/database.Html)
14. [Https://www.almanhal.com/ar/page/about](https://www.almanhal.com/ar/page/about)
15. [Https://www.almanhal.com/ar/page/history](https://www.almanhal.com/ar/page/history)
16. الجرف سعد ريماء، (2013). قواعد المعلومات العربية والتربوية: الواقع والمأمول. ملتقى الماجستير والدكتوراه في التربية في الجامعات العربية: الجودة والقيمة المضافة، لبنان، ص 11.

قائمة المراجع والمصادر:

1. بسيوني غازي بن فيصل وآخرون، (2016). دليل النشر العلمي في المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل. جامعة الملك فيصل السعودية.
2. الترتوري حسين مطاوع، (2010). البحث العلمي خطته وأصالته ونتائجه. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد 20.
3. الجرف سعد ريماء، (2013). قواعد المعلومات العربية والتربوية: الواقع والمأمول. ملتقى الماجستير والدكتوراه في التربية في الجامعات العربية: الجودة والقيمة المضافة، لبنان.
4. الدهشان جمال علي، (2018). نحو معامل تأثير عربي لجودة وتقييم المجالات والبحوث العلمية المنشورة باللغة العربية - الضرورات والمتطلبات-. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، عدد 1، ص 74.
5. شريف كامل شاهين، (2013). الجامعات العربية بين مطالب الهوية العربية وطموحات الترتيب العالمي. الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
6. الشاعر صالح، (2015). كيف يمكن تقييم الدوريات العلمية العربية. مقال علمي متاح على هذا الرابط: [Http://www.arsco.org/detailed/](http://www.arsco.org/detailed/)
7. قاسم فؤاد وآخرون، (2015). رصانة المجالات والنشر العلمي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد.
8. قاسم شوقي، سليمان صباح، (2016). الترتيب الدولي للجامعات: قراءة في السياقات المفاهيمية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد 19
9. [Http://asjp.cerist.dz/asjp](http://asjp.cerist.dz/asjp)
10. [Http://1bibliothèquedroit.Blogspot.com/2017/04/Algerianscientificjournalplatform_Html](http://1bibliothèquedroit.Blogspot.com/2017/04/Algerianscientificjournalplatform_Html)
11. [Http://www.dz.universitè.com/2017/04/asjp-Html](http://www.dz.universitè.com/2017/04/asjp-Html).
12. [Https://www.computerhope.com/jargon/d/database.Html](https://www.computerhope.com/jargon/d/database.Html)
13. [Https://www.almanhal.com/ar/page/about](https://www.almanhal.com/ar/page/about)
14. [Https://www.almanhal.com/ar/page/history](https://www.almanhal.com/ar/page/history)

واقع لجنة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سوريا (جامعة إيبل الخاصة - حالة دراسية)

د. محمد محمد أديب النجم

أستاذ مساعد في قسم العمارة

رئيس لجنة ضمان الجودة

كلية الهندسة - جامعة إيبل الخاصة - حلب، سوريا

Dr.Mohamed.Alnejem@gmail.com

المخلص: تناول البحث موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سوريا متمثلة بالهيئات والكيانات المعنية بذلك، وتركزت أهمية البحث في إلقاء الضوء على تجربة إدارة الجودة في جامعة إيبل الخاصة وتقييمها بعد عام من إحداثها.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي للتجارب السابقة والحالة المدروسة، حيث بدأ البحث بتوضيح مفهوم الجودة وضمان الجودة وأهدافها وأساليبها ومعاييرها في مؤسسات التعليم العالي، والاطلاع على تجارب بعض المؤسسات التعليمية في البلدان العربية المجاورة والتي لها وقت طويل في تبني مفهوم ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، للاستفادة منها في سياسات وإجراءات عمل اللجنة في جامعة إيبل منذ بداية نشاطها، وثم تحليل واقع لجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سوريا الحكومية والخاصة على حد سواء وفق مسمياتها المختلفة، ومعرفة إنجازات اللجنة في جامعة إيبل على مختلف محاور عملها، وإجراء دراسة مقارنة قبل وبعد إنشاء اللجنة في نسب الإنجاز من محور لآخر، والاطلاع على استراتيجيات العمل المقترحة من قبل اللجنة لمختلف المحاور للعام الأكاديمي القادم.

في النهاية توصل البحث إلى أن اغلب لجان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سوريا غير فعالة أو غير نشيطة، بالإضافة إلى التنوع والتفاوت في التسميات والخلط بين مفهومي الاعتماد والجودة، وفي جامعة إيبل أنجزت اللجنة ضمن العام الأكاديمي الأول لإحداثها أعمال وورش وندوات وقرارات مع عدم الإنجاز في محاور هامة أخرى تبعا للصعوبات والدعم والتسهيلات التي قدمتها الإدارة، وتم الوصول إلى توصيات على مستوى الجهات الحكومية بأهمية إحداث هيئة عامة للاعتماد الأكاديمي في سوريا متخصصة لاعتماد مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة وفق لجان وفترات زمنية محددة، وعلى مستوى الحالة المدروسة - جامعة إيبل الخاصة - ضرورة العمل للحصول على تطور متساو ومتوازن في مختلف المحاور للوصول إلى درجة من الجودة يؤهلها للحصول على اعتماد محلي أو دولي في كافة تخصصاتها وفق استراتيجيات واضحة قصيرة وطويلة الأمد تضمن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف لجنة ضمان الجودة في جامعة إيبل.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، جامعة إيبل، ضمان الجودة، سوريا.

The Actual of Quality Assurance Committees (QAC) In Syrian Higher Education Institutions (Ebla Private University EPU- As a Case Study)

Abstract:

The research focused on quality in the higher education institutions HEIs in Syria through the concerned bodies and entities. The importance of the research was concentrated on the quality management experience at Ebla Private University EPU and evaluating it through its work and achievements one year after its creation.

The research was based on the descriptive and analytical methodology to previous studies and the case study (EPU), It began with clarify the concept of quality and quality assurance and its objectives, methods and standards in HEIs, and to learn about the experiences of some previous cases which have long adopted the concept of quality assurance and academic accreditation to benefit from the policies and procedures of the Committee at the EPU, and then analyze the actual of QA committees in HEIs in Syria, both governmental and private, according to their different names, highlighting the achievements of the committee at EPU on various axes of its tasks, And to conduct a comparative study before and after the establishment of the Committee in the percentage of completion from one axis to another, and to see the proposed strategy plan for axes by the committee for the next academic year.

In the end, the research found that most QA committees HEIs in Syria are ineffective or inactive, in addition to the diversity and disparities in the designations and the confusion between the concepts of accreditation and quality. In EPU, the committee completed the first academic year to create works, workshops, In other important areas, in accordance with the difficulties, support and facilities provided by the Administration, and thus reaching recommendations at the level of government agencies of the importance of establishing a public authority for academic accreditation in Syria specialized for the accreditation of public and private HEIs according to specific committees and time periods, And the level of the case study- EPU- the need to work for an equal and balanced development in various axes to reach a degree of quality qualified to obtain local or international accreditation in all disciplines according to a clear strategy short and long term to ensure the realization of the vision and mission and objectives of the QA Committee at EPU.

Keywords: Higher Education institutions HEIs, Ebla University, Quality Assurance, Syria.

- تدقيق الجودة Quality Audit
- ثقافة الجودة Quality Culture

• مفهوم الجودة في التعليم: Quality in Education

تعتبر الجودة في الفترة الحالية ذات أهمية كبيرة لنهوض المجتمع، وتلعب جودة مؤسسات التعليم دوراً في: (8)

- التطور الاقتصادي للمجتمع.
- النهوض بالمجتمعات من خلال ربط الجامعة بالمجتمع
- تقوية مكانة المجتمع مقارنة مع المجتمعات المجاورة.

تتأثر مفهوم الجودة في التعليم العالي العديد من المناقشات والأبحاث والمؤتمرات بهدف تحديده بشكل واضح، ولكن مازالت تطرح العديد من المفاهيم التي تدور في خمس نقاط حددها مركز Harvey و تشكل منطلقات لمناقشة مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي تحديداً، و موضحة في الشكل (1).

أما مفهوم الجودة وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم (باريس 1998) ينص على أن الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل: (1)

- المناهج الدراسية - المباني والمرافق والأدوات
- البرامج التعليمية - توفير الخدمات للمجتمع
- البحوث العلمية - التعليم الذاتي الداخلي.
- الطلاب - تحديد معايير مقارنة للجودة

3- ضمان الجودة: Quality Assurance

• مفهوم ضمان الجودة:

هي إدارة منظمة وإجراءات للتقييم بهدف توجيه أداء المؤسسات ولا يتضمن فقط عملية التقييم بل يتضمن أنشطة كالتابعة من أجل استمرار عملية التحسين.

• أساليب وأدوات ضمان الجودة: (2)

- أسلوب حل المشكلات Problem Solving
- المقارنة المرجعية: Benchmarking
- أنظمة الاقتراحات Suggestion Systems
- أنظمة التوقيت المناسب Just-in Time Systems
- رقابة العمليات الإحصائية Statistical Process

• أهداف ضمان الجودة:

الهدف الأساسي هو الارتقاء بمخرجات التعليم العالي لتكون بمستوى عالٍ ومؤهلة لرفد سوق العمل والمجتمع المحلي، ومن الأهداف أيضاً: (3)

- طمأننة المجتمع بجودة مخرجات مؤسسات التعليم.
- الوصول إلى قناعة التغيير نحو الجودة والإتقان.
- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.
- تصميم معايير لضمان الجودة وقياس جودة الأداء.

1- المقدمة: إن نجاح أي عمل أو جهد في جميع المجالات ولاسيما التعليم العالي لا بد أن يكون بجودة عالية ليكون مؤهلاً ومنافساً بين جميع المستخدمين والمعينين، ولتحقيق الجودة لا بد من اعتماد مقوماتها وشروطها وفق أسس وضوابط علمية للوصول إلى الهدف المتوقع وهو الحصول على مخرجات ومنتجات ذات جودة مع ضمان استمراريتها وتتوافق ومتطلبات المجتمع المحلي.

مشكلة البحث:

دراسة الوضع الراهن للجان ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سوريا، وتقييم تجربة جامعة إيبلال الخاصة في إحداث لجنة ضمان الجودة للعام الأكاديمي 2017-2018 لتتشرّف على أعمال وقضايا الجودة.

أهداف البحث:

تقييم نتائج تشكيل لجنة ضمان الجودة في جامعة إيبلال الخاصة في العام الأكاديمي 2017-2018 من خلال عملها وإنجازاتها على مختلف المحاور لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات لتصويب مسار اللجنة.

مجالات البحث:

- المجال البشري: وهم المعنيين في الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي والحالة المدروسة (مدرسين - إداريين - فنيين - عمال).
- المجال المكاني: الجامعات الحكومية والخاصة في سوريا، جامعة إيبلال الخاصة.
- المجال الزمني: العام الأكاديمي 2017-2018

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح والمقارنة.

2- الجودة: Quality

• مفهوم الجودة: Quality Concept

هنالك العديد من مفاهيم الجودة تبعاً لمجال استخدامها ولكن كمفهوم عام يمكن تعريفها:

- لغوياً: الجودة من أجاد أي أتى بالجد من قول وعمل، والجودة هي الإتقان والتحسين. (3)
- الجودة: سمات ومواصفات أي منتج أو خدمة والتي تضمن إرضاء احتياجات محددة للعميل.

وترتبط الجودة بمصطلحات مختلفة حسب مرحلة الجودة ومنها: (9)

- ضمان الجودة Quality Assurance
- ضبط الجودة Quality Control
- تعزيز الجودة Quality Enhancement
- تقييم الجودة Quality Assessment

ممكناً، وبعد الاطلاع على بعض تجارب الدول العربية المجاورة فيما يخص هيئات الاعتماد المحلية أو لجان ضمان الجودة في عدد من الجامعات العربية، كما هو موضح في الجدول (1) و (2)، ومن خلال الدراسة التحليلية للهيئات ولجان ضمان الجودة العربية، يمكن إيجاز نقاط الاستفادة منها بما يلائم واقع الجامعات السورية والحالة المدروسة (جامعة إيبلا الخاصة) بما يلي:

- وفرت تمهيداً ومخلاً للتعرف على لجان ضمان الجودة ومعوقات تطبيقها على مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية.
- التعرف على عناصر الجودة وآليات تطبيقها وتنفيذها في مختلف مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على تجارب وخبرات الجامعات العربية في ضمان الجودة والاعتمادية.
- الاطلاع على (معوقات، نشاطات، ومحاور عمل...) لجان ضمان الجودة في هذه الجامعات.
- التعرف على المنهجية العلمية والأدوات المستخدمة من قبل اللجان في تطبيق استراتيجيتها وأهدافها.

الجدول (1) الهيئات المسؤولة عن الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في بعض الدول العربية

(المصدر: المواقع الإلكترونية للهيئات)

| الدولة | المسمى | تاريخ الإنشاء | الموقع الإلكتروني |
|----------|--|---------------|--|
| السعودية | المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي | 2017 | www.ncaaa.org.sa |
| عمان | الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي | 2010 | www.oaaa.gov.om |
| البحرين | لجنة الاعتماد الأكاديمي | 2009 | www.moedu.gov.bh |
| الكويت | الجهاز الوطني للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة | 2010 | www.nbaq.edu.kw |
| الأردن | هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها | 2005 | www.heac.org.jo |
| مصر | الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد | 2006 | www.naqaee.eg |
| فلسطين | الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة | 2002 | www.aqac.mohe.gov.ps |
| ليبيا | المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات | 2006 | www.qaa.ly |

الجدول (2) لجان ضمان الجودة في بعض الجامعات العربية

(المصدر: المواقع الإلكترونية للجامعات)

| الدولة | الجامعة | التسمية | الموقع الإلكتروني |
|----------|------------------|---------------------------------------|--|
| السعودية | جامعة أم القرى | عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية | www.uqu.edu.sa |
| الأردن | الجامعة الأردنية | مركز الاعتماد وضمان الجودة | www.ju.edu.jo |
| السعودية | جامعة الملك سعود | عمادة التطوير والجودة | www.dqd.ksu.edu.sa |
| عمان | السلطان قابوس | مكتب ضمان الجودة | www.squ.edu.om |
| مصر | جامعة الأزهر | مركز ضمان الجودة والتدريب | www.aqatc.azhar.live |
| الأردن | جامعة اليرموك | مركز الجودة والتطوير الأكاديمي | www.fdc.yu.edu.jo |
| الجزائر | جامعة حمه لخضر | خلية ضمان الجودة | www.univ-eloued.dz |
| العراق | جامعة بغداد | قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي | www.uobaghdad.edu.iq |
| قطر | جامعة قطر | مكتب إدارة الجودة | www.qu.edu.qa |



الشكل (1): مخطط Harvey يوضح النقاط الخمسة لمفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي⁽⁸⁾

4- التجارب السابقة:

لا بد من الاستفادة من تجارب البلدان التي سبقتنا في موضوع جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي، بهدف عدم تكرار السلبيات وتوفير الوقت والجهد وللوصول إلى نتائج إيجابية وصحيحة بأسرع وقت

5- الدراسة التحليلية:

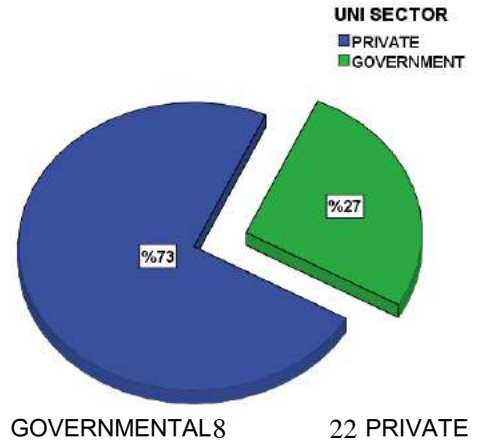
أجريت الدراسة التحليلية لواقع لجان ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية على مستويين:

- المؤسسات التعليمية في سوريا.
- جامعة إيبلا الخاصة كحالة دراسية.

أولاً: المؤسسات التعليمية في سوريا:

أ. واقع المؤسسات التعليمية في سوريا:

يوجد في سوريا 8 مؤسسات تعليمية حكومية و 22 مؤسسة تعليمية خاصة (جامعة - معهد - أكاديمية...) مرخصة أصولاً ومعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي موضحة في الجدول (3).



الشكل (2): نسبة الجامعات في سوريا (12)

من الشكل (2) نلاحظ أن الجامعات الخاصة تشكل تقريباً ثلاثة أضعاف الجامعات الحكومية، وهذا له تفسير إيجابي من حيث تشجيع التعليم في الجامعات الخاصة ولكن يجب ألا يكون على حساب جودة التعليم الحكومي.

ب. دور وزارة التعليم العالي في ضمان الجودة:

لم تبدأ خطوات الجودة في المؤسسات التعليمية السورية إلا حديثاً، ويمكن تصنيف دور الوزارة في ثلاثة محاور: القوانين، قواعد الاعتماد العلمي، القياس والتقييم.

القوانين:

أصدرت وزارة التعليم العالي العديد من القرارات والقوانين التي تنظم عملية الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة مخرجات التعليم و تتلخص في:

- إصدار قرار بضرورة تشكيل لجنة ضمان الجودة في جميع الجامعات الحكومية وفي جميع كلياتها. (7)
- إصدار مرسوم لتنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة. (6)
- إصدار قواعد الاعتماد العلمي وشروط منحه وإلغائه للجامعات الخاصة. (7)
- إحداث مركز القياس والتقييم في التعليم العالي. (5)

- تشكيل لجنة اعتماد الجامعات الخاصة من مهامها مراقبة أداء الجامعات الخاصة والمسائل المتعلقة بالاعتماد وضبط الجودة.
- وضع نظام لتقويم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية. (7)
- إصدار قواعد تعيين جديدة لعضوية الهيئة التدريسية تهتم بالتقويم الذاتي والجودة. (7)
- إحداث (اللجنة العليا للجودة والاعتماد - مديرية الجودة والاعتماد) في وزارة التعليم العالي. (7)

قواعد الاعتماد العلمي:

أصدرت وزارة التعليم العالي قواعد اعتماد الجامعات الخاصة والحكومية ومن موادها التي تتعلق بالجودة هي:

- المادة 58 من قواعد الاعتماد العلمي: (4)

تحدث في كل جامعه دائرة للتقويم الذاتي تسمى دائرة الاعتماد والجودة تهتم بالاتي:

- تأسيس وتطبيق نظام إدارة الجودة تعزيزاً لمفهوم جودة العملية التعليمية.
- إعداد ومراجعة إجراءات العمل لنشاطات الجامعة المختلفة بما يضمن تطور المفاهيم الحديثة في المجال التعليمي.
- رفع التقارير لإدارة الجامعة حول أداء نظام الجودة مدى الحاجة للتحسين ورفع الأداء.
- نشر ثقافة الجودة بين جميع القائمين في الجامعة.
- إعداد تقارير دورية حول التقويم الذاتي للجامعة وانسجامه مع قواعد الاعتماد للجامعات الخاصة.
- المادة 61 من قواعد الاعتماد العلمي: (4)

- يتضمن الاعتماد الخاص للجامعة الخاصة عملية تقويم برنامج أكاديمي سواء لأول مرة أو بشكل دوري للتأكد من تحقيق المؤسسة لمعايير الاعتماد الأكاديمي الخاصة للبرنامج المراد اعتماده في مجال التقويم الداخلي ونظام ضمان الجودة.
- المادة 69 من قواعد الاعتماد العلمي: (4)

يجب أن يوفر أي برنامج آلية لرصد الأداء والمخرجات عن طريق:

- إنشاء سجلات تتيح تتبع أداء الطلاب في البرنامج وحساب المؤشرات (الامتحانات- التخرج- المدة)
- إنشاء سجلات تتيح تتبع أوضاع الخريجين وحساب المؤشرات (متطلبات سوق العمل - فرص العمل للخريجين - هجرة الخريجين)
- تقويم الخريجين من خلال الامتحانات النهائية وامتحان الكفاءة والامتحانات الوطنية.

| المؤسسة التعليمية | حكومية- خاصة | المؤسسة التعليمية | حكومية- خاصة |
|--------------------------------|--------------|---|--------------|
| جامعة دمشق | حكومية | جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية | خاصة |
| جامعة حلب | حكومية | جامعة الحواش الخاصة | خاصة |
| جامعة البعث | حكومية | جامعة الجزيرة الخاصة | خاصة |
| جامعة تشرين | حكومية | الجامعة العربية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة |
| جامعة طرطوس | حكومية | الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل | خاصة |
| جامعة حماه | حكومية | جامعة الشهباء الخاصة | خاصة |
| جامعة الفرات | حكومية | جامعة اليرموك الخاصة | خاصة |
| الجامعة الافتراضية السورية | حكومية | جامعة إيبلا الخاصة | خاصة |
| جامعة القلمون الخاصة | خاصة | الجامعة الوطنية الخاصة | خاصة |
| جامعة قرطبة الخاصة | خاصة | جامعة بلاد الشام للعلوم الشرعية | خاصة |
| جامعة الاتحاد الخاصة | خاصة | جامعة الرشيد الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة |
| الجامعة العربية الدولية الخاصة | خاصة | جامعة قاسيون الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة |
| الجامعة السورية الخاصة | خاصة | جامعة الشام الخاصة | خاصة |
| الجامعة الدولية الخاصة للعلوم | خاصة | جامعة المنارة الخاصة | خاصة |
| جامعة الوادي الدولية الخاصة | خاصة | الأكاديمية العربية للأعمال الإلكترونية | خاصة |

ج. لجان ضمان الجودة في الجامعات السورية:

نظراً لتزايد أهمية لجنة ضمان الجودة وضرورة تأسيسها، أصدرت عدد من الجامعات قرارات بتشكيل اللجنة وفق مسميات مختلفة وجامعات أخرى مازالت متأخرة في ذلك، والجدول (4) يوضح تحليل موجزا للجنة ضمان الجودة في جميع الجامعات السورية الحكومية والخاصة:

الجدول (4) واقع لجان ضمان الجودة في الجامعات - سوريا (المصدر: المواقع الإلكترونية للجامعات)

| المؤسسة التعليمية | حكومية- خاصة | لجنة ضمان الجودة (التسمية) |
|-------------------|--------------|----------------------------|
| جامعة دمشق | حكومية | × |
| جامعة حلب | حكومية | √ |
| جامعة البعث | حكومية | √ |
| جامعة تشرين | حكومية | √ |
| جامعة طرطوس | حكومية | × |

- إشراك الخريجين في تقييم برنامجهم.
- المادة 70 من قواعد الاعتماد العلمي: (4)

يجب أن يحقق التقييم الداخلي (الذاتي) ونظام ضمان الجودة الشروط التالية:

- يقوم البرنامج الأكاديمي بتبني نظام للتقييم الذاتي وألية للتطوير والتحسين المستمر.
- تتوفر داخل البرنامج بنية إدارية للتقييم الذاتي.
- توثيق إجراءات التقييم الذاتي في دليل للتقييم الذاتي.
- يتم استخدام نتائج التقييم الذاتي وتقييم المخرجات لأغراض التطوير والتحسين.
- يتم مشاركة الطلبة في عملية التقييم الذاتي.

- المادة 79 من قواعد الاعتماد العلمي: (4)

تشكيل لجنة تسمى لجنة اعتماد الجامعات الخاصة من مهامها مراقبة أداء الجامعات الخاصة والمسائل المتعلقة بالاعتماد وضبط الجودة.

إنشاء مركز القياس والتقييم:

تم إحداث المركز بمرسوم جمهوري عام 2012⁽⁵⁾، والذي حدد بموجبه أهداف المركز كما يلي: (13)

- تطوير اختبارات القبول في المؤسسات التعليمية، واختبارات التعادل للشهادات العلمية غير السورية.
- تطوير اختبارات الانتقاء للعاملين في الجهات العامة.
- قياس مخرجات المؤسسات التعليمية السورية ودراساتها بهدف تطويرها.
- تزويد الجهات المعنية بالدراسات والمعطيات المتعلقة بالتعليم العالي التي تسهم في وضع الاستراتيجيات والخطط التنفيذية وصناعة القرارات.

تعميم ثقافة القياس والتقييم واختبارات الكفاءة والقبول على الصعيدين الأكاديمي والمجتمعي ونشر الممارسات الجيدة، وتعزيز ثقة الرأي العام بالنشاطات المنفذة في هذه المجالات.

الجدول (3) قائمة بأسماء الجامعات الحكومية والخاصة في

سوريا (12)

| المؤسسة التعليمية | حكومية - خاصة | الاعتمادية | الاعتمادية | لجنة ضمان الجودة (التسمية) |
|--|---------------|------------|------------|----------------------------|
| جامعة حماه | حكومية | √ | × | مركز ضمان الجودة |
| جامعة الفرات | حكومية | √ | × | مديرية الجودة والاعتمادية |
| الجامعة الافتراضية السورية | حكومية | √ | × | ضمان الجودة |
| جامعة القلمون الخاصة | خاصة | √ | × | إدارة الجودة |
| جامعة قرطبة الخاصة | خاصة | √ | × | قسم ضبط الجودة |
| جامعة الاتحاد الخاصة | خاصة | × | × | - |
| الجامعة العربية الدولية الخاصة | خاصة | √ | × | مديرية الجودة والاعتمادية |
| الجامعة السورية الخاصة | خاصة | × | × | الاعتمادية |
| الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة | × | × | - |
| جامعة الوادي الدولية الخاصة | خاصة | × | × | مكتب الاعتمادية |
| جامعة الأندلس الخاصة للعلوم الطبية | خاصة | √ | √ | مركز ضمان الجودة |
| جامعة الحواش الخاصة | خاصة | √ | √ | مديرية الجودة والاعتمادية |
| جامعة الجزيرة الخاصة | خاصة | × | × | - |
| الجامعة العربية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة | × | × | - |
| الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري | خاصة | × | × | - |
| جامعة الشهباء الخاصة | خاصة | × | × | دائرة الجودة والاعتمادية |
| جامعة اليرموك الخاصة | خاصة | × | × | الاعتمادية |
| جامعة إيبيلا الخاصة | خاصة | √ | √ | لجنة ضمان الجودة |
| الجامعة الوطنية الخاصة | خاصة | × | × | الاعتمادية |
| جامعة بلاد الشام للعلوم الشرعية | خاصة | × | × | - |
| جامعة الرشيد الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة | √ | × | الاعتمادية |
| جامعة قاسيون الخاصة للعلوم والتكنولوجيا | خاصة | √ | × | مكتب الاعتماد وضبط الجودة |
| جامعة الشام الخاصة | خاصة | × | × | - |
| جامعة المنارة الخاصة | خاصة | × | × | - |
| الأكاديمية العربية للأعمال الإلكترونية | خاصة | × | × | - |

ثانياً: جامعة إيبيلا الخاصة (الحالة الدراسية):

وتضم الجامعة كليات الصيدلة والهندسة المعمارية والمعلوماتية والترجمة والعلوم السياسية والعلوم الإدارية وعدد آخر من التخصصات التي تخطط الجامعة لافتتاحها مستقبلاً.

تقع جامعة إيبيلا الخاصة في مدينة إدلب بالقرب من مدينة سراقب، وتم تأسيسها عام 2007 من قبل مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين وبعض وجهاء المجتمع المحلي والتجار والصناعيين. الشكل (3).

الجدول (5) أعداد الخريجين في جامعة إيبيلا الخاصة حسب كل

تخصص 2011-2017⁽¹¹⁾

| عدد الخريجين | التخصص |
|--------------|--------------------------|
| 327 | الصيدلة |
| 212 | العمارة |
| 59 | المعلوماتية والاتصالات |
| 263 | العلوم الإدارية |
| 53 | العلوم السياسية |
| 72 | اللغات والعلوم الإنسانية |
| 986 | المجموع |



الشكل (3) مباني جامعة إيبيلا الخاصة في سوريا⁽¹¹⁾

أ. لجنة ضمان الجودة في الجامعة:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس لإنتاج أعمال بحثية ذات جودة.
- التنسيق مع جميع أقسام وكليات الجامعة في تحقيق الجودة والحفاظ عليها.
- المشاركة في أي مؤتمر أو ورشة عمل لغرض تحسين المعرفة والخبرة.
- متابعة تحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- متابعة تطبيق الخطط الدراسية ودراسة تحسين بيئة العمل و
- التدريس.
- الحفاظ على الجودة بعد تحقيق الاعتماد المؤسسي و
- البرامجي من قبل هيئة الاعتماد الأكاديمي المحلية أو الدولية.

ج. محاور عمل اللجنة:

- يشمل عمل اللجنة عدة محاور تغطي الاعتماد والجودة والبحث العلمي والمجتمع المحلي والإرشاد الأكاديمي والترتيب العالمي والاتفاقيات ومذكرات التفاهم واللجان والمجالس والاجتماعات والندوات وورش العمل، و أنجزت اللجنة العديد من الأعمال تبعاً لكل محور على حدا وفق نسب مختلفة، وكما هو معروف فإن أي عمل أو لجنة في بداية تشكيلها تواجه العديد من الصعوبات والعوائق قبل الوصول إلى تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجيتها، وتختلف الصعوبات تبعاً لكل محور من محاور عمل اللجنة سواءً على مستوى الإدارة أو الكادر التدريسي أو الوزارة أو الطلاب، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

منذ تأسيس جامعة إيبيلا الخاصة عام 2007 وحتى عام 2017 لم يكن هناك لجنة لضمان الجودة في هيكلية الجامعة أو مديرياتها، وكذلك لم يتخذ أي قرارات تتماشى ومسؤوليات لجنة ضمان الجودة، وذلك أسوأً بأغلب الجامعات والمؤسسات التعليمية في سوريا، وحتى بعد صدور قرار من وزارة التعليم العالي بضرورة تشكيل مديرية أو مركز أو وحدة أو لجنة لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في سورية فإن أغلب الجامعات في سوريا ومنها جامعة إيبيلا لم تطبق هذا القرار، حتى الشهر 8 عام 2017، حيث أجرى رئيس اللجنة عرض تقديمي أمام مجلس الجامعة عن أهمية لجنة ضمان الجودة للجامعة وأهدافها، وعرض خبرته التي اكتسبها في هذا المجال من خلال عمله في إحدى الجامعات العربية خارج سوريا، حيث تجاوب المجلس وأدرك أهميتها، فصدر قرار تشكيلها في نفس الجلسة وتم تحديد الأهداف والمسؤوليات لها.

ب. مسؤوليات اللجنة: (11)

- نشر الوعي بثقافة الجودة وأهمية تطبيق نظام ضمان الجودة والاعتماد داخل الجامعة.
- وضع خطط استراتيجية أفضل وتحليل جودة الخدمات في جميع أقسام وكليات الجامعة.
- توفير معلومات عن التدريب وورش العمل حول إجراءات تحسين الجودة للإداريين.
- متابعة تقويم أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين.

الجدول (6): يوضح محاور عمل اللجنة والإنجازات والعوائق التي واجهتها والجهات التي تتحمل مسؤولية كل محور (10)

| المحور | الإنجازات | الصعوبات | المسؤولية |
|---|--|---|---|
| الاعتماد الأكاديمي Accreditation | - لم يتم مراسلة أي هيئة للحصول على الاعتماد الأكاديمي محلياً. - لم يتم مراسلة أي هيئة للحصول على الاعتماد الأكاديمي دولياً. | - عدم وجود وعي إداري للاعتماد الدولي - اكتفاء الإدارة بالاعتماد المحلي. - عدم وجود مؤسسات اعتماد أكاديمية محلية متخصصة في الاعتماد الأكاديمي. | - الإدارة - الوزارة - الأكاديميين |
| الترتيب العالمي World Ranking | - مراسلة موقع متخصص في التصنيف. - ملئ استمارة المعلومات المرسله من قبل مسؤولي موقع التصنيف. - تحديث توصيف الجامعة إلكترونياً بناءً على الاستمارة المحدثة. | - وجود عدة مواقع لتصنيف الجامعات - وجود عدة معايير ونقاط لتصنيف الجامعات - اختلاف في أولويات التصنيف. - ادراك متأخر من قبل الإدارة لأهمية التصنيف العالمي للجامعة بين الجامعات الأخرى. | - الإدارة - الأكاديميين - الإداريين - الطلاب |
| الارتباط مع الجامعات Affiliation, agreement | - المراسلة لعضوية اتحاد الجامعات العربية واتحاد الجامعات المتوسطية - مذكرة تفاهم مع جامع الوادي. - اتفاقية مع غرفة تجارة حلب. - اتفاقية مع جامعة لاكويلا الإيطالية. | - عدم وجود وعي اداري لأهمية الاتفاقيات. - وجود صعوبات مالية لدى إدارة الجامعة لدفع تكاليف الاتفاقيات والعضويات المحلية والدولية. - تأثير العقوبات الدولية على سوريا في إجراءات العضوية في المنظمات الدولية. | - الإدارة - الأكاديميين |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين -الطلاب</p> | <p>-عدم ادراك الإدارة لأهمية البرنامج التعريفي. -ضيق الفترة الزمنية لإجراء هذا البرنامج. -عدم مطالبه الطلاب أو الاكاديميين بالبرنامج التعريفي لعدم إدراكهم لأهميته.</p> | <p>-وضع برنامج للبرنامج التعريفي للكادر التدريسي والإداري. ولكن لم يطبق.</p> | <p>البرنامج التعريفي Induction</p> |
| <p>-الإدارة -الإداريين</p> | <p>-يتم إجراؤه من قبل القسم المالي. -لا يتم إشراك اللجنة في إعداد التقرير السنوي -لا يوجد بند مخصص بنتائج وخطط اللجنة ضمن التقرير السنوي.</p> | <p>-لم يتم أي إجراء.</p> | <p>التقرير السنوي Annual Report</p> |
| <p>-الإدارة -الوزارة -الاكاديميين -الإداريين</p> | <p>-عدم ادراك الإدارة لأهمية تشكيل اللجان. -تشكل الإدارة اللجان في حال الحاجة فقط. -رفض عضوية اللجان لعدم الرغبة في العمل -عدم وعي الإدارة والاكاديميين والإداريين لأهمية اللجان في الاعتماد الاكاديمي.</p> | <p>-اعتماد 22 لجنة ومسؤولياتها. -توزيع اللجان على الهيئة الأكاديمية والإدارية للعضوية وفقاً لرغباتهم. -اعتماد اللجان من مجلس الجامعة. -بعض اللجان باشرت اجتماعاتها.</p> | <p>اللجان Committees</p> |
| <p>-الإدارة -الوزارة -الاكاديميين</p> | <p>-لا يوجد مجالس أقسام أو كليات و يعكس عدم إعطاء أهمية من الإدارة لذلك. -يوجد مجلس للأمناء والإدارة والجامعة. -عدم رغبة إدارية في تنظيم العمل الإداري.</p> | <p>-مسودة تشكيل مجالس الأقسام -مسودة تشكيل مجالس الكليات. -تشكيل مجلس الجامعة. -تشكيل مجلس الأمناء والإدارة.</p> | <p>المجالس Councils</p> |
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين</p> | <p>-عدم رغبة بعض الأعضاء في الاجتماعات. -عدد من اللجان عقدت اجتماع واحد فقط. -عدم إرسال محاضر الاجتماعات إلى اللجنة.</p> | <p>-عقدت اللجنة عدة اجتماعات أسبوعياً. -توثيق الاجتماعات بمحاضر اجتماعات وإرسالها إلى رئيس الجامعة.</p> | <p>الاجتماعات Meetings</p> |
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين -الطلاب</p> | <p>-عدم الرغبة في الحضور. -عدم حضور العمداء لأغلب الندوات. -ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة لإنجاز الندوة أو التواصل مع المحاضر</p> | <p>-تحديد موعد ثابت أسبوعياً للندوات. -عقد ست ندوات في مختلف المواضيع. -توثيق الندوات . -تحميل الندوات على الموقع.</p> | <p>الندوات و الورش Seminars & Workshops</p> |
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين</p> | <p>-عدم جدية الإدارة في التعامل مع الندوات والاتفاقيات من حيث الإعداد والتمويل. -وجود إجراءات روتينية وإدارية معقدة لإنجاز الورش والاتفاقيات مع المجتمع المحلي.</p> | <p>-محاولة عقد اتفاقيات مع المنظمات والجمعيات المحلية. -عقد ندوات وورش عمل لمحاضرين من المجتمع المحلي</p> | <p>المجتمع المحلي Community</p> |
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين</p> | <p>-وجود نماذج قديمة وعدم الرغبة بتغييرها. -عدم تطبيق نموذج تحليل نتائج الامتحان. -لا يوجد قرارات إدارية بتوحيد النماذج .</p> | <p>-اقتراح مخطط بياني لنتائج الامتحان. -وضع نموذج رسمي لمراسلات لجنة ضمان الجودة.</p> | <p>النماذج Forms</p> |
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين</p> | <p>-وجود رغبة نظرية لدى الإدارة في تحقيق ذلك، ولكن دون تطبيق يذكر. -عدم وجود نماذج لتطبيق سابق أو لاحق.</p> | <p>-لم يتم أي تقييم</p> | <p>التقييم الأكاديمي Evaluation</p> |
| <p>-الإدارة -الاكاديميين -الإداريين -الطلاب</p> | <p>-لم ينجز أي استبيان من قبل الإدارة لكافة المستويات والمواضيع الإدارية. -عدم وجود تقييم وتحليل ناتج عن الاستبيانات للكادر الإداري والاكاديمي.</p> | <p>-لم يتم اقتراح أي استبيان</p> | <p>الاستبيانات Questionnaire</p> |
| <p>-الإدارة -الوزارة -الاكاديميين -الطلاب</p> | <p>-ادراك متأخر لأهمية الامتحان الوطني في ترتيب الجامعة. -عدم إجراء دورات أو محاضرات تقوية للمتقدمين للامتحانات الوطنية.</p> | <p>-مناقشة نتائج الامتحانات الوطنية لمختلف التخصصات. -إجراء تحليل ومخططات بيانية لنتائج الامتحانات الوطنية.</p> | <p>الامتحانات الوطنية National Exams</p> |

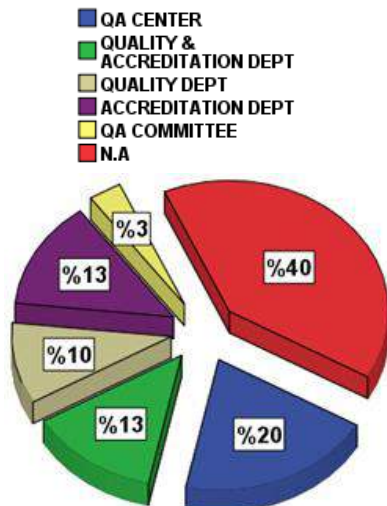
| | | | |
|---|--|---|-------------------------------------|
| الإدارة الوزارة الأكاديميين | -ضعف تعويضات النشر أو المشاركة بالأبحاث والمؤتمرات محليا ودوليا. -عدم تنظيم الإدارة مؤتمرات وندوات. -ضعف العلاقات في التبادل العلمي والبحثي. | -إقرار تشكيل لجنة البحث العلمي -إقرار مسودة مكافآت البحث العلمي -اقتراح توثيق على Google scholar -تعميم المؤتمرات المحلية والدولية | البحث العلمي Scientific Research |
| الإدارة الأكاديميين الإداريين الطلاب | -عدم وعي الإدارة لأهمية المقارنة مع باقي الجامعات. -أهمية الناحية التنافسية من خلال المقارنات مع الجامعات الأخرى. | -لم يتم إجراء مقارنة مع أي جامعة. -تضمنت مسودة الاتفاقيات تبادل للخبرات والخطط الدراسية مع الجامعات. | المقارنة المرجعية Benchmarking |
| الإدارة الأكاديميين الطلاب | -عدم انتظام الطلاب في الموعد المحدد -الإرشاد في بداية الفصل فقط. -عدم وجود آلية تجبر الطلاب على الإرشاد. | -تشكيل لجنة الإرشاد الأكاديمي -توزيع الطلاب على المرشدين -تحديد موعد إرشاد أكاديمي ثابت. | الإرشاد الأكاديمي Advising |

| | |
|---|---|
| <p>الندوة الثالثة</p>  <p>جامعة إيبل الخاصة لجنة ضمان الجودة</p> <p>الإرشاد الأكاديمي</p> <p>ACADEMIC ADVISING</p> <p>Speaker: Dr. SABRI HASAN</p> | <p>الندوة الأولى</p>  <p>جامعة إيبل الخاصة لجنة ضمان الجودة</p> <p>لجنة ضمان الجودة في جامعة إيبل المهام والمسؤوليات</p> <p>Quality Assurance Committee (QAC) In Ebla University - Tasks & Responsibilities</p> <p>Speaker: Dr. Mohamed Anejem 1/11/2017</p> |
| الندوة الثالثة: الإرشاد الأكاديمي | الندوة الأولى: التأسيس |
|  |  |

لندوة الخامسة: مساهمة جامعة إيبل في إعادة إعمار مدينة حلب بالمشاركة مع المجتمع المحلي

الشكل رقم (8): يوضح نماذج لبعض إنجازات لجنة ضمان الجودة في جامعة إيبل الخاصة (11)

QA NAME



الشكل (4) نسب التسميات المختلفة للهيئات المعنية بالجودة في

المؤسسات التعليمية في سوريا (10)

وفي الشكل (5) نجد أن نصف المؤسسات التعليمية في سوريا

أصدرت قرارات بتشكيل اللجنة أو المركز أو أي قسم يهتم بأمر الجودة

6- مناقشة النتائج (المقارنة):

إن إيجابيات أو سلبيات أي قرار أو لجنة مشكلة حديثاً يمكن معرفتها من خلال تدقيق النتائج وتحليلها بواسطة إجراء مقارنات قبل وبعد إحداث و إقرار هذه اللجنة، وبالتالي نستطيع معرفة إيجابية أو سلبية القرار بناء على تأثيره على محاوره، وتم إجراء المقارنة على مستويي الدراسة التحليلية:

– الأول بين الجامعات السورية

– الثاني قبل وبعد تشكيل اللجنة في جامعة إيبل.

• الجامعات السورية:

نجد في الشكل (4) أن لجان الجودة المشكلة في الجامعات

السورية أخذت تسميات متعددة، حيث بلغت نسبة الجامعات التي لم

تشكل اللجنة 40%، والمشكلة باسم مركز ضمان الجودة 20% أو

باسم قسم الاعتماد والجودة 13% أو قسم الاعتماد 13% وباسم لجنة

ضمان الجودة 3%، وهذا الاختلاف يعكس تبايناً في فهم واستيعاب

مفهوم الجودة وتمييزه عن الاعتماد في المؤسسات التعليمية في سوريا.

- تركزت في محور الإرشاد الأكاديمي فقد تطور بنسبة 50% لما له من دور هام في تقويم العملية التعليمية ومخرجاتها وخاصة بالنسبة للطلاب.
- تركزت في محور تقييم الفحص الوطني ونتائجه وتطورت بنسبة 20% لما له من دور من تقييم مخرجات التخصصات وضرورة تقييمها وفق أسس علمية لتلافي السلبيات وتحسين النتائج المستقبلية.
- تركزت في محور اللجان والأقسام، حيث تطورت بنسبة 10%، حيث تم تشكيلها لأول مرة في الجامعة وهذا ركز بشكل كبير على دور المؤسسات وترتيبها.
- انعدم نشاط اللجنة في عدد من المحاور (الاستبيانات- التقييم الذاتي - المقارنة المرجعية - الاعتماد الأكاديمي) بنسبة 0%، وهذا يعود لصعوبات في كل محور أو أولوية المحاور نظراً للفترة القصيرة من تشكيل اللجنة.

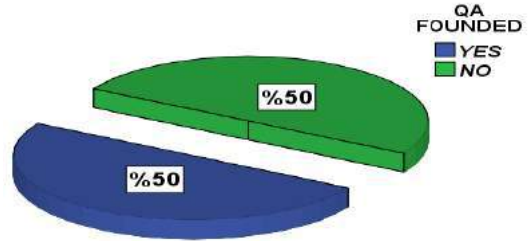
الجدول رقم (7): يوضح نسبة الإنجاز لكل محور قبل وبعد تشكيل اللجنة في جامعة إيبلا الخاصة⁽¹⁰⁾

| المحور | نسبة الإنجاز % | | الرقم |
|----------------------------|----------------|-----|-------|
| | قبل | بعد | |
| الاعتماد الأكاديمي | 0 | 0 | 1 |
| الترتيب العالمي | 0 | 15 | 2 |
| الارتباط مع الجامعات | 10 | 20 | 3 |
| البرنامج التعريفي بالجامعة | 0 | 5 | 4 |
| التقرير السنوي | 0 | 0 | 5 |
| اللجان | 5 | 15 | 6 |
| المجالس | 15 | 25 | 7 |
| الاجتماعات | 5 | 15 | 8 |
| الندوات و ورش العمل | 5 | 35 | 9 |
| المجتمع المحلي | 5 | 15 | 10 |
| النماذج الرسمية | 0 | 10 | 11 |
| التقييم الذاتي الأكاديمي | 0 | 0 | 12 |
| الاستبيانات | 0 | 0 | 13 |
| الامتحانات الوطنية | 10 | 30 | 14 |
| البحث العلمي | 0 | 15 | 15 |
| المقارنة المرجعية | 0 | 0 | 16 |
| الإرشاد الأكاديمي | 5 | 55 | 17 |

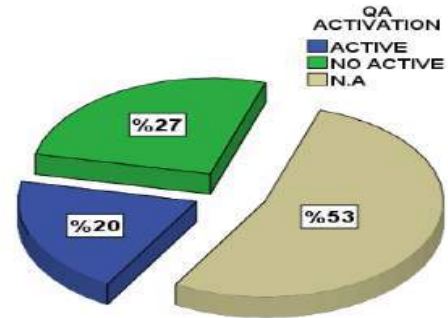
الجدول رقم (8): الخطة الاستراتيجية للعام الأكاديمي 2018-2019⁽¹⁰⁾

| المحور | الخطة 2019-2020 | الرقم |
|---|--|-------|
| الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation | - تحضير الملفات والمستندات اللازمة للبدء بمراحل الاعتماد. - الحصول على الاعتماد الأكاديمي محلياً ودولياً. | 1 |
| الترتيب العالمي World Ranking | - تعزيز النقاط التي تزيد من ترتيب الجامعة. - إجراء دورات وندوات تزيد الوعي حول أهمية الترتيب. | 2 |
| الارتباط مع الجامعات Affiliation, agreement | - مراسلة لعضوية اتحاد الجامعات الإقليمية والدولية. | 3 |

في المؤسسة، وأما النصف الآخر لم يشكلها، هذه نسبة كبيرة جداً تعكس عدم الوعي الكافي لأهمية الجودة في العملية التعليمية. أما في الشكل (6) نجد أن اللجان المشكلة و النشطة والفعالة لا تتجاوز 20% من اللجان في الجامعات السورية، و 27% من اللجان هي لجان اسمية أو رسمية فقط بدون أي نشاط أو فعالية في مجال ضمان الجودة.



الشكل (5) نسبة الهيئات المعنية بالجودة المحدثة في المؤسسات التعليمية في سوريا⁽¹⁰⁾



الشكل (6) نسبة الهيئات المعنية بالجودة النشطة في المؤسسات التعليمية في سوريا⁽¹⁰⁾

• جامعة إيبلا الخاصة:

قامت لجنة ضمان الجودة في جامعة إيبلا الخاصة خلال عام من تشكيلها بنشاطات مختلفة كما في الشكل (8) وذلك وفقاً لكل محور وينسب متفاوتة تبعاً للصعوبات التي واجهتها، ومن خلال دراسة مقارنة تقييمية لإنجازات اللجنة في مختلف المحاور قبل وبعد تشكيلها نجد من الجدول (7) والشكل (7) أن إنجازات اللجنة:

- تركزت في محور المحاضرات وورش العمل حيث تطور بنسبة 30%، لرفع ثقافة ووعي الجامعة بكافة كوادرها بموضوع الجودة والاعتماد الأكاديمي.

| المحور | الخطة 2019-2020 |
|--------|--|
| | - توقيع اتفاقيات ومذكرات تفاهم مع الجامعات المحلية و الدولية. |
| 4 | Induction البرنامج التعريفي بالجامعة -تطبيق البرنامج التعريفي للكادر التدريسي والإداري. -تفعيل دور البرنامج التعريفي للطلبة. |
| 5 | Annual Report التقرير السنوي -المشاركة في إعداد التقرير السنوي على مستوى الأقسام و الكليات والجامعة. |
| 6 | Committees اللجان -تفعيل ومتابعة عمل اللجان المختلفة . -اقتراح آليات ولجان جديدة. |
| 7 | Councils المجالس -تشكيل مجالس الأقسام والكليات والجامعة. -متابعة تطبيق قرارات المجالس. |
| 8 | Meetings الاجتماعات -متابعة عقد الاجتماعات في مواعيدها. -تدقيق وتطوير آلية الاجتماعات من حيث الأهداف والنتائج. |
| 9 | Seminars and Workshops الندوات و ورش العمل -عقد سلسلة من الندوات وورش العمل في مجالات مختلفة. -متابعة نشر ثقافة الجودة في الجامعة. |
| 10 | Local Community المجتمع المحلي -عقد اتفاقيات مع عدد من المنظمات والجمعيات المحلية. -عقد ندوات وورش عمل لمحاضرين من المجتمع المحلي. |
| 11 | Official Forms النماذج الرسمية -البدء بوضع نماذج وقوالب لكافة المراسلات الإدارية والأكاديمية في الجامعة. |
| 12 | Academic Self-Evaluation التقييم الذاتي الأكاديمي -إجراء تقييم ذاتي لأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين. -مراجعة نتائج التقييم سلبيًا وإيجابيًا |
| 13 | Questionnaires الاستبيانات -إجراء استبيانات لتقييم عمل الهيئة التدريسية والإداريين. -تحليل نتائج الاستبيانات إيجابيًا وسلبيًا. |
| 14 | National Exams الامتحانات الوطنية -تحليل نتائج الامتحان الوطني لتلافي السلبيات. -دعم إجراء دورات تدريبية تحضيرية. |
| 15 | Scientific Research البحث العلمي -توثيق الأبحاث المنشورة على Google scholar -تعميم الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية |
| 16 | Benchmarking المقارنة المرجعية -مراسلة الجامعات المماثلة في التخصصات لإجراء اتفاقيات وزيارات ومقارنات فيما بينها. |
| 17 | Academic Advising الإرشاد الأكاديمي -إصدار قوائم الإرشاد الأكاديمي للعام 2019-2020 -تفعيل دور الإرشاد الأكاديمي في حياة الطالب الجامعية. |

7- الخطة الاستراتيجية المقترحة للعام 2018-2019:

وضعت اللجنة خطة عمل متكاملة لتحقيق الأهداف المرجوة

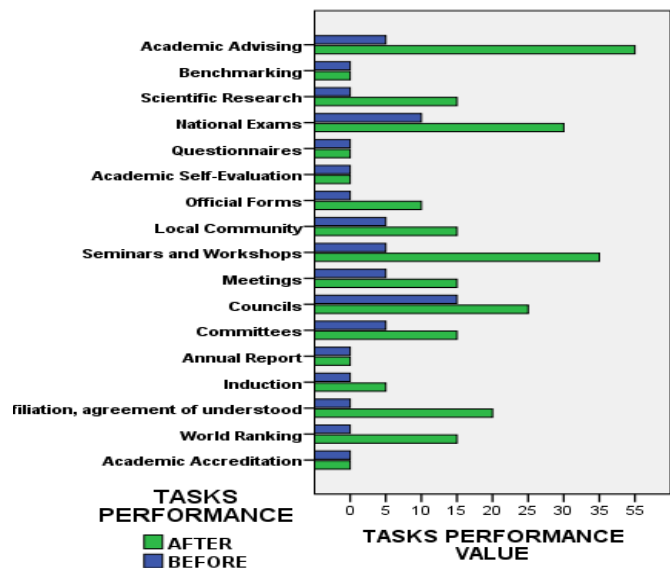
كما في الجدول (8) وذلك على محورين:

- خطة قصيرة المدى: فصلية أو سنوية
- أهداف بعيدة المدى: كل سنتين أو خمسة.

8- الاستنتاج:

بعد الدراسة والتحليل والمقارنة لواقع لجان ضمان الجودة في الجامعات السورية والحالة المدروسة -جامعة إيبلا الخاصة، يمكننا تلخيص مجموعة من الاستنتاجات:

- توجد إدارة للجودة في الجامعة لها رؤية ورسالة وأهداف تتماشى مع رؤية ورسالة الجامعة.
- وجدت اللجنة قدر متوسط من الدعم والالتزام بتطوير الجودة من قبل الإدارة في الفترة المدروسة.
- لا يوجد اهتمام بالجودة قبل تأسيس اللجنة.



الشكل (7) يوضح مقارنة لنسب الإنجاز لكل محور قبل وبعد تشكيل اللجنة في جامعة إيبلا الخاصة (10)

- تم تحديث الهيكل التنظيمي للجامعة بما يتوافق والتجديد الإداري والأكاديمي بالجامعة.
- أنجزت اللجنة مجموعة من الأعمال على مختلف المحاور ضمن السنة الأولى لتشكيلها.
- عدم الإلمام الكافي لكادر الجامعة بأهمية ضمان الجودة وضرورة تحقيق أهدافها.
- عدم وجود عدد كاف من التخصصين في اللجنة.
- ضعف ميزانية لجنة ضمان الجودة في الجامعة.
- مركزية القرارات الأكاديمية والإدارية دون الرجوع أو الاستشارة من لجنة ضمان الجودة.
- ضعف نظام التعليم الإلكتروني في الجامعة.
- مناهضة التغيير من بعض أعضاء هيئة التدريس.

9- التوصيات:

مما سبق نجد أن خطوات ضمان الجودة في سوريا على مستوى الوزارة أو المؤسسات التعليمية مازال خجولاً وفي بداياته وبفارق واسع عن الجوار وباقي الدول العربية، وهذا يعود إلى قلة الاهتمام بمفهوم الجودة وعدم انتشار هذه الثقافة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى عدم التمييز بين مفهوم ضمان الجودة ومفاهيم أخرى (الاعتماد، التقويم، القياس، الاعتراف...)، والتي تهدف إلى تطوير المؤسسة ونظام التعليم .

ومن هنا تظهر حاجة مؤسسات التعليم العالي في سوريا إلى بذل قصارى الجهود من كافة المسؤولين فيها على كافة المستويات وحث الأقسام الأكاديمية بالعمل الجاد للتقويم الذاتي في سبيل حصولها على الاعتماد الأكاديمي، من قبل الهيئة أو المؤسسة المعنية بذلك المفروض إقرارها وتأسيسها قريباً.

المراجع: References

- 1- شعبان عماد الدين، (2016). *الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية*. أستاذ مساعد في قسم الصحة وعلوم الحركة، كلية التربية البدنية بالرياض.
- 2- عبدالله علوية، (2017). *ضمان جودة التعليم بمؤسسات التعليم العالي دراسة تجربة إدارة الجودة بجامعة النيلين*. المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، ص 99.
- 3- فاضل مها، (2011). *إدارة الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز*. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- 4- المواد (58-61-69-70-79) من القرار 31 الصادر عن مجلس التعليم العالي لعام 2008

انطلاقاً من الاستنتاجات السابقة، لا بد من توصيات لمختلف الجهات والهيئات المعنية في ثقافة ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، لتكون بمثابة خطة عمل أو استراتيجية مستقبلية لما يساهم في رفع مستوى مخرجات الجامعة محلياً وإقليمياً ويعمل على ردف سوق العمل بكوادر مؤهلة ومدربة ترتبط بالمجتمع المحلي الذي نشأت فيه، و تقسم التوصيات على مستويين:

وزارة التعليم العالي:

- إنشاء هيئة مستقلة للاعتماد الأكاديمي تتولى تقويم وضبط الجودة والتنوعية في المؤسسات التعليمية.
- نشر ثقافة الجودة والاعتمادية من خلال مؤتمرات وندوات على مستوى عال لتأهيل الكوادر وتدريبهم.
- إجراء عمليات التدقيق المستمر للمؤسسات التعليمية وفق جداول ومدد زمنية محددة.
- إصدار تشريعات تضبط عمل إدارة المؤسسات التعليمية بما يتماشى ومتطلبات الجودة.
- وضع استراتيجية شاملة للربط بين المخرجات التعليمية والمجتمع المحلي بما يرفد سوق العمل.

المؤسسة التعليمية (الحالة المدروسة):

- ضرورة شمولية عمل لجنة ضمان الجودة لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- استمرار عقد دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسة التعليمية لتطبيق إدارة الجودة بها.
- البدء بإجراء التقويم المستمر لجميع العاملين في المؤسسة التعليمية.
- اتباع خطة استراتيجية للمؤسسة بحيث لا تتأثر بالتعيينات الإدارية.

- Yehuda Elkana Center for Higher Education,
Budapest, Hungary p14-15.
- 9- Pereira. John, European Student Handbook on
Quality Assurance in Higher Education, The
National Unions of Students of Europe ESIB,
www.esib.org.
- 10- Author.(2018)
- 11- www.ebla-uni.edu.sy. (2018)
- 12- www.mohe.gov.sy. (2018)
- 13- www.newcme-edu.ent.(2018).
- 5- المرسوم الجمهوري رقم 2012-15
- 6- المرسوم الجمهوري رقم 36 - 2001
- 7- قرارات مجلس التعليم العالي رقم (251-154-246-
188-67-96-77-213)- سوريا.
- 8- Matei.liviu, iwinska.julia.(2016). Quality
Assurance in Higher Education: A Practical
Handbook, Central European University,

تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة سرت في ليبيا من وجهة نظر طلابه كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي

د. حسن سالم أحمد الشهوبي
كلية التربية
جامعة مصراتة - ليبيا
alshahopi@yahoo.com

د. امحمد عمر امحمد عيسى
كلية التربية
جامعة سرت - ليبيا
dr.m.omar67@gmail.com

المخلص: هدفت الدراسة الحالية إلى تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة سرت من وجهة نظر طلابه كمدخل لتحقيق الجودة في التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة في ذلك ببطاقة تقويم عضو هيئة التدريس في مجالات التخطيط للمحاضرة والاستعداد لها وفي العلاقات الانسانية واساليب التقويم المتبعة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها:

- تقويم أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية كان في مجمله متوسطاً مما يعكس عدم رضا الطلاب عن هذا الاداء.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 تعزى لمتغير جنس الطلاب والفصل الدراسي والمقرر الدراسي في استجاباتهم حول تقويم اداء عضو هيئة التدريس.
- هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير الاقسام العلمية في استجابات الطلاب حول تقويم اداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية لصالح اقسام العلوم التطبيقية.

Abstract: This study aimed to evaluate the teaching performance for lectures in education faculty in Sirt-university, depend on student views to reach the universal education quality. This study used the quantitative method by using survey. participants for this study were. this study showed that the survey results was middle, moreover there was no significant relationship between gender and courses, whereas there was high significant relationship humanity studies departments and scientific study departments

للنهوض به ومن تم تحقيق أهداف المجتمع، وهو الذي يقود قاطرة التنمية والتطور لأنه القادر على تكوين وبناء قدرات الطلاب الذين يشغلون مواقع العمل والقيادة في شتى مجالات الحياة، والذين يمثلون عماد الوطن ومستقبله.

ولعضو هيئة التدريس أدوار مهمة في تحقيق أهداف التعليم الجامعي فهو الذي يغرس في طلابه القيم الحميدة والأخلاق الحسنة ويزودهم بالعلوم والمعارف النافعة بما يكفل إعدادهم لحياة مستمرة في مجتمع ينشد التطور والتقدم، ولذلك كان الاهتمام به من حيث اختياره بمواصفات ومعايير معينة من بين المتقوين الذين أكملوا دراستهم الجامعية ومن تم تأهيلهم نفسياً وتربوياً واجتماعياً. (الشامي، 1994: ص103)

ويعتمد التدريس الجامعي الفعال الذي يحقق أهداف الجامعة على دعائم أربع هي عضو هيئة التدريس، والطالب الجامعي، والمنهج الجامعي، والإدارة الجامعية، ولا يمكن أن يتحقق نجاح عملية التدريس بالجامعات إلا من خلال الارتقاء بتلك الدعائم والمكونات إلى مستوى الأهداف التي تضعها الجامعة كتعبير عن الرسالة التي تسعى إلى تحقيقها. (بخاري، 2006: ص67)

بناء على ما تقدم يسعى هذا البحث الي تناول أحد مكونات العملية التدريسية وهي عملية تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلابه بكلية التربية جامعة سرت باعتبارها من العمليات الأساسية التي تهدف إلى زيادة فاعلية أداءه وتطوير قدراته وإمكانياته

المقدمة: تسعى دول العالم كافة إلى الارتقاء والتقدم في شتى مجالات الحياة مدركة أن ذلك لن يتأتى إلا من خلال عناصرها البشرية، فتعمل على تنمية قدراتهم، وتحسين كفاءتهم واستثمارها لمواجهة أعباء الحياة، خاصة في عصر يموج بالعديد من المتغيرات والتحديات كالنقد العلمي والتقني، والتسارع المعرفي، وثورة الاتصالات، والعولمة بإبعادها المختلفة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

وتعد الجامعات أحد الدعائم الرئيسية التي يركز عليها تقدم المجتمع ونموه وتطوره فهي التي تخرج المعلمون، والمهندسون، والأطباء، ورجال السياسة والقانون والاقتصاد والأدب والفنون، ونظراً للدور المهم الذي تضطلع به الجامعات في بناء المجتمع وحل مشكلاته، وسعيها منها للوقوف على جودة مخرجاتها فأنت تقييم منظومتها التعليمية بجميع مكوناتها بما فيها أعضاء هيئة التدريس أمراً لازماً وضرورياً بهدف رفع كفاءتها من خلال تدعيم الجوانب الايجابية وتصويب جوانب الخلل إن وجدت. (الجراح، الشرفين، 2010: ص88) وقد اهتمت ليبيا بالتعليم الجامعي- من خلال التوسع في عدد الجامعات والكليات الجامعية- باعتباره ضرورة يفرضها التقدم العلمي والتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي، وذلك لمواجهة التغيرات المتسارعة التي يعيشها عالم اليوم بهدف النهوض بأعباء الحياة على مستوى الفرد والمجتمع، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الجامعات العمل الدؤوب والمستمر لرفع الكفاءة التعليمية والبحثية والمجتمعية للوصول إلى تعليم جامعي متميز، وبقدر كفاءة التعليم الجامعي يكون تقدم المجتمع ورقبه، ويعتمد التعليم الجامعي على عضو هيئة التدريس كنواة أساسية

وذلك من خلال ما تقدمه عملية تقويم الأداء من تغذية راجعة لتعزيز الجوانب الايجابية ، ومعالجة جوانب الضعف والقصور .

مشكلة البحث:

تمثل عملية التقويم في الجامعة ركناً أساسياً في منظومة التعليم الجامعي لأهميتها في بيان مدى تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة التي ينتظر أن تنعكس بصورة ايجابية على الطالب، وعضو هيئة التدريس ، والمجتمع سواء بسواء وتعطي عملية التقويم لعناصر العملية التعليمية في الجامعة تغذية راجعة عن الأداء التعليمي، وفاعليته ومن هنا يتم تعزيز عناصر القوة ومكافأتها ومعالجة عناصر الضعف فيها لتحسين الأداء والارتقاء بنوعيته.

وقد أحتل تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بجوانبه المختلفة مكانة بارزة في مؤسسات التعليم العالي ، إذ يساعد متخذي القرارات والمنفذين معا على معرفة مدى تحقيق الأهداف التربوية، كما يعمل على تحسين نوعية التعليم الجامعي وتطويره من خلال زيادة فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس وفقا للمستجدات العلمية والحاجات المجتمعية الطارئة، ومن البديهي القول بأن مستوى مؤسسات التعليم العالي ونوعيتها إنما يتحدد من خلال نوعية أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم فيها لان الهيئة التدريسية في الجامعات تمثل جوهر النشاط العلمي والأكاديمي وتعد أكثر مصادرها حيوية وأهمية. (نافع، مسيل، 2006: ص41)

ويحظى تقويم الطلاب للممارسات التدريسية ولأداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات باهتمام الباحثين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، فالباحثون يحاولون التعرف على اتجاهات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس نحو عملية التقويم ، وتحديد العوامل المؤثرة فيها ، وتطوير مقاييس تتميز بالصدق والثبات لقياس الاتجاهات نحو التقويم (الغامدي، 2008: ص65)

وفيد تقدير أداء عضو هيئة التدريس وتقويم أدائه في تطوير مستواه ورفع كفاءته ومكانته في الجامعة والتميز في تدريسه والارتقاء به وبالتالي تحسين أدائه في قاعات الدراسة، لذا جاء هذا البحث للوقوف على تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية المعلمين بجامعة سرت من وجهة نظر الطلاب في ضوء بعض المتغيرات.

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يلقي الضوء على احد قضايا التعليم الجامعي التي لها علاقة بجودة التعليم الجامعي ، وهي قضية تقويم الأداء من خلال استقصاء آراء طلاب كلية التربية في تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالكلية ، والكشف عن أوجه القصور في مستوى الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس وتحديد معالجتها ، كما يكشف عن الجوانب الايجابية وتعزيزها .

أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي للإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل هناك فروق بين استجابات الطلاب حول تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يعزى لمتغير الفصل الدراسي المقيد به الطالب؟
2. هل هناك فروق بين استجابات الطلاب حول تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يعزى لمتغير جنس الطالب؟
3. هل هناك فروق بين استجابات الطلاب حول تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يعزى لمتغير القسم العلمي المقيد به الطالب؟
4. هل هناك فروق بين استجابات الطلاب حول تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يعزى لمتغير المادة الدراسية التي يدرسها الطالب؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلي التعرف الى:

- استجابات طلاب كلية التربية بجامعة سرت وفقا لمتغيرات الفصل الدراسي، وجنس الطالب، والقسم العلمي المقيد بها الطالب، والمادة الدراسية التي يدرسها الطالب حول تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس.
- أوجه القصور في مستوى الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالكلية من وجهة نظر الطلاب وكيفية معالجتها.
- الجوانب الايجابية لدى عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب وتعزيزها.

مصطلحات البحث:

التقويم: يعرف بأنه إصدار حكم على قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، ويتطلب استخدام معايير أو مستويات أو محكات لتقدير هذه القيمة، كما يتضمن معنى التحسين أو التعديل أو التطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام. (علام، 2000: ص31)

تقويم الأداء: يعرف بأنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوطة به. (مسيل، نافع، 2006: ص26)

وهناك من يعرفه بأنه تقدير كفاءة الفرد في عمله بغرض معرفة مدى صلاحيته في القيام بأعباء وظيفته ومستوى أدائه لواجباته ، ودرجة تعاونه مع زملائه ، وطاعته لرؤسائه وسلوكه نحو المتعاملين معه ومدى توافر القدرات لديه لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي. (عبدالرزاق، 2004: ص13)

أما تقويم أداء عضو هيئة التدريس فيعرف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها الحكم على مستوى أداء عضو هيئة التدريس لواجباته في مجالات التدريس، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع.

القوة والضعف في أدائه من وجهة نظر طلابه، و قام الباحث بتطبيق بطاقة التقييم على عينة من طلاب كلية التربية بالمدينة المنورة بجامعة الملك عبد العزيز ، وعينة من طلاب كلية التربية جامعة الإسكندرية ، وعلى عينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التربية بجامعة الإسكندرية .ولقد توصلت الدراسة إلى أن معامل الثبات للبطاقة هو 0.73 لطلاب كلية التربية بالمدينة المنورة للذين درسوا مقرر علم النفس التربوي مع الباحث للعام الدراسي 1998/1997، كما كان معامل ثبات البطاقة 0.81 من طلاب كلية التربية بالمدينة المنورة الذين درسوا مقرر التعلم والفروق الفردية لعام 1999/1998م ، كما بلغ معامل ثبات البطاقة 0.79 لطلاب كلية التربية جامعة الإسكندرية ممن درسوا مع الباحث مقرر علم النفس التعليمي، كما بلغ معامل الثبات للبطاقة 0.074 لعينة المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الإسكندرية ممن درسوا مع الباحث سنة 2000.

2. دراسة طوقان، أريج، 2003، تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة النجاح الوطنية بنابلس من قبل الطلبة وبيان مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية فيها:

استهدفت الدراسة التعرف الى مدى تقويم الطلبة لأداء أعضاء الهيئة التدريسية ومدى اختلافهم في تقويم المحاضرين، والتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية في تقويم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس ومعرفة أهم اقتراحات الطلاب لتحسين الأداء الأكاديمي للمحاضرين وتوصلت الدراسة إلي أن ترتيب تقويم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس حسب أهميتها من وجهة نظرهم: الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، وإدارة البيئة التعليمية في المرتبة الثانية، التقويم بالمرتبة الثالثة، والتخصص والثقافة العامة بالمرتبة الرابعة.

3. دراسة: الحكمي، إبراهيم الحسن، 2004، الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات :

هدفت هذه الدراسة إلى إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي ومعرفة أكثر الكفاءات المهنية تفضيلاً لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بجامعة أم القرى فرع الطائف، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في الإحكام الصادرة من الطلاب على الكفاءة المهنية المتطلبة لمعلمهم، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أبرزها، تتمحور الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب حول ستة كفاءات رئيسية هي (الشخصية، والإعداد للمحاضرة وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية ، والأنشطة التعليمية، والتقييم، والتمكن العلمي، والنمو المهني، وأساليب الحفز والتعزيز، كما بينت الدراسة بأنه لا توجد فروق بين وجهات نظر طلاب المستوى الأول و الأخير بالجامعة في درجة تفضيل الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي .

عضو هيئة التدريس: يعرف أعضاء هيئة التدريس وفقاً للائحة أعضاء هيئة التدريس بأنهم الأساتذة، والأساتذة المشاركين، والأساتذة المساعدون، والمحاضرون، والمحاضرون المساعدون، ويشترط فيمن يعين عضو هيئة التدريس أن يكون حاصلاً على درجة الإجازة العالية والدقيقة أو ما يعادلها من إحدى الجامعات أو الهيئات العلمية المعترف بها . (الجمهورية العربية الليبية ، 2006: ص58)

منهج البحث :

تحقيقاً لهدف البحث وللإجابة عن تساؤلاته استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث حيث من خلاله يستطيع الباحثان وصف وتحليل موضوع البحث بالإضافة إلى استخدام أداة من أدواته وهي الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود البحثية الآتية:

- الحد الأكاديمي والموضوعي لهذا البحث في تقويم أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سرت في ليبيا من وجهة نظر طلابه.
- الحد البشري لهذا البحث فتمثل في طلاب الفصل الدراسي الرابع ربيع 2016 لجميع الأقسام والفصل الدراسي السادس خريف 2017 بقسم التخطيط والادارة التربوية.
- الحد المكاني لهذا البحث بكلية التربية جامعة سرت بجامعة سرت بمدينة سرت في ليبيا.
- الحد الزماني لهذا البحث بالنسبة لطلاب الفصل الدراسي الرابع ربيع 2016 لجميع الأقسام ممن درسوا مقرر مدخل الى التربية، وطلاب قسم الادارة والتخطيط التربوي ممن درسوا مقرر علم السكان خلال فصل الخريف 2017.

الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ذات أهمية كبيرة حيث تتيح للباحثين أن يتعرفوا على الإطار النظري لموضوع تقويم الأداء التدريسي، ،آلية صياغة المشكلة، وأنواع المناهج البحثية التي استخدمت في هذه الدراسات، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وطرق المعالجة الإحصائية لهذه البيانات، والنتائج التي توصلت إليها هذه البحوث، ولقد حرص الباحثان على الاطلاع على تلك الدراسات والبحوث، ويعرض الباحثان فيما يلي لهذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني:

1. دراسة منسي، محمود عبد الحليم، 2000، تقويم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر الطلاب كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي :

استهدفت هذه الدراسة إعداد بطاقة لتقويم أستاذ الجامعة من وجهة نظر طلابه لمساعدة عضو هيئة التدريس للتعرف على جوانب

وبناء عليه استهدفت هذه الدراسة بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين كل من الخبرات الأجنبية وخبرة الجامعات المصرية في الإبعاد التي تم عرضها لعملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس ثم وضع تصور مقترح لتطوير نظام التقويم في ضوء الواقع المصري والخبرات الأجنبية، واستخدم الباحثان المنهج المقارن في معالجة مشكلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وضع نظام لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

تسعى الدراسة الميدانية إلى محاولة التعرف على جوانب الضعف والقوة في الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة سرت في ليبيا من وجهة نظر طلابه، ولقد اتبع البحث الحالي منهجية وصفية مسحية في جمع بياناتها بأداتها من مجتمع الدراسة وتحليلها، وفيما يلي وصفاً لمجتمع البحث:

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث الحالي من جميع طلاب الفصل الدراسي الرابع ربيع 2016 ممن درسوا مقرر مدخل الى التربية والمجموعة الثانية من طلاب الفصل الدراسي السادس خريف 2017 بقسم التخطيط والادارة التربوية ممن درسوا مقرر علم السكان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول توزيع مجتمع البحث حسب التخصص العلمي والفصل الدراسي وجنس الطلاب

| المجموع | خريف 2017 | | | ربيع 2016 | | | الفصل الدراسي والجنس التخصص العلمي |
|---------|-----------|------|------|-----------|------|------|------------------------------------|
| | المجموع | ذكور | اناث | المجموع | ذكور | اناث | |
| 47 | 12 | 35 | - | - | - | 47 | الكيمياء |
| 15 | 3 | 12 | - | - | - | 15 | الرياضيات |
| 46 | 11 | 28 | - | - | - | 39 | اللغة العربية |
| 11 | 4 | 7 | - | - | - | 11 | اللغة الانجليزية |
| 65 | 19 | 46 | 42 | 18 | 24 | 23 | الادارة والتخطيط التربوي |
| 177 | 49 | 128 | 42 | 18 | 24 | 135 | المجموع |

الطالبات المقيدات بقسم الرياضيات بلغت 8.5%، في حين بلغت نسبتهن بقسم اللغة العربية 26%، أما طالبات قسم اللغة الانجليزية فقد بلغت نسبتهن 6.2%، وبلغت نسبة طالبات قسم الادارة والتخطيط التربوي 36.7%.

ولقد قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 177 استمارة، بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 141 استمارة، وبلغ عدد الاستمارات المفقودة 36 استمارة، كما بلغ عدد الاستمارات المستبعدة من التحليل الإحصائي لعدم استيفائها بالإجابات الكاملة 12 استمارة، وبذلك يكون عدد

4. القرني، علي بن سعد، وآخرون، 2005، تقويم أداء عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أدوات لقياس أداء عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وبناء قاعدة بيانات تراكمية لتقويم أداء عضو هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وقام الباحثون بتصميم أداة لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مستعينين في ذلك بالدراسات السابقة، والرجوع إلى البيانات المتوفرة لدى الكليات عن أساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس لديها، ولقد أجرى الباحثون تجارب استطلاعية على أدوات القياس على طلاب وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية تمثل الكليات النظرية بالجامعة، وكلية الهندسة تمثل الكليات التطبيقية للمقررات الدراسية التي يدرسها هؤلاء الأعضاء، وتوصلت الدراسة إلى بناء أداة لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة شملت 27 عبارة موزعة على ستة محاور في ضوء آراء الطلاب بالجامعة.

5. دراسة محمود عطا مسيل، عبد المنعم محمد نافع، 2006، نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي هو كيف يمكن تطوير نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى؟

يتضح من بيانات الجدول السابق أن إجمالي مجتمع البحث بلغ 177 طالباً منهم 76.3% ضمن طلاب الفصل الدراسي ربيع 2016م والذين درسوا مقرر مادة مدخل الى التربية، بينما 23.7% من ضمن طلاب فصل الخريف 2017م ممن درسوا مقرر علم السكان خلال فصل الخريف 2017.

أما من حيث توزيع مجتمع البحث بين الذكور والاناث فقد بلغت نسبة الطلاب الذكور 27.7%، بينما بلغت نسبة الطلاب الاناث 72.3%.

ومن حيث توزيع مجتمع البحث على الأقسام العلمية فقد بلغت نسبة الطالبات المقيدات بالدراسة بقسم الكيمياء 26.5%، ونسبة

الاتساق الداخلي بين المحاور وعبارات الاستبيان:

يعتبر هذا الجانب عن مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجموع الكلي للعبارات المكونة للمقياس ، وكذلك عن مدى ارتباط كل محور من حاور الاستبيان مع الاستبيان ككل والجدول التالي يبين ارتباط كل محور مع محاور الاستبيان ككل.

جدول يبين درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية بالنسبة لتقويم اداء عضو هيئة التدريس بالكلية من وجهة نظر طلابه

| م.م | محاور المقياس | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--|----------------|---------------|
| 1 | محور السمات الشخصية و العلاقات الإنسانية | 0,464 | 0,01 |
| 2 | محور الإعداد للمحاضرة وتنفيذها | 0,933 | 0,01 |
| 3 | محور الأنشطة والتقويم | 0,810 | 0,01 |

يتضح من بيانات الجدول السابق ان درجات الارتباط بين محاور المقياس والدرجة الكلية له دالة عند مستوى (0,01) مما يؤكد على وجود اتساق داخلي وصدق في العوامل التي تحقق هدف الاستبيان.

أما من حيث درجة الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات الاستبيان فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول يوضح درجة الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات تقويم اداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلابه حسب محاورها الرئيسية

| محور الانشطة والتقويم | | محورالسمات الشخصية و العلاقات الإنسانية | | محور الاعداد للمحاضرة وتنفيذها | | | |
|-----------------------|---------------|---|---------------|--------------------------------|-------------|---------------|-------------|
| رقم العبارة | درجة الارتباط | رقم العبارة | درجة الارتباط | رقم العبارة | رقم العبارة | درجة الارتباط | رقم العبارة |
| 24 | 0,785 | 16 | 0,900 | 11 | 0,927 | 0,927 | 1 |
| 25 | 0,759 | 17 | 0,929 | 12 | 0,976 | 0,921 | 2 |
| 26 | 0,699 | 18 | 0,894 | 13 | 0,972 | 0,943 | 3 |
| 27 | 0,933 | 19 | 0,914 | 14 | 0,711 | 0,944 | 4 |
| 28 | 0,930 | 20 | 0,928 | 15 | 0,928 | 0,956 | 5 |
| 29 | 0,929 | 21 | 0,937 | | | 0,962 | 6 |
| 30 | 0,946 | 22 | 0,852 | | | 0,971 | 7 |
| 31 | 0,924 | 23 | 0,852 | | | 0,973 | 8 |
| 32 | 0,916 | | | | | 0,956 | 9 |
| 33 | 0,622 | | | | | 0,946 | 10 |

ارتباط قوي وسجلت ادنى درجة ارتباط للعبارة رقم 14، ام بالنسبة لبعده العلاقات الانسانية والسمات الشخصية فكانت درجاتها قوية لكل فقراتها. **ثبات المقياس:**

تم حساب معامل الثبات للمقياس باستخدام معامل الفا كرو نباخ، وقد تم بيان ثبات كل محور من محاور المقياس ومن ثم الثبات الكلي للأداة وقد كانت النتائج المتعلقة بثبات المقياس كما هي واضحة في الجدول التالي:

الاستمارات مستوفاة الإجابة من قبل مجتمع البحث 129 استمارة أي ما نسبته 72.9% من المجتمع الكلي .

صدق الأداة وثباتها:

قام الباحثان بإعداد استبانة موجهة لطلاب الكلية بهدف التعرف على مستوى الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، ومن اجل التحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين بكليتي التربية جامعة سرت ومصراته ، ولقد اقترح البعض فصل العبارات المركبة، كما اقترح البعض إضافة عبارات جديدة ، ونقل بعض العبارات من محور إلى محور آخر لعدم ملائمة العبارة للمحور المدرجة تحته وملائمتها للمحور المنقول إليه ، واعتبر ذلك مؤشراً على صدق الأداة مع تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات ، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (33) عبارة موزعة في ثلاثة أبعاد منها ما يتعلق ببعده السمات الشخصية والعلاقات الإنسانية ، وبعد الإعداد للمحاضرة وتنفيذها، وبعد الأنشطة والتقويم ، وتم استخدام تدرج خماسي لمستوى الأداء للاستجابة عن كل فقرة من خمسة مستويات بدءاً من دائما ، وغالبا ، وأحيانا ، ونادرا، وابدأ . بحيث تغطي الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي ، وعليه تكون أدنى درجة يحصل عليها المستجيب هي (33) على الأداة الكلية ، وأعلى درجة (165) ، وللإجابة عن أسئلة البحث ، استخدمت الرزمة الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية وتبين ما يلي :-

تشير بيانات الجدول السابق ان درجات الارتباط بين العبارات الخاصة بتقويم اداء عضو هيئة التدريس بالكلية من وجهة نظر طلابه ودرجة كل فقرة دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث ان جميع عبارات المقياس ذات ارتباط طردي وان جميعها دالة عند مستوى الدلالة 0,01 حيث تراوحت درجات الارتباط ما بين أعلى وأقوى درجة ارتباط للعبارة رقم ثمانية في المحور الاول واقل او اضعف درجة ارتباط للعبارة رقم 33 في المحور الثالث، أما على مستوى كل محور فقد تبين بالنسبة لبعده السمات الاعداد للمحاضرة وتنفيذها فقد تبين أن جميع فقراتها ذات

عالية الامر الذي يؤكد ان المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تمكن من الاعتماد والثوق من نتائجه في تقويم اداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلابه.

عرض النتائج ومناقشتها:

يعرض الباحثان فيما يلي للنتائج التي توصل إليها حسب التساؤلات التي تضمنتها مشكلة البحث:

السؤال الاول: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين

استجابات الطلاب حول تقويم الأداء جنس الطالب؟

ولتحديد الفروق في استجابة افراد المجموعتين (الذكور

والاناث) وفق جنس الطالب في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، قام الباحثان باستخدام اختبار ت T-Test للعينات المستقلة وجاءت نتيجة هذا الاختبار كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول يوضح تحديد مستوى الفروق بين الطلاب الذكور والاناث بكلية التربية جامعة سرت في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس

| السنة الدراسية | ن | م | ع | د.ج | قيمة ت | الدلالة | مستوى الدلالة |
|----------------|----|--------|-------|-----|--------|---------|---------------|
| الذكور | 35 | 103.25 | 27.69 | 127 | 1.180 | 0.240 | غير دالة |
| الاناث | 94 | 96.56 | 28.56 | | | | |

حيث ن = عدد الطلاب م = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري د.ج درجة الحرية

ولتحديد الفروق في استجابة افراد المجموعتين الدارسين لمادتي مدخل الى التربية وعلم السكان وفق المادة الدراسية الدارس لها الطالب في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، قام الباحثان باستخدام اختبار ت T-Test للعينات المستقلة وجاءت نتيجة هذا الاختبار كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول يوضح درجة الثبات لكل محور من محاور المقياس وللمقياس ككل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بكلية من وجهة نظر طلابه باستخدام معامل الثبات ألفا كرو نباخ

| ر.م | المحور | عدد الفقرات | معامل الفا كرو نباخ |
|-----|--|-------------|---------------------|
| 1 | محور الاعداد للمحاضرة وتنفيذها | 15 | 0,990 |
| 2 | محور الانشطة والتقييم | 10 | 0,955 |
| 3 | محور السمات الشخصية و العلاقات الإنسانية | 8 | 0,966 |
| | المقياس ككل | 33 | 0,983 |

يتبين من بيانات الجدول السابق ان معامل الفا كرو نباخ للمحاور الثلاثة تراوح ما بين 0,955 و 0,990 ، وبصورة عامة فان درجة معامل الفا كرو نباخ لكامل المقياس بلغت 0,983 وهي درجة

جدول يوضح تحديد مستوى الفروق بين الطلاب الذكور والاناث بكلية التربية جامعة سرت في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس

| السنة الدراسية | ن | م | ع | د.ج | قيمة ت | الدلالة | مستوى الدلالة |
|----------------|----|--------|-------|-----|--------|---------|---------------|
| الذكور | 35 | 103.25 | 27.69 | 127 | 1.180 | 0.240 | غير دالة |
| الاناث | 94 | 96.56 | 28.56 | | | | |

يتضح من بيانات الجدول السابق ان قيمة ت غير دالة احصائيا مما يدل على عدم وجود اختلاف ذو دلالة احصائية في استجابة المجموعتين بالنسبة لتقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، وانه لا يختلف التقويم باختلاف جنس الطالب.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين

استجابات الطلاب حول تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يعزى لمتغير المادة الدراسية الدارس لها الطالب؟

جدول يوضح تحديد مستوى الفروق بين الدارسين لمادة مدخل الى التربية وعلم السكان بكلية التربية في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس

| المقرر الدراسي | ن | م | ع | د.ج | قيمة ت | الدلالة | مستوى الدلالة |
|------------------|----|--------|-------|-----|--------|---------|---------------|
| مدخل الى التربية | 94 | 96.18 | 28.89 | 127 | 1.404 | 0.163 | غير دالة |
| علم السكان | 35 | 104.05 | 27.71 | | | | |

حيث ن = عدد الطلاب م = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري د.ج درجة الحرية

يعزى لمتغير الفصل الدراسي المقيد به الطالب ؟ ولتحديد الفروق في استجابة افراد المجموعتين من الطلاب المقيدين بالدراسة بالفصل الدراسي الرابع ربيع 2016 والسادس خريف 2017 في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، قام الباحثان باستخدام اختبار ت T-Test للعينات المستقلة وجاءت نتيجة هذا الاختبار كما هو مبين بالجدول التالي:

يتضح من بيانات الجدول السابق ان قيمة ت غير دالة احصائيا مما يدل على عدم وجود اختلاف ذو دلالة احصائية في استجابة المجموعتين بالنسبة لتقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، وانه لا يختلف التقويم باختلاف المادة الدراسية.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين

استجابات الطلاب حول تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس

جدول يوضح تحديد مستوى الفروق بين الدارسين بالفصل الدراسي الربيع والفصل الدراسي الخريف بكلية التربية في تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس

| فرع الكلية | ن | م | ع | د.ج | قيمة ت | الدلالة | مستوى الدلالة |
|------------|----|--------|-------|-----|--------|---------|---------------|
| الخريف | 94 | 103.25 | 29.92 | 127 | 1.697 | 0.092 | غير دالة |
| الربيع | 35 | 93.11 | 26.08 | | | | |

حيث ن = عدد الطلاب م = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري د.ج درجة الحرية

المقيد به الطالب والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأقسام العلمية بفرعي الكلية وادي زمزم وبن جواد.

جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للأقسام العلمية بكلية التربية جامعة سرت

| القسم العلمي | العدد | المتوسطات | الانحرافات المعيارية |
|------------------|-------|-----------|----------------------|
| الكيمياء | 35 | 130.08 | 8.34 |
| الرياضيات | 11 | 99.00 | 0.00 |
| اللغة العربية | 33 | 68.36 | 5.58 |
| اللغة الانجليزية | 10 | 73.90 | 10.03 |
| العلوم السلوكية | 40 | 101.35 | 27.60 |

أما عن تحليل التباين في تقييم الأداء التدريسي بين المجموعات

أو داخل المجموعات فالجدول التالي يوضح ذلك:

جدول يوضح تحليل التباين احادي الاتجاه بين الاقسام العلمية في تقييم الأداء التدريسي

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 71266 | 4 | 17816.502 | 64.905 | دالة عند 0.01 |
| داخل المجموعات | 34038.379 | 124 | 274.503 | | |
| الاجمالي | 105304.388 | 128 | | | |

المتعدد لتوكي (Tukey) لتحديد مصدر واتجاه الفروق الدالة بين متوسطات المجموعات ويوضحها الجدول التالي:

يتضح من بيانات الجدول السابق ان قيمة ت غير دالة احصائيا مما يدل على عدم وجود اختلاف ذي دلالة احصائية في استجابة المجموعتين بالنسبة لتقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس ، وانه لا يختلف التقويم باختلاف الفصل الدراسي الدارس به الطالب .

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الطلاب حول تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس يعزى لمتغير القسم العلمي الدارس به الطالب ؟

ولتحديد الفروق في استجابة افراد عينة البحث قام الباحث باستخدام تحليل التباين احادي الاتجاه One Way Anova وذلك لتحديد هل توجد فروق بين استجابات الطلاب باختلاف القسم العلمي

تشير بيانات الجدول السابق ان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين المجموعات حيث وصلت قيمة ف (64.905) ولتبيان اتجاه الفروق قام الباحثان بتطبيق اختبار المدى

جدول نتائج اختبار توكي (الفرق بين المتوسطات ودلالة الفروق) لتحديد اتجاه الفروق في الاستجابات بين المجموعات

| القسم العلمي | الكيمياء | الرياضيات | اللغة العربية | اللغة الانجليزية |
|-------------------|-----------|-----------|---------------|------------------|
| الرياضيات | -31.0857* | ----- | | |
| اللغة العربية | -61.7221* | -30.6364* | ----- | |
| اللغة الانجليزية | -56.1857* | -25.100* | 5.53636 | ----- |
| الادارة و التخطيط | -28.7357* | 2.35000 | *32.98636 | *27.4500 |

دالة عند مستوى 0.05

قسم الادارة والتخطيط وطلاب قسم اللغة الانجليزية لصالح طلاب قسم الادارة والتخطيط، ولا توجد دلالة بين باقي المجموعات أي ان الدلالة لصالح طلاب قسم الكيمياء ومن الملاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ (103.08) ثم قسم الإدارة والتخطيط وكان متوسطها الحسابي (101.35).

ونظرا لوجود فروق ذات دلالة احصائية وفقا للأقسام العلمية يعرض الباحث فيما يلي لجوانب التقويم وفقا لأبعادها الثلاثة:

أولاً: تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من

جانب التخطيط والإعداد للمحاضرة وتنفيذها:

بتحليل بيانات بطاقة تقويم الأداء التدريسي في بعدها المتعلقة بالتخطيط والإعداد للمحاضرة وتنفيذها ولتحديد وجه الاختلاف

تشير بيانات الجدول السابق ان هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الطلاب حول تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس عند مستوى (0.05) بين تقويم طلاب قسم الكيمياء وطلاب قسم الرياضيات لصالح طلاب قسم الكيمياء ، وبين طلاب قسم اللغة العربية وطلاب قسم الكيمياء لصالح طلاب قسم الكيمياء ، وبين طلاب قسم اللغة الانجليزية وطلاب قسم الكيمياء لصالح طلاب قسم الكيمياء ، وبين الطلاب بقسم الادارة والتخطيط وطلاب قسم الكيمياء لصالح طلاب قسم الكيمياء .

وبين طلاب قسم الرياضيات وطلاب قسم اللغة العربية لصالح طلاب قسم الرياضيات، وبين طلاب قسم الرياضيات وطلاب قسم اللغة الانجليزية لصالح طلاب قسم الرياضيات، وطلاب قسم الادارة والتخطيط وطلاب قسم اللغة العربية لصالح طلاب الادارة والتخطيط، وبين طلاب

في الفروق قام الباحثان بحساب النسب المئوية للاستجابات وقيمة كا
مربع لتحديد فقرات التقويم التي لاقت اختلافا في الاستجابات من قبل

جدول يوضح استجابات تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في بعد التخطيط والاعداد للمحاضرة كأحد جوانب التقويم والفروق في

الاستجابات حسب الاقسام العلمية

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|---------------|-----------------|------------------|--|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 204.823 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يقدم عضو هيئة التدريس عند البدء في تدريس المقرر أهداف دراسة المقرر |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 7 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 20.00 | 70.00 | % | | |
| | | 6 | 12 | 3 | 15 | 4 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 15.00 | 30.00 | 7.50 | 37.50 | 10.00 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 193.811 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يقدم عضو هيئة التدريس في بداية تدريسه وصفا لموضوعات المقرر ومتطلبات دراسته |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 70.00 | % | | |
| | | 3 | 9 | 5 | 17 | 6 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 7.50 | 22.50 | 12.50 | 42.50 | 15.00 | % | | | | |
| 0.01 دالة عند مستوى | 120.12 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يلتزم عضو هيئة التدريس بخطة المقرر المتفق عليها في بداية العام الدراسي |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | | | |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | | | |
| غير دالة عند مستوى 0.05 | 80.12 | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 70.00 | % | | |
| | | 3 | 14 | 2 | 15 | 6 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 7.50 | 35.00 | 5.00 | 37.50 | 15.00 | % | | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|---|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| 0.01 دالة عند مستوى | 124.12 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يحرص عضو هيئة التدريس على بدء المحاضرة وإنهائها في موعدها . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| غير دالة عند مستوى 0.05 | 82.14 | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | ك | اللغة الانجليزية | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|---|------------------|---|
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 70.00 | % | | |
| | | 3 | 8 | 3 | 16 | 10 | ك | الإدارة والتخطيط | |
| | | 7.50 | 20.00 | 7.50 | 40.00 | 25.00 | % | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 207.656 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يعرض عضو هيئة التدريس المادة بأسلوب يسهل عليك فهمها . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 70.00 | % | | |
| | | 4 | 10 | 2 | 16 | 8 | ك | الإدارة والتخطيط | |
| | | 10.00 | 25.00 | 5.00 | 40.00 | 20.00 | % | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 213.981 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يملك عضو هيئة التدريس مقدرة على الربط والتسلسل المنطقي في نقل الأفكار . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 70.00 | % | | |
| | | 3 | 14 | 2 | 15 | 6 | ك | الإدارة والتخطيط | |
| | | 7.50 | 35.00 | 5.00 | 37.50 | 15.00 | % | | |
| 0.01 دالة عند مستوى | 136.12 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | ملم عضو هيئة التدريس بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| غير دالة عند مستوى دلالة 0.01 | 74.8 | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | | |
| | | 2 | 10 | 3 | 16 | 9 | ك | الإدارة والتخطيط | |
| | | 5.00 | 25.00 | 7.50 | 40.00 | 22.50 | % | | |

| الدالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|---------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|---|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 222.904 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يعد عضو هيئة التدريس نفسه إعدادا تاما لتقديم المحاضرة . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | | |
| | | 5 | 6 | 5 | 19 | 5 | ك | الإدارة والتخطيط | |
| | | 12.50 | 15.00 | 12.5 | 47.5 | 12.5 | % | | |

| الدالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|--|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 76.12 | 0 | 0 | 0 | 9 | 26 | ك | الكيمياء | يعتمد عضو هيئة التدريس على أكثر من مرجع في المادة العلمية للمقرر . |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 25.72 | 74.28 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 7 | 26 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 21.21 | 78.79 | % | | |
| | | 0 | 0 | 9 | 1 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 90.00 | 10.00 | 0.00 | % | | |
| | | 5 | 18 | 0 | 2 | 15 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 12.50 | 45.00 | 0.00 | 8.0 | 32.50 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 230.862 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يتحدث عضو هيئة التدريس بصوت مسموع و واضح . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | | |
| | | 8 | 9 | 4 | 15 | 4 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 20.00 | 22.50 | 10.00 | 37.50 | 10.00 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 225.463 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يتميز عضو هيئة التدريس بالحزم في ضبط المحاضرة دون انفعال . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | | |
| | | 6 | 13 | 3 | 14 | 4 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 15.00 | 32.50 | 7.50 | 35.00 | 10.00 | % | | | | |

| الدالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|--|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 77.14 | 0 | 0 | 0 | 4 | 31 | ك | الكيمياء | يتيح عضو هيئة التدريس الفرصة للنقاش و الحوار في أثناء المحاضرة |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 11.43 | 88.57 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 13 | 20 | 0 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 39.40 | 60.60 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 80.00 | % | | |
| | | 5 | 5 | 4 | 20 | 6 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 12.50 | 12.50 | 10.00 | 50.00 | 15.00 | % | | | | |
| | 236.361 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | |

| الدالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-----------------|-----------------|--|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 66.76 | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | يجيب عضو هيئة التدريس على أسئلة الطالبات بشكل دقيق و واضح. |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | |
| | | 5 | 8 | 1 | 19 | 7 | ك | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 66.76 | 12.50 | 20.00 | 2.50 | 47.50 | 17.50 | % | يستخدم عضو هيئة التدريس وسائل تعليمية معينة في التدريس |
| | | 0 | 0 | 29 | 6 | 0 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 82.86 | 17.14 | 0.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 27 | 6 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 81.82 | 18.18 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 95.76 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | يربط عضو هيئة التدريس بين ما يتم تعلمه وبين ما يطبق في الحياة العملية. |
| | | 0 | 0 | 4 | 13 | 23 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 32.50 | 57.50 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ك | |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 26 | 7 | ك | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 95.76 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 78.79 | 21.21 | % | يربط عضو هيئة التدريس بين ما يتم تعلمه وبين ما يطبق في الحياة العملية. |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | ك | |
| | | 2 | 3 | 5 | 19 | 11 | ك | |
| | | 5.00 | 7.50 | 12.50 | 47.50 | 27.50 | % | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 90.00 | % | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | ك | |

، وعن مدى وضوح صوته ، وقدرته على ضبط المحاضرة ، دون انفعال ، وحزمه في ادارة القاعة الدراسية فقد وجدت فروقاً ذات دلالة احصائية بين الاقسام العلمية بالكلية لصالح قسمي الرياضيات والكيمياء حيث كانت استجابات الطلاب بان عضو هيئة التدريس غالبا ما يتميز بهذه الصفات ، بينما اقسام العلوم الانسانية افادت بانه نادرا وقليلًا ما توجد هذه الصفات في عضو هيئة التدريس.

كذلك وجدت فروق ذات دلالة احصائية لأقسام علمية وفروق غير دالة لأقسام علمية اخرى حيث وجد بالنظر الى الاقسام العلمية الكيمياء والرياضيات انه دلالة باعتبار ان قيمة كا المحسوبة كانت اكثر من قيمة كا الجدولية عند مستوى 0.01 في عبارات التقويم المتعلقة بمدى التزام عضو هيئة التدريس بخطة المقرر الدراسي في بداية تدريسه ، وعن مدى حرصه على بدء المحاضرة في موعدها ، ومدى المامه

يتضح من بيانات الجدول السابق والمتعلق بنتائج التحليل الإحصائي باستجابات الطلاب حسب الأقسام العلمية حول تقويم الأداء لعضو هيئة التدريس في جانب التخطيط والإعداد للمحاضرة والقاءها جاءت على النحو الآتي:

ان هناك فروقاً ذات دلالة احصائية حيث كانت قيمة كا المحسوبة اكبر من قيمة كا الجدولية حول بعض بنود مقياس تقويم اداء عضو هيئة التدريس ومن هذه البنود يقدم عضو هيئة التدريس اهداف دراسة المقرر عند بداية دراسة المقرر، ويقدم عضو هيئة التدريس في بداية تدريسه وصفا لموضوعات المقرر ومتطلبات دراسته، ويعرض عضو هيئة التدريس المادة بأسلوب يسهل على الطالب فهمها ، وعن مدى امتلاك عضو هيئة التدريس مقدرة للربط والتسلسل في نقل الافكار ، وعن مدى اعداد وتجهيز عضو هيئة التدريس نفسه لتقديم المحاضرة

ثانيا/تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من جانب العلاقات الانسانية :

بتحليل بيانات بطاقة تقويم الاداء التدريسي في بعدها المتعلق بالعلاقات الانسانية ، ولتحديد وجه الاختلاف في الفروق قام الباحثان بحساب النسب المئوية للاستجابات وقيمة كا مربع لتحديد فقرات التقويم التي لاقت اختلافا في الاستجابات من قبل الطلاب ويوضحها الجدول التالي:

بالمادي العلمية التي يقوم بتدريسها ، اما بالنسبة للأقسام الادبية فكانت هذه العبارات غير ذات دلالة لان قيمة كا المحسوبة اقل من قيمة كا الجدولية.

كما ان هناك اتفاق بين الاقسام العلمية حيث كانت قيمة كا المحسوبة امن من قيمة كا الجدولية فيما يتعلق بمدى استخدام عضو هيئة التدريس للوسائل التعليمية ، وهل يربط عضو هيئة التدريس بين ما تم تعليمه وبين ما يطبق بالحياة.

جدول يوضح استجابات تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في بعد العلاقات الانسانية كأحد جوانب التقويم والفروق في الاستجابات حسب الاقسام العلمية

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|---------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|--|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 145.777 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يتميز عضو هيئة التدريس بالبشاشة و المرح مع طلابه . |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 80.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 | % | | |
| | | 2 | 11 | 20 | 4 | 3 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 5.00 | 27.50 | 50.00 | 10.00 | 7.50 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 159.164 | 1 | 32 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يهتم عضو هيئة التدريس بمظهره الخارجي . |
| | | 2.86 | 91.43 | 5.71 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 80.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 | % | | |
| | | 6 | 20 | 13 | 1 | 0 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 15.00 | 50.00 | 32.50 | 2.50 | 0.00 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 179.901 | 1 | 32 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يتعامل عضو هيئة التدريس مع طلابه باحترام وتقدير . |
| | | 2.86 | 91.43 | 5.71 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 80.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 | % | | |
| | | 12 | 15 | 13 | 0 | 0 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 30.00 | 37.50 | 32.50 | 0.00 | 0.00 | % | | | | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|---------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|-----------------|--------------|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| | 174.202 | 1 | 32 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|---------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|------------------|-----------------|------------------|---|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 158.866 | 2.86 | 91.43 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | الرياضيات | يعرض عضو هيئة التدريس مساعدته الشخصية على الطلاب . |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | اللغة العربية | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | اللغة الانجليزية | |
| | | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | ك | | |
| | | 0.00 | 80.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 | % | الادارة والتخطيط | |
| | | 10 | 16 | 14 | 0 | 0 | ك | | |
| 25.00 | 40.00 | 35.00 | 0.00 | 0.00 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 158.866 | 1 | 32 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يبيد عضو هيئة التدريس قبوله اعتذار طلابه عن التأخير والغياب |
| | | 2.86 | 91.43 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 80.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 | % | | |
| 6 | 16 | 16 | 1 | 1 | ك | الادارة والتخطيط | | | |
| 15.00 | 40.00 | 40.00 | 2.50 | 2.50 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 160.941 | 1 | 32 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يتقبل عضو هيئة التدريس آراء طلابه المخالفين لرأيه . |
| | | 2.86 | 91.43 | 5.71 | 000. | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 1 | 0 | 1 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 80.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 | % | | |
| 7 | 17 | 13 | 1 | 2 | ك | الادارة والتخطيط | | | |
| 17.50 | 42.50 | 32.50 | 2.50 | 5.00 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 158.338 | 1 | 32 | 1 | 1 | 0 | ك | الكيمياء | يتجاوب عضو هيئة التدريس مع مقترحات طلابه وأفكارهم الخاصة بالمقرر الدراسي. |
| | | 2.86 | 91.43 | 2.86 | 2.86 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 9 | 0 | 1 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 90.00 | 0.00 | 10.00 | 0.00 | % | | |
| 5 | 11 | 13 | 4 | 7 | ك | الادارة والتخطيط | | | |
| 12.50 | 27.50 | 32.50 | 10.00 | 17.50 | % | | | | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|----------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|-----------------|--------------|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| دالة عند مستوى | 146.008 | 1 | 32 | 1 | 1 | 0 | ك | الكيمياء | |
| | | 2.86 | 91.43 | 2.86 | 2.86 | 0.00 | % | | |

| | | | | | | | | | |
|------|--|------|-------|-------|-------|-------|---|------------------|---|
| 0.01 | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | يراعي عضو هيئة التدريس ظروف طلابه عند تحديد مواعيد الامتحانات . |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 9 | 0 | 1 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 90.00 | 0.00 | 10.00 | 0.00 | % | | |
| | | 3 | 12 | 13 | 6 | 6 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 7.50 | 30.00 | 32.50 | 15.00 | 15.00 | % | | |

هيئة التدريس مساعدته الشخصية على الطلاب حيث كانت قيمة كا المحسوبة اقل من القيمة الجدولية

ثالثا/تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس من جانب اساليب التقويم :

بتحليل بيانات بطاقة تقويم الاداء التدريسي في بعدها المتعلق بأساليب التقويم ، ولتحديد وجه الاختلاف في الفروق قام الباحثان بحساب النسب المئوية للاستجابات وقيمة كا مربع لتحديد فقرات التقويم التي لاقت اختلافا في الاستجابات من قبل الطلاب ويوضحها الجدول التالي:

تشير بيانات الجدول السابق والمتعلق باستجابات الطلاب حول تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في بعدها المتعلق بالسمات الشخصية والانسانية لعضو هيئة التدريس تبين من خلال استجابات الطلاب ان هناك بعض البنود التي جاءت ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01 وتمثلت هذه السمات بتميز عضو هيئة التدريس بالشاشة والمرح مع طلابه ، واهتمامه بمظهره الخارجي ، وتعامل عضو هيئة التدريس باحترام مع طلابه ، حيث كانت قيمة كا المحسوبة اكبر من قيمة كا الجدولية.

أما للعبارة الغير دالة احصائياً فقد جاءت سمة عرض عضو

جدول يوضح استجابات تقويم الاداء التدريسي لعضو هيئة التدريس في بعد اساليب التقويم كأحد جوانب التقويم والفروق في

الاستجابات حسب الأقسام العلمية

| الدالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الأقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|-------|-------|-----------------|------------------|---|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلا | نادرا | | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 84.124 | 0 | 27 | 1 | 7 | 0 | ك | الكيمياء | يلتزم عضو هيئة التدريس بمواعيد الساعات المكتبية المخصصة للالتقاء بطلابه |
| | | 0.00 | 77.14 | 2.86 | 20.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 8 | 3 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 72.72 | 27.28 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 25 | 8 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 75.76 | 24.24 | % | | |
| | | 0 | 6 | 0 | 4 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 60.00 | 0.00 | 40.00 | 0.00 | % | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 158.835 | 1 | 32 | 1 | 1 | 0 | ك | الكيمياء | يتضمن الامتحانات موضوعات تم شرحها خلال المحاضرات . |
| | | 2.86 | 91.43 | 2.86 | 2.86 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 9 | 0 | 1 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 90.00 | 0.00 | 10.00 | 0.00 | % | | |
| دالة عند مستوى | 167.143 | 8 | 18 | 11 | 1 | 2 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 20.00 | 45.00 | 27.50 | 2.50 | 5.00 | % | | |
| دالة عند مستوى | 167.143 | 1 | 33 | 1 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | تتميز أسئلة امتحانات المقرر بالوضوح والدقة . |
| | | 2.86 | 94.29 | 2.86 | 0.00 | 0.00 | % | | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|---------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|--------------|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| 0.01 | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 8 | 0 | 25 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 24.24 | 0.00 | 75.76 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 9 | 0 | 1 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 90.00 | 0.00 | 10.00 | 0.00 | % | | |
| | | 7 | 13 | 13 | 2 | 5 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 17.50 | 32.50 | 32.50 | 5.00 | 12.50 | % | | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|---|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 172.074 | 0 | 32 | 3 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يحرص عضو هيئة التدريس على توخي الدقة في تصحيح أوراق الامتحانات . |
| | | 0.00 | 91.43 | 8.57 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 32 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 3.03 | 96.97 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 2 | 0 | 8 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 20.00 | 0.00 | 80.00 | 0.00 | % | | |
| | | 8 | 15 | 5 | 11 | 1 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 20.00 | 37.50 | 12.50 | 27.50 | 2.50 | % | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 67.14 | 0 | 0 | 0 | 22 | 13 | ك | الكيمياء | يحرص عضو هيئة التدريس بالحياد في تقدير درجات تحصيل الطلاب |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 84.5 | 15.5 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 32 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 3.03 | 96.97 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 3 | 7 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 30.00 | 70.00 | 0.00 | % | | |
| | | 9 | 15 | 3 | 12 | 1 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 22.50 | 37.50 | 7.50 | 30.00 | 2.50 | % | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 185.300 | 0 | 33 | 2 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يلتزم عضو هيئة التدريس بارجاع أوراق الامتحانات للطلاب لمراجعتها ويعرفهم بأخطائهم. |
| | | 0.00 | 94.29 | 5.71 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 32 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 3.03 | 96.97 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 2 | 8 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 80.00 | 0.00 | % | | |
| | | 12 | 10 | 6 | 12 | 0 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 30.00 | 25.00 | 15.00 | 30.00 | 0.00 | % | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 82.13 | 0 | 0 | 0 | 2 | 33 | ك | الكيمياء | يوضح عضو هيئة التدريس للطلاب طريقة توزيع الدرجات . |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.71 | 94.29 | % | | |
| | | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|---------|---------|---------------|-------|--------|--------|-------|-----------------|------------------|--------------|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| | | 0.00 | 0.00 | 100 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 32 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 3.03 | 96.97 | 0.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 2 | 8 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 80.00 | 0.00 | % | | |
| | | 7 | 16 | 3 | 13 | 1 | ك | الادارة والتخطيط | |
| | | 17.50 | 40.00 | 7.50 | 32.50 | 2.50 | % | | |

| الدلالة | قيمة كا | نوع الاستجابة | | | | | التكرار والنسبة | الاقسام العلمية | بنود المقياس |
|-------------------------|---------|---------------|-------|--------|--------|--------|-----------------|------------------|--|
| | | دائما | غالبا | احيانا | قليلًا | نادرا | | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 66.18 | 0 | 0 | 0 | 2 | 33 | ك | الكيمياء | ينوع عضو هيئة التدريس بأساليب تقويم أداء طلابه في المقرر بوسائل متعددة |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.71 | 94.29 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 100.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 1 | 32 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3.3 | 96.7 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 80.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 2 | 38 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 5.00 | 95.00 | % | | | | |
| دالة عند مستوى 0.01 | 220.14 | 2 | 3 | 30 | 0 | 0 | ك | الكيمياء | يكلف عضو هيئة التدريس الطلاب بأوراق عمل ويحثون تتعلق بالمقرر الدراسي |
| | | 5.7 | 8.5 | 85.7 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 1 | 2 | 8 | 0 | 0 | ك | الرياضيات | |
| | | 9.00 | 19.00 | 72.00 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 5 | 5 | 20 | 3 | 0 | ك | اللغة العربية | |
| | | 14.2 | 14.2 | 57.1 | 8.5 | 0.00 | % | | |
| | | 2 | 3 | 5 | 0 | 0 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 20.00 | 30.00 | 50.00 | 0.00 | 0.00 | % | | |
| | | 4 | 30 | 5 | 1 | 0 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 10.00 | 75.00 | 12.5 | 2.5 | 0.00 | % | | | | |
| غير دالة عند مستوى 0.01 | 75.18 | 0 | 0 | 1 | 2 | 30 | ك | الكيمياء | يحرص عضو هيئة التدريس على استلام أنشطة الطلاب في مواعيدها المحددة |
| | | 0.00 | 0.00 | 3.3 | 6.7 | 90.9 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 2 | 8 | ك | الرياضيات | |
| | | 0.00 | 0.00 | 9.9 | 18.18 | 72.7 | % | | |
| | | 0 | 0 | 1 | 4 | 26 | ك | اللغة العربية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 3.2 | 12.9 | 83.8 | % | | |
| | | 0 | 0 | 2 | 2 | 6 | ك | اللغة الانجليزية | |
| | | 0.00 | 0.00 | 20.00 | 20.00 | 60.00 | % | | |
| | | 0 | 0 | 0 | 10 | 30 | ك | الادارة والتخطيط | |
| 0.00 | 0.00 | 0.00 | 25.00 | 75.00 | % | | | | |

التدريس غير ملتزم بمواعيد ساعاته المكتبية المخصصة للالتقاء بطلابه، ووجد ان قيمة كا المحسوبة 153.44 وهي قيمة اقل من القيمة الجدولية وبذلك نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة الحصائية، كذلك

نستنتج من بيانات الجدول السابق والمتعلق بالنتائج الاحصائية المتعلقة باستجابات الطلاب حول محور اساليب التقويم التي يتبعها عضو هيئة التدريس ، فقد تبين من استجابات الطلاب ان عضو هيئة

في موعدها ، فقد تذبذب آراء الطلاب في اعطاء وصف واقعي لعضو هيئة التدريس من حيث امتلاكه لهذه السمات.

- كان من نتائج الدراسة الميدانية عدم استخدام عضو هيئة التدريس لأي وسيلة تعليمية أثناء المحاضرة، وعدم ربط عضو هيئة التدريس بين ما يقوم بتدريسه وبين ما يطبق في الحياة.
- أفادت الدراسة أيضا بعدم التزام عضو هيئة التدريس بالساعات المكتبية للالتقاء بطلابه، وعدم التنوع في أساليب التقييم واقتصارها على الامتحانات.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقدم الباحثان المقترحات الآتية:

- نتيجة لما يحققه نظام تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس من الوقوف على أوجه القصور في الأداء ومحاولة الاستفادة منها بما يقدمه من تغذية راجعة لهم وتحفيزهم على تطوير ذاتهم بشكل مستمر .
- أن تعمل الأقسام العلمية بالكليات على أن ضرورة ان يتقبل أعضاء هيئة التدريس بعملية تقييم الطلاب لهم لتحسين مستوى الأداء .
- توعية الطلاب بأهمية أخذ آرائهم في تقييم أعضاء هيئة التدريس لتحسين أدائهم على أن يقوم الطلاب بتحمل مسؤولياتهم في عملية التقييم وذلك بان يكونوا موضوعيين في مختلف جوانب التقييم.
- إعداد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مهارات التدريس والتعامل مع الطلاب واستخدام التقنيات التربوية وتشجيع برامج التنمية المهنية لهم بشكل مستمر .

قائمة المراجع:

أ. القوانين والقرارات واللوائح :

1. الجماهيرية العربية الليبية، 2006، اللجنة الشعبية العامة، قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 285 بشأن إصدار لائحة أعضاء هيئة التدريس الوطنيين بمؤسسات التعليم العالي ، اللجنة الشعبية العامة ، طرابلس، ليبيا.

ب. الكتب:

1. علام، صلاح الدين محمود، 2000، القياس والتقييم التربوي والنفسى أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى.
2. مرسي، محمد منير، 1993، المعلم وميادين التربية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

عبارة حرص عضو هيئة التدريس بالحياد في تقدير درجات تحصيل الطلاب كانت قيمة كا المحسوبة هي 67.14 وهي غير دالة عند مستوى 0.05.

اما بالنسبة الى مدى تنوع عضو هيئة التدريس في اساليب تقويم اداء الطلاب ، وحرص عضو هيئة التدريس في استلام أنشطة الطلاب في مواعيدها المحددة فقد وجدت قيمة كا المحسوبة اقل من قيمتها الجدولية وهذا يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الطلاب حول هذه السمات وعدم التزام عضو هيئة التدريس بها.

أما بالنسبة للصفات الاخرى مثل حرص عضو هيئة التدريس على ان يتضمن الامتحان على موضوعات ثم شرحها خلال المحاضرات ، وتميز اسئلة الامتحان بالوضوح ، وحرص عضو هيئة التدريس على توخي الحرص والدقة في التصحيح ، والتزامه بإرجاع اوراق الامتحانات الى الطلاب، حيث وجدت قيمة كا المحسوبة اعلى من قيمتها الجدولية مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات الطلاب حول هذه السمات والتزام عضو هيئة التدريس بها.

نتائج البحث ومقترحاته:

أولا نتائج البحث:

في ضوء الاطار النظري للبحث وما توصلت اليه البحث في جانبه الميداني يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 تعزى لمتغير جنس الطلاب اي بين الذكور و الاناث في استجاباتهم حول تقييم اداء عضو هيئة التدريس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 تعزى لمتغير الفصل الدراسي للطلاب الدارسين بفصل الخريف والدارسين بفصل الربيع في استجاباتهم حول تقييم اداء عضو هيئة التدريس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 تعزى لمتغير المقرر الدراسي الدارس له الطالب سواء مقرر مدخل الى التربية ومقرر علم السكان في استجاباتهم حول تقييم اداء عضو هيئة التدريس.
- هناك فروقا ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير الأقسام العلمية في استجابات الطلاب حول تقييم أداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية لصالح أقسام العلوم التطبيقية، ولقد تبين من الدراسة الميدانية أيضا أن تقييم اداء عضو هيئة التدريس بكلية التربية كان في مجمله متوسطاً مما يعكس عدم رضا الطلاب عن هذا الأداء.

- أما عن مدى التزام عضو هيئة التدريس بخطة المقرر والمادة بالمادة العلمية التي يقوم بتدريسها وحرصه على بدء المحاضرة

ج. الدوريات :

1. جامع، حسن، 1993، اتجاهات ومعايير في تقويم المعلم ، مجلة كلية التربية، المجلد السادس، العدد الأول، كلية التربية، جامعة الإسكندرية .
2. الجراح، عبد الناصري، الشرفين، نضال كمال، 2010، السمات المميزة لعضو هيئة التدريس الفعال في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية، كلية التربية، جامعة دمشق، المجلد الثامن، العدد الثالث، سبتمبر /أيلول 2010، ص 87-112.
3. الحكمي، إبراهيم الحسن، 2004، الكفاءات المهنية المطلوبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد التسعون، السنة الرابعة والعشرون، الرياض ، ص ص13 ، 56.
4. رحمة، انطون، 1996، بناء أنموذج للتقويم الشامل لعضو هيئة التدريس الجامعي، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد الحادي والثلاثون، ص 25 - 53.
5. رسمي، محمد، محمد، حسن، 2004، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، مجلة كلية التربية، كلية التربية بنها، جامعة الزقازيق.
6. الشامي، إبراهيم عبد الله، 1994، بعض مهام أعضاء هيئة التدريس و واقع أداؤها كما يدركه الطلاب والأعضاء بجامعة الملك فيصل بالإحساء، مجلة مركز البحوث التربوية ، العدد السادس، السنة الثالثة.
7. طوقان، أريج عوني، 2003، تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية من قبل الطلبة وبيان مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية فيها بجامعة النجاح الوطنية بنابلس، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
8. منسي، محمود عبد الحليم، 2000، تقويم أداء عضو هيئة التدريس من وجهة نظر طلابه كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي، مجلة بحوث كلية الآداب، العدد الحادي والأربعون، ابريل 2000، كلية الآداب، جامعة المنوفية، ص 35 ، 58.

9. نافع، عبد المنعم محمد، مسيل، محمود عطا، 2006، نظام تقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء خبرة بعض الجامعات الأخرى، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الثامن عشر، السنة التاسعة، يناير، 2006، القاهرة ، ص 15 ، 168.
10. النصير، دلال بنت منزل، 2006، تقويم طالبات الاقتصاد المنزلي والتربية الفنية بكلية التربية بالرياض لأداء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع، العدد الرابع، ديسمبر 2006، كلية التربية، جامعة البحرين، ص 13 ، 30.

د. الندوات والمؤتمرات :

1. القرني، علي بن سعد، وآخرون، 2005، تقويم أداء عضو هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس، 18 - 19 ديسمبر 2005، الجزء الثاني ص351.
2. عبد الرزاق، وفاء محمود نصار، 2004، رؤية تقويمية جديدة لأداء عضو هيئة التدريس الجامعي في ضوء كل من أهداف مؤسسات التعليم الجامعي والتحديات، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي التحديات والتطوير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
3. الغامدي ، علي بن محمد زهيد، 2008، دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية، جودة الأداء الجامعي، المؤتمر العربي السنوي الثالث، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 13 - 17 /4/2008، ص65-109 .
4. النجار ، عبد الوهاب، 2005، أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، بحث مقدم، ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي "التحديات والتطوير"، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

إسهامات الأنشطة الطلابية في تنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي إجراءات مقترحة في ضوء معايير الجودة

أ.د. بيومي محمد ضحاوي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية
جامعة قناة السويس
dahawy19@hotmail.com

د. محمد محمد غنيم سويلم
أستاذ أصول التربية المشارك
جامعة جازان وجامعة السويس
ghoneim23@gmail.com

المخلص: تعد المواطنة المفهوم الرئيس الذي تنهض عليه الدولة الحديثة كونها الأساس الدستوري للمساواة في الحقوق والواجبات بين أبناء الدولة الواحدة، وهي أيضاً أداة لبناء مواطن قادر على العيش بسلام مع غيره على أساس المساواة وتكافؤ الفرص والمساهمة الفعالة في تنمية الوطن والحفاظ عليه. ومع ذلك فإن أحد أهم المشكلات التي تواجه المجتمعات العربية حالياً تتمثل في بناء المواطنة بمفهومها المعاصر القائم على حقوق الإنسان، ولعل ذلك ما يُستدل عليه من تنامي ظاهرة التطرف والإرهاب في كثير من مجتمعاتنا العربية. ومن الجدير بالذكر أن غياب ثقافة المواطنة الصالحة تُضعف من عاطفة الولاء والانتماء مما يجعل الأفراد يشعرون بحالة من الإحباط، ويشيع بينهم الظواهر السلبية والأفكار العدائية تجاه مجتمعاتهم. ومن ثم هدفت هذه الورقة البحثية إلى تعرف الأسس النظرية للأنشطة التربوية الجامعية، والكشف عن أبعاد المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي، وتعرف العلاقة بين جودة الأنشطة الطلابية وتنمية قيم المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي، وتقديم بعض المقترحات لتجويد الأنشطة الطلابية الجامعية بهدف تنمية قيم المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي. واستخدمت الورقة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها؛ من أجل توضيح الأسس النظرية للأنشطة الطلابية الجامعية ودورها في بناء الشخصية السوية، والكشف عن أبعاد المواطنة الصالحة ومتطلبات تحقيقها لدى الشباب الجامعي، وبيان العلاقة بين جودة الأنشطة الطلابية وتنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي. وأسفرت الورقة عن عدة مقترحات لتجويد الأنشطة الطلابية بغية تنمية قيم المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الأنشطة الطلابية، المواطنة، الشباب الجامعي، معايير الجودة.

إذا كانت هناك حقوق مدنية وسياسية واقتصادية واجتماعية يكفلها الدستور ويتم ممارستها على أرض الواقع (الراجحي، 2013). ولقد طُرح مفهوم المواطنة بقوة على المستوى العالمي مع بداية القرن الحادي والعشرين، ففي أيلول 2004م أطلق المدير العام لليونسكو دليل التربية للمواطنة، وفي أوروبا أعلنت 2005م السنة الأوروبية للمواطنة، والتي بموجبها تم إدراج التربية للمواطنة ضمن مناهج التعليم (العزاوي، 2011).

وتتفرد المؤسسات التعليمية عن غيرها من مؤسسات المجتمع بالمسؤولية الكبرى في تنمية مفهوم المواطنة الصالحة، وذلك لدورها المهم في تشكيل شخصية الطالب وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لبناء قدراته وتعزيز دوره الإيجابي في المجتمع (الكندري، 2008). فمؤسسات التعليم مهمة بنقل ثقافة المجتمع من جيل إلى جيل، وهي بذلك تسهم في تنمية الشعور بالانتماء والمشاركة الإيجابية من خلال مناهجها التربوية وأنشطتها الطلابية، وبذلك تكون هذه المؤسسات أداة فاعلة في إرساء دعائم المواطنة لأنها تترجم توجهات وتطلعات المجتمع إلى سلوك اجتماعي مرغوب فيه من جانب أفرادها (راضية، 2009).

وتعد الأنشطة الطلابية من وجهة نظر التربية الحديثة من أهم ركائز المنهج التربوي الحديث، فهي تعتبر الدعامات الأساسية في التربية الحديثة، ولهذا ينبغي أن تُعطى الاهتمام المناسب من جميع النواحي التخطيطية والتنفيذية والتوجيهية داخل إطار من التفاهم المتبادل والتنسيق بين الجامعات والجهات المعنية، ومن أهم آليات

المقدمة: يمثل الشباب في أي أمة المصدر الرئيس لنهضتها وتقدمها، فمستقبل الأمم يبني على سواعد الشباب، فهم رأس مال الأمة وسلاحها وعدتها في معركة التقدم، وبالتالي يجب على المجتمع التفكير ملياً في تنمية وتوجيه طاقات الشباب توجيهاً هادئاً يساهم في إعدادهم لتحمل المسؤولية الاجتماعية، ويساهم في غرس بذور المواطنة الصالحة في نفوسهم.

فالمواطنة الصالحة هي الركيزة الأساسية التي تنهض عليها الدولة الحديثة كونها الأساس الدستوري للمساواة في الحقوق والواجبات بين أبناء الوطن الواحد، فضلاً عن كونها تشكل موروثاً مشتركاً من المبادئ والقيم والعادات والسلوكيات التي تساهم في تشكيل شخصية المواطن. ويتفق معظم علماء الاجتماع السياسي وعلماء التربية على أن المواطنة الصالحة تمثل الهدف الرئيس للتربية بوجه عام (أبو حشيش، 2010).

والمواطنة هي صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته وتتميز بنوع من الولاء للبلاد في أوقات السلم والحرب، والتعاون مع شركاء الوطن في تحقيق الأهداف القومية للبلاد (النصار والعبد الكريم، 2010). ومفهوم المواطنة أوسع مدى من مجرد منطوق الكلمة، فهي مشتقة من كلمة "الوطن"، وما دام الوطن هو القضية الأساسية؛ فإن كلمة المواطنة يحتويها إطار أوسع، يمثله الدولة الوطنية (الغمري، 2007). وثمة ترابط قوي بين المواطنة بجناحيها الحقوق والواجبات، وبين فكرة الولاء والانتماء الذي تحرص جل المجتمعات على غرسها لدى أبنائها. وفي الحقيقة فإنه يصعب الحديث عن مواطنة صالحة إلا

والانتهازية، وتغليب مصالحهم الشخصية على مصلحة الوطن (العقيل والحيارى، 2014). ولعل من أهم المشكلات التي تواجه المجتمعات العربية في الوقت الحاضر هي بناء المواطنة الصالحة بمفهومها المعاصر القائم على حقوق الإنسان، وذلك في ضوء ما تشهده الساحة العربية حاليًا من تغييرات اجتماعية وسياسية وصراعات فكرية.

وفي هذا الإطار يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية إلى ارتباط أزمة المواطنة في الدول العربية بأساليب تنشئة الأفراد وعمليات نشر المعرفة التي تعيد إنتاج القيم السياسية والاجتماعية التي تعيق بناء المواطنة بمفهومها المعاصر، حيث تؤثر أساليب التسلط والحماية الزائدة بصورة سلبية على نمو الاستقلالية والثقة بالنفس، علاوة على زيادة السلبية وكبح مبادرات التساؤل والاكتشاف والفعل (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003). فضلاً عن أن بعض مناهج التعليم تركز مفهوم التبعية لدى الطلبة ولا تشجعهم على ممارسة التفكير النقدي الحر (ناصر، 2002)، مما يؤثر سلباً على شعورهم بالمواطنة الصالحة.

وفي إطار احترام إنسانية الإنسان فإن الشعور بالمواطنة نحو وطن محدد لا يكون إلا من خلال تعاون وتكامل وتناسق كافة الأجهزة التربوية والشبابية والاجتماعية لتدعيم هذا الشعور من خلال برامج وأنشطة يتم تقديمها لكل مواطن منذ الطفولة المبكرة وطوال مراحل تنشئته، والمساواة في الحقوق والواجبات وتكافؤ الفرص دون تمييز بوصفها حقاً من حقوق الإنسان (الراجحي، 2013).

في ضوء ما تقدم، تتمثل مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

ما إسهامات الأنشطة الطلابية في تنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي في ضوء معايير الجودة؟ وينفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الأسس النظرية للأنشطة الطلابية الجامعية؟
- ما الأسس النظرية للمواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي؟
- ما العلاقة بين جودة الأنشطة الطلابية وتنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي؟
- ما مقترحات تجويد الأنشطة الطلابية الجامعية لتنمية قيم المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي؟

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها والربط بين مدلولاتها؛ من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تعرف الأسس النظرية للأنشطة التربوية الجامعية، والكشف عن أبعاد المواطنة الصالحة لدى الشباب

تفعيل الأنشطة الطلابية وضع الخطط والبرامج التي تتفق واحتياجات الشباب المتغيرة في عصر العولمة والانفتاح على الثقافات الأخرى، والتي بلا شك تهدد هوية شبابنا العربي وثقافتنا العربية (المصري، 2014).

وأظهرت الدراسات أن الجامعة بإمكانها أن تتيح المناخ والبيئة المناسبة التي تمكن طلبتها من ممارسة الأنشطة الطلابية بمختلف أنواعها، مما يساهم في تكوين قيم المواطنة والديمقراطية والحرية والمسئولية، والتعاون والإيجابية (على، حمدي، 2017). فالأنشطة الطلابية لها دور فعال في تكوين الشخصية السوية للطلبة، حيث تجعلهم يشعرون بوجودهم، ويدعمون ثقتهم بأنفسهم، بل يشعرون أنهم قوة ذات أثر فعال في جامعاتهم ومجتمعاتهم المحلية، وأيضاً في مستقبل وطنهم (القحطاني، 2015). كما أنها تعمل على توفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع والابتكار والجوانب الوجدانية والمهارية على اختلاف مستوياتها، مما يساهم في تنمية قدرات الشباب الجامعي على تحمل المسئولية ويدعم انتمائهم وولائهم للمجتمع ومن ثم المحافظة على هويتهم وثقافتهم الإسلامية والعربية وكل ذلك من المتطلبات والمقومات الأساسية اللازمة لتحقيق المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي (المصري، 2014).

وتمثل الحياة الجامعية بالنسبة للشباب الجامعي مؤسسة المواطنة والديمقراطية والاندماج الاجتماعي، والبعد عن الانعزال والتطرف والانحراف، واجتتاب كل الظواهر السلبية الأخرى. فالجامعة تهدف إلى مساعدة طلبتها على النمو السوي جسدياً وعقلياً واجتماعياً وعاطفياً، حتى يصبحوا مواطنين مسؤولون عن أنفسهم ووطنهم، وحتى يفهموا بيئاتهم الطبيعية والاجتماعية والثقافية بكافة مستوياتها، وتحقيق ذلك كله يتطلب إحداث تغييرات جذرية في سلوكيات الطلبة ومعتقداتهم من خلال التعليم المرتبط بالعمل، ومن خلال إتاحة الفرص المتنوعة أمام الطلبة لممارسة أنشطة طلابية هادفة.

مشكلة البحث

يُعد العمل على تنمية الشباب الجامعي ورعايتهم من الأولويات الملحة، فلقد أصبح تقدم الأمم يقاس بمدى كفاءة نظامها ومخططاتها في رعاية مواردها البشرية، وفي مقدمتهم الشباب (المصري، 2014). نظراً لما يتميز به الشباب من خصائص بدنية وعقلية ونفسية واجتماعية تمكنه من الانخراط في مجالات الإنتاج والخدمات وكذلك الدفاع. ومن هنا أولت الدول اهتمامها الرئيس برعاية الشباب في شتى المجالات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال برامج الرعاية التي تقدم لهذه الفئة (الراجحي، 2013).

وعلى الجانب الآخر، فإن غياب ثقافة المواطنة الصالحة تُضعف من عاطفة الولاء والانتماء لدى الشباب الجامعي، مما يجعلهم يشعرون بحالة من الإحباط، ويشيع بينهم الظواهر السلبية كالأنانية

يستحقون ما يترتب على هذه المواطنة من الحقوق والواجبات التي تنظم بينهم سائر العلاقات (ناصر، 2002، 45).

6. **معايير الجودة:** هي عبارات محكية عما ينبغي أن يكون عليه المنهج (المكتوب) وتجب عن السؤال التالي: كيف يكون الجيد جيداً بما فيه الكفاية. ويتم التحقق من هذه المعايير بواسطة آلية معينة تحددها هيئات ولجان مختصة (عبد الفتاح، 2011، 11).

المبحث الأول

الأسس النظرية للأنشطة الطلابية الجامعية

يلعب التعليم دوراً حيوياً ومهماً في الحفاظ على تماسك المجتمع وخلق الانتماء للوطن ومشاعر الوحدة بين أفرادها، فلم يعد هدف التعليم مجرد حشو أذهان الطلبة بالمعلومات، وإنما أصبح الهدف الرئيس من التعليم (بشقيه الجامعي وقبل الجامعي) إعداد الفرد للحياة وللمواطنة الصالحة في المجتمع. بيد أنه لن يتيسر ذلك الإعداد بصورته المنشودة ما لم تتضمن البرامج الدراسية بالجامعة ألوأناً من الأنشطة الطلابية (الدينية والاجتماعية والثقافية والعلمية والرياضية وغيرها)، بحيث تهيئ تلك الأنشطة الفرص أمام الطلبة كي يمارسوا الحياة الاجتماعية ممارسة فعلية في صورتها المصغرة.

مفهوم الأنشطة الطلابية

ويتبين من خلال استقراء الأدبيات المتعلقة بالأنشطة الطلابية تعدد التعريفات الواردة لهذا المصطلح، وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

- هي "مجموعة الخبرات والمهارات والفعاليات المخططة والتي يمارسها الطلبة خارج قاعات الدراسة تحت إشراف وتوجيه مهني متخصص، من خلال مجموعة من الأدوار التي يؤديها مجموعة من الطلاب لهم ميول واهتمامات مشتركة ويشتركون معاً في نشاط معين تكون نتيجته إشباع هذه الميول وتحقيق تلك الأهداف" (السيد، 2010، 757).

- هي "مجموعة الأنشطة التي يزاولها الطلبة في الجامعة خارج قاعات المحاضرات الرسمية في مختلف المجالات من دينية وثقافية وفنية واجتماعية ورياضية وجوالة، والتي تستهدف تحقيق النمو المتوازن والمتكامل للطلاب عقلياً وخلقياً وبدنياً ونفسياً وعلمياً واجتماعياً (رزق، 2011، 14).

- هي "تلك الأنشطة التي يمارسها طلبة الجامعة من خلال اللجان المنبثقة عن الاتحادات الطلابية بطريقة حرة ومنظمة خارج نطاق الدراسة الأكاديمية وتكون الاتحادات الطلابية المسؤولة عنها (علي، صفاء 2005، 7).

نماذج الأنشطة الطلابية

تتنوع الأنشطة الطلابية بتنوع ميول الطلاب واستعداداتهم واحتياجاتهم المختلفة، ولذلك تقسم الأنشطة في المؤسسة التعليمية إلى

الجامعي، وتعرف العلاقة بين جودة الأنشطة الطلابية وتنمية قيم المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي، وتقديم بعض المقترحات لتجويد الأنشطة الطلابية الجامعية بهدف تنمية قيم المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي.

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية الدور الذي يُمكن أن يقوم به الشباب الجامعي داخل المجتمع؛ فهم طاقة بشرية مهمة ومؤثرة في حاضر المجتمع ومستقبله، كما تتبع أهمية البحث من محاولة فهم طبيعة الدور الذي يُمكن أن يلعبه النشاط الطلابي في تنمية الشعور بالمواطنة لدى الشباب الجامعي في البلدان العربية. كما تتمثل أهمية البحث الحالي في محاولة الإفادة من معايير جودة النشاط الطلابي بالجامعات العربية من أجل تنمية المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي.

مصطلحات البحث

1. الأنشطة الطلابية: لغة: جاء في المعجم الوسيط (2004، 959): (نشط) إليه، وله نشاطاً: خف له وجد فيه فهو ناشط، ونشط، وهي ناشطة، ونشيطة، و(نشط) في العمل ونحوه: طابت نفسه له. و(أنشط) فلانا: صيره نشيطاً، و(أنشط) الدابة من عقالها: أطقها منه. و(تنشط): صار نشيطاً، و(تنشط) للعمل: تهيأ له وأقبل عليه. و(النشاط):
2. ممارسة صادقة لعمل من الأعمال. يقال: لفلان نشاط زراعي أو تجاري مثلاً، والجمع أنشطة.
3. أما عن مفهوم الأنشطة الطلابية اصطلاحاً، فهي "سلسلة برامج مستمرة تنفذ بإشراف المؤسسة التعليمية، يقبل عليها الطالب باختباره، يتعلق جانب منها بتعزيز المقررات الدراسية، والجانب الآخر يعمل على تنمية شخصية الطالب اجتماعياً وبدنياً وثقافياً وبدنياً، والتي يمكن أن تمارس في شكل جماعات أو أندية، بحيث تنتج مجموعة خبرات تعمل على تحقيق الأهداف التربوية (عبد الفتاح، 2011، 11). وهي "مجموعة من الخبرات التربوية والاتجاهات السليمة التي يكتسبها الطالب خارج الفصل الدراسي، بتوجيه من مهيئين متخصصين" (الراجحي، 2013، 5972).
4. المواطنة: لغة: من وطن، وأوطن وهو المنزل الذي يعيش فيه الإنسان، ومحل الذي يأوي إليه واتخذة سكناً يقيم فيه، ووطن بالمكان يطن وأوطن: حلّ فيه، وأقام به، والوطن: منزل الإقامة، والجمع أوطان، وأوطن أقام، وأطنه ووطنه واستوطنه: اتخذه وطناً (ابن منظور، 2003، 451).
5. أما مفهوم المواطنة اصطلاحاً: فهي انتماء إلى تراب تحده حدود جغرافية، وكل من ينتمون إلى ذلك التراب مواطنون

- أنشطة صحية، تهدف إلى تنشئة الطالب على العادات الصحية السليمة بما يحقق لهم سلامة الجسم، ويقيهم من الأمراض والاضطرابات النفسية والجسمية. ومن أنواع هذا النشاط الإسعافات الأولية، وحملات التوعية من الأمراض المعدية في مجالي النظافة الشخصية والعامة، وتنظيم الندوات الصحية والزيارات الميدانية للمستشفيات.

أهداف الأنشطة الطلابية

تهدف الأنشطة الطلابية بصفة عامة إلى تعميق انتماء الفرد إلى الأسرة البشرية واحترام إنسانيته، كما تهدف إلى اكتشاف قدرات وميول ومهارات الطلبة والعمل على رعايتها وتنميتها (سلامة، 2018).

إن ممارسة الأنشطة الطلابية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة مهمة لتحقيق أهداف محددة من أبرزها: توجيه الطلبة ومساعدتهم على اكتشاف قدراتهم وميولهم والعمل على تنميتها؛ وتوسيع خبرات الطلبة في مجالات عديدة لصقل وبناء شخصيتهم؛ وتنمية الاتجاهات السلوكية المرغوبة لدى الطلبة، واكسابهم القدرة على المبادرة والابتكار؛ وإتاحة الفرصة أمام الطلبة للاتصال بالبيئة المحيطة والتعامل معها؛ وإكساب الطلبة القدرة على الملاحظة والمقارنة والعمل والمثابرة والدقة من خلال ممارسة الأنشطة المختلفة؛ إضافة إلى مساعدة الطلبة في تفهم مناهجهم واستيعابها وتحقيق أهدافها التربوية (عبد الفتاح، 2011).

ويضيف عثمان (2016) أن الأنشطة الطلابية تهدف بصفة عامة إلى: بناء الشخصية المتكاملة للطالب ليصبح مواطناً صالحاً مرتبطاً بوطنه؛ وتنمية قدرة الطالب على التفاعل مع مجتمعه بما يحقق له التكيف الاجتماعي في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها المجتمع؛ وترسيخ القيم الاجتماعية البناءة كالتعاون والمنافسة الشريفة وخدمة المجتمع؛ واكتشاف القدرات والمهارات والمواهب وصقلها وتنميتها وتوجيهها لخدمة الفرد والمجتمع؛ واستثمار أوقات الفراغ فيما هو مفيد للطلبة؛ واحترام العمل والعاملين وتقدير قيمة العمل اليدوي؛ وإدارة الوقت وكيفية استثماره بكفاءة؛ وتعويد الطالب على الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية واحترام القوانين والنظام العام؛ وتهيئة الفرصة للموهوبين من الطلبة لإبراز مواهبهم وتنميتها؛ وإعداد الكوادر المهنية القادرة مستقبلاً على خدمة الوطن، علاوة على تنمية روح الجماعة لدى الطلبة.

أهمية الأنشطة الطلابية

تتأتى أهمية الأنشطة الطلابية من دورها المهم في تنمية وتطوير شخصية الفرد ككل وفي تحقيق النمو المتكامل له، فهي من أهم الوسائل التربوية التي تحقق أهداف التربية بوجه عام، كما أنها من

مجالات متنوعة، ثقافية، واجتماعية، وعلمية، وفنية، واقتصادية، ورياضية، وترفيهية، وينظم الطلاب لممارسة هذه الأنشطة في جماعات وفقاً لميولهم واتجاهاتهم واستعداداتهم. وعرضت بعض الأدبيات (مثل: شحاته، 2002؛ رزق، 2011؛ عثمان، 2016؛ سلامة، 2018) أبرز مجالات ونماذج الأنشطة الطلابية كما يلي:

- أنشطة ثقافية، تهدف إلى تنمية الطاقات الفكرية للطلبة وتدريبهم على البحث والإطلاع وتكوين منظومة وبنية مفاهيمية معرفية، ومن أساليب هذا النشاط، الندوات واللقاءات الثقافية، وأعمال الصحافة، والمكتبة، والإذاعة المدرسية، وفيها يدرّب الطلاب على تنظيم المحاضرات والمناظرات، وفن الإلقاء والمناقشات وأداب التخاطب، واحترام الرأي الآخر.
- أنشطة اجتماعية، تهدف إلى تدريب الطلبة على مهارات التفاعل الاجتماعي وحسن التعامل مع الآخرين، وإكسابهم مهارات تكوين علاقات اجتماعية منظمة، حيث يعتبر النشاط الاجتماعي مجالاً خصباً لممارسة الطلاب لفنون القيادة، وتوزيع الأدوار، واحترام رأي الجماعة، وتقدير المسؤولية نحو الآخرين، وتتمثل أساليب هذا النشاط في الرحلات والزيارات الميدانية، وخدمة البيئة المحلية.
- أنشطة رياضية، تهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الطلبة البدنية وتحقيق النمو الشامل والمتزن بدنياً ومهارياً ووجدانياً، ويشمل النشاط الرياضي الألعاب الرياضية الفردية والجماعية، والمباريات الداخلية والخارجية والعروض الرياضية، والاحتفالات والمهرجانات الرياضية، واللياقة البدنية والصحية، وتشمل الألعاب الرياضية المتنوعة الجماعية مثل كرة القدم والسلة والطائرة وكرة اليد، والألعاب الفردية كالتنس وكرة الطاولة والجماز، والجودو والكاراتيه وألعاب القوى.
- أنشطة فنية، تهدف إلى تنمية الذوق الفني والجمالي، وإتاحة الفرصة للطلاب الموهوبين في النواحي الفنية لممارسة هواياتهم، كما يهدف إلى تقدير قيمة العمل الفني وغرس الميول المهنية واحترام العمل اليدوي، ومن أنواع هذا النشاط الرسوم التعبيرية والرسوم الزخرفية، والأشغال اليدوية، والتمثيل والعزف.
- أنشطة كشفية، تهدف إلى تعويد الطالب على الاعتماد على النفس والتمتع بحياة التعاون والعمل كفريق واحد وتنمية روح الاعتماد على الذات وتطوير المهارات الفردية وتزويد من روح الانتماء للدين والوطن. ومن أنواع هذا النشاط تنظيم الرحلات ودراسة الظواهر الطبيعية للاستفادة منها في الأسفار، والقيام بمشاريع الخدمة العامة في المجتمع، وتنظيم المعسكرات.

علاوة على ذلك، فإن ثمة بعض المعوقات التي تحد من فعالية الأنشطة الطلابية، وقد لخصت دراسة سلامة (2018) تلك المعوقات في: عدم وضوح الهيكل التنظيمي للعاملين في مجال النشاط؛ وقلة توفر الكفاءات الإدارية والفنية المتخصصة؛ وافتقار العديد من الكفاءات المزودة بالخبرات، وعدم وجود دورات تدريبية متخصصة للعاملين في النشاط الطلابي؛ ونمطية البرامج المقدمة وافتقارها لعناصر التنويع والتشويق؛ وقلة الإيمان بأهمية النشاط الطلابي؛ وقلة توافر الإمكانيات المادية المناسبة لتحقيق متطلبات النشاط الطلابي؛ علاوة على قلة توفر الوقت والمكان المناسبين لممارسة الأنشطة الطلابية.

المبحث الثاني

الأسس النظرية للمواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي

تعتبر المواطنة رابطة سياسية تجمع أبناء الوطن الواحد، وهي نتاج الأنظمة الديمقراطية التي أفرزتها الدولة القومية، حيث توجد دساتير وقوانين تنظم حياة الجماعة البشرية التي تعيش على أراضيها وفقاً لحقوق وواجبات متعددة، والانتماء فيها يكون للدولة وليس للأشخاص، والمواطنة ليست نصوص ووثائق فقط، بل تتضمن أيضاً تحمل الأفراد مسئولية جماعية لتغليب المصلحة العامة للمجتمع على مصالحهم الشخصية، مع كامل استعدادهم للدفاع عن الدولة وحمايتها حين تعرضها للتهديدات والمخاطر (المصري، 2014).

مفهوم المواطنة

من حيث المفهوم، يمكن القول أن المواطنة مفهوم حديث نسبياً، ولكنها من حيث المضمون قديم قدم المجتمعات البشرية نفسها، ويتضح ذلك من خلال رصد التعريفات التالية:

- المواطنة هي صفة الفرد الذي يعرف حقوقه ومسئوليته تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، ويشترك بفاعلية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المجتمع والتعاون والعمل الجماعي مع الآخرين، وتكفل الدولة تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد دون تفرقه بينهم (يوسف، 2011، 26).
- المواطنة هي الارتباط الاجتماعي والقانوني بين الأفراد، الذي يلتزم بموجبه الفرد اجتماعياً وقانونياً بالجمع بين الفردية والديمقراطية، ويكون الفرد مواطناً إذا ما التزم باحترام القانون واتباع القواعد ودفع الضرائب والمحافظة على أموال الدولة وأداء الخدمة العسكرية والإسهام في نهضة المجتمع المحلي وتحسين نوعية الحياة السياسية والمدنية للدولة (Patrick, 1999, 2).

- المواطنة هي مصطلح يشير إلى وضعية أو مكانة الفرد في المجتمع باعتباره مواطناً ينتمي إليه، وبما يستتبع ذلك من

أهم الوسائل في حسن استثمار أوقات الفراغ لدى الطلبة بوجه خاص (سلامه، 2018).

وترجع أهمية الأنشطة التربوية إلى قدرتها على إكساب الطلبة الخبرات والمهارات العملية التي يمكن من خلالها تكوين شخصية سوية قادرة على مواجهة الحياة العامة بكل ما تحمل من مصاعب ومشكلات (السيد، 2010). وتؤكد الدراسات والبحوث أن النشاط الطلابي يحقق عدة مزايا وفوائد بالنسبة للطلاب الجامعي أبرزها: تشجيع النمو الخلفي والروحي، وتقوية صحته العقلية والبدنية، وتحقيق النمو الاجتماعي الشامل، وتقوية علاقاته الاجتماعية السليمة وتوثيق علاقاته ببيئته المحيطة، وإتاحة الفرص أمام الطالب كي يطور قدراته الابتكارية ويشبع رغباته وميوله، وإكساب الطالب مهارات ومعارف جديدة في مجالات مختلفة، علاوة على الإسهام في عملية التوجيه والإرشاد النفسي والتربوي لديه (الدخيل، 2003؛ شحاته، 2002).

وفي هذا السياق، تشير دراسة (Burnett, 1996) إلى أن ثمة علاقة إيجابية بين نجاح الطالب الجامعي وبين مشاركته في الأنشطة الطلابية، وأن للنشاط الطلابي دوره في زيادة الإنجاز الأكاديمي ومستوى التحصيل لدى الطالب، بالإضافة إلى زيادة ارتباطه بكلية وجامعته أكثر من غيره، وأن الطلبة الذين اشتركوا في الأنشطة الطلابية يميلون إلى إظهار ثقة أكبر في قدرتهم وإمكاناتهم.

لقد أضحت الأنشطة الطلابية جزءاً مهماً في سياق الحياة الجامعية، فهدفها الرئيس هو تحقيق النمو الشامل والمتكامل للطلاب الجامعي، لذلك يتعين على الطالب ليس مجرد التعرف على مجالات النشاط الطلابي فقط، وإنما الانخراط فيه، ويستلزم ذلك من الجامعة أن تعطي اهتماماً أكبر بتلك الأنشطة. فالأنشطة الطلابية في الجامعة توفر فرصاً كبيرة لاكتساب كثير من المعلومات والخبرات في مجالات عدة، إلى جانب أنها تعد الطلبة لتحمل المسئولية وممارسة الديمقراطية واحترام رأي الآخرين وتكوين صفات المواطنة الصالحة (القحطاني، 2015). ولعل تلك الأهمية للأنشطة الطلابية ما دفع المسؤولين بوزارة التعليم العالي إلى تنظيم مشروع تطوير الأنشطة الطلابية لشباب الجامعات، هذا المشروع الذي أضفى على الأنشطة الطلابية مزيداً من الاهتمام والدعم من حيث التنوع، والكثافة، والاستمرارية في ممارسة تلك الأنشطة (عبد الفتاح، 2011).

معوقات الأنشطة الطلابية

وعلى الرغم من القيمة التربوية للأنشطة وإسهامها في تحقيق العديد من الأهداف التربوية، وارتباطها بالعديد من الجوانب الإيجابية للطلاب الجامعي؛ إلا أن هناك من يقلل من قيمتها سواء من أولياء الأمور، أو من أعضاء هيئة التدريس، حيث يذهب هؤلاء إلى أن الأنشطة الطلابية هي مضيعة للوقت ولا تفيده في مجال التحصيل الدراسي للطلاب (العيسري والجابري، 2004).

احترام وجهات نظر الآخرين، وإن لم تتفق مع وجهة نظر الفرد ورأيه الخاص؛ 4) تقبل القوانين والأعراف السائدة في المجتمع؛ 5) تحمل المسؤولية الفردية (نحو النفس)، والمسؤولية الاجتماعية (نحو المجتمع).

أبعاد المواطنة

المواطنة مفهوم تاريخي معقد، له أبعاد عدة منها ما هو قانوني وثقافي وسياسي واجتماعي... ولقد أسفر السياق الراهن للعولمة وما تحمله من متغيرات متنوعة عن مجموعة من الأبعاد للمواطنة، أجملتها دراسات كل من (Hebert & SEARS, 2003)، (الجبوري (2010)، (الغزوي (2011) فيما يلي:

- **البعد القانوني**، والذي يسهم في تنظيم العلاقة بين الحكام والمحكومين استناداً إلى العقد الاجتماعي الذي تقوم عليه العلاقة بينهما للموازنة بين مصالح الفرد ومتطلبات المجتمع. وعادة ما تكون رابطة (الجنسية) معياراً أساسياً لتحديد من هو المواطن وبناءً عليها تترتب الحقوق والواجبات السياسية، والمدنية، والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها.
- **البعد الاقتصادي الاجتماعي**، الذي يستهدف إشباع الحاجات المادية الأساسية للأفراد وتوفير الحد الأدنى اللازم منها لحفظ كرامتهم وإنسانيتهم، بالإضافة إلى حقوقهم في التمتع بالرفاهية والكفاية الاقتصادية، مثل: تمتعهم بالحق في العمل، والحد الأدنى من وسائل المعيشة وكسب الرزق، والعيش في بيئة آمنة.
- **البعد الثقافي الحضاري**، يشير إلى مدى الوعي بالتراث الثقافي المشترك للمجتمع، والاعتراف بأبعاد التنوع الثقافي وحقوق الأقليات، وتأكيد مبدأ المساواة القانونية وحماية الفرد من كافة أشكال التمييز التي تظهر بسبب عضويته في مجموعة أو فئة معينة في المجتمع.
- **البعد السياسي**، الذي يشير إلى مجموعة الحقوق والواجبات السياسية التي تضمن تمتع الفرد بالحق في التصويت والانتخاب والمشاركة السياسية وتقلد المناصب العامة، فالمواطن الصالح مشارك في الحياة العامة بكل تفاصيلها.
- **البعد المدني**، الذي يشير إلى أسلوب حياة المواطنين في المجتمع الديمقراطي، ويتضمن مجموعة القيم التي تشمل حرية التعبير عن الرأي والمساواة أمام القانون، وحرية الاجتماع وتكوين الجمعيات والوصول إلى المعلومات.
- وفي ذات السياق، أضاف على، حمدي (2017) مجموعة من المرتكزات التي تقوم عليها المواطنة، هي كما يلي:
- **المرتکز الجغرافي**: حيث حددت بعض التعريفات المواطنة بالانتماء إلى تراب تحده حدود جغرافية.

تمتعه بمجموعة من الحقوق والواجبات، التي تربط المواطنين بالدولة القومية التابعين لها (Banks, 2008, 129).

- وفي قاموس علم الاجتماع تعرف المواطنة بأنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة)، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتحدد هذه العلاقة بين الفرد والدولة عن طريق القانون (غيث، 1995، 56).
- المواطنة تعني تعبير عاطفي سلوكي للأفراد يعكس حبهم وولائهم لوطنهم وأمتهم، يقوم على أساس إدراكهم أنهم جزء من هذا الوطن لهم حقوق وعليهم واجبات (العوامرة والزيون، 2014).
- المواطنة هي الصفة التي تحدد حقوق المواطن وواجباته تجاه وطنه وفقاً لميزان العدالة الاجتماعية والمساواة أمام القانون، كما تقوم على قاعدة الولاء والانتماء للوطن، والعمل على خدمته في أوقات السلم والحرب (آل عبود، 2011).
- مما سبق يتضح أن المواطنة جملة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات، وأنها علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وأن تباين الآراء حول مفهومها يرجع إلى كثرة أبعاد المفهوم وعلاقته بأكثر من جانب (فلسفياً، وسياسياً، واجتماعياً، ونفسياً).

صور وأشكال المواطنة

- لقد أظهرت التطورات العالمية الراهنة بعض الصور الجديدة لمصطلح المواطنة، أجملها السيد يس (2005) في ثلاثة صور رئيسية هي:
- **المواطنة الأيكولوجية أو البيئية**، حالة وشخصية وسلوك الفرد باعتباره عضواً في النظام الإيكولوجي وما يقترن به من حقوق ومسؤوليات، خاصة مسؤولية الحفاظ على السلامة الإيكولوجية والحق في الوجود في بيئة صحية.
 - **المواطنة الكوزموبوليتانية**، يعود أصل كلمة كوزموبوليتاني، كما جاء في كتاب "العولمة والثقافة" لأستاذ علم الاجتماع الثقافي البريطاني جون توملينسون، إلى الكلمة اليونانية كوزموس Kosmos التي تعني العالم، وكلمة بوليس Polis التي تعني مدينة. وتتسم الشخصية الكوزموبوليتانية بأنها متعددة اللغات والثقافات تتقبل وتساعد وتتفاعل مع الآخرين، ودائماً لديها شعور أن وطنها بيئات مختلفة.
 - **المواطنة المتحركة**، وهي تهتم بالحقوق والمسؤوليات للزوار لأماكن أخرى وثقافات أخرى.
 - ويشير (Hopkins, 1997) إلى أن ثمة خمسة جوانب رئيسية للمواطنة تتمثل في: (1) الأمانة نحو الشركاء في نفس الوطن؛ (2) الشعور الداخلي بوجود الاهتمام بمن يعيش ضمن نطاق الوطن؛ (3)

وفي نفس السياق، أكد تقرير الوكالة البريطانية لتحسين جودة التعليم مدى الحياة Quality Improvement Agency for Lifelong Learning أن ممارسة الطلبة للأنشطة الطلابية المختلفة داخل الجامعة واشتراكهم في الحوارات والمناقشات مع الأساتذة، واشتراكهم في مناقشة قضايا المجتمع ومشكلاته، وفي فهم الموضوعات الاجتماعية والسياسية داخل الجامعة وخارجها، وأعدادهم للتعامل مع التحديات التي تواجههم في الحياة وتعليمهم الأسلوب الديمقراطي ساهم في غرس وتدعيم قيم المواطنة لديهم (QIA, 2007).

وأكدت دراسة (Walker et al., 2005) أن البرامج والأنشطة الطلابية في الجامعة لها علاقة وتأثير إيجابي في مساعدة الشباب على اتخاذ القرار، والإدراك الصحيح لاحتياجاتهم ومشكلاتهم، وتدعيم المواطنة لديهم. ويضيف على، حمدي (2017) أن الأنشطة الطلابية تلعب دوراً مهماً وبارزاً في تنمية قيم المواطنة في الكليات من خلال تجسيد روح التعاون والعمل التطوعي والتسامح والعدل والمساواة والمشاركة.

المبحث الثالث

العلاقة بين جودة الأنشطة الطلابية وتنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي

شهد العصر الحالي تزايد الاهتمام العالمي بتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي بشكل كبير، وبدأت معظم بلدان العالم تستخدم نظاماً وإجراءات؛ لضمان الجودة في التعليم، مستفيدة بالنظم والإجراءات المستخدمة في الصناعة. وذلك انطلاقاً من الإيمان بضرورة تطوير التعليم الجامعي، وضمان جودة مخرجاته، وتمثل جودة التعليم الجامعي في تلبية متطلبات عدة جهات كالمعلم، وسوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المستفيدة. مع العلم أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توجيه كافة الموارد البشرية، وتعديل الخطط الدراسية والمناهج التعليمية، وتصحيح السياسات التربوية، ودعم الأنشطة الطلابية المتنوعة، وتوفير البنية التحتية المتطورة لإيجاد بيئة تعليمية مشجعة على الابتكار والإبداع.

مفهوم الجودة في التعليم

مصطلح الجودة مصطلح قديم ذو أصول عربية يدل على معاني الإتقان والعمل الحسن وليس جديداً كما يظن البعض، والدليل على ذلك ما ورد من آيات قرآنية وأحاديث النبي الكريم (صلى الله عليه وسلم) تؤكد؛ فقد قال الله تعالى: (صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَنْتَقْنَ كُلَّ شَيْءٍ) (النمل، 88)، و(إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف، 30). وقال الرسول (صلى الله عليه وسلم) "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه مسلم).

- **المرتكز الاجتماعي:** حيث أن المواطنة علاقة اجتماعية بين الفرد والدولة، فهي ليست مجرد علاقة مادية بين الإنسان والتراب أو البقعة الجغرافية، بل هي أبعد من ذلك، إذ تدخل فيها عملية الولاء والانتماء والتعاون والتكافل، والمشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات.

- **المرتكز النفسي العاطفي:** فالعلاقة بين الفرد والدولة ليست علاقة مادية فحسب، بل تمتد لتشمل شعور الفرد بعاطفة المحبة لمجتمعه ووطنه، واعتزازه بانتمائه إليه واستعداده للتضحية في سبيله.

- **المرتكز القانوني:** فالمواطنة علاقة بين أفراد دولة يحددها قانون تلك الدولة، كما يدخل هذا المرتكز من خال اعتبار المواطنة بأنها التزام ما بين الفرد والدولة، فالفرد ملتزم أمام الدولة، والدولة ملتزمة أمام الفرد، وهذه هي الحالة القانونية.

أهمية تنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي

إن تنمية قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي من الأهمية بمكان، وذلك لدوره في تعزيز شعورهم بالانتماء إلى مجتمعاتهم، وتطوير معارفهم العامة المتعلقة بالأمور الاجتماعية والسياسية، وتنمية إحساسهم بالواجب الوطني نحو المجتمع المحلي والواجب الإنساني نحو المجتمع الدولي (أبو حشيش، 2010). ويؤكد ليلة (2007) أن إكساب الشباب الجامعي مفهوم المواطنة وتنمية قيمها في نفوسهم، أضحى مطلباً ضرورياً لتدعيم الهوية الوطنية وتنمية ثقافة التنمية والتفاعل بإيجابية مع التحديات الراهنة.

ومما لا شك فيه أن ترسيخ قيم المواطنة في نفوس الشباب الجامعي يؤدي إلى رفع قدراتهم التمكينية، ويسهم في تنمية المسؤولية الاجتماعية والسياسية لديهم. لذا يجب على الجامعات أن تعمل على تحسين قدرات الشباب الجامعي، وأن تربي روح المواطنة الصالحة لديهم، وأن تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع، حيث أن تنمية المواطنة هو الضمان الأمثل لإتاحة الفرصة أمام الشباب الجامعي لممارسة أدوارهم المختلفة بمسؤولية (إسماعيل، 2014). بيد أن الحال التي تعيشها عملية تنمية المواطنة لدى الشباب الجامعي قد دفع العديد من المتابعين والكتاب للتعبير عن ذلك بأن هناك أزمة في المواطنة وقيمها في عصرنا الحاضر خاصة لدى الشباب (ليلة، 2007).

وتتمثل أهمية تعزيز المواطنة لدى الشباب الجامعي في أنها تدعم الشعور بالوطنية، وتساهم في الحفاظ على استقرار المجتمع، وتنمي مهارات اتخاذ القرار، والحوار البناء، واحترام الحقوق والواجبات، كما تنمي لديهم القيم الديمقراطية، الأمر الذي يساهم في تطوير مهارات مشاركتهم الإيجابية، ويعزز من نموهم الروحي والأخلاقي والثقافي، وتشجعهم على لعب أدوار إيجابية في مجتمعاتهم (المغذوي، 2013).

والارتقاء بها إلى مستوى الجودة المطلوب - نصيباً كبيراً من الاهتمام، حيث خصصت هيئات ضمان الجودة والاعتماد العالمية معايير محددة لجودة الأنشطة الطلابية. ففي بريطانيا على سبيل المثال يعد مجال رعاية الطلبة (Welfare and student services) المجال الرابع فـي قائمة معايير مجلس الاعتماد البريطاني British Accreditation Council والذي يبحث عن مدى تحقق معايير الجودة فيه لاعتماد المؤسسات التعليمية المتقدمة (BAC, 2018). وورد في دليل الاعتماد لجامعات العالم الإسلامي في المعيار السابع الخاص بشؤون الطلبة مؤشر النشاط الأكاديمي والاجتماعي وفيه استفسار عن النشاطات الرياضية والاجتماعية والثقافية التي ينخرط فيها الطلبة، وعن وجود تنظيمات طلابية توجه نشاط الطلاب وتحقق مطالبهم مثل الاتحادات الطلابية وجماعات النشاط وغيرها (عبدالفتاح، 2011).

وفي تونس، ورد في إستراتيجية تطوير التعليم العالي والبحث ضرورة تفعيل دور المراكز الثقافية الجامعية بهدف تنوع أنواع النشاط الموجهة للطلبة ومزيد اتصالها بالمحيط الثقافي الوطني، وتطوير نسبة عدد الطلبة المنخرطين والمستفيدين بأنشطتها (الإدارة العامة للتجديد الجامعي، 2008).

وفي سلطنة عمان، يعد وجود مرافق لخدمات الطلبة ورفاهيتهم وأنشطتهم الثقافية والرياضية والاجتماعية من بين معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي (الشرعي، 2009).

وفي فلسطين؛ وضعت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي أحد عشر معياراً أساسياً لقياس جودة مؤسسات التعليم العالي، منها المعيار التاسع الخاص بالمرافق التعليمية /التعليمية الذي يتضمن بالإضافة إلى حجم ونوعية قاعات التدريس والمحاضرات والمختبرات والمشاكل والمكتبات ومراكز الحاسوب، المرافق الميدانية، والأنشطة اللاصفية كالملاعب والمسارح والمتاحف (الحجاز، 2006).

وفي المملكة العربية السعودية، تقع الأنشطة الطلابية ضمن المعيار الخامس الذي يعنى بإدارة شؤون الطلبة والخدمات المساندة؛ حيث يجب أن تدرك الإدارة الجامعية التي تسعى لتحقيق الجودة بوضوح مسؤوليتها عن تقديم الخدمات الضرورية لتوفير بيئة آمنة وصحية لطلابها، كما تدرك أن مسؤوليتها لا تقتصر فقط على توفير البرامج التعليمية، وإنما تشمل كذلك تقديم كل ما هو ضروري لتنمية طلابها ثقافياً، واجتماعياً، وأخلاقياً، وبدنياً؛ بحيث تعمل على تدعيم مشاركة طلابها في الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية طبقاً لاهتماماتهم واحتياجاتهم (المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2011، 38).

لقد شهدت الآونة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بموضوع الجودة وضمانها في المؤسسات التعليمية، وكثرت التعريفات التي تطرقت لمفهوم الجودة، وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

- **الجودة في التعليم** تشير إلى جملة من المعايير والإجراءات بهدف التحسين المستمر في المخرجات التعليمية؛ إشارة إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في الخدمة التعليمية، وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها هذه المواصفات، فهي تعمل على توفير أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (الورثان، 2006، ص5).

- **الجودة في التعليم** هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية، وهي التي تستطيع أن تقي باحتياجات الطلاب، أو هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي" (المليجي والبرازي، 2009، 26).

- **جودة التعليم الجامعي** هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (Jones, 2003).

- **جودة التعليم العالي** هي استراتيجيه إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيس وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوباً بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج (أحمد، 2003، 166).

معايير جودة الأنشطة الطلابية

من المؤكد أن الأنشطة الطلابية وممارستها داخل الجامعة يتيح أمام الطالب المشارك فيها الفرصة لتعرف نفسه واكتشاف ذاته، وتنمية مواهبه وإشباع رغباته، حيث يعيش الطالب في جو بعيداً عن النمطية يتبادل فيه المهارات والخبرات مع الآخرين طلاباً وأساتذة. وإذا كانت الجامعة تتيح للطلبة الفرص لقضاء أوقاتهم الحرة في ممارسة الأنشطة الطلابية المختلفة داخل الحرم الجامعي وخارجه، فإن عليها أن تخطط لتلك الأنشطة بما يضمن جودتها وبما يحقق أهدافها المنشودة في تنمية شخصية الطالب الجامعي تنمية شاملة متكاملة تضمن تخريج مواطن صالح يخدم نفسه ومجتمعه.

وفي ظل تزايد الاهتمام العالمي بقضية الجودة، لم تكن الأنشطة الطلابية بالجامعات بمنأى عن ذلك الاهتمام. فقد نالت الأنشطة الطلابية - بما لها من دور مهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية

- دعم إدارة الجامعات والكليات لإدارات ووحدات رعاية الطلبة بكل ما تحتاجه من خبرات بشرية ومخصصات مالية لمساعدتها على تنفيذ خطة الأنشطة الطلابية بما يحقق التنمية الشاملة والمتكاملة للشباب الجامعي.
- مراجعة لائحة اتحادات الطلبة وتعديلها بما يؤدي لتدعيمها وتفعيل تنظيماتها ولجانها وإلغاء ما قد يوجد بها من قيود وعوائق تعرقل ممارسة الطلبة لأدوارهم الثقافية والاجتماعية المختلفة داخل الحرم الجامعي.
- إصدار دليل تعريفي في بداية العام الدراسي يوضح هدف الأنشطة الطلابية بالجامعة ومجالاتها المتاحة وكيفية الاشتراك بها وممارستها، ويوضح كذلك أدوار كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وموظفي رعاية الطلبة في تحقيق أهداف النشاط الطلابي.
- توظيف شبكات التواصل الاجتماعي في تخطيط وتنفيذ بعض الأنشطة الطلابية لخدمة الأغراض الوطنية النبيلة برعاية وإشراف أساتذة متخصصين في الاتصال الجماعي والسلوك الإنساني.
- إشراك الشباب الجامعي في تنظيم أنشطة ومسابقات ثقافية متنوعة تستهدف مختلف فئاتهم، بما يساهم في تعميق الهوية الثقافية، وتحقيق اللحمة الاجتماعية، وتنمية الانتماء والولاء للوطن وقيادته.
- إشراك الشباب الجامعي في برامج وأنشطة مجتمعية تطوعية مختلفة للاستفادة من أوقات فراغهم أو إجازاتهم في تنمية جوانب شخصيتهم، وفي تنمية المجتمعات المحلية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة الطلابية ذات الصلة باهتماماتهم، وذلك من خلال إضافة هذه المشاركات إلى استمارة تقويم أداء الهيئة التدريسية المعتمدة بالجامعة.
- تخصيص وقت في جداول أعضاء هيئة التدريس للإشراف على الأنشطة الطلابية؛ بما يساهم في إثراء هذه الأنشطة وتدعيم العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة خارج قاعات الدراسة.
- توفير كافة الإمكانيات والتجهيزات الضرورية لممارسة الأنشطة الطلابية مثل الملاعب الرياضية، والمكتبات، والمسارح وغيرها للمساهمة في تحقيق تنمية متكاملة لشخصيات الطلبة الجامعيين.
- تأسيس نظام واضح لتقييم ومتابعة برامج الأنشطة الطلابية المنفذة في كليات الجامعة في ضوء الخطة الموضوعية في بداية العام الجامعي، والوقوف على أهم الإيجابيات والسلبيات، ووضع سياسات لتحسين مستويات المشاركة في ضوء معايير الجودة والاعتماد.

وفي مصر، تبرز أهمية ممارسة الأنشطة الطلابية بالجامعة في كونها المعيار الثامن من المعايير التي وضعتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويشتمل هذا المعيار على ثلاثة عناصر، هي: تشجيع المشاركة في الأنشطة الطلابية، والمشاركة في الاتحادات الطلابية، ومشاركة الطلبة في المجالس واللجان التعليمية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009).

وتشير معايير الجودة التي وضعتها الهيئة القومية للجودة والاعتماد بمصر إلى ضرورة أن توفر المؤسسة الجامعية أماكن مخصصة لممارسة الأنشطة الطلابية مثل الملاعب، وقاعة للندوات، والمراسم، وقاعات فنون، والمسرح، والمخيم الكشفي، بحيث تسمح للطلبة بقضاء أوقات ممتعة وتنمية القدرات والمواهب والاستعداد الجيد للمسابقات الداخلية والخارجية بصورة كافية وملائمة، وكذلك حرص المؤسسة على تحديث أماكن ممارسة الأنشطة الطلابية وتزويدها بالأدوات والأجهزة اللازمة، وصيانتها بصفة دورية (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2009).

ويتضح مما سبق، اهتمام هيئات ضمان الجودة والاعتماد بضمن جودة الأنشطة الطلابية، حيث ركزت معظم الهيئات الدولية على ضرورة توافر الفضاءات والساحات والقاعات التي تساعد الشباب الجامعي من الجنسين على ممارسة النشاطات اللاصفية التي تساهم في بناء شخصياتهم إنسانياً وحضارياً، إضافة إلى بناء شخصياتهم علمياً وتربوياً في قاعات الدرس والمختبرات العلمية.

المبحث الرابع

مقترحات تجويد الأنشطة الطلابية لتنمية قيم المواطنة الصالحة

لدى الشباب الجامعي

تأسيساً على مراجعة الأسس النظرية للأنشطة الطلابية، ومن خلال الإطلاع على أبعاد المواطنة وعلاقتها بالنشاط الطلابي، وفي ظل اهتمام هيئات الجودة والاعتماد بضمن جودة الأنشطة الطلابية الجامعية كخطوة أساسية في بناء المواطن الصالح، تم تقديم بعض المقترحات التي يُمكن أن تساهم في تجويد الأنشطة الطلابية لتنمية المواطنة الصالحة لدى الشباب الجامعي بمجتمعاتنا العربية وذلك كما يلي:

- تشجيع القيادات الجامعية للمبادرات الرائدة في مجال النشاط الطلابي وتقديم الدعم المناسب لنجاح برامج الأنشطة الطلابية بالجامعة مع تبني رؤية مؤسسية بصاحبها الالتزام والتخطيط السليم لتلك الأنشطة.
- تتبنى إدارة الجامعات والكليات (ممثلة في إدارات ووحدات رعاية الطلبة) خطة إستراتيجية لتوظيف الأنشطة الطلابية في حماية شبابها من تهديدات الغزو الفكري عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

- تفعيل الأنشطة الطلابية التي تركز على العمل الجماعي، وتنمي روح المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الجامعي، لتكون وسيلة فعالة في غرس قيم المواطنة في نفوس الطلبة وتنميتها.
 - التخطيط لأنشطة طلابية هادفة تدرّب الشباب الجامعي على احترام القوانين والنظم العامة، والحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة.
 - إشراك الشباب الجامعي في المبادرات والخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي مثل مبادرات محو الأمية ومبادرات التوعية الصحية ومبادرات الرعاية الاجتماعية وغيرها.
 - تقوية العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال إشراك الشباب الجامعي في أنشطة ذات طابع اجتماعي مثل المشاركة في الجمعيات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني مثل حقوق الإنسان أو غيره وكذا المشاركة في الاحتفالات الوطنية و النشاط الذي يخدم الحفاظ على البيئة.
 - توجيه الأنشطة الطلابية لتعزيز حب العمل واحترام العاملين، ويمكن أن يحدث ذلك من خلال ترتيب زيارات ميدانية إلى بعض مواقع الإنتاج اليدوية والصناعية .
 - إشراك الشباب الجامعي في أنشطة لحماية البيئة داخل الجامعة وخارجها في الوسط المحيط بها.
 - تسهيل الإجراءات الإدارية والفنية لممارسة الأنشطة الطلابية، والبحث عن آلية لتعويض الطلبة عما يفوتهم من محاضرات أثناء ممارستهم الأنشطة.
 - توعية الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بضرورة الأنشطة الطلابية وإبراز قيمتها وأهميتها في تنمية شخصيات الطلبة بشكل متكامل ومتوازن، ويمكن الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق ذلك.
 - تقديم دورات وبرامج تدريبية متخصصة للقائمين على إدارة الأنشطة الطلابية وتنفيذها بالجامعة سواء من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين، وتحفيزهم على الالتحاق بتلك الدورات.
 - تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للمتميزين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين المشاركين في برامج الأنشطة الطلابية بالجامعة.
 - تفعيل الشراكة والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في المجتمع للمساهمة في تمويل برامج الأنشطة الطلابية بالجامعة في مقابل الدعاية والإعلان لهم داخل الحرم الجامعي.
 - إنشاء منتدى طلابي على موقع الجامعة الإلكتروني للحوار الديمقراطي كأحد آليات تحفيز الحوار بين الشباب الجامعي وإدارة الجامعة تعزيزاً للديمقراطية وحقوق الإنسان وحرية الرأي والتعبير.
 - تأكيد مبدأ العدالة والمساواة بين الشباب الجامعي في الحقوق والواجبات من خلال إتاحة فرص متساوية أمام الجميع للترشح في انتخابات اتحادات الطلبة، أو الاشتراك في الأنشطة الطلابية التي يرغبونها.
- المراجع:**
1. ابن منظور، أبي الفضل محمد (2003)، *لسان العرب*، تحقيق عامر حيدر، ج 13، بيروت: دار الكتب العلمية.
 2. أحمد، إبراهيم أحمد (2003)، *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.*
 3. الإدارة العامة للتجديد الجامعي (2008)، *إستراتيجية تطوير التعليم العالي والبحث 2008 - 2017*، تونس: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيا.
 4. إسماعيل، صلاح محمد سامي (2014)، *قيم المواطنة لدى الشباب الجامعي السعودي*، مجلة الخدمة الاجتماعية: الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع51، 541 - 605.
 5. تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003)، *نحو إقامة مجتمع المعرفة*، عمان: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
 6. الجبوري، ظاهر محسن هاني (2010)، *مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل*، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 18(1)، 270-293.
 7. الدخيل، محمد بن عبد الرحمن (2003)، *النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع، الرياض: دار الخريجين للنشر والتوزيع.*
 8. راضية، بوزان (2009)، *التعليم والمواطنة في ظل العولمة*، مجلة علوم إنسانية، س(7)، ع(43)، 1-39.
 9. رزق، حنان عبد الحليم (2011)، *الأنشطة الطلابية لدى طلاب جامعة المنصورة في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرين*، مجلة مستقبل التربية العربية، 18(68)، 9-112.
 10. سلامه، ابتسام خالد يحيي (2018)، *معوقات ممارسة الأنشطة الطلابية في كلية العلوم والآداب بطريف جامعة الحدود الشمالية من وجهة نظر الطالبات*، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع(12)، 12 - 37.
 11. السيد، حنان شوقي (2010)، *تصور مقترح لمعايير جودة ممارسة الأنشطة الجماعية كألية لتفعيل دور الأخصائي الاجتماعي للعمل مع الأسر الطلابية*، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية (انعكاسات الأزمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية)، القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مج (2)، 742 - 809.

12. شحاتة، حسن (2002)، النشاط المدرسي مفهومه ووظائفه ومجالات تطبيقه، ط7، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
13. الشرعي، بلقيس غالب (2009)، دراسة تقييمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية جامعة السلطان قابوس وفق متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (2)، 4-1، 50.
14. عبد الفتاح، عصام عطية (2011)، تفعيل ممارسة الأنشطة الطلابية في ضوء معايير الجودة والاعتماد: دراسة مطبقة على جامعة قناة السويس، مجلة الثقافة والتنمية، القاهرة: جمعية الثقافة من أجل التنمية، س 12، ع 48، 1-78.
15. عثمان، محمد الصايم (2016)، دور الأنشطة الطلابية في تعزيز الوحدة الوطنية وتحقيق الأمن في المملكة: دراسة لدى عينة من طلاب كلية العلوم والآداب في بيشة، مؤتمر: الوحدة الوطنية ودورها في ترسيخ الأمن، الجوف: جامعة الجوف - كلية الشريعة والقانون، 187 - 222.
16. العزاوي، سامي مهدي (2011)، مفهوم المواطنة لدى الشباب العراقي، بحوث ودراسات، جامعة ديالى: مركز أبحاث الطفولة والأمومة.
17. العقيل، عصمت حسن؛ والحيارى، حسن أحمد (2014)، دور الجامعات الأردنية في تدعيم قيم المواطنة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (4)، 10، 517-529.
18. علي، حمدي أحمد عمر (2017)، دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة وتمثلها لدى الطلاب في ظل تحديات العولمة: دراسة ميدانية لعينة من طلبة جامعتي أسبوط وسوهاج، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (1)، 14، 60-94.
19. علي، صفاء محمد (2005)، الأنشطة الطلابية ودورها في تنمية الوعي السياسي لدى طلاب الجامعة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية البنات، جامعة عين شمس.
20. العيسري، عامر محمد؛ والجابري، ريا عامر (2004)، واقع الأنشطة التربوية وأثرها على التحصيل الدراسي للطلاب من وجهة نظر الطلاب والمعلمين، ندوة الأنشطة التربوية مركز لإثراء التعلم. مسقط. 26-28 نوفمبر.
21. الغمري، عاطف (2007)، المواطنة... والهوية الوطنية، جريدة الأهرام المصرية، العدد 43920، السنة 131.
22. غيث، محمد عاطف (1995)، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
23. القحطاني، منصور بن عوض صالح (2015)، تطوير مؤشرات الكفاءة الداخلية بمؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، مسقط: دار ميريت.
24. الكندري، يعقوب يوسف (2008)، دور التنشئة الاجتماعية والإعلام والمجتمع المدني في تحقيق الوحدة الوطنية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الوحدة الوطنية لرابطة الاجتماعيين، الكويت، 24-25 مارس.
25. ليلة، علي (2007)، المجتمع المدني: قضايا المواطنة وحقوق الإنسان، ط1، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
26. المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2011)، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.
27. المصري، محمد عزت (2014)، التخطيط لتفعيل دور الأنشطة الطلابية في تربية الشباب الجامعي على المواطنة الصالحة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان ع36، ج8، 3151 - 3262.
28. المغذوي، عادل عايض عوض (2013)، دور المناهج التعليمية في تعزيز الوحدة الوطنية لدى طلاب التعليم الثانوي، المؤتمر الدولي (الوحدة الوطنية - قيم وثوابت)، الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
29. المليجي، رضا إبراهيم والبرازي، مبارك عواد (2009)، الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية، ط1، القاهرة: عالم الكتب.
30. ناصر، إبراهيم عبد الله (2002)، المواطنة، عمان: الأردن، مكتبة الرائد العلمية.
31. النصار، صالح بن عبد العزيز؛ والعبد الكريم، راشد بن حسين (2010)، التربية الوطنية في مدارس المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية مقارنة في ضوء التوجهات التربوية الحديثة، مجلة القراءة والمعرفة: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ع 99، 114 - 169.
32. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2009)، دليل تقويم واعتماد الجامعات، الإصدار الأول، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
33. الورثان، عدنان بن محمد (2006)، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية-جستن (الجودة في التعليم العام، المملكة العربية السعودية)، الرياض: جامعة الملك سعود، 2-31.
34. يسين، السيد (2005)، الإصلاح العربي بين الواقع السلطوي والسراب الديمقراطي، ط 1، القاهرة: دار ميريت.

40. Jones, S. (2003). *Measuring the Quality of Higher Education: linking teaching quality measures at the delivery level to administrative measures at the university level*, Quality in Higher Education, 9(3), 223-229.
41. Patrick, J. (1999), *The Concept of Citizenship in Education for Democracy*, ERIC Digest, ERIC Clearinghouse for Social Studies/Social Science Education Bloomington IN, 1-6.
42. QIA-Quality Improvement Agency for Lifelong Learning (2007). *Post-16 citizenship in colleges: an introduction to effective practice*, Quality Improvement Agency for Lifelong Learning, UK. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED498608.pdf>
43. Walker, J.A., Gran, C.F., & Curial, A. (2005). *Shaping ethics: Youth workers matter*. New Directions for Youth Development, 108, 19-30.
35. BAC- British Accreditation Council (2018), *Inspection criteria 2018-19*. Retrieved from https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/2018-19_criteria_and_documents.pdf
36. Banks, J. A. (2008). *Diversity, Group Identity and Citizenship Education in a Global Age*. Educational Researcher, 37, 129-139.
37. Burnett, Daria Shockley (1996). *The relationship of student success to involvement in student activities in a two-year institution*. Ed. D. Thesis, United States – California: University of Southern California.
38. Hebert, Y. & SEARS, A. (2003) *Citizenship education*. The Canadian Education Association. Retrieved from Available at http://www.cea-ace.ca/media/en/Citizenship_Education.pdf
39. Hopkins, Gary (1997). *Teaching Citizenship's Five Themes*. Retrieved from <http://web.uvic.ca/~gtreloar/Articles/Educational%20Philosophy/Teaching%20Citizenship%92s%20Five%20Themes.pdf>

دراسة تحليلية لمحاوَر ومعايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) من حيث الاتجاه الي تدويل الجامعات

أ.د. أحمد بيومي

أ.م.د. ماجدة رفعت ابو الصفا

أ.م.د. محمد عبد المنعم محمود

رئيس جامعة مدينة السادات

مدير مركز ضمان الجودة والتطوير المستمر

مدير وحدة الدراسات والبحوث، مركز ضمان الجودة

جامعة مدينة السادات وعضو المكتب الفني بالهيئة القومية لضمان

والتطوير المستمر

جامعة مدينة السادات

جودة التعليم والاعتماد

الملخص: في ظل التغيرات السريعة التي يمر بها العالم اليوم ، حيث أضحت العالم قرية صغيرة متصلة وسوق عمل مفتوح للجميع ، واصبحت المؤسسات الجامعية أحوج إلى تعديل مساراتها ومراجعة نظمها الإدارية المختلفة ، وأصبحت الإدارة العليا بالجامعات تسعى جاهدة لتحقيق معايير عالمية في الجودة الشاملة وضمانيها من خلال إيجاد السبل والأساليب الحديثة المتطورة في ذلك .

كل ما سبق كان دافعا لتنمية وتطوير المعايير المصرية والعربية لتتواكب مع الاتجاه الي التدويل وتحسين جودة أداء العمليات ومخرجات المؤسسات التعليمية وبرامجها الأكاديمية على النحو الذي يؤدي إلى مواكبة التقدم للعالم الخارجي وزيادة القدرة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً . وكانت أهداف البحث

1. تحديد المحاور والأنشطة التي يمكن الاستعانة بها لدعم تدويل الجامعات.

2. تحليل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) للتعرف على دورهما في الاتجاه لتدويل الجامعات.

3. اقتراح بعض المؤشرات يتم اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج لتوجيه مؤسسات التعليم العالي الي تطوير قدرتها على التدويل في المستقبل وكانت أهم نتائج البحث

1. تم التعرف على المحاور والأنشطة التي يمكن الاستعانة بها لدعم تدويل الجامعات

2. تم التعرف على المؤشرات التي تدعم الاتجاه الي التدويل داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية

3. تم الوصول الي مؤشرات مقترحة يمكن اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية

كلمات المفتاحية:

1. محاور ومعايير اعتماد البرامج الأكاديمية : ويقصد به الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للبرنامج الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله، وهي:

ضمان جودته، وزيادة فعاليته، وقدرته على المنافسة في الساحة التربوية العالمية

2. تدويل الجامعات : ادخال البعد الدولي بمستجداته واستراتيجياته على كل مكونات منظومة التعليم الجامعي بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها

3. اتحاد الجامعات العربية: (AARU)

4. الهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية: (NAQAAE) .

المقدمة:

بالأقسام وما يتبعها من برامج علمية ، ومع اليقين بأن الجودة عملية متكاملة ، فأنها يجب أن تبدأ أو تستمر على كافة المستويات الأقل وبشكل متوازي ،ومن المهم في الوقت الحالي ان تبدأ البرامج العلمية وعلى الفور في تطبيق مفاهيم الجودة ، وذلك باعتبارها النواة الأولى في أي مؤسسة علمية ، وذلك اذا كانت هناك رغبة حقيقية في تطوير المنتج الذي تقدمه الجامعة للمجتمع وهو الخريج، حيث لم يعد المجتمع يتحمل وجود مؤسسات أكاديمية غير متطورة ، لما يعنيه هذا من اهدار لمواردها المختلفة. (5: 2)

ونظرا لأهمية البرامج التعليمية في عملية تحسين وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر كان هناك حرص كبير من جانب الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد على مساعدة تلك المؤسسات على التطوير المستمر لبرامجها التعليمية على اختلاف تخصصاتها من خلال اجراءات النقيوم الذاتي لإدارة هذه البرامج ولمواردها المالية والمادية

في ظل ما فرضه الواقع المعاصر والتنبؤ بالمستقبل في مجال التعليم الذي يتجه باتجاه العولمة وما نتج عنها من ظاهرة التنافسية والانفتاح العالمي في كافة المجالات ، وتعد قضية ضمان الجودة والاعتماد للبرامج الأكاديمية في الجامعات العربية من القضايا المهمة والملحة في الوقت الحاضر ، الأمر الذي اصبح لزاما على وزارات التعليم العالي في الوطن العربي القيام بمراجعة وتقييم برامجها الأكاديمية بشكل دوري والتحقق من جودة مخرجاتها ومستوى خريجها ، حيث ان الاهتمام بجودة مخرجات البرامج الأكاديمية يعد بمثابة الدعامة الاساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدول الوطن العربي .

وعلى الرغم ان مفاهيم الجودة الواجب تطبيقها في مجالات التعليم العالي ، تنطبق على الوحدة التعليمية الام هي الجامعة فأنها يجب ان تنطبق ايضا على الوحدات الاخرى في المستوى الاقل لكل الكليات مرورا

- تعد أوروبا المنطقة المفضلة في التدويل والتعاون، وذلك في إطار التعاون الإقليمي بينها وبين الدول الإفريقية والآسيوية. (10 : 187)

مشكلة البحث

في ظل التغيرات السريعة التي يمر بها العالم اليوم ، حيث أضحى العالم قرية صغيرة متصلة وسوق عمل مفتوح للجميع ، واصبحت المؤسسات الجامعية أحوج إلى تعديل مسارتها ومراجعة نظمها الإدارية المختلفة ، وأصبحت الإدارة العليا بالجامعات تسعى جاهدة لتحقيق معايير عالمية في الجودة الشاملة وضماتها من خلال إيجاد السبل والأساليب الحديثة المتطورة في ذلك .

ولقد بذلت العديد من المحاولات في بعض الدول النامية للمنافسة في مجال تدويل التعليم العالي، مما أدى إلى إحداث نوع من التنافس الشديد بين الدول .وأصبحت دول النور الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة، وتايوان، وكوريا الجنوبية واندونيسيا وتايلاند منافساً قوياً في مجال تدويل التعليم العالي خلال السنوات الماضية من خلال الحصول على نصيب وافر من السوق الدولية للراغبين في التعليم والدراسة والمعيشة والسياحة . (10 : 190)

كل ما سبق كان دافعا لتنمية وتطوير المعايير المصرية والعربية لتتواءم مع الاتجاه الي التدويل وتحسين جودة أداء العمليات ومخرجات المؤسسات التعليمية وبرامجها الأكاديمية على النحو الذي يؤدي إلى مواكبة التقدم للعالم الخارجي وزيادة القدرة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً. وعلى المستوى المؤسسي لا توجد سياسات أو خدمات دعم أو تمويل مخصص لجهود تدويل التعليم العالي بمصر كما هي الحال في الكثير من البلدان العربية ، وفي معظم الجامعات يكون الشخص المسئول عن العلاقات الدولية إن وجد تابعا لمكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا ويكون معنيا في المقام الأول بتحديد الفرص المتاحة للدراسة بالخارج ، لا ببرامج مخصصة بشكل موسع للتدويل. (9 : 216)

ومن هنا تستمد الدراسة أهميتها في تحليل لمحاور ومعايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) من حيث الاتجاه الي تدويل الجامعات وذلك للتعرف على التوجه الي التدويل بداخل المعايير وأيضاً المؤشرات ، واقتراح بعض المؤشرات يتم اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج لتوجيه المؤسسات الي تطوير قدرتها على التدويل في المستقبل.

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى :

1. تحديد المحاور والأنشطة التي يمكن الاستعانة بها لدعم تدويل المؤسسات الجامعية.

ولفاعليتها التعليمية حتى تنهض بمستوى جودة مخرجاتها وتصيح مؤهلة للاعتماد من قبل الهيئة، وتحقق الاستمرارية في تحسين جودة أدائها وفقا للمعايير القومية والدولية. ومن ناحية أخرى بغرض تشجيع التنافسية بين البرامج التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي المناظرة، وكذلك التنافسية الداخلية بين البرامج التعليمية المختلفة في نفس المؤسسة.. (3) ويولي اتحاد الجامعات العربية اهتماما كبيرا بالارتقاء بمؤسساته التعليمية داخل الوطن العربي والاهتمام بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة واعتماد معايير علمية رصينة لتقويم أداء وجودة تلك المؤسسات ومختلف البرامج الأكاديمية التي تقدمها وذلك في ظل ما فرضه الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية التي تتجه جميعها باتجاه تدويل التعليم العالي في كافة المجالات.

ويعد تدويل التعليم العالي على درجة من الأهمية في عالم سريع التغير، بوصفه وسيلة لتحسين الجودة، ومدخلا لتحقيق التنافسية . وأصبحت معظم الجامعات في أنحاء العالم في الآونة الأخيرة تركز بشكل متزايد على الجهود في هذا المجال ، فالتدويل هو جهد واع لدمج الثقافات العالمية من خلال بيئة التعليم الجامعي، التي ينبغي لضمان نجاحها أن تنطوي على المشاركة النشطة والمسئولة للمجتمع الأكاديمي في الشبكات العالمية وإقامة شراكات إستراتيجية مع مجموعة من الجامعات العالمية ويتجاوز عدد الطلبة الدوليين في جميع أنحاء العالم 3.3 مليون نسمة . وبحلول عام 2025 م ، ومن المتوقع أن يرتفع هذا العدد إلى 7.2 مليون نسمة (4 : 523)

ولقد ظهر التوجه نحو تدويل التعليم العالي في معظم دول العالم عندما تبنت منظمة اليونسكو Unesco استراتيجية تدويل التعليم العالي منذ عام 8661 ، حيث رأت المنظمة أن التدويل يعد وسيلة للاتقاء بالعملية التعليمية والبحثية من خلال إضفاء البعد الدولي في جميع أنشطة التعليم العالي (اليونسكو 1998) كما حثت المنظمة الجامعات على إعادة هيكلة أنشطتها لمواكبة التوجه نحو التدويل، واعتبرت

- المنظمة أن التدويل يعد أحد معايير تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي .وكان من نتائج دراسة الاتحاد الدولي للجامعات International Association of Universities (2003) ، والتي طبقت على الدول الأعضاء في مجال تدويل التعليم العالي عام 2003 ما يلي:
- يعد حراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس النمط الرئيس في التدويل.
- تعد الجودة وتنمية أعضاء هيئة التدريس، والتعاون في مجال البحث العلمي من أهم الجوانب الإيجابية للتدويل.
- ما يقرب من ثلثي مؤسسات التعليم العالي في الدول الأعضاء لديها سياسات تدويل.

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وعلى ضوء نتائج الدراسة تم تقديم رؤية مستقبلية لتدويل التعليم العالي المصري من خلال إعداد استراتيجية لتدويل التعليم العالي قائمة على تفعيل المحاور المختلفة للتدويل، والتي تشمل: سياسات التدويل، والتعاون الدولي، والجودة والقدرة التنافسية، والحراك لأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وتدويل البرامج الدراسية، كما اشتملت الاستراتيجية على منطلقات وأسس ورؤية ورسالة وأهداف وقيم، بالإضافة إلى تحديد الجهات المنوط بها تنفيذ المحاور المختلفة للاستراتيجية وفق الإطار الزمني المقترح.

2. دراسة (ماهر أحمد حسن 2014) (7) بعنوان " تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية : آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، ودور تدويل التعليم في زيادتها والارتقاء بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (225) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن القدرة التنافسية للجامعات المصرية متوسطة مقارنة بالجامعات العالمية، مما يتطلب ضرورة بذل المزيد من الجهد لرفعها والارتقاء بها. أن تدويل التعليم له دور في زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتحسين أدائها للحصول على مراكز متقدمة محلياً وعالمياً. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور واقع القدرة التنافسية للجامعات بين الكليات العملية والكليات النظرية، ولكن وجدت فروق دالة إحصائية لصالح الكليات النظرية في محور مساهمة تدويل التعليم في زيادة القدرة التنافسية للجامعات، ومتطلبات تدويل التعليم. وجدت فروق دالة إحصائية بين مجموعات الدراسة لصالح الأساتذة المساعدين في محور واقع القدرة التنافسية، ومحور مساهمة تدويل التعليم في زيادة القدرة التنافسية، ولا توجد أي فروق دالة إحصائية في محور متطلبات تدويل التعليم. وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتطبيق آليات تدويل التعليم بالجامعات المصرية لزيادة قدرتها التنافسية.

3. دراسة (محمد إبراهيم عبد العزيز 2015) (8) بعنوان " تدويل التعليم : أمد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية" استهدفت الدراسة تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تدويل التعليم، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، ولقد استعرضت الدراسة مبررات حركة تدويل التعليم الجامعي عالمياً، ملامح العلاقة بين الميزة التنافسية للجامعات وتدويل التعليم بها، أهم النماذج العالمية في تدويل التعليم الجامعي،

2. تحليل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة جمهورية مصر العربية (NAQAAE) للتعرف على دورهما في الاتجاه لتدويل الجامعات.

3. اقتراح بعض المؤشرات يتم اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج لتوجيه مؤسسات التعليم العالي الي تطوير قدرتها على التدويل في المستقبل

تساؤلات البحث

1. ماهي المحاور والأنشطة التي يمكن الاستعانة بها لدعم تدويل المؤسسات الجامعية ؟

2. ماهي المؤشرات الموجودة بالفعل داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة جمهورية مصر العربية (NAQAAE) التي تدعم الاتجاه الي التدويل؟

3. هل هناك مؤشرات مقترحة يتم اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج لتوجيه مؤسسات التعليم العالي الي تطوير قدرتها على التدويل في المستقبل؟

أهمية البحث التطبيقية

1. يساهم البحث في لقاء الضوء على أهمية ودور التدويل في تطوير منظومة التعليم العالي

2. يساعد البحث في تكوين صورة واضحة عن معايير وأنشطة تدويل الجامعات

3. ينفرد هذا البحث بتحليل لمعايير اعتماد البرامج الأكاديمية لتوضيح دور تدويل الجامعات بداخلها

4. يقدم هذا البحث عدد من المؤشرات المقترحة التي يمكن اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية وذلك لتوجيه المؤسسات الجامعية الي ضرورة الاتجاه الي التدويل.

دراسات سابقة

تتضمن الدراسات السابقة عدداً من الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً تصاعدياً، وهي:

1. دراسة) ناجي عبد الوهاب هلال ، علي عبد الرؤوف نصار (2012) (10) بعنوان " تدويل التعليم العالي المصري على ضوء تحديات العولمة" رؤية مستقبلية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم تدويل التعليم العالي ومبادئه ومبرراته ومقوماته المختلفة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين العولمة وتدويل التعليم العالي استخدمت الدراسة منهجية مركبة تعتمد على المنهج الوصفي، وأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي من خلال استبانة طبقت على ثلاث جولات على عينة من الخبراء من

7. "Globalization and the internationalization of Higher Education in sub-Saharan Africa" استهدفت الدراسة التعرف علي الواقع الحالي لإسهامات نظم التعليم العالي في مجالات التعاون الدولي الثنائي والمتعدد الأطراف، والقضايا المرتبطة بهذا الجانب، وقد توصلت الدراسة إلى طرح عدة نشاطات يمكن أن يؤخذ بها لتحقيق التعاون الدولي بين جامعات ومؤسسات التعليم العالي، ومن بينها: العمل على دعم المؤسسات الإقليمية القائمة فعلياً والتي تعمل في مجال التعليم العالي، مثل اتحاد مجالس البحث العلمي، وتفعيل دورها إلى تطوير وتنفيذ البرامج والنشاطات المشتركة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، وحث الجامعات ومؤسسات التعليم العالي اتخاذ الإجراءات العملية للربط فيما بينها في إطار من التوأمة الجامعية متعددة الأطراف وذلك للاستفادة المشتركة من الموارد والإمكانات والمرافق المتوفرة لها.
8. دراسة بول (Paul, 2014) (14) بعنوان "تدويل التعليم العالي: استراتيجيات التطبيق Internationalization of Higher Education: Strategic Implication". استهدفت الدراسة تطبيق نموذج الإدارة الاستراتيجية على تدويل مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك باعتبار أن هذا النموذج أداة تحليلية مفيدة في فهم عملية تطبيق تدويل التعليم داخل مؤسسات التعليم الجامعي. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تحتاج إلى أن تتكيف إذا كانت تريد أن تتجنب الانحدار والتقدم، وفي هذه الحالة، تصبح الحاجة إلى التدويل أمراً ملزماً، إن حراك الطلاب يمثل بدءاً هاماً من الأبعاد الأخرى للتدويل، وبصفة خاصة من تجديد وتحديث المناهج، وتنمية أعضاء هيئة التدريس، كذلك أكدت الدراسة على بعض العوامل الهامة لنجاح التدويل من بينها: الاتجاه الإيجابي من جانب هيئة التدريس تجاه عملية التدويل، وجود الدعم الفعال من جانب الإدارة العليا، وجود مؤسسات مشاركة جيدة، وجود هيئة تدريس ذات خبرة بالتدريس في الخارج.
- منهج البحث وطرقه**
- في ضوء أهداف البحث الحالي ونظراً لطبيعة الدراسة فإنه سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وسوف يتفرع البحث الحالي الى مبحثين رئيسيين على النحو التالي :
- المبحث الاول : يتناول وصف لمعايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة جمهورية مصر العربية (NAQAEE) والتعرف على الفارق بينهم .
- المبحث الثاني : يتم فيه التعرف على المداخل المستخدمة في تدويل الجامعات .
- ولقد انتهت الدراسة بتقديم متطلبات لتدويل التعليم الجامعي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية.
4. دراسة (عائشة عبدالفتاح مغاوري 2016) (6) بعنوان " تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات ، يهدف البحث إلى:1-الوقوف على مفهوم تدويل التعليم الجامعي ومبررات الأخذ به.2-التعرف على التصنيفات العالمية للجامعات والمعايير التي يقوم عليها كل منها.3-عرض الجهود المبذولة لتدويل التعليم الجامعي المصري ومراحل تطورها ومستوياتها.4-رصد واقع التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات.5- الوصول إلى تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:-تدويل التعليم الجامعي يعد عنصراً أساسياً في تحسين رتب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية.-تبدأ الجامعات المصرية مكانة متقدمة في القوائم العالمية لتصنيف الجامعات يتوقف على قدرة الجامعات في مصر على تحقيق القدرة التنافسية.-رغم المحاولات المبذولة لتدويل التعليم الجامعي المصري إلا أنها هناك مجموعة تحديات تواجه تلك الجهود أهمها غياب فلسفة واضحة تقوم عليها سياسات التدويل.- انخفاض أعداد الطلاب الأجانب والوافدين إلى الجامعات المصرية يرجع إلى مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بضعف البنية التحتية للجامعات والظروف الاقتصادية.-جهود تدويل التعليم الجامعي محدودة ومتفاوتة بسبب غياب رؤية استراتيجية واضحة لتطوير القدرة المؤسسية للتعليم الجامعي في مصر بما يتلاءم مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات.
5. دراسة تشلدرس، (Childress, 2009) (11) بعنوان : خطط التدويل في مؤسسات التعليم العالي Education " Internationalization Plans for Higher Institutions" استهدفت الدراسة التعرف على الاتجاهات العامة لتدويل التعليم الجامعي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى تعدد مجالات تدويل التعليم الجامعي، لتشمل: التبادل الطلابي وبرامج الدراسة بالخارج، الدراسة باللغة الأجنبية، التعاون في مجال المناهج، وإضفاء البعد الدولي عليها، تطوير شبكات المعلومات بين الجامعات، تأسيس مشروعات للبحث العلمي المشترك، إقامة مشروعات للنشر المشترك. وخلصت الدراسة بالتأكيد على تعزيز التفاهم والتعاون الدولي، ونقل التكنولوجيا من الدول الأكثر تقدماً إلى الدولة الأقل تقدماً.
6. دراسة ديزمبو، (Dzvimbo, 2013) (12) بعنوان "العولمة وتدويل التعليم العالي في إفريقيا جنوب الصحراء".

المبحث الأول

محاور ومعايير اعتماد البرامج الأكاديمية

(NAQAAE)، حيث تكونت محاور اعتماد البرامج الأكاديمية لاتحاد الجامعات العربية (AARU) من 10 محاور أما معايير اعتماد الجامعات المصرية الصادرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فقد تكونت من 2 محور يضم 11 معيار فقط والجدول التالي يوضح ذلك.

في البداية سيتم وصف محاور ومعايير لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية

جدول (1)

| محاور اعتماد البرامج الأكاديمية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) | محاور اعتماد البرامج الأكاديمية لاتحاد الجامعات العربية (AARU) |
|--|--|
| 2 محور - 11 معيار | 10 محور |
| 1. إدارة البرنامج | المحور الأول أهداف البرنامج ومخرجات التعلم. |
| 1. رسالة وأهداف البرنامج | المحور الثاني المنهاج الدراسي. |
| 2. قيادة وتنظيم البرنامج | المحور الثالث التعليم والتعلم. |
| 3. الموارد المالية والتسهيلات المادية الداعمة | المحور الرابع أعضاء هيئة التدريس. |
| 2. الفاعلية التعليمية للبرنامج | المحور الخامس المكتبة ومصادر التعلم. |
| 4. المعايير الأكاديمية للبرنامج | المحور السادس تقدم الطلبة وتقويم أدائهم. |
| 5. تصميم البرنامج | المحور السابع المرافق والخدمات المساندة. |
| 6. التعليم والتعلم | المحور الثامن إدارة البرنامج الأكاديمي. |
| 7. الطلاب | المحور التاسع البحث العلمي والتواصل الخارجي. |
| 8. أعضاء هيئة التدريس | المحور العاشر إدارة الجودة وتحسينها. |
| 9. تقويم مخرجات التعلم | |
| 10. التعزيز والتطوير | |
| 11. مؤشرات نجاح البرنامج | |

المبحث الثاني

المداخل المستخدمة في تدويل الجامعات

2. اجراء دراسات علمية تركز على ابراز نظرة الادبيات السابقة الي عملية التدويل
3. التركيز على الارتقاء بالمخرجات الدولية لتعلم الطلاب على المستوى المؤسسي.
4. تشكيل لجان أو فرق عمل على مستوى الجامعة للأشراف على متابعة جهودها في التدويل.
5. إعداد خطط استراتيجية مكتوبة وموثقة لدفع عجلة التدويل على المستوى المؤسسي.
6. الإشارة إلى التدويل كأحد الأولويات الاستراتيجية في بيان رسالة المؤسسة.
7. تقييم المؤسسة بشكل رسمي لمدى التقدم الذي تحرزه عملياً عن طريق التدويل.

تؤكد الدراسات العلمية السابقة في مجال التدويل أن هناك أربعة مداخل رئيسية للتدويل تطبق بشكل كبير على مستوى مؤسسات التعليم العالي وهم على النحو التالي :

الدعم والالتزام المؤسسي :

يعد أداة رئيسة لتطوير جهود ومبادرات التدويل المطبقة على مستوى الجامعات ويتخذ غالباً مجموعة متنوعة من الصور والأشكال من قبيل ما يلي:

1. تصميم موقع للمؤسسة الجامعية على شبكة الإنترنت تتفرع من صفحته الرئيسية العديد من الروابط التشعبية التي تصل المستخدم ببرامج الجامعة في التدويل.

المبادرات والبرامج الأكاديمية الأنشطة اللاصفية:

ويتضمن عددًا من الأنشطة الأكاديمية المتنوعة مثل:

1. الوفاء بمتطلبات دراسة اللغات الأجنبية سواء بغرض الالتحاق أو التخرج من الجامعة .
2. دراسة مناهج ومقررات دراسية ذات صبغة دولية.
3. إتاحة الفرص أمام الطلاب للدراسة بالخارج.
4. المشاركة بالمناهج والبرامج الدراسية التي تتيحها المؤسسات الأكاديمية ببلدان أخرى من العالم.
5. دعوة أعضاء هيئة التدريس الأجانب كضيوف شرف في المؤتمرات والندوات الأكاديمية والبحثية على وسائل التواصل المختلفة
6. تقديم المؤسسة أنشطة وفعاليات غير صافية ذات صبغة دولية للطلاب المهتمين بالقضايا الدولية، من قبيل البرامج المؤسسية والمسابقات الدولية.

السياسات والفرص المتاحة لتدويل أعضاء هيئة التدريس:

- ينظر إلى أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم مشاركين على قدر كبير من الأهمية في الجهود الناجحة للتدويل؛ وبالتالي يجب تزويدهم بقدر كافي من فرص التدريب والتنمية المهنية لدعم مشاركتهم في جهود وأنشطة التدويل، وعادة ما يتضمن ذلك ما يلي:
1. تمكين أعضاء هيئة التدريس من السفر للخارج للمشاركة في أنشطة التعليم والبحث العلمي.
 2. قيادة الطلاب المشاركين في البرامج الأكاديمية للجامعة في الخارج
 3. المشاركة في أنشطة التنمية المهنية المرتبطة بالتدويل.
 4. تنمية الخبرات الدولية لأعضاء هيئة التدريس.
 5. وضع معايير دقيقة للتعاقد، والترقية، والتمديد، ومنح الجوائز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس للمشاركين في أنشطة التدويل.

الطلاب الاجانب:

يمثل عدد الطلاب الأجانب الذي وصلت إليه المؤسسة مؤشرا قويا على مستوى التدويل، وعادة ما يرتبط ذلك بعدد من الأبعاد الفرعية من قبيل ما يلي:

1. معدلات التحاق الطلاب الاجانب
2. جهود استقطاب الطلاب الاجانب
3. برامج وخدمات تقديم الدعم الأكاديمي لهؤلاء الطلاب.
4. دعم المنح الدراسية والبحثية المقدمة للطلاب الأجانب.
5. الفرص المتاحة للدراسة بالخارج. (1 : 577-579)

نتائج البحث

● وللإجابة على التساؤل الاول ماهي المحاور والأنشطة التي يمكن الاستعانة بها لدعم تدويل الجامعات ؟

تم التعرف على محاور تدويل الجامعات عن طريق تحليل مفاهيم وأدوار التدويل في المراجع المتخصصة المختلفة ، وتكونت محاور تدويل الجامعات التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة من :

أولا: محاور التدويل الخارجية

1. امكانية التنقل MOBILITY
- للطلاب
- لأعضاء هيئة التدريس
2. التعليم والتدريس TEACHING
3. التعاون البحثي RESEARCH COLLABORATION
4. الشراكات الاستراتيجية STRATEGIC PARTNERSHIPS
5. الخريجين ALUMNI

ثانيا: محاور التدويل الداخلية

1. المكان والبيئة المحيطة ENVIRONMENT PLACE AND
2. نسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب AND PROPORTION OF STUDENTS
3. محتويات ومهارات المنهاج الدراسي AND SKILLS INTERNATIONAL STAFF
4. التواصل مع المجتمع COMMUNITY CURRICULUM CONTENT

بعد تحديد المحاور الرئيسية والفرعية لتدويل الجامعات تم استنباط الأنشطة المنبثقة التي تعمل على تطوير ودعم الاتجاه الي تطوير الجامعات وهي :

- تزايد أعداد طلاب الجامعة المبتعثين في البرامج التي تمنح درجات علمية لجامعات خارج البلاد
- قبول الطلاب الوافدين في الجامعات المحلية
- برامج التبادل الطلابي بين الجامعات الدولية
- التعاون المشترك في المشاريع البحثية مع الافراد أو جهات التي تتبع الجامعات الخارجية
- عقد بروتوكولات تعاون بين الجامعات للدول المختلفة في المجالات التعليمية
- التأليف المشترك بين الباحثين من مختلف الدول في المنشورات البحثية

تقديم المخرجات التعليمية والبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية والشهادات (المحور الثاني : المنهاج الدراسي)
 4. يقارن القسم ما يدرس في كل مقرر دراسي بنظيره في المؤسسات التعليمية المتميزة (المحور الثاني : المنهاج الدراسي)
 5. يشجع القسم أعضاء هيئة التدريس للحصول على المنح البحثية داخل البلد وخارجه. (المحور التاسع : البحث العلمي والتواصل الخارجي)

ب. المؤشرات التي تدعم عملية تدويل الجامعات داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم بجمهورية مصر العربية (NAQAAE)

بعد تحليل الوثائق (دليل التقييم والاعتماد للبرنامج التعليمي في مؤسسات التعليم العالي والأزهر 2009) ومطابقته الي ما تم التوصل اليه في التساؤل الأول من محاور وأنشطة مطلوبة لتدويل الجامعات تم التوصل الي أن هناك مؤشرات فقط يدعمها عملية التدويل للمؤسسات الجامعية وهي كالتالي :

1. ما هي الخصائص التي يتميز بها البرنامج؟ (ندرة التخصص/ توافقه مع احتياجات سوق العمل/ ارتباطه بالوضع التاريخي للمؤسسة/ تزايد الإقبال عليه من الطلاب / فرص عمل متاحة/ المشاركة مع جامعات محلية أو عالمية / الموقع الجغرافي للمؤسسة/ تفضيلات الطلاب الوافدين وغيرها).
 (المعيار الاول : رسالة واهداف البرنامج)

2. هل يمثل التطوير في المعارف الخاصة بالبرنامج قيمة مضافة تواكب التطورات العالمية الحديثة في البرامج المناظرة؟
 (المعيار الخامس : تصميم البرنامج)

• وللإجابة على التساؤل الثالث هل هناك مؤشرات مقترحة يتم اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج لتوجيه المؤسسات الي تطوير قدرتها على التدويل في المستقبل؟

تم الوصول الي مؤشرات مقترحة يمكن اضافتها داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية عن طريق صياغة محاور وأنشطة تدويل الجامعات التي تم استخلاصها من التحليل على شكل مؤشرات لتوجيه المؤسسات الجامعية الي تطوير قدرتها على التدويل في المستقبل ، وتم تقسيم المؤشرات المقترحة التي تدعم التدويل الي خمسة أقسام تبعا لطبيعة المعايير وهم :

1. المؤشرات المطلوب اضافتها في المعايير والمحاور الخاصة بتصميم البرامج والمنهاج الدراسي

- الاهتمام باكتساب لغات متعددة
- الاعتراف المتبادل بالدرجات العلمية والمعادلات بين الجامعات على المستوى الدولي
- استحداث برامج مشتركة بين الكليات على المستوى الدولي
- انشاء فروع للجامعات في خارج البلاد
- تقديم خدمة البرامج الأكاديمية دوليا (التعلم عن بعد)
- ادراج المنظور الدولي في المناهج المختلفة داخل البرامج الأكاديمية
- اختيار أعضاء هيئة التدريس للتدريس بالجامعات خارج البلاد
- استقدام أعضاء هيئة التدريس العالميين المتميزين للتدريس بالجامعة والاستفادة من خبراتهم

• وللإجابة على التساؤل الثاني ماهي المؤشرات الموجودة بالفعل داخل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) التي تدعم الاتجاه الي التدويل؟

تم التعرف على المؤشرات التي تدعم الاتجاه الي التدويل داخل المعايير عن طريق تحليل معايير اعتماد البرامج الأكاديمية لكل من اتحاد الجامعات العربية (AARU) والهيئة القومية لضمان جودة بجمهورية مصر العربية (NAQAAE) ، وكانت كالتالي :

أ. المؤشرات التي تدعم عملية تدويل الجامعات داخل محاور اعتماد البرامج الأكاديمية لاتحاد الجامعات العربية (AARU) :

بعد تحليل الوثائق (دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية ط3 2015) ومطابقته الي ما تم التوصل اليه في التساؤل الأول من محاور وأنشطة مطلوبة لتدويل الجامعات تم التوصل الي أن هناك خمسة مؤشرات فقط تدعم عملية التدويل للمؤسسات الجامعية وهي كالتالي :

1. استناد أهداف البرنامج ومخرجات التعلم إلى أسس مرجعية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. (المحور الأول : أهداف البرنامج ومخرجات التعلم)
2. استناد الخطة الدراسية إلى مرجعيات محلية وإقليمية وعالمية (المحور الثاني : المنهاج الدراسي)
3. يتأكد القسم من أن مخرجات تعلم البرنامج الأكاديمي متوافقة مع المعايير المحلية والعالمية في التعليم العالي من خلال

- وجود اتفاقيات معتمدة ومعلنة للاعتراف المتبادل بالدرجات العلمية والمعادلات بين المؤسسة وبين الجامعات على المستوى الدولي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- تتيح المؤسسة الالتحاق بالبرامج الاكاديمية من خلال التعلم عن بعد
- وجود برامج اكايدمية مشتركة بين المؤسسة ونظيرتها في مجال التخصص على المستوى الدولي
- تراعي المؤسسة ادرج المنظور الدولي في المناهج المختلفة داخل البرنامج
- احتكام معايير البرنامج الاكاديمي الي مرجعية دولية معترف بها ومعتمدة في مجال التخصص
- ادرج مقررات لتدريس اللغات المختلفة في البرنامج الاكاديمي
2. المؤشرات المطلوب اضافتها في المعايير والمحاور الخاصة بالطلاب
1. وجود خطة أو الية معتمدة ومعلنة لجذب الطلاب الوافدين الي المؤسسة التعليمية
2. تزايد أعداد الطلاب الوافدين خلال السنوات الثلاثة الاخيرة
3. لدى المؤسسة خطة معتمدة ومعلنة لابتعاث الطلاب في البرامج المناظرة في الجامعات الدولية
4. تنفيذ المؤسسة برامج تدريبية للطلاب لتطوير مهاراتهم بما يتفق مع متطلبات سوق العمل الدولي
5. وجود اتفاقيات موققة ومعلنة للتبادل الطلابي بين المؤسسة والجامعات الدولية
3. المؤشرات المطلوب اضافتها في المعايير والمحاور الخاصة بأعضاء هيئة التدريس
1. وجود اتفاقيات معتمدة ومعلنة لتبادل أعضاء هيئة التدريس بين المؤسسة والجامعات الدولية
2. تتبنى المؤسسة معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس الموفدين للتدريس بالجامعات الخارجية
3. تعتمد المؤسسة معايير محددة لإستخدام أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الخارجية للتدريس بالجامعة والاستفادة من خبراتهم
4. تنفيذ المؤسسة حقيقية من البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس تتفق مع التطورات العالمية في مجال التخصص
4. المؤشرات المطلوب اضافتها في المعايير والمحاور الخاصة ادارة وقيادة البرنامج
1. وجود بروتوكولات تعاون مشترك بين المؤسسة والجامعات خارج البلاد
2. توجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة لإنشاء فروع لها في خارج البلاد
5. المؤشرات المطلوب اضافتها في المعايير والمحاور الخاصة بالبحث العلمي
1. يوجد في المؤسسة اتفاقيات معتمدة للتعاون المشترك في المشاريع البحثية مع الافراد أو الجهات تتبع الجامعات الخارجية
2. تشجع المؤسسة التأليف المشترك بين الباحثين من مختلف الدول في المنشورات البحثية
- توصيات البحث**
1. الاستفادة من مؤشرات التدويل المقترحة في البحث وأضافتها في دليل اعتماد البرامج الاكاديمية
2. ضرورة توجيه مؤسسات التعليم العالي الي التدويل عن طريق الالتزام بأنشطة التدويل المختلفة
3. اجراء دراسات اخرى مشابهة على معايير اعتماد المؤسسات التعليمية والجامعات وتحليلها من حيث الاتجاه الي التدويل
- المراجع العربية**
1. ابتسام ابراهيم الحديثي - عصام جمال سليم (2013 م) . تدويل مؤسسات التعليم الجامعي طبيعته ومدخله قراءة تحليلية لبعض التجارب والخبرات الدولية المعاصرة . مجلة التربية . جامعة الازهر . اكتوبر
2. اتحاد الجامعات العربية (2015) دليل ضمان جودة البرامج الاكاديمية في كليات الجامعات العربية — الطبعة الثالثة - عمان الاردن
3. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2009) دليل التقييم والاعتماد للبرنامج التعليمي في مؤسسات التعليم العالي والأزهر - الاصدار الاول)
4. سعد بن عيد الدويش ، عبد العزيز بن سليمان (2015 م) - تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول - مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 163 الجزء الثاني .
5. سوسن شاكر مجيد الجلبلي (2011 م) ضمان جودة واعتماد البرامج الاكاديمية في المؤسسات التعليمية (الاهداف، الاجراءات، النتائج) جامعة بغداد /كلية التربية ابن الهيثم
6. عائشة عبدالفتاح مغاوري (2016) بعنوان " تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي المصري في ضوء المعايير العالمية

المراجع الأجنبية

11. Childress, L. K. (2009). Internationalization Plans for Higher Education Institutions. Journal of Studies in International Education, 13(1).
 12. Dzvimbo, K.P. (2013). Globalization and the internationalization of higher education in sub-Saharan Africa, South African Journal of Education, 33(3).
 13. John MCGovern (2014)- INTERNATIONALISATION OF HIGHER EDUCATION WORKSHOP- INTERNATIONAL BENHA- V2 JUNE .
 14. Samuel, Paul (2014). Internationalization of Higher Education: Strategic Implications. Economic & Political Weekly, Volxliv(9).
27. العدد 109 . لتصنيف الجامعات .مجلة كلية التربية . جامعة بنها المجلد
 7. ماهر أحمد حسن (2014) بعنوان " تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية . مجلس النشر العلمي . جامعة الكويت المجلد 29 العدد 113 .
 8. محمد إبراهيم عبد العزيز (2015) بعنوان " تدويل التعليم : أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية . مجلة دراسات تربوية ونفسية . العدد 87 . كلية التربية . جامعة الزقازيق . ج. م . ع)
 9. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2010 م) التعليم العالي في مصر ، القاهرة .
 10. ناجي عبد الوهاب هلال ، علي عبد الرؤوف (2012) تدويل التعليم العالي المصري على ضوء تحديات العولمة - مجلة مستقبل التربية العربية - المجلد التاسع عشر .

دور التقنيات الحديثة في تطوير جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية - خلية ضمان الجودة بجامعة محمد بوضياف نموذجاً -

قنفي عادل
جامعة بسكرة - الجزائر

د. زلاقي وهيبه
استاذة محاضرة أ

جامعة المسيلة - الجزائر

Zellaguiwahiba2006@yahoo.fr

الملخص: لقد دأبت كثير من الأنظمة والحكومات إلى الاهتمام بالنظام التعليمي التربوي وتحسينه وتطويره؛ كونه المقياس الحقيقي لحضارة الأمة في الوقت الحاضر، وهو الخيار الأوحده في عالم المتغيرات المتسارع، والذي من خلاله نستطيع رسم صورة المستقبل الذي نريد، والتنبؤ بجبل مؤهل قادر على التفاعل مع معطيات العصر ومتغيراته. وجودة التعليم لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات ولا من القوانين، بل تبدأ من المدرسة ومن الفصول ومن اهتمام الوالدين ومن مشاركة الإدارة والمعلمين والطلاب في تحمل مسؤولية تطوير التعليم وضبط جودته وتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية

و تأتي هذه الدراسة الى الاطلاع على دور التقنيات الحديثة في تطوير جودة التعليم العالي بجامعة محمد بوضياف المسيلة من خلال دراسة استطلاعية لهذا النور من خلال وجهة نظر اعضاء خلية الجودة بالجامعة و معرفة الصعوبات و الافاق؟

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التعليم الجامعي، التقنيات الحديثة، الاعتماد الأكاديمي، الإدارة الجامعية.

Abstract: It is the only measure in the world of accelerated variables, through which we can draw the image of the future we want, and predict a generation capable of interacting with the data of the age And its variants. And the quality of education does not start from the halls, conferences or laws, but from the school and classes and the interest of parents and the participation of the administration and teachers and students in the responsibility of the development of education and quality control and quality of education is achieved through a clear and specific policy for total quality, and the efficiency of administrative management of educational institutions, Activate the follow-up and evaluation system to avoid mistakes, and provide high-level training systems for the educational and administrative body This study is based on the role of modern technologies in the development of quality of higher education at the University of Mohamed Boudiaf Through a survey of this role through the view of members of the quality cell of the university and knowledge of difficulties and prospects?

Keywords: total quality, university education, modern technology, academic accreditation, university administration.

المقومات والإمكانات المادية منها والمعنوية؛ التي تساعد على الارتقاء بالبحث العلمي، وذلك لإحداث النهضة العلمية والتقنية وإحداث الثورة العلمية، فقد أصبح التعليم العالي والبحث العلمي بصفة عامة الدول المتقدمة يعول عليه كثيرا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وغيرها خاصة المرتبطة بمصير الشعوب ومستقبلها، والجزائر تسعى هي الأخرى دوما لنهوض بهذا القطاع من خلال البرامج والاصلاحات التي تستحدثها في المنظومة الجامعية الجزائرية، حيث يهدف هذا النوع المستحدث من الأنظمة والاصلاحات التعليمية تحقيق نقلته النوعية بضمان الجودة في التعليم، كما شهدت الجامعة الجزائرية تطورا ملحوظا في الزيادة في عدد الجامعات والمقاعد البيداغوجية، والمراكز الجامعية وهيئة التدريس عبر الوطن، وهذا كاستجابة إلى الطلب المتزايد على التعليم الجامعي (عدد الطلبة الجامعيين)، كما شهدت الجامعة الجزائرية في هذه الفترة تحدا كبيرا في المعرفة العلمية والتكنولوجية خاصة من الدول المتطورة، وعليه أصبح إنتاج المعرفة العلمية في الجامعة الجزائرية عائق ومشكلة لا مخاض فيها، إن هذه المؤشرات حول الاهتمام بقطاع التعليم العالي تبرز أهميته، حيث يعتبر التعليم العالي والبحث العلمي المورد الأساسي

المقدمة: ان الاهتمام بموضوع ادارة الجودة الشاملة ليس حديثا فلقد وجهت العديد من الدول المتقدمة و النامية الى أنظمتها التربوية نقدا لانخفاض مستوى الجودة بها و قد ركزت كثير من الدول على دراسة الجوانب المرتبطة بالجودة على أثر اكتشافها لانخفاض التعليم فيها .

و لقد تمحورت العديد من المحاولات العالمية و المحلية لتحسين الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية من خلال عقد المؤتمرات و الندوات و تكوين اللجان العليا لوضع و تحديد مؤشرات و معايير لقياس الجودة في هذه المؤسسات و يمكن القول انه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة شاملة النظام التربوي المعقد و المتشابك بعناصره و أبعاده و مدخلاته و عملياته فهناك العديد من المؤشرات الكمية و الكيفية و يتطلب نجاحها بالعديد من المعايير أيضا من أبرزها الهيكل التنظيمي للنظام التربوي و الطالب و المعلم و المنهاج و الوسائل و الأساليب و الأنشطة بالإضافة الى البيئة المحيطة ذات العلاقة بالنظام التربوي.

و يعتبر التعليم العالي أحد ركائز الأمم وتقدمها وتطورها؛ إذ تتسابق الدول إلى رصد ميزانيات هائلة واستقطاب الكوادر العلمية المؤهلة من ذوي الكفاءة العالية، بالإضافة إلى السعي الدؤوب لتوفير

✓ انعدام التنسيق أو التعاون ما بين مؤسسات التعليم العالي حيث تعيش هذه المؤسسات كجزر معزولة عن بعضها البعض.

✓ غياب آلية الرقابة و المساءلة و انعدام الشفافية.

✓ فتوفير تعليم عال راقى النوعية وفقا لمواصفات و معايير التميز و الشفافية و ضبط الجودة و تهيئة بيئة تعليمية /تعليمية غنية و جاذبة و محفزة و داعمة للإبداع و التفوق لتمكين الطلاب من مواجهة التحديات المستقبلية الناتجة عن التحولات و التغييرات التي طرأت على العالم مع مطلع القرن الحادي و العشرين في المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و العلمية و المعلوماتية و التكنولوجية لتحقيق العدالة الاجتماعية و التنمية المستقلة و ترقية الانتاجية و انتاج المعرفة.

وكل هذا يتطلب اعداد الطلاب المؤهلين و اكسابهم المهارات التي تمكنهم من الاضطلاع بأدوارهم الاجتماعية و التفاعل والتكيف مع المجتمع و الاستجابة لمتطلبات المواطنة السليمة و تقديم برامج تتصف بالحدثة و المرونة و الارتباط بحاجات الطلاب المتميزة و احتياجات المجتمع المتجددة و المتغيرة. كذلك فان اعداد الطلاب القادرين على المساهمة في انتاج المعرفة و تمكينهم من امتلاك المنهجية العلمية لاعتمادها قاعدة لاتخاذ القرارات و حل المشكلات.

و هنا تبرز تأثيرات التقنيات الحديثة في العصر الحديث في عدة مجالات اجتماعية، ثقافية، تعليمية، ويعتبر مجال التعليم العالي من اهم المجالات المتأثرة بهذه التقنيات خاصة فيما يخص جودة مخرجاته ومناهجه، فقد تساهم هذه التقنيات الحديثة في تطوير طرق التعليم ومناهجه وتخرج كفاءات بشرية نوعية في مختلف التخصصات العلمية، وقد تتسبب في تدهور هذه الجودة من خلال التأثير على انخفاض مستوى المناهج الدراسية وطرق توصيلها وكذا عزوف الباحثين عن المحاضرات وإنجاز البحوث العلمية النزيهة.

و منه فان التساؤلات المطروحة كيف تساهم التقنيات الحديثة في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية و جامعة محمد بوضياف نموذجاً؟

و كيف يمكن ان تتكيف الجامعات الجزائرية مع التحديات المفروضة؟

و ماهي الاقتراحات لتجاوز الاشكال القائم؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساسا الى تحقيق جملة من الأهداف التي تعكسها والتي تبرز فيمايلي:

لتكوين الإطارات والكفاءات العلمية من جهة والمصدر الرئيسي لإنتاج المعرفة العلمية من جهة أخرى.

ويعد الميدان التعليمي في الجامعة الجزائرية من أهم الميادين التي تأثرت بهذا التغيير لاسيما المؤسسات التعليمية بمختلف درجاتها وأنواعها، فالاستخدام التقنيات الحديثة تعد من سمات العصر الحديث واهتمامات الجيل المعاصر الذي يكاد لا يستغني عنها في كافة أوقاته أثناء العمل أو في وقت الراحة والاستجمام ولكن التطور المعرفي الهائل الذي شهدته الألفية الثالثة، ساهم بشكل واضح في إحداث تطورات هائلة على المجتمعات في مختلف الميادين (د زلاقي وهيبة .د بوسكرة عمر .2019.ص131).

إشكالية الدراسة:

لقد شهد التعليم العالي في الوطن العربي خلال العقود الثلاثة الماضية توسعا كميا مذهلا الا أن التوسع الكمي لم يواكبه تحسنا في جودة هذا التعليم و نوعيته و قد أصبح هذا التعليم يشكل قضية كارثية نظرا لما يفرزه من اشكاليات و أزمت و تحديات لعل من أبرزها: (احمد الخطيب .2010.ص7)

✓ بطالة الخريجين مع ما يرافق هذه البطالة من هدر للطاقات البشرية و المالية.

✓ تدني جودة مخرجات التعليم العالي.

✓ انعدام الموازنة بين مخرجات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل و مع ما يواكب ذلك من قصور هذا التعليم في ترويض الخريجين بالمهارات و الكفايات التي تتطلبها خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة و المدربة.

✓ تقادم الخطط و البرامج الدراسية و عدم مواكبتها التي طرأت على المجتمعات العربية في المجالات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و العلمية و المعلوماتية و التكنولوجية و الادارية.

✓ تقادم التشريعات و الأنظمة و تناقضها و جمودها.

✓ مقاومة مؤسسات التعليم العالي للتغيير و التطوير و انعدام التميز و الابداع.

✓ ضعف مساهمة مؤسسات التعليم العالي في البحث العلمي و خدمة المجتمع و انعدام الشراكة مع قطاعات الانتاج و الخدمات.

✓ ارتفاع كلفة البنى التحتية لمؤسسات التعليم العالي و التبذير على المظاهر الشكلية و التقدير على البرامج المقدمة للطلبة.

✓ الاختلال أو عدم التوازن في وظائف مؤسسات التعليم العالي حيث يتم التركيز على التدريس فقط و اهمال الوظائف الأخرى المتمثلة بالبحث العلمي و التطوير و انتاج المعرفة و خدمة المجتمع و التعليم المستمر و التعليم المفتوح.

من أجل الارتقاء بمستوى الأداء و التحسين و التطوير المستمرين.(احمد الخطيب،2000 ص83).

الاطار النظري للدراسة:

1. شروط الجودة الشاملة:

ولتحقيق شروط الجودة الشاملة و مقوماتها يتطلب سياقاً مجتمعياً ديمقراطياً يعتمد في حياته على دينامية الحركة و المشاركة المجتمعية و على الشفافية و اتاحة المعلومات و مسئولية الالتزام و الاقتناع الى جانب المساءلة و الجزاء كما أنها تتطلب اعتماد مبادئ معينة للتطبيق في مؤسساته و من بين تلك المبادئ التي تتطلبها المنظومة المتكاملة لتحقيق الجودة التعليمية الاتساق و الاستمرارية في مقاصد العمل و تبني اجراءات جديدة في العمل و ليس مجرد الاجراءات القديمة بطريقة أفضل و مراقبة تأكيد الجودة و تقييمها في كل العمليات أثناء التنفيذ و ليس في نهاية استكماله فقط و الاهتمام بالتكلفة الكلية للبدائل و مواصلة عمليات التحسين للتخطيط و التنفيذ و التدريب المستمر على كل التوجيهات التجويدية كذلك فان اشراك جميع العاملين و اسهامهم في عمليات التحول و التجديد الذاتي و هذه المبادئ انما تحقق أهداف التغيير و التجديد في تكاملها و في اتساقها و تتأغمها عبر مسيرة المؤسسة.

و من المسلم به أن سياسات و مشروعات تجويد التعليم لها تأثيرات مجتمعية ايجابية كارتفاع فرص زيادة دخل الفرد و ارتفاع مستوى انتاجيته مما يؤدي الى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي و تقتضي هذه التأثيرات تأكيد عامل الجودة و مضامينها .

2. الأهداف المرجوة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة: (أحمد

الخطيب .مرجع سابق .ص5-6)

1. اتاحة الفرص التعليمية للطلاب و توفير بيئة تعليمية/ تعليمية مناسبة لمساعدتهم على النمو المتكامل و الاستجابة لحاجات المجتمع.
2. توفير العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص التعليمية لجميع الطلاب الراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي بغض النظر عن التفاوت فيما بينهم
3. تطوير و تنمية المعرفة و القدرات لدى الطلاب و تشجيع الأفكار الجديدة أو المبتكرة و تحفيز المبادرات الفردية.
4. دعم و تعزيز الابداع العقلي و الفني لدى الطلاب و التأكيد على الابتكارات و الاكتشافات العلمية الابداعية لإثراء المعرفة الانسانية .
5. اكساب الطلاب مهارات البحث العلمي لتمكينهم من اجراء البحوث و الدراسات العلمية التي تتصدى لمعالجة المشكلات و التحديات التي تواجه المجتمع المدني و العربي.

• الكشف عن تأثيرات التقنيات الحديثة على تطبيقات الجودة في مجال التعليم العالي بالجامعات الجزائرية و جامعة محمد بوضياف نموذجاً.

• ابراز مدى تكيف الجامعات الجزائرية مع مختلف التقنيات الحديثة في مجال جودة التعليم العالي و قدرتها على مواجهة الصعوبات و التحديات.

مصطلحات الدراسة:

1. التقنيات الحديثة:

تعرف التقنيات الحديثة على أنها: " أسلوب توظيف البرامج التقنية في التربية بهدف زيادة فعالية العملية التربوية ورفع نقاشها من خلال إعادة تخطيطها وتنظيمها وتنفيذها وتقييم المخرجات التعليمية، وهي منظومة متكاملة من الأجهزة والبرمجيات والإجراءات والعمليات؛ التي يوظفها المدرس في العملية التعليمية ".(صليحة رقاد،2013.ص42).

2. التصنيف:

يعرف التصنيف في التعليم العالي بأنه طريقة جمع المعلومات لتقويم الجامعات (برامجها وأنشطتها وأبحاثها العلمية....) لتوفير التوجيه للطلبة الذين يريدون الالتحاق بها هذا يجعل التنافس بينهما من خلال تطوير وضبط معايير الجودة للحصول على شهادات ومنح التميز. (أمل فتحي عقل،ص2009.60)

3. الإدارة الجامعية:

هي جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية باختلاف المسؤوليات من رئيس الجامعة إلى العون البسيط لتحقيق أهداف محددة في ظل الموارد المتاحة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية الجديدة (على عبد ربه حسين اسماعيل،2007،ص20)

4. الاعتماد الأكاديمي *académique accreditation*:

عملية تقويم لأداء قسم أو كلية أو جامعة من قبل هيئات الاعتماد غير الحكومية لتمكينها من تحقيق أعلى قدر من الكفاءة وفقاً لمعايير معتمدة وبمراجعة دقيقة (أمين محمد النبوي،31،2007)

5. التعليم العالي:

التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي والذي يهدف لإكساب الفرد معارف ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل، فمفهوم التعليم العالي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد حصول التلميذ على الشهادة النهائية من التعليم الثانوي.(مليكه عرعور،2013،ص188).

6. ادارة الجودة الشاملة:

يعرفها الخطيب لأنها فلسفة ادارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الادارية الحديثة الموجهة التي يستند اليها المزج بين الوسائل الادارية الأساسية و الجهود الابتكارية و بين المهارات الفنية المتخصصة

العميقة و الدقيقة لبرامج اعدادها لمعلميها. (امين محمد نبوي. مرجع سابق.ص31.32)

3. معايير الجودة الشاملة الدولية في مؤسسات التعليم العالي:

تختلف معايير الاعتماد من دولة إلى أخرى وحتى قد يلحظ الاختلاف بين مؤسستين للتعليم العالي في بلد واحد، سنحاول تقديم معايير الجودة المتبعة من قبل هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة والدول الأوروبية: (أمل فتحي عقل .مرجع سابق.43)

1. رسالة الجامعة وأهدافها: يجب أن تكون رسالة وأهداف المؤسسة واضحة وحقيقية بالنسبة للمشرفين والعاملين بالمؤسسة وبالنسبة للهيئات العليا الوصية، وتحدد ضمن الإمكانيات المادية والبشرية التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، وعلى المؤسسة تقييم رسالتها وأهدافها بشكل دوري ومستمر .

2. التخطيط والتقييم: القيام بعملية التخطيط المناسب الذي يخدم أهداف المؤسسة في مسار تطوري.

3. التنظيم والإشراف في المؤسسة : يجب أن تكون المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات ما بين الرؤساء والإداريين والعاملين داخل المؤسسة مقسمة وواضحة ومضبوطة بقوانين وأنظمة وتعليمات حتى تتحقق النزاهة والجودة في المؤسسة

4. البرامج التدريسية : تكون برامج المؤسسة منسجمة مع أهدافها ورسالتها ، من خلال محتواها وسياسة القبول فيها ، فتعمل المؤسسة على توفير المصادر اللازمة لتحسين البرامج وطرق التدريس وتقييمها بشكل دوري

5. أعضاء هيئة التدريس : يجب أن تكون مؤهلات أعضاء هيئة التدريس كافية لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة ، ويتم تعيينهم وفق أسس أكاديمية معيارية ، وضرورة وجود لوائح توضح مسؤولياتهم وواجبات الأعضاء والعمل كذلك على دعم الحريات الأكاديمية

6. الخدمات الطلابية: توفير الأبنية والمرافق اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة الطلابية والتي تساعدهم في حياتهم الأكاديمية وتقلل من مشاكلهم .

7. المكتبة ومصادر المعلومات: توفير مصادر التعليم وانتقاء المعلومة المتنوعة ، وتهدف المؤسسة للوفاء بحاجات الطلاب بتوفير المكتبات ومصادر المعلومات الإلكترونية من مواقع إلكترونية ودوريات ،...، وتعمل على تقديم الدعم المالي لتطوير هذه المصادر و خاصة تجديدها

8. المصادر المادية والمباني الأساسية: توفير المباني والهيكل كقاعات التدريس والمختبرات والمدرجات ومراكز البحث .

9. الانفتاح على الجمهور : تقديم المعلومات الكاملة والواضحة للجمهور عن المؤسسة وفعاليتها والأنشطة المختلفة داخلها عن طريق إصدار منشورات وإعلانات توضيحية .

6. تمكين الطلاب من استيعاب علوم العصر و امتلاك المهارات التي تؤهلهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة و مواكبة الثورة العلمية و ثورة المعلومات و الاتصالات.

7. اكساب الطلاب مهارات التواصل الثقافي و الحضاري مع الشعوب و المجتمعات الأخرى و الانفتاح على ثقافتها مع الاعتزاز بالهوية الوطنية و تعزيز الثقافة العربية الاسلامية.

8. توفير برامج و أنماط جديدة للتعلم و التعليم مثل التعليم المفتوح و التعليم عن بعد و التعليم الافتراضي و التعليم الإلكتروني لتمكين الطلاب من متابعة التعلم .

9. ترسيخ ثقافة الحوار و احترام الراي و الرأي الآخر و تقبل التنوع و اشاعة ثقافة التسامح و نبذ العنف أو التطرف.

ولأهمية وجود معايير في مؤسسات التعليم العالي فقد ارتأت الكثير من الدول الغربية و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية و غيرها من الدول الأوروبية الاعتماد على آليات للحفاظ على نوعية التعليم العالي و من أجل ذلك أنشئت هيئات سميت هيئات الاعتماد (Accreditation) و المقصود بالاعتماد الجامعي شهادة تمنح لمؤسسة تعليم عال تؤمن معايير محددة لجودة التعليم و قد تختلف معايير الاعتماد هذه من بلد الى آخر أو من مؤسسة لمؤسسة لكن جميعها متفق على أهمية و أهداف الاعتماد المتمثلة في : (أمل فتحي عقل 2009.ص15)

1. المساهمة في تعزيز نوعية التعليم العالي.

2. التأكد من أن الطلاب و أرباب العمل و الأهل لديهم معلومات تبين كيفية حصول معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات

3. التأكد من أنه لدي وجود نقص في الالتزام بمعايير الجودة تتخذ اجراءات لتحسين الوضع.

4. ايجاد معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات

ان عملية التقييم و الاعتماد هي الجزء المكمل الذي يتوج تطوير أنظمة جودة التعليم في مؤسسات التعليم باعترافه بأنها تم تطويرها عمليا طبقا للمعايير المرجعية المتفق عليها أي أن انشاء مجلس للاعتماد هو الجزء التكميلي لإنشاء أنظمة تعليم عالي و تطبيقها طبقا لمعايير الجودة و ليس بديلا عنها.

و يعتبر التعليم من أولويات سياسات و برامج الدول على كافة مستوياتها المتقدمة منها و النامية فجوهر الصراع العالمي في المستقبل هو في حقيقته تنافس تعليمي فقد أثبتت الدراسات المقارنة و التجارب الدولية المعاصرة بما لا يدع مجالاً للشك أن آلية التقدم الحقيقية هي التعليم فالتعليم يعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لمجتمع المعرفة و العامل الأكثر حيوية في تشكيله و بنائه الأمر الذي يدفع معظم دول العالم الى إعادة النظر في بنيتها التعليمية على مستوياتها المختلفة و المراجعة

كانت في برامج التعليم المبرمج الخطي، حيث أصبحت تراعي الفروق الفردية؛ بحيث يستطيع الطالب أن ينتقل من إطار تعليمي إلى آخر حسب قدراته، وإذا وقع في الخطأ يرسل إلى إطار معين حيث يجد المساعدة اللازمة. (بوسكرة عمر مرجع سابق. 2019: 141ص).

منهج البحث:

اعتمادا على موضوع الدراسة الذي هدف الى معرفة تأثيرات التقنيات الحديثة على جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، فان المنهج المساعد على قيام هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي ساهم في الالمام بعناصر الدراسة النظرية، كما تم الاعتماد على أداة التحليل التي ساهمت هي الأخرى في الوصول الى نتائج الدراسة الميدانية واقتراح طرق تطوير الجودة في التعليم العالي.

4.1- مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: خلية ضمان الجودة -جامعة محمد بوضياف المسيلة
- المجال الزمني: وتمثل في الوقت المستغرق لإجراء كل من الدراسة النظرية والميدانية على حد سواء ابتداء من تاريخ طرح إشكالية البحث وصولا الى نتائج وتوصيات البحث، والذي دام حوالي 7 أيام من شهر فيفري 2019.
- المجال البشري: وتمثل في أعضاء خلية ضمان الجودة لجامعة بوضياف بالمسيلة و عددهم 9.

الإطار الميداني للدراسة:

تم الحصول على معلومات من خلال أجوبة أعضاء خلية ضمان الجودة لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على مجموعة الأسئلة المقدمة لهم والمتحورة حول تطبيق جودة التعليم العالي بالجامعة ودور التقنيات الحديثة في تطوير جودة التعليم العالي وقد تمثل عددهم كمايلي:

| الكلية/المعهد | الصفة | العدد |
|---|-------|-------|
| علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير | رئيسا | 1 |
| كلية الحقوق | عضوا | 1 |
| العلوم الإنسانية والاجتماعية | عضوا | 1 |
| كلية التكنولوجيا | عضوا | 1 |
| معهد التقنيات الحضرية | عضوا | 1 |
| كلية التكنولوجيا | عضوا | 1 |
| كلية الرياضيات و الاعلام الالي | عضوا | 1 |
| كلية الاداب و اللغات | عضوا | 1 |
| ISTAPS | عضوا | 1 |
| المجموع | | 9 |

الجدول رقم (01) عدد أعضاء خلية ضمان الجودة لجامعة محمد بوضياف المسيلة

10. النزاهة : يجب على المؤسسة أن تكون نموذجا أخلاقيا في تعاملها مع الطلبة والمؤسسات الخارجية بنزاهة وشفافية مطلقة.

4. التقنيات الحديثة في التدريس:

ترتكز التقنيات الحديثة في التدريس على مجموعة من الاستراتيجيات؛ التي تهدف تحرير المتعلم من كل القيود التي تعوق تعلمه، وتفتح المجال أمامه من أجل الإبداع و العطاء والمشاركة وتبادل الخبرات لتحقيق جودة في التعليم في كل مراحله، ومن بين هذه الاستراتيجيات مايلي:

3-1- التدريس التبادلي:

تعد هذه الطريقة من بين الأساليب الحديثة في التعليم، حيث تستند إلى توافق كل أهداف التعلم والمجتمع وتعمل على تفتيح شخصية الطالب، كما أنها تنمي ميوله وتغجر طاقاته وتحثه على التعاون بينه وبين أفراد مجموعته، وهذه الطريقة مستمدة من التربية التقدمية؛ بحيث تراعي الفروق الفردية بين الطلبة وتكسبهم الثقة بالنفس بأنفسهم وتشعرهم بالاطمئنان وتساعدهم على معرفة ذواتهم والاستفادة من قدراتهم ضمن أطر الجماعة التي ينتمون إليها، وتوجههم توجيهها مهنيا واجتماعيا نحو الأهداف التعليمية المنشودة. (ابتسام صاحب موسى، 2015، ص155) والتعلم أو التدريس التعاوني هو التعلم ضمن مجموعات من الطلبة يتراوح عددهم ما بين 2 و6 طلبة في المجموعة الواحدة، بحيث يسمح للطلاب بالعمل سويا وبفاعلية ومساندة بعضهم البعض لرفع مستوى كل فرد منهم وتحقيق الهدف التعليمي المشترك، وتقييم أداء الطلبة بمقارنتهم بمحكات معدة مسبقا لقياس مدى تقدم أفراد المجموعة في أداء المهمات الموكلة إليهم، وتتميز المجموعات التعليمية التعاونية عن غيرها من أنواع المجموعات بسمات وعناصر أساسية، فليس كل مجموعة هي مجموعة تعاونية، فمجرد وضع الطلبة في مجموعة ليعملوا معا لا يجعل منهم مجموعة تعاونية، (فراس محمد السليتي، المرجع الس2015، ص64)

استراتيجية التدريس بالحاسوب:

شهد العالم اليوم تطورا وتقدما سريعا في مجال العلم والتكنولوجيا، وهذا التطور جاء نتيجة الثورة العلمية الناجمة عن الانفجار المعرفي، ومن بين المشاكل التي يعاني منها العالم اليوم الانفجار السكاني الذي أدى إلى زيادة أعداد الطلبة المقبلين على التعليم سواء في المدارس أو المؤسسات الجامعية، وهذا يتطلب بطبيعة الحال توفير الامكانيات البشرية المختلفة والمؤهلة (أعضاء هيئة التدريس، الامكانيات المادية...)، ضف إلى ذلك أن هذا النوع من التدريس يحتاج إلى سرعة ودقة في اختيار التعزيزات المناسبة، ومن هنا ظهرت الآلات والكتب المبرمجة لحل مثل هذه المشاكل؛ إذ سمي هذا النوع من التعليم " بالتعليم المبرمج" وبعد ذلك ظهرت برامج أطلق عليها اسم " التعليم المبرمج التفرعي"؛ إذ جاء هذا النوع من التدريس لتجنب الأخطاء والهفوات التي

تطبيق جودة التعليم العالي بجامعة المسيلة

س1 ما هو مفهوم مصطلح الجودة بالنسبة لكم؟

| المفاهيم | التكرارات | النسب المئوية |
|------------------------|-----------|---------------|
| اعلى درجة من الكفاءة | 01 | %11.11 |
| اعلى درجة من الاتقان | 05 | %55.55 |
| تحقيق متطلبات الباحثين | 03 | %33.33 |
| المجموع | 09 | %99.99 |

الجدول رقم (02) مفاهيم الجودة حسب اراء أعضاء خلية الجودة لجامعة

محمد بوضياف المسيلة

من خلال الجدول رقم (02) يتبين ان للجودة مفاهيم عديدة، فقد عبرت نسبة 55.55% من المبحوثين على ان الجودة هي تحقيق اعلى درجة من الاتقان، اما نسبة 33.33% منهم فإنها اعتبرت ان الجودة هي تحقيق متطلبات الباحثين، وأخيرا نسبة 11.11% منهم من صرحت بان الجودة هي تحقيق اعلى درجة من الكفاءة. فلكل حسب تخصصه وجهة نظر حول مفهوم الجودة و هذا ما يستدعي اعادة النظر في ايجاد مدخل مفاهيمي موحد و هذا راجع لتطبيق مبادئ الجودة بالجامعات الجزائرية حديثا.

س2 ماهي اهداف تطبيق الجودة بالجامعة؟

| الاهداف | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------------------|-----------|---------------|
| تطوير الإنتاج العلمي للأساتذة | 01 | %11.11 |
| تطوير منظومة التعليم العالي | 05 | %55.55 |
| تشجيع أخلاقيات البحث العلمي | 02 | %22.22 |
| تطوير المكتبات الجامعية | 01 | %11.11 |
| المجموع | 09 | %99.99 |

الجدول رقم (03) اهداف تطبيق الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

من خلال الجدول رقم (03) يتضح ان نسبة 55.55% من المبحوثين اكدت على ان تطوير منظومة التعليم العالي يعد من اهم اهداف تطبيق الجودة بالجامعة، وذلك لما لهذه الأخير من الأثر الكبير في تطوير المناهج وطرق استعمالها في مختلف التخصصات العلمية .

س3 كيف يؤثر تطبيق معايير الجودة على مخرجات التعليم العالي؟

| الاختيارات | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------|-----------|---------------|
| على المدى البعيد | 06 | %66.66 |
| على المدى المتوسط | 02 | %22.22 |
| على المدى القريب | 01 | %11.11 |
| المجموع | 09 | %99.99 |

الجدول رقم (04) مدى تطبيق الجودة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

من خلال الجدول رقم (04) يتبين ان نسبة 66.66% من المبحوثين صرحت بأن تطبيق معايير الجودة في مجال التعليم العالي له تأثيرات على المدى البعيد أكثر منه على المدى المتوسط والقريب، وذلك لان أهداف تطبيقات الجودة بالجامعات تظهر في مستوى كفاءة الباحثين بعد تخرجهم من الجامعة وولوجهم لعالم الشغل على ارض

الواقع، مما يعكس درجة قدرتهم على انجاز الاعمال وتحقيق اهداف المنظمات والمؤسسات المتوسطة والكبيرة.

س4 ماهي الإمكانيات اللازمة لتطبيق الجودة في التعليم العالي بالجامعة؟

| الإمكانيات | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------------------------|-----------|---------------|
| الإمكانيات المادية (الأجهزة) | 02 | %22.22 |
| الإمكانيات المالية (الميزانية) | 03 | %33.33 |
| الإمكانيات التقنية والتكنولوجية | 01 | %11.11 |
| الإمكانيات البشرية | 03 | %33.33 |
| كل ما سبق ذكره | 09 | %100 |
| المجموع | 09 | %99.99 |

الجدول رقم (05) الإمكانيات اللازمة لتطبيق جودة التعلم العالي بجامعة

محمد بوضياف بالمسيلة

من خلال الجدول رقم (05) يتضح ان نسبة 100% ترى أن الإمكانيات المختلفة المادية من تجهيزات و امكانات مالية و تقنية و بشرية كلها تساهم في تحقيق متطلبات توظيف الجودة في الجامعات الجزائرية و هي عنصر مهم لان النقص في احدى الامكانيات يؤثر بدوره على مخرجات التعليم العالي.

س5 ماهي اهم تأثيرات الجودة على مخرجات التعليم العالي بالجامعات

الجزائرية؟

| التأثيرات | التكرارات | النسب المئوية |
|--|-----------|---------------|
| على مناهج البحث العلمي | 01 | %11.11 |
| على طرق التدريس والتقنيات الحديثة التعليم العالي | 06 | %66.66 |
| على نتائج البحوث العلمية والمخرجات | 02 | %22.22 |
| المجموع | 09 | %99.99 |

الجدول رقم (06) تأثيرات الجودة على التعليم العالي بجامعة المسيلة

من خلال الجدول رقم (06) يتبين ان نسبة 66.66% من المبحوثين اكدت على ان الاستثمار الجيد لمدخلات الجودة و توظيفها على نحو جيد تساهم في تحقيق مخرجات جيدة على مستوى البحث العلمي و موازاة مع تطوير طرائق التدريس و نتائج البحوث و درجة التصنيف للجامعة.

2- دور التقنيات الحديثة في تطوير جودة التعليم العالي بجامعة محمد

بوضياف بالمسيلة

س6 ماهي اهم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة لتطبيق جودة التعليم

العالي بالجامعة؟

| الامكانيات | التكرارات | النسب المئوية |
|---------------------|-----------|---------------|
| أجهزة الحواسيب | 02 | %22.22 |
| الشبكات الالكترونية | 03 | %33.33 |
| البرمجيات الوثائقية | 01 | %11.11 |
| وسائط التخزين | 03 | 33.33% |
| المجموع | 09 | %99.99 |

الجدول رقم (07) الإمكانيات المتوفرة لتطبيق جودة التعليم العالي بجامعة المسيلة

- كفاءات تصميم الدروس وإعدادها والإتصال البيداغوجي-
 - كفاءات تقييم الطلبة- التّعليم عن بُعد
 - إستعمال تكنولوجيا الإعلام والإتصال في التّدرّيس.
- س7 ما مدى تأثير هذه التقنيات على جودة التعليم العالي بالجامعة؟

| التأثيرات | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------|-----------|---------------|
| تأثير عال | 06 | 66.66% |
| تأثير متوسط | 02 | 22.22% |
| تأثير ضعيف | 01 | 11.11% |
| لا يوجد | 00 | 00% |
| المجموع | 09 | 99.99% |

الجدول رقم (08) مدى تأثير التقنيات الحديثة على جودة التعليم العالي بجامعة المسيلة

من خلال الجدول رقم (08) يتبين ان نسبة 66.66% من الباحثين صرحت بان التقنيات الحديثة تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم العالي، اذ ان العلاقة بينهما مترابطة ومتكاملة، فكلما زاد تطبيق التقنيات الحديثة، كلما ارتفع مستوى التعليم العالي بالجامعة.

بمقتضى القرار رقم 932 المؤرخ في 28 يوليو سنة 2016، الذي يحدد كفاءات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف تمّ التقرير في المادة الأولى أنّه تنشأ لدى وزير التعليم العالي والبحث العلمي لجنة وطنية للإشراف ومتابعة تنفيذ برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث وتُدعى "اللجنة الوطنية" كما أكدت المادة الثانية على مهام اللجنة الوطنية التي تتكفل بضمان السير الحسن لخلايا متابعة برنامج المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف وبهذا الصدد تتكفل بالآتي:

- السهر على تنظيم وتأطير ومرافقة الخلايا المكلفة بضمان ومتابعة البرنامج الوطني للتعليم البيداغوجي تماشياً ومبادئ اليقظة البيداغوجية
- تنسيق ومواءمة ومتابعة جميع الأنشطة المتعلقة بالتكوين البيداغوجي للأستاذ الباحث
- التقييم الدوري لمنظومة التكوين المستمر للأستاذ الباحث وطالب الدكتوراه الموضوعة لدى مؤسسات التعليم العالي
- إنشاء شبكة وطنية للمكونين من أجل تشجيع كل عملية تبادل الخبرات في الموارد البشرية
- إنشاء أرضية وطنية للتكوين البيداغوجي عن بُعد
- الإدماج في الشبكة الدولية للبيداغوجيا والإندماج و/أو تطوير أي نظام تكوين بيداغوجي ذو قيمة مضافة عالية للتعليم العالي
- تشجيع معيار تأثير نشاط الخلايا في تكوين الأستاذ الباحث من خلال علاقة السبب والنتيجة بين عملية تكوين الأستاذ الباحث ونتيجة تكوين الطالب

من خلال الجدول رقم (07) يتبين ان نسبة 33.33% من الباحثين اكدت على ان الشبكات الالكترونية تعد من اهم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لتطبيق جودة التعليم العالي، خاصة فيما يتعلق بشبكة الانترنت .

و في هذا الصدد فقد ادرج كذلك المرافقة البيداغوجية: إنّ المفهوم الأولي والقاعدي للمرافقة يعني السير معاً باتجاه محدد وفق قيمة رمزية تتمثل في التقاسم هذه القيمة تدحض أولية وأسبعية المرافق primauté بل تجعله ثانويًا أمام الشخص المرافق إضافة إلى إعتبار أنّ أبعاد العلاقة في هذه العملية أهم من أبعادها الإجرائية وعليه فإنّ المرافقة لا تقوم على هدف محدد بغية الوصول إليه أساساً ولكن على مبدأ هدي المرافق وإرشاده ودلّه لتحقيق ذلك بنفسه. (PAUL, 2004, p.5)

والمرافقة البيداغوجية بهذا المعنى قد تتعلّق بالطلبة كما تتعلّق بالأساتذة وهيشكل من أشكال المساعدة المشخّصة للأستاذ ومتابعته ومراقبتها فهي عبارة عن فضاء حوار بين الطلبة والأستاذ الوصي تُقدم فيه إجابات مناسبة عن موضوعات مختلفة كمتابعة الطلبة في مساهم البيداغوجي عن طريق التكلّف ببعض نقائصهم المحتملة أو هي شكل من المساعدة المشخّصة والمقدمة إما من أجل مرافقة متعلّم يُعاني مصاعب وإما من أجل تقديم تكوين خاصم كملأ وعن بعد.

والمرافقة كما عرّفها البعض أنها نظام تعليم ييقوم فيه المتعلّمون للمعرفة والمتعلمين بالتعاون فيما بينهم بالتعلّم عن طريق التعلّم.

وقد تضمّن عشر (10) مواد تنظيمية ومُلحق حيث أشارت المادة الأولى إلى وجوب أن تنظّم على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي مرافقة بيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف وأشارت المادة الثانية إلى أهداف المرافقة البيداغوجية والتي تتمحور عموماً حول إكتساب الأستاذ خلال فترة التّربص معارف ومهارات في فنّ التّدرّيس الجامعي كما أشارت المادة الثالثة إلى وجوب إنشاء خلية بكل المؤسسات الجامعية عبر الوطن تكلف بوضع ومتابعة المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث تماشياً ومبادئ اليقظة البيداغوجية وتمّ تحديد مهامها في النقاط التالية:

- إقتراح الإستراتيجيات البيداغوجية للتعليم والتكوين العالي
- وضع برنامج المرافقة البيداغوجية حيّر التنفيذ وتبليغه للأساتذة المعنّين
- إنتقاء الأساتذة المتدخّلين في التكوين
- تقييم مشاركة الأساتذة المعنّين بالتكوين
- وفي إطار متّصل نصّت المادة الرابعة على برنامج المرافقة البيداغوجية الذي يتضمّن دورات وجصاص تدريبية تشمل:
- تدريس مبادئ التشريع الجامعي -مدخل للتعليمية والبيداغوجيا-
- علم النفس والنفسية التربوية

قد بدأت تهتم بتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة بمؤسساتها التعليمية وحتى و ان كانت متأخرة في ذلك فهي تحاول التكيف مع التغيرات العالمية من تحقيق معايير الجودة في مدخلات الجامعة من اجل تحقيق تميز نوعي في مخرجاتها. و لكن هناك تحديات على مستوى عامل الزمن و عامل الامكانيات و التكيف مع التجديد و الاصلاح.

توصيات الدراسة:

1. تفعيل دور الشريك الاجتماعي الخارجي، خاصة فيما تعلق باستخدام تقنيات التكنولوجيا سواء على المستوى الوطني أو الدولي وعليه يجب التخطيط لسيرورة التكوين من منظور الممارسة العملية وأسلوب العمل بالورشات التشاركية خارج الجامعة.
2. تزويد الجامعة بمختلف التسهيلات و اقامة اتفاقيات تعاون و شراكة دولية لضمان تحقيق معايير الجودة بالجامعات الجزائرية.
3. تدعيم الجامعة بقاعدة بيانات تضم مختلف التقنيات الحديثة و التي تساهم في تحقيق جودة مخرجات التعليم العالي. و هذا دون ان ننسى توفير الامكانيات المختلفة و التي تساعد في تفعيل دور التقنيات الحديثة في تحقيق الجودة.
4. ضرورة تطوير وتوسيع نشاطات خلية الجودة بالجامعات الجزائرية والتعاون فيما بينها على المستوى الجهوي والوطني
5. تكوين وتدريب الأساتذة والعاملين بالجامعات الجزائرية على استخدام التقنيات الحديثة واستغلالها لصالح تطوير جودة التعليم العالي.

المراجع:

1. د زلاقي وهيبه د بوسكرة عمر 2019: التقنيات الحديثة و التعلم عن طريق الصفوف المقلوبة و أثرها في تحقيق جودة التعليم. نواصري للطباعة و النشر. الجزائر.
2. أ. د أحمد الخطيب. 2010: الاعتماد و ضبط الجودة في الجامعات العربية. عالم الكتب. الأردن.
3. صليحة رقاد 2013: تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي آفاق و معوقات. دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. اشراف د بروش زين الدين. جامعة سطيف. الجزائر.
4. أمل فتحي عقل: 2009: تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي. الأردن نموذجاً، دار الخليج. ط1. عمان الاردن.

- صياغة و/ أو تحيين كل برنامج تكويني أولي أو مستمر لفائدة الأستاذ الباحث وطالب الدكتوراه
- تحيين دليل الموارد البشرية والهيئات أو المؤسسات المتخصصة في تكوين وتطوير البقطة البيداغوجية في مجال التكوين والتعليمية البيداغوجية
- تنظيم التكوين البيداغوجي لطالب الدكتوراه

س8 كيف تساهم التقنيات الحديثة في تطوير جودة التعليم العالي؟

| الاختيارات | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------------------------|-----------|---------------|
| التوجه نحو التعليم عن بعد | 05 | 55.55% |
| المشاركة في الندوات الفكرية عن بعد | 01 | 11.11% |
| مشاركة البحوث العلمية الالكترونية | 02 | 22.22% |
| اجتماعات النقاش بين الأساتذة عن بعد | 01 | 11.11% |
| المجموع | 09 | 99.99% |

الجدول رقم (09) أوجه مساهمة التقنيات الحديثة في تطوير التعليم العالي بجامعة المسيلة

من خلال الجدول رقم (09) يتضح ان نسبة 55.55% منالمبحوثين صرحت بان التقنيات الحديثة تساهم في التوجه نحو التعليم عن بعد ذلك للاعتماد الكبير على شبكات التواصل الاجتماعي وكذا شبكة الانترنت التي ساهمت في خلق بيئة تعليمية افتراضية جديدة دون التنقل الى الجامعة او مكان الدرس او الملتقى، فالطالب والأستاذ من مكانيهما يستطيعان التواصل وتبادل الأفكار ومناقشتها بالصوت والصورة (الفيديوهات) ما من شأنه تقلص من الجهد س9 ماهي اهم تحديات تطبيق جودة التعليم العالي بالجامعة؟

| التحديات | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------------------------|-----------|---------------|
| نقص العنصر البشري المؤهل | 04 | 44.44% |
| تزايد كم ونوع المعلومات الالكترونية | 00 | 00% |
| تزايد جرائم المعلومات | 02 | 22.22% |
| انخفاض مستوى أخلاقيات البحث العلمي | 03 | 33.33% |
| المجموع | 09 | 99.99% |

الجدول رقم (10) تحديات تطبيق جودة التعليم العالي بجامعة المسيلة من خلال الجدول رقم (10) يتضح ان نسبة 44.44% من المبحوثين اكدت على ان نقص العنصر البشري المؤهل يعد من اهم التحديات التي تواجهها الجامعة في تطبيق الجودة في مجال التعليم العالي، وذلك نظرا لتعدد التخصصات العلمية وتشعبها وعدم وجود تجانس معرفي بين الأساتذة والموظفين في مختلف الكليات والاقسام، هذا بالإضافة الى نقص التأهيل في المجال التكنولوجي مما يجعل من الجامعة الجزائرية متأخرة عن جامعات دول العالم.

نتائج الدراسة:

تبين من الدراسة أن الجامعة الجزائرية و نظرا لخصوصية المناهج الدراسية المتبعة و الاصلاحات التربوية التي مرت بها الجامعة

5. على عبد ربه حسين اسماعيل، 2007 : تطوير ادارة التعليم في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية.
6. أمين محمد النبوي و تقديم حامد عمار، 2007: الاعتماد الاكاديمي و ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.الدار المصرية اللبنانية،ط1.القاهرة.
7. مليكة عرعور، 2013: الجودة في التعليم العالي الجزائري، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد06، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
8. احمد الخطيب، 2000 :ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الادارة الجامعية ،مجلة اتحاد الجامعات العربية .الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.العدد3 تموز .
9. فراس محمد السيلتي. 2015 : استراتيجيات التدريس المعاصرة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
10. ابتسام صاحب موسى الزويني 2015: أساليب التدريس قديمها وحديثها، الطبعة الأولى، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. 10-M.PAUL. (2004). l'accompagnement, une posture professionnelle spécifique

مُعَوَّاتٍ تَعزِيزِ ثَقَافَةِ الجُودَةِ والاعتمادِ بِجامعَةِ المِنيا ومَقترحاتٍ لمُواجهتها

أ.د. أحمد عبد العزيز أحمد

الأستاذ بكلية التربية

مدير مركز التخطيط الاستراتيجي - جامعة المنيا

أ.د. جمال الدين علي أبو المجد

رئيس مجلس إدارة المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا

وعميد المعهد ، ورئيس جامعة المنيا السابق

جمهورية مصر العربية.

أ.د. أحمد شوقي زهران

الأستاذ بكلية الزراعة

مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد - جامعة المنيا.

المخلص: يهدف البحث الحالي إلى بيان معوقات تعزيز ثقافة الجودة بجامعة المنيا بمصر، واقتراح أساليب مواجهتها.

المشكلة: وجود معوقات تحول دون الاستمرار في تعزيز ثقافة الجودة في جامعة المنيا بمصر ، ووجود ضرورة لاقتراح أساليب مواجهة هذه المعوقات ، وانبثقت المشكلة من ثلاث مصادر هي : الدراسة الاستطلاعية ، والدراسات السابقة ، والإعلام المصري.

أدوات البحث: الاستبانة حيث طبقت على (400) من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . المقابلة الشخصية؛ حيث اشتملت على (15) من أعضاء مجلس إدارة مركز التخطيط الاستراتيجي، ومركز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة .

النتائج: تم التوصل إلى المعوقات أمام تعزيز ثقافة الجودة في جامعة المنيا بمصر، والتي تندرج تحت أربعة محاور هي: محور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، ومحور خاص بالكليات، ومحور خاص بسياسة إدارة الجودة، والمحور الأخير مرتبط بالبيئة الخارجية، كما توصل إلى أسلوبيين ؛ لمواجهة هذه التحديات : الأول قصير الأجل، والثاني طويل الأجل.

الكلمات المفتاحية: جامعة المنيا - ثقافة الجودة - معوقات الجودة - طبيعة ثقافة الجودة.

Proposals to Address them. Obstacles to Promote Quality and Accreditation Culture at Minia University

Abstract: The current research aims at identify the obstacles to promoting quality culture at Minia University in Egypt.

The problem: There is an existence of obstacles to the continuation of the promotion of the quality culture in Minia University in Egypt and a need to propose methods to address these obstacles.

The problem is emerged from three sources which are :the exploratory study, the previous researches ,and the Egyptian media.

The research methodology : descriptive method .

The result: The research reaches obstacles to enhance the culture of the quality assurance at Minia University in Egypt . They fall under four axes :The National Authority for Quality Assurance of Education ,faculties and quality management policy .and the last axis is related to the external environment.

It proposed two approaches to promote these challenges the first is short - term and the second is long term.

الاعتماد تركت انطباعاً يتمثل في وجود إحباط في الآمال التي عُقدت على الاعتماد، وبدأ حماسهم يُصاب بالفنور والإحباط.

يتطلب هذا الوضع بالطبع تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد من

خلال تحديد المعوقات واقتراح الحلول.

الإحساس بمشكلة البحث:

تم الإحساس بمشكلة البحث الحالي من خلال عمل الباحث

كمدير لمركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ، وعضو مجلس إدارة

مركز ضمان الجودة والاعتماد و مجلس إدارة مشروعات التطوير

بجامعة المنيا ، والذي يتطلب القيام بتقديم الدعم الفني للكليات؛

للحصول على الاعتماد أو تجديده، فقد لوحظ كثرة الاستفسارات حول

قيمة وضرورة الحصول على الاعتماد ، مما يؤكد ضعف ثقافة الجودة

لدى الغالبية العظمى من أعضاء هيئة التدريس ، والإداريين بل بعض

القيادات ؛ مما استوجب ضرورة إجراء دراسة استطلاعية للتعرف على

عقبات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد .

المقدمة: تعيش جامعة المنيا بجمهورية مصر العربية مرحلة جديدة بالاهتمام في مشوار سعيها المستمر للتطوير بغية أن تحقق رسالتها المجتمعية، والبحثية، والتعليمية.

أثمرت هذه الجهود بأن جميع كلياتها التي لها الحق في التقدم للاعتماد بلا استثناء، إما معتمدة (9 كليات) أو لديها إرجاء (4 كليات)، أو تستعد حالياً للتقدم للاعتماد، أو تقدمت للاعتماد وفي انتظار لجان المراجعة (4كليات) ، أما باقي الكليات (3كليات) لم تستوف بعد شروط التقدم.

من ثم تتبنى الجامعة استراتيجية التطوير المستمر؛ حيث تسخر إمكانياتها المادية، والبشرية؛ لتتمكن الكليات المعتمدة من تجديد اعتمادها، وتستطيع الكليات الباقية من الحصول على الاعتماد.

وعلى الرغم من هذه الجهود الحثيثة إلا إن الجامعة مازالت

تواجه معوقات مرتبطة في مجملها بثقافة الجودة والاعتماد، بمعنى أنها

في حاجة ماسة إلى التعزيز المستمر، وإن تجربة الكليات مع مشوار

مشكلة البحث:

لكي تتخذ ملاحظة الباحث إطارها العلمي تم القيام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بهدف التعرف على المعوقات التي قللت من حماس الكليات للاستمرار في تحقيق الأنشطة اللازمة للحصول على الاعتماد، أو تجديده وتبلورت هذه المعوقات في وجود ضرورة لتحديد المعوقات التي تحول دون تعزيز ثقافة الاعتماد، ووجود حاجة لاقتراح أساليب مواجهتها.

كما اتفقت العديد من البحوث والدراسات السابقة على أن ضعف ثقافة الجودة والاعتماد من أهم التحديات التي تعوق تحقيق الجودة الشاملة ومنها على سبيل المثال دراسة عبد الرؤوف ، طارق ، وعيسى المصري ، إيهاب (1)، عباس ، ياسر ميمون (2)، أحمد ، عبد العزيز أحمد وآخرون (3)، واليونيسكو (4)، ومما تجدر الإشارة إليه أن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (5) - وهي المنوطة رسمياً بمنح الاعتماد وتقديم الدعم الفني للكليات - هي نفسها - أكدت ما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة.

ومما يثير الاهتمام أن واحدة من أعرق الصحف في مصر ، وهي جريدة الأهرام عقدت ورشة عمل بعنوان (ماذا بعد الاعتماد؟) في 21 ديسمبر 2015(6)، والتي تم التوصية فيها بضرورة دعم ثقافة الجودة والاعتماد، والتحسين المستمر .

من ثم تتبلور مشكلة البحث الحالي أن هناك ضرورة لتعزيز ثقافة الجودة والاعتماد في مصر، وذلك من خلال تحديد معوقاتهما، واقتراح أساليب مواجهتها.

أهمية البحث:

تتبقى أهمية البحث الحالي من أهمية ثقافة الجودة، وأهمية تعزيزها بصفة مستمرة، وأهمية تحديد المعوقات التي تحول دون تعزيزها، هذا بالإضافة إلى أهمية اقتراح أساليب مواجهة هذه العقبات وعلاجها بالحلول.

وغني عن البيان أن ثقافة الجودة المعززة بصفة مستمرة تمثل الوقود اللازم لتشغيل آلية الجودة، والاعتماد، بمعنى أنه إذا غاب الإطار الفكري الثقافي المستنير عن عقول، ووجدان قادة المؤسسات التعليمية، وبقيت العاملين تصبح الجودة عملية شكلية أي ورقية الطابع، وليس لها عائد لا على المتعلمين، ولا على المؤسسات التعليمية، وذلك انطلاقاً من أن الثقافة بطبيعتها تمثل الإطار الفكري الذي يوجه سلوك الإنسان، وأن كلاً من الثقافة والفكر يدعم الآخر (7)، (8)

كما تتبقى أهمية البحث الحالي أنه ربما يساهم تحديد هذه المعوقات، واقتراح أساليب مواجهتها في تمكين الكليات في جامعة المنيا بمصر، وغيرها من الكليات من الحصول على الاعتماد أو تجديده في الوقت المناسب وبدون إرجاء .

كما أن تحديد هذه المعوقات ربما يساهم في توجيه الهيئة القومية لضمان جودة التعليم في مصر إلى تطوير أساليب تدريب منتسبيها، وفي تطوير آلية زيارة الكليات.

أسئلة البحث:

السؤال الرئيسي للبحث هو:

ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بجامعة المنيا في مصر، وما مقترحات مواجهتها؟

ينبثق من السؤال السابق الأسئلة التالية:

1. ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة ، والاعتماد بجامعة المنيا في مصر والمرتبطة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؟
2. ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة ، والاعتماد بجامعة المنيا في مصر والمرتبطة بالكليات؟
3. ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة ، والاعتماد بجامعة المنيا في مصر والمرتبطة بسياسة إدارة الجودة؟
4. ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة ، والاعتماد بجامعة المنيا في مصر والمرتبطة بمجتمع البيئة الخارجية؟
5. ما التصور المقترح لمواجهة معوقات تعزيز ثقافة الجودة ، والاعتماد بجامعة المنيا في مصر؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي أن يلفت انتباه المسؤولين، والمهتمين بتطوير التعليم العالي في مصر بصفة عامة، والمسؤولين في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر بصفة خاصة إلى ضرورة إعطاء ثقافة الجودة والاعتماد مزيداً من الاهتمام؛ حيث إنها عملية مستمرة، وتحتاج إلى تعزيز مستمر، ومن ثم فإن هناك حاجة ملحة لتحديد معوقاتهما، وكشف أساليب مواجهتها.

كما يهدف إلى بيان المعوقات التي تقف حائلاً دون تعزيز ثقافة الجودة، واقتراح أساليب مواجهتها مما يمكن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم في مصر، والكليات في جامعة المنيا من تعزيز ثقافة الجودة في مؤسساتها التعليمية، وجعل الحصول على الاعتماد له معناه وجوهره وقيمه بالنسبة لهم.

أدوات البحث: تم استخدام الأداة الآتيتين:

1. استبانة تهدف الى تحديد معوقات تعزيز ثقافة الجودة، والاعتماد التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنيا
2. المقابلة الشخصية مع قادة أعضاء مجلس إدارة مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة، وأعضاء مجلس إدارة مركز التخطيط الاستراتيجي بجامعة المنيا، بهدف التعرف على

مقترحاتهم لمواجهة معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد
بكلليات الجامعة.

منهج البحث:

تم إتباع المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج التي يمكن من خلاله وصف ما هو كائن، وتفسيره، ويهتم بتحديد العلاقات التي توجد من الوقائع والحقائق (9)، من خلال هذا المنهج تم تحديد معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد التي بجامعة المنيا، وبيان كيفية مواجهتها. وقد تم توظيف إمكانات المنهج الوصفي باستخدام أداتين هما: الاستبانة، المقابلة الشخصية.

محددات البحث:

1. بيان العقبات التي تواجه كليات جامعة المنيا؛ لتعزيز ثقافة الجودة والاعتماد، والسبب في الاقتصار على جامعة المنيا هو أن لكل جامعة خصوصيتها التاريخية، والثقافية، والاجتماعية، والمادية، والذي ربما ينعكس على طبيعة، ونوعية العقبات، وعلى فعالية الحلول المقترحة لمواجهتها.
2. الاقتصار على أعضاء وحدة الجودة بكلليات جامعة المنيا والسبب في الاقتصار عليهم دون غيرهم هو أنهم يشكلون المنسقين لمعايير الجودة في كلياتهم وبعضهم يشارك في برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس وبالتالي لديهم المعلومات والخبرات التي تمكنهم من الاستجابة لأدوات البحث.
3. أعضاء مجلس إدارة مركز ضمان الجودة والاعتماد، ومركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وذلك لنفس السبب المذكور في النقطتين السابقتين.

حدود البحث :

1. الحدود الموضوعية:

يتقيد البحث الحالي بدراسة عقبات ضعف ثقافة الجودة والاعتماد المرتبطة بالمحاور الثلاث الآتية :

- أ. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد بمصر .
- ب. كليات جامعة المنيا .
- ج. سياسة إدارة الجودة.
- د. البيئة الخارجية لمجتمع محافظة المنيا .

2. الحدود البشرية :

- أ. أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنيا.
- ب. أعضاء مجلس إدارة مركز التخطيط الاستراتيجي بجامعة المنيا .
- ج. أعضاء مجلس إدارة مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة المنيا.

3. الحدود الزمنية:

تم إجراء البحث الحالي في الفترة من 15 أكتوبر 2018 حتى

آخر يناير 2019م

الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث النقاط الآتية:

1. طبيعة ثقافة الجودة.
2. خطوات بناء ثقافة الجودة
3. واقع ثقافة الجودة.
4. مشاركة الطلاب في أعمال الجودة.

1. طبيعة ثقافة الجودة:

تنبثق طبيعة ثقافة الجودة من طبيعة الثقافة، وطبيعة الجودة فبالنسبة لطبيعة الجودة يبين Streble (10) أن الجودة منهج ونظام إداري شامل قائم على أساس تحقيق تغييرات جذرية مرغوبة داخل المؤسسة، وتشمل هذه المتغيرات الفكر، والسلوك، والقيم، ونظم العمل، والأداء، بغرض الوصول إلى أعلى درجات الإتقان في المخرج، وبأقل تكلفة، وتحقيق أعلى درجات الرضا للعميل أملاً في البقاء والاستمرار في النجاح.

وتضيف رمضان، بثينة (11) أن الجودة منهجاً للتحسين والتطوير المستمر، وقوامها أيضاً التدريب المستمر، وتؤكد الدور الحاسم للقيادة في تحقيقها والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمادية كوسيلة للوفاء باحتياجات العملاء (19) كما أنها تقوم أساساً على الإنسان الواعي، المقتنع تماماً بفكر، وفلسفة الجودة (7).

2. طبيعة الثقافة:

يرى Shernerhan (12) أن الثقافة نظام من القيم، والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون بالمؤسسة، وتؤكد (سامية الساعاتي) البعد القيمي في مفهوم الثقافة مضيفة أنها قابلة للانتشار، ومكتسبه، وتوجه السلوك. ومن ثم فهي تحتاج إلى وقت وجهد، وعلم لتحقيقها فلا نستعجل النتائج في بناء ثقافة الجودة.

وتبين Tamsland (13) كيف تؤثر الثقافة على قيم المؤسسة بل يعتبر أن القيم أحد أهم عناصر ثقافة المؤسسة، وتمنح للمؤسسة الانضباط السلوكي، وتقوم بدور الموجه والمرشد لهذا السلوك.

ويؤكد Atieno an Others (14) العلاقة بين قيم المؤسسة مثل التغذية الراجعة المستمرة من أجل التطوير المستمر، ودعم القيادة العليا، وجدية العاملين، ومن قناعة الطلاب بكليتهم، واستمرارية دافعية أعضاء هيئة التدريس؛ بل وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، واضح أن القيم، والثقافة وجهان لعملة واحدة؛ فكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، لكنهما عنصرين أساسيين من عناصر ثقافة الجودة.

إذن يوضح الطاهر، محمد سعيد (15) طبيعة ثقافة الجودة أن ترجمتها إلى سلوك يحتاج وقتاً طويلاً، وإن لم تكن المؤسسة مستعدة

تري غريب، زينب ، عبد المنعم ،محمد (25) أن غياب ثقافة التحسن المستمر إحدى أهم تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد مجد حصر أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة عدم نشر ثقافة الجودة مما ينعكس على عدم رغبة الإدارة فى التغيير والتطوير، وعدم توفر روح الفريق، وغياب القيم، والاتجاهات السلوكية السائدة مما يعنى غياب الثقافة التنظيمية.

خطوات بناء ثقافة الجودة:

يشير مكتب الجودة بكندا (26) إلى خمس خطوات لبناء ثقافة

الجودة

- **الخطوة الأولى:** نشر ثقافة عدم اللوم، والتعريض، وذلك من خلال تشجيع العاملين والاعتراف بوجود الأخطاء، والعمل الجاد على علاجها مما يشيع الشعور بالراحة، وبذل الجهد لمواجهتها، وذلك انبثاقاً من أن إخفاء الأخطاء لا يؤدي إلى التعلم وبالتالي يصعب تحقيق الجودة.
 - **الخطوة الثانية:** التركيز المستمر على تحقيق الأفضل، وذلك من خلال أن يفهم أعضاء المؤسسة أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة، وتتجاوز كثيراً مجرد تأكيدها من خلال الاستبيانات، ولكن يجب إلقاء الضوء على الكفاءات الجادة، والمجتهدة ومكافأتهم مادياً ومعنوياً.
 - **الخطوة الثالثة:** الشفافية داخل، وخارج المؤسسة، وذلك من خلال الإتاحة المعلوماتية لجميع العاملين بالمؤسسة والمجتمع الخارجي والمشاركة من الدروس المستفادة من الأخطاء، ومن الإنجازات، ومن المهم أن يشارك المجتمع الخارجي بإنجازات المؤسسة، والصعوبات التي تواجهها وكيف يتم مواجهتها.
 - **الخطوة الرابعة:** الاستماع الجيد لزملاء العمل، والمستفيدين (الزبائن والعملاء)، وذلك من خلال اللقاءات غير الرسمية التي يشارك فيها العاملون، والمستفيدين، والإنجازات والإخفاقات والعقبات، ومن إتاحة الفرص المتعدد للإدلاء بالمقترحات بواسطة اللقاءات المباشرة، أو الدراسات المسحية، أو التواصل الإلكتروني، وذلك للتوصل إلى مستوى أداء المؤسسة فيما تقدمه من خدمات، والوقوف على المواطن التي تحتاج إلى تحسين.
 - **الخطوة الخامسة:** احترام قيم وثقافات العاملين، والمستفيدين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تهيئة البيئة الملائمة لاحترام المتبادل، وتوطيد العلاقات، وتبادل المعلومات التي تستثمرها المؤسسة فى تجويد أداء العاملين.
- وتصف دراسة Cheng (27) أنه يمكن بناء ثقافة الجودة من خلال ثلاثة مصادر، المصدر الأول الموارد البشرية، والمصدر الثاني النظام المؤسسي، والمصدر الثالث النظام البيئي.

للصبر، وبذل الجهد، والتخطيط، وقيادة عملية التغيير فإنه يصعب أن تتحقق نتائج ملموسة وسينتهى التغيير إلى نقطة البدء.

وإذا كانت ثقافة الجودة تشتق كيانها من مصدرين أساسيين هما: الثقافة، والجودة فإن القيم تشكل عمودها وذروة سنامها، كما أن لها روافدها التي تنهل منها، أولها: التهيئة المؤسسية بشقيها المادي، والمعنوي، ونظام المعلومات الكمي، والكيفي، والتدريب المستمر، والعلاقات الاجتماعية الراقية بالإضافة إلى تبادل الخبرات.

3. واقع ثقافة الجودة:

لعله من الموضوعية والإنصاف الإشارة إلى أن ثقافة الجودة فى التعليم فى مصر بدأت فى النمو التدريجي، كما أن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم تضع نصب عينها نشر ثقافة الجودة فى كافة أنشطتها، سواء فى المؤتمرات أو الزيارات. ولكن يبقى أن نشر ثقافة الجودة تواجهه تحديات.

بينت محمد صالح ، سهام (16) شنتوي ، محمد (17) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يواجه الكثير من التحديات منها ما له علاقة بالبنية التحتية للجامعة، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية، والمادية المتاحة مثل التحديات المتعلقة بالقيادة، والمنظومة الجامعية، وضعف نظم المعلومات، ومركزية اتخاذ القرار .

من ثم كما أشار الترتورى ، جوريجان (18) نحن بحاجة إلى قائد جامعي مبدع يستطيع أن يؤثر على الآخرين بشخصيته وسلوكه المرن، وحكمته، ورجاحة عقله فى تشكيل فرق العمل المتعاونة المدربة على إتقان الأداء، والقادرة على إيجاد بيئة العمل المناسبة التي يتوفر فيها كافة الاحتياجات المادية، والتقنية اللازمة.

أشار غالبية الباحثون الجمال ،أحمد ، وآخرون (19) عامر ، وربيع (20) أبو الرب وعماد وآخرون (21) سلامة ، حسن (22)، إلى أن من أهم التحديات التي تعوق بصدف الجودة الشاملة هو ضعف ثقافة الجودة.

كما بينت دراسة إدريس ، ثابت عبد الرحمن (23) إن من أهم التحديات التي تواجه الجامعات المصرية افتقار الدعم المالي، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وضعف الدعم من جانب منظمات الأعمال فى المجتمع المحلي، وافتقار دور الطلاب.

وتناولت دراسة السامرائي ، برهان الدين حسين (24) تحدياً هاماً من تحديات الجودة وهو المكافأة المادية التي تمنح للكليات وأكد ارتباطها بالثقافات المختلفة مبيئاً أنه فى معظم الأحيان يجب أن تكون هناك مكافأة، لكنه لفت النظر أنه إذا أضيفت المكافآت على الراتب فسوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب، وسوف تفقد معناها وتأثيرها على المدى البعيد، كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد.

الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الآتي:

1. تحديد المشكلة بدقة وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية.
2. تحديد معوقات تعزيز ثقافة الجودة في كليات جامعة المنيا، وذلك من خلال الاستبانة.
3. التوصل إلى مقترحات؛ لمواجهة معوقات ثقافة الجودة والاعتماد بكليات جامعة المنيا، وذلك من خلال المقابلة الشخصية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

هدفت إلى التعرف على تعزيز ثقافة الجودة والتي مكنت من حماس الكليات للاستمرار في تحقيق أنشطة الجودة والاعتماد، وذلك من خلال استطلاع رأى مفتوح ينص على السؤال الآتي: ما المعوقات التي تحول دون تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بلكيتكم الموقرة؟ وقد تم الإشارة إلى العينة، ونتيجة الاستبانة في مقدمة البحث.

2. الاستبانة:

هدفت إلى تحديد معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بكليات جامعة المنيا بمصر، تم بناؤها من خلال الدراسة الاستطلاعية، والإطار النظري. تكونت الاستبانة من ست وخمسون عبارة ممثلة لثلاثة محاور، يمثل كل محور جانب من جوانب المعوقات التي تحول دون تعزيز ثقافة الجودة الاعتماد وهي:

- **المحور الأول:** تمثل المعوقات المرتبطة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم.
 - **المحور الثاني:** يمثل المعوقات المرتبطة بسياسة إدارة الجودة.
 - **المحور الثالث:** يمثل المعوقات المرتبطة بالكليات
 - **المحور الرابع:** يمثل المعوقات المرتبطة بالبيئة الخارجية.
- تم اتخاذ الخطوات العلمية اللازمة لبناء الاستبانة على أسس علمية.

عينة الاستبانة:

بلغت عينة الاستبانة (400) ممثلين لأعضاء مجلس إدارة مركزى ضمان الجودة والتخطيط الاستراتيجي وأعضاء وحدات الجودة على مستوى الكليات.

صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة على نخبة من أساتذة التربية بكلية التربية بجامعة المنيا؛ لتحكيمها وتم إجراء التعديلات المقترحة التي تمثلت في إعادة صياغة بعض العبارات.

ثبات الاستبانة:

تم إيجاد ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرنباخ، وتراوح قيم الثبات ما بين 0,59 و 0,79 وهي تدل على ثبات مقبول للأداة.

وتشير نفس الرابطة في موقع آخر (28) أن هناك خمس مفاتيح لنجاح الجودة: الأول أن نجعل الاعتماد عملية مستمرة، وأن يكون الاعتماد عنصرًا ثابتًا من حيث متابعته في كل اجتماعات المؤسسة، وإتاحة الفرص المستمرة للعملاء، والعاملين للاتصال والاستفسار بالطرق التقليدية والالكترونية.

مشاركة الطلاب في أعمال الجودة:

إذا كان مبدأ تحقيق الجودة الشاملة غايته الطلاب ليكونوا عند التخرج قد حصلوا على تعليم عالي الجودة يمكنهم من الحياة الكريمة، والتميز، والقدرة على المنافسة فقد تم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في أعمال الجودة؛ لأنهم السبب والغاية من الجودة بصفة عامة.

من ثم يهتم الباحثون في مجال جودة التعليم بإبراز ضرورة مشاركة الطلاب فقد بين (2015) Assybekova and Kalareva أنه يعتبر الطلاب شريكًا أساسيًا، وكاملًا عند القيام بعملية الاعتماد، بل تعتبر مشاركتهم تؤثر بالإيجاب على حياتهم المهنية في المستقبل كما أن لها قيمها في تطوير المؤسسات التعليمية، كما مشاركتهم -كما أكد الباحثان- أحد مصادر اختيارهم كخبراء في الجودة في المستقبل

ويلقي Boher (30) الضوء على القيمة من مشاركة الطلاب في أعمال الجودة بأنهم يقومون بأدوار متعددة داخل المؤسسة التعليمية؛ لتهيئة البيئة الملائمة للاعتماد، ولا يعتبر الطلاب (كما بين بوهر) مجرد طرف ثالث من المستفيدين من نظام الاعتماد لكنهم أصحاب مصلحة رئيسيون، ويجب استثمار قيمتهم للعمل مع فريق المراجعة الخارجية بالإضافة إلى إعطائهم الفرصة في إعداد وصياغة المعايير وتثبيت فعاليتهم في هذا المجال، كما يسهم مشاركة الطلاب في تزويد المراجعين بالمعلومات اللازمة للتغذية الراجعة التي يمكن من تطوير أدائهم كمراجعين خاصة فيما يخص العناصر التي يجب أن يشملها تقرير المراجعة ويؤكد Coates (31) أهمية إعطاء الطلاب الفرصة للمشاركة في عمليات الجودة في استراليا.

قدم Boher (32) ورقة عمل عن فائدة مشاركة الطلاب في إنجلترا في أعمال الجودة؛ حيث تقوم مؤسسات الاعتماد في المملكة المتحدة بإشراك الطلاب في اجتماعات التدقيق والمراجعة، وتعني عملية التدقيق مراقبة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تتم من خلال مراجعة الأقران؛ لإصدار أحكام تخص المعلومات التي يتلقونها، وطرق التدريس وجودة المعلومات التي يتلقاها الطلاب، والمعايير الأكاديمية المتوقع تحقيقها، وحتى يصبح للطلاب كلمتهم المسموعة فقد تم إعطاؤهم الفرصة؛ ليكونوا أعضاء في اللجنة العليا لضمان الجودة. وأكد تقرير Boher (32) أن استمرار مشاركة الطلاب على هذا النحو المتميز عملية ناجحة، وقيمة، ويجب دعمها؛ حيث يقدم صوت الطلاب رؤية قيمة للمراجعين.

| الترتيب | النسبة% | العبرة |
|---------|---------|---|
| 11 | 90.40 | 6- ضعف قدرة بعض المراجعين على خلق المناخ الملائم للمراجعة. |
| 18 | 78.20 | 7- تعالي بعض المراجعين في تعاملهم مع الكليات. |
| 5 | 94.50 | 8- تتضارب تقارير الزيارة المبدئية مع تقارير الزيارة الرسمية للاعتماد. |
| 6 | 92.72 | 9- سيادة مفهوم التفتيش عند بعض المراجعين على حساب مفهوم المراجعة للاعتماد. |
| 1 | 98.60 | 10- قصر فترة الزيارة للكليات. |
| 15 | 84.40 | 11- ضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات أثناء استعدادها للاعتماد. |
| 9 | 90.10 | 12- ضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات بعد اعتمادها لاستمرارية التطوير. |
| 14 | 86.10 | 13- ضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات التي لديها إرجاء. |
| 20 | 65.00 | 14- لا توجد مستويات للاعتماد يعكس مستوى جودة الأداء بالكلية. |
| 10 | 90.03 | 15- مجاملة بعض المراجعين لبعضهم لتبادل المصالح في الاعتماد. |
| 7 | 92.36 | 16- ضعف الفرصة المتاحة أمام بعض الجامعات الإقليمية لانضمامها لمجلس إدارة الهيئة القومية للاعتماد. |
| 3 | 97.80 | 17- لا يوجد تنسيق بين الهيئة، ووزارة التعليم العالي لتذليل عقبات الاعتماد المادية. |
| 17 | 80.66 | 18- تشدد بعض المراجعين على أشياء هامشية. |
| 8 | 92.20 | 19- تكاليف التقدم للاعتماد باهظة. |
| 13 | 87.04 | 20- ضعف التواصل بين الهيئة والكليات. |

يتضح من الجدول السابق ارتفاع النسب لموافقات أفراد العينة على معوقات تعزيز ثقافة الاعتماد حيث تراوحت ما بين 98.60%، 65%.

كما يتبين من الجدول السابق أن هذه المعوقات تتمثل في عنصرين هما:

العنصر الأول: يتصل بالهيئة نفسها.

العنصر الثاني: يرتبط بتدريب المراجعين وثقافتهم.

بالنسبة للعنصر الأول المرتبط بالهيئة نفسها فقد عبرت عنها العبارات التي حصلت على الترتيب: الأول، والثاني، والثالث، والرابع، والسابع، والثامن، والعاشر، والثالث عشر، والرابع عشر، والخامس عشر، والسادس عشر، والثامن عشر، والتاسع عشر، والعشرون.

والتي تناولت على الترتيب: قصر فترة الزيارة للكليات (98.60%)، لا توجد فرصة لتمثيل الطلاب في آليات الاعتماد (98.01%)، ولا يوجد تنسيق بين الهيئة ووزارة التعليم العالي؛ لتذليل

المعالجة الاحصائية:

تم استخدام النسبة المئوية لحساب تكرار الموافقة بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، كما تم ترتيب العبارات تنازليًا بالنسبة لكل محور.

3. المقابلة الشخصية:

- هدفت المقابلة التوصل إلى مقترحات للتغلب على معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد كما يراها أعضاء مجلس إدارة مركز ضمان الجودة والاعتماد، ومركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

- تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لبناء المقابلة على أسس علمية المتمثلة في العرض على المحكمين، والتعديل على ضوء مقترحاتهم

عينة المقابلة:

تم إجراء المقابلة على عينة بلغت عشرين عضوًا من أعضاء مجلس إدارة مركز ضمان الجودة، والتخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة والمبرر من اختيارهم هو خبراتهم المتميزة، ودورهم في تدعيم الدعم الفني للكليات التي تمكنهم من تقديم معلى الجودة والاعتماد، كما أنهم على دراية عميقة بخصوصية جامعة المنيا.

نتائج البحث:

تتمثل نتائج البحث في الإجابة عن أسئلة البحث ومناقشتها، وتفسيرها إجابة السؤال الأول من أسئلة البحث الذي ينص على الآتي:

ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بجامعة المنيا بمصر، المرتبطة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد؟

تتمثل هذه المعوقات في عنصرين هما:

العنصر الأول: يرتبط بالهيئة نفسها.

العنصر الثاني: يرتبط بتدريب المراجعين.

ومن الجدول التالي النسب المئوية لموافقات أفراد العينة على معوقات تعزيز ثقافة الجودة المرتبطة بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم.

جدول (1) معوقات تعزيز ثقافة الاعتماد المرتبطة بالهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد

| الترتيب | النسبة% | العبرة |
|---------|---------|--|
| 16 | 85.09 | 1- حاجة الهيئة لاعتماد نفسها تأكيدًا لمكانتها. |
| 19 | 80.20 | 2- ضعف فناعة الكليات بالهيئة القومية لأنها غير معتمدة. |
| 2 | 98.01 | 3- لا توجد فرصة لتمثيل الطلاب في آليات الاعتماد. |
| 4 | 95.80 | 4- لا توجد فرصة لكى تختار الكليات نظام اعتمادها (برامج/مؤسسى). |
| 12 | 88.00 | 5- حاجة بعض المراجعين إلى التدريب. |

وبيين الجدول التالي النسب المئوية لموافقات أفراد العينة على معوقات تعزيز ثقافة الجودة المرتبطة بالكليات:

جدول (2) معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد المرتبطة بالكليات

| الترتيب | النسبة % | العبرة |
|---------|----------|--|
| 4 | 94.27 | 1- صعوبة توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للاعتماد. |
| 3 | 95.70 | 2- ضعف اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالاعتماد. |
| 8 | 90.64 | 3- ضعف اهتمام بعض العاملين بالاعتماد. |
| 14 | 75.82 | 4- ضعف اهتمام بعض القيادات بالاعتماد. |
| 5 | 92.55 | 5- ضعف روح الفريق اللازمة للاعتماد. |
| 13 | 80.64 | 6- قلة اهتمام بعض القيادات بالتقدم للاعتماد. |
| 6 | 92.18 | 7- ضعف المهارات عند بعض القيادات اللازمة لإدارة ملف الاعتماد. |
| 1 | 97.00 | 8- لا يشعر غالبية الطلاب بأهمية الاعتماد. |
| 10 | 90.27 | 9- المتطلبات المادية لتجديد الاعتماد فوق طاقة الكليات. |
| 2 | 96.73 | 10- ضعف الحافز المادي الذي يشجع الكليات للتقدم للاعتماد |
| 11 | 88.55 | 11- استيفاء متطلبات الاعتماد مرهق بسبب قلة عدد المشاركين فعلياً. |
| 15 | 73.91 | 12- ضعف فاعلية بعض أعضاء هيئة التدريس بأثر الاعتماد على أدائهم. |
| 16 | 85.64 | 13- قلة اهتمام بعض الكليات بتجديد اعتمادها. |
| 7 | 91.09 | 14- سيادة الاعتقاد بأن الاعتماد شيء شكلي. |
| 12 | 85.60 | 15- بمجرد انتهاء زيارة المراجعين تعود الكلية الى ما كانت عليه. |
| 9 | 90.36 | 16- ضعف اقتناع البعض في الكليات بجدوى الاعتماد. |

يظهر الجدول السابق ارتفاع النسبة المئوية لموافقات أفراد العينة، والتي تراوحت ما بين 97%، و 73.91% بالنسبة للعنصر الأول: المتصل بالتمويل اللازم للاعتماد فقد عبرت عنه العبارات التي حصلت على الترتيب الثاني (بنسبة موافقة 96.33%)، والرابع (بنسبة موافقة 94.27%)، والعاشر (بنسبة موافقة 90.27%) والتي تناولت على الترتيب ضعف الحافز المادي الذي يشجع الكليات للتقدم للاعتماد، وصعوبة توفير المتطلبات المادية، والبشرية اللازمة للاعتماد، والمتطلبات المادية؛ لتجديد الاعتماد فوق طاقة الكليات.

بالنسبة للعنصر الثاني المرتبط بالتدريب على مستوى الكليات فقد جاءت العبارات المعبرة عنه في الترتيب الخامس (بنسبة موافقة 92.55%)، والسادس (بنسبة موافقة 92.18%)، والحادي عشر (بنسبة

عقبات الاعتماد المادية (97.80%)، ولا توجد فرصة لكي تختار الكليات نظام اعتمادها (95.80%)، وضعف الفرصة المتاحة أمام بعض الجامعات الإقليمية لانضمامها لمجلس إدارة الهيئة (92.36%)، وتكاليف التقدم للاعتماد باهظة (92.20%)، وضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات بعد اعتمادها (90.10%)، وضعف التواصل بين الهيئة والكليات (87.04%)، وضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات التي لديها إرجاء (86.10%)، وضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات أثناء استعدادها للاعتماد (84.40%)، وحاجة الهيئة لاعتماد نفسها (85.09%)، تعالي بعض المراجعين في تعاملهم مع الكليات (78.20%)، ضعف فاعلية الكليات بالهيئة القومية؛ لأنها غير معتمدة، ولا توجد مستويات للاعتماد يعكس مستوى جودة الأداء بالكلية (65.00%).

بالنسبة للعنصر الثاني المرتبط بتدريب المراجعين فقد تم التعبير عنها بالعبارات التي حصلت على الترتيب الخامس، والسادس، والتاسع، والحادي عشر، والثاني عشر، والسابع عشر، والتي تناولت على الترتيب تتضارب تقارير الزيارة المبدئية مع الزيارة الرسمية للاعتماد (94.50%)، سيادة مفهوم التفتيش عن بعض المراجعين على حساب مفهوم المراجعة للاعتماد (92.72%)، وضعف الدعم الفني الذي تقدمه الهيئة للكليات بعد اعتمادها لاستمرارية التطوير (90.10%)، ضعف قدرة بعض المراجعين على خلق المناخ الملائم للمراجعة (90.40%)، حاجة بعض المراجعين إلى التدريب (88.00%)، وتشدد بعض المراجعين على أشياء هامشية (80.66%).

تتفق نتائج السؤال السابق مع نتائج دراسة محمد، سهام، الكحكي، صالح (16)، المعوقات المرتبطة بالتكاليف المادية المرتبطة بالبنية التحتية، والموارد المادية، والبشرية، والتدريب، وكذلك بحث الترتوري، جوريجان (18) الذي أوصى بضرورة تهيئة بيئة العمل المناسبة التي يتوفر بها الاحتياجات المادية، والتقنية.

ودراسة رمضان، بثينة (11) التي أشارت إلى ضرورة التدريب كما مع دراسة Laohavichien (33) التي أكدت على الدور الإيجابي؛ لتوافر البنية التحتية؛ لتطبيق الجودة ودراسة استيوبي (17) التي أشارت إلى نقص التمويل.

إجابة السؤال الثاني من أسئلة البحث والذي ينص على الآتي:

ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بجامعة المنيا بمصر، والمرتبطة بالكليات؟

تتمثل هذه المعوقات في ثلاث عناصر هي:

- العنصر الأول: يتصل بالتمويل اللازم للاعتماد.
- العنصر الثاني: يرتبط بالتدريب.
- العنصر الثالث: يرتبط بثقافة الجودة بالكليات

باستعراض العبارات الممثلة للسؤال السابق نجدها تتدرج تحت عنصر أساسي وهو القوانين والتشريعات واللوائح التي يمكن أن تتضمنها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ويبين الجدول التالي النسبة المئوية لموافقات أفراد العينة على معوقات تعزيز ثقافة الجودة المرتبطة بسياسة إدارة الجودة.

جدول (3) معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد المرتبطة بسياسة إدارة الجودة

| الترتيب | النسبة % | العبارة |
|---------|----------|---|
| 5 | 87.11 | 1- لا يوجد فرق جوهري مادة بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة. |
| 7 | 80.20 | 2- لا يوجد فرق جوهري (معنوي/أدبي) بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة. |
| 6 | 83.66 | 3- لا يوجد إلزام قانوني للتقدم للاعتماد. |
| 2 | 96.79 | 4- لا توجد محاسبة للكليات غير الراغبة في الاعتماد. |
| 3 | 93.14 | 5- لا يوجد محاسبة على مستوى الأفراد غير المشاركين في أنشطة الاعتماد. |
| 1 | 98.00 | 6- لا توجد محاسبة للكليات التي لا تتقدم لتجديد الاعتماد في الوقت المناسب قانونًا. |
| 4 | 89.32 | 7- لا توجد محاسبة للكليات التي يُسحب منها الاعتماد. |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية لموافقات أفراد العينة عالية بصفة عامة حيث تراوحت ما بين 98%، 80.20%، مما يعكس الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في التشريعات، والقوانين، واللوائح المرتبطة بسياسة إدارة الجودة.

وتتمحور هذه المعوقات في نقطتين أساسيتين هما المحاسبة، والالتزام بالتقدم للاعتماد، ولعل السؤال الذي يفرض نفسه في جميع ورش العمل والتدريب الخاص بالجودة والاعتماد التي تعقد بجامعة المنيا، ولا توجد إجابة مقنعة له هو "ما الفرق الجوهري بين الكليات المعتمدة، ومثيلتها غير المعتمدة.

أثقت نتائج البحوث السابقة مع هذه النتائج ومنها على سبيل

المثال منها: إدريس ، ثابت عبدالرحمن (23)، و Bassaim (46).

إجابة السؤال الرابع من أسئلة البحث والذي ينص على الآتي:

ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بجامعة المنيا المرتبطة بالبيئة الخارجية؟

عندما ندقق النظر في العبارات الممثلة للسؤال السابق نجدها تعكس عنصر أساسي وهو الدعم المجتمعي الذي لا غنى عنه؛ لكي تتحقق الغاية المنشودة من الجودة والاعتماد وهي أن تخرج الجامعات لهذا المجتمع، خريج قادر على المساهمة في تنمية وتطويره من خلال قدرته على

موافقة 88.55%)، والإثنى عشر (بنسبة موافقة 85.60%)، والتي تناولت على الترتيب العبارات الآتية: ضعف روح الفريق اللازمة للاعتماد، وضعف المهارات عن بعض القيادات اللازمة لإدارة ملف الاعتماد، واستيفاء متطلبات الاعتماد مرهق بسبب قلة عدد المشاركين فعليًا.

بالنسبة للعنصر الثالث: المتعلق بثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بالكليات على مستوى الكليات فقد عبرت عنه العبارات التي حصلت على الترتيب الأول (بنسبة موافقة 97%)، والثالث (بنسبة موافقة 95.70%)، والسابع (بنسبة موافقة 91.90%)، والثامن (بنسبة موافقة 90.64%)، والتاسع (بنسبة موافقة 90.36%)، والثالث عشر (بنسبة موافقة 75.82%)، والرابع عشر (بنسبة موافقة 75.82%)، والخامس عشر (بنسبة موافقة 73.91%) والتي تناولت على الترتيب العبارات الآتية: لا يشعر غالبية الطلاب بأهمية الاعتماد، وضعف اهتمام بعض أعضاء هيئة التدريس بالاعتماد، وسيادة الاعتقاد بأن الاعتماد شكلي، وقلة اهتمام بعض القيادات بالتقدم للاعتماد، وضعف اهتمام بعض القيادات بالاعتماد، وضعف قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بأثر الاعتماد على أداؤهم.

تفسير نتائج العنصر الأول المتصل بالتمويل اللازم للاعتماد؛ فقد أكدت ذلك دراسة سهام محمد صالح الكحكي (34) التي أشارت إلى تحدي نقص التمويل اللازم للاعتماد، ودراسة رمضان ، بثينة (11) ودراسة ستيوي ، محمد عبد (17) السامرائي ، برهان الدين حسين (24).

كما تتفق نتائج العنصر الثاني المرتبط بالتدريب حيث أكدت دراسة الطاهر ، محمد سعيد (14) إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم الاهتمام بالتدريب، وكذلك دراسة الكحكي ، سهام محمد صالح (34) رمضان ، بثينة (11)

وتتسق نتائج العنصر الثالث المتعلق بثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين تجدر الإشارة إلى أنه ما من بحث تناول موضوع ثقافة الجودة، أو بالأحرى معوقات ثقافة الجودة إلا وأكد أن من أهم معوقات ضعف ثقافة الجودة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، والعاملين بل والقيادات. ومنها على سبيل المثال دراسة قليوب، سليمان محمد (35) عباس، ياسر ميمون (2)، Cheng & el al. (27).

بل إن الهيئة القومية لضمان جودة التعليم نفسها (5) أكدت على هذا العنصر؛ حيث أشارت إلى القصور في نشر ثقافة الجودة، كذلك أوصت جريدة الأهرام المصرية في ندوة عقدها خصيصًا لهذا الموضوع بضرورة دعم ثقافة الجودة (الأهرام) (6)

إجابة السؤال الثالث من أسئلة البحث والذي ينص على الآتي:

ما معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد بجامعة المنيا المرتبطة بسياسة إدارة الجودة؟

سعيد (15) صبري ، إيمان محمد ، عبد المعتمد ، الحملاوي صالح
(37) حسن ، أمل عاطف أحمد (38)

تؤكد الدراسات السابقة أنه على المستوى العالمي توجد مشاركة
مجتمعية تدعم ثقافة الجودة، والاعتماد بينما على المستوى العربي فإن
هذا الدور يحتاج إلى مزيد من الجهد.

يلاحظ على نتائج الاستبانة والتي أجابت عن الأسئلة الأربعة
الأول أن نسب الموافقة عالياً والتي تراوحت ما بين 98.60%،
73.9%، مما يعكس شعور أفراد العينة القوي بمعوقات تعزيز ثقافة
الجودة

إجابة السؤال الخامس من أسئلة البحث والذي ينص على الآتي:
ما التصور المقترح لمواجهة معوقات تعزيز ثقافة الجودة
والاعتماد بجامعة المنيا في مصر؟

للإجابة عن السؤال السابق تم تصميم استمارة المقابلة الشخصية
وفقاً للخطوات العلمية التي أشار إليها جاي Gay (39) وهي:

1. تحديد أسئلة المقابلة وتحكيها.
2. إجراء المقابلة وفقاً لخطوات محددة تضمن تحقيق الغرض منها.
3. إلقاء السؤال على الأستاذ المقابل، ثم تلقي الإجابة وتدوينها أثناء المقابلة، ثم كتابة المقترحات والحلول في صورة نقاط محددة وواضحة، ومختصرة.
4. عرض الحلول المقترحة على الأستاذ المقابل.
5. تم الأخذ بالحلول المقترحة التي حصلت على 75% فما أكثر من الأساتذة المقابلين.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحلول التي اقترحها أفراد العينة جاءت
متسقة مع ما ورد في الإطار النظري للبحث.

ويمكن عرض الحلول المقترحة من منظورين كما يلي:

- المنظور الأول طويل الأجل: حلول مرتبطة بطبيعة ثقافة الجودة .
- المنظور الثاني قصير الأجل: حلول مرتبطة بوسائل بناء ثقافة الجودة وهي: التهيئة، والتغلب على معوقات تحقيق متطلبات الجودة، وتحقيق متطلبات الجودة.
- **المنظور الأول:** الحلول المقترحة المرتبطة بضرورة استيعاب طبيعة ثقافة الجودة وتمثل طبيعة ثقافة الجودة المنبثقة من طبيعة مفهوم الثقافة، أنها عبارة عن فكر، وأن الفكر لا يتكون فجأة، ولكنه يستغرق وقتاً طويلاً؛ حتى يترجم في أداء وسلوك الفرد، مما يتطلب غرس ثقافة الجودة منذ المراحل الأولى من التعليم، ويتم تناوله بالرعاية والعناية على مدار بقية المراحل التعليمية ومن خلال الأنشطة التعليمية حتى ينمو هذا الغرس الثقافي المبكر عند التخرج، والالتحاق بالعمل، ويصبح أسلوب

المنافسة؛ لشغل مواقع العمل التي يتمكن فيها من أن يحيا حياة كريمة ويسهم في تنمية مجتمعه وتطويره.

ويبين الجدول التالي النسبة المئوية لموافقات أفراد العينة على معوقات تعزيز ثقافة الجودة المرتبطة بالبيئة الخارجية.

جدول (4) معوقات تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد المرتبطة بالبيئة الخارجية

| الترتيب | النسبة % | العبارة |
|---------|----------|--|
| 3 | 92.18 | 1- لا تضع جهات التوظيف الاعتماد كمعيار لاختيار شباب الخريجين للعمل. |
| 2 | 94.12 | 2- لا يوجد فرق جوهري بين خريج الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة. |
| 4 | 90.01 | 3- لا يهتم أصحاب الأعمال بالاعتماد كمعيار لاختيار شباب الخريجين للعمل. |
| 8 | 88.60 | 4- ضعف اهتمام الاعلام بموضوع اعتماد الكليات. |
| 6 | 89.12 | 5- ضعف وعي المجتمع المحلي بأهمية الاعتماد. |
| 5 | 89.66 | 6- قلة الدعم الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني لاعتماد الكليات. |
| 7 | 89.10 | 7- لا مكان للاعتماد في قواعد القبول، وتحويل الطلاب بين الكليات. |
| 1 | 97.00 | 8- لا يوجد تكريم أدبي أو مادي للجامعات المتميزة في مشوار الاعتماد. |

يظهر استعراض النسب المئوية السابقة أنها عالية بدرجة ملفتة للنظر حيث تتراوح ما بين 97%، 88.60% مما يؤكد وبشدة ضرورة دعم المجتمع المحلي بل والمجتمع بصفة عامة لأنشطة الجامعة، والكليات للجودة والاعتماد.

وقد تم التعبير عن هذه المعوقات بالعبارات التي حصلت على الترتيب الأول بنسبة موافقة 97%، الثاني بنسبة موافقة 94.12%، والثالث بنسبة موافقة 92.18%، والرابع بنسبة موافقة 90.01%، والخامس بنسبة موافقة 89.66%، والسادس بنسبة موافقة 89.12%، والسابع بنسبة موافقة 89.10%، والأخير بنسبة موافقة 88.60% والتي تناولت على الترتيب لا يوجد تكريم أدبي أو مادي للجامعات المتميزة في مشوار الاعتماد، ولا يوجد فرق جوهري بين خريج الكليات المعتمدة، وغير المعتمدة، ولا تضع جهات التوظيف الاعتماد كمعيار لاختيار شباب الخريجين للعمل، ولا يهتم أصحاب الأعمال بالاعتماد كمعيار لاختيار شباب الخريجين، وقلة الدعم الذي تقدمه منظمات المجتمع المدني لاعتماد الكليات، وضعف وعي المجتمع المحلي بأهمية الاعتماد، ولا مكان للاعتماد في قواعد قبول، وتحويل الطلاب، وضعف اهتمام الإعلام بموضوع الاعتماد.

تتفق نتائج السؤال السابق مع نتائج بحث Kenansonline (36) التي أشارت إلى أن معوقات الجودة المرتبطة بالبيئة الخارجية هي: ضعف اهتمام وسائل الإعلام، وعدم تعاون أفراد المجتمع بتعزيز فكرة الجودة، وانتشار ثقافة مقاومة التغيير، وكذلك دراسة الظاهر، محمد

4. تقوم القيادة بإتاحة الفرصة الملائمة للمشاركة في صنع القرارات والمشاركة في أساليب التقييم، والتقييم وترجمة قيم المؤسسة إلى سلوك، ويكون القائد قدوة في هذا المجال فلا تكن قيم المساءلة، والشفافية والالتزام، والاحترام المتبادل، مجرد حبر على ورق بل تتحول إلى سلوك؛ لأن هذا يضمن وجود بيئة ملائمة للإنجاز، والانتماء للمؤسسة يتفق هذا الاقتراح مع ماورد في دراسة Hughes (41) الذي أكد منها على المشاركة في صنع القرار تؤدي إلى توفير البيئة الملائمة لتنفيذ قرارات القادة ، وتفعيلها ميدانيا
5. النظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي له طموحاته ، وأماله المشتركة وأن لكل فرد خصوصيته على أن يتمكن هذا النظام من تحقيق الطموحات والأمال الفردية، وطموحات الجماعة، وأن يدرك أفراد هذا النظام الاجتماعي أن تحقيق الجودة للمؤسسة جزء من الانتماء لهذه المؤسسة، وجزء من سبب استمرارية وجودهم بها ويتفق هذا الاقتراح مع ما ورد في بحث العزاوي، محمد عبد الوهاب (45) أن الجودة نظام اجتماعي يحتوي على أفراد لهم طموحاتهم ودوافعهم، وأن تفاعلهم أثناء، وفي ميدان العمل يحقق الانتماء للمؤسسة.
6. ضرورة التأكد من أن البنية التحتية للكليات تمكنها من استيفاء هذه المعايير حتى يصبح الاعتماد حقيقة وله جدواه، وحتى تمحي فكرة أن الاعتماد مجرد استيفاء أوراق، وهذا ما أكدته دراسة Lachavichien (33) ودراسة بالترنوري، جورجان (18) التي أوصت بضرورة تهيئة بيئة عمل مناسبة يتوفر فيها الإمكانيات المادية، والتقنية اللازمة لتحقيق الاعتماد.
7. ضرورة إتاحة الفرصة للطلاب من المشاركة في عملية الاعتماد بعد تدريبهم واعتبارهم شريكا أساسيا وكاملاً عند القيام بعمليات المراجعة؛ لأن هذا سينعكس على انتشار ثقافة الجودة بين زملائهم ويساعد أيضا - وهذا هو الأهم- اكتساب قيمة الجودة في الأداء على المستوى الشخصي وعلى المستوى المهني. ويتفق هذا الاقتراح مع الاتجاهات العالمية في اعتماد الكليات التي أشار إليها كل من Boehme (31), Assylbekoba and Kalanova (29), Coates, H. (30), Boher (32) الذي أوصى بضرورة وجود دور فاعل للطلاب في أنشطة الجودة.
8. ضرورة إلزام الكليات وغيرها من الوحدات بالجامعة بالتقدم إلى الاعتماد بل والسعي الى استيفاء متطلبات تحقيق الاعتماد وتجدر الإشارة أنه من (48) في اليابان أصبح التقدم والحصول على الاعتماد بالتزام قانوني Higher Education In Japan

حياة، ونمط تفكير، ويتم حينئذ تطبيق ثقافة الجودة في مجال التعليم أو غيره بشكل طبيعي دون تكلف. وتجدر الإشارة إلى اتفاق الباحثين والمهتمين بموضوع الجودة، والاعتماد أن ثقافة الجودة تمثل النواة في خلية العمل؛ لتحقيق التطوير المستمر ومن هذه الدراسات: (41), Hughes (40), Glasser (43), Saunthi and Same (47), Davis (43), من الحمايل أحمد ، وآخرون (19) عامر ، وربيع (20)، و Sencila and Skicciere (44) إلى أن أكبر تحدى يعوق تطبيق الجودة، والحصول على الاعتماد هو ضعف ثقافة الجودة.

- **المنظور الثاني:** (قصير الأجل) حلول مرتبطة بتهيئة البيئة الملائمة لنشر ثقافة الجودة، وتمثلها في سلوكيات العاملين، والطلاب، والأساتذة وغيرهم، ويتم تحقيق هذه التهيئة من خلال عدة خطوات:

1. تدريب القيادات على الإدارة الاستراتيجية الذي يمكنهم من تحقيق استراتيجيات التطوير، والجودة وتحويلها إلى واقع، ولديها مهارات الإقناع، والتواصل، وأكدت البحوث والدراسات هذا المقترح حيث أكد Cascella (45) ضرورة أن تتمكن القيادة من تحويل استراتيجيات الجودة إلى واقع، وأن الخطة مهما اقتنع بها كبار القادة فإنها ليس لها قيمة إذا لم يفهمها ويستوعبها باقي أعضاء المؤسسة، كما أشارت دراسة Bassam (46) إلى أن النجاح في تطبيق أدوات تحسين الجودة يعتمد على فهم، ووعي الإدارة العليا، والعاملين كما أكدت دراسة Glasser (42) إلى الحاجة لقائد مبدع يستطيع أن يؤثر في الآخرين بشخصيته وسلوكه المرن وحكمته ورجاحة عقله، وتكوين فرق العمل الفعالة.
2. التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس، والعاملين والفنيين ومسؤولي الصيانة، وغيرهم بحيث يتضمن التدريب جانبين لا يعني أحدهما عن الآخر الجانب الفكري الثقافي الفلسفي للجودة، والجانب المهاري، على أن تخضع برامج التدريب للتقييم المستمر لدعم جوانب القوى، وعلاج جوانب الضعف بحيث تتحقق التغذية الراجعة التي تمكن من تحقيق الغاية من التدريب، ويتفق هذا الاقتراح مع ما أمده دراسة رمضان، بثينة (11) على ضرورة تدريب الكوادر الشابة على أعمال الجودة الإدارية والفنية.
3. عقد ورش عمل وفقاً لخطة علمية يكون عرضها للتغلب على مقاومة التغيير، ومقاومة التطوير، والتقييم المستمر لهذه الورش من أجل تطويرها وتفعيلها وعقد ورش عمل؛ لمناقشة عقبات، وصعوبات تعوق مشوار الحصول على الاعتماد.

خلاصة البحث:

يخلص البحث الحالي إلى إن هناك ضرورة قصوى لأن يشغل موضوع تعزيز ثقافة الجودة الاهتمام الذي يستحقه على مستوى الجامعة، وعلى مستوى الهيئة القومية المسؤولة عن الجودة على مستوى مصر، كما يخلص إلى إن السبب الرئيسي وراء أغلب معوقات الجودة وتحدياتها مرتبط تمامًا بالحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة. إنه من الإنصاف أن نقل أن هناك وجود لثقافة الجودة في مصر وجامعة المنيا، لكنه في حاجة إلى التعزيز المستمر حتى تتحقق الآمال المعقودة على بلوغ الغاية من الجودة، والاعتماد.

توصيات البحث:

تنتبثق من نتائج البحث الحالي التوصيات الآتية :

1. يجب أن تقوم الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد بتقييم ذاتي لبرامج تدريب المراجعين وتعزيز الإيجابيات ومواجهة السلبيات .
2. يجب أن توفر الكليات البيئة الملائمة لغرس ثقافة الجودة في نفوس أعضاء هيئة التدريس ، والعاملين والممثلة في التدريب المستمر للقيادات ، وأعضاء هيئة التدريس والعاملين .
3. ضرورة غرس بذور ثقافة الجودة منذ المراحل الأولى من تعليم الأطفال ؛ حتى تصبح أحد مكونات كيانهم الثقافي .
4. ضرورة أن يكون هناك فرق جوهري مادي ملموس بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة .

قائمة المراجع العربية

- 1- عامر ، طارق عبد الرؤوف ، المصري ، إيهاب عيسى (2014) الجودة الشاملة، والاعتماد الأكاديمي، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب، والنشر .
- 2- عباس ، ياسر ميمون (2018) تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المؤتمر العربي بالدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي 11-14 ابريل 2018
- 3- أحمد ، عبد العزيز أحمد، وآخرون (2018) تجربة جامعة المنيا لدعم كلياتها للحصول على الاعتماد، المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي من 11-14 ابريل 2018، لبنان
- 4- اليونسكو (2008) تقرير دراسة اليونسكو لتمويل التعليم العالي في البلاد العربية، بيروت: مكتب اليونسكو
- 5- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم (2018) المؤتمر الدولي الخامس للهيئة القومية لضمان جودة التعليم، والاعتماد من 22-23 ابريل 2018
- 6- جريدة الأهرام المصرية (2015) شباب، وتعليم، الصادرة بتاريخ 21 ديسمبر 2015 العدد47131

- 8- الطريدي ، عبد الرحمن (2017) الثقافة، والفكر .. أيهما يقوم بتحديث الآخر، جريدة العرب الاقتصادية في www.aleqt.com.
- 9- عبد الحميد ، جابر ، كاظم ، وأحمد خيري (1997) مناهج البحث في التربية، وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية
- 11- رمضان ، بثينة (2010) الجودة بين الجامعات الحكومية، والجامعات الأجنبية في التعليم المصري، مجلة العلوم التربوية، المجلد (18)، 2010
- 15- الظاهر ، محمد سعيد (2007) الجودة في التعليم العالي، رؤية، وأبعاد، اشارة الى جامعة النيلين بالرباط: المملكة العربية السعودية
- 16- محمد صالح ، سهام (2013) التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ابريل 2013
- 17- اشتيوي ، محمد عبد (2013) تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الخاصة في قطاع غزة في esteiwy.blogspot
- 18- الترتوري ، جورجيان (2001) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الاردن: دار المسيرة
- 19- الحمايل ، أحمد ، وآخرون (2010) رؤي تطبيقية لتفعيل مضامين الجودة والاعتماد الأكاديمي في الكليات الجامعية الخاصة، المؤتمر الدولي الخامس: مستقبل اصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة، من 13-15 يوليو 2010، القاهرة: المركز العربي للتعليم، والتنمية
- 20- عامر ، ربيع (2010) مبادئ، ونماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة: جامعة الدول العربية
- 21- أبو الرب ، عماد ، وآخرون (2009) ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، عمان: دار الصفاء
- 22- سلامة ، حسن (2005) ضمان الجودة، والاعتماد في التعليم، الرياض: الصولتية
- 23- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (2012) معوقات إدارة الجودة، والاعتماد في الجامعات المصرية الحكومية، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، المجلد (24)، العدد (1)
- 24- السامرائي ، برهان الدين حسن (2012) دور القيادة في تطبيق أسس، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي <https://www.abah.com.uk>

- 27- Cheng S.M, et al. (2018) Accreditation: Journey towards culture of quality in the Addiction & Mental Health Sector In Candian Center of Accreditation. In <https://amho.ca/wp-content/uploads/G16/Accreditation-as-Mechanism>
- 28- Accreditation Canda (B) (2018) In <https://accreditationca/5keys-accreditation-success>
- 29- Assybekova, A and Kalareva, S (2015) Student participation: the Experience of the public of Kazakhstan, In Asian Social Science. Vol.11. No.6, 215
- 30- Bokme, S. (2017) Making Accreditation Inclusive. In <http://www.acce-hg.org>
- 31- Coates, H (2006) The value of student Engagement for Higher Quality Assurance. In: <https://doi.org>
- 32- Boher, (2006) The Role Student in Quality Assurance Process In: https://www.lancasture.ac.uk/fss/events/hecu3.documents/Jo_net_Boher.Doc
- 33- Laohaviegien, T (2004) Leadership and Quality Management: Compleitive Between United States and Thailand, Ph.D, Clemson University
- 36- Joesph, RJ (2005) Implementing Total Quality Management, California: Preiffer
- 37- Gay, R (1992) Educational Research, Fourth ed.Edion, New York: Merrill
- 40- Classer, W (1998) The Quality school manging students without coercion, USA: Harpet
- 41- Hughrd, (2006) Change Management, A Critical Prespective charter institute of personnel and development
- 42- Saunthi, L and Samuelr (2005) Total Quality Management, New Delhi: Prentic Hall
- 44- Sencila, and Skiooriere, (2006) Application of Higher Education Institution In Quality of Higher Education Vol.4, No3
- 46- Cassella, V. (2014) Effective Stretegic Planning. In: https://quality.texas.org/wp-content/uploads/2014/11/effective_planning-casella.pdf
47. Bassam, E. (2004) Factors Leading to Successful Application of Improvement Tools for Quatily Management Thesis, USA, University of Missouri
48. Higher Education in Japan (2004) In: www.mext.go.jp
- 25- غريب ، زينب ، عبد المنعم ، محمد (2008) معوقات تطبيق الجودة الشاملة بالكليات التربوية بجامعة الملك فيصل، ومقترحات للتغلب عليها، مجلة البحوث النفسية، والتربوية، كلية التربية، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- 34- الكحكي ، محمد صالح (2013) التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمملكة الأردنية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ابريل 2013
- 35- قليوان ، سليمان محمد (2016) ثقافة الجودة بين الواقع، والطموح، المجلة الدولية للعلوم الهندسية، وتقنية المعلومات، المجلد (2)، العدد (2)، يوليو 2016
- 37- صبرى ، إيمان محمد ، عبد المعتمد ، الحملاوى صالح (2011) دور المشاركة المجتمعية فى ضمان جودة التعليم، وإعداد خريجي الجامعات لسوق العمل، المؤتمر العربى الدولى لضمان جودة التعليم، اتحاد الجامعات العربية، وجامعة الزرقاء الخاصة بالأردن من 10-12/5/2011
- 38- عاطف ، أمل ، حسن ،أحمد (2016) دور منظمات المجتمع المدني فى المناطق الأكثر احتياجا للارتقاء بجودة التعليم، رؤية مستقبلية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- 45- العزوى ، محمد عبد الوهاب (2005) إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار البازوردى
- قائمة المراجع الأجنبية:
- 7- Harrison, T. (2005) The Total Quality Management In Public Administration Quarterly, Vol.16, No.1
- 10- Streble, P. (1994) Choosing the right change path. In California management review, Vol.36, No.2
- 12- Shernerhan, EH. (2004) Organizational Culture and Leadership, Sanfrancisco: Jossey
- 13- Tamsland (1985) Organizational Culture in the Study of Higher Education. In the review of higher Education, Vol.8 No.2
- 14- Atieno, O.N and Others (1992) Obstacles to the Implementation and Organizational Performance. In IOSR Journal of business and management Vol.16, ISSUES VerIv, May, 2014. In <https://pdfs.semanticscholar.org>
- 26- Accreditation Canda (A) (2018) In: <https://accreditation/news/5tips-creating-qualityimprovment>

العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

أحمد الجلاّد
الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني
رام الله / فلسطين
ajallad@pcbs.gov.ps

د. شبلي السويطي
جامعة القدس المفتوحة
القدس / فلسطين
sswaiti@qou.edu

الملخص: هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين ممكنات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والتي تم تطبيقها في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وفق عينة طبقية عشوائية منتظمة بلغت 100 موظف/ة تم توزيع الإستبانة عليهم، وتم تحليل البيانات بموجب برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين ممكنات نموذج التميز مجتمعة مع نتائجه في الجهاز، وأن قوة العلاقة بلغت 86%، في حين تبين وجود علاقة احصائية لكل من القيادة والشراكات والموارد والعمليات والمنتجات والخدمات مع نتائج النموذج، وعدم وجود علاقة لكل من الاستراتيجيات والموظفين مع نتائج النموذج، وأن نسبة ارتباط كل ممكن من الممكنات مع النتائج جاءت كما يأتي: العمليات والمنتجات والخدمات (78%)، الشراكات والموارد (75%)، القيادة (64%)، الموظفين (61%)، الاستراتيجية (56%). وأبرزت النتائج مجموعة من نقاط القوة أهمها بأن الجهاز يواكب التطور السريع في مجال التقنية والتكنولوجيا في جمع البيانات لدعم مصداقية مخرجاته الإحصائية، ويتمتع بمستويات عالية من التخطيط واستعراض نتائج أعماله، وأن قيادة الجهاز تدعم مجالات التميز والإبداع، وفرص التحسين تتلخص بتمكين الموظفين بشكل أكبر لإطلاق كامل امكانياتهم وقدراتهم، ودعم استراتيجيات الجهاز من خلال حزمة من مؤشرات الأداء المتعلقة باحتياجات المجتمع وقياس انطباعاته.

وأهم التوصيات هي توجه الجهاز نحو تحقيق المستوى الثاني من مستويات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية "معرفة بالتميز"، وضرورة تحديث نموذج التميز الأوروبي للجودة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة ونظم المعلومات الإدارية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ممكنات، نتائج الأداء، التميز.

تغييراً جذرياً في المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة والمحددات التي قد تقف عائقاً لتحقيق ذلك، ووجود هياكل مرنة تناسب متطلبات الأداء المتميز، كما تحتاج إلى التدريب المستمر للموارد البشرية لتمكين العاملين بهدف بناء ثقافة التميز بها، وتحقيق التفاعل والتكامل مع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين، والأنظمة المكونة للمجتمع، وضرورة توفر إدارة واعية ذات كفايات متعددة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع طبيعة المرحلة ومتغيراتها، مع امتلاك القدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات الملائمة⁽²⁾. وقامت مجموعة من المنظمات الفلسطينية في القطاع الحكومي والقطاع الخاص بتبني نموذج التميز للمنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وإجراء التقييم الذاتي بناءً على معاييرها، وقد حصل كل من: الشرطة الفلسطينية وجامعة النجاح الوطنية والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) Committed to Excellence، وهي أولى مراحل الوصول لجائزة التميز الأوروبي والذي يتكون من ثلاث مراحل، فيما تقوم بعض المنظمات حالياً بدراسة امكانية تطبيقه خلال الفترة القادمة. بدأ التخطيط لإنشاء الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في أوائل عام 1993، ويعتبر بما لديه من إمكانيات بشرية وخبرات فنية متميزة وأجهزة متطورة من أهم أجهزة الدولة في عصر تعتبر فيه البيانات والمعلومات من أهم العوامل لتحقيق أي نجاح أو تطوير في جميع المجالات والأنظمة بالدولة خاصة بأن الأجهزة الإحصائية حول العالم تعتبر من الأركان الأساسية للمجتمع المدني، ويناط بها مهمة توفير

مقدمة الدراسة وخلفيتها: إن التميز وتطبيق ممارسات الجودة في المنظمات على مختلف أشكالها وأنواعها بات نهجاً تحذوه المنظمات لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة في ظل عصر العولمة التي يعيشها العالم مع بدايات القرن الحالي وعلى نطاق واسع، مما يفرض على المنظمات العمل على التحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها وتخفيض تكاليفها، واعتماد أفضل الممارسات ومعايير الجودة لمواجهة التحديات الملحة ضمن منظومة الأعمال، من أجل ضمان ديمومة واستمرارية وكفاءة المنظمات وممارسة أعمالها في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

تم الاعلان الرسمي عن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في عام 1991 باشتراك الهيئة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتتخذ المنظمة التي تمنح جوائز النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من العاصمة البلجيكية بروكسل مقراً لها، وتضم أعضاء أكثر من 700 منظمة ينتشرون في شتى أنحاء العالم. ويشار للنموذج بنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في الأعمال (European Foundation for Quality Management) (Model for Business Excellence)⁽¹⁾. يهدف نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إلى تحقيق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلي أو يتجاوز التوقعات، وهو مبني على مفاهيم أساسية للتميز، ومعايير يتم التقييم من خلالها باستخدام منطوق رادار (RADAR). ومن متطلبات إدارة التميز المؤسسي التركيز على إحداث

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية: جاءت الدراسة لتسليط الضوء على نموذج (EFQM) من أجل خلق ثقافة عن أهمية هذا النموذج في العمل المؤسسي، خصوصاً أن هذا النموذج أصبح مقياساً يشير إلى تقدم المنظمة في مجال التميز والإبداع، لذا اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها ستبرز مفاهيم ومبادئ ومعايير نموذج التميز الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) وتجربة الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في تطبيقه.

الأهمية التطبيقية: جاءت هذه الدراسة للخروج بنتائج حقيقية لطبيعة العلاقة بين إمكانات ونماذج (EFQM) خدمة للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في التطلع المستقبلي لتحقيق نتائج أداء أفضل، كما أن نتائج الدراسة قد يستند إليها باحثون آخرون في إجراء دراسات مستقبلية وذلك لندرة الباحثين في تناول هذا الموضوع الهام على حد علم الباحثين في فلسطين بشكل خاص والدول العربية بشكل عام.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- الحدود الزمانية: الربع الرابع من العام 2018.
- الحدود البشرية: الموظفين الدائمين في المقر الرئيس للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- الحدود الموضوعية: العلاقة بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .
- الحدود الإجرائية: أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

نظريات ما بعد الجودة الشاملة :

وهي النظريات التي تم الاعتماد عليها وتمثل المرحلة السادسة من تطور الجودة وهي مرحلة القرن الحادي والعشرين وأن التطورات في الجودة الشاملة أخذت منحى تطوير نظريات ونظم تعالج مشاكل أو قصور في جوانب الأعمال المختلفة لإدارة المؤسسات الاستثمارية والمتخصصة. حيث استمرت تطورات نشأت عنها تحسينات أكثر تحديداً وتفصيلاً مثل تحسين جودة الإنتاج أو تحسين العمليات والإجراءات أو التحسين المتكامل أو التحسين المتدرج، مما أظهر نظريات واستراتيجيات مثل استراتيجية الكايزن ودوائر أو حلقت الجودة، طريقة البوكا يوكا أو الستة سيجما وأخيراً إدارة الجودة الاستراتيجية. في كل الأحوال ظلت تطورات المواصفات القياسية العالمية وسلسلة المواصفات آيزو ISO 9000 تجد مكانها لتنوع منهجها وشموله والعمل عليه بصورة منظمة ومستمرة. وهذه الدراسة بشكل قوي اعتمدت على نظرية نموذج EFQM ومعاييرها، والعلاقة السببية للمعايير المحددة من قبل النموذج. والتي سيتم اختبار منطقية هذه العلاقة في هذه الدراسة.

البيانات والإحصاءات الضرورية لواضعي السياسات التنموية والتخطيطية، وتتولى الحكومات توفير كافة الوسائل المادية والمعنوية من أجل إنجاح مهام أجهزة الإحصاء في دولها، وتمكينها من القيام بمهامها التقليدية بشكل موضوعي وفعال وعلمي⁽³⁾.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن إجراء التقييم وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة واتخاذ القرار المؤسسي بإجرائه والخروج بنتائج للتقييم وفرص للتحسين والحصول على شهادات التميز بمراحلها حسب النموذج، لا تكفي لمعرفة العلاقة السببية بين إمكانات النموذج وارتباطها بالنتائج الحقيقية التي يوضحها نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، حيث قد يظهر لدى المنظمة مع مرور الوقت وبعد التقييم الذاتي بعض فرص التحسين في المعايير والتي قد تنعكس سلباً على النتائج. وبناءً على حصول الجهاز على شهادة ملتزمون بالتميز Committed to Excellence (C2E) في منتصف عام 2017، كان لا بد من إجراء دراسة بعدية لتحديد العلاقة السببية بين الإمكانات والنتائج في الجهاز، وتسليط الضوء على الإمكانات التي أظهرت فرصاً للتحسين في النتائج، من أجل دعم الإمكانات التي تعتبر نقاط قوة فيه والتي قد تسهم في تحقيق نتائج باهرة، وفي نفس الوقت القيام بتطوير وتحسين الإمكانات الأخرى التي قد تظهر بعض القصور في النتائج، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما مدى توافر إمكانات نموذج (EFQM) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
- ما العلاقة بين إمكانات نموذج (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
- ما مستوى ثقافة التميز وفق نموذج (EFQM) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؟
- ما هي رؤية جهاز الإحصاء لتحقيق الاستدامة في تطبيق نموذج (EFQM) للوصول لمستويات باهرة بالتميز والإبداع المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى توافر إمكانات نموذج (EFQM) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- معرفة العلاقة بين إمكانات نموذج (EFQM) ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- معرفة واقع ثقافة التميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني وفق نموذج (EFQM).
- الاطلاع على رؤية جهاز الإحصاء للاستدامة في تطبيق نموذج EFQM والوصول إلى مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي.

مصطلحات الدراسة :

أما المشهديات فيرى أن التميز هو أعلى مستوى من مستويات الأداء، يتكون من تراكم الخبرة والمعرفة والمهارات للعاملين، وتضمن التحسين والتطوير المستمر لأداء المنظمة ككل لغرض تحقيق المكانة المناسبة بين المنظمات⁽¹²⁾. ويرى الباحثان أن مفهوم التميز على مستوى المنظمة هو تحقيقها لمستويات عالية في الأداء من خلال عملياتها ومخرجاتها بالاستناد إلى معايير ومقاييس واضحة تبرز نقاط القوة والتميز لدى تلك المنظمة، سواء من خلال تبني نماذج ونظم إدارية دولية أو من خلال المبادرات الشخصية أو المؤسسية، وإجراء مقارنات مستمرة على المستوى المحلي والدولي.

إدارة التميز المؤسسي :- إن إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه وتساهم في زيادة الحصة السوقية والقوة التنافسية للمنظمة⁽¹³⁾. وأنها الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات اللازمة بتوظيف الكفاءات، المهارات، والقدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومنفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواء الداخلي والخارجي، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة تلبية لاحتياجات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، وتحقيق ما يفوق متطلباتها وتوقعاتها⁽¹⁴⁾. ويشير أوكلاند أن إدارة التميز هي القدرة على توفيق وتنسيق كافة مكونات وعناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز، يرضي كل الأطراف في المنظمة⁽¹⁵⁾.

ويلخص الباحثان أن مفهوم إدارة التميز هو إطار ومنهج فكري تنتهجه المنظمة للسعي إلى تحقيق مستويات عالية في الأداء، بما ينعكس بالإيجاب على نتائج أعمال المنظمة، وبما يتجاوز التوقعات، وذلك من خلال التركيز على القيادة والإستراتيجية والعاملين والموارد والعمليات، والاهتمام بتحقيق أعلى النتائج على مستوى العاملين والمستهلكين والزبائن والمجتمع وعلى نتائج أعمال المنظمة ككل.

نماذج التميز :- تعبر نماذج التميز عن مجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل منها درجاتها الخاصة بها والتي تعتمد عليها المنظمات في إجراء التقييم الذاتي والوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء⁽¹⁶⁾. إن تقديم الجودة في المنتج أو الخدمة للزبون لم تعد كافية بل يجب أن يستشعر الزبون بتلك الجودة من خلال تكرار طلب السلعة أو الخدمة واعتراف منظمات محايدة سواء كانت محلية أو اقليمية أو دولية تختص بالجودة ليجري التعبير عن ذلك الاعتراف من خلال شهادة تقديرية أو ميدالية النموذج التعبيرية⁽¹⁷⁾.

- التميز (Excellence): عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن وأصحاب المصلحة⁽⁴⁾.
- نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :- هو إطار عمل غير توجيهي لنظم الإدارة على مستوى المنظمة، ويمنح هذا النموذج إطار يساعد على التعاون والابتكار اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة⁽⁵⁾.
- منظر رادار (RADAR) حسب نموذج EFQM⁽⁶⁾: هو إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية منظمة خلال تصديدها للتحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام، ويتكون رادار من أربع عناصر؛ نتائج Results. منهج Approach. تطبيق Deployment. تقييم وتحسين Assessment and Review.
- الممكنات (Enablers): هو ما تقوم به أي منظمة وكيفية القيام به، وهي: القيادة، العاملون، الإستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والمنتجات والخدمات⁽⁷⁾.
- النتائج (Results): تأتي نتاجاً للممكنات (الوسائل)، ويتم تحسين الممكنات (الوسائل) من خلال التغذية الراجعة من النتائج، والنتائج حسب النموذج هي: نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال⁽⁸⁾.

أولاً:- الإطار النظري للدراسة

مفهوم التميز: التميز هو عمل الأشياء بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو طريقة عملية لقياس الإنجازات من حيث معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح⁽⁹⁾. أما (Pinar & Girad) فيعرفاه بأنه استثمار المنظمات الفرص الحاسمة من خلال اتباع التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء⁽¹⁰⁾.

أما مفهوم التميز على مستوى المنظمة فيركز على بعدين رئيسيين في الإدارة الحديثة هما :-

- البعد الأول:- إنجاز نتائج غير مسبوقه للإدارة تتفوق بها على منافسيها و تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- البعد الثاني:- أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز من خلال الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، مع تهيئة الفرص الحقيقية بتنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من المرة الأولى، وبالتالي فإن هذان البعدان متكاملان لا يتحقق أحدهما دون الآخر⁽¹¹⁾.

الأوروبي لحقوق الإنسان للعام 1953م، والتي وردت أيضاً في الميثاق الاجتماعي الأوروبي المعدل للعام 1996، وتم التصديق على هذا الميثاق من قبل سبعة وأربعين عضواً بالمجلس الأوروبي، حيث قاموا بتبنيها كمبادئ عامة في تشريعاتهم الوطنية⁽²⁰⁾.

ويعد نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوروبية إطار عام عملي وغير توصيفي لتمكين المنظمات من⁽²¹⁾:

- تقييم وضعها خلال مسيرة التميز، بمساعدتها لفهم نقاط القوة الرئيسية لديها والفجوات المحتملة، من رؤيتها ورسالتها المعلنة.
- تقديم لغة مشتركة ونمط تفكير حول المنظمة لتبادل الأفكار بفاعلية داخل المنظمة وخارجها.
- دمج وتكامل المبادرات القائمة والمخطط لها، إزاء الازدواجية وتحديد الفجوات.
- وضع هيكل أساسي لنظام إدارة المنظمة.

معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة :

يتكون نموذج التميز الأوروبي من تسعة معايير رئيسية، خمساً منها تعتبر إمكانات، أما الأربعة الأخرى فتعتبر نتائج، ويتفرع من هذه المعايير 32 معيار فرعي (24 معيار فرعي للمكانات، 8 معايير فرعية للنتائج)، ويندرج تحت كل معيار فرعي مجموعة من الأنشطة.

الشكل رقم (1): معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)⁽²²⁾.



- شهادة معروفون بالتميز (R4E) تقييم المؤسسة وعلى ثلاث مستويات وهم: R4E ثلاث نجوم في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (300-400) نقطة، R4E اربع نجوم في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (400-500) نقطة، R4E خمس نجوم في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (500-600) نقطة.
- جائزة تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EEA) وتعتبر هي أعلى مستويات التميز حسب نموذج EFQM، حيث تضم الجائزة فريقاً من المقيمين المستقلين الذين يقضون حوالي 500 ساعة في مراجعة الوثائق وإجراء المقابلات في الموقع لكل شركة مرشحة، وتعد طريق التقييم واحدة من بين أقوى الطرق بين كل الجوائز⁽²⁴⁾.

ومن النماذج العالمية للتميز والتي حققت نتائج إيجابية وحصلت على شهرة واسعة، نموذج ديمينغ (DEMING). ونموذج مالكوم بالدريج (MBNQA). والنموذج الاسترالي (AQA). والنموذج الكندي (CQA). والنموذج البرازيلي (BNQA). ونموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) الذي أصبح معروفاً عالمياً كنموذج للتميز المؤسسي والمطبق في دول الاتحاد الأوروبي الذي اعتمده العديد من الدول⁽¹⁸⁾.

ولم يقتصر تطبيق نموذج (EFQM) للتميز على دول الاتحاد الأوروبي بل اكتسب شهرة عالمية تبنته العديد من الدول في العالم، والعديد من الدول العربية مثل السعودية، الإمارات، دبي، قطر، الأردن، فلسطين.

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:- في 15 سبتمبر 1988، التقى 14 من كبار رجال الأعمال الأوروبيين ووقعوا "خطاب نوايا" لتشكيل مؤسسة أوروبية مكرسة لزيادة القدرة التنافسية للشركات الأوروبية، وتأسست الشركة في أكتوبر 1989، وفي عام 1991 تم بناء إطار ومفاهيم نموذج التميز وبعدها بعام في عام 1992 كانت أول دورة لجائزة الجودة الأوروبية⁽¹⁹⁾.

الأسس التي بني عليها نموذج التميز (EFQM):- تم بناء النموذج الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بالاعتماد على حزمة من المبادئ والأعراف الأوروبية التي وردت لأول مرة في الميثاق

مستويات التميز حسب نموذج EFQM وحسب نتائج التقييم⁽²³⁾:-

- شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) نجمة تقييم مشروع، ويتم الحصول عليها من خلال تنفيذ المشاريع التحسينية المنبثقة عن التقييم الذاتي وفق نموذج EFQM، ونجاح ثلاث مشاريع منها على الأقل بعد تقييمها من قبل مؤسسة EFQM.
- شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) تقييم المؤسسة وعلى مستويين وهما: C2E نجمة في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (100-200) نقطة، C2E نجمتين في حال كانت نتيجة التقييم للمؤسسة (200-300) نقطة.

العمليات الإجرائية لتطبيق نموذج EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

قرر الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني تطبيق نموذج EFQM ومن أجل تحقيق ذلك فقد شكل فريق عمل للقيام بهذا التطبيق من خلال خطة عمل لإعداد التقييم الذاتي من أجل تحديد فرص التحسين وما يمكن للتطبيق أن يعترض من معوقات، وتم التعاقد مع خبير دولي معتمد لدى مؤسسة EFQM للتطبيق. وتم الاستناد على رؤية الجهاز بضرورة دعم المهارات والخبرات بموضوع نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ولتحقيق ذلك تم تنفيذ عدة دورات تدريبية متخصصة ومعتمدة من قبل مؤسسة EFQM للفريق ومجموعة من أصحاب القرار، وذلك في إطار نشر ثقافة التميز والإبداع في الجهاز. وتم تخطيط وتنفيذ تقييم مؤسسي شامل للجهاز وفق نموذج التميز الأوروبي والذي استمر لمدة 3 أسابيع تم من خلاله تنفيذ العديد من الزيارات الميدانية والإطلاع على الوثائق والأدلة، وانتهى هذا الجزء بتقديم تقرير تفصيلي مهني يبين كافة مجالات القوة وفرص التحسين الممكنة التي يمكن أن تفتح مجالات جديدة للجهاز لتحقيق مزيد من التميز⁽²⁵⁾. وتم تنفيذ التقييم الذاتي في الجهاز من خلال استخدام أسلوب المجموعات البؤرية، ومن خلال الإطلاع على كافة وثائق ومخرجات الجهاز. وتم إعداد تقرير التقييم الذاتي النهائي والذي يحدد في مجمل نتائجه نقاط القوة وفرص التحسين لكل معيار من معايير نموذج EFQM في الجهاز⁽²⁶⁾.

واستكمل الجهاز خلال العام 2017 متطلبات الحصول على شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) من مؤسسة EFQM، حيث تم انجاز المشاريع التحسينية وتقييمها بمشاركة أحد الخبراء المقيمين. وخلال الربع الأول من العام 2017، تم تنفيذ مجموعة من التقييمات التجريبية الداخلية الأخرى بهدف ضمان جاهزية والاستعداد الكامل لتنفيذ التقييم النهائي لاستحقاق الحصول على شهادة التميز.

تم تنفيذ التقييم النهائي من قبل مقيم دولي معتمد من مؤسسة EFQM بتاريخ 2017/5/11م، وشمل تقييم المشاريع الثلاثة الآتية⁽²⁷⁾:

- مشروع مؤشرات الأداء الخاصة بمؤشرات الإستراتيجية وتحقيق أهداف الجودة.
- مشروع حوسبة الإجراءات الإدارية.
- مشروع النموذج المعياري لتخطيط وتنفيذ مشروع إحصائي (GSBPM).

وبناءً على نتائج هذا التقييم فقد تم منح الجهاز شهادة ملتزمون بالتميز (C2E) في منتصف العام 2017م⁽²⁸⁾.

ثانياً: - الدراسات السابقة

دراسة (عبد الوهاب وسليمان، 2016) هدفت الدراسة لتسليط الضوء على إمكانية تطبيق نموذج التميز الأوربي EFQM في تقييم أداء مستشفى النعمان العام، من خلال قوائم الفحص (Checklists) المستمدة من معايير الجائزة لغرض جمع البيانات عن المستشفى وتقييمها، وتم اعتماد منهجية نموذج EFQM في تقييم المستشفى بشكل كامل، وتم اعتماد معايير كأداة للدراسة وتم استخدام المقابلة الشخصية والسجلات الرسمية للمستشفى كأساليب لجمع البيانات للدراسة، وتم تحليل النتائج وفق منطق رادار. وأثبتت النتائج أن هناك ضمان للجودة وبداية للتحسين المستمر فيها. وكان من أهم الاستنتاجات بأن أعلى تطبيق وتوثيق حققه المستشفى هو لمعيار القيادة نسبة 66.7% يليه تنازلياً معيار الشراكة والموارد، الموارد البشرية، العمليات، والسياسة والإستراتيجية للممكنات، أما النتائج فكانت نتائج ضعيفة والتي تراوحت بين نسبة 20.8% لمعيار نتائج المتعاملين ونتائج الأداء الرئيسية، و13% لمعيار نتائج المجتمع و9.5% لمعيار نتائج الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتعزيز إدارة المستشفى لنقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات التي حققت نتائج مرضية، والحد من نتائج التقييم الضعيفة ودراسة أسبابها ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها، واعتماد معادلات أو نسب مئوية لقياس الأداء للتعرف على التحسن أو التراجع في الأداء مقارنة بالفترات الماضية، وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة العمل على إنشاء نموذج للجودة والتميز في القطاع الحكومي من خلال تصافر جهود ديوان الرقابة المالية مع الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية والأساتذة الجامعيين ذوي الاختصاص للعمل على تطوير مقاييس للأداء المتميز بدلاً من نظم الأداء الموجودة حالياً والتي تقتصر للشمولية في التقييم⁽²⁹⁾.

دراسة (حيدر والسوداني، 2016) هدفت الدراسة إلى تقييم أداء و نتائج العاملين وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في مكتب المفتش العام/ وزارة الصحة، وذلك لانتهاج أساليب إدارية حديثة ومتطورة في تقييم الأداء ولعلاقة أداء المكتب بحياة المواطن. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، من خلال قائمة الفحص لجمع البيانات لأجل التقييم فضلاً عن المقابلات الشخصية، وقد تم تحليل الإجابات باستخدام النسب المئوية والوسط الحسابي، والإشارة إلى نقاط القوة لغرض التعزيز، ونقاط الضعف لغرض التصحيح والتقويم، وفرص التحسين لاستثمارها وعدم تفويتها. وخرجت نتائج التقييم بنتائج جيدة، حيث حقق معيار العاملون 72 نقطة من أصل نقطة 100 مخصصة لهذا المعيار ضمن مجموعة الممكنات، بينما حقق معيار نتائج العاملون 76 نقطة من أصل 100 نقطة ما يتطلب من إدارة المكتب النظر في تعزيز نقاط القوة لزيادة نسب معايير الممكنات لتحقيق نتائج مميزة، والتركيز على نتائج التقييم المتوسطة ودراسة أسبابها

العاملين في اتخاذ القرارات يأتي في آخر سلم الأولوية، وأظهرت النتائج أيضاً امتلاك الشركات لخطة إستراتيجية مدعومة بسياسات موثقة تحتل الأولوية القصوى، في حين مسألة تطبيق هذه الإستراتيجية المسنودة بسياسات داعمة بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر المبحوثين. وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط إستراتيجية طويلة المدى لكل المراكز على مستوى الإدارات والأقسام والوظائف، توضيح وشرح رسالة وأهداف الشركة للعاملين، وإشراك العاملين في المركز بوضع الأهداف، والاهتمام بوسائل الاتصالات الحديثة وإدخال التكنولوجيا، وإنشاء مؤسسة تسويقية متخصصة لمتابعة الأسواق ومعرفة المنافسة واتجاهات الأسعار وإجراء التحليلات والبحوث التسويقية⁽³²⁾.

دراسة (Gorji & Siami, 2011) هدفت الدراسة إلى إجراء تقييم ذاتي حسب نموذج EFQM في المستشفى، ومن ثم تحديد العلاقة بين المعايير التسعة لنموذج EFQM للتميز مع أداء المستشفى. كانت طريقة البحث هي الدراسة الاستقصائية، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين في المستشفى، وتم اختيار (203) موظفتم توزيع استبانة الدراسة عليهم، وتم استخدام منطوق الرادار لتحليل العلاقة للأداء. وأظهرت نتائج الدراسة حصول الأداء في المستشفى على 562.2 نقطة من أصل 1000 نقط. ومعايير المعين = 319.2 ومعايير الاختلاف = 243 على التوالي، من بينها تم تلقي معيار الناس أعلى من (69.1%) ومعيار الجمعية حصل على أقل من (36%). لذا أظهرت النتائج أن جميع الفرضيات البحثية قد تم قبولها وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المستشفى ومعايير نموذج EFQM التسعة. إن أولوية فعالية معايير التمكين على أداء المستشفى جاءت كما يلي: معايير العمليات والشركاء والموارد والقيادة والناس والسياسات والاستراتيجيات، ومعايير الاختلاف تشمل: نتائج الأفراد، نتائج الأداء الرئيسية، العملاء ونتائج المجتمع. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها بضرورة تمكين العاملين والتي يمكن تحسين حقول النتائج من خلالها وأهمها في مجال القيادة والتي هي أهم العوامل وأكثرها فعالية في تطبيق أنظمة الإدارة في المؤسسات حيث من الضروري دعم هذه الأنظمة والتعاون في التخطيط وتطبيق المراحل⁽³³⁾.

دراسة (Bou-Llugar & Others, 2005) هدفت الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى توضح عناصر التمكين النتائج في نموذج التميز في EFQM، حيث تم إلقاء نظرة متعمقة على نموذج EFQM من خلال تقييم كيفية ترابط معايير التمكين والنتائج، وكيف تؤثر العوامل التمكينية ككل على المجموعة الكاملة من النتائج، وتوفر هذه الدراسة رؤية جديدة وفهم لجميع معايير EFQM. تم استخدام تحليل الارتباط الكنسي لقياس العلاقات بين عوامل التمكين والنتائج، بينما تم حساب الترابط ضمن مجموعات المتغيرات هذه لاختبار العلاقة السببية المقترحة، وتم استخدام بيانات من استبيان تم إجراؤه على 446 شركة

ومعالجتها وإيجاد الحلول الملائمة لها. وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم أداء العاملين عند تحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير وتحسين أدائهم، والاهتمام بإجراء دراسات لقياس مدى رضا العاملين عن طبيعة العمل وعدم اقتصار ذلك بالاعتماد على صندوق الشكاوي فقط⁽³⁰⁾.

دراسة (جرار، 2013) هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية والمتمثل بثلاث شركات دوائية، وتمثلت عينة الدراسة بالمدراء الاستراتيجيين (أعضاء مجلس الإدارة، المدراء العاملين، مدراء الدوائر والإدارات) كافة في المصانع الثلاث وعددهم 78 بواقع 27 عضو مجلس إدارة، 48 مدير، 3 مدراء عامين. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة أُشتمت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة. وتم توزيع الاستبانة على المدراء الإستراتيجيين كافة في مصانع الأدوية الفلسطينية وعددهم 78، ثم استعادة 67 استبانته صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية والأوساط الحسابية من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة. أظهر البحث نتيجة رئيسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات (ممكّنات) التميز بالأداء مجتمعة ومنفصلة وبين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة ممثلة برضا العاملين والزبائن والمجتمع وزيادة الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بوجود حاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل الإدارات في شركات الأدوية لضمان تعزيز الأداء المتميز وديمومته، وأن تسعى شركات الأدوية بشكل دائم إلى تلمس احتياجات الزبائن والأخذ بمقترحاتهم، وضرورة الاهتمام الكافي من قبل الشركات الفلسطينية بالعناصر الفرعية لمقومات الأداء⁽³¹⁾.

دراسة (يعقوب، 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق معايير التميز على نتائج أعمال الشركات الصناعية العاملة بنظم الجودة والتميز في مدينة جياذ الصناعية، وما هو دور أخلاقيات الأعمال كمتغير وسيط في ذلك. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين العاملين في مدينة جياذ الصناعية، وبلغت عينة الدراسة 100 موظف، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع 100 إستبانة على الموظفين العاملين في مدينة جياذ صلت جميعها للتحليل، واتضح من نتائج الدراسة أن هنالك اهتماماً كبيراً من قبل الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية بمعايير التميز المؤسسية، وكشفت نتائج التحليل عن أن تولي القيادة لمسألة ومراجعة وتحسين الأداء والنظام الإداري تحتل المرتبة الأولى، فيما كشفت النتائج عن أن حرص القيادة على إشراك

من خلال تشخيص واقع المنظمة والإطلاع على المعززات التي تبرز نقاط القوة وفرص التحسين حسب كل معيار من معايير نموذج EFQM، كما أن الانطباعات بشكل عام لا تقود إلى نتائج حقيقية ما لم تستند إلى وثائق تعزز التقييم، وبناءً على ذلك كان من الأجدر عند دراسة موضوع العلاقة بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه أن يتم إجراء الدراسة على منظمة قامت بتنفيذ التقييم الذاتي من خلال الأسس العلمية المبني عليها النموذج من خلال معاييرها الرئيسية والفرعية وإجراء التحليل وفق منطق رادار. أما الدراسات الأخرى فقد تقاربت مع الدراسة الحالية من حيث تقييم إمكانات النموذج والنتائج في الجهاز من خلال انطباعات العاملين في الجهاز، وهذه الدراسات هي كالاتي: دراسة (عبد الوهاب وسليمان، 2016). دراسة (حيدر والسوداني، 2016). دراسة (يعقوب، 2012). دراسة (Kanji, 2002).

إن ما تميزت به هذه الدراسة بأنه قد تم تطبيقها على منظمة قد قامت بإجراء التقييم الذاتي من قبل مقيّم معتمد من مؤسسة EFQM، وقامت بتطبيق خطة تحسين من خلالها تم إجراء التقييم النهائي من قبل مقيّم خارجي والتي على أساسها حصل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني على شهادة ملتزمون بالتميز في منتصف عام 2017، وتعتبر المدة بين حصول الجهاز على الجائزة وبين تنفيذ هذه الدراسة مدة زمنية منطقية لدراسة العلاقة بين إمكانات النموذج مع النتائج التي تحققت في الجهاز، كما تميزت الدراسة بإبرازها لنقاط القوة وفرص التحسين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وما تميزت الدراسة به أيضاً وبشكل قوي تطرقها إلى محور الاستدامة في تطبيق التميز وهو ما ينادي به نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ويعتبره ركيزة من ركائز التميز المؤسسي ويعدّ أحد أبرز مفاهيم النموذج الرئيسية.

واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إمكانات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ونتائجه. وفيما يتعلق بمقياس العمليات والمنتجات والخدمات فقد حصل على أعلى نسبة ارتباط يليه بالترتيب كل من الشراكات والموارد ثم القيادة ثم الموظفين ثم الإستراتيجية، وهذا يتفق تماماً مع دراسة (Gorji & Siami, 2011) والتي أشارت إلى إن أولوية فعالية معايير التمكين على أداء المستشفى هي كما يلي: معايير العمليات والشركاء والموارد والقيادة والناس والسياسات والاستراتيجيات. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Bou-Llusar & Others, 2005) بأن مجموعة معايير التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة معايير النتائج، باستثناء معايير السياسة والإستراتيجية. وهذا يعود لمدى قوة بعض الممكّنات على حساب الأخرى والتي يجعل من قدرتها على التأثير على النتائج ضمنية وليست بصورة مباشرة.

(قطاعي التصنيع والخدمات). وتوصلت الدراسة إلى أن مجموعة معايير التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة معايير النتائج، وباستثناء معايير السياسة والإستراتيجية، وكل معايير الوسائل والنتائج في النموذج الأوروبي تقوم بمساهمة مهمة في هذه العلاقة بنفس الطريقة، ويساهم كل معيار من الوسائل في كسب النتائج⁽³⁴⁾.

دراسة (Kanji, 2002) هدفت الدراسة إلى تحديد معايير نموذج التميز، وتحديد فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية، تم استخدام مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت إستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على أربع منظمات عامة في بريطانيا، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأعمال، بناء نموذج لتمييز الأعمال تشتمل على بعدين، الأول يتضمن مجموعة مهمة من المعايير التي تؤدي إلى أداء متميز للمنظمة، إذا تم التركيز عليها وإدارتها بشكل فاعل وهي: القيادة بصفتها العنصر المحرك الرئيسي ورضا العاملين، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر، أما البعد الثاني فيركز على قيم وثقافة المنظمة بصفتها محرك رئيسي لتحريك العمليات وجعلها منظمة متعلمة. وتلبي احتياجات أصحاب المصالح⁽³⁵⁾.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع نموذج التميز بالأداء للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة من عدة محاور، فمنهم من تطرق لتطبيق النموذج بإجراء تقييم ذاتي لجهة ما ومنحها نقاط لكل معيار من المعايير وصولاً إلى نتيجة نهائية تبرز مكانة المنظمة في مجال الجودة والتحسين المستمر، ومنهم من تطرق إلى النموذج من خلال دراسة العلاقة بين إمكانات النموذج ونتائجه، ومنهم من تطرق إلى النموذج من خلال محاولة قياس أثر تطبيق نموذج التميز على المنظمة من عدة جوانب، ومنهم أيضاً من ركّز بشكل كبير على دراسة الممكّنات لتحديد مدى قدرتها على توضيح النتائج وتحديد مدى فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية.

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وقد تقارب موضوع هذه الدراسة بشكل مباشر مع دراسات (جرار، 2013) ودراسة (Gorji & Siami, 2011) ودراسة (Bou-Llusar & Others, 2005). حيث أظهرت الدراسات السابقة العلاقة بين الممكّنات والنتائج من حيث وجودها، وبشكل عام فإن بعض هذه الدراسات قامت بدراسة العلاقة بين الممكّنات والنتائج في منظمات لم تقم بعمل تقييم ذاتي مبني على معايير نموذج EFQM، وبعضها قام بإجراء تقييم ذاتي وفي نفس الوقت دراسة العلاقة بين الممكّنات والنتائج من خلال إستبانات، وفي حقيقة الأمر فإن التقييم الذاتي وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يبني على حقائق وليس انطباعات لدى العاملين، وذلك

إجراءات الدراسة:

منهجية الدراسة (المنهج العلمي المستخدم):

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم باستخراج العلاقات بين إمكانات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، و يقوم بتوضيحها والتي تعتبر من أشهر الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الدائمين الذين يعملون في المقر الرئيسي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والبالغ عددهم 210 موظف/ة، واستخدم الباحثان عينة طبقية عشوائية منتظمة من الموظفين الدائمين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بلغ عددهم 100 موظف/ة موزعين كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية والجنس في الجهاز

| الفئة الوظيفية | العليا | الأولى | الثانية | الثالثة | الرابعة | الخامسة | المجموع |
|----------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| الذكور | 3 | 18 | 29 | 3 | 3 | 3 | 59 |
| الإناث | 2 | 6 | 28 | 5 | 0 | 0 | 41 |
| المجموع | 5 | 24 | 57 | 8 | 3 | 3 | 100 |

أداة الدراسة:

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة والتي اشتملت على قسمين: القسم الأول: المتغيرات (الديمغرافية) واشتملت على معلومات حول (الجنس والفئة الوظيفية ومجال العمل وسنوات الخبرة) في الجهاز، أما القسم الثاني فاشتمل على فقرات الإستبانة المؤلفة من (60) فقرة موزعة على المحاور الآتية: ثقافة التميز والإبداع وتحتوي على (5) فقرات، إمكانات نموذج EFQM وتحتوي على (27) فقرة، نتائج نموذج EFQM ويحتوي على (23) فقرة، الاستدامة وتحتوي على (5) فقرات. تم صياغة فقرات الإستبانة من خلال وضع مجموعة من الفقرات الخاصة بقياس ثقافة التميز والإبداع والاستدامة في الجهاز، وتم صياغة الفقرات المتعلقة بالإمكانات والنتائج من خلال الاستعانة بمعايير نموذج EFQM، وذلك بما يتلاءم مع

طبيعة عمل الجهاز وينسجم مع مخرجاته للحصول على نتائج معيارية مبنية على أسس وعناصر معتمدة في التقييم المؤسسي.

صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من صدق وثبات فقرات الاستبيان من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وذلك بعرضه على مجموعة من المختصين من الأكاديميين وفي المجال الإحصائي، بهدف التأكد من صحة وسلامة الاستبيان. ومن خلال أيضاً طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) حيث قام الباحثان بإجراء اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان وتم استخراج قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل بعد، ويقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الإستبانة.

جدول رقم (2) معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبيان

| المحور | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا |
|-----------------------------|-------------|--------------|
| ثقافة التميز | 5 | 73% |
| القيادة | 6 | 89% |
| الإستراتيجية | 5 | 86% |
| الموظفون | 6 | 85% |
| الشراكات والموارد | 5 | 81% |
| العمليات والمنتجات والخدمات | 5 | 83% |
| النتائج | 23 | 91% |
| الاستدامة | 5 | 91% |

المعالجة الإحصائية :

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي. واختبار ANOVA وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الإستبانة وكذلك على المجال الكلي لأسئلة الدراسة، وتم عمل مقارنات بين المتغير

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان بلغت 96% وهي قيمة عالية تدل على ثبات أداة الدراسة، وأن قيم معامل الثبات تتراوح بين 73%-91%، وهذه القيم مقبولة وتدلل على ثبات أداة الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص:- ما مدى توافر
ممكّنات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء
الفلسطيني؟ وللإجابة على السؤال تم استخراج الوسط الحسابي
والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل محور من الممكّنات كما في
الجدول الآتي:

جدول (3) معايير وممكّنات نموذج التميز بالأداء على الدرجة الكلية في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| المعيار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الخطأ | درجة التوافق على الإجابة |
|-----------------------------|---------------|-------------------|------------|--------------------------|
| العمليات والمنتجات والخدمات | 4.174 | 0.44554 | 0.0445 | 83% |
| الاستراتيجية | 4.026 | 0.43915 | 0.0439 | 81% |
| الشراكات والموارد | 4.010 | 0.39530 | 0.0395 | 80% |
| القيادة | 3.896 | 0.53538 | 0.0535 | 78% |
| الموظفين | 3.895 | 0.58299 | 0.0583 | 78% |
| الدرجة الكلية للمعايير | 4.000 | 0.47900 | 0.0469 | 80% |

التابع والمتغيرات المستقلة المكونة من ثلاث خيارات وأكثر. واختبار
معادلة خط الانحدار من خلال عمل Regression لفحص العلاقة.
وتم عمل ارتباط ثنائي بين كل الممكّنات والنتائج من خلال (Pearson
(correlation).

والموظفين في تحقيق النتائج، وهذا يبرز ما يتمتع به الجهاز المركزي
للإحصاء الفلسطيني من قوة في العمليات والمنتجات والخدمات التي
يقدمها للجماهير والمستفيدين ومواكبة الجهاز للتطورات السريعة في
مجال التقنية والتكنولوجيا، وكذلك تتمتع بمستويات عالية من التخطيط
واستعراض نتائج أعماله.

يتبين من النتائج الواردة في الجدول رقم (3) بأن الدرجة الكلية
لمعايير وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بلغت 80% وهي نسبة كبيرة،
وقد جاءت هذه المعايير والمقومات بنسب تتراوح ما بين (80%-83%)
على دور العمليات والمنتجات والخدمات والإستراتيجية والشراكات
والموارد في تحقيق النتائج، والتوافق بنسبة (78%) على دور القيادة

جدول (4) دور القيادة كممكن من ممكّنات التميز بالأداء في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| الرقم | القيادة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | يضع القادة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الرئيسية للجهاز | 4.01 | .628 | 80% |
| 2 | يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالنظام الإداري | 3.99 | .559 | 80% |
| 3 | يتفاعل القادة مع المستخدمين من خلال فهم احتياجاتهم | 3.94 | .649 | 79% |
| 4 | يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بالأداء المؤسسي | 3.84 | .677 | 77% |
| 5 | يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في الجهاز | 3.78 | .773 | 76% |
| | يرحس القادة على ضمان المرونة في العمل استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجهاز | 3.82 | .672 | 76% |
| | الدرجة الكلية | 3.89 | .658 | 78% |

القيادة في الجهاز نسب جيدة جداً تراوحت ما بين (78%-83%)،
وهذا إن دل فإنما يدل على أن الجهاز يتمتع بقيادة ناجحة، لكن يتضح
بأنه على الجهاز دعم ثقافة التميز بشكل أكبر بين الموظفين والحرص
على ضمان المرونة في العمل.

يتبين من الجدول رقم (4) بأن 80% من الموظفين موافقين على دور
القيادة كممكن قوي في التأثير على النتائج من خلال وضع الرؤيا
والرسالة والقيم والأهداف ووضوحها ومتابعة التحسينات الخاصة بالنظام
الإداري بشكل قوي، حيث أبدت جميع الفقرات التي تمحورت حول معيار

جدول (5) دور الإستراتيجية كممكن من ممكّنات التميز بالأداء في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| الرقم | الإستراتيجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | يتم صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات المستخدمين. | 4.11 | .530 | 82% |
| 2 | يتم صياغة الإستراتيجية بناءً على إمكانيات الجهاز. | 4.14 | .551 | 83% |
| 3 | يتم تطوير الإستراتيجية مع السياسات الداعمة لها من خلال مراجعتها وتحديثها. | 3.99 | .577 | 80% |

| الرقم | الإستراتيجية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 4 | يتم تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية من خلال السياسات الداعمة لها. | 4.00 | .512 | %80 |
| 5 | يحرص الجهاز على وضع استراتيجيات على المستويات (الإستراتيجي، التكتيكي، والتشغيلي). | 3.89 | .584 | %78 |
| | الدرجة الكلية | 4.02 | .550 | %81 |

ويتبين من الجدول رقم (5) بأن 81% من الموظفين موافقين على أن الإستراتيجية كممكن في الجهاز لها تأثير في النتائج، وأن نسبة التوافق هذه تدل على أن الجهاز أيضاً لديه إستراتيجية مبنية على أسس معيارية، من خلال صياغتها بناءً على احتياجات وتوقعات المستخدمين

وبناءً على إمكانيات الجهاز، وبلغت درجة التوافق بين فقرات معيار الإستراتيجية (78%-83%)، لكن يجب على الجهاز وضع إستراتيجيات أقوى على المستويات التكتيكية والتشغيلية كي تدعم الخطة الإستراتيجية ونجاحها ضمن الفترات الزمنية المحددة وضمن الإمكانيات المتاحة .

ويتبين من الجدول رقم (6) بأن 81% من الموظفين موافقين على أن الإستراتيجية كممكن في الجهاز لها تأثير في النتائج، وأن نسبة التوافق هذه تدل على أن الجهاز أيضاً لديه إستراتيجية مبنية على أسس معيارية، من خلال صياغتها بناءً على احتياجات وتوقعات المستخدمين

جدول (6) دور الموظفين كممكن من إمكانات التميز بالأداء في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| الرقم | الشراكات والموارد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | يشارك الموظفون في اعداد الخطط السنوية للجهاز | 4.08 | .825 | %82 |
| 2 | يهتم الجهاز بتطوير معارف الموظفين من خلال تطوير قدراتهم | 4.10 | .541 | %82 |
| 3 | هنالك مواءمة بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز. | 3.52 | .904 | %70 |
| 4 | هنالك تمكين للموظفين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح المشاركة الحقيقية بين الجميع في الجهاز | 3.76 | .767 | %75 |
| 5 | يتم التواصل بين الموظفين بفاعلية في جميع إدارات ودوائر وأقسام الجهاز | 3.90 | .823 | %78 |
| 6 | يتم تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع | 4.01 | .718 | %80 |
| | الدرجة الكلية | 3.89 | .763 | %78 |

يتبين من الجدول رقم (6) بأن نتائج معيار وممكن الموظفين في الجهاز جاءت بدرجة موافقة بنسبة كبيرة وصلت الى 78%، من خلال إشراكهم في اعداد الخطط السنوية، وأنه يتم تحفيز الموظفين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع في الجهاز، وأن

الجهاز يهتم بتطوير معارف الموظفين، لكن على الجهاز دور كبير بالاهتمام بمواءمة الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز والتي بلغت نسبته 70%، على الرغم من صعوبة تطويع اهداف المنظمة لذلك، لكن لا بد من بذل مجهود قوي لتحسين النتائج.

يتبين من الجدول رقم (7) بأن نتائج معيار وممكن الشراكات والموارد كممكن من إمكانات التميز بالأداء في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

جدول (7) دور الشراكات والموارد كممكن من إمكانات التميز بالأداء في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| الرقم | الشراكات والموارد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|---|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | يقوم الجهاز بإدارة الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة. | 3.92 | .545 | %78 |
| 2 | يقوم الجهاز بإدارة المباني والمعدات والمواد الطبيعية بطريقة مستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. | 4.12 | .477 | %82 |
| 3 | يقوم الجهاز بإدارة التقنية والتكنولوجيا لدعم وتنفيذ الإستراتيجية. | 4.11 | .424 | %82 |
| 4 | يتم تزويد القادة في الجهاز بمعلومات دقيقة وكافية توفر لهم الدعم اللازم في صناعة القرار في التوقيت المناسب | 3.97 | .577 | %79 |
| 5 | يتم إدارة المعلومات والمعرفة لبناء قدرات الجهاز في الجوانب الفنية والمساندة | 3.93 | .573 | %79 |
| | الدرجة الكلية | 4.01 | .519 | %80 |

يتبين من الجدول رقم (7) بأن نتائج معيار وممكن الشراكات والموارد جاء بدرجة توافق بلغت 80% بالمجمل لفقرات المعيار، وهذه النسبة جيدة جداً بالنسبة لمعيار يحتاج إلى بذل جهود قوية في

المنظمات، وحيث يظهر أن الجهاز لديه إدارة جيدة للمباني والمعدات والتقنيات والتكنولوجيا، في حين أن الجهاز يحتاج لدعم أكثر في إدارة الشركاء والموردين بشكل خاص لتحقيق منفعة مستدامة.

يتبين من الجدول رقم (7) بأن نتائج معيار وممكن الشراكات والموارد جاء بدرجة توافق بلغت 80% بالمجمل لفقرات المعيار، وهذه النسبة جيدة جداً بالنسبة لمعيار يحتاج إلى بذل جهود قوية في

جدول (8) دور العمليات كمكان من مميزات التميز بالأداء في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| الرقم | العمليات والمخرجات الإحصائية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|--|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | يتم تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المستخدمين | 3.98 | .531 | %80 |
| 2 | يتم ترويج مخرجات الجهاز الإحصائية بشكل فاعل. | 4.29 | .686 | %86 |
| 3 | يتم تطوير المخرجات الإحصائية التي يقدمها الجهاز لتحقيق القيمة المثلى لصالح المستخدمين. | 4.19 | .581 | %84 |
| 4 | يتم إنتاج المخرجات الإحصائية لتلبية احتياجات المستخدمين الحاليين وتطلعاتهم المستقبلية | 4.21 | .537 | %84 |
| 5 | يهتم الجهاز بإدارة علاقات المستخدمين وتعزيزها من خلال بناء وتطوير حوار متواصل معهم. | 4.20 | .532 | %84 |
| | الدرجة الكلية | 4.14 | .625 | %83 |

الجهاز قوي جداً في ترويج منتجاته ومخرجاته الإحصائية. النتائج المتعلقة بنتائج سؤال الدراسة الثاني: - ما العلاقة بين مميزات نموذج (EFQM) ونتائجه في جهاز الإحصاء الفلسطيني؟ ولمناقشة هذا التساؤل تم استخدام معاملات الارتباط (Correlation) لمعرفة مدى ارتباط المميزات مع بعضها البعض ومع نتائج النموذج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

يتبين من الجدول رقم (8) بأن نتائج معيار وممكن العمليات جاءت كأقوى المميزات في الجهاز والذي يعتبر أن له دور رئيس في النتائج، حيث بلغت نسبة التوافق %83، وهي نسبة عالية، كما أن المتوسط الحسابي يتجاوز درجة التوافق إلى موافق بشدة تقريباً، وهذا يؤكد على أن العمليات والمخرجات الإحصائية في الجهاز تتمتع بقوة من خلال تصميمها وإدارتها وترويج مخرجاتها والتطوير المستمر فيها، وهذا ينعكس إيجاباً على نتائج ومخرجات الجهاز، ومن النتائج يتبين أن

جدول رقم (9) الارتباط الثنائي (Correlation) بين مميزات ونتائج نموذج (EFQM) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| النتائج | العمليات والخدمات والمنتجات | الشراكات والموارد | الموظفين | الاستراتيجية | القيادة | المعيار |
|---------|-----------------------------|-------------------|----------|--------------|---------|-----------------------------|
| %64 | %53 | %56 | %57 | %58 | %100 | القيادة |
| %56 | %48 | %66 | %49 | %100 | %58 | الاستراتيجية |
| %61 | %54 | %54 | %100 | %49 | %57 | الموظفين |
| %75 | %71 | %100 | %54 | %66 | %56 | الشراكات والموارد |
| %78 | %100 | %71 | %54 | %48 | %53 | العمليات والخدمات والمنتجات |
| %100 | %78 | %75 | %61 | %56 | %64 | النتائج |

للارتباط بين الاستراتيجية والعمليات والخدمات والمنتجات حيث بلغت %48، يليها ارتباط الموظفين بالإستراتيجية %49. ولفحص العلاقة الانحدارية بين مميزات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (المتغيرات المستقلة) ونتائجه (المتغيرات التابعة) في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة العلاقة باستخدام تحليل معادلة خط الانحدار من خلال عمل Regression كما يلي:

يتبين من الجدول رقم (9) إلى وجود ارتباط قوي للعمليات والخدمات والمنتجات بالنتائج في الجهاز بلغ %78، يلي ذلك الشراكات والموارد حيث بلغت ارتباطها مع النتائج %75، كما بلغ ارتباط القيادة بالنتائج %64، وارتباط الموظفين بالنتائج %61، في حين كان ارتباط الإستراتيجية بالنتائج %56. وعلى صعيد ارتباط المميزات ببعضها البعض تبين وجود ارتباط كبير بين الشراكات والموارد مع العمليات والخدمات والمنتجات بنسبة %71، ووجود ارتباط كبير بين استراتيجية الجهاز والشراكات والموارد بنسبة %66، في حين كانت نسبة الأقل

جدول رقم (10) ملخص النموذج باستخدام تحليل معادلة خط الانحدار (Regression)

| النموذج | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|---------|------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .856 | .733 | .719 | .20523 |

ولمغت قوة العلاقة بين ممكنات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز 86%، كما بلغ مقدار تفسير المتغيرات المستقلة إلى المتغير التابع 73%، وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الممكنات والنتائج.

جدول رقم (11) جدول تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعلاقة بين ممكنات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز

| الدالة الاحصائية | دالة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | Model |
|------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------|
| .000 | 51.630 | 2.175 | 5 | 10.873 | الانحدار |
| | | .042 | 94 | 3.959 | البواقي |
| | | | 99 | 14.832 | المجموع |

ولفحص العلاقة الأحادية بين كل ممكن من ممكنات نموذج EFQM مع النتائج، تم استخراج الدلالة الإحصائية لارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع من خلال جدول المعاملات

جدول رقم (12) معاملات العلاقة الأحادية بين ممكنات نموذج EFQM والنتائج في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني

| الدالة الاحصائية | دالة t | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients | | النموذج |
|------------------|--------|---------------------------|-----------------------------|------|-----------------------------|
| | | Beta | Std. Error | B | |
| .022 | 2.320 | | .230 | .533 | (الثابت) |
| .008 | 2.689 | .198 | .053 | .143 | القيادة |
| .958 | .053 | .004 | .067 | .004 | الاستراتيجية |
| .101 | 1.656 | .117 | .047 | .077 | الموظفين |
| .003 | 3.102 | .276 | .087 | .271 | الشراكات والموارد |
| .000 | 5.275 | .417 | .069 | .363 | العمليات والمنتجات والخدمات |

وتشير النتائج وفق جدول رقم (12) إلى أن قيمة الدلالة الاحصائية المتعلقة بمعايير القيادة قد بلغت (0,008)، ومعيار الشراكات والموارد بلغت (0,003)، ومعيار العمليات والمنتجات والخدمات بلغت (0,000) وهي جميعها أقل من 5%، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الإستراتيجية والنتائج حيث جاءت (0,958) والموظفين والنتائج والتي جاءت (0,101).

جدول رقم (13) مستوى ثقافة التميز في الجهاز المركزي للإحصاء وفق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM

| النسبة المئوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|----------------|-------------------|---------------|---|-------|
| 76% | .609 | 3.82 | هناك دراية ووعي لدى الموظفين في الجهاز بمفهوم التميز. | 1 |
| 79% | .547 | 3.94 | لدى الجهاز بيئة عمل تدعم وتشجع الإبداع والتميز. | 2 |
| 73% | .833 | 3.65 | أشعر بأنني مشارك في عملية التطوير القائمة في الجهاز. | 3 |
| 74% | .849 | 3.69 | يوجد لدي معرفة بنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية للجودة من خلال استخدامه لتحقيق أفضل المستويات في الجهاز. | 4 |
| 73% | .798 | 3.64 | ساهم تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في الجهاز في خلق ثقافة حديثة في مجال الإبداع والتميز. | 5 |
| 75% | .727 | 3.748 | الدرجة الكلية | |

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع :- هل توجد رؤية للجهاز في الاستدامة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM والاستدامة في تحقيق مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي؟ وللإجابة على السؤال السابق فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور الاستدامة:-

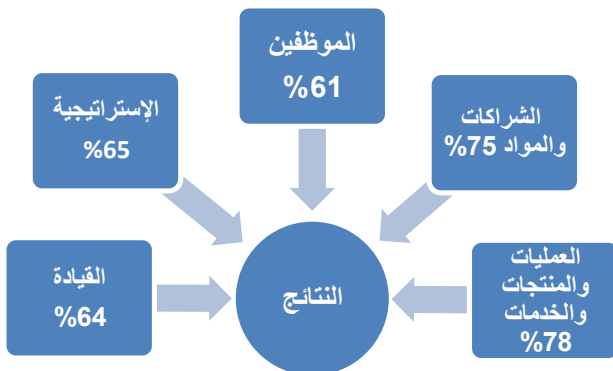
يتبين من الجدول رقم (13) أن الدرجة الكلية لمستوى الثقافة للتميز وفق نموذج EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بلغت 75% وقد تراوحت الفقرات ما بين (73%-79%) من الموظفين الذين كانوا على درجة متوسطة من الاتفاق على أنه يوجد لديهم ثقافة وبيئة تدعم التميز في الجهاز، وهي نسبة مقبولة ولكن بحاجة إلى مزيد من بذل الجهود لتطوير ذلك خصوصاً في ظل تبني المؤسسة لنموذج EFQM.

جدول رقم (14) رؤية الجهاز في الاستدامة في تطبيق نموذج EFQM والاستدامة في تحقيق مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
|-------|---|---------------|-------------------|----------------|
| 1 | يستخدم الجهاز تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في مجال جمع البيانات. | 4.46 | .540 | 89% |
| 2 | يتم اعداد تقارير شهرية وسنوية لأهم انجازات الجهاز. | 4.43 | .624 | 89% |
| 3 | يواكب الجهاز التطور السريع في مجال التقنية والتكنولوجيا. | 4.37 | .562 | 87% |
| 4 | يبحث الجهاز دائماً عن مجالات التميز والإبداع على الصعيد المحلي والدولي، ويبادر إلى المشاركة فيها أو تبنيها. | 4.31 | .581 | 86% |
| 5 | يشارك الجهاز في مؤتمرات التميز والإبداع في فلسطين سواء من خلال العضوية أو من خلال المبادرات الشخصية. | 4.30 | .595 | 86% |
| 6 | تتابع الإدارة العامة للتخطيط والتطوير في الجهاز تطبيق الاستراتيجية بشكل دوري. | 4.30 | .628 | 86% |
| 7 | يتم ترويج مخرجات الجهاز الإحصائية بشكل فاعل. | 4.29 | .686 | 86% |
| 8 | يتطلع الجهاز دوماً لتطوير منهجيات العمل لديه من خلال الالتزام بتوصيات البعثات الدولية للجهاز. | 4.23 | .601 | 85% |
| | الدرجة الكلية | 4.33 | 0.602 | 87% |

حيث اتفقت جميع هذه الدراسات على وجود علاقة وارتباط قوي بين إمكانات ونتائج نموذج (EFQM)، ويعزو الباحثان قوة هذه العلاقة بوجود ارتباط بين هذه الممكّنات وبين النتائج، حيث يظهر ارتباط كل ممكن من الممكّنات مع النتائج من خلال فحص الارتباط الثنائي كما في الجدول رقم (9) والموضح بالشكل الآتي:

شكل رقم (2) الارتباط بين إمكانات ونتائج نموذج EFQM وفق نتائج الدراسة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني



المصدر :- من تصميم الباحثان

ويظهر لنا من الشكل السابق أن معيار العمليات والمنتجات والخدمات قد حصل على أعلى نسبة ارتباط يليه بالترتيب كل من الشراكات والموارد ثم القيادة ثم الموظفين ثم الإستراتيجية، وهذا يتفق تماماً مع دراسة (Gorji & Siami, 2011) والتي أشارت إلى أن أولوية

يتبين من الجدول رقم (14) بأن الدرجة الكلية للاستدامة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بلغت 87% والاستدامة في تحقيق مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي في الجهاز، وقد تراوحت للفقرات ما بين (85%-89%)، ومرد ذلك بأن الجهاز يستخدم تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في مجال العمل بشكل قوي وكبير.

مناقشة النتائج :

- أظهرت النتائج توافر الممكّنات لنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بدرجة كبيرة من خلال معايير وممكّنات نموذج التميز الأوروبي والتي بلغت على الدرجة الكلية 80% وهي نسبة كبيرة، وهذا يبرز ما يتمتع به الجهاز من قوة في الممكّنات والمتمثلة بالعمليات والمنتجات والخدمات التي يقدمها للجمهور والمستفيدين ومواكبة الجهاز للتطورات السريعة في مجال التقنية والتكنولوجيا، وتمتعه بمستويات عالية من التخطيط واستعراض نتائج أعماله.
- خرجت الدراسة بوجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممكّنات نموذج EFQM ونتائجه في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث بلغت قوة العلاقة 86%، وهذا يتفق مع الدراسات السابقة لكل من دراسة (جرار، 2013). دراسة (Gorji & Siami, 2011). دراسة (Bou-Llugar & Others, 2005).

وفيما يتعلق بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للموظفين مع نتائج النموذج ليس معناه عدم وجود ارتباط بالنتائج، بل يعني عدم وجود علاقة مباشرة رئيسة تؤثر على نتائج الأداء الكلي للمنظمة، كما يعزو الباحثان عدم وجود هذه العلاقة إلى أن نتائج الموظفين بحاجة إلى اهتمام أكبر من خلال مواءمة بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف الجهاز، وتفهم الجهاز العوامل المؤثرة في نتائج الموظفين والتي تؤثر على مؤشرات الأداء والانطباعات لديهم.

أظهرت النتائج أن ثقافة التميز في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني جاءت على درجة متوسطة من التوافق بلغت (73%) - (79%)، وهي نسبة مقبولة ولكن بحاجة إلى مزيد من بذل الجهود لتطوير ذلك خصوصاً في ظل تبني المؤسسة لنموذج EFQM.

ويعزو الباحثان ظهور هذه النسبة نظراً لثقافة الجهاز نحو التميز بالأداء وفق نموذج EFQM وأن النموذج حديث نوعاً ما على منظماتنا المحلية، وأن دراسة وفهم هذا النموذج يتطلب تنفيذ دورات تدريبية متخصصة في نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وبسبب ندرة الخبرات في هذا المجال، وارتفاع تكاليف الدورة التدريبية الواحدة، فإن نسبة وعي وثقافة الموظفين ظهرت بدرجة متوسطة، على الرغم من أن الجهاز قد تبنى تدريب مجموعة متخصصة من الموظفين على هذا النموذج في مراحله الأولية، ومن خلال اطلاع الباحثين على واقع عمل دائرة الجودة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تبين بأن الجهاز يعقد وبشكل دوري ندوات وورش عمل داخلية تتعلق بنشر ثقافة التميز والإبداع وتوعية الموظفين بنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

أظهرت النتائج أن الاستدامة في تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والاستدامة في تحقيق مستويات باهرة في التميز والإبداع المؤسسي في الجهاز تراوحت ما بين (85%-89%)، وأن الجهاز يستخدم تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في مجال العمل بشكل قوي وكبير.

ويعزو الباحثان ظهور هذه النسبة العالية من التوافق إلى أن الجهاز يتبنى النماذج العالمية ويضعها ضمن خطته المستقبلية دوماً، ومن خلال اطلاع الباحثان على خطط الجهاز الإستراتيجية لعام 2019، فقد تبين إدراج نموذج EFQM في الخطة وتخصيص موازنة لتنفيذ متطلبات مراحله المستقبلية، ولم يتوقف الجهاز فقط عند الحصول على شهادة ملتزمون بالتميز C2E، وهذا دليل على أن الجهاز يسعى إلى تحقيق الفائدة العظمى من النموذج وهي الوصول إلى مستويات أداء باهرة تفوق التوقعات.

أبرز نقاط القوة في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:

تنوعت برامج الجهاز وأنشطته المختلفة لدعم مصداقية ودقة الرقم الإحصائي الوطني في فلسطين، من خلال تعزيز إمكانياته البشرية

فعالية معايير التمكين على أداء المستشفى جاءت بمعايير العمليات والشركاء والموارد والقيادة والناس والسياسات والاستراتيجيات.

ويعزو الباحثان حصول معيار العمليات على أعلى نسبة ارتباط مع النتائج بسبب أن العمليات ذات تأثير بالغ في النتائج، فهي تكاد تمثل القلب النابض في المنظمة، ويعكس أداء القيادة والإستراتيجية والموظفين والشراكات والموارد في النتائج من خلال العمليات، ويفسر حصول هذا المعيار على أعلى نسبة ارتباط في الجهاز كون الجهاز ينتهج نهجاً واضحاً وثابت في إدارة عملياته، ويستخدم أساليب معيارية دولية في عمليات إنتاج الرقم الإحصائي الوطني، كما يتبنى نماذج حديثة في دورة حياة المشاريع الإحصائية، وأيضاً يستخدم تكنولوجيا حديثة في جمع البيانات من الميدان مثل أجهزة التابلت والأجهزة الكفية والتي أضافت نوعاً من المصداقية والثبات في عمليات إنتاج الرقم الإحصائي.

ويتمتع الجهاز بشراكات قوية على المستوى المحلي والمستوى الدولي كون الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يقدم الرقم الإحصائي المتعلق بكافة مناحي الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الإنسانية، السكانية، الجغرافية) حيث يوقع الجهاز في كل عام ما يقارب من 10 منكرات تفاهم مع مؤسسات من القطاع العام والخاص.

أما حصول الاستراتيجية على أقل نسبة ارتباط بالنسبة للمعايير الأخرى على الرغم من وجود نسبة ارتباط ليست بالقليلة، إلا أن استراتيجية الجهاز تركز على الجوانب الفنية الإحصائية أكثر من الجوانب الإدارية، وهذا بحكم طبيعة عمل الجهاز، والتي بنظر الباحثان أن الجهاز بحاجة لتطوير إستراتيجيته بالتركيز أيضاً على جوانب العمل الإدارية وذلك لتحقيق مستويات أعلى من التميز.

إن النتائج السابقة المتعلقة بوجود علاقة لممكنات النموذج مع النتائج اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من الإستراتيجية والموظفين فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Bou-Lluser & Others, 2005) والتي أشارت إلى أن مجموعة معايير التمكين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة معايير النتائج باستثناء معايير السياسة والإستراتيجية.

ويعزو الباحثان ظهور النتيجة السابقة إلى أن دور القيادة في الجهاز هي إدارة العمليات وفق الأسس والأنظمة الداخلية والتي تم الإطلاع عليها من طرف الباحثان والموثقة على الإنترنت الداخلي الخاص بالجهاز والتي ساهمت بدور رئيسي في تحقيق النتائج المرجوة، مما طغى على دور إستراتيجية الجهاز بشكل مباشر في تحقيق ذلك، وكما تم الإشارة سابقاً إلى أن إستراتيجية الجهاز بشكل رئيسي تركز على الجوانب الإحصائية الفنية بنسبة أكبر من الجوانب الإدارية، كما أن إستراتيجية الجهاز يجب أن تضمن حزم من مؤشرات الأداء المتعلقة بالموظفين بشكل أكبر وبالمجتمع وبناتج الأعمال.

الموظفين بهذا النموذج ودوره في تحقيق أفضل المستويات تبدو بحاجة إلى تطوير وبذل مجهود لتوسيع هذه المعرفة لتشمل جميع الموظفين وجميع الفئات في الجهاز، وهذا بسبب أن النموذج حديث على واقع العمل الفلسطيني، وندرة الخبرة لتوضيح مفردات ومنطق هذا النموذج.

4. يفتقد بعض الموظفين الشعور بدورهم في عملية التطوير القائمة في الجهاز، على الرغم من الاعتراف الضمني بوجود عملية تطوير في الجهاز، وباعتقادنا أن الموظف يساهم في هذه العملية بشكل كبير، ولكن دائماً بيئة العمل الجماعي قد تضيء نوعاً من إخفاء الدور الرئيسي لكافة أفراد المجموعة، وبناء على ذلك على كل قائد في كل مستوى وظيفي أن يبرز للموظف لديه دوره وأهم إنجازاته التي تنعكس على أداء الجهاز.

التوصيات :

في ضوء نتائج البحث السابق عرضها فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. إن نموذج EFQM بمفاهيمه ومبادئه ومعايير ومنطقه موجه لقطاع الأعمال والشركات الربحية بشكل عام، على الرغم من وجود مرونة في تطويره لأي قطاع، ومن خلال الإطلاع على طبيعة المنظمات التي سعت لتطبيق النموذج فهي منظمات خدمتية بالدرجة الأولى، مما يتطلب من القائمين على النموذج وضع معايير فرعية تتسجم بصورة مباشرة مع جميع قطاعات الأخرى.
2. إن البنية السببية لنموذج التميز EFQM حسب النتائج قد ظهرت بصورة منطقية، إلا أن وجود بعض التداخل والتقارب بين معياري القيادة والإستراتيجية والتي أشارت لها نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة المذكورة في هذا البحث، يتطلب الوقوف أمام خيارين:- دمج معياري القيادة والإستراتيجية معاً أو وضع معايير فرعية لكل من المعيارين الرئيسيين بصورة منفصلة وواضحة بعيدة عن التداخل بين السياسات التي تنتهجها القيادة وبين الإستراتيجية الموضوعية، وحسب توجه الباحثان فإن الخيار الثاني هو الأنسب.
3. ضرورة دعم نموذج EFQM من قبل أصحاب القرار في كل من القطاعين العام والخاص لما له من دور رئيس في تشخيص الواقع الداخلي لأي منظمة، وذلك للوقوف على فرص التحسين المتاحة، والحفاظ على ثبات نقاط القوة، ومعالجة جوانب القصور إن وجدت.
4. ضرورة تمكين الموظفين بشكل أكبر لإطلاق كامل إمكانياتهم في الجهاز وذلك يمكن تنفيذه من خلال تعزيز دور الموظفين والذي هو من المتطلبات الأساسية لنجاح التمكين، ويعتمد على دمج الموظفين ضمن بيئة العمل، ووضع استراتيجيات تساعد على

والمادية والمعلوماتية، حيث حقق سمعة محلية وعالمية مرموقة، وبما أن الجهاز وفق النتائج السابقة يتمتع بنتائج عالية في العمليات والمنتجات والمخرجات والتي تنعكس بصورة واضحة وقوية بالنتائج مما يعني وجود نقاط قوة لديه. ويمكن استخلاص أبرز نقاط القوة في الجهاز على النحو الآتي:

1. يستخدم الجهاز تقنيات حديثة وتكنولوجيا متطورة في جمع البيانات، وهذا دعم لمخرجات ونتائج أعمال الجهاز بقوة، ويضيف مصادقية وثقة عالية في الرقم الإحصائي الوطني.
2. يتمتع الجهاز بمستويات عالية من التخطيط واستعراض نتائج أعماله، حيث أن الجهاز لديه التزام كبير في إعداد التقارير الشهرية والسنوية لأهم الإنجازات، وهذا يدعم علاقة الجهاز مع القطاع العام والخاص، وكافة المستخدمين، ويرسخ أهمية دور الجهاز في دعم القرارات والسياسات الحكومية.
3. إن الجهاز يواكب التطور السريع في مجال التقنية والتكنولوجيا، وهذا يدل على مدى رؤية قيادة الجهاز لدعم بيئة العمل الداخلية من خلال تعزيز قدرات الموظفين لديهم وإشراكهم في دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات محلية وعالمية تساهم في نقل أفضل الممارسات الإحصائية العالمية إلى مجتمعنا الفلسطيني، كما يبرز مدى إيمان قيادة الجهاز وموظفيه بأهمية دعم بيئة العمل التكنولوجية.
4. يبحث الجهاز دائماً عن مجالات التميز والإبداع على الصعيد المحلي والدولي، ويبادر إلى المشاركة فيها وتبليتها، وهذا يدعم حصول الجهاز على مستويات عالية في التميز وفق نماذج عالمية.

أبرز فرص التحسين في الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني:

- على الرغم من وجود إمكانات ونتائج قوية ساهمت في حصول الجهاز على شهادة ملتزمون بالتميز، وتحقيق مستويات أداء عالية، إلا أنه يوجد مجموعة من فرص التحسين يمكن للجهاز استثمارها لتحقيق مستويات أفضل وأعلى بالمستقبل. حيث كانت أبرز فرص التحسين على النحو الآتي:
1. تمكين الموظفين بشكل أكبر لإطلاق كامل إمكانياتهم في الجهاز، وهذا يتطلب بذل المزيد من الجهد من أجل استثمار طاقات الموظفين، والتي ستعكس بالمجمل على نتائج الموظفين ونتائج أعمال الجهاز.
 2. هنالك حاجة بدراسة العوامل المؤثرة بنتائج الموظفين لديه، والتي تؤثر في بعض الأحيان على مؤشرات الأداء والانطباعات لديهم.
 3. على الرغم من حصول الجهاز على شهادة ملتزمون بالتميز من المؤسسة الأوروبية للتميز وإدارة الجودة EFQM، وقيام الجهاز بكافة متطلبات الحصول على هذه الشهادة، إلا أن معرفة

- تشكيل فرق العمل، وتحديد القرارات التي يشارك فيها الموظفين، وتوفير التدريب المناسب لتمكين الموظفين، كما يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، علماً أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين الموظفين.
5. أن يشكل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فريق يعنى بدراسة العوامل المؤثرة على نتائج مسح رضا الموظفين، وذلك لتحديد الأسباب التي يمكن أن تعزى لها النتائج لكل مؤشر من المؤشرات المتعلقة بالعاملين، حتى يتم المتابعة على هذه العوامل مما ينعكس ايجاباً على رضا الموظفين والنتائج النهائية في المستقبل.
6. عقد دورات تدريبية من قبل متخصصين في مجال نموذج EFQM من أجل نشر ثقافة النموذج بشكل أوسع، وتوضيح مبادئه ومعايير ومنطقه وآلية الاستثمار به بالمستقبل، ومدى امكانية تحقيق أداء مؤسسي أفضل بالاعتماد عليه.
7. على كل مسؤول في موقعه الوظيفي في الجهاز أن يعترف بجهود الموظف لديه بشكل صريح وذلك للمخرجات التي تسهم بصورة قوية في تميز ونجاح المنظمة، ويمكن هنا تصميم قاعدة بيانات لكل موظف، تتيح لمسؤوله المباشر اضافة الأعمال المميزة للموظف لديه، تقوم من خلالها الإدارة العليا أو فريق مكلف بالاختيار بين الموظفين المميزين خلال العام وتقديم الجوائز المعنوية أو المادية لهم.
8. لدى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني بشكل عام إمكانات ونتائج قوية تدعم امكانية تحقيق المستوى الثاني من مستويات نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة معروفون بالتميز Recognised for Excellence – (R4E 3, 4, 5 Star) ، وعلى الجهاز دعم هذا التوجه، من خلال البدء بالبحث عن متطلبات تحقيق هذا المستوى وإجراء تقييم شامل للجهاز.
9. إعداد مادة تعليمية عن نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) على غرار نماذج الجودة السابقة، تطرح للتخصصات ذات العلاقة في الجامعات الفلسطينية، وذلك للمساهمة في نشر ثقافة التميز في المجتمع الفلسطيني لمواكبة نظم الإدارة والجودة الحديثة.
10. إمكانية تحقيق مفاهيم ومبادئ هذا النموذج في أي منظمة لا بد من تأهيل وتدريب كادر متخصص في هذا المجال، وبناءً على ذلك نوصي إدارة الجامعات الفلسطينية بضرورة تأهيل كادر متخصص في هذا المجال من خلال الدورات التدريبية المتعلقة بالنموذج من أجل المساهمة بنشر وتحقيق مفاهيم التميز الدولية
11. وللتعمق في دراسة هذا النموذج نوصي بتنفيذ دراسات مستقبلية تتناول موضوعات:-
- أ. منطوق رادار وقدرته على تفسير نتائج التقييم لنموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.
- ب. مدى منطوقية الدرجات المقترحة لمعايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وفق مؤسسة EFQM.
- المراجع والمصادر:-**
1. الطائي، رعد عبد الله وعيسى قداة (2008): *إدارة الجودة الشاملة*. مج1، ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص372.
 2. المليجي، رضا (2012): *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. مج1، ط1. بيروت: عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع. ص387.
 3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2015): *الهيكل التنظيمي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني*. رام الله. ص9.
 4. Kinji, G.K (2001): *Kinji Business Scorecard- Total Quality Management*. Vol. (12), No. (6). Is7-8. P701.
 5. EFQM Organization (2013): *The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model*. Belgium/ Brussels: EFQM. P4.
 6. EFQM Organization (2013): *Previous reference*. P4-P26.
 7. EFQM Organization (2013): *Previous reference*. P10.
 8. EFQM Organization (2013): *Previous reference*. P10.
 9. Kinji, G.K (2001): *Previous reference*. P701.
 10. Pinar, M & T Girard (2008): *Investigating the Impact of Organizational*. P29.
 11. السلمي، علي (2002): *إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. ص12.
 12. المشهداني، أمينة عبد الكريم (2012): *رأس المال البشري وتعزيز ثقافة الأداء المتميز وتأثيرهما في المكانة التنظيمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد. العراق. ص67.
 13. الجعبري، تغريد (2009): *دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين. ص25.

14. الهلالات، صالح علي عودة (2014): *إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال*. عمان/ الأردن: دار وائل للنشر. ص56.
15. Okland, John (2001): *Total Organizational Excellence- Achieving World-class Performance*. LONDON AND NEW YORK: British Library Cataloging in Publication Data. Worth Heinemann USA. P3.
16. شوقي، قبطان (2009): *إدارة التميز- الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة*. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. الجزائر: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا. ص8.
17. الجبوري، ميسر ابراهيم (2008): *الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية- اشارة إلى جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز*. موسوعة التميز و الحضارة العالمية. ص2. موقع موسوعة التميز والحضارة العالمية على صفحة الفيسبوك تصفح بتاريخ 2018/10/01. <https://www.facebook.com/tamayoz.pal/posts//566082363421521>
18. سباعنة، عبد الله، وماجد الشكعة وبشار سوداح وراية عبد الهادي (2010): *تطبيق أداة التقييم المؤسسي لنموذج التميز الأوروبي EFQM*. (بحث بكالوريوس غير منشور). جامعة النجاح الوطنية. نابلس. ص3.
19. EFQM Organization Website (2018): *OUR HISTORY*. Browsing history 27/10/2018. <http://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/>
20. EFQM Organization (2013): *Previous reference*. P3.
21. EFQM Organization (2013): *Previous reference*. P3.
22. EFQM Organization (2013): *Previous reference*. P10.
23. EFQM Organization Website (2018): *Previous reference*.
24. Vukomanovic, Mladen, Mladen Radujkovic & Maja Marija Nahod (2014): *EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe*. Journal of Civil Engineering and Management. Vol 20. 70–81. P70. Browsing history 06/10/2018. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/13923730.2013.843582>
25. شركة النخبة للاستشارات الإدارية (2017): *التقييم والتأهيل وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM - الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني*. موقع شركة النخبة للاستشارات الإدارية تصفح بتاريخ 01/10/2018. <http://www.idmc.ps/ar>
26. غانم، أمجد (2014): *تقرير التقييم الذاتي للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني باستخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM*. (غير منشور). رام الله: شركة النخبة للاستشارات الإدارية. ص6.
27. Palestinian Central Bureau of Statistics (2016): *EFQM Committed to Excellence Submission*. (Unpublished). Ramallah – Palestine. P5.
28. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2018): *التقرير السنوي 2017 "عام التعداد الثالث للسكان والمساكن والمنشآت"*. رام الله. ص33.
29. عبد الوهاب، نادية وسناء سليمان (2016): *استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات- بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام*. مجلة دنانير. مج1. الاصدار الثامن. 288-236. موقع المجلات الاكاديمية العلمية العراقية تصفح بتاريخ 2018/09/24. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=123165>
30. حيدر، زيد وعلي السوداني (2016): *تقييم الأداء وفق معياري العاملين ونتائج العاملين لنموذج التميز الأوروبي EFQM 2013- دراسة حالة في مكتب المفتش العام وزارة الصحة*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد. مج23. الإصدار 98. 196-175. موقع المجلات الاكاديمية العلمية العراقية تصفح بتاريخ 2018/09/22. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=129473>
31. جرار، نيباب (2013): *العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. مج21. العدد الثاني. 295-263. موقع مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية تصفح بتاريخ 2018/09/26. <http://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEB/article/view/376>
32. يعقوب موسى، محمد (2012): *أثر تطبيق معايير التميز وأخلاقيات الأعمال في نتائج الأعمال- دراسة واقع الشركات العاملة بنظم الجودة والتميز بمدينة جياذ الصناعية*. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان. السودان.

34. Bou-Llusar, J. Carlos, Ana B. Escrig-Tena, Vicente Roca-Puig & Inmaculada Beltrán-Martín (2005): *To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?- An empirical study*. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol 22 Issue 4. 337 – 353. Browsing history 09/10/2018. <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710510591192>
35. Kanji, G.K (2002): *AN Integrated Apparels Business Excellence- Total Quality Management*. Vol. (12), No. (2). P701.
33. Gorji, Mohammadbagher & Sahar Siami (2011): *Self-assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and Organization's Performance*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences. 5(12). 153-161. Browsing history 02/10/2018. https://www.researchgate.net/publication/267206296_Self-assessment_with_regard_to_EFQM_model_and_the_relationship_between_its_criteria_and_Organization's_Performance

آليات إرساء وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

د. دباح حسين
جامعة باجي مختار - عنابة

د. عابدي محمد السعيد
جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس

د. رحالية بلال
جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس

الملخص: تعتبر إدارة الجودة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات سواء الاقتصادية منها أو العمومية أو التي لا تهدف إلى الربح ، باعتبارها ضرورة ملحة في الواقع الحالي ، لإيجابياتها التي تمس مختلف جوانب المؤسسات ، مع إمكانية الإحساس بالتطور و الفعالية في المخرجات التي تطبق هذا النظام ، لهذا أصبحت مبادئ إدارة الجودة الشاملة سياسة متكاملة و شاملة ، اقتحمت كل المجالات بما فيها التعليم ، و خاصة التعليم العالي الذي تمثل مخرجاتها مهمة ، تمس مستقبل الدولة و مختلف الأجيال الذي تؤسس وطن بأكمله و تعمل على النهوض به ، لهذا نجد العديد من الدول المتطورة ركزت على تطبيق مبادئ إدارة الجودة في سياستها التعليمية للوصول بمخرجاتها إلى حد المثالية ، إن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة هو حديث ، يمثل تحدي في نمط التسيير في الجامعة الجزائرية ، و هو ما تم التركيز عليه في المداخلة للوقوف على أهم المبادئ و الأسس الذي يقوم عليها تطبيق الجودة و الخصوصيات التي يتطلبها .

Abstract : management of the Quality is the biggest challenges facing either the economic companies , or public or non-profit institutions, considering her an urgent necessity in the current reality, the positives that affect various aspects of the institutions, with the possibility of a sense of evolution and effectiveness of the outputs of the system applied for this the principles of total quality management has become an integrated policy and a comprehensive, stormed all areas including instruction, and especially higher education, which represents the output task, affecting the future of the state and different generations who established the entire nation and works to promote it, so we find many of the developed countries have focused on the application of quality management principles in its education policy to reach its outcome to the ideal limit. The application of total quality principles is a modern, represents a challenge in the style of management at the University of Algiers, and it is what has been the focus in the intervention to determine the most important principles and foundations which is based upon the application of quality and

إمكانية استفادة قطاع التعليم العالي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء .

3. تقسيم الدراسة:

و قد قسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية نذكر منها ما يلي :

المحور الأول: مدخل إلى الجودة الشاملة .

المحور الثاني: الجامعة و التعليم الجامعي .

المحور الثالث : آليات إرساء الجودة في التعليم العالي .

المحور الأول : التعليم الجامعي و الجودة

إن الجامعة هي الضوء المشرق الذي ينبير لنا الطريق نحو المستقبل الأفضل، وليس أقل من أن تهتم بنهضتنا ونبذل في سبيلها الغالي و النفيس، و نوفر لها و لأعضاء هيئة التدريس بها أفضل ما لدينا و نقدم لها العون و المساعدة.

أولاً: مفهوم الجامعة:

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية و الجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، و تطلق أسماء أخرى على الجامعة، و بعض المؤسسات التابعة لها مثل : الكلية ، المعهد ، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية المدرسة العليا، و هذه الأسماء تسبب اختلاطاً في الفهم ، لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر ، فعلى الرغم من أن كلمة كلية تستخدم لتدل على معهد التعليم العالي ، نجد أن دولاً تتبع التقاليد البريطانية أو الإسبانية،

المقدمة: لقد أصبح مفهوم الجودة ينظر إليه ، في عالمنا المعاصر و بيئة الأعمال التنافسية، نظرة أشمل و أعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج و العمليات ، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل المديرين الممارسين و الباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية و قد وصفت بأنها الموجة الثورية بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب .

بعد هذا انتقل مفهوم الجودة إلى قطاع التعليم باعتباره مجال استثمار ذو عائد قوية، و يلقي جانبيه كبيرة في الاستثمار ، كما أن العديد من البلدان ركزت على تطبيق مفاهيم الجودة في قطاع التعليم العالي للنهوض باقتصادياتها ، من خلال ما سبق دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية :

1. إشكالية الدراسة: ما هي آليات إرساء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية؟

ومنه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي إدارة الجودة.
2. ما هي أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
3. ما هي خصوصية مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الجودة.
4. ما هي أهم إيجابيات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية.

2. أسباب اختيار الموضوع:

توضيح كل مفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وخصوصية

التعليك العالي في تطبيقها.

المشترك في كل الكتابات: الاقتصادية، الإدارية والهندسية، خلال السنوات العقد الأخير من هذا القرن .

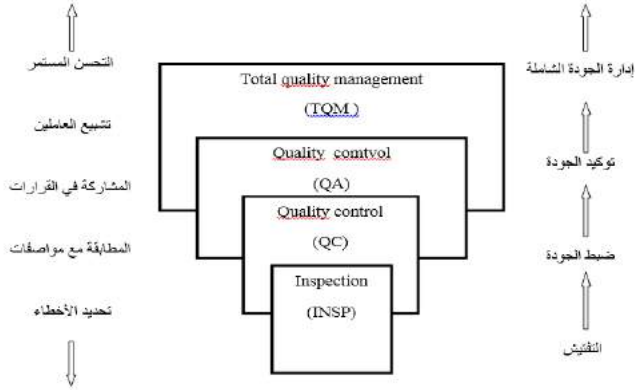
هذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف مفهوم الجودة، فالجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى معايير والتميز إلى حد سواء .

1 - مفهوم الجودة :

تعرف بأنها متكاملة الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات و متطلبات محددة، أو معروفة تبعاً لرغبة المستهلك³، وبعبارة أخرى هي المحاولة المستمرة لتلبية توقعات الزبائن الحاليين و المتوقعين، و تنفيذ ذلك بكفاءة أكبر من المنافسين (إذا كانت البيئة تنافسية)، و قد صنف كوان مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي⁴.

- أ. الجودة هي : مدى قدرة المنظمة على إنتاج و تقديم خدمة استثنائية، مميزة عن المنظمات الأخرى.
- ب. الجودة هي : مدى قدرة المنظمة على إنتاج و تقديم خدمة تقترب من الكمال .
- ج. الجودة هي: مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة .
- د. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها و إنتاجها بما يتناسب مع حالة العرض و الطلب في السوق .
- هـ. الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أرباح مالية أكثر .

شكل رقم (01) : مراحل تطوراتنا من الجودة



المصدر : حضير كاظم حمود : " إدارة الجودة الشاملة " دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الثانية 2005، ص 29

ثالثاً - أهمية الجودة و العوامل المؤثرة فيها :

هي إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على مستوى الوطني للبلاد، إذ

تستخدم كلمة كلية للإشارة إلى مدرسة ثانوية خاصة، و بالمثل فإن الأكاديمية ربما تدل على معهد عال للتعليم أو مدرسة¹.

ثانياً - مفهوم التعليم الجامعي :

يشكل التعليم عنصراً أساسياً في منظومة المجتمع، و تظهر أهميته في أي مجتمع، بكونه أهم وسائل اللحاق بركب الإنسانية، و الوقوف في مكان بارز و مشرف بين الأمم، على أن يكون هذا التعليم من النوع الذي يعرض لكل البشر بالمجتمع أو لغالبية العظمى، و على أن يتسم بالمرونة في مواجهة تلك التحديات التي تواجه المجتمع، و لعل ذلك ما دفع المسؤولين في واحدة من أكبر المنظمات العالمية ألا وهي : اليونسكو أن يعتبروا أحد التقارير المتعلقة بالتعليم و المعروف بتقرير (ديلور) كمحور رئيس لمنظمتهم خلال عام 1996م، و يقترح هذا التقرير تصوراً لعملية التعليم في المجتمع يمكنهم من مواجهة مسارات التغيير المفروض عليه و التحكم في جوانبه².

ثالثاً - مسؤوليات إدارة التعليم الجامعي :

- حددت معظم الدول ثلاثة واجبات أساسية للجامعات و هي :
1. تعليم الطلاب .
 2. تنمية المعارف الجديدة .
 3. الخدمة العامة .

ويهدف التعليم إلى التأكيد من نقل المعرفة العالمية المهمة من جيل إلى جيل، كما أن التعليم يعد للناس النجاح في المهن التي تتطلب معرفة و مهارات عالية، و لذلك فإن التعليم هو الهدف الأساسي للجامعات التعليم العالي، و المهمة الرئيسية الأخرى للجامعات هي البحث و يعني تحقيق اكتشافات جديدة و توليد معارف حديثة و بالرغم من أن مهمة إنتاج معلومات جديدة تقع أساساً على مؤسسات تعليم العالي، فإن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يجرون إلا القليل من البحوث و يرجع ذلك إلى أن معظم وقت المدرسين تقريباً مخصص للتدريس مما لا يتيح لهم مجالاً للعمل الإبداعي.

والمسؤولية الثالثة للجامعات خدمة الجمهور : فمن المتوقع أن تساعد الجامعات، في حل المشكلات الحالية التي تواجه المجتمعات، و من أمثلة ذلك تلوث الهواء و الماء و الأمراض و عدم صلاحية المساكن و النقص في الغذاء و مشكلات كثيرة أخرى و في دول محددة و خاصة الدول النامية في آسيا و إفريقيا و أمريكا الجنوبية يكون دور الجامعات في مجال الخدمات العامة أكثر أهمية من البحث العلمي .

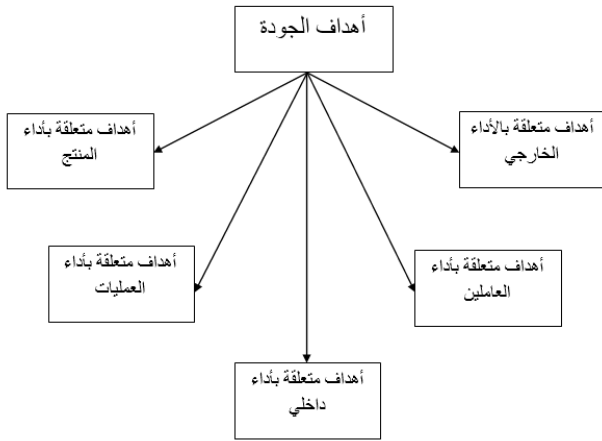
رابعاً- مدخل إلى الجودة :

يعتبر موضوع الجودة من الموضوعات التي حضيت حديثاً، بدرجة كبيرة من الاهتمام، إذ يمكن أن نلاحظ بوضوح انه أصبح القاسم

³ محمد رشاد الحماوي : " غدارة الإنتاج و العمليات " القاهرة، مصر، 1997-1998، ص 123.
⁴ قاسم نايف علوان المحياوي : إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق و التوزيع عمان ط(1) 2006، ص 24 .

¹ هاشم فوزي دباس العبادي والأخرون : "إدارة التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، عمان 2008 ص 62 .
² هاشم فوزي دباس والأخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 36 .

الشكل رقم (02) : أهداف الجودة



المصدر : هاشم فوزي دباس العبادي والآخرين : "إدارة التعليم الجامعي" ، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ، عمان 2008 ص 58 .

رابعاً - مفهوم الجودة في التعليم الجامعي :

عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح وتوجيهات ، تهدف إلى تخفيف نقلة نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة، في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية ، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها كما يراها آخرون ، بأنها " ترجمة احتياجات توقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساس في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع⁶.

خامساً - أبعاد الجودة و أهميتها في التعليم :

الجودة هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم بالشكل ، الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد ، و تمثل هذه أبعاد إستراتيجية تنافسية تمكن المنظمة ، من الربط بين المنافسة و ظروف السوق من وجهة و متطلبات المستهلكين ، و أنشطة المنظمة من وجهة أخرى ، و تستند هذه الإستراتيجية التنافسية إلى افتراضات عقلانية مهمة تتمثل بالآتي :

أن السبب الرئيسي لوجود المنظمة و استمرارية نموها و استقرارها في السوق ، هو تقديم المنتج ذي قيمة تخدم المستهلك .

سادساً - أهداف جودة التعليم :

إن للجودة في التعليم أهداف عديدة ، من بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. التأكد على أن الجودة و إتقان العمل و حسن إدارته ، مبدأ أساسي ، و الأخذ به واجب وظيفي، و وطني و انه له سمات العصر ، الذي نعيشه ، و هو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جوانب العملية التعليمية و التربوية.

أنها تمثل احد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة ، و يمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي⁵ :

1. سمعة المنظمة : تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة

منتجاتها ، و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين ، و خبرة العاملين و مهاراتهم ، و محاولة تقديم منتجات تلبية رغبات و حاجات الزبائن المنظمة. فإذا ما كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة ، فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة و السمعة الواسعة ، و التي تمكنها من تنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة .

2. المسؤولية القانونية للجودة : تزداد باستمرار عدد المحاكم،

التي تتولى النظر و الحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات ، أو تقديم الخدمات غير جيدة في إنتاج أو توزيع لذا فان كل منظمة صناعية أو خدمة تكون مسؤولة قانونية ، عن كل ضرر يصيب الزبون ، من إجراء استخدامه لهذه المنتجات .

3. المنافسة العالمية : إن التغيرات السياسية و الاقتصادية ،

ستؤثر في كيفية و توقيت و تبادل المنتجات إلي درجة كبيرة ، في سوق دولي تنافسي ، و في عصر المعلومات و العولمة ، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل المنظمة ، و المجتمع على تحقيقها، بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمي ، و تحسين الاقتصاد بشكل عام ، و الحصول على موطئ قدم في السوق العالمية .

4. حماية الزبون : إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ، و

وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ، و تعزيز الدقة في المنتجات المنظمة . عندما يكون مستوى الجودة منخفضاً ، يؤدي عن إجماع الزبون عن طلب منتجات المنظمة ، إذ أن عدم رضا الزبون هو : فشل المنتج الذي يقوم بشراءه ، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه ، و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة مواصفات الموضوع أدي ذلك إلي ظهور جماعات حماية الزبون لحماية الزبون و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمان .

⁶يوسف حجيم الطائي ، والآخرين : " إدارة الجودة الشاملة في تعلم الجامعي " ، الوراق دار النشر و التوزيع الطبعة الأولى 2008 ، ص 33

⁵ حضير كاظم حمود : " إدارة الجودة الشاملة " دار المبصرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2005 ، ص 32-33 .

4. تنمية العديد من مهارات لدى أفراد المنظمة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة و تفويض الصلاحيات و تفعيل النشاطات و غيرها .
5. تحقيق الرقابة الفعالة و المستمرة لعملية التعلم و التعليم .
6. تحقيق مكاسب مادية و خبرات نوعية للعاملين في المنظمة التعليمية و لأفراد المجتمع المحلي و الاستفادة من هذه المكاسب و الخبرات و توظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية الشاملة .

المحور الثالث : آليات إرساء الجودة في التعليم العالي

أولاً- جودة عضو هيئة التدريس :

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية ، و تحقيق الأهداف الكلية التي يعمل بها ، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس ، تأهيله العلمي ، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع و يحتل عضو هيئة التدريس ، المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية و التعليمية و مهما بلغت هذه البرامج التعليمية من الجودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها معلمون أكفاء مدربون تدريباً كافياً ، و مؤهلون تأهيلاً مناسباً و تتوفر ذلك يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس .

ثانياً- جودة الطلبة :

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت ، و يقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المؤسسة التعليمية علمياً و صحياً و ثقافياً و نفسياً ، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة و يعتبر الطالب محور العملية التربوية و الغاية التي يتطلبها عملية التعلم و التعليم ، و لجودة الطالب لا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توفرها فيه لكي يصبح قادر على التفاعل ، و هناك عدة مؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب منها :

- ✓ مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد .
- ✓ توافر الخدمات التي تقدم للطالب .
- ✓ تعزيز دافعية الطلبة و استعدادهم للتعلم.
- ✓ تعزيز صلة الطالب بالمكتبة .

ثالثاً- جودة البرامج التعليمية و طرق التدريس :

و يقصد بجودة البرامج التعليمية ، شمولها و عمقها و مرونتها و استيعابها لمختلف التحديات العالمية و الثورة المعرفية ، و مدى تطويعها مع المتغيرات العامة و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة ، الأمر الذي من شأنه جعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين و مثيرة للأفكار و عقول الطلبة .

2. تطوير أداء جميع العاملين ، عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي ، و تنمية مهارات العمل الجماعي، بهدف الاستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية و الفعالية تحت شعارها الدائم .
4. تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و تفعيل للأنظمة و التوجيهات و الارتقاء بمستويات الطلبة
5. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و الأساتذة و الموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات الصحيحة اللازمة و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات ، العمليات المخرجات) .
6. اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها، و رفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات و العمل على تحسينها⁷ .
7. للجودة أثر خطير و أساس في خلق هذه القيمة .
8. هناك طرائق مختلفة للتنافس، لذلك لا بد من أن تكون المنظمة إستراتيجية تمثل توليفة من أبعاد الجودة تحدد طريقها الخاص لتخلق موقعا تنافسيا متميزا و مرغوبا .

سابعاً - أهمية الجودة في التعليم :

دراسة متطلبات المجتمع و احتياجات أفرادها ، و الوفاء بتلك الاحتياجات أداء الأعمال بشكل صحيح ، وفي أقل وقت و بأقل جهد و أقل كلفة ، تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي و عمل الفريق ، إشباع حاجات المتعلمين ، و زيادة الإحساس بالرضا لدي جميع العاملين بالمنظمة التعليمية ، تحسين سمعة المنظمة التعليمية في نظر المعلمين و الطلبة و أفراد المجتمع المحلي ، و تنمية روح التنافس و المبدأ بين المنظمات التعليمية ، تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .

1. بناء ثقة بين العاملين بالمنظمة التعليمية ، ككل و تقوية انتمائهم لها ، و توفير معلومات و وضوحها لدى جميع العاملين .
2. تحقيق الترابط الجيد و التكامل الفعال بين الأقسام و الإدارات والوحدات المختلفة في المنظمة .
3. الإسهام في حل الكثير من مشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المنظمة .

⁷ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : مرجع سبق ذكره ، ص 446 .

4- جودة المناهج :

يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات التالية منها:

أ. **تحديد إستراتيجية التعليم :** وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يستهدف المحافظة عليها ، في تكامل وتوقيت ملائمين و توجيهها الوجهة الصحيحة .

ب. **دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة :** حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ، وسائله وأساليب التقويم و أعداد المعلم و تدريبه بالإضافة إلي الإدارة المدرسية .

ج. **التخطيط :** عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلي أهداف محددة و على مراحل معينة و خلال فترة زمنية معينة .

رابعا - جودة المباني التعليمية و الكتاب التعليمي :**1. جودة المباني التعليمية و تجهيزاتها :**

المبنى التعليمي و تجهيزاته محور من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه تفاعل بين مجموع عناصره ، و جودة مباني و تجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في العليم ، لمل لها من تأثير فعال على العملية التعليمية و جودتها و تشكل إحدى علاماتها البارزة ، و من الجدير بالذكر أن المباني التعليمية ، بمحتوياتها المادية و المعنوية مثل القاعات ، التهوية الإضاءة الصوت ، النادي الطلابي وغيرها ، و كلما تحسنت و اكتملت قاعات التعليم ، كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة تدريس الطلبة .

2. جودة الوسائل و الأساليب و الأنشطة :

و يتم ذلك باستخدام التقنيات و الأجهزة الحديثة التي يمكن أن توظف من قبل القيادات التربوية و ذلك لمساعدتهم على اطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط و التقويم و الرقابة ، و لكي نستفيد من المعلومات في الإدارة التعليمية ، يجب تحديد الاحتياجات من كل معلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت الأنشطة داخل الجامعة أو خارجها ، و تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة ، بالإضافة إلي كيفية تعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لاتخاذ القرارات بشكل يحقق الأهداف التي ترجوها الإدارة بالطريقة الأفضل.

3. جودة الكتاب التعليمي:

و يقصد به جودة محتوياته و تحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية و التكنولوجية بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، و أبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة

التعليمية منه ، و يعمل على خلق اتجاهات و مهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب و من ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث و الإطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي .

4. جودة الإدارة التعليمية و التشريعات و اللوائح :

ليس هناك خلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمراً حتمياً و جودة إدارة المؤسسة التعليمية تتوقف الي حد كبير على القائد ، فإذا فشل إدارته للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الإستراتيجي و من ثم يجب أن يأخذ ذلك في اعتبار أن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير و تؤثر و تتأثر به .

خامسا - إدارة الجودة الشاملة التعليمية :

يمكن النظر إلي إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم خلاله تفاعل مدخلات ، وهي الأفراد و الأساليب و الأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية ، و التركيز على التحسين المستمر لجودة مخرجات لإرضاء المستفيدين ، أما المدخلات ، فتتكون من المناهج الدراسية و المستلزمات المادية والأفراد ، سواء كانوا طلبة أو موظفين أو أعضاء هيئة التدريس أو إدارة و أما مخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من المتخرجين و المستفيدين من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين .

1. إرساء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تعليم :

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التربية على أنها : عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم تستمد طاقة حركتها من معلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر ، و منهم من عرفها باعتبارها إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر ، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب و مكتبة و طلاب و أساتذة و مباني و معامل و حواسيب إلكترونية و غيرها و يجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية و أساتذة في النجاح و تحقيق أهداف الجامعة فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير و القدرة التنافسية ⁸ .

و هناك تعريف آخر لإدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها إدارة النظم الذي يربط بين المدخلات و العمليات و المخرجات للعملية التعليمية و بتالي يتطلب هذا المفهوم النظر الي كل من الطلاب و المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب و كيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم و رغباتهم الحالية و المستقبلية ، و كذلك المعلمين و

⁸ محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويجان : "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 77 .

12. استبعاد العوائق التي تقف بين العامل القائمة على أساس التفاخر والاعتزاز بعمله .

13. إقامة برنامجا تدريبييا نشيطا في المهارات الجيدة .

سابعا - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :
و هي عبارة أساليب أو طرق لإدارة الجودة الشاملة و تتكون

من:

- الإستراتيجية (Strategy): و هي أن يكون لدى القيادة العليا خطة تنموية عن مستقبل المؤسسة و التدريب هو الحل الأنسب أما المؤسسة لذلك

- الهياكل (Structure) : و يفي إعادة هيكلة المنظمة مع تغيير المسؤولين و الوظائف و الأدوار و تعيين طواقم العمل لذلك .

- النظام (System) : و يفي إعداد نظم لتحسين المخرجات و زيادة فعالية العمليات مع إضافة ابتكارات جديدة تسهم في تحسين فعالية النظام

- المهارات (Shills) : و تفي تحسين القدرات و الكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة

- القيم المشتركة : و تعني إيجاد الثقافة التنظيمية جديدة و تجديد القيم السائدة و تبديلها بثقافة و قانينة تلاءم التطور المستمر .

- العاملون (Staff) و تعني معاملة العاملين بشكل لائق لإشباع احتياجاتهم من خلال استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل .

ثامنا- الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

يتضح من خلال التجارب السابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليم الجامعي و العالي الأمريكي أن هناك شبه اتفاق على هيئة استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير العمل بهذه المؤسسات ، وهذا الشيء يدفعنا الي البحث عن نموذج يوضح كيفية التطبيق ، حيث أن مسألة النموذج تمثل قضية مهمة و يؤكد أحمد سيد مصطفى في هذا الشأن على أن المحاور الأساسية لأي نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي و العالي يجب أن تتضمن :¹²

- جودة الطالب الجامعي .

- جودة البرامج التعليمية على مستوى الطلبة

- جودة عضو هيئة التدريس .

- جودة الكتاب الجامعي .

- جودة القاعات التعليمية و تجهيزها .

الإداريين و العاملين الذين هم بحاجة الي التدريب و تطوير لمهاراتهم وكفاءاتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة و تطبيقها لها وفق مبادئ⁹ .

2. الأهداف المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات¹⁰ :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات يؤدي إلى :

أ. إداريا :

✓ تحديد الأهداف و رسالة الجامعة و الكليات بشكل واضح .

✓ توثيق العمليات الإدارية و تثبيتها .

✓ تحليل و تطوير العمليات الإدارية .

✓ توضيح العمليات الإدارية و توضيح الأدوار المختلفة .

✓ تحسين عملية الاتصال .

✓ توفير المعلومات و تسهيل عملية اتخاذ القرار و تحسينها .

ب. أكاديميا :

✓ توفير البيئة المناسبة للتعليم و التعلم .

✓ تحسين نوعية و كفاءة الخدمات التعليمية المقدمة .

✓ المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية .

✓ زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر .

سادسا - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العلم :¹¹

1. ابتكر خطط المنتجات وفق منظور متطور طويل الأمد و بشكل يعبر عن حاجات الشركة .

2. تعلم الفلسفة الجديدة و لا تنغمس في القديم .

3. ستعمل الرقابة الإحصائية لضمان جودة المنتجات الداخلية و الخارجية .

4. استعن بالعدد الأدنى من الموردين .

5. تحقق أن هناك مصدرين لمشكلات الجودة نقص في النظام و الأداء غير ملائم للعمل .

6. تأهيل التدريب في العمل و الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب .

7. اهتمام القيادة في عمليات التحسين و الهدف الأساسي هو مساعدة و حسن استعمال الآلات من أجل الأداء الجيد

8. استبعاد الخوف

9. حافظ على الاتصال المفتوح باتجاهين بين جميع الأقسام .

10. تحرر من الأهداف و القرارات التي تطالب رفع الإنتاج دون أي وسيلة مثلى لتحقيقها .

11. اختر و قيم معايير العمل بطريقة واقعية

¹¹ هاشم فوزي دباس العابدي ، يوسف حجيم الطائي : مرجع سبق ذكره ، ص 490 .

¹² هاشم فوزي دباس والآخرين : مرجع سبق ذكره ، ص 504 .

⁹ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : "إدارة الجودة الشاملة" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2007 ، ص 55 .

¹⁰ سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : مرجع سبق ذكره ، ص 191 .

- جودة الإدارة الجامعية .

- جودة اللوائح و التشريعات .

- جودة التمويل .

- جودة تقييم الأداء .

الخاتمة :

ومن خلال استقراء بعض الكتابات و الدراسات و التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات التعليمية تم توصل إلى مجموعة من فوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعليم منها دراسة متطلبات المجتمع و احتياجات الأفراد و الوفاء بها و أداء أعمال بشكل صحيح في أقل وقت و بأقل جهد و أقل تكلفة و تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي و عمل الفريق و تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين و الطلبة و أفراد المجتمع و جودة المتعلم سواء في جوانب معرفية مهارية ، أخلاقية ، و تحقيق الرقابة الفعالة و المستمرة لعملية التعليم و التعلم ، و لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم يستلزم عددا من الأسس التي من خلالها يمكن تطويع مبادئ الجودة الشاملة ، بما يناسب التعليم الجامعي و المتمثلة بالوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لدى جميع المستويات الإدارية و العلمية بالجامعة، و وجود أهداف واضحة ومحددة للجامعة يشارك في صنعها جميع العاملين كل على قد مهامه بحيث يكون لهذه الأهداف توجه مستقبلي قصير و طويل الأمد و تحقيق رغبات الطلاب و العاملين و العملاء و توفر أسسها و تبني فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشفه و الالتزام بالموضعية و الصدق في عرض المعلومات و البيانات و استخدام مدخل المشكلة في التغلب على المعطيات التي تواجهها ، و تصميم البرامج التعليمية و المناهج الدراسية و اختيار الأساليب التعليمية في ضوء دراسة احتياجات و متطلبات سوق العمل و العملاء و تحقيق التكامل للبرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة ، و تبني الاستراتيجيات و الطرق الجديدة لتنفيذ الأعمال المختلفة .

المراجع :

1. محمد رشاد الحملاوي : "غدارة الإنتاج و العمليات " القاهرة ، مصر ، 1997-1998
2. قاسم نايف علوان المحيوي : إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق و التوزيع عمان ط(1) 2006 .
3. محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات حويحان السلمي على : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2000.
4. أحمد سيد مصطفى : إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دون ذكر دار النشر ، مصر 2000
5. قاسم نايف علوان المحيوي : مرجع سبق ذكره ، ص 28-29.
6. حضير كاظم حمود : " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية 2005 .
7. فريد زين الدين : " تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل " رقم إيداع ألف بالمكتبة القومية المنصرية ، الطبعة الأولى ، القاهرة 2002 .
8. هاشم فوزي دباس العبادي والآخرين : "إدارة التعليم الجامعي" ، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ، عمان 2008 .
9. يوسف حجيم الطائي ، والآخرين : " إدارة الجودة الشاملة في تعلم الجامعي " ، الوراق دار النشر و التوزيع الطبعة الأولى 2008.
10. محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويجان : "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، 2006 .
11. سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات : "إدارة الجودة الشاملة" ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2007 .
12. يوسف حجيم الطائي ، والآخرين : " إدارة الجودة الشاملة في تعلم الجامعي " ، الوراق دار النشر و التوزيع الطبعة الأولى 2008.

جُودَةُ التَّعْلِيمِ السِّيَاحِيِّ فِي مِصْرَ بَيْنَ الكَمِّ وَالكَيفِ

| | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--|
| أ.د. أحمد شوقي زهران | أ.د. أحمد عبد العزيز أحمد | د. جمال الدين علي أبو المجد |
| الأستاذ بكلية الزراعة | الأستاذ بكلية التربية | رئيس مجلس إدارة المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا |
| مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد | مدير مركز التخطيط الاستراتيجي | وعميد المعهد ، ورئيس جامعة المنيا السابق |
| جامعة المنيا - جمهورية مصر العربية | جامعة المنيا - جمهورية مصر العربية | جمهورية مصر العربية. |

المخلص: يهدف البحث الحالي الي إيجاد حل مناسب لمشكلة جودة خريج كليات السياحة والفنادق في ضوء متطلبات سوق العمل المحلي والاقليمي، وتحقيق متطلبات العولمة في خريج هذا القطاع.

لا شك أن التعليم والاهتمام بجودته هو أحد العناصر الأساسية في تقدم الدولة ونهضتها، هذا بالنسبة للتعليم بصفة عامة، وبالنسبة للتعليم السياحي بصفة خاصة؛ فإن مردوده على الدخل القومي والاقتصاد لبلدان العالم يعتبر تحديًا كبيرًا، والاهتمام بهذا النوع من التعليم يمثل تحديًا كبيرًا؛ حيث إن خريج كليات السياحة يجب عليه أن يكون مسلحًا بمهارات لغوية، ومعلوماتية تجعله يحقق المستوي المطلوب منه كسفير في بلده، وكمؤثر على مجموعة السائحين الذين يتولي التعامل معهم؛ فتوفير العنصر البشري المؤهل في مجال السياحة مع زيادة عدد كليات ومعاهد السياحة في مصر يمثل تحديًا، ويحتم مستوى تعليم وبرامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل، ومع كل مستجدات العصر، ولذلك فإن جودة المنتج وهو خريج كليات السياحة تتوقف على الالتزام بالمعايير المحلية المطلوبة لاعتماد المؤسسة التعليمية مع الوضع في الاعتبار المعايير الدولية، ومواصفات الخريج والتوسع في إعداد الطلاب المقبولين؛ حيث إن رفع كفاءة العنصر البشري يؤدي إلي رفع جودة الخدمات السياحية؛ حيث إن السياحة هي أحد المحركات الأساسية للاقتصاد في كثير من دول العالم.

الكلمات المفتاحية: التعليم السياحي- الكم والكيف - مستوى الخريج - سوق العمل.

بل العالمي، وتطوير المقررات والبرامج وتوفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس المؤهلين مع وجود بيئة تعليمية جيدة وتدريب مناسب ؟ كيف يتم ويتحقق ذلك في وجود أعداد متزايدة من خريجي كليات السياحة والفنادق؟

مواد البحث وطرائقه:

المقابلة الشخصية مع أصحاب شركات السياحة والطيران في نطاق محافظة (المنيا) وأعضاء هيئة التدريس بكلية (السياحة والفنادق)، والطلاب في جميع مستويات الدراسة، وطلاب الدراسات العليا، ومن ثم استخدام (المنهج الوصفي)؛ حيث إنه يتناسب مع طبيعة البحث الذي يقوم على تشخيص التحديات التي تواجه التعليم السياحي في (مصر)، وكيفية الموازنة في هذا النوع من التعليم. تم ذلك خلال الفتره الزمنية من (يناير) (2018) وحتى (نوفمبر) (2018)

مصطلحات الدراسة:

التعليم السياحي: يقصد به في هذا البحث بانه عباره عن الارتقاء بالوعي السياحي علي المستوى الرسمي والشعبي بهدف المحافظه علي الموارد السياحيه وتقبل السياح مما يعزز الأمن القومي.

جودة التعليم السياحي: هو عباره عن الاهتمام بمستوي جميع اركان العمله التعليميه من مقررات وبرامج وابحث وطلاب واعضاء هيئة تدريس وتجهيزات وكافة الخدمات المتعلقة بالتعليم السياحي.

الحالة العملية للتعليم السياحي في (مصر):

تعتبر (مصر) من بين الدول المهمة في منطقة (الشرق الأوسط)، والتي تعطي اهتمامًا كبيرًا للتعليم السياحي، وتقوم بتدريب،

المقدمة: يعتبر قطاع السياحة من القطاعات الاقتصادية الهامة؛ حيث إن هذا القطاع يساهم بأكثر من (10%) من إجمالي الناتج العالمي، وصناعة السياحة تمثل سوقًا كبيرًا للخريجين، وتعتبر السياحة أحد أنواع القوة الناعمة التي تؤثر على الدخل القومي للكثير من بلدان العالم، ويمثل الاهتمام بالعنصر البشري في هذا القطاع عاملاً هامًا من عوامل النجاح للمؤسسات التعليمية في تخريج منتج سياحي يحتاجه سوق العمل، وعلى الرغم من أن التوسع في الكليات والمعاهد السياحية أمر مرغوب، وهدف استراتيجي إلا أن جودة المنتج أي الخريج يمثل تحديًا كبيرًا لمؤسسات التعليم السياحي مع الوضع في الاعتبار المستجدات المحلية والعالمية التي تؤثر على سوق صناعة السياحة.

وبالتالي فإن منظومة التعليم السياحي يجب أن تكون في إطار جودة المنتج، وهذه المنظومة تشمل الطالب، وعضو هيئة التدريس والبرامج والامكانيات المادية المحيطة بالعملية التعليمية، وعليه فان المواءمة بين الكم والكيف في التعليم السياحي تمثل تحديًا حقيقيًا لهذا النوع من التعليم.

مشكلة البحث

وجود فجوة كبيرة بين أعداد الطلاب الملتحقين بكليات السياحة والفنادق والمعاهد السياحية، وبين جودة المنتج النهائي وهو الخريج ولجوء بعض شركات السياحة والطيران الي توظيف خريجي كليات أخرى غير كليات السياحة والفنادق، وهذا يعني أن مستوي الخريج ومواصفاته لا تحقق رغبات سوق العمل، وبالتالي يجب أن نحاول الإجابة على السؤال الأساسي، والذي يطرح نفسه: كيف يتم حل هذه المعادلة الصعبة، وهي تحقيق مواصفات الخريج طبقًا؛ لاحتياجات سوق العمل المحلي والاقليمي

على احتياجات سوق العمل من خريج مؤهل ومسلح بالمعارف والمهارات التي يحتاجها سوق العمل في هذا التخصص.

وقام بعد ذلك (المجلس الأعلى للجامعات) بزيادة عدد كليات السياحة والفنادق؛ ليصل عددها حالياً إلى تسع كليات، والدراسة في هذه الكليات تكون عبارة عن فصلين دراسيين. (1)

العولمة و تأثيرها على التعليم السياحي في مصر:

بناءً على زيادة الطلب على خريج الكليات والمعاهد السياحية؛ فإنه وبالإضافة إلى كليات السياحة في الجامعات الحكومية والبالغ عددها تسعة، فإنه يوجد حتى الآن سبعة عشر معهداً عالياً سياحي في (مصر) وتم أيضاً إفتتاح عدد من المعاهد وكليات السياحة في الوطن العربي، ومعنى ذلك أن هناك زيادة مطّردة في أعداد الكليات والمعاهد السياحية، وبالتالي زيادة في أعداد الخريجين. ونظراً لأن سوق العمل يحتاج إلى خريج بمواصفات خاصة؛ لأن مجال المنافسة أصبح أكثر اتساعاً وأكثر عمقاً، وبالتالي فإن هناك فجوة بين مستوى الخريج ومخرجات التعليم ومتطلبات واحتياجات سوق العمل (2).

وبالتالي فإن كل دولة تحاول أن تصل بمستوى خريجها عن طريق التعليم الجيد إلى المستوى الذي يكون له القدرة على المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي بل العالمي (3).

ومن ناحية الكم فإن عدد كليات ومعاهد السياحة في (مصر) في الوقت الحالي يتناسب إلى حد ما مع احتياجات سوق العمل، ولكن في الواقع وطبقاً لمعايير الجودة، ونحن نعيش في عصر الجودة والاعتماد، فإن ذلك يجب أن يكون له صدى وتأثيرٌ على التعليم السياحي كأحد متطلبات العولمة، ولذلك يجب التركيز على المحتوى العلمي للمقررات، والبرامج لتحقيق تلك البرامج احتياجات سوق العمل، وتؤهل الخريج للمنافسة وللحصول على فرصة العمل المناسبة، كما يجب أن يزود الخريج بمهارة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، والتي تتيح له مهارات التعامل مع متطلبات التكنولوجيا ومتغيرات العصر.

وبناءً عليه فإن هناك ضرورةً ملحّةً بل حتميةً إلى جودة التعليم السياحي للوصول إلى مستوى الجودة الشاملة في هذا القطاع من التعليم. لقد لوحظ أن هناك رغبة حقيقية من المجتمع المدني في تطبيق نظام الجودة الشاملة على التعليم بصفة عامة والتعليم السياحي بصفة خاصة.

مفهوم نظام الجودة في التعليم السياحي :

يعرف نظام الجودة في المجال السياحي بأنه عبارة عن المساهمة الكاملة لكل العاملين في المعاهد السياحية، وليس فقط العاملين في إدارة الجودة، وبالتالي فإن هدف الكل هو تحقيق الرضا الكامل للعملاء، وذلك من خلال التحسين المستمر للأداء واتباع أدوات وطرق حديثة تم تطبيقها في معاهد معتمدة سابقاً (4)

وتأهيل العاملين في المجال السياحي، لقد بدأ التعليم السياحي المنتظم في عام 1962 بإنشاء (معهد للسياحة)، و آخر (الفندقية). هذا بالإضافة إلى (مركز تقديم الخدمات الفندقية) .

وكان من شرط قبول الطلاب هو اجتيازهم لاختبار اللغة الأجنبية، ومدى استعدادهم للعمل في هذا القطاع، وكان الخريج يحصل على شهادته الجامعية لمدة أربع سنوات .

وكانت الدراسة في المعاهد السياحية تتكون من فصلين دراسيين بالإضافة إلى شهر تدريب في أحد المنشآت السياحية أو أحد شركات الطيران، ويحصل الطلبة بعد ذلك على درجة (الدبلومة في السياحة) .

أما بالنسبة للمعاهد الفندقية فإن فترة الدراسة تكون ثلاث سنوات، تتعلق السنة الأولى بالطبخ ودراسات الخدمة والسنة الثانية لإدارة الفنادق، وأما السنة الثالثة فهي تكون بالتدريب في أحد الفنادق، وفي نهاية السنوات الثلاث يحصل الطالب على درجة الدبلومة في إدارة الفنادق.

أيضاً يوجد مركز التدريب الفندقي، والذي يتبع المعاهد الفندقية، وفي هذا المركز تكون مدة التدريب عامين، السنة الأولى تكون عبارة عن دراسات نظرية وعملية في المركز والسنة الثانية تكون خاصة بالتدريب الفندقي يمنح الطالب بعدها درجة الدبلومة في إدارة الفنادق (1) في عام (1967) قامت وزارة (السياحة) بضم (المدرسة الفندقية) إلى مركز التدريب الفندقي التابع لوزارة السياحة.

وعندما اكتشفت كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة السياحة أن هناك ازدواجية بين المعهدين قررت التنسيق بينهما عن طريق عدة لقاءات واجتماعات وزارية وأخيراً تم إلغاء المدرسة السياحية والحاق طلابها بمركز التدريب التابع لوزارة التعليم العالي وأيضاً تم إنشاء معهدين عاليين: أحدهما يسمى (المعهد العالي للسياحة)، والذي يحتوي على تخصصين أحدهما يسمى الدراسات السياحية، والآخر للإرشاد السياحي، أما المعهد الثاني فكان يسمى (المعهد العالي للدراسات الفندقية)، ومدة الدراسة به أربع سنوات، وهو يقبل طلاب المدرسة الثانوية الفندقية بعد إجراء المقابلات الشخصية التي تعقد سنوياً؛ لقبول الطلاب، ويحصل الطالب في نهاية دراسته على درجة البكالوريوس في أي من الدراسات السياحية - الإرشاد السياحي أو إدارة الفنادق .

وبدأت الدراسة الأكاديمية في هذين المعهدين في العام الدراسي (1967/1968)، وكان عدد الطلاب الذين التحقوا بهذين المعهدين لم يتجاوز مائة طالب من الجنسين مع الوضع في الاعتبار أن (المعهد العالي للدراسات الفندقية) لا يقبل إلا الطلاب الذكور فقط .

وفي الواقع فإن إنشاء هذين المعهدين كان بداية التعليم والتدريب السياحي الأكاديمي .

وعند إنشاء جامعة (حلوان) في عام 1975 تم ضم المعهدين معاً؛ لإنشاء (كلية السياحة والفنادق) والتي تتكون من ثلاثة أقسام، وهم الدراسات الفندقية والدراسات السياحية والإرشاد السياحي، وكان هذا بناء

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) والذي صمم على أساس السلع والخدمات الصناعية جعل كلاً من المنظمات والمؤسسات في احتياج شديد؛ لتطبيق هذا النظام بصرف النظر عن أنشطتها أو الخدمات التي تؤديها.

وفي الحقيقة فإنه لا يوجد ما يمنع تطبيق هذا النظام على المجالات الخدمية أيضاً؛ لأن هذا النظام يمكن تطبيقه على المجالات المختلفة مثل السياحة والطب والقطاع التعليمي والمالي (6) لقد أصبح من الأمور العادية أن نضع معايير محددة لتقييم الخدمة المقدمة في المعاهد المعنية، فمثلاً المخازن لديها بعض المقاييس مثل التنوع في السلع المرخصة، طريقة الدفع والوقت المنتظر حتي يتم الدفع .

وفي المألوف أيضاً أن يتم تطبيق هذه المعايير في قطاعات الفنادق، فمثلاً الوقت الذي ينتظره العميل في هذا الفندق حتي تقدم له الخدمة، درجة النظافة، الوقت الذي يستغرقه الفندق في الرد على استفسارات العميل وهو في غرفته. وبخصوص العملية التعليمية، فإنه توجد معايير للجودة، مثل نسبة المدرسين إلى الطلاب، عدد الطلاب في الفصل، عدد ساعات العمل بالنسبة لعدد الساعات الكلية، المهارات الخاصة بالطلاب والحوارات التي تتم بين المدرسين والطلاب (8) وفي الحقيقة فإنه من السهل أن يتم وضع معايير للجودة في معظم القطاعات الخدمية المختلفة وجودة الخدمة المقدمة تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية (9)

وهذه العناصر هي :

1. الجودة الفنية technical quality وهي تعني الناتج النهائي لمستوي الخدمة التي يتلقاها العميل والتي يلمسها بنفسه.
2. الجودة المهنية Professional quality وهي عبارة عن طريقة الخدمة، سلوك العاملين على تقديم الخدمة والتفاعل الشخصي بين مقدمي الخدمة وتشغيل هذه الخدمة.
3. الصورة الذهنية للمؤسسة institution mental image وهي تتكون من خلال سمعة وشهرة المؤسسة نفسها أيضاً مع الجهد الذي تبذله المؤسسة في سبيل التسويق لها ولتحقيق مستويات الجودة المطلوبة فإن هناك العديد من العناصر التي يجب أن تنتجها المؤسسة لعملائها لكي تحقق الخدمة المطلوبة.

جوده الخدمات السياحية:

وطبقاً لاتفاقية (الجات) فإن تنمية الخدمات السياحية يغير تحدي كبير يجب أن يتم تحقيقه (10) ونظراً لأن العولمة لها انعكاساتها على كل الصناعات بما فيها القطاع الصناعي ، ولذلك فإن قطاع السياحة في حاجة شديدة للتميز عن طريق تطبيق TQM خاصة العنصر البشري والتركيز على حقيقة أنه لا مجال للشخص غير المؤهل في ضوء تكامل الاقتصاد العالمي (11)

وهناك تعريف لإدارة الجوده الشاملة في التعليم السياحي على أنها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السياحي(5)

وبالتالي فإن مفهوم الجودة يجب أن يشمل جميع أركان العملية التعليمية: المقررات والبرامج والأبحاث العلمية في القطاع السياحي والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمباني والتجهيزات، وكافة الخدمات المتعلقة بالتعليم السياحي.

وتوضح مواصفات الأيزو رقم (8402) لعام (1994)(6) المواصفات التالية لتحقيق الجودة الشاملة :

1. التميز المبني أساساً على رغبات العملاء.
2. التركيز على استيعاب معني الجودة، والتي تشمل التخصصات المتعلقة بالسلع والخدمات.
3. أن تكون بؤرة اهتمام المؤسسة التعليمية هي تحقيق التحديث والتطوير المستمر في كل النواحي المتعلقة بهذا المعني.
4. الاحتياج السريع لتغيير نظرة العاملين في المعاهد العلمية تجاه مفاهيم الجودة، والحرص على حضور الدورات التدريبية والتعليمية مع الوضع في الاعتبار أن التعليم هو أحد أعمدة عمليات الجودة.
5. الجودة الشاملة تأتي من القيادة الأعلى إلي القيادة المتوسطة.
6. أن تشمل جميع العاملين في المؤسسة؛ لأنه يجب أن يتحملوا المسؤولية وذلك للوصول إلي تحقيق سياسات الجودة.
7. ويجب أن نشير إلي أن بعض المؤسسات تسعى إلي تطبيق نظام الجودة الشاملة بكل دقة، وتضع خطة التحسين المستمر ضمن أهدافها الاستراتيجية مع الوضع في الاعتبار أن هناك - في بعض الحالات 7- من يعرقل تطبيق مفاهيم الجودة ربما لعدم استيعاب أو لأنه يفضل الاستمرار والبقاء في منطقة الراحة أو ما يسمى comfort zone ولذلك فإن الإدارة العليا يجب عليها أن تراعي منع استخدام العناوين التي تسبب سوء فهم، ويجب أن تعطي مفاهيم محددة وواضحة، والتي تعطي انطباعاً حقيقياً للعاملين في المؤسسة التعليمية حتي يتم نشر ثقافة وأهمية وفلسفة الجودة في كل مكونات المؤسسة التعليمية

أهمية الجودة الشاملة:

ترجع أهمية تطبيق فكر وثقافة الجودة الشاملة بسبب التغيرات العالمية المتسارعة في كل المجالات، وظهور مصطلح الجودة وانتقاله من المفهوم الصناعي إلي المجال التعليمي، مما يؤدي إلى وجود منافسة في السوق، وبالتالي البقاء لمن هو أكثر مهارة وتسلحاً بالعلم والمعرفة، وبالتالي فإن خلق جو المنافسة، والذي يركز على أفضل تشجيع المعاهد العلمية السياحية في تحسن منتجها وهو الخريج (7) أمر بالغ الأهمية.

وبناءً عليه فإن الدولة التي تسعى لرفع مستوى الجودة في مجال الخدمات السياحية يجب عليها أن تلعب دورًا هامًا لحل مشكلة نقص العمالة المدربة والمؤهلة في القطاع السياحي.

إن الاستثمار في هذا القطاع لا يقل بأى حال من الأحوال عن الاستثمار في قطاع الخدمات الأساسية وفي قطاع التجارة الخارجية. (13) إن من أهم التحديات التي تواجه الدول النامية في قطاع السياحة هي توفير العمالة المدربة التي يحتاجها هذا القطاع العام، هذا النوع من العمالة يجب أن يكون قادر على التعامل مع نموذج الجودة الشاملة في التخصصات المختلفة طبقًا للمعايير العالمية (15).

ولذلك فإنه من السهل تجهيز وتأهيل العنصر البشري والذي لديه القدرة على مواجهة التنافس الكبير في قطاع السياحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق TQM في التعليم السياحي، وبعد ذلك فإن الجودة تكون هي الناتج الهام للتعليم الجيد والذي يؤهل الخريج على المنافسة في السوق المحلي والعالمي.

تطبيق نظام الجودة في التعليم السياحي في مصر :

يجب تطبيق هذا النظام على العناصر التالية (12):-

- الاتجاهات الحديثة في التعليم السياحي في ضوء متطلبات الجودة.
- مفهوم المهنية طبقًا للمفاهيم العالمية.
- العلاقة بين صناعة السياحة والتعليم السياحي.
- المتطلبات المستقبلية في خريج معاهد وكليات السياحة.
- محتويات المقررات الدراسية التي تدرس لطلاب القطاع السياحي.
- الخبرة العلمية خلال التدريب السياحي.

المهنية في قطاع السياحة طبقًا لمنظمة السياحة العالمية

إن المهنة هي عبارة عن الوصول إلى أعلى مستوى لكل فرد يعمل في مجال صناعة السياحة، وهذا يتأتى من خلال الحصول على أفضل تعليم وتدريب لكل فرد من العاملين في قطاعات وأقسام صناعة السياحة ويلاحظ أن مفهوم جودة التعليم السياحي طبقًا لمعايير منظمة السياحة العالمية والتي هي عبارة عن تقييم الخدمة التعليمية التي يحتاجها الطلاب والتي تتمشى مع متطلبات صناعة السياحة واحتياجات المجتمع، وهذا يتطلب مقررات وطرق تدريس تحقق هذا الغرض. (3)

وتحقيق الجودة في القطاع السياحي التعليمي يجب أن تكسب الطلاب المهارات التي يحتاجها السوق المحلي والعالمي والعمل على أن تكون الفجوة بين الخريج ومهارات سوق العمل أقل ما يمكن (13).

ويجب أن يكون هناك تعاون كبير بين العاملين في مجال السياحة خاصة من لهم خبرة عملية كبيرة وبين القائمين على العملية التعليمية وفي المعاهد السياحية المختلفة، ويجب أن يكتسب الطالب في المعاهد وكليات السياحة المهارات التي تجعل الفجوة بين مستوى ما تعلمه وبين سوق العمل منخفضة أي أن يكون هناك فرق بين مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها (8)

إن إعلان (مانيبلا) والخاص بالسياحة العالمية، وذلك في عام (1980) والذي يتناول موضوع تحسين مستوى صورة السياحة العالمية والذي تناول الآتي:

1. التزام التطوير للخدمة لكل من الإدارة والمجال.
2. تحقيق احتياجات ورغبات العميل.
3. الاهتمام بشكاوي العميل والعمل على الاتصال المباشر معه.
4. يجب على كل العاملين الاهتمام بمستوى الخدمة المقدمة.
5. تحديد خطوات ومستويات لقياس مستوى الجودة.
6. القياس المستمر لمستويات الجودة خلال فترة تقديم الجودة مثل الاستبيانات التي تمت في الموقع.
7. يجب ألا يكون هناك أي مجال للأخطاء بين العاملين.
8. تشجيع العاملين لتحقيق الخدمة الكاملة.

إن تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية يأتي من احترام السائح، وهو الركيزة الأهم وهذا لا يعني فقط تحسين الخدمة السياحية، بل يعني أيضًا أن الإمكانيات يجب أن تكون متوفرة لكافة المستويات من السياح الأجانب والمحليين وأيضًا - طبقًا لهذا الإعلان - فإنه وفي نفس الوقت يجب تقديم ورفع مستوى الإمكانيات والتطبيق الكامل لمعايير الجودة (12) بعض الناس يخلط بين مصطلحين وهما الجودة ومستوى الخدمة؛ إنهم يقصدون أن الجودة تعني زيادة جودة الخدمة أو الخدمة الممتازة والتي تعرف باسم Deluxe أو الفاخر، وببساطة فإن الجودة تعني كفاءة الخدمة بالنسبة لمستويات معينة فالسعر أو القيمة المناسبة الموجه إلي السوق المعني (10)، وهناك من عرف الجودة في القطاع السياحي بتطبيق بأنها عبارة تطوير الخدمة السياحية للمستوى الذي يتوقعه السائح.

الجودة تأخذ في الاعتبار رضا كل من العميل والعاملين معًا (13) إن الجودة هي الطريق الوحيد لزيادة الإنتاجية والدخل للمعاهد السياحية (8) يجب على العاملين في مجال السياحة أن يحققوا مستوى الجودة الذي يتوقعه السياح. إن عدم قناعة العمال الذين يعملون في قطاع السياحة بمفهوم الجودة يؤدي إلي تأخر هذا القطاع، وتصبح الجودة مجرد فكرة لا يمكن تحقيقها. هذه القاعدة تسمى ضمان وتأكيد الجودة أي أن رضا السياح قد تم تحقيقها (8) تحقيق مستوى الجودة في ضوء المنافسة الحادة بين المؤسسات السياحية يمكن الوصول إليه من خلال أفراد مدربين ومؤهلين؛ حيث إن العنصر الإنساني هو الأساس لتحقيق جودة السياحة (14)

على الرغم من أن صناعة السياحة هي قطاع إنتاجي فإنه مازال ينظر إليه على أنه قطاع خدمات أولية؛ وذلك لأنه العنصر البشري يمثل حجر الزاوية للنشاط السياحي .

ولذلك فإن تنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب يعتبر واحدًا من أهم الأهداف لتطوير قطاع السياحة.

المتطلبات التي يجب توافرها في خريجي الكليات والمعاهد السياحية⁽¹²⁾:

مهارات عامة:

1. مهارات التواصل.
2. مهارات العلاقات الشخصية.
3. التفكير الحرج.
4. مهارات حل المشكلات.
5. مهارات اللغات الأجنبية.
6. المهارات الإدارية.
7. التسويق.
8. المحاسبة.
9. التشريعات.
10. الاقتصاد والمالية.
11. تطبيق المعلومات من كل العلوم الآتية (علم النفس – الجغرافيا – العلوم السياسية – البيئة – الاجتماع.

و يُراعى أن يكون الخريج قادراً على الاستفادة من العلوم السابق ذكرها وتوظيف ما يتعلمه لخدمة القطاع السياحي⁽¹¹⁾

يجب أن يتسلح خريجي الكليات ومعاهد السياحة بالمهارات السابقة مع التركيز على المهارات اللغوية والتي يجب أن يتقنها جميع الخريجين بمعنى جميع الأقسام، ولا يكون الاهتمام باللغة قاصراً على قسم الإرشاد السياحي فقط⁽¹⁸⁾

التدريب العملي وتأثيره على الخبرة العملية:

لاشك أن تدريب الطلاب أثناء فترة الدراسة يكسب الخريج المهارات التي يحتاجها قطاع صناعات السياحة، ولتوضيح ذلك فإن كليات السياحة في بريطانيا على سبيل المثال قامت بالاتفاق مع شركات السياحة وشركات تدريب سياحية متخصصة⁽¹⁹⁾؛ لتدريب الطلاب، وإكسابهم مهارات عملية مختلفة عن الخبرة النظرية.

وفي دراسة أجريت على نسبة العاملين في القطاع السياحي من خريجي كليات السياحة، وجد أن هذه النسبة تمثل (48.3%) أما باقي النسبة فهم من كليات أخرى غير كلية السياحة، والسبب في ذلك يرجع إلى الافتقار إلى مهارة إتقان اللغات الأجنبية، وأن مهارة إتقان اللغة بين خريجي كليات السياحة لا تتعدى نسبة (55%) من الخريجين⁽⁹⁾

ولذلك فإن هناك العديد من الدول تركز على التدريب أثناء فترة الدراسة بحيث أن الدراسات النظرية وحدها لا تكفي لحصول الخريج على المهارات التي يحتاجها سوق العمل⁽¹⁷⁾.

ولقد وجد أن أفضل طريقة تعليمية تطبيقية هي طريقة لعب الأدوار وهذى الطريقة كوسيلة تمكن الطالب من تقليد بيئة العمل الحقيقية، وهذه الطريقة مفيدة جداً في مجال السياحة وإدارة الفنادق.

ومن مميزات هذه الطريقة الآتى :-

1. تقلل الفجوة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي.
2. تمكن الطالب من تطبيق ما تعلمه نظرياً خاصة مهارة الاتصال الشفهي- مهارات الكتابة - مهارات اللغات الأجنبية - اتخاذ وصناعة القرار.
3. تساعد الطالب في اكتساب الثقة في نفسه،
4. ولذلك يجب التأكيد على أن هذه الطريقة وهي لعب الأدوار تحقق متطلبات سوق العمل من خريجي القطاع السياحي⁽²⁰⁾

الصفات المطلوبة في القائمين على تدريس المقررات السياحية:

لابد من توافر شروط معينة في أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بالتدريس للطلاب في الكليات والمعاهد السياحية؛ لأن ذلك ينعكس على مستوى المنتج النهائي وهو الخريج القادر على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي.

⁽²¹⁾ ومن الممكن في هذه الحالة؛ لتحسين جودة الناتج النهائي وهو الخريج فإنه من الأفضل الاستعانة بذوي الخبرات في القطاع السياحي بالتدريس للطلاب في الأجزاء التطبيقية من المقررات مما يعطى بُعداً أفضل، وربط بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية.

أيضاً من الأبعاد الهامة والكفاءات الرئيسية المطلوبة في أعضاء هيئة التدريس هي جودة الأبحاث التي يتم إجراؤها في هذا القطاع، والذي ينعكس أثرها إيجابياً على تطوير المقررات الدراسية مما يجعل الأبحاث العلمية لها مردود على تطوير العملية التعليمية وعلى مستوى الخريج.

و بصفه عامة فإنه للوصول بالتعليم السياحي إلي أفضل مستوى من ناحية الجودة فإنه يتعين وجود أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءة عالية و بيئة تعليمية جيدة ومقررات تدريسية تم توصيفها بعناية شديدة مع الوضع في الاعتبار أن تكون مخرجات العملية التعليمية قد تم صياغتها بعناية ودقة شديدة حتي تتمكن المؤسسة من تحقيق مواصفات الخريج التي تحقق متطلبات المجتمع المدني .

توصيات :

1. زيادة العلاقة بين صناعة السياحة والتعليم السياحي وتطوير المحتوى العلمي للمقررات والاهتمام بالتدريب العملي وبمستويات أعضاء هيئة التدريس .
2. الموازنة بين الكم والكيف: زيادة أعداد الكليات والمعاهد السياحية مع المحافظة على جودة الخريج، وهذه هي المعادلة التي تحتاج الي مزيد من الجهد.
3. الاهتمام باللغات الأجنبية في جميع أقسام كليات السياحة و معاهدها .
4. من الأمور الهامة والمؤثرة على مستوى الطلاب هو التبادل الطلابي بين كليات السياحة، والمعاهد المصرية، وبين نظرائها من الجامعات الأجنبية هذا من جانب يحسن لغة الطلاب، وطريقة تواصلهم مع الآخرين.

7. **Sahel , N. (March 1995)**, "The management of total quality in the companies of public business sector", *Administration Revival Magazine*, P .26-27.
8. **Rafat,S. (2004)**,"Applying the total quality criteria' in the Egyptian tourism Education", *Unpublished Master thesis, faculty of tourism and hotels management, Helwan University.*, P.36-39, 45-46, 86-100.
9. **Gada , A. (1999)** , "Evaluation of Those who Work on Organizing a Touristic Programs in Context of the Rule Played by the Schools of Tourism and Hotels" , *the Egyptian magazine for the tourism and hospitality sciences* , cairo , v . 2 , p .83.
10. **Elsesy , M. (2001)**, "the Tourism Principals" , *Egypt* , p.290
11. **Wahab, S. and Cooper, C. (2001)**, "Tourism in the age of globalization" *rout ledge. London and N.Y.*, P. 19-23., 157-159., 183-1853. 217-225.
12. **Zahran, A and Ramadan, A (2006)** *Egyptian Tourism Education between the Quantity and the Quality .Vol (1) first conference in tourism and hospitality Fayoum University ,Egypt.*
13. **Abdel Wahab, S. (1996)**, "Tourism in a variable world", *Cairo published*, 1996 P.217.
14. **Sahel, M. (2004)**,"The information and culture impacts of globalization on the region's countries and how to face them", *the developing nations researches and studies center*, P209-213.
15. **15-Musa, S., (1998)**, "Crises management and its applications in the tourism sector", *the annual book of tourism and hotel* , *Dar el maaref* p.115.
16. **Tourism Education and Training series, Madrid (1997)**, "Human Capital in the tourism Industry of the 21 century", P.89,P82-83.Mentioned in *Refat, Sameh(2004)*.
17. **Cooper, C., Shepered, R. and Westlake, J. , (1996)**, "Education the Educators in Tourism" , *WTO , university of Surrey , Madrid ., p 50., p 198.* Mentioned in *Refat , sameh (2004)*.
18. محمد عادل وآخرون (2016) دور ضمان الجودة بمؤسسات التعليم السياحي الجامعي في رفع كفاءة الخريجين. مجلة كلية السياحه والفنادق جامعة الفيوم المجلد العاشر
19. **Al ahram newspaper (feb2002)**, "The British Tourism labor Market Complains from the Weakness of Graduates Skills".
20. **Kate, E(2002)**, "Applications of role- playing in tourism management" , *journal of hospitality* , *Australia* , V.2 , No.1 . p 1-8 , mentioned in *Rafat , Sameh (2004)*.
21. **Zahran, A. (2005)**," The publications of the quality assurance project at Minia annual bulletin , *Minia University. Egypt.*

5. تدريب العاملين في القطاع السياحي بصفة دورية؛ لتحسين مستوي أدائهم؛ حيث إن ذلك يعود بالنفع على الأداء الكلي للمؤسسة وعلى مستوي التدريب، وعلى مهارات الطلاب الذين يقوم هؤلاء العاملون بالمؤسسات السياحية بتدريبهم، ومن الممكن أن يتم ذلك في الكليات والمعاهد السياحية.
6. الاهتمام بكفاءة ومهارة وقدرة أعضاء هيئة التدريس العاملين في المعاهد السياحية، ولا يجب أن تكون الزيادة الكمية على حساب الجودة .
7. نظرًا لأن السياحة هي ظاهرة عالمية وتتكون من عدة قطاعات وصناعات مركبة، فإنه يتوجب على القائمين على صناعة القرار في هذا المجال الاهتمام بالتعليم والتدريب مع الوضع في الاعتبار أن كليهما مرتبط بالآخر، وأن هذه العملية هي عملية مركبة ومتداخلة .

خلاصة البحث

يهدف هذا البحث الي ايجاد حل مناسب لكيفية ايجاد التوازن بين الكم والكيف وكيفية تقليل الفجوه بين اعداد الطلاب المقبولين بكليات السياحه والفنادق والمعاهد العليا السياحيه وبين جودة المنتج النهائي كما انه يهدف ايضاً إلى كيفية تصييق الفجوه بين الكم والكيف في التعليم السياحي حتي يكون المستوي العلمي والتدريبي للخريج يلاءم متطلبات واحتياجات سوق العمل. و يشير هذا البحث الى ضرورة تطبيق فكر و ثقافة الجودة الشاملة في التعليم السياحي بسبب التغيرات العالمية المتسارعة.

References

1. **Abdelfatah, F. (2002)**. *The application of total quality management with references to the chances of success and the risks of failure.* Mubarak public library. P.30-31.
2. **Ramadan, A. (2006)**. *The Egyptian Tourism Between the International Politics The Universal Culture .Vol .1. Special volume . First conference of education and training in tourism & hospitality under international integrations .Development and quality improvement.*
3. **Ramadan , A. (2006)**,"The Egyptian tourism between the international political and the universal culture", *Think Tank VI, spain,2006.*
4. **Nancy, T. (2000)**.*The Human Element role in Total Quality Management in Hotels Industry. Msc. Helwan University, Egypt*
5. الطيب الوافي(2014)نظام التعليم العالي في الجزائر ورهانات الجودة. المؤتمر: الدولي الثالث تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص. جامعة البلقاء التطبيقية بالتعاون معأكاديمية حلوان للتدريب والدراسات، عمان - الأردن 28 أبريل إلى1 مايو:
6. **James, H., Dwayne, D ., (1997)**, "ISO 9000 and beyond" , *MC Graw hill , USA* , P.10 , Mentioned in *Refat , sameh (2004)*.

نحو إدارة التغيير لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أ. نبيلة عبد الله سرحان
وزارة التربية والتعليم العالي
رام الله/فلسطين
sirhangh@gmail.com

د. غسان عبد العزيز سرحان
كلية العلوم التربوية
جامعة القدس - القدس/فلسطين
gsarhan@staff.alquds.edu

الملخص: يتناول البحث مفهوم إدارة التغيير وخصائصها ومجالاتها، ومفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وخصائصها، والتغيير الثقافي نحو الجودة. كما ويتناول مفهوم مقاومة التغيير والسلوكيات المترتبة عنها، وأسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها، إلى جانب تحديد الخطوات المناسبة لتنفيذ التغيير من تهيئة المناخ الملائم للتغيير والتخطيط له وتنظيمه وتوجيهه ورقابته لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، الثقافة التنظيمية، ضمان الجودة، التعليم العالي.

ورقابه ومناسبتة لطبيعة هذه المؤسسات وطبيعة متطلبات بيئاتها المحلية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي لإصلاحها ومواكبة متطلبات عصر ما يعرف باقتصاد المعرفة، وإيجاد الآليات المناسبة لإدخال هذه الإصلاحات وضمن تحقيق أهدافها.

محاور الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مفهوم إدارة التغيير وخصائصه ومجالاته، ومفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وخصائصها، والتغيير الثقافي نحو الجودة. كما ويتناول مفهوم مقاومة التغيير والسلوكيات المترتبة عنها، وأسباب مقاومة التغيير وطرق معالجتها.

المحور الأول: إدارة التغيير

يعدّ التغيير من أصعب التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة باختلاف أنواعها وأهدافها واستراتيجياتها، لأنها أصبحت تتعامل مع بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، ولهذا فإن نجاح هذا التغيير يتوقف على مدى سعي المنظمات إلى إدارته من خلال وضع خطط وسياسات وتطبيقات إدارية تساعد على إحداث هذا التغيير دون مقاومة له أو على الأقل تخفيض هذه المقاومة إلى أدنى حد ممكن.

ويعتبر مفهوم التغيير مدخلا مهما لتوضيح مفهوم إدارة التغيير، ويمثل أحد المفاهيم الإدارية التي تتطور باستمرار. وتقدم المساعدة الإدارية لحدوث التغيير الفعال وكيفية إدارته بناء على قاعدة معرفية علمية سليمة، وفق أهداف واضحة ومحددة.

وشكّل تحديد مفهوم التغيير تحديا كبيرا كونه يمثل الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب به (الطبيعي، 2011). وهناك عدة تعريفات لمفهوم التغيير منها:

- تغيير موجه مقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (لفته، 2013: 367).

المقدمة: يشهد العالم تطورات متسارعة وضعت مؤسسات التعليم العالي، كغيرها من المؤسسات، أمام مسؤولياتها للتغلب على تحديات استمرارها في تقديم خدماتها، وتفصيل دورها في تطوير مجتمعاتها، وتخريج موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة تخصصية عالية، قادرة على مسايرة مختلف هذه التطورات. ودفعها إلى إدخال تغييرات إصلاحية عدة، في أنظمتها وإدارة مواردها وتحديث مناهجها، ومواكبة مستلزمات البحث العلمي لمسايرة هذه التطورات، وأن يصبح للتغيير مكانة دائمة في نشاطاتها. إذ إن الحاجة للتغيير في هذا النوع من المؤسسات تبدو أكبر بسبب ارتباطها الوثيق ببيئاتها.

ولقد ساهم التوجه نحو اقتصاد المعرفة في الاهتمام الكبير بمؤسسات التعليم العالي وإصلاحها على المستويين الدولي والمحلي، ولعل أهم هذه الإصلاحات كان استحداث نظام تعليمي جديد في العام 1998 والذي سمي بمسار بولونيا، والذي يعمل على تسهيل تنقل الباحثين والطلبة في مختلف الدول التي تعتمده وتوحيد الشهادات الأكاديمية.

إن أي تغيير يحتاج إلى أسلوب إداري ممنهج يتجاوب مع متطلباته للوصول إلى الأهداف المرجوة منه، ويضمن استمرارية تنفيذه.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

تواجه مؤسسات التعليم العالي موجة انتقادات كبيرة، تتركز حول مدى ملاءمة الإصلاحات المقترحة للتغلب على معوقات تطورها، ومدى تقبلها من العاملين فيها أو البيئة المحيطة، والمطالبين بضرورة تبني إدارة تغيير فعالة لتجاوزها والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة لهذا الإصلاح. وعليه لا بد من العمل على تطبيق أساليب تتناسب مع المتغيرات المتسارعة لتحسين عملية تنفيذ الإصلاح، ومواجهة مختلف المعوقات التي تحول دون تنفيذه، وهذا ما تدعو إليه هذه الدراسة والتي جاءت للتأكيد على أهمية ممارسة إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق الإصلاحات، لما تكتسبه عمليات إدارة التغيير وسبل التغلب على مقاومة التغيير من أهمية كبيرة في نجاح محاولات تطبيق نظام ضمان الجودة، وتحديد الخطوات المناسبة لتهيئة المناخ الملائم لتنفيذ التغيير والتخطيط له وتنظيمه وتوجيهه

سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء (العطيات، 2006: 95)

- أي عملية تبديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المنظمات أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء هذه المنظمات وتحقيق كفاءتها (الهادي، 2013: 248).
- كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً، وأحسن فاعلية لإحداث التغيير، وعلى مر حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة للارتقاء بالمستويات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال (بلمقدم وفارس، 2009: 30).

من خلال ما سبق، يمكن تعريف إدارة التغيير في مؤسسة التعليم العالي على أنها: جملة من الأنشطة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العملية التغييرية المستهدفة في المؤسسة بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود.

وتتميز إدارة التغيير بعدة خصائص تحدد نجاحها ومنها: الاستهدافية (عملية منظمة تتجه نحو تحقيق هدف محدد)؛ والواقعية (عملية في إطار إمكانيات المؤسسة وظروفها)؛ والتوافقية (توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير)؛ وتمثل هذه القوى في متخذو قرار التغيير وجماعة المشروع والمستخدمون/ المستفيدين والقوى المحايدة والقوى المعارضة)؛ الفعالية (المرونة في التحرك والقدرة في التأثير في قوى التغيير والتعامل معها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير)؛ المشاركة (تفاعل إيجابي مع قادة التغيير والالتزام بتنفيذ التغيير)؛ الشرعية (عدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها مع ضرورة تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير)؛ الإصلاح (تحسين الوضع القائم)؛ الرشد (تعظيم النتائج بأقل تكلفة ممكنة)؛ القدرة على التطوير والابتكار (التغيير للارتقاء والتقدم)؛ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث (السيطرة على الأحداث والتحكم في اتجاهاتها ومسارها).

المحور الثاني: مجالات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

يمكن أن تمس إدارة التغيير في مؤسسة التعليم العالي المجالات الآتية.

أولاً- التوجه الاستراتيجي (المضمون أو الجوهر): يرتبط هذا التغيير بالقضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تشغل مؤسسات التعليم العالي، ويشمل: الغاية، الرؤية، الرسالة والأهداف. ويتوقف التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي على تحليل كل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وربط التغيير بالمواضيع الاستراتيجية للمؤسسة يعدّ من أهم

- عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المنظمة أو كليهما معا (العطيات، 2006: 94).

- كل تعديل إجباري أو اختياري على طرق عمل المنظمة من هياكل، استراتيجيات، قيم وسلوكيات والذي يؤدي إلى التحكم بشكل أفضل في المنظمة ومختلف علاقتها مع محيطها الخارجي، وذلك لأجل الرفع من فعاليتها وأدائها وتحقيق أهدافها المرجوة (بروش وهدار، 2007).

يعود تعدد تعريفات مفهوم التغيير إلى اختلاف المنظور إلى التغيير، من ناحية الهدف أو الوسيلة أو مجال إحداث التغيير. إلا أن جوهر التغيير يقوم على الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه، وأنه ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو عملية إيجابية مقصودة وهادفة إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية.

ويمكن تعريف التغيير في مجال التعليم العالي على أنه: عملية إيجابية هادفة تؤدي بمؤسسة التعليم العالي إلى الانتقال من الوضع الحالي المعروف والمتعود عليه إلى الوضع المنشود في المستقبل والمتميز بالتحسين والتطوير والارتقاء. ويقصد به في هذه الدراسة الإصلاح الذي تدخله الجامعات في ممارساتها للانتقال من وضع إلى وضع أحسن.

وتعتبر مهمة إدارة التغيير من أعقد مهام إدارة المنظمات المعاصرة، وأكثرها خطورة وحساسية ومهنية واحتراف على من تقع عليه مسؤولية إنجاز هذه المهمة من الأشخاص والمنظمات. ويأتي الاهتمام بها باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات فردية. وقد أعطيت له تعريفات عديدة، نذكر منها:

- التقنيات التي تستخدم لخلق التغييرات والحفاظ عليها داخل المنظمة (Tippets, 2011: 13).
- عملية يقوم بها مجموعة من القادة بعمل خطة محكمة في فترة زمنية محددة ويتم تنفيذها بدقة ويتسابق ويتنظيم وضبط مدروس للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانيات المادية والفنية المتاحة للمنظمات على اختلاف أنواعها (الطيبي، 2011: 30).
- الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل

ويحمل مفهوم الثقافة الكثير من المعارف، المعتقدات، القيم، الفنون، العادات، التقاليد والأعراف التي تم توارثها من جيل إلى جيل. أما مفهوم ثقافة المنظمة فتمحور حول جوهر القيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل المنظمة والمعاني المشتركة التي تميزهم وتساهم في حل مشكلاتهم وإنجاز فعاليتهم الوظيفية (الخشالي والتميمي، 2009؛ ديرى، 2010؛ العمري، 2005؛ خوين، 2009؛ العزاوي، 2009)،

وتطور المنظمات أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي (إمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات المحيطة بها والإيفاء لمتطلباتها) والاندماج الداخلي (تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف أفراد المنظمة)، ثقافتها الخاصة بها والمستندة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية ذات الفعالية الثابتة، ومن القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة، والتي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي ستعلمها للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل طريقة للإدراك والتفكير والاحساس تجاه المشكلات التي ربما يواجهونها.

وتمثل ثقافة المنظمة نظاما مركبا له أبعاد ثلاثة: الجانب المعنوي، والجانب السلوكي والبناء الخارجي (الإطار المادي) (عثمان، 2008؛ الزعبي، 2008؛ بوقرة، 2008).

ويشمل الجانب المادي على القيم التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم الشفافية، قيم الثقة التنظيمية، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها والتي تعمل على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة)، والمعتقدات التنظيمية (أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، والافكار المشتركة حول طبيعة العمل بيئته الاجتماعية وكيفية إنجازها)، والأعراف والتوقعات التنظيمية.

أما الجانب السلوكي فيشمل التقاليد (قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضى والاتفاق الجمعي)؛ والطقوس الجماعية (السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام من طرف الأفراد في المنظمة وفق معايير محددة، مثل طريقة إدارة الاجتماعات أو طريقة عقد الجلسات والتجمعات العمالية كحلفات الجودة).

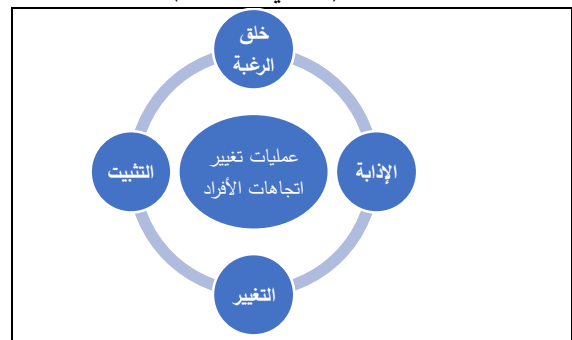
أما البناء الخارجي (الإطار المادي) فيتمثل في مجموعة من المؤشرات المادية والتي تتركز في الأبنية وتصاميمها المميزة لهوية المؤسسة وثقافتها والتي تعكس سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وتجانسهم. وتتغير الثقافة مادية كانت أو لامادية بما يحيط بها، ويتأثر من خبرات الأجيال المتعاقبة ومنظومة القيم السائدة وبالانماط السلوكية للأفراد والمجتمعات. وتتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص والمميزات المرتبطة بالثقافة العامة وخصائص المؤسسات

متطلبات نجاح التغيير، حيث ينبغي أن ترتبط الرؤية بأمر منها: العقلانية، وأصحاب المصلحة، وأهداف الأداء، والعمليات والبناء التنظيمي، وأساليب التشغيل ببعض الأمور، منها (الطبي، 2011).

ثانيا - التوجه التكنولوجي: يشمل مفهوم تكنولوجيا التعليم طائفة واسعة من المكونات المختلفة التي تساعد في تحقيق مضمون التعليم مثل قدرات ومهارات عضو هيئة التدريس، المناهج التعليمية، طرائق التدريس، مناهج البحث العلمي، آليات خدمة المجتمع، منظومات تقييم الأداء والاختبارات، المستلزمات المادية وغيرها. وعادة ما يتم التعبير عن التكنولوجيا من خلال وصف حالتها بمؤشرات مثل الحداثة والجودة والمواكبة والكفاءة والفعالية وغيرها. ويهدف التغيير التكنولوجي بصفة عامة إلى تحسين طرق ووسائل أداء العمل كتغيير عملية وجدول تنفيذ المهام، وإدخال معدات تقنية وطرائق عمل جديدة وتغيير المعايير، وهذا من شأنه أن يساهم في أداء أكثر فعالية وكفاءة للمؤسسة وظروف عمل أفضل للعمال من خلال تخفيض الجهد العضلي المبذول.

ثالثا - الهيكل التنظيمي: من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وغيرها، وذلك بما يحقق المرونة للتطبيق القائم واستجابته أكثر للتغيرات البيئية.

رابعا- اتجاهات الأفراد: تغيير الموقف من العامل الانساني باتجاه اعتباره غاية التغيير ووسيلته في نفس الوقت، اعتماد العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي داخل الأقسام العلمية والإدارية، الحوار مع أعضاء هيئة التدريس، التأكيد على حاجات اصحاب المصلحة عند اتخاذ القرارات (كما في الشكل 1).



شكل 1: عمليات تغيير اتجاهات الأفراد (ديرى، 2011: 196)

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والتغيير الثقافي نحو الجودة. يتوقف نجاح عملية تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي على ثقافتها التنظيمية ومدى كونها منسجمة مع الفهم المتعلق بتطبيق هذا النظام، وآليات تطويرها في سياق عمليات التغيير التي قامت بها.

إن التغيير وما يصاحبه من متطلبات ثقافية ومهنية واستبدال الأعمال الروتينية المألوفة الممارسة بأعمال جديدة يدفع للشعور بعدم الاستقرار ويشير الشكوك حول جاهزية الأفراد للقيام بالأعمال بصورة جيدة ويساهم في تشكيل جماعات الضغط إما لإلغاءه أو تأخيره أو التشكيك في جدواه.

ومن أهم العقبات التي تواجه القائمين على إدارة التغيير ما يسمى بمقاومة أفراد المؤسسة للتغيير، والتي تتمثل في مجموع ردات الفعل السلوكية المعارضة للتغيير المرغوب فيه بشكل حقيقي أو مفترض والتي تتبع من تمسكهم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه بهدف الوقاية والحماية من أثار التغيير المتوقعة. ويعرفها عبوي (2007: 41) على أنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". وحدد لفته (2013: 411) مفهوم مقاومة التغيير في مؤسسة التعليم العالي على أنه "كل تصرف لأحد أو كل أشخاص الإدارة موجه نحو تهميش، إعاقة أو فعل مضاد لتحقيق التحولات الهيكلية والتنظيمية والوظيفية المنشودة في مؤسسة التعليم العالي".

وتظهر السلوكيات المقاومة للتغيير لدى فئة الأفراد المتأثرين من التغيير، ومنهم أشخاص قليلون مؤيدون للتغيير، يشيدون بأهميته ومزاياه ويشاركون كل فرد معنى بالتغيير في تنفيذه. ولا تمثل هذه الفئة سوى 10 % من الأشخاص المعنيين بالتغيير. وهناك مجموعة من الأشخاص تشكل غالبية المتأثرين بالتغيير والذين يبحثون عن الأمان، وغالبا ما يفضلون الوقوف على الحياد نتيجة عدم فهمهم ما وراء عملية التغيير.

وهناك مجموعة أخرى مؤثرة معارضة للتغيير لأسباب معينة، يكون عملها إما جماعيا أو فرديا، وتهدف إلى عرقلة التغيير والعودة إلى النظام القديم أو التفاوض لانتزاع مكاسب مقابل التغيير. وتتمثل هذه المجموعة في المعارضين بصمت والمعارضين الصرحاء والمعارضين المفاوضين، وتتمثل أهم أشكال مقاومتهم للتغيير قبل إجرائه في تجاهل ما يوكل لهم من أعمال؛ والمطالبة بتأجيل التغيير؛ والدخول في معارضة مفتوحة وعدوانية كالإضرابات؛ التأكيد على أنّ التغيير لن يحدث. ومن أشكال مقاومة التغيير التي تحدث أثناء تنفيذ التغيير، نجد المماطلة في العمل ورفض التعلم والتغيب عن العمل.

(LUGAN and RUQUET, 2010: 16/17)

وفي ظل هذه الظروف، يتوجب على متخذي قرار التغيير وجماعته شرح وتبيان مدى أهمية هذا التغيير للمجموعة الثانية والتي تشكل الغالبية العظمى من الأفراد وإبراز النتائج الإيجابية المتوقعة من تطبيقه، لتبديل سلوكهم وجعلهم مؤيدين لتنفيذ وانجاح مشروع التغيير. وأيضاً مطلوب منهم لكي يكون التغيير ناجحا ومحققا لأهدافه لا بد من

الإدارية. وتتركز هذه الخصائص في الإنسانية والاكتمال والتعلم والاستمرارية والتراكمية والتكاملية والتغيير الثقافي (الدجني، 2011).

إن تبني نظام ضمان الجودة يحدث تغييرا جذريا في النمط الثقافي المؤسسي السائد، والذي يُعرف بثقافة الجودة؛ والتي تعبر عن درجة تبني الأفراد لفكر المؤسسة وإدراكاتهم لمفاهيم الجودة وتطبيقاتها أثناء ممارستهم لمختلف الأنشطة والمهام المتعلقة بعملهم. حيث يمكن إرساؤها من خلال مجموعة من القيم، من مثل: البعد عن الذاتية، وأنسنة العلاقات، والاهتمام بالفرد والاحترام المتبادل وصدق المعاملة، وافتتاح مجالات الاتصال بين الأفراد، وتشجيع المبادرات والسعي الحثيث لتطوير الأفكار والمفاهيم والأهداف والاجراءات المؤدية للإرتقاء بالأداء، وتوفير وسائل الوصول إلى المعلومات، والتركيز على العمليات وتبادل الخبرات المتعلمة لانتقان العمل والسعي لأدائه بشكل صحيح من المرة البداية.

وتعرف بوحروود (2013: 66) ثقافة الجودة عموما على أنها: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة". ويعرفها القداح (2012: 636) على أنها: "القوة الدافعة للأداء العالي والانتاجية المستهدفة، لأنها تحقق مبدأ الالتزام لدى الأفراد، كما أنها توفر سبل التناغم والتكامل بينهم في العمليات الأدائية".

ولتطبيق ذلك تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات، منها: إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة ونشر الوعي بأهمية الجودة ودفع العاملين للتطوير والتحسين المستمرين وأن تقوم إدارة المؤسسة بالتحاور والتشاور مع العاملين والاستماع إليهم، وتعزيز ثقمتهم بالمؤسسة واشراكهم في متطلبات التغيير (الطائي وآخرون، 2008).

ومن أجل العمل على تغيير نمط الثقافة السائدة والتوجه نحو ثقافة الجودة لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة، فإنه لا بد من تدعيم وتأييد الإدارة العليا، والعمل على إبراز الحاجة للتغيير واتاحة السبل أمام التوجه الثقافي الجديد؛ وذلك من خلال تغيير هيكل المكافأة وتشكيل لجان الجودة؛ لتدريب العاملين ولنشر ثقافة الجودة وتعزيزها وزيادة التفاعل الإيجابي بينم باعتماد أنظمة الاتصال الفعال لتبليغ أهداف التغيير ومضمون الثقافة الجديدة، وزيادة الكفاءة المطلوبة لتنفيذ الأعمال في إطارها، وتغيير السلوكيات والمعارف باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الرابع: مقاومة التغيير.

إن تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي كمشروع تغييري يتطلب إجراء تغييرات جوهرية على مستويات عدة استراتيجية وتنظيمية وثقافية وتقنية. وتحقيق ذلك سيواجه بمقاومة كبيرة من أفراد داخل المؤسسة وخارجها، الأمر الذي يتطلب من قادتها الاستعداد لذلك للتقليل من أثرها. ومخاطرها.

التنظيمية وإدارتها في نشاط مؤسسة التعليم العالي مغيبة ومعطلة في قوالب الإيديولوجيا الشمولية. وقد لخص أبرز الحالات التي تؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير في مؤسسات التعليم العالي، في: عدم وضوح الرؤية الكافية لدى الأطراف حول الغايات الحقيقية من استراتيجيات التغيير، وعدم مشاركتهم في صياغتها وسياساتها وبرامجها؛ واستنادها إلى النمط البيروقراطي الخطي، وتجاهل التقاليد الأكاديمية والعلمية الرصينة في عمليات التغيير داخل المؤسسة، وتقديم مقترحات لنماذج من الاستراتيجيات وسياسات التغيير لم تثبت جدارتها في التجارب المحلية أو العالمية، وقد تكون الدوافع وراء التغيير رغبات شخصية أو سياسية أو فئوية أو غيرها، وليس لها صلة تنظيمية أو وظيفية بنشاط المؤسسة.

وللتقليل من مخاطر مقاومة التغيير يطلب من قادة التغيير وفي مرحلة صياغة استراتيجية التغيير نفسه وقبل الشروع في تنفيذه الاهتمام بالظروف المحيطة بالمؤسسة للعمل على خفض مقاومة التغيير والتركيز على (حمادات: 2008؛ الصيرفي: 2010):

- توفير معلومات كافية ودقيقة عن أسباب التغيير، أهدافه ومزاياه وكل ما يتعلق به عبر مختلف أشكال الاتصال كالمناقشات المباشرة أو المذكرات، التقارير، أو العرض الجماعي، لتوعية وتطمين الأفراد المعنيين بالتغيير بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، ويصب في خدمة العمال والمنظمة ولزيادة الثقة والاستقرار لديهم وتحويل الخوف من التغيير إلى قناعة؛
- اعتماد مدخل الإدارة بالمشاركة في عملية اتخاذ قرارات التغيير من أجل الحصول على تأييد لتنفيذ برنامج التغيير وضمان الاستخدام الكفء لما هو موجود من مهارات ومعرفة.
- دراسة وتحديد المرحلة المناسبة التي ينبغي على الأفراد المشاركة فيها في عملية التغيير. وفحص ردود فعلهم واعطائهم حقائق إضافية لمساعدتهم في اتخاذ القرار؛ وتنمية اتجاهاتهم وتشجيعهم للتفكير بإيجابية حول التغيير المقترح.
- الاستماع المتواصل لمشاكل الأفراد الناجمة عن عملية التغيير والدعم المادي (المكافآت والحوافز) والإداري والاسناد، من أجل التغلب على معوقات التغيير وحالة الخوف والقلق المصاحبة لهذه العملية كالتدريب المستمر، وتوفير الامكانيات والموارد المختلفة التي تتيح لهم التفاعل مع التغيير
- الابتعاد قدر المستطاع عن اللجوء إلى الأساليب القسرية كاللجوء إلى القوة أو التهديد أو التلويح بالنقل أو حجب

أن يمر بمرحلة المقاومة لما لها من آثار إيجابية، فهي تلزم متخذتي قرار التغيير وجماعته على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل، وتدعيم حججهم ومعالجة بعض الأمور التي لا يمكن أن تتم بدون وجود مقاومة.

وهناك مجموعة من الأسباب (مختار: 2011؛ Bareil. 2010) التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مقاومة التغيير؛ منها الأسباب السياسية ونوع السلطة الممارسة في المؤسسة والثقافة المجتمعية السائدة والمحيط الاجتماعي وقيادة التغيير ومحتوى التغيير ودرجة وسرعة تطبيقه. وفيما يلي تركيزاً على الأفراد وخصائصهم والموسسة وتنظيمها كمصادر لمقاومة التغيير:

- أسباب فردية مرتبطة بخصائص الأفراد وصفاتهم وعاداتهم، حيث تزداد المقاومة للتغيير نتيجة لعوامل إجتماعية واقتصادية وفقدان بعض الأفراد للسلطة والأمان الوظيفي وأحياناً الانتماء العقائدي والعصبي أو ادراكهم لعدم قدرتهم على اكتساب مهارات جديدة والنفور من المخاطرة الخوف من المجهول؛ القصور في المعرفة والادراك والعوامل الاجتماعية والبحث عن الروتين. وهناك عوامل تقلل من مقاومة التغيير تتمثل في وعي الأفراد بأهمية التغيير والانفتاح عليه والمرونة الشخصية وتقبل الغموض. وهناك عوامل مثل درجة الارتباط بالمنظمة ومستوى الثقة بإدارتها والعمر والخبرة وطبيعة العمل والتجارب السابقة الفاشلة فتؤثر على قبول عملية التغيير أو مقاومتها.
- أسباب تنظيمية مرتبطة بنمط القيادة وإدارة التغيير وتعقيد اجراءات التغيير؛ قصور أهداف التغيير؛ ومصداقية المؤسسة وتاريخها والمناخ التنظيمي، وجمود الجماعات داخل المؤسسة؛ وتهديد الخبرة المكتسبة؛ وتهديد عناصر القوة بالمؤسسة وإعادة تنظيم الموارد. ونوع وجود العلاقة التي تربط الموظف برئيسه ومستوى التهديد الداخلي والخارجي والمستوى العالي للمركزية والصفة الرسمية ووجود المناخ التنظيمي الأخلاقي. واستخدام التهديد والوعيد لإجبار الأفراد على التغيير وعدم توفير معلومات ذات جودة عالية وموثوق فيها حول التغيير وكذلك سلوك أصحاب التغيير أنفسهم وعدم تمكنهم من إدارة عملية تنفيذ التغيير سيؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير.

وفي مجال التعليم العالي، أشار لفته (2013: 411) إلى أن أسباب فشل الاستراتيجيات الرسمية لتغيير واقع التعليم العالي، لأنها لا تتطابق منهجياً وعملياً مع أسباب مقاومة التغيير المعروفة في علمي الإدارة والاجتماع، لأن المقاومة التنظيمية تتطلب حضوراً كبيراً للحرية والإرادة المستقلة، وتوفير خيارات بديلة للمقاومين، وأن الظاهرة

النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التغيير. ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

التخطيط: بعد تحديد مدى احتياج مؤسسة التعليم العالي للتغيير في مجالات معينة، يتم تحديد الأهداف المنشودة من عملية التغيير واقتراح مجموعة من الخطط لتجسيدها بمشاركة أصحاب المصلحة، وفي الأخير يتم اختيار الخطة المناسبة (الطبيعي، 2011)، على أن تكون محددة ومكتوبة ومعلنة وقابلة للمراجعة؛ وقابلة للتحقيق في حدود التكاليف والامكانيات المتاحة؛ ومتناسكة ومتراصة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف منها؛ وقابلة للقياس في ضوء وحدة انتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة وكمية انتاج محددة ونوعية محددة أيضاً؛ وأن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

وينبغي أن توضح الخطة الموضوعات مجالات التغيير وأسلوبه والجدولة الزمنية والاحتياجات والميزانية ومن يقوم بالتنفيذ؛ ومعايير تنفيذ عملية الرقابة، مثل: رقابة أداء الموارد البشرية ورقابة أداء التسهيلات والمعدات ومعدل أداء النظم والتنظيمات.

التنظيم: يتوقف التحقيق الفعال للأهداف المنشودة وتنفيذ الخطة بكفاءة على تحديد كل الأفراد المعنيين بتنفيذ خطة التغيير وتعريفهم بمسؤولياتهم وسلطاتهم ومواقع عملهم، وتوفير كل المتطلبات والمستلزمات في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة.

التوجيه: يتم في هذه المرحلة القيام بتطوير أساليب ووسائل الاتصال والتنسيق لتعمل كل الجهود والطاقت في مؤسسة التعليم العالي معا وفي نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف المسطرة من عملية التغيير؛ وتطوير أنظمة المكافآت المالية والترقيات؛ وتوفير فرص للتدريب ومنح الاجازات

الرقابة: تهدف هذه العملية إلى قياس ما تمّ انجازه في عملية التغيير وتقييمه، من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، بالاستناد على معايير معينة موضوعة ضمن خطة التغيير، ويفضل أن يشترك في تنفيذ عملية الرقابة عنصر من داخل مؤسسة التعليم العالي وعنصر استشاري من خارجها حتى تكون نتائج تقارير التقييم أكثر موضوعية ودقة. وعادة ما يتم اجراء العديد من تقنيات التقييم مثل: اجراء المقابلات وكتابة تقارير المتابعة؛ وحصر النتائج كمياً و نوعياً؛ وفحص العائدات المالية بعد عملية التغيير؛ وتحليل أداء المجموعات من خلال الملاحظات أو إجراء الدراسات المسحية المبنية على الاستبيانات.

المحور السادس: نموذج مقترح لإدارة التغيير في المؤسسات

بعد الاطلاع على نماذج لإدارة التغيير استخلص الباحث المقترح التالي كما في الشكل (2).

الترقية أو الوقوف أمام المسار الوظيفي للتغلب على المقاومة الحادثة ضد عملية التغيير.

تجدر الإشارة، إلى أنّ عملية التغلب على مقاومة التغيير لا يمكن أن تتم من خلال الاعتماد على أسلوب معين لأنّ التغيير نفسه عملية معقدة، وبالتالي ينبغي اتباع الأسلوب (أو الأساليب) الأكثر ملائمة لأسباب المقاومة. وأن مقاومة الأفراد لمبادرات التغيير تستخدم عملية التغيير وستساهم في نجاحها بشكل كبير من خلال ما تكشف عنه من نواحي ضعف أو ثغرات لم ينبه لها قادة التغيير.

المحور الخامس: خطوات إدارة التغيير

يتطلب تحقيق التغيير الفعال في مؤسسات التعليم العالي اتباع مجموعة من الخطوات التي قد تساهم في تحقيق أهداف التغيير المنشودة وهي:

مرحلة التشخيص: يتم في هذه المرحلة

- تحديد جوانب القوة والضعف، والفرص المتاحة والتهديدات التي يتحتم على مؤسسة التعليم العالي مواجهتها. وذلك من خلال دراسة الحالة الراهنة بدقة وتفصيل لجميع مكوناتها (المدخلات والعمليات والمخرجات)، في إطار بيئة محددة، داخلية وخارجية.
- وضع رؤية مستقبلية (الحالة المستهدفة) لمؤسسة التعليم العالي لما سوف تكون عليه بعد عملية التغيير. وعلى ضوء ذلك، تحديد الفجوة بين الأداء المستهدف والأداء الحالي أو بين أداء المؤسسة وأداء مثيلاتها، وتحديد أسباب ودوافع التغيير الداخلية والخارجية ومدى ضرورة القيام بعملية التغيير ومجالاته.

تهيئة المناخ الملائم للتغيير: غالباً ما يتم الاعتماد على مجموعة من التدابير لتوفير المناخ الملائم للتغيير ومنها خلق الشعور بالحاجة للتغيير وتحديد الفرق الموجهة للتغيير وتكوينها والوقوف على أسباب مقاومة التغيير والتغلب عليها، نذكر أهمها:

- توعية الأفراد بالعيوب والثغرات القائمة التي يتسم بها الأداء الحالي للمؤسسة، وتوجيههم لضرورة إجراء عملية التغيير وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات التي يمكن أن تفيد في فعاليات التغيير؛
- الوقوف على الأسباب المحتملة لمقاومة التغيير ومحاولة التغلب عليها أو التخفيف من حدتها؛
- تحديد الفرق اللازمة لتوجيه عملية التغيير وتكوينها ودراسة ردود فعل الموظفين ازاء التغيير قبل إدخاله (بلكبير، 2009: 42).

وتتمثل إدارة التغيير في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وتعتبر هذه المراحل مترابطة فيما بينها ومتكاملة بحيث تؤدي في

6- تنفيذ التغيير: يجرى في هذه المرحلة إدخال التغييرات المطلوبة في المنظمة، إذ يتم فيها تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي. ويتطلب هذا تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وأفكار جديدة، كما يتطلب ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير؛ التمكن من الممارسة الفعلية للتغيير.

المرحلة الثالثة: نتائج التغيير

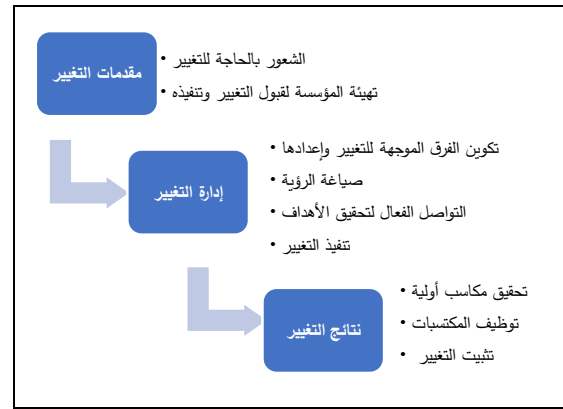
7- تحقيق مكاسب أولية: يؤدي إتمام الخطوات السابقة بنجاح إلى ظهور بعض الآثار الإيجابية، وهو ما يسعد العاملين ويزيد من ثقتهم فيما يبذلونه من جهود لإنجاز التغيير، فهي دليل على كفاءة خطة التغيير ورسالة لقادة التغيير تؤكد على أنهم على الطريق الصحيح ورسالة للمقاومين للتغيير بأن موقفهم غير سليم.

8- توظيف المكتسبات: هي مرحلة التنفيذ الفعلي للتغيير ومساندته والحفاظ على ما يترتب عليه من مستجدات أو ممارسات جديدة. توظيف المنجزات لزيادة دافعية العاملين وزيادة مصداقية عملية التغيير؛ متابعة العمل الجماعي استكمال خطوات التغيير؛ استخدام الأفراد والمجموعات المناسبين للحفاظ على استمرارية العمل؛ التأكد من تبني العاملين للتغيير وممارسة نتائجه؛ دعم ومساندة القادة والمدبرين على مزيد من الانخراط في عملية التغيير والالتزام باستكمال باقي مراحلها.

9- تثبيت التغيير: دمج السلوكيات الجديدة في نسيج المنظمة لتصبح جزء من تكوينها. ومن العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك: أن يكون للسلوكيات الجديدة الناتجة عن التغيير آثارا إيجابية واضحة وملموسة يدركها الجميع ويدعم استمراريتها؛ توعية العاملين بنتائج التغيير في تحسين الأداء والتقدم في المنظمة. التأكد من أن قيادات المنظمة يسلكون ويدعمون السلوكيات الجديدة؛ القيام بالتغييرات اللازمة لاستمرار دوام التغيير وبقاء أثره، دمج وترسيخ النتائج كممارسات فعلية من قبل جميع أفراد المؤسسة، تقييم التجربة لتوفير بيانات بمنافع التغيير وتكاليفه وتوفير الفرص لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع الوقت.

المراجع

- بروش، زين الدين وهدار، لحسن. (2007). دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01.



شكل 2: نموذج مقترح لإدارة التغيير في المؤسسات

المرحلة الأولى: مقدمات التغيير

1- الشعور بالحاجة للتغيير: إدراك الإدارة والأفراد الحاجة لإحداث عملية التغيير، وتوضيح الإيجابيات المتوقعة لتتغير هذا التغيير.

2- تهيئة المؤسسة لقبول التغيير وتنفيذه: تحديد الأخطاء والثغرات الموجودة وجعلها موضوعا للتواصل بين العاملين. وإلغاء المنافع الخاصة لبعض الأفراد، وتوضيح الحاجة للتغيير لكل العاملين في المنظمة عن طريق أخذ عملية التغيير مأخذ الجد، وتشجيع العاملين لتقديم الأفكار والمقترحات التي يمكن أن تنفيذ في فعاليات التغيير.

المرحلة الثانية: إدارة التغيير

3- تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادها: اختيار أنسب الأفراد وأكفأهم لقيادة التغيير، وتحديد أهداف كل فريق وأدواره ومسؤولياته اللازمة لنجاح التغيير؛ وخلق مناخ من الثقة والاحترام داخل كل فريق وبين مختلف الفرق

4- صياغة الرؤية: إعداد رؤية واضحة للتغيير تصف عملية التغيير وتقودها وتعمل على: توضيح الاتجاه العام للتغيير؛ وتحديد الإجراءات والسلوكيات الواجب القيام بها وتدعيمها؛ وإعداد المقاييس الملائمة لتحديد درجة تقدم التغيير ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه في كل مرحلة، وتكون هناك حالة من التكامل بين سلوكيات وأداء الجميع في المنظمة. ويتضمن تحديد الرؤية الصائبة للتغيير في المنظمة أربع مراحل هي: إيضاح مدى أهمية رؤية التغيير وضرورتها؛ ووضع الرؤية وصياغتها: تحليل الرؤية؛ ودور فرق التوجيه الرئيس في وضع الرؤية وصياغتها

5- التواصل الفعال لتحقيق الأهداف: نشاطات أساسية في عمليات التواصل الفعال، هي: توصيل رؤية التغيير للعاملين؛ حوارات ومناقشات مستمرة حول التغيير؛ الانخراط في جهود التغيير

- بلكبير ، بومدين . (2009). *إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية*، دبي: دار العالم العربي . للنشر والتوزيع .
- بلمقدم، مصطفى وفارس، محمد جودت. (2009). *إدارة التغيير في منظمات الأعمال* . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، العدد 02.
- بوحرد، فتيحة. (2013). *الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المنظمات الصغيرة والمتوسطة* . رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1.
- بوقرة، كمال. (2008). *المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية* . رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر .
- حمادات، محمد حسن محمد. (2008). *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المنظمات التربوية* . عمان: دار حامد .
- الخشالي، شاكر جار الله والتميمي، وايد فاضل محمد. (2009). *الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار* . في مجلة البصائر ، المجلد 13 ، العدد 1، حزيران .
- خوين، رضوي. (2009). *الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد* . مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والسبعون .
- الدجني، إيد علي. (2011). *دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم* . مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو .
- دبيري، زاهد محمد. (2011). *السلوك التنظيمي* . عمان: دار المسيرة .
- الزعبي، خالد يوسف محمد. (2008). *أثر الالتزام بالتقييم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي* . مجلة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة جدة: مركز النشر العلمي، المجلد 22 ، العدد 01 .
- الصيرفي، محمد. (2010). *إدارة التغيير* ، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي .
- الطائي، يوسف حجي ، العبادي، محمد فوزي، العبادي، هاشم فوزي. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي* . عمان: الوراق .
- الطيبي، خضر. (2011). *إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين* . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
- عبوي، زيد منير . (2007). *إدارة التغيير والتطوير* ، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
- عثمان، عثمان حسن . (2008). *تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة* . مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، العدد 08.
- العزوي، سامي فياض . (2009). *ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات* . الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر .
- العطييات، محمد بن يوسف النمران . (2006). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرون* ، عمان: دار حامد .
- العمري، نبيلة علي أحمد. (2005). *الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* . أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن .
- القداح، محمد ابراهيم . (2012). *ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي* " في المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين أبريل ، يومي 4 و 5
- لفته، جواد كاظم. (2013). *الادارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- مختار، حسن محمد أحمد محمد. (2011). *إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات*، ط2. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات .
- الهادي، شرف ابراهيم. (2013). *إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء* . المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 11.
- BAREIL, Celine, (2010). *la résistance au changement*, Paris: vuibert.
- LUGAN, Jean-Paul et RUQUET, Philippe, (2010). *Le Changement Sans Stress :Dépasser Les Résistances Et La Pression*, Germain : Groupe Eyrolles Éditions d'Organisation, p.p.16/17.(
- Tippetts, Jared N (2011). *Changing the way we do things around here: strategies presidents use for creating organizational change in higher education*, PhD thesis, USA, College of education at the university of Kentucky.

تصور مقترح لتطوير دور المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا في المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة في سعيه للاعتماد: بالمقارنة مع مؤسسة تعليم هندسي حكومية معتمدة

د. ماجدة محمد الفولي
مدرس الهندسة الميكانيكية
المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا - مصر
magda_elfouly@yahoo.com

د. امنية حسن عبدالرحيم
مدرس الهندسة الكيميائية
كلية الهندسة - جامعة بني سويف - مصر

أ.د ابوهشيمة مصطفى السيد
استاذ مساعد الهندسة الكهربائية
كلية الهندسة - جامعة المنيا - مصر

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلي وضع تصور لتطوير خطة تنفيذ متطلبات المعيار الخاص بالمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة علي ضوء المسؤولية المجتمعية و التنمية المستدامة. وهو معيار مهم في برامج الاعتماد الأكاديمي. ويؤكد هذا المعيار دائما علي أن للمؤسسات التعليمية دور هام في التنمية البيئية وتطوير المجتمعات المحيطة بها. وعلي تلك المؤسسات التعليمية وخاصة الكليات و المعاهد الهندسية أن تحرص على تلبية إحتياجات المجتمع المحيط بها من خلال ما تمارسه من أنشطة و ما تقدمه من خدمات. ولذا تم التقييم الذاتي لهذا المعيار للمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بمحافظة المنيا بصعيد مصر، وهو معهد تعليمي خاص يطمح للحصول علي الإعتماد وفق معايير ومتطلبات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد. تم حصر الممارسات الفعلية للمعهد، وعمل تحليل بيئي ربايعي للبيئة الداخلية والخارجية للمعهد والتركيز علي نقاط القوة والضعف، مع عقد مقارنة بين الدراسة الذاتية الخاصة بالمعهد لهذا المعيار و تلك الخاصة بمؤسسة حكومية للتعليم الهندسي (كلية الهندسة بجامعة المنيا) حاصلة علي الإعتماد بالفعل و تخدم نفس الإطار الجغرافي والمجتمع المحيط. ثم وضع تصور لتطوير خطة تنفيذ للمعيار.

الكلمات المفتاحية: المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة، التعليم الهندسي الخاص، معايير الإعتماد الأكاديمي للتعليم العالي، المعهد العالي للهندسة و التكنولوجيا بالمنيا.

Abstract : The aim of this study is to develop an implementation plan of the requirements of the community participation and environmental development on light of social responsibility and sustainable development), which is an important standard in the programs of academic accreditation. This standard always affirms the role of educational institutions in the environmental development and surrounding communities' service. The educational institutions, especially the faculties and institutes of engineering, must strive to meet the needs of the surrounding society through its activities and services. Therefore, the standard was self-assessed for the Higher Institute of Engineering and Technology in Minia Governorate in Upper Egypt. It is a private educational institute aspiring to obtain the accreditation according to the standards and requirements of the National Authority for Quality Assurance and Accreditation (NAQAAE). Actual practices were summarized, a SOWT analysis of the internal and external environments of the institute was conducted. A comparison was made between the Institute's self-assessment study and that of a governmental accredited institution of engineering education (Faculty of Engineering, Minia University) which serves the same community. And then develop a vision for the implementation plan of the standard.

Keywords: Community participation; Environmental development; Engineering Education private institution; Academic accreditation standards; Minia High Institute of Engineering and Technology.

جودة التعليم العالي ، بغرض تحديد مدى قدرة مؤسسات التعليم أو برامجها أو مقرراتها علي التحسين وضمان الجودة. ان توكيد (ضمان) الجودة والتطوير، وتسهيل عملية الحراك الأكاديمي، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة التعليمية قضايا مهمة عالجها نظام الإعتماد الأكاديمي (محمد، 2012). وقد أكد البيان التعليمي لمؤتمر اليونسكو العالمي (Philip et al , 2009) بشأن التعليم العالي على أن الجودة هي السمة المميزة لمؤسسات التعليم العالي، وأن أي تعليم عالي يفقد للجودة هو تعليم لا قيمة له ولا مردود، كما أكد على أهمية الربط بين الاستيعاب وتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فالتعليم العالي والجودة وجهان لعملة واحدة وتسعي كل مؤسسات التعليم العالي الي نيل الاعتماد طبقا لمعايير هيئات ضمان جودة التعليم و الاعتماد. و تري أبو المعاطي (2012) إن الجودة في التعليم هي قدرة المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتها علي اداء اعمالها بدرجة تمكنها من إعداد خريجين قادرين علي

المقدمة: يشهد التعليم علي المستوي العالمي محاولات جادة لتطويره وتحديثه من خلال تقييم الأداء وتحسينه بالإستفادة من نظام الإعتماد الأكاديمي الذي أصبح إتجاها عالميا يعول عليه كثيرا في الأنشطة ذات العلاقة بإنشاء المؤسسات والبرامج التعليمية. حتي باتت قضية الإعتماد الأكاديمي من أهم القضايا الملحة في أوساط التعليم العالي، نظرا لكونها أساسا لازما لتحقيق أي نهضة مرجوة في العملية التعليمية بكل مكوناتها. فمن خلال معايير الإعتماد والإجراءات المتبعة فيه فتح المجال للتنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة، وتشجيع علي التميز وتحسين المنتج التعليمي، وتقديم المعلومات الجيدة عن جودة وكفاءة المؤسسة لجميع المستفيدين من الخدمة التعليمية، وإتاحة الفرصة للمجتمع أن يثق في مؤسساته التعليمية.

ويعرف الاعتماد "Accreditation" علي انه منظومة من المكونات والعناصر المتكاملة التي تستهدف الفحص والتقييم لمستوى

ويبدأ التخطيط السليم لتطبيق معيار المشاركة المجتمعية بمعرفة الإحتياجات للمجتمع المحلي و الطرق المختلفة للعمل معه، من أجل خلق إطار للإدارة المشتركة لهذا المعيار بين الجامعة و المجتمع المحلي (ساجد، 2008) وقد اشار جيرتنر و آخريين (Gaertner et al, 1999) إلي أن التعاون الفعال في هذا المجال يبني علي أهداف مشتركة. قام المختار (2015) بمقارنة خبرة ماليزيا بدور جامعة طرابلس الليبية و أوصي بتعزيز الوعي الداخلي و الخارجي للجامعة تجاه المشاركة المجتمعية. بينما درس عبد المجيد و بوريعين (2018) مقارنة وظيفية في تنمية و تطوير المسؤولية المجتمعية لجامعة تلمسان. و اقترحت دراسة عبدالله (عبدالله، 2018) نموذج لتقويم مجال المسؤولية المجتمعية للجامعات تجاه خدمة المجتمع في ضوء معايير هيئات الاعتماد بالتطبيق علي الجامعات السودانية الحكومية.

وكما هو الحال في معظم مؤسسات التعليم العالي عبر العالم حاليا فإن المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة هو جزء من رسالة ورؤية المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا و كذلك خطته الإستراتيجية في إطار سعيه للحصول علي الإعتماد من الهيئة القومية لضمان الجودة و الإعتماد. و تبعا لذلك فإن المعهد قد قام بعقد شراكات مع العديد من الشركات والجهات، كما يتم حاليا إعادة النظر في مشروعات التخرج كي تركز علي مواجهة مشكلات المجتمع الصناعي بالمناطق الصناعية خاصة ان المعهد يقع في قلب المنطقة الصناعية مما يؤهله ليكون بيت خبرة استشارية بإقليم شمال الصعيد بمصر والذي تعتبر محافظة المنيا جزء منه.

الدراسات السابقة:

يشير سوان و آخرون (Swan et al., 2013) الي أن أنشطة المشاركة المجتمعية تلاقى مستويا متزايدا من الإهتمام من حيث تصميمها وإدارتها وخضوعها للتقييم ، وهذا الأخير مدفوع - ليس فقط - بمتطلبات إعتقاد البرامج الهندسية، ولكن أيضا بسبب التأثير الإيجابي الواضح علي الطلاب المشاركين. وأشار بيليفلدت و آخرون (Bielefeldt, et al., 2009) الي إنه ليس من المستغرب أن تكشف الدراسات عن وجود فروق كبيرة بين التعليم من خلال مشروع مقترح من جهة الأستاذ الجامعي وغير مبني علي مشكلة قائمة في المجتمع المحلي، والتعليم من خلال مشاريع الخدمة المجتمعية التي تحفل بطبيعة الحال بالعديد من التحديات الفنية الكبيرة و الظروف الطارئة.

وبينما إنصب إهتمام باترسون و آخريين (Paterson et al., 2012) علي دراسة التأثيرات المتوقعة لأنشطة المشاركة المجتمعية علي توجهات الطلاب وهويتهم والتأثيرات الشخصية، فقد تتبع كلا من كاني و بيليفلدت (Canney and Bielefeldt, 2012) التأثيرات بعيدة المدى ونتائجها علي إلتحاق هؤلاء الطلاب بسوق العمل بعد التخرج. ويري ديلوار أكبر و محمد رسول (Akbar and Rasul, 2011) إنه يجب أن يتم

تلبية حاجات المجتمع. و تشير الباحثة إلى إن أهمية الاعتماد الأكاديمي تكمن في كونها وسيلة مهمة لإثبات مكانة وسمعة المؤسسة التعليمية مما يحفز الراغبين على الالتحاق بها أو التعامل معها من الطلبة وأصحاب الأعمال، أوالمؤسسات الاقتصادية، والمستثمرين، أو الرأي العام والمؤسسات الحكومية، وغيرهم، كما أنها تمثل مصداقية للحصول على دعم وتمويل حكومي، أوغير حكومي، فضلاً عن أنه يشجع المؤسسات المانحة على زيادة معدلات المنح والقروض الدراسية لطلابها.

تزداد اعداد مؤسسات التعليم الخاص بصورة مطردة لسد الفجوة بين عدد الطلاب الملتحقين بالجامعات سنويا و القدرة الإستيعابية للجامعات الحكومية المصرية ، و كذلك لتلبية الحاجة الي تخصصات بعينها و في أحيان اخري لتقديم تعليم ذا جودة عالية. فعلي سبيل المثال تشير احصاءات عام 2017 بمصر الي ان عدد الجامعات الخاصة ارتفع الي 26 جامعة في مقابل 24 جامعة حكومية. ويشير خالد الزفري (2012) إلي أنه بوجه عام فإن أغلب الجامعات الخاصة تعاني من رغبة شديدة باكتساب ثقة المجتمع وهيئات التعليم العالي بإمكانياتها وبالتالي فإن الإعتماد سيقدم لها مثل جواز سفر أو وثيقة ببراءة إن صح التعبير وتتمتع الجامعات الخاصة بشكل عام ببنية تحتية أفضل من تلك للجامعات الحكومية.

و المشاركة المجتمعية بمفهومها الصحيح هي علاقة تبادلية بين المؤسسة التعليمية و المجتمع عن طريق ربط موارد ومعارف المؤسسة التعليمية مع قطاعات المجتمع العامة والخاصة لتعزيز البحث العلمي والأنشطة الإبداعية، وتعزيز المناهج الدراسية والتعليم والتعلم و تطوير أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتنمية المواطنين من خلال تعزيز القيم والمسؤولية الاجتماعية ومعالجة القضايا المجتمعية الملحة و ذلك لتحقيق الصالح العام في المجتمع (إتحاد الجامعات العربية، 2008). وعليه فإن التطبيق السليم لمعيار المشاركة المجتمعية إنما هو يحقق الوظائف الثلاثة للمؤسسة التعليمية من تعليم و بحث علمي و خدمة المجتمع. تعتمد إستراتيجيات تعليم المشاركة المجتمعية علي ثلاثة إستراتيجيات عالمية وهي:

1. التعليم المرتكز على المجتمع Community-based learning: وهو مجموعة من الأساليب و البرامج التعليمية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس لربط ما يجرى تدريسه في الجامعات بالمجتمعات المحيطة بها.
2. التعليم المرتكز على الممارسة Practice-based learning: و هو نوع من التعليم التجريبي و يعتبر تعليم الطلاب في مكان العمل من خلال الجمع بين النظرية والتطبيق في مكان الممارسة.
3. التعليم الخدمي Service learning: هذا النوع من التعليم يتضمن أنشطة خدمية تطبيقية هدفها التركيز على التنمية الأكاديمية و الشخصية للطلاب.

المناظرة، والبحث عن طرق لتعزيز دور المؤسسة محل الدراسة (وهي المعهد العالي للهندسة و التكنولوجيا بالمنيا). وخاصة في ظل أن قانون المعاهد الخاصة يحرم تلك المؤسسات من انشاء وحدات استشارية فنية ذات طابع خاص تقوم بالتعاطي بصورة مؤسسية مع المجتمع المحيط .علي أن ذلك يمثل حرمانا لمؤسسة تعليم هندسي و تحديدا تنتمي للقطاع الخاص من قناة شرعية للتواصل الأكاديمي و الفني و المهاري تضمن العديد من جوانب المنفعة التبادلية و تعتبر كذلك مصدر هام لتنمية الموارد المالية لمؤسسات التعليم الخاص.

أسئلة الدراسة:

1. ما هي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة حول توظيف المعهد لدوره في التفاعل مع المجتمع؟
2. ما مدى إستيفاء مؤشرات الجودة والاعتماد الأكاديمي (طبقا للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) علي مستوى معيار المشاركة المجتمعية و تنمية البيئة بالمعهد العالي للهندسة و التكنولوجيا بالمنيا؟
3. ما هي نقاط التباين والتماثل في تطبيق ممارسات المشاركة المجتمعية وخدمة البيئة بين مؤسسة تعليم هندسي خاصة وأخري حكومية بذات النطاق الجغرافي؟
4. ما هي أهم نقاط التحسين لتطوير خطة تطبيق معيار المشاركة المجتمعية بالمعهد؟

أهداف الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، يمكن تحقيق الأهداف الآتية:

1. عمل دراسة التحليل البيئي لقدرة المعهد في التعامل مع المسؤولية المجتمعية و التنمية المستدامة.
2. عمل مقارنة لدراسة التقييم الذاتي لمعيار المشاركة المجتمعية بين المعهد (خاص يسعي للاعتماد) و بين كلية الهندسة بجامعة المنيا (حكومية معتمدة).
3. تزويد المعهد بنوع من التغذية الراجعة وتقديم توصيات ومقترحات لوضع خطة تطوير الأداء بما يتوافق مع متطلبات الجودة و الإعتماد الأكاديمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

1. أنها تناولت موضوعاً لم ينل قسطاً كافياً من البحث، وذلك بسبب محدودية عدد الدراسات (على حد علم الباحثين) التي درست تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الهندسي الخاص بمصر.
2. وبذلك قد تسهم في تحقيق مستوى نوعي أفضل في تأهيل المعهد لمعايير الجودة سعياً نحو الحصول علي الإعتماد، وفي ترسيخ

الإعتراف بأهمية المشاركة المجتمعية من قبل جميع الهندسيين الأكاديميين منهم والمهنيين. و قد لا يتوافق عرض المجتمع بالضرورة مع وجهات النظر العلمية حول نفس القضية ولكن الحوار و التشارك قد يقدم نظرة ثاقبة للمشاكل التي قد تنشأ. ويمكنه أيضاً معرفة كيفية التعامل مع هذه المشكلات ، خاصة التعامل مع نتائج مشاريع البنية التحتية واسعة النطاق. و يري عدة باحثون أيضاً منهم (Ramadi, et al., 2016) أن هناك مردود للمؤسسة التعليمية يمكن الاستفادة منه في تطوير تصميم البرامج لمرحلتى البكالوريوس و الدراسات العليا.

واختص كلا من أواكس و زولتوسكي (Oakes and Zoltowski, 2015) بدراستهما مجال تعليم هندسة الحاسبات، فدرسا تأثير المشاركة المجتمعية أو التعلم المبني علي الخدمة (Service learning projects) في مجال التعليم الهندسي وهندسة الحاسبات. بينما اختارت دراسة أخري اختبار تدريس مقرر هندسة التصميم وحل المشكلات لطلاب السنة الأولى في كلية الهندسة من خلال مشاريع التعليم الخدمي المبني علي التواصل مع المجتمع الصناعي (Zhao and Karinna 2016).

بينما ركز عبد الله نزال علي دور اعضاء هيئة التدريس (نزال، 2012). فأكد علي ضرورة مشاركة اعضاء هيئة التدريس في مراكز الاستشارات و الاستعانة بمن لهم خبرات في كشف المشكلات وكيفية التعاطي معها. ذكر محمد وآخرون (2015) أهمية التركيز على البحث العلمي ودوره الأساسي في خدمة المجتمع وحل مشكلاته عن طريق إجراء البحوث التطبيقية والاستشارات العلمية والهندسية للجهات ذات العلاقة والعناية بالاختصاصات الدقيقة المرتبطة بكافة العلوم بما يحقق متطلبات التنمية من خلال استحداث مراكز بحثية متخصصة تعني بالبحث والتطوير مع تنظيم برامج لربط الأساتذة بقطاعات الانتاج والخدمات التطبيقية.

و من زاوية اخري درس كلا من شانون و وانج (Shannon and Wang, 2010) دور قسم التعليم المستمر بجامعة منتي فالو بالولايات المتحدة كأحد أشكال خدمة المجتمع للتواصل مع المجتمع الأوسع والمساعدة في جعل الجامعة يشار إليها بوضوح كمؤسسة ذات نشاط مجتمعي، عن طريق الوصول إلى جمهور أوسع من خلال الاستماع لأصحاب المصالح المجتمعية ، واكتشفا أن قسم التعليم المستمر يمكن أن تكون بمثابة ناقل لا يمكن توقعه لإحتياجات المجتمع.

مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: ما هي الفرص ومواطن الضعف في قدرة مؤسسات التعليم العالي الهندسي الخاصة في التفاعل مع المجتمع المحيط من خلال مؤشرات معيار المشاركة المجتمعية و تنمية البيئة، وهو معيار هام ببرامج التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد، وذلك في ظل التنافسية مع المؤسسات الحكومية

يبني عليها التصور المقترح. وفي الجانب النظري من الدراسة تم مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالتقويم والاعتماد الأكاديمي وتأثير المشاركة المجتمعية في مجال التعليم الهندسي و الخروج بالنتائج والتوصيات.

محددات الدراسة:

1. الحد الموضوعي: قامت هذه الدراسة بعمل تحليل بيئي ودراسة تقييم ذاتي للوقوف علي مدى استيفاء مؤشرات معيار المشاركة المجتمعية وخدمة البيئة بالمعهد، مع عمل مقارنة بإحدى مؤسسات التعليم الهندسي الحكومية المعتمدة، ثم وضع خطة مقترحة للتطوير.
2. الحد المؤسسي: شملت الدراسة مؤسستي تعليم هندسي احداهما خاصة والأخرى حكومية، وهما: المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا وكلية الهندسة بجامعة المنيا. وكلاهما يخدمان ذات النطاق الجغرافي.
3. الحد الزمني: تمت فترة الدراسة خلال العام الجامعي 2018/2017.

نتائج الدراسة و مناقشتها:

اولا: التحليل البيئي الرباعي (تحليل SWOT)

في عملية ضمان الجودة فإن التحليل الإستراتيجي المعروف بالتحليل البيئي الرباعي يعرف بأنه أداة مفيدة لفهم الوضع العام للمؤسسة، وتقوم طريقة التحليل على اساس حصر كافة نقاط القوة والضعف، وكذلك توضح الفرص وكيفية الاستفادة منها والمهددات المحتملة وكيفية العمل على تلافيها (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats).

من خلال إقامة موازنة بينهم (خضر وآخرون 2015). ويعتبر التحليل البيئي الرباعي أساس لدراسة التقييم الذاتي (برنوطي، 2001). في الدراسة الحالية تم عمل دراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة التعليمية ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

تحليل البيئة الداخلية

تم تحديد نقاط القوة والضعف ومن أهم تلك النقاط :

أ) نقاط القوة:

1. توافر عدد 62 من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة (مدرسين مساعدين ومعيدين) في تخصصات أكاديمية متنوعة (المعهد، 2018) والجدول رقم (1) يوضح توزيعهم علي تلك التخصصات.

جدول رقم (1): توزيع عدد اعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة علي

التخصصات الأكاديمية بالمعهد

| التخصص | هندسة ميكانيكية | هندسة مدنية | هندسة معمارية | هندسة كهربية | علوم أساسية | مجموع |
|---------------------------|-----------------|-------------|---------------|--------------|-------------|-------|
| عدد أعضاء هيئة التدريس | 7 | 9 | 3 | 4 | 5 | 28 |
| عدد أعضاء الهيئة المعاونة | 4 | 11 | 12 | 5 | 2 | 34 |

مفاهيم الجودة القائمة على أساس من التجديد للممارسات و التحسين المستمر.

3. يزيد تطوير و تفعيل المشاركة المجتمعية من ثقة المجتمع بالمعهد ورفع مستواه ومكانته. وتكتسب ثقة المجتمع أهمية خاصة لمؤسسات التعليم الخاص.

مصطلحات الدراسة:

المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة:

المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة هو المعيار الثاني عشر من معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد بمصر (الإصدار الثالث، 2015)، وتعرف المشاركة المجتمعية للمؤسسات التعليمية بأنها ربط معارف وموارد وإمكانيات المؤسسات التعليمية بالمجتمع المحيط. من خلال تقاسم الأدوار وتحمل المسؤوليات بهدف دعم العملية التعليمية وخدمة المجتمع. ويعرف الشرجبي (2011) المشاركة المجتمعية في مجال التعليم العالي بأنها الجهد التي تبذله المؤسسات التعليمية و القائمون علي ادارتها في التعاون والتلاحم مع قوي المجتمع والبيئة المحيطة بها والعملية التعليمية و ذلك لبناء جسور من العلاقات والثقافات و المفاهيم المشتركة والتبادلية و التي تهتم بالارتقاء والنهوض بالتعليم بغرض تفعيل الدورالذي تقوم به المؤسسة التعليمية في المجتمع.

المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا:

أنشئ المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا عام 2006 و يقع المعهد بالمنطقة الصناعية التي تبعد حوالي 15 كيلومتر عن مدينة المنيا وهي عاصمة محافظة المنيا. و تقع محافظة المنيا في شمالي صعيد مصر. الجهة المالكة للمعهد هي جمعية تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة (جمعية لا تهدف الى الربح) وبه أربع اقسام علمية (الهندسة المدنية-الهندسة المعمارية -الهندسة الكهربية والحاسبات-الهندسة الميكانيكية (شعبة الميكاترونكس) بنظام الساعات المعتمدة ومدة الدراسة بالمعهد خمس سنوات دراسية.

كلية الهندسة بجامعة المنيا

هي احدي كليات جامعة المنيا وهي جامعة حكومية. انشئت الكلية عام 1976 و تحوي أحد عشر قسما علميا وبرنامج واحد (الهندسة المدنية-الهندسة المعمارية- الهندسة الكهربية -الحاسبات و النظم- الهندسة الميكانيكية- الهندسة الكيميائية- هندسة الانتاج و التصميم - هندسة القوي و الطاقة- هندسة السيارات و الجرارات- الهندسة الطبية- هندسة البترول- و برنامج الميكاترونكس) ومدة الدراسة بها خمس سنوات دراسية وهي كلية حاصلة علي الإعتماد منذ عام 2015.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للوقوف على الواقع الفعلي لمؤسسة التعليم الخاص، فإنه تم إتباع المنهج الوصفي واستخدم هذا المنهج في التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات

2. يضم مجلس المعهد في عضويته بعض الأطراف المجتمعية ذات التأثير (محافظ الاقليم-رجال أعمال- مديرو شركات) مما يمثل آلية للمشاركة في صنع القرار.
3. مشاركة بعض الأطراف المجتمعية ممثلين لبعض الشركات والهيئات الصناعية في الأنشطة والفاعليات التي تقام في المعهد مثل (يوم الخريجين/ ملتقى التوظيف/ تدريب الطلاب).
4. يتم تنفيذ برامج للتبادل الثقافي مع طلاب بعض الجامعات الاخرى.
5. وجود بروتوكولات تعاون بين المعهد ومؤسسات مجتمع مدني مانحة.
6. يتم تنفيذ دورات خاصة بالسلامة و الصحة المهنية.
7. توافر بنية أساسية (مباني ومرافق وملاعب) ملائمة التصميم وقابلة للتوسع والتطوير.

ب- نقاط الضعف:

1. عدم توافر قواعد بيانات خاصة بالأنشطة والخدمات المجتمعية تضمن النفاذ السريع للمعلومات.
2. عدم إنتظام علاقة المعهد مع الأطراف صاحبة المصلحة وبالذات الخريجين وجهات التوظيف.
3. لاتوجد عملية قياس دورية لقياس مستوى رضا الأطراف المجتمعية عن خدمات المجتمع وتنمية البيئة التي يقدمها المعهد.
4. لا تقام بالقدر الكافي برامج للتوعية بأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة لكل الأطراف المشاركة في تنمية المجتمع(الطلاب/أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم /العاملين - الأطراف المجتمعية ذات الصلة).

تحليل البيئة الخارجية:

تم تحليل البيئة الخارجية للمعهد حتي يمكن تحديد الفرص المتاحة والتحديات القائمة والمحتملة وأهمها:

أ) الفرص:

1. تواجد المعهد في بيئة صناعية قوية ومتنوعة الأنشطة في قلب المنطقة الصناعية في مدينة المنيا الجديدة (عدد المصانع المنتجة بها 172 مصنع وعدد المصانع تحت الإنشاء 137مصنع) وكذلك عموم إقليم المنيا متمثلة في (مصانع الأسمت- المحاجر-مصانع الطلاء والبويات-مصانع النسيج-صناعة الزيوت وحلج الأقطان- محطة كهرباء المنيا- مستشفيات محافظة المنيا) مما يوفر فرص متميزة للتعاون مع المصانع و الشركات ويتيح مجالا واسعا للمعهد للإشتراك في الأنشطة التطبيقية والتدريبية والاستشارية.
2. العلاقات القائمة بين المعهد والجهات الرسمية المحلية ومؤسسات الأعمال مما يوفر ظروفًا ملائمة للتعاون المشترك.
3. إمكانية الحصول على فرص لتمويل مشروعات التطوير من جهات مانحة مثل مؤسسات المجتمع المدني.

ب) التحديات:

1. التنافس مع مؤسسات التعليم العالي الهندسي المناظرة بالمحافظة، الحكومية منها(كلية الهندسة بجامعة المنيا) و الخاصة (المعهد العالي للهندسة بالمنيا الجديدة-جامعة دراية).
2. تمنع القوانين واللوائح المنظمة لإنشاء المعاهد والكليات الخاصة إستصدار تراخيص إنشاء وحدة إستشارات هندسية (وحدة ذات طابع خاص) و ذلك علي عكس الحال فيما يخص الكليات الحكومية، مما يعوق التمكين المؤسسي، و بالنسبة للمؤسسات التعليمية الهندسية الخاصة فإن ذلك يعني بالضرورة:
 - حرمانها من فرصة هامة للربط المباشر والدوري بين الخبرات العلمية و القدرات اللوجيستية (مثل: أجهزة القياسات والإختبارات المعملية - وحدات التصميم...الخ) مع المجتمع الصناعي و الإستثماري المحيط، و تقويت فرصة هامة للمشاركة المجتمعية و تنمية البيئة.
 - حرمان لعضو هيئة التدريس من فرصة هامة لتعزيز العلاقة المهنية والعلمية مع المجتمع الصناعي المحيط (علي المستوى المؤسسي).
 - حرمان هذه المؤسسات من مصدر تمويل ذاتي.

ثانيا: دراسة التقييم الذاتي مع عمل مقارنة بدراسة كلية حكومية معتمدة

يعد التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية هو الخطوة الأولى للبدء بمراحل الاعتماد الأكاديمي بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة التعليمية في ضوء معايير محددة بغرض تحسين أدائها والتي تتمكن المؤسسة من خلالها من التحديد الدقيق للمخرجات الجامعية وقياس مدى الكفاءة والفاعلية في هذه المخرجات (المحياوي، 2006) وعلي ضوء ذلك قام الباحثون بما يلي:

1. عمل دراسة ذاتية لمعيار المشاركة المجتمعية بالمعهد من واقع نتائج التحليل البيئي وطبقا للمؤشرات الموضوعية من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
2. ثم تم مقارنة تطبيق ممارسات المعيار مع مؤسسة حكومية معتمدة (جامعة المنيا، 2018) من واقع دراسة التقييم الذاتي لكليهما (جدول رقم 2). تسعى المقارنة إلي الإسترشاد بخطوات المؤسسة المعتمدة التي تخدم ذات المجتمع، وكذلك إلي إلقاء الضوء علي تباين بعض مواطن القوة والضعف بين مؤسسات التعليم العالي الهندسي الخاص و الحكومي.

جدول رقم (2): مقارنة تطبيق ممارسات معيار المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة من واقع دراستي التقييم الذاتي لكلا من كلية الهندسة بجامعة

المنيا والمعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا

| مؤشر التقييم | الممارسات | كلية الهندسة - جامعة المنيا | المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا |
|---|---|---|--|
| 1- المؤسسة خطة مفعلة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة | تنفذ المؤسسة خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة المتضمنة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تراعى احتياجات وأولويات المجتمع المحيط والمهني. توفر المؤسسة برامج للتوعية بأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والأطراف المجتمعية ذات الصلة. | -تقوم المؤسسة بتفعيل خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة المتضمنة بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة والتي تراعى احتياجات وأولويات المجتمع المحيط. التوعية بأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة للأطراف المعنية من خلال ندوات وورش عمل وفعاليات طلابية وبحثية. | - للمعهد خطة استراتيجية يتم من خلالها تفعيل خطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة وتراعى هذه الخطة احتياجات المجتمع المحيط. - يتم تنظيم ندوات و ورش عمل للتوعية بأنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس و العاملين والأطراف المجتمعية ذات الصلة. |
| 2- للمؤسسة كيانات فاعلة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة | تقوم اللجان والوحدات المركزية التي استحدثت لدعم خدمة المجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة بتنفيذ أنشطتها وإعداد تقاريرها السنوية. | بجانب اللجنة المنبثقة من مجلس الكلية ووحدة الإستشارات الهندسية تم إستحداث وحدات إدارية مثل وحدة التدريب ومجموعة أصدقاء البيئة والأسبوع البيئي وجميعها تصب في خدمة المجتمع وتفعيل المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة. | - يوجد وكيل لشئون البيئة. -تقوم لجنة خدمة المجتمع المنبثقة من مجلس ادارة المعهد بتفعيل المشاركة المجتمعية وإعداد التقارير السنوية. -لا توجد وحدة استشارات هندسية ذات طابع خاص. |
| 3. للمؤسسة أنشطة متنوعة موجهة لتنمية البيئة المحيطة بها وخدمة المجتمع تلبى احتياجاته وأولوياته. | تنوع المؤسسة من أنشطتها التعليمية والبحثية والخدمية الموجهة لتنمية البيئة ولخدمة المجتمع والتي تلبى احتياجات المجتمع وأولوياته (مثل عقد الاتفاقيات والشركات مع الصناعة والمجتمع المحيط وبناء القدرات والتنمية المهنية المستمرة للتخصص والتثقيف البيئي وفقاً للتخصص ومحو الأمية والأبحاث العلمية التطبيقية وتقديم الاستشارات والبرامج التدريبية والقوافل العلاجية والتثقيفية وحل مشكلات مجتمعية وغيرها). توفر المؤسسة بيانات بتلك الخدمات والأنشطة التي قامت بها خلال الأعوام الثلاثة الماضية. | هناك العديد من الأنشطة التعليمية والبحثية الموجهة لتنمية البيئة والخدمات المجتمعية التي توفرها المؤسسة ومنها: التوسع في أبحاث الطاقات الجديدة والمتجددة التي تحافظ علي البيئة. عقد مسابقات طلابية في مجالات الإبتكارات التي تخدم البيئة والمجتمع. إضافة مقررات لمرحلة البكالوريوس لحماية البيئة. عقد ندوات وورش عمل وعمل إستطلاعات رأي للهيئات والمؤسسات المهمة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة والإسترشاد بأرائهم في تحديث اللوائح الدراسية بما يتوافق مع خدمة المجتمع وتنمية البيئة. | -يقوم المعهد بالتعاون مع بعض المصانع لتدريب الطلاب بها. -تم عقد شراكات مع بعض مؤسسات المجتمع المدني وقد نتج عن هذه الشراكات قيام إحدى المؤسسات (بتحديث الملعب الرياضي - تزويد قاعتي محاضرات بالسبورة التفاعلية-عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات اعضاء هيئة التدريس و معاونهم و الموظفين و الطلاب داخل و خارج حرم المعهد). - قام المعهد بعمل العديد من الرحلات التعليمية والترفيهية في مختلف الأقسام العلمية وربط هذه الرحلات بمتطلبات المجتمع. |
| 4. للمؤسسة آليات لتمثيل فاعل للأطراف المجتمعية في صنع القرار ودعم موارد المؤسسة وتنفيذ برامجها. | -توفر المؤسسة بيانات بالمجالس واللجان التي يشارك فيها ممثلو المجتمع (مثل رجال الصناعة واطباء و أعضاء من النقابات والوزارات المعنية وغيرها)، ونماذج من الموضوعات والقرارات التي تم اتخاذها. -تحدد المؤسسة اوجه المشاركة المجتمعية في صنع القرار وتدريب الطلاب، ودعم قيادة الأعمال لدى الطلاب، وغيرها من خلال مشاركة الأطراف المجتمعية في أنشطتها المختلفة (مثل المشاركة في المجالس الرسمية، ومجالس إدارة الوحدات ذات الطابع الخاص، ولجنة خدمة المجتمع، والمساهمة في احتفالية الخريجين، | -مشاركة بعض من رجال الصناعة والمؤسسات الحكومية ونقيب المهندسين ومحافظ الإقليم في المجالس واللجان مثل مجلس الجامعة ومجلس الكلية ووحدة الإستشارات الهندسية والورش والندوات المتخصصة التي تعقد بالمؤسسة للإسترشاد بأرائهم في قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة. -تنمية لروح الإلتزام والمحافظة علي البيئة من خلال يوم التطوع. -دعوة العديد من قيادات المؤسسات ورجال الصناعة في المسابقات التنافسية التي تقام بين طلاب الهندسة بجميع المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة | - يضم مجلس ادارة المعهد في عضويته بعض الأطراف المجتمعية ذات التأثير (محافظ الإقليم- رجال أعمال- مديرو شركات) مما يمثل آلية لمشاركة الأطراف المجتمعية في صنع القرار. -يقوم المعهد بالتواصل مع الشركات الصناعية والمؤسسات بهدف توفير فرص للتدريب الصيفي للطلاب والذي يعتبر إجتيازه بنجاح شرط أساسي لإنتقال الطالب للفرق الأعلى و للتخرج. -تقوم عدة مصانع بالإشتراك و رعاية الإحتفال بيوم الخريجين. -يتم دعوة عدة شركات و جهات مختلفة للمشاركة في يوم "ملتقي التوظيف" لتقديم و عرض ما لديهم من فرص للتوظيف. |

| مؤشر التقييم | الممارسات | كلية الهندسة - جامعة المنيا | المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا |
|--|--|--|--|
| | وتوفير فرص التوظيف للخريجين، وتقديم منح مالية ومادية وغيرها). | التي تهتم بالإبتكارات في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة. | - يوفر المعهد بيانات بالمجالس التي يشارك فيها ممثلي المجتمع. |
| 5. للمؤسسة وسائل مناسبة لقياس آراء المجتمع والاستفادة من النتائج في إتخاذ الإجراءات التصحيحية. | -تستخدم المؤسسة الوسائل المناسبة (مثل استبانات ولقاءات وغيرها) في قياس آراء المجتمع ومنظمات سوق العمل عن دورها وخدماتها المقدمة (مثل مستوى خريجها، وفاعلية الوحدات والمراكز واللجان وغيرها). -تحلل المؤسسة وتقيم آراء المجتمع ومنظمات سوق العمل. -تستفيد المؤسسة من النتائج وتتخذ الاجراءات التصحيحية المناسبة | هناك العديد من الوسائل المستخدمة في قياس آراء المجتمع ومنظمات سوق العمل منها: -إستطلاعات رأي يتم توزيعها علي المؤسسات وتلقي آرائهم. -ورش عمل تتم داخل المؤسسة ويتم فيها عمل حوارات ومناقشات بين الأطراف المختلفة وتسجيل كل المقترحات والآراء البناءه في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة. | - يتم عمل إستطلاعات رأي (بصورة غير منتظمة) لقياس رضا الأطراف المجتمعية عن دور المعهد في تلبية خدمة المجتمع المحيط (المنطقة الصناعية بالمنيا الجديدة تحديدا). - بناء علي تحليل الإستبيان يتم إتخاذ إجراءات تصحيحية في مجال الخدمات التي تقدم لهذه الأطراف. |

5. ان المعهد يسير في الطريق الصحيح في سعيه نحو الاعتماد.

تظهر المقارنة عدة نقاط ، نوجز اهمها كالاتي:

1. يظهر بالمؤشر رقم (2) ما يلي:

- تباين بين قدرة المؤسسة الحكومية و الخاصة، حيث يمثل غياب وحدة الاستشارات الهندسية الفنية (حيث لا يتم منح مؤسسات التعليم الهندسي الخاص الترخيص بإنشائها) تحديا لقدرة المؤسسة الخاصة و ينعكس من قدرتها علي استيفاء المؤشر.
- الحاجة الي إنشاء وحدة التدريب وتطوير المهارات.

2. يظهر بالمؤشر رقم (3) ما يلي:

- ضرورة إضافة مقررات دراسية لمرحلة البكالوريوس تخدم التنمية المستدامة و التثقيف البيئي.
- الحاجة الي زيادة الأنشطة التعليمية والبحثية.

3. يظهر المؤشر رقم (5) ما يلي:

- ضرورة عمل استطلاعات رأي بصفة دورية. و التوجه الي مزيد من الأطراف المجتمعية مما يطلق عليهم أصحاب المصالح.
- الحاجة لإنشاء الحاجة لإنشاء مركز لتسويق خدمات التعليم الهندسي.

4. هناك جوانب واعدة للتكامل والعمل المشترك بين المؤسستين محل الدراسة علي ضوء هذا المعيار.

جدول (3) : خطة مقترح تطوير دور المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالمنيا في المشاركة المجتمعية و تنمية البيئة

| العناصر | الأنشطة | الفئات المستهدفة | مسئولية التنفيذ | مؤشرات النجاح |
|--|--|---|--|--|
| 1- نشر الوعي البيئي بقضايا المجتمع والبيئة المحيطة | 1/1 تنظيم الندوات وورش العمل داخل المعهد لمناقشة مشكلات المجتمع | أطراف داخلية* أطراف خارجية** | -لجنة خدمة المجتمع -العلاقات العامة | -عدد الندوات -نتائج المناقشة |
| | 2/1 تشجيع الطلاب علي المشاركة المجتمعية داخل وخارج المعهد من خلال : • زيادة عدد الندوات التي تتم بالمعهد • زيادة عدد حملات التبرع بالدم وزيارة الأيتام والمسنين والمستشفيات. | -المجتمع المدني -القطاع الصناعي -الطلاب | -العلاقات العامة -رعاية الطلاب -اتحاد الطلاب | -عدد الندوات -عدد المشاركين -نتائج الحملات |
| | 3/1 مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالمسابقات المحلية والدولية ومؤتمرات الأبحاث الطلابية من خلال مشاريع تخدم الجانب الإجتماعي للمجتمع | -الطلاب | -الأقسام العلمية | -عدد المستفيدين -نتائج المشاركة في المسابقات والمؤتمرات |

| العناصر | الأنشطة | الفئات المستهدفة | مسئولية التنفيذ | مؤشرات النجاح |
|--|---|---|--|---|
| | 4/1 إعداد حملات توعية تهدف لتصحيح السلوكيات السلبية بالمجتمع ومناقشتها للحد منها | -الطلاب | -وحدة الجودة | -عدد المستفيدين |
| | 5/1 تنظيم معارض ثقافية وعلمية (معرض الكتاب- معارض مشاريع الطلاب- معارض علمية). | -الطلاب | -العلاقات العامة -إتحاد الطلاب | -عدد المشاركين -عدد الأنشطة |
| 2- دعم الإتصال مع كافة أطراف المجتمع الخارجية | 1/2 تنظيم لقاءات مع ممثلين الأطراف المجتمعية سواء داخل المعهد او خارجه. | -سوق العمل -أولياء الأمور -الخريجين | -العلاقات العامة - لجنة خدمة المجتمع - وحدة الجودة | -نتائج المقابلات -إستبيانات |
| | 2/2 مشاركة الأطراف المجتمعية في تدريب الطلاب لديهم. | -الأطراف الخارجية** | - الأقسام العلمية -وحدة التدريب | -عدد المتدربين -خطة التدريب |
| | 3/2 إعداد ملتي للخريجين بالتعاون مع الأطراف المجتمعية والشركات لإمكانية التواصل مع الخريجين وتوفير فرص عمل ودورات تدريبية لهم | -الخريجين | -وحدة الخريجين -العلاقات العامة | -عدد الشركات المساهمة عدد المستفيدين |
| | 4/2 التواصل مع الخريجين من خلال شبكة الإنترنت لتوفير فرص عمل لهم. | -الخريجين | -العلاقات العامة -وحدة المعلومات | -عدد الشركات المساهمة -عدد المستفيدين من الخريجين |
| | 5/2 التواصل مع أولياء الأمور من خلال إستطلاع آرائهم في مستوى الخدمات المقدمة للطالب بالمعهد. | -أولياء الأمور | -وحدة الجودة | -عدد الإستمارات -الاجراءات التصحيحية |
| | 6/2 تنظيم لقاءات مع الخريجين وإدارة المعهد | -الخريجين | -إدارة الخريجين -وحدة الجودة | -عدد الإجتماعات الدورية |
| | 7/2 تحديث قاعدة بيانات الخريجين في سوق العمل سنويا. | -الخريجين | -إدارة الخريجين -وحدة الجودة | -عدد الخريجين المستفيدين |
| 3- دعم الأنشطة والتوسع في نطاق الخدمات البيئية والخيرية والصحية بالتعاون مع المجتمع المحيط | 1/3 استحداث مقررات دراسية لمرحلة البكالوريوس تخدم التنمية المستدامة و التتقيف البيئي. | -الطلاب | - مجلس المعهد -لجنة التعليم | -استحداث المقررات الدراسية وتعديل لائحة المعهد. |
| | 2/3 إنشاء وحدة للتدريب و تنمية المهارات تهدف الي تنظيم دورات تدريبية متخصصة لعمال و فنيي و مهندسي المنطقة الصناعية، و كذلك تنمية مهارات الطلاب. | -المنطقة الصناعية -الطلاب -الخريجين | -مجلس المعهد -للجنة المختصة | -إنشاء الوحدة. |
| | 3/3 التنسيق مع جهاز مدينة المنيا الجديدة في الخدمات التي يستطيع المعهد في ضوء إمكانياته المتاحة أن يقدمها لخدمة البيئة المحيطة | -مدينة المنيا الجديدة | -العلاقات العامة -وحدة الجودة -لجنة خدمة المجتمع | تحديد الإحتياجات ونسبة التنفيذ |
| | 2/3 التنسيق مع جهاز المنطقة الصناعية بالمنيا الجديدة لمعرفة المشاكل التي تواجه المصانع المقامة بها والعمل علي ايجاد الحلول لها | -المنطقة الصناعية | -الأقسام العلمية | تحديد المشاكل ونسبة التنفيذ من خلال المشاريع الطلابية |
| | 4/3 تنظيم حملات يقوم بها المعهد والتركيز علي أعمال (النظافة - التشجير) بالمدينة | -المنيا الجديدة | -وزارة البيئة | -عدد المشاركين من الطلاب والعاملين |
| | 5/3 تنظيم حملات يقوم بها طلاب المعهد لتجميل السور الداخلي والخارجي للمعهد | -المعهد | -إتحاد الطلاب | -عدد الجداريات المنفذة |
| | 6/3 التواصل المستمر مع مؤسسات المجتمع المدني وجهاز مدينة المنيا في المشروعات البحثية لطلبة البكالوريوس وأعضاء هيئة التدريس. | -المجتمع المدني - قطاع الصناعة | -أعضاء هيئة التدريس -طلبة البكالوريوس | -عدد البحوث والمشاريع |
| | 7/3 تحديث قاعدة البيانات المجتمعية | -الأطراف الخارجية | -لجنة خدمة المجتمع | -وضع خطة تنفيذية للمشاركة المجتمعية |

| العناصر | الأنشطة | الفئات المستهدفة | مسئولية التنفيذ | مؤشرات النجاح |
|---|--|---|--|---|
| 4- المساهمة في توفير السلامة وتأمين بيئة العمل وحماية الأرواح والممتلكات | 1/4 متابعة كل مايتعلق بسلامة المباني وتأمينها ونشر ثقافة تحقيق السلامة بين العاملين بالمعهد | -أفراد الأمن | -الأمين العام -وحدة الأمن والسلامة | -التقارير |
| | 2/4 تنظيم دورات تدريبية حول برامج أعمال الدفاع المدني | -العاملين -أفراد الأمن | -مدير الأمن -وحدة الأمن والسلامة | -عدد الدورات والمشاركين |
| | 3/4 تنظيم ندوات وورش عمل عن الأمن والسلامة داخل المباني من (معامل - قاعات - مدرجات) | أعضاء هيئة التدريس العاملين أفراد الأمن | -مدير الأمن -وحدة الأمن والسلامة | -عدد المستفيدين |
| | 4/4 نشر الملصقات بجميع أذوار المباني للتوعية بمخاطر الحريق والأمن والسلامة | -العاملين -الطلاب | -مدير الأمن -وحدة الأمن والسلامة | -عدد المستفيدين |
| 5- تقييم مستوي رضا منظمتنا عن سوق العمل والمجتمع عن أداء المعهد ومستوي الخريجين | 1/5 قياس مستوي رضا الأطراف المجتمعية عن الخدمات المجتمعية التي يقدمها المعهد | -مؤسسات المجتمع المدني | -لجنة خدمة المجتمع | -نتائج الإستبيانات والملاحظات التي تم رصدها |
| | 2/5 إعداد إستمارات لإستقصاء رضا الأطراف المجتمعية | -قطاع الصناعة -المجتمع المدني | -العلاقات العامة -وحدة الجودة -لجنة خدمة المجتمع | -نتائج الإستقصاء |
| | 3/5 تحليل ومناقشة النتائج في المجلس الأكاديمي ومجلس الإدارة ومجلس وحدة الجودة ووضع خطط العمل اللازمة | -الأطراف الخارجية | -وحدة الجودة -لجنة خدمة المجتمع | -توصيات الأبحاث |
| | 4/5 الإستفادة من نتائج قياس رضا الأطراف المجتمعية في تعزيز خدمات المعهد ووضع خطط التحسين اللازمة | -قطاع الصناعة -المجتمع المدني | -لجنة خدمة المجتمع -وحدة الجودة الإدارة العليا | -الإجراءات التصحيحية بناء علي خطط التحسين |
| | 1/6 المساعدات المقدمة لجميع العاملين بالمعهد | -الإداريين -العمال | -الإدارة | -صندوق الزمالة |
| 2/6 المساعدات المقدمة للطلاب | -الطلاب | -مجلس الإدارة | -نسبة الإعفاءات المقدمة للطلاب (ظروف إجتماعية خاصة) | |

الأطراف الخارجية*: (سوق العمل - مجتمع مدني (جمعيات أهلية) - القطاع الصناعي)
الأطراف الداخلية*: (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - العاملين)

التوصيات :

- التوسع في ربط الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس و مشروعات التخرج لطلبة البكالوريوس بالمشكلات المقترحة من قبل المصانع و الشركات والهيئات بالمنطقة الصناعية، عن طريق التنسيق معهم للوقوف علي المشكلات التي تواجه الأنشطة الصناعية بها والعمل علي إيجاد الحلول لها.
- تحديث قاعدة بيانات الخريجين وخلق آلية للتواصل معهم عبر شبكات التواصل الإجتماعي.
- عقد شراكات بين مؤسسات التعليم الهندسي الخاص و الحكومي المناظرة بذات النطاق الجغرافي بهدف خلق رؤية مشتركة لخدمة المجتمع المحيط.

بناء علي نتائج الدراسة ، يوصي الباحثون لدعم وتطوير دور المعهد العالي للهندسة و التكنولوجيا بالمنا في المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة بالآتي :

- مطالبة الجهات المختصة بمنح هيئات التعليم الهندسي الخاص تراخيص لإنشاء وحدات الاستشارات الهندسية أسوة بهيئات التعليم الهندسي الحكومي.
- انشاء مركز للتدريب المستمر وتطوير المهارات بالمعهد ودعوة بعض الخبراء المتميزون من المؤسسات الصناعية لتدريب الطلاب.
- إضافة مقررات دراسية لمرحلة البكالوريوس تخدم التنمية المستدامة و التثقيف البيئي.

المراجع

المراجع العربية

- عبد المجيد، عطار و بوريعين، وهيبه (2018)- "الجامعة و خدمة المجتمع نحو مقاربة وظيفية في تنمية و تطوير المسؤولية المجتمعية: جامعة تلمسان نموذجا" - مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية - المجلد 1-العدد 4- (206:183)
 - عبدالله، علوية حسن (2018)- "نموذج مقترح لتقويم مجال المسؤولية المجتمعية للجامعات تجاه خدمة المجتمع لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد بالتطبيق علي الجامعات السودانية الحكومية: دراسة حالة كلية تنمية المجتمع بجامعة النيلين" - المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي- لبنان- (465:480)
 - محمد، ثامر جاسم و اخرون (2015)- "تحسين أداء التدريسيين في الجامعات التكنولوجية العراقية"- المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي- جامعة الشارقة- الامارات - (966:982)
 - محمد، عبد اللطيف مصلح (2012)- "تجربة جامعة العلوم والتكنولوجيا في مجال ضمان جودة الأداء الأكاديمي الجامعي- المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي" - الاردن- (203:190)
 - نزال، عبد الله ابراهيم (2012)- "نموذج تفعيل استراتيجيات تطوير المساقات في الجامعات العربية"- المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي- البحرين- (171-177).
- المراجع الاجنبية**
- Akbar, Delwar & Rasul, Mohammad (2011), "Community engagement in engineering education", Proceedings of the AAEE Conference, Fremantle, Western Australia,
 - Bielefeldt, A., Paterson, K., & Swan, C. (2009). "Measuring the impacts of project-based service learning". ASEE Annual Conference and Exposition, Austin.
 - Canney, N. & Bielefeldt, A. R. (2012). "Engineering students' views of the role of engineering in society." Proceedings of American Society of Engineering Education (ASEE) Conference and Exposition, San Antonio.
 - Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Nier, J. A., Ward, C. M., & Banker, B. S. (1999). "Across cultural divides: The value of super ordinate identity". In D. A. Prentice & D. T. Mellit (Eds.), Cultural divides:
 - أبوالمعاطي، دعاء منصور (2012) -جودة مؤسسات التعليم العالي والتعليم المستمر وتحديات مجتمع المعرفة- المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة القاهرة، مصر- (867:875)
 - إتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد (2008)- دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
 - الزفري، خالد (2012)-الجامعات الخاصة نحو تطبيق الاعتمادية الأوروبية ومعوقات الحصول عليها (دراسة حالة) الجامعة العربية الدولية القاهرة- كلية الهندسة المدنية"- المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي في التعليم (13-40) الشرجبي، عبدالحكيم (2011)-المشاركة المجتمعية في إدارة مؤسسات التعليم العالي العربية - المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي- ابو ظبي-(109-146)
 - المحياوي، قاسم نايف علوان (2006)-إدارة الجودة في صناعات الخدمة: المفهوم، العملياً، التطبيقات- دار الشروق- عمان-الأردن.
 - المختار، سهام علي(2003) - " دور الجامعة في خدمة المجتمع بليبيا جامعة طرابلس نموذجا"- مجلة البحث العلمي في التربية- مصر- ع 16- ج 1- (491:465).
 - المعهد العالي للهندسة و التكنولوجيا بالمنيا - إحصائية بعدد العاملين في المعهد خلال العام الجامعي 2018/2017 -إدارة الموارد البشرية بالمعهد -المنيا -مصر.
 - الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2015)-" دليل اعتماد كليات و معاهد التعليم العالي"- الإصدار الثالث - مصر.
 - برونوطي، سعاد نانف (2001) -"الخصائص والوظائف الإدارية"- دار وائل للنشر-عمان.
 - جامعة المنيا - دراسة التقييم الذاتي العام الجامعي (2018/2017)- وحدة الجودة بكلية الهندسة-المنيا -مصر.
 - خضر، آراند حاتم و الطائي، فاضلة علي و علي، امل محمود (2015) - "الصياغة الاستراتيجية للتعليم العالي وضمان جودتها (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في مجموعة من الكليات الاهلية" - المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي -الإمارات- (696-688).
 - ساجد، شرقي (2008)-"دور الجامعات في تطوير و تنمية المجتمع" - مركز الدراسات الايرانية-جامعة البصرة-العراق.

- Ramadi, Eric; Ramadi, Serge; & Nasr, Karim (2016) "*Engineering graduates' skill sets in the MENA region: a gap analysis of industry expectations and satisfaction*", European Journal of Engineering Education, 41:1, 34–52, DOI:10.1080/03043797.2015.1012707.
- Shannon J. and Wang, Tiffany R., "*Model for University–Community Engagement: Continuing Education's Role as Convener*", The Journal of Continuing Higher Education, DOI: 10.1080/07377361003661499>
- Swan, Christopher; Paterson, Kurt; Bielefeldt, Angela R. (2015), "*Community Engagement in Engineering Education as a Way to Increase Inclusiveness*", Cambridge handbook of Engineering Education Research, 337–374.
- Zhao, L.; Vernaza, K., (2016) "*Teaching first year engineering students engineering design process and problem solving through service learning projects*", Frontiers in Education Conference. Understanding and overcoming group conflict (pp. 173–212). New York: Sage.
- Oakes W. C. & Zoltowski C. B. (2015), "*Integrating service-learning into engineering and computing education*", 2015 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE) USA.
- Paterson, K., Swan, C., & Guzak, K. L. (2012). "*Impacts of service on engineering students*". In Proceedings of American Society of Engineering Education (ASEE) Conference and Exposition, San Antonio, USA.
- Philip, G, Altbach; Liz Reisberg; Laura, E, Rumbley. (2009). "*Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*". A report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris.

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية

محمد كامل خليفه

باحث في القيادة والإدارة

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين

M_k_khalifa@hotmail.com

د. منصور محمد علي الأيوبي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية فلسطين التقنية، غزة، فلسطين

ms_ptc@yahoo.com

الملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد، نائب عميد، مدير دائرة، رئيس قسم) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد العاملين (400) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (197) موظفاً، حيث تم استرداد (184) استبانة، واستخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وبينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثيرها ضعيف. وأوصت الدراسة العمل على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين على مستوى الجامعات الفلسطينية من خلال تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي.

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية، التميز المؤسسي، جامعة.

Requirements for Re-engineering Administrative Processes as an Input to Enhance Institutional Excellence in Palestinian Universities

Abstract: This study aimed to identify the effect of re-engineering requirements on administrative processes in enhancing institutional excellence in the Palestinian universities in the Gaza Strip. The researcher used the analytical descriptive approach. The study society consists of all supervisors (Dean, Vice Dean, Department Director, Head of Department) in the Gaza Strip: the Islamic University, Al-Azhar University, and Al-Aqsa University, where the number of employees (400) employees, and was selected a random sample of a class of (197) employees, where the recovery of (184) questionnaire, and used the questionnaire tool to collect data. The results showed a strong positive correlation between the requirements of re-engineering of administrative processes in Palestinian universities, and showed a statistically significant impact between the requirements of re-engineering operations (supporting senior management, strategic planning, empowering employees, preparing for change) and enhancing institutional excellence in Palestinian universities, Showing that the other variables have a weak effect. The study recommended work on achieving excellence in the educational service provided to beneficiaries at the level of Palestinian universities through adopting re-engineering of administrative processes to improve the level of university performance.

Keywords: Re-engineering of Administrative Processes, Institutional Excellence, and University.

العمليات على دمج المتشابهة في الدوائر المختلفة، وتحقيق التخصصية في أداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، مما يضيف أداءً نوعياً متميزاً في الخدمة المقدمة (الدجني، 2013: 325).

ولعل الجامعات؛ وفي ظل مواكبة التغيرات العالمية، وجب عليها التغيير والتطوير في أهدافها، ووسائلها، والاعتماد على استخدام الطرق الحديثة في ممارسة عملها. مما استوجب عليها تبني وتطبيق أساليب إدارية حديثة تكفل تطوير الإدارة الجامعية للوصول إلى تحقيق معدلات عالية من الإنتاج، والأداء المؤسسي التميز (حنون، 2010: 50).

فالسعي لتطبيق التميز في أي جامعة هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها الوضع الفلسطيني اليوم، والذي يحتم على هذه الجامعات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض، وتخطي الصعوبات، وإحداث تقوى وتطور في الأداء للوصول إلى القدرة على

المقدمة: يشهد العصر الحالي ثورة معرفية وتكنولوجية عارمة تجاوزت مفهوم الحدود العالمي ببعديه الزماني والمكاني، مما أصبح يهدد الثقافة والحضارة والهوية للدول النامية في ظل العولمة والتنافسية بين الدول الكبرى. لقد أصبح تقدم الأمم والشعوب في عصر المعرفة مبنياً على صناعة العقل البشري القادر على التميز والتكيف مع متطلبات عصر المعرفة الجديد، الذي امتاز بسرعة وتيرة التغيرات، والاتجاه العالمي نحو وضع معايير لضمان الجودة في كافة المجالات.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد مداخل التطوير، وهي تركز على إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك لنظم، والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في الجامعات بصورة ملحوظة (القيوتي، 2000: 343).

ومن أبرز ما يميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن غيرها، التقليل من تداخل العمل وتكرار أداء المهام، حيث تعمل إعادة هندسة

وفي ضوء ذلك فإن التساؤلات أدناه يمكن أن تسهم في

تحديد مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء، وهي كما يلي:

1. ما واقع امتلاك الجامعات الفلسطينية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) في الجامعات الفلسطينية؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز الخدماتي، والتميز المعرفي) في الجامعات الفلسطينية؟
3. هل يوجد علاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابة المبحوثين حول أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة)؟

ثانياً- أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع امتلاك الجامعات الفلسطينية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. بيان مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية؟
4. تحديد أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.
5. معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

1. الأهمية العلمية (النظرية):
- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم إعادة هندسة العمليات، والتميز

البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بسرعة.

وانطلاقاً من ذلك أراد الباحثان إجراء دراسة حول إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، من أجل الارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية، إيماناً بما تقوم به من دور رائد في رقي وتطور الحضارة الإنسانية، حيث قدمت الجامعات نموذجاً رائعاً في التقدم المعرفي للمجتمع الفلسطيني، وأخذت بالأساليب الحديثة من أجل التقدم لمواكبة الجامعات العربية والأجنبية.

المحور الأول- منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أشارت العديد من الدراسات التي تناولت واقع الجامعات الفلسطينية بالشرح والتحليل؛ إلى أنها تعاني من بعض المشكلات وأوجه القصور التي تستوجب تطوير جودة عملياتها الإدارية في ضوء مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الاستكشافية التي قام بها الباحثان على عدد (30) موظفاً يعملون ضمن الوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية المبحوثة بهدف جمع البيانات الأولية عن مشكلة الدراسة توصل الباحثان إلى مجموعة من الظواهر التي تعزز من مشكلة الدراسة وهي:

1. أظهرت النتائج أن (61.31%) من العينة يرون أن واقع التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعات متوسطاً.
2. أشارت النتائج إلى قصور في أداء إدارة الجامعات في توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
3. أوضحت النتائج أن عمليات تقديم الخدمات المختلفة في الجامعات تخضع إلى التحسين المستمر بمستوى متوسط، بالإضافة إلى سرعة إنجاز الخدمة المقدمة للمستفيدين.
4. بينت النتائج قصور في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعات حيث أنه لا يتم تطويره بما يواكب التغيرات والتطورات المتعلقة ببيئة عملها.
5. أظهرت النتائج أن مستوى متابعة العاملين إلكترونياً من قبل المدراء في الجامعة متوسطاً. كما أنه لا يوجد قاعدة بيانات شاملة لكافة ميادين العمل في الجامعة.

وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة

من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في

تعزيز التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟

متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

خامساً- الدراسات السابقة:

دراسة (زين الدين، 2018): هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات تطبيق هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وأداء الموظفين في الجامعات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.768)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، تدريب العاملين) على أداء الموظفين في الجامعات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف.

دراسة (الكحلوت، 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم وواقع إعادة هندسة العمليات والمهام والأنشطة المرتبطة بها، ودراسة العلاقة ما بين إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يتم تطبيق إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية بمعدل مرتفع بنسبة (71.6%). يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إعادة الهندسة والميزة التنافسية في الجامعات. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية مرتبة تبعاً للأهمية وقوة التأثير (الثقافة التنظيمية، التزام ودعم القيادة الجامعية) على الميزة التنافسية لدى الجامعات محل البحث.

دراسة (Sharafoddini, et al, 2017): هدفت الدراسة إلى تقييم معايير التميز للمدارس الثانوية في مدينة طهران في إيران بناءً على النموذج الأوروبي للتميز لإدارة الجودة في مجال الموظفين، حيث تم مسح لجميع البيانات الأساسية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مديري المدارس لديهم شعور مقبول وبشكل متوسط في دورات التميز التي يحصلون عليها في المدارس المستهدفة مع اختلاف بسيط في جميع معايير التميز.

دراسة (الساهلي، 2017): هدفت الدراسة التعرف إلى دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين أبعاد المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.437). **دراسة (Yousefi, et al, 2016):** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر العلاقة بين تمكين الموارد البشرية ونتائج النموذج الأوروبي

المؤسسي، وتوضيح أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، حيث تواجه الجامعات ظروفاً وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها لتحقيق التميز

• تفيد هذه الدراسة وتوفر للباحثين والدارسين بيانات ومعلومات في مجال إعادة هندسة العمليات من خلال ما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

2. الأهمية العملية (التطبيقية):

• تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها والتي قد تفيد الجامعات الفلسطينية.

• العمل على تغيير واقع الأداء المؤسسي في الجامعات بصورة جذرية والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة، وبما يسمو بمؤشرات الأداء عن طريق تطبيق هذه الاستراتيجية.

• من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسؤولة في الجامعات الفلسطينية المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي بدورها تعمل على تطوير الأداء المؤسسي في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، والذي ينعكس بدوره على تحقيق النفع العام للجامعات والتقدم والمنافسة في المجال الإداري، وكذلك القيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات البحثية المطروحة،

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتعديل) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتعديل) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول

دراسة (Abu Saada, 2013): هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بقطاع غزة كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو في قطاع غزة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي (75.9%) وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.

دراسة (Obi, & Ibezim, 2013): هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في التعليم الجامعي باستخدام إعادة هندسة إدارة المعلومات الاستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية، ولقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف. وكشفت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس والبحث وإدارة الجامعة لم يتم هندستها خلال إدارة المعلومات الاستراتيجية.

دراسة (الدجني، 2013): هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لإعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود محاولات لتوثيق أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا ترقى إلى الممارسة الفعلية، ووجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه وفق خطوات محددة وموثقة.

دراسة (Sibhato & Singh, 2012): هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق عملية هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الأثيوبية، وتبين الحالة الحالية لتلك المؤسسات وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية، كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح أو الفشل، وتفسر كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن أداء مؤسسات التعليم العالي غير فعالة في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وأن تقدم تلك المؤسسات منخفض.

التميز (EFQM) لموظفي وحدة الطوار في مستشفيات جامعة جيلان، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تبين وجود علاقة طردية قوية بين تمكين الموارد البشرية ونتائج (EFQM) لموظفي جامعة جيلان.

دراسة (اللامي وكاظم، 2016): هدفت الدراسة التعرف إلى تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء المؤسسي في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين أبعاد الأداء المؤسسي، ويوجد تأثير معنوي بين إعادة هندسة العمليات الإدارية وبين أبعاد الأداء المؤسسي والتعرف إلى الخلل الموجود في مسار عمليات المكتب.

دراسة (أبو سالم، 2016): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (77.90%)، بدرجة تقدير كبيرة، تبين أن مستوى جودة المخرجات التعليمية في الكليات الجامعية بغزة بلغ وزنها النسبي (77.34%)، بدرجة تقدير كبيرة.

دراسة (النخالة، 2015): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم محافظات غزة، وتم اقتراح تصور لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات غزة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة الإدارية في المجالات (القيادة، التخطيط، التطبيق، الاتصال)، والمؤهل العلمي في المجالات (القيادة، التخطيط، التطبيق، التقييم)، والتخصص في المجالات (القيادة، التخطيط، التطبيق، الاتصال)، والجنس في المجالات (القيادة، التخطيط، التطبيق، الاتصال، التقييم).

دراسة (الربيعي، 2015): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي في الأداء المتميز في كليات الجامعة المستنصرية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقات ارتباط معنوية بين عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وأن هناك توظيفاً واضحاً لعناصر صناعة المعرفة في المنظمة المدروسة بحيث يتمكن الأفراد فيها من تخفيف آثار الاعتراب الوظيفي وصولاً لتحقيق الأداء المتميز معتمدين على يمتلكونه من مخزون معرفي ومهارات وخبرات متراكمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين سواء في الداخل أو الخارج.

عرفها (Hammer & Champy, 1990: 114) أنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح، وترميم الوضع القائم، أو إجراء عمليات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة، ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات، لتحقيق رغبات العملاء." كما عرفها (مانجانيلي وكلاين، 1995: 1) أنها "إعادة التصميم السريع والجزري للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة (الجوهري)، وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة بصورة خارقة". وعرفها (ديسلر، 2003: 312) أنها "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجزري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة". ويعرفها (Wheelen & Hunger, 2012: 6) أنها "إعادة تصميم العمليات الإدارية بصورة جذرية لتحقيق وفورات كبيرة في الوقت والتكلفة والخدمة وهي ليست في حد ذاتها نوع من الهيكل ولكنها وسيلة فعالة لتطبيق استراتيجية التحول". ويعرف الباحثان إعادة هندسة العمليات الإدارية إجرائياً بأنها: إعادة تصميم العمليات الإدارية ذات القيمة المضافة للجامعة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحقيق تحسينات متميزة في الأداء المؤسسي وزيارة رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة.

2. متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنجاح ومن تلك المتطلبات (Chan & Chung, 1997: 211؛ عصفور، 2002: 232؛ العتيبي والحمامي، 2004: 11-12؛ ربحان، 2014: 41):

- أ. دعم الإدارة العليا: يتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة، بضرورة الحاجة لتبنى برنامج لإعادة الهندسة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة.
- ب. إعادة بناء الهيكل التنظيمي: إن عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر من أهم الأبعاد التي يجب مراعاتها عند الشروع بعملية إعادة الهندسة، وذلك لما له من دور مهم في عملية تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتنوع الأشكال المتعلقة بالهيكل

دراسة (عون، 2011): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الهندرة في تطوير التعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، والتعرف على العلاقة بين الهندرة ورضا الخريجات عن جودة مخرجات كلية التربية وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إشراك الجامعة الطالبات في تقييم أداء هيئة التدريس بالكلية، وأن للهندرة دوراً مباشراً في جودة التعليم الجامعي. وأن هندرة العمليات الإدارية تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، وأيضاً تسهم برامج في تحسين العملية التربوية في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلمي وعملياته الإدارية المساندة كما تتميز خريجات جامعة الملك سعود بمكانة مرموقة في المجتمع.

تقييم على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي: أن معظم الدراسات السابقة تناولها الباحث هي دراسات حديثة بين الأعوام 2011-2018م. واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، مثل: دراسة (زين الدين، 2018)، ودراسة (الساهلي، 2017)، ودراسة (Sharafoddini, et al, 2017)، واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، مثل: دراسة (الكلوت، 2017)، ودراسة (الدجني، 2013)، ودراسة (Obi, & Ibezim, 2013). استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي تحديد متغيرات الدراسة، والفرضيات، وأدوات الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تجري في المجتمع الفلسطيني، وتركز بشكل أساسي على دراسة أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية، كما جاءت الدراسة الحالية مكتملة للنقص في الدراسات السابقة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجانب التطبيقي والذي تم على جامعتين جامعات فلسطينية بقطاع غزة، وتم أخذ وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في الجامعتين المبحوثتين. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة ومقارنتها بها.

المحور الثاني- الإطار النظري للدراسة

أولاً- إعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

ضمان تنفيذه بشكل واضح ومناسب، كما يجب على الجامعات العمل على توفير تلك المتطلبات لتكون قاعدة داعمة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً- التميز المؤسسي:

2. مفهوم التميز المؤسسي:

التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً"، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (Anninos, 2007: 309). ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "تمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (السيد، 2007: 114)، كما يعرف بأنه: "الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجة لأداء أية مهمة بطريقة متميزة" (الصيرفي، 2009: 6)، وبحسب (العديلي، 2009، 14) فإن التميز المؤسسي هو: "الريادة والإبداع في تقديم منتجات وخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترض العملاء والمساهمين والموظفين". أما (جواد والخرشة، 2008: 2) يعرفان التميز المؤسسي بأنه: "عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقييم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة، وموقفها التنافسي، ومرونة العمل فيها، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات والعمل على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز"، كذلك تم تعريفه بأنه: "القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة" (البرواري، 2013: 6). ويعرفه (الربيعي، 2015: 23) بأنه: "مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها، تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي".

ويعرف الباحثان التميز المؤسسي إجرائياً بأنها: منظومة متكاملة لنتائج أعمال الجامعة، في ضوء تفاعلها مع بيئة عملها، التي تقودها نحو التفرد والتفوق الإيجابي عن منافسيها في الوصول إلى تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

3. أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد نذكر منها (الحيلة، 2014: 59-63؛ الأيوبي، 2015: 10):

التنظيمية وفقاً لطبيعة عمل المنظمات، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه، وعملية إعادة التنظيم أو الإصلاح الإداري هي عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد معين.

ج. التخطيط الاستراتيجي: أوضحت العديد من الأدبيات أهمية

إضافة الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية إعادة الهندسة، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد عزى البعض سبب الإخفاق العالية في برامج إعادة هندسة العمليات إلى فشل العديد من المنظمات في دمج برنامج إعادة الهندسة في رؤيتهم وأهدافهم الاستراتيجية.

د. تكنولوجيا المعلومات: يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات

كأداة لبناء عمليات جديدة بدلاً من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الموضوع الغالب على أدبيات إعادة الهندسة، وقد ركز (Hammer, 1990) على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة.

هـ. تمكين العاملين: وفقاً لفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية

يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ قرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي الروتيني الذي يطيل من عمر الوقت اللازم لتنفيذ العمليات اليومية كما يزيد من تكلفة العملية على المؤسسة من الناحية الاقتصادية حيث في النظام الروتيني الذي يتطلب مرور العملية بعدة مراحل إدارية نمطية لا فائدة منها سوى تعزيز النظام الإداري الهرمي فإن وجود هذه المراحل يعني إضاعة وقت المؤسسة والعاملين فيها في لا شيء.

و. الاستعداد للتغيير: يعتبر الاستعداد للتغيير أحد التحديات

الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إعادة الهندسة وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبنى التغيير كعنصر حاسم لنجاح تطبيق إعادة الهندسة، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة ترتكز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية التطبيق.

نستنتج مما سبق، أن أسلوب إعادة هندسة العمليات يحتاج في

تطبيقه وتبنيه مجموعة متطلبات تمثل قاعدة أساسية لذلك من أجل

بقطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، حيث بلغ عدد العاملين (400) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (197) موظفاً، وتم توزيع استبانات على عدد المبحوثين وفقاً لعينة الدراسة، حيث تم استرداد (184) استبانة بنسبة (93.4%)، واستخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع البيانات. ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية
=184(ن)

| النسبة المئوية % | العدد | البيانات الشخصية |
|------------------|-------|---------------------|
| 39.7 | 73 | دكتوراه |
| 35.9 | 66 | ماجستير |
| 22.8 | 42 | بكالوريوس |
| 1.6 | 3 | دبلوم |
| 11.4 | 21 | عميد |
| 10.9 | 20 | نائب عميد |
| 23.4 | 43 | مدير دائرة |
| 54.3 | 100 | رئيس قسم |
| 3.8 | 7 | أقل من 5 سنوات |
| 22.8 | 42 | 5- أقل من 10 سنوات |
| 29.3 | 54 | 10- أقل من 15 سنوات |
| 44.0 | 81 | 15 سنة فأكثر |
| 34.8 | 64 | الجامعة الإسلامية |
| 25.0 | 46 | جامعة الأزهر |
| 40.2 | 74 | جامعة الأقصى |

ثالثاً- أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة وذلك لدراسة "أثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في تعزيز التميز المؤسسي بالجامعات الفلسطينية"، حيث تكونت الاستبانة من مجالين رئيسيين هما: ممارسات القيادة الاستراتيجية ويشمل على ستة مجالات فرعية، وجودة الخدمة التعليمية ويشمل على خمسة.

رابعاً- صدق الاستبانة:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال: الصدق الظاهري "صدق آراء المحكمين"، والاتساق الداخلي، والصدق البنائي.

خامساً- ثبات الاستبانة:

من أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات هو معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (0.975)، بالإضافة إلى مقياس التجزئة النصفية حيث بلغ (0.945) وهذه القيمة تُعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة.

أ. التميز القيادي: يعد التميز في القيادة من أهم المراكز التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدرات فائقة من القائد ليكون قادراً على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. وتأتي أهمية القيادة للمؤسسات الجامعية من طبيعيتها البيئية المحلية والعالمية التي تعمل فيها الجامعات، والتي تتميز بحالة من الغموض، والتعقيد، والتغير المستمر، فضلاً عن التنافسية الشديدة، كذلك من طبيعة الأدوار التي يقوم بها رؤساء الأقسام. ففي هذه البيئة الأكاديمية المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية.

ب. التميز الخدماتي: ويعرف (التميز في الخدمة) بأنه عبارة عن تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة، تمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية، فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة.

ج. التميز المعرفي: أصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أرخص، أو بدون تكلفة إضافية. وذكر الباحثون عديداً من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة الأخرى؛ ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة، وضبابية، وصعبة القياس، وحيوية، وتزداد بالاستعمال، ويمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، ومتجسدة في الأفراد، وذات تأثير واسع المدى في المنظمة، ويمكن استخدامها لفترة طويلة.

المحور الثالث- الإطار العملي للدراسة

أولاً- منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهر، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفيًا أو كمياً من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف الإشرافية (عميد، نائب عميد، مدير دائرة، رئيس قسم) في الجامعات الفلسطينية

حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

سابعاً- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما واقع امتلاك الجامعات الفلسطينية لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

سادساً- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.770) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.594) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي

لجميع مجالات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (جدول رقم 2): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار

| م | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار t | القيمة الاحتمالية (Sig) | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1. | دعم الإدارة العليا | 3.59 | 0.58 | 71.80 | 13.75 | *0.000 | 4 |
| 2. | الهيكل التنظيمي | 3.73 | 0.55 | 74.69 | 18.20 | *0.000 | 3 |
| 3. | التخطيط الاستراتيجي | 3.74 | 0.70 | 74.79 | 14.34 | *0.000 | 2 |
| 4. | تكنولوجيا المعلومات | 3.92 | 0.60 | 78.35 | 20.79 | *0.000 | 1 |
| 5. | تمكين العاملين | 3.54 | 0.64 | 70.75 | 11.42 | *0.000 | 5 |
| 6. | الاستعداد للتغيير | 3.41 | 0.61 | 68.26 | 9.14 | *0.000 | 6 |
| | متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام | 3.60 | 0.72 | 73.11 | 8.72 | *0.000 | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (2) ما يلي:

بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال التنظيمي بين الوحدات الإدارية والأقسام في الجامعات.

3. أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث "التخطيط الاستراتيجي" يساوي (3.74) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.79%)، قيمة الاختبار (14.34) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويرجع ذلك إلى قيام إدارة الجامعات بممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي بالإضافة إلى الفهم الواضح والقناعة الكاملة لدى العاملين في الوظائف الإشرافية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية.

4. أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع "تكنولوجيا المعلومات" يساوي (3.92) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.35%)، قيمة الاختبار (20.79) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن قيام الجامعات

1. أن المتوسط الحسابي للمجال الأول "دعم الإدارة العليا" يساوي (3.95) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (71.80%)، قيمة الاختبار (13.75) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة إدارة الجامعات بمبدأ تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية والعمل على تبسيط الإجراءات المتبعة لتخلص من الإجراءات الروتينية والعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة للمساهمة في توفير الوقت والجهد والتكاليف في إنجاز الأعمال.

2. أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني "الهيكل التنظيمي" يساوي (3.73) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.69%)، قيمة الاختبار (18.20) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويرجع ذلك إلى قيام الجامعات بمراجعة هيكلها التنظيمي بشكل منهجي ودوري للمساهمة في تحقيق أهدافها التطويرية،

النظم المعمول بها تمهيداً لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، كما أن لدى إدارات الجامعات استعداد لمواجهة مقاومة التغيير.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.60)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.11%)، قيمة الاختبار (8.72)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل عام. واتفقت النتائج مع دراسة (Sharafoddini, et al, 2017)، ودراسة (الكحلوت، 2017). واختلفت النتيجة مع دراسة (زين الدين، 2018)، ودراسة (الدجني، 2013).

الإجابة عن السؤال الثاني:

ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري

واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار t لجميع مجالات جودة الخدمة التعليمية

| م | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار t | القيمة الاحتمالية (Sig) | الترتيب |
|----|-------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|-----------------|-------------------------|---------|
| 1. | التميز القيادي | 3.69 | 0.60 | 73.78 | 15.54 | *0.000 | 1 |
| 2. | التميز الخدماتي | 3.65 | 0.58 | 72.94 | 15.12 | *0.000 | 2 |
| 3. | التميز المعرفي | 3.44 | 0.62 | 68.88 | 9.73 | *0.000 | 3 |
| | التميز المؤسسي بشكل عام | 3.59 | 0.54 | 71.86 | 14.81 | *0.000 | |

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

يتضح من الجدول السابق رقم (2) ما يلي:

1. أن المتوسط الحسابي للمجال الأول "التميز القيادي" يساوي (3.69) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.78%)، قيمة الاختبار (15.84) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التمييز القيادي فيه تمكين قادات الجامعات من توقع التغيير والتنبؤ به، كما تعمل وفق رؤية استراتيجية شاملة وواضحة وتتعامل مع المستجدات التي تظهر في بيئة العمل بإبداع وبما يحقق التميز في الأداء.
2. أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني "التميز الخدماتي" يساوي (3.65) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.94%)، قيمة الاختبار (15.12) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويرجع ذلك إلى حرص الجامعات على تحقيق تميز في خدماتها تفوق توقعات المستفيدين والمنافسين، لذلك وفي ظل

التزايد في أعداد الجامعات، وضعف التنوع في التخصصات ومحدودية إمكانية الجامعات الفلسطينية فإنها بحاجة إلى تقديم خدمات ترضي المستفيدين تساهم في تكوين ميزة تنافسية لها.

3. أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث "التميز المعرفي" يساوي (3.44) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.88%)، قيمة الاختبار (9.73) وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة. ويرجع ذلك إلى أن الجامعات هي أساس بناء مجتمع المعرفة، والذي تضعه جميع دول العالم ضمن أولوياتها ويعتمد ذلك بشكل أساسي على تميز مؤسسات التعليم العالي المواكب للتطورات العلمية والتكنولوجية، لذلك تقع على عاتق الجامعات مسؤولية إنتاج المعرفة ونشرها كثقافة وتوظيفها بصورة فاعلة.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية

| م | الفرضية | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|--|----------------|-------------------|
| 1. | العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتعزيز التميز المؤسسي | 0.591 | *0.000 |
| 2. | العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتعزيز التميز المؤسسي | 0.681 | *0.000 |
| 3. | العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز التميز المؤسسي | 0.658 | *0.000 |
| 4. | العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتعزيز التميز المؤسسي | 0.660 | *0.000 |
| 5. | العلاقة بين تمكين العاملين وتعزيز التميز المؤسسي | 0.734 | *0.000 |
| 6. | العلاقة بين الاستعداد للتغيير وتعزيز التميز المؤسسي | 0.760 | *0.000 |
| | العلاقة ممارسات متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي | 0.846 | *0.000 |

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.59)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.86%)، قيمة الاختبار (14.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات جودة الخدمة التعليمية بشكل عام. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Saada, ed al, 2013).
اختبار فرضيات الدراسة:

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن الأبعاد دعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي وتمكين العاملين والاستعداد للتغيير في الجامعات الفلسطينية قادرة على تحقيق الأهداف المنشودة بما يعكس إيجاباً في تسهيل إنجاز الأعمال، إذ أن زيادة الاهتمام بالأبعاد سابقة الذكر من شأنه أن يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

ب. تم استبعاد المتغير (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع التميز المؤسسي.

1. أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت (0.863)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.745) وهذا يعني أن (74.5%) من التغيير في تعزيز التميز المؤسسي يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة) والباقي (25.35%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تعزيز التميز المؤسسي.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
يبين الجدول السابق رقم (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.846)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وجودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبذلك نقبل بصحة الفرضية الأولى. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زين الدين، 2018)، ودراسة (السهي، 2017).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية.

لوقوف على مستوى تأثير أبعاد وظائف تنمية الموارد البشرية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تدريب العاملين، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) مُجمعة على تعزيز التميز المؤسسي، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ. يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن تعزيز التميز المؤسسي وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (الاستعداد للتغيير، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، دعم الإدارة).

جدول (5): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير متطلبات إعادة هندسة العمليات في تعزيز التميز المؤسسي

| مستوى Sig. | T | معامل الانحدار β | | مستوى Sig. | DF | F | معامل (R ²) | (R) | المتغير التابع |
|------------|----------|------------------------|---------------------|------------|--------------|----------|-------------------------|----------|----------------------|
| الدلالة | المحسوبة | | | الدلالة | درجات الحرية | المحسوبة | التحديد | الارتباط | |
| 0.315 | 1.008 | 0.162 | المقدار الثابت | 0.000 | 4 | 170.79 | 0.745 | 0.863 | تعزيز التميز المؤسسي |
| 0.000 | 4.977 | 0.266 | الاستعداد للتغيير | | | | | | |
| 0.000 | 7.296 | 0.293 | التخطيط الاستراتيجي | | 179 | | | | |
| 0.000 | 5.337 | 0.256 | تمكين العاملين | | | | | | |
| 0.003 | 2.975 | 0.130 | دعم الإدارة العليا | | | | | | |

معادلة التأثير:

$$\text{تعزيز التميز المؤسسي} = 0.162 + 0.266 (\text{الاستعداد للتغيير}) + 0.293 (\text{التخطيط الاستراتيجي}) + 0.256 (\text{تمكين العاملين}) + 0.130 (\text{دعم الإدارة العليا})$$

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت مستوى الدلالة (0.003) ما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومن خلال نتائج شففيه للفروق تبين أن الفروق كانت لصالح درجة الدكتوراه.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت مستوى الدلالة (0.010) ما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ومن خلال نتائج شففيه للفروق تبين أن الفروق كانت لصالح درجة مسمى عميد كلية.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة حيث كانت مستوى الدلالة (0.196) ما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة لمتغير الجامعة حيث كانت مستوى الدلالة (0.010) ما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي محور متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ومن خلال نتائج شففيه للفروق تبين أن الفروق كانت لصالح الجامعة الإسلامية.

ويعزو الباحثان النتيجة إلى قدرة الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية المبحوثة على تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات المستفيدين وأهداف الجامعة، إضافةً إلى التركيز على المستفيدين من خلال تحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، بحيث تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق هذا الغرض بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي. واتفقت النتيجة مع دراسة (زين الدين، 2018)، ودراسة (الكحلوت، 2017)، ودراسة (اللامي وكاظم، 2016).

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية باختلاف خصائصهم الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الجامعة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى البيانات الشخصية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6): نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA -

البيانات الشخصية

| البيانات الشخصية | قيمة الاختبار F | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|------------------|-----------------|--------------------------|
| المؤهل العلمي | 8904. | 03*0.0 |
| المسمى الوظيفي | 3.931 | 0100. |
| سنوات الخدمة | 5801. | 960.1 |
| الجامعة | 17.915 | 0000. |

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

يتضح من الجدول السابق رقم (6) ما يلي:

المحور الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

1. بين الإدارات لتطبيقها، والعمل على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
2. وضع خطط عملية وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة الإجراءات لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الجودة في العمل لضمان تحقيق الجامعة لأهدافها.
3. ينبغي توظيف المعلوماتية والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تشخيص واستشراف المستقبل، ووضع الخطط ورسم السياسات، والمتابعة والتقييم واتخاذ القرارات.
4. تشجع العاملين على المبادرة والابتكار، وإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل مهامهم الوظيفية.
5. إعداد خطة متكاملة تُحدد فيها الجامعات التغيير المنشود معتمدة على الإمكانيات المتاحة وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة، مع مراعاة الجوانب السلوكية للعاملين لتقبل التغيير المنشود.
6. إتاحة فرص الوصول إلى أصحاب القرار، والعمل على تعزيز ولاء العاملين للعمل في الجامعة من خلال تحسين آليات وطرق منح الحوافز للعاملين.
7. العمل على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين على مستوى الجامعات الفلسطينية من خلال تبني إعادة هندسة العمليات الإدارية للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي.
8. إقامة حلقات النقاش المتنوعة الأغراض بين إدارة الجامعات والعاملين ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة وذلك لاستثمار الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية بشكل دائم بما ينعكس إيجاباً على أداء الجامعة وتميزها.

المراجع

- أبو سالم، عمرو (2016): درجة تطبيق إعادة هندسة العمليات في الكليات الجامعية بغزة وعلاقتها بجودة المخرجات التعليمية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأيوبي، منصور (2015): بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية المحكمة، العدد: 2، 106-137.

البرواري، نزار عبد المجيد (2013): التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن.

جواد شوقي، ياسين الخرشنة (2008): المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (73.11%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية مرتفعاً؛ وبينت أن واقع متطلبات إعادة هندسة العمليات مناسب بشكل عام من حيث دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، تكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير.
2. أشارت نتائج الدراسة أن (71.86%) من مجتمع الدراسة يرون أن مستوى التميز الإداري في الجامعات الفلسطينية مرتفعاً؛ وبينت أن مستوى التميز المؤسسي مناسب بشكل عام من حيث التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي.
3. أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
4. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات (دعم الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، تمكين العاملين، الاستعداد للتغيير) وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف.
5. أوضحت النتائج أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر من قبل إدارة الجامعات الفلسطينية بإعادة هندسة العمليات الإدارية، فإن احتمالات تعزيز التميز المؤسسي تزداد.
6. بينت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزي للمتغيرات الشخصية (سنوات الخدمة).
7. بينت النتائج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية تعزي للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والجامعة).

ثانياً- التوصيات:

1. أن تُعيد إدارة الجامعات النظر في الإجراءات المُتبعة للتخلص من الإجراءات الروتينية، والعمل على تنفيذ تغييرات تساعد على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال التنسيق

القريوتي، محمد قاسم (2000): دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكحلوت، أحمد (2017): علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. اللامي، غسان، وكاظم، باسم (2016): تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي - بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد: 22 العدد: 91.

مانجانيلي، ريموند و كلاين، مارك (1995): خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الدليل العملي للهندسة، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، مصر.

النخالة، نجلاء (2015): تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء أسلوب إعادة هندسة العمليات "الهندرة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Abu saada, Ismail (2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions - UCAS as a Case Study, Master Thesis, Islamic University - Gaza.

Chan, S. L., and Chung, F. C. (1997): A conceptual and analytical framework for business process reengineering, International Journal of Production Economics, p50.

Obi, Chiaka & Ibezim, Nnenna (2013): Re-engineering University Education through Strategic Information Management: The Nigerian Experience, Scientific Research, PP. 783 - 800.

Sharafoddini, Omid, (2017), Appraisal of Boys' High Schools in Tehran Based on Organizational Excellence Model of European Foundation in the Context of Staffs, MA in Educational Management, Shahid Rajaei University, Tehran, Iran.

Sibhato, Hailekiros & Singh, Ajit (2012): Evaluation on Implementation in Ethiopian Higher Education Institutions, Global Journal of management and business research, 12 (11), PP1-29.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability: Pearson/Prentice Hall.

Yousefi, M., Hashemy, S. H., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, (2016) 6-13.

حنون، نادية مراد (2010): درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الحيلة، أمال عبد المجيد (2014): نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، السويس، مصر.

الدجني، علي (2013): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ديسلر، جاري (2003): إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ترجمة د. محمد سيد أحمد عبد المتعال.

الربيعي، سمية عباس (2015): صناعة المعرفة والاعتزاز الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

ريحان، شادي يحيى (2014): معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

زين الدين، محمود (2018): متطلبات هندسة العمليات الإدارية وأثرها على أداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

السهلي، أسيل (2017): دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

السيد، رضا (2007): عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.

العتيبي، سعد، والحمامي، راشد (2004): إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل نجاح حاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة، جامعة الملك سعود، السعودية.

عصفور، محمد (2002): أصول التنظيم والأساليب، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عون، وفاء (2011): أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

معايير المبادئ الأخلاقية لميثاق الشرف المهني الجامعي

د. سليمان حندي صالح سليمان

عضو هيئة تدريس ورئيس قسم الجودة وتقييم الأداء

جامعة سبها/ كلية التمريض/ قسم القبالة وحديثي الولادة

Su_hendy@yahoo.com

الملخص هذا البحث تناول معايير ميثاق الشرف الأخلاقي للممارسة المهنية بالمؤسسات الجامعية، وتأتي أهميته في ترسيخ القواعد والمبادئ الأخلاقية المهنية في نفوس أعضاء المؤسسة، ومن أهم أهدافه إرشادهم لكيفية إعداد الميثاق الأخلاقي، وارتبطت مشكلته: بِمَ الغاية والمبرر للتسابق نحو وضع ميثاق الشرف لأخلاقيات العمل في الجامعة ومؤسساتها التعليمية؟؛ هل لميثاق الشرف الأخلاقي سلطان أقوى من جبروت القانون؟؛ واستخدم المنهج الوصفي، والمنهج الاستنباطي في إعداد البحث. ومن نتائج البحث أنّ ميثاق الشرف المهني الأخلاقي يجب أن يؤسس على المعايير الدينية، والقيم الأخلاقية والقانونية؛ ليرسم المنهاج القويم الذي يحدّد عمل المؤسسة ويحكم العلاقة بين أفرادها مع بعضهم بعضاً؛ لتصل إلى مخرجات عالية الجودة. **الكلمات المفتاحية:** (المعايير، المبادئ، الأخلاق، ميثاق الشرف، الجامعة).

Standards of the ethical principles of the university professional ethics

Abstract: The research tackles the ethical code of ethics of professional practice in the institutions of the university. Its importance is in establishing the rules and principles of professional ethics upon the members of the institution, and its objectives are to guide them in preparing ethics to conduct their duties. The problem is related to the questions: What is the purpose and justification for the progress towards establishing codes of ethics for the university and its educational institutions?; And whether the ethical code of ethics from the religious perspective is stronger than the rule of the law. The descriptive approach and the deductive approach are used in this research. The results of the research show that the ethical code of ethics must be based on the standards of the Islamic religion; it also shows that it draws the proper curriculum that determines and governs the work of the institution and the relationship of its members with each other; and it aim to reach the outputs of distinctive quality.

Keywords: (Standards, Principles, Ethics, Charter of Honor, University).

• **سبب اختيار الموضوع:** Reason for choosing the topic

تأتي سلامة النفوس بصلاحتها وحفظها بمكارم الأخلاق في كلِّ زمان ومكان وحال، ورُقِّي الأمم وبقائها لا يكون إلا بِسُمُو أخلاقها، وعلى ذلك تلخيص أسباب اختيار الموضوع في الآتي:

1. الباحث يحاول وضع أنموذجاً للإطار العام للزّاهة والشفافية الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية، علّه يُسهم في الاستعانة به عند وضع اللّبنات الأولى لصياغة المواثيق الأخلاقية بالجامعة، والكليات التّخصّصية التابعة لها.
2. التنويه إلى انتهاكات الزّاهة الأكاديمية، وما يترتب عليها من عقوبات دينية بالدرجة الأولى؛ وأخلاقية وقانونية بالدرجة الثانية؛ من أجل المحافظة على أعلى مستويات معايير الرّقّي العلمي والحضاري، بمؤسسات التعليم العالي.
3. الإسهام في زيادة الوعي الأخلاقي للأسرة الجامعية، ومن لهم صلة بها لفهم ثقافة ومعايير الجودة وتحسين مستوى الأداء؛ ولتحفيزهم للمزيد من البحث والعطاء بتفعيل مبادئ الثواب والعقاب.
4. محاولة اعتماد التحفيز لتحفز لجميع العاملين بالمؤسسات الجامعية بمختلف المستويات المهنية، لضمان التبليغ عن كل الانتهاكات التي قد تحصل في المؤسسة؛ الأمر الذي يدعم

أولاً: المقدمة Introduction

تعدّ الممارسات المهنية وفق ما تقتضيه المسؤوليات والواجبات المناطة بها، والتي ينظّمها القانون التشريعي للعمل المهني، إضافة إلى ذلك هناك مسؤوليات عديدة لا تقل أهميتها عما سبقت الإشارة إليه آنفاً، ألا وهي الواجبات الأخلاقية والأدبية وما يترتب عليها؛ التي تضبط سلوك المهنيين وتنظمه سواء الرسمي وغير الرسمي، باعتباره مرجعها يوحد أخلاق المهنة أثناء أداء وظائفهم وعلاقاتهم مع غيرهم ممّن له صلة بهم، ولأخلاقيات العمل أبعاد سامية في جميع مجالات الحياة، ففي إطار العمل الخاص أو العام، أصبحت الأخلاقيات المهنية تحظى باهتمام واسع في مجالات الحياة، ومنها التعليم بوجه خاص، في جميع مراحلها: الأساسية والثّانوية والجامعية؛ ليستشعر الطّلاب وأعضاء هيئة التدريس وكل من له صلة بالعملية التعليمية بضرورة أدائهم للواجبات، وفق مقتضيات المسؤولية الفردية المناطة بكل واحد منهم، واحترام حقوق غيرهم، والالتزام بالأداب والأخلاق القائمة على العدل والحرية، وعدم انتهاك حرمة الدّين وسيادة القانون والأعراف، ولا يتأتى ذلك إلا بالإيمان القوي وتعزيز تنمية الرّقابة الذاتية، والرغبة في العمل الطوعي، والإخلاص فيه وحفظ الأمانة والبعد عن التسيّب والخيانة، بالفهم الصحيح لما للإنسان من حقوق وما عليه من واجبات، والحثّ على تحسين مستوى الأداء، وأداء الواجب في ظل القدوة القيادية الحسنة والرقابة الإدارية الحاسمة، وقد تضمّن البحث إطاراً عاماً وفق التالي:

• أهمية البحث: Importance Of Research

لا تأتي أهمية الموضوع للمتخصصين في الإطار الأكاديمي بالمؤسسات العلمية فقط، بل هو يمس كل جوانب الحياة المهنية والشخصية والإنسانية، إضافة إلى أن هذا الموضوع ليس وليد الساعة أو العصر، وإنما بدأ الاهتمام به مع بزوغ حياة الإنسان، وقد زاد الإقبال عليه بصورة أكثر وأوسع في هذا العصر، لتعقد الحياة وتشابك المصالح، وضعف الوازع الإيماني والإنساني لغلبة نزعات الأنانية والمكاسب الشخصية على الكثير من الناس في حياتهم ومعاملاتهم.

تتلخص أهمية البحث في ترسيخ قواعد العمل المشروع لأن طلب الرزق يعد شرفاً في الدنيا، ومكسباً ومطيّةً للثواب وللجزاء الأوفى في الآخرة، وكان أنبياء الله عليهم الصلاة وأزكى السلام الأسوة الحسنة والقوة الصالحة لكل البشر على حد سواء فكانوا يأكلون من طيب كسب أيديهم، فمنهم من عمل بالصناعة والحدادة والتجارة والتجارة والخياطة وجلهم رَعُو الغنم، ولذا فإنّ البحث أُسِس على الهدي النبوي كما جاء في الموطأ عن: مالك رضي الله عنه أنه بلغه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ((تركتم فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما كتاب الله وسنة نبيه))⁽¹⁾ (ابن أنس، 2004. مج5، ص1323).

• منهج البحث: Research Methodology

استخدم في هذه البحث المنهج الوصفي Descriptive method⁽²⁾ (ذوقان، 1998. ص223 - 224) وهو من بين أبرز مناهج البحث العلمي الذي يساعد الباحث في الوصف العلمي الدقيق كماً وكيفاً، معززاً بالشواهد والوقائع لموضوع البحث أو الدراسة، من أجل الوقوف على كل الأبعاد ومعالجتها من جميع جوانبها، إذ لا يهدف هذا المنهج أساساً إلى الوصف الظاهري للوقائع فقط⁽³⁾؛ (شحاتة، 2003. ص301) بل يسعى إلى بلوغ نتائج واستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره، وهو يُعد من أهم المناهج العلمية في دراسة الواقع، إضافة إلى ذلك: فقد استعان الباحث كذلك بالمنهج الاستنباطي⁽⁴⁾ approach Inductive، (عليان، د. ت. ص29) بغية استنتاج الأحكام العامة من النصوص، وفق ضوابط البحث العلمي المقتن، اعتماداً على التأمل العقلي والتفسير الموضوعي للوقائع.

• حدود البحث: Research limitations

البحث في إطار محتواه العام تناول معايير مبادئ الميثاق الأخلاقي ومعايير أثناء الممارسة المهنية بمؤسسات التعليم العالي، واقتصر موضوعه على العمل الجامعي؛ الذي يشمل الطلاب وأعضاء

مبادئ المعاملة العادلة وحفظ حقوق الجميع، وصون كرامة الأفراد، والمهنة، والمؤسسة، والمجتمع بأسره؛ ممّا تنعكس آثاره على استقرار وازدهار المجتمع ورقّيه الحضاري.

• مشكلة البحث: Problem Research

تسعى كثير من المؤسسات العامة والخاصة إلى تحقيق مصالحها وحماية مصالح المنتسبين إليها بطرق أمّنية وأخلاقية وقانونية، بأقل الجهد والوقت والمال، وباتت تقدم خدماتها بأفضل الإمكانيات وأحسنها وبأعلى المستويات لمعايير جودة الأداء، ولصدارتها المؤسسات التعليمية، ومن ثمّ تصل إلى التنافس الأمثل، ورضا الزبائن، وتسيير على نقاط الضعف التي قد تواجهها المؤسسة، وفي نهاية الأمر تبلغ أعلى المراتب والمكاسب بين المنافسين؛ وعلى الرغم من وجود ضوابط تشريعية متعارف عليها متداولة بين أعضاء المؤسسة، ومنصوص عليها في القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للعمل المهني، ومع ذلك لا تخلو من عقوبات، إلا أن السؤال مثار إشكالية موضوع البحث هو: ما الغاية والمبرر للتسابق نحو وضع ميثاق الشرف المهني لأداب وأخلاقيات العمل في الجامعة والمؤسسات التعليمية التابعة لها؟؛ ففي كل المجالات تتنوع الخدمات الإنسانية!؛ فهل لميثاق الشرف الأخلاقي سلطان أقوى من جبروت القانون؟.

• أهداف البحث: Research Aims

1. الإسهام بوضع الإطار الأساسي لمتطلبات الممارسات المهنية الفاعلة، بما يحقق الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والجودة، والرقي بالمستوى الأكاديمي المتميز وفق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
2. تحديد الواجبات المهنية والحقوق الشخصية للأفراد بحسب دور كل عضو في المؤسسة التعليمية، بما يكفل تحقيق الثقة والاحترام المتبادلين بينهم، ويعمق في نفوسهم روح التعاون والتنافس، وصولاً إلى تحقيق مبادئ العدالة والنزاهة والشّافية.
3. إرشاد هيئة المؤسسة إلى صياغة النّقاط الأساسية التي يمكن على ضوءها رسم خططها الإستراتيجية المستقبلية على المدى القصير والمتوسط والطويل.
4. كيفية إعداد ميثاق الشرف الأخلاقي لمهنة أعضاء هيئة التدريس، والطلاب والعاملين.
5. استخلاص النّقاط التي يمكن الاستعانة بها عند تحديد مبادئ ميثاق الشرف وقواعد العمل وآدابه؛ وعند رسم ما ينبغي أن يكون عليه التصوّر الإجرائي لأسس وأصول البحث العلمي.

(3) شحاتة، حسن، والتجار، زينب، عمّار، حامد. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، (عربي - إنجليزي، إنجليزي - عربي)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة. ص301.

(4) عليان، يحي مصطفى. (د. ت.)، البحث العلمي، أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته، د ط، عمان، الأردن. ص29.

(1) ابن أنس، مالك بن عامر الأصبحي المدني. (2004)، الموطأ. ب ط، تحقيق: محمد مصطفى الأعظمي، مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان، الإمارات. مج5، ص1323.

(2) ذوقان، عبيدات، وعديس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (1998). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ط6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان. ص ص 223 - 224.

لتمنح شهادات أخلاقية، وعقدت مؤتمرات منها: المؤتمر الأول 2009م، ومؤتمر اتحاد أصحاب الأعمال بدول منظمة المؤتمر الإسلامي بجدة عام: 2010م، والمؤتمر الأول للأخلاقيات الطبية والمهنية، أبو ظبي عام: 2010م، والمعيار في التعليم يعني: ((مقياس لتقييم أداء المؤسسة (مؤسسياً وبرامجياً) يتكون من مجموعة مؤشرات))⁽¹¹⁾، (معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي، 2016. ص4).

المبادئ: principles

(المبدأ) ((مبدأ الشيء أوله ومادته التي يتكون منها، كالنواة مبدأ النخل أو يتركب منها كالحروف مبدأ الكلام، ومبادئ العلم أو الفن أو الخلق أو الدستور أو القانون قواعد الأساسية التي يقوم عليها ولا يخرج عنها))⁽¹²⁾. (مصطفى، والزيات، وعبد القادر، والنجار. د. ت). مج1، ص42) فالمبدأ افتراض مسلمة بديهية ومنها: القواعد الرياضية، بمعنى ما يسلم به لوضوحه، والمبدأ في الدين والآداب القاعدة الأخلاقية أو العقيدة الدينية والمذهبية.

الميثاق: covenant

ميثاق ((وثق) الواو والثاء والقاف كلمة تدل على عقد وإحكام، ووثقت الشيء: أحكمته، والميثاق: العهد المحكم، وهو ثقة. وقد وثقت به))⁽¹³⁾ (ابن فارس، 1979. مج6، ص85) اسم، (والجمع موثيق، وميثاق، وميثاق، ووثق⁽¹⁴⁾): (ابن منظور. 2003. مج9، ص214) الثقة: مصدر قولك وثق به يثق، بالكسر فيهما، وثاقه وثقة ائتمنه، ووثقت بفلان إذا قلت: إنه ثقة، والميثاق: القانون، ما يتعاهد أو يتحالف عليه رسمياً شخصان أو أكثر، ومنها ميثاق حقوق الإنسان، والميثاق أصبح كاتفاقية أو معاهدة ملزمة بين الدول، ومنهما⁽¹⁵⁾ (قاموس ومعجم المعاني. تعريف ومعنى الميثاق) الميثاق الدولي لحقوق المدنية والسياسية ICCPR، الذي أقر في عام: 1966م، والميثاق الدولي لحقوق الاجتماعية والحضارية ICESCR، وهو أحد أركان اللانحة الدولية لحقوق الإنسان، ومثل ميثاق الأمم المتحدة: كوثيقة سياسية تتضمن مبادئ الأمم والقواعد الأساسية المنققة على احترامها في

هيئة التدريس والمعاونين لهم، من المعيدين والفنيين والموظفين بجميع تخصصاتهم، والإدارات العامة المرتبطة بمؤسسة الجامعة.

• مصطلحات البحث: Research terms

المعايير: Standards

معايير: اسم، جمع تكسير مفردة (معيار) المعيار من المكابيل⁽⁵⁾ (ابن منظور. 2003. مج6، ص ص 539 – 542). تطلق على: ما غير، فالعيار صحيح تام وف، وشبه ذلك في الموازين والمقاييس وفي بعض الأمور العامة، ومقتضيات الممارسة المهنية والضوابط الأخلاقية، فهو نموذج أو مقياس متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ويأتي لفظ معيار⁽⁶⁾ (وهبه، 1979. ص223) بمعنى قانون أو قاعدة بمعنى مقياس، وقد أطلقه الأبيقوريون على القاعدة المنطقية التي يجب أن تؤدي إلى بلوغ الحقيقة، والعلوم المعيارية كما يراها جمهور الفلاسفة على أنها تشمل أظهر القيم، والمعايير تقال عن: المنطق والأخلاق، والجمال، ونحوها⁽⁷⁾ (عبد العال، 2002. ص41)، ولفظ عيار؛ مقياس يُقاس به غيره للحكم والتقييم، وهو يتخذ لتقدير قيمة ما، مادية أو معنوية، وغير معياري، بمعنى مختلف أو غير ملتزم بمعيار معين، وهي من جهة أخرى عبارة عن وثيقة⁽⁸⁾: (تعريف: وثيقة، معجم المعاني الجامع، مرجع سابق)؛ تصدر بإجماع متخصصين لتحديد متطلبات يجب إن يلتزم بها منتج ما أو عملية أو خدمة، والمعيار يقال عنه: ((مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي... وذلك من خلال مقارنته مع المستويات المنشودة))⁽⁹⁾ (دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية، 2013. ص74) وترتكز المعايير الأخلاقية في العمل المهني على قواعد من القيم الرئيسية المرتبطة: بالحق والخير والجمال والعدالة والحرية والمسؤولية والكرامة... إلخ؛ ويجب أن تصادق على هذه المعايير جهة معترف بها، مثل: مؤسسة التزام للمعايير الأخلاقية⁽¹⁰⁾، (تعريف ومعنى: معيار الضوابط الأخلاقية <https://www.iltizam.org.ly>)؛ من أهدافها وضع معايير أخلاقية وضوابط لمختلف المهن والأعمال، تنظم دورات تدريبية،

<https://www.iltizam.org.ly:2096/logout/?locale=ar>.

تاريخ الزيارة: 2018/06/25. الساعة: 30: PM 20.

(11) ينظر: المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي. 2016م، التعريفات والمصطلحات الفنية، طرابلس ليبيا، ص4. (12) مصطفى، إبراهيم، والزيات، أحمد، وعبد القادر، حامد، النجار، محمد. (د. ت). المعجم الوسيط. د ط، تحقيق: مجمع اللغة العربية، دار الدعوة، الإسكندرية، مصر. مج1، ص42. (13) ابن فارس، أبو الحسين أحمد بن زكريا. (1399هـ - 1979). معجم مقاييس اللغة. د ط، تحقيق: عبد السلام محمد هارون. دار الفكر. مج6، ص85.

(14) ابن منظور، مصدر سابق، مج9، ص214.

(15) قاموس ومعجم المعاني، مرجع سابق. تعريف ومعنى الميثاق.

(5) ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (2003). لسان العرب، د ط، مراجعة وتصحيح نخبة من الأساتذة المتخصصين. دار الحديث، القاهرة، مج6، ص ص 539 – 542.

(6) وهبه، مراد. (1979). المعجم الفلسفي. ط3، دار الثقافة الجديدة، القاهرة. ص415، وص223.

(7) عبد العال، حمدي، (2002). الأخلاق ومعاييرها بين الوضعيات والتبين. ط3، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت. ص41.

(8) معنى وتعريف وثيقة: معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي. ينظر للمصدر الموقع الإلكتروني التالي:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

تاريخ الزيارة: 2018/02/26. الساعة: 19: PM22.

(9) اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، (1434هـ - 2013)، دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية. ط2، عمان، الأردن. ص74.

(10) ينظر: تعريف (معيار الضوابط الأخلاقية)، بالموقع:

المُمارَسَة، والميثاق الدولي لحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ الذي أقر عام: 1976م.

الأخلاق: Ethics

(الأخلاق) علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح⁽¹⁶⁾، (مصطفى، مج1، ص252). والأخلاق هي ما يتفق مع قواعد السلوك المقررة في المجتمع، (الخلاق) الحظ والنصيب من الخير، (الخُلق) حال للنفس الراسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر، من غير حاجة إلى فكر وروية، والخِلقَة: الفطرة، والأخلاق لا تكلف فيها، ولا تصنع ولا مشقة، وهي مجموعة من المبادئ المطلقة، الواضحة المحددة الصالحة لكل زمان ومكان، تصدر عن إرادة حرة، وتشكل معياراً للقيم الأخلاقية العليا، وتكون مرجعية للسلوك العام، وتعكس صورتها علي السلوك الإنساني في الحياة، وتُعرّف أخلاق المهنة بأنها مبادئ السلوك والآداب التي يأتيها أفراد المهنة الواحدة، وتعدّ كمعايير للمؤسسة التي تعتمد عليها في تقييم مستوى أداء أفرادها الإيجابي والسلبي، فأخلاق المهنة⁽¹⁷⁾، (جمعة، 2009، ص95) هي مجموعة المبادئ والقيم والنظم المحققة لمعايير أداء العمل الإيجابي الوظيفي التخصصي؛ العام أو الخاص، وفي أساليب التعامل مع الغير داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، بما يحقّق المحافظة على كرامة الإنسان وصحته وسلامة البيئة.

الجامعة: The University

مؤسسة تعليمية تخصصية يلتحق بها الطلاب لاستكمال دراستهم العالية بعد حصولهم على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها، وتضم مجموعة مؤسسات علمية، تُسمّى كليات، معاهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا أو ما في حكمها؛ ويقصد بالمؤسسات⁽¹⁸⁾، (الموسوعة الحرة) جمع مؤسسة، تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة أو خاصة، ولديها من الإمكانيات والموارد البشرية والمادية ما تمارس فيه هذه المنفعة، مثل المؤسسة الجامعية وما يتبعها من كليات ومعاهد عليا ومكتبات ومراكز بحوث علمية واستشارية، تختص بتعليم الطلاب وتأهيلهم وتدريبهم بفترة عمرية محددة؛ بمبادئ العلوم والمعارف؛ ويدرس الطالب في التعليم الجامعي مجالاً متخصصاً يؤهله للدخول في أحد

ميادين العمل بعد حصوله على الشهادة الجامعية العالية، فهي تشمل:⁽¹⁹⁾ (معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي. مرجع سابق. ص4). كل مؤسسة حكومية (عامّة) أو خاصة تقدّم برامج دراسية أو تدريبية منتظمة.

• أدبيات البحث السابقة: Research literature

1. القسم - (أو اليمين) - المهني: Oath

يُعد القسم المهني من أهم المواثيق والعهود المتعارف عليها قديماً وحديثاً، ومن بينها ما يُعرف بقسم ابقراط⁽²⁰⁾ الطبي، (الشهرستاني، د . ت). ج2، ص15) يؤديه المهنيون في حفل تخرّجهم، ويتعهد كل واحد أن يلتزم به في عمله الطبي، ومما جاء في معانيه⁽²¹⁾؛ (ابن أبي أصيبعة، د . ت). مج1، ص17 - 21). الإيفاء بأصول الالتزامات المهنية والأخلاقية بعيداً عن الجور والظلم والفساد الإرادي المقصود، فمن أكمل هذه اليمين ولم يفسد شيئاً منه كان له أن يكمل تدبيره وصناعته بأفضل الأحوال وأجملها، ومن تجاوز ذلك نقض ناموس أو ميثاق الطب، وأخلف العهد الذي قطعه على نفسه.

2. الميثاق والعهد The Code and the Covenant

أ. ومن معانيه في القرآن الكريم: Evidences of the meaning of the code in the Qur'an

الميثاق أو العهد الذي لا تنفصم عراه ملزم بالحجة البيّنة، ليعمل به من أخذ منهم من الأنبياء ولينذروا به أممهم، ومن لم يف به فإنّ الله جلّ وعلا قد أقام الحجة عليه، ولينظر جزاءه، وقد جاء ذلك في مجمل قول الله تعالى: ﴿وَأِذْ أَخَذْنَا مِنَ النَّبِيِّينَ مِيثَاقَهُمْ وَمِنْكَ وَمِنْ نُوحٍ وَإِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى ابْنِ مَرْيَمَ وَأَخَذْنَا مِنْهُم مِيثَاقًا غَلِيظًا [الأحزاب: 7]، وأخذ الله الميثاق والإقرار⁽²²⁾، (ابن هشام، 2003، ص187)، على الأنبياء الذين بُعثوا قبل النبي محمد ﷺ فأدوا ما كان عليهم من الحقّ فيه، بالإيمان والتّصديق والتّصرّ له، ومعنى (الميثاق) هنا.⁽²³⁾ على ما بيّنه (الطبري، 2000، مج16، ص163) هو كل ما يُوثّق به من يمين وعهد، وفي قصة أخوة يوسف ﷺ أدلّ المعاني لبيان الميثاق والعهد الذي قطعوه على أنفسهم لياتوا أباهم بأخيهم، إلا أن يُحيط بهم جميعاً بما لا يقدرّون معه على أن يأتوه به، كما جاء في محكم

فهمي محمد، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ص432 - 433.

(21) ابن أبي أصيبعة، أحمد بن القاسم. (ب . ت). عيون الأنبياء في طبقات الأطباء. د ط، مج1، ص ص17 - 21، أضافه للمكتبة الشاملة: عبد المجيد أبو مريقة، تاريخ الإضافة: 8-2009م، مصدر الكتاب:

<http://www.alwarraq.com>

(22) ابن هشام، أبو محمد عبد الملك المعافري. (2003). السيرة النبوية. د ط، تقديم ومراجعة: صدقي جميل الغطار، تحقيق: سعيد محمد اللحام، مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، مج1، ص187.

(23) الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير. (2000). جامع البيان في تؤول القرآن، ط1، تحقيق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، بيروت، مج16، ص163.

(16) مصطفى، إبراهيم. المعجم الوسيط. مرجع سابق مج1، ص252.

(17) جمعة، أحمد حلمي. (2009). تطور معايير التّديق والتّأكيد النولية وقواعد أخلاقيات المهنة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، مج5، ص95.

(18) ينظر: مفهوم المؤسسة: Enterprise. الموسوعة الحرة:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

تاريخ الزيارة: 2018/05/13. الساعة: 15: 17pm.

(19) ينظر: معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي. مرجع سابق. ص4.

(20) عاش أبقراط: (460 ق.م - 365 ق.م. تقريباً)، واضع علم الطب قديماً كان أكثر حكمته في الطب وشهرته به، عاش في أسرة اشتهرت بالطب، وأكد على سلوك الطبيب، ونصح بالانتباه إلى غذاء وراحة ونظافة المريض، وقال: "الإقلال من الصّار خير من الإكثار من النّافع". ينظر: الشهرستاني، أبو الفتح محمد بن عبد الكريم. (د . ت). الملل والنحل، د ط، تصحيح وتعليق: أحمد

الشرك بالله، ولا السرقة، ولا الزنا ولا قتل أولادهم، ولا يأتون ببهتان من بين أيديهم ولا أرجلهم، ويلبغهم من أوفى بذلك فله الجنة ومن نكث فأمره إلى الله عز وجل: إن شاء غفر، وإن شاء عذب.

الفرق بين الوفاء بالعهد والوفاء بالوعد:

Fulfilling the covenant and the promise

(العهد) كل ما عوهد الله عليه، وكل ما بين العباد من المواثيق، فهو عهد، وفي حديث الدعاء: عن شداد بن أوس عن النبي ﷺ قال: ((سيد الاستغفار أن تقول اللهم أنت ربي لا إله إلا أنت خلقتني وأنا عبدك وأنا على عهدك ووعدك ما استطعت...))⁽²⁸⁾ (البخاري، 1987. ص 2323) أي أنا مقيم على ما عاهدتكم عليه من الإيمان بك والإقرار بوحدانيتك، وطاعتك لا أريد أو أزل عنه بقدر استطاعتي، والوعد: ((يستعمل في الخير والشر يقال وعد بالكرم وعداً، قال الفراء: يقال وعدته خيراً ووعدته شراً، فإذا اسقطوا الخير والشر قالوا في الخير الوعد والعدّة وفي الشر الإيعاد والوعد، فإن أدخلوا الباء في الشر جاءوا بالألف فقالوا أوعدّه بالسجن ونحوه والعدّة الوعد... والميعاد المواعدة والوقت والموضع وكذا الموعد وتوعد القوم وعد بعضهم بعضاً هذا في الخير، أما في الشر فيقال اتعدوا والاتعد أيضاً قبول الوعد والتوعد التهديد))⁽²⁹⁾ (الرازي، مختار الصحاح، 1995. ص 740) وعد: وقى بوعد: أتمه، أي التزام باحترام عهده وتقيده بأمانته، وأخلف بوعد: نكته، قطع الوعد على نفسه بكذا الوعدان: عذاب الدنيا، وعذاب الآخرة، قال الله تعالى: ﴿وَأَصْحَابُ الْأَيْكَةِ وَقَوْمٌ تُبِعَ كُلٌّ كَذَّبَ الرُّسُلَ فَحَقَّ وَعِيدِ﴾ [ق: 14]، أي وعيد القرآن وزوجره⁽³⁰⁾، (القرطبي، د. ت. ص 1، ص 2970) وقيل: إنه العذاب، والوعد الاسم من الوعد، وفي بيان قول الله تعالى: ﴿فَذَكِّرْ بِالْقُرْآنِ مَنْ يَخَافُ وَعِيدِ﴾، [ق: 45]، بمعنى⁽³¹⁾: (الطبري، ص 339) فوجب لهم الوعيد الذي وعدناهم به على كفرهم بالله، وحل بهم العذاب والنقمة، والعهد وعد مقرون بشرط وميثاق يجب أن يتم الوفاء به، وإلا تقع على نقضه عقوبة، والوعد إلزام الشخص بالفعل بدون شرط أو ميثاق، وفي حال عدم الوفاء بالوعد لا يكون عليه عقاب ولكن قد تقع عليه الملامة، والوفاء بالعهد واجب، قال تعالى: ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾، [الإسراء: 34]، وعن عبد الله بن عمرو أن النبي ﷺ قال: ((أربع من كنّ فيه كان منافقاً خالصاً ومن كانت فيه خصلة منهن كانت فيه خصلة من النفاق حتى يدعها إذا أؤتمن خان وإذا حدث كذب وإذا عاهد غدر، وإذا خاصم فجر))⁽³²⁾

البيان قول الله تعالى: ﴿جَمِيعَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا﴾، [الأحزاب: 23]، أخرج مسلم والترمذي وغيرهما عن أنس بن مالك قال: ((غاب عمي أنس بن النضر عن بدر فكبر عليه فقال: أول مشهد قد شهدته مع رسول الله ﷺ غبت عنه لئن أراني الله مشهداً مع رسول الله ﷺ ليريهن الله ما أصنع فشهد يوم أحد فقاتل حتى قُتل فوجد في جسده بضع وثمانين ما بين ضربة وطعنة ورمية))⁽²⁴⁾، (السيوطي، مج 1، ص 171)، وعند عدم الوفاء بالعهد قال تعالى: ﴿وَإِنْ نَكَثُوا أَيْمَانَهُمْ مِنْ بَعْدِ عَهْدِهِمْ وَطَعَنُوا فِي دِينِكُمْ فَقَاتِلُوا أُمَّةَ الْكُفْرِ إِنَّهُمْ لَا أَيْمَانَ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَنْتَهُونَ﴾، [التوبة: 12].

ب. من معاني الميثاق في السنة النبوية:

Meanings of the code in the Prophetic Sunnah

صحيفة كفار قريش ضد رسول الله ﷺ وأصحابه في صدر

الإسلام:

لما رأته قريش⁽²⁵⁾، (ابن هشام، مج 2، ص 3) أن أصحاب رسول الله ﷺ قد أحلوا بالمدينة وأصابوا فيها الأمن والاستقرار، بدأت شوكتهم تقوى، ومنع النجاشي من لجأ إليه منهم، واستنصروا بإسلام: عمر بن الخطاب، وحمزة بن عبد المطلب، وانتشر الإسلام في القبائل، فاجتمعوا وتعاهدوا وتوافقوا أن يكتبوا كتاباً تعهدوا فيه مع بني هاشم، وبني المطلب، ألا يزجروهم ولا يتجوزوا منهم، ولا يبتاعوا منهم، ولما كتبوا الوثيقة علقوها في وسط الكعبة، وذكر بعض أهل العلم⁽²⁶⁾، (ابن هشام، مج 2، ص 21 - 22) أن رسول الله ﷺ قال: لأبي طالب يا عم، إن ربي الله قد سلط الأرضة على صحيفة قريش، فلم تدع فيها اسماً هو لله إلا أثبتته فيها، ونفت منه الظلم والقطيعة والبهتان، فقال: أرتك أخزيك بهذا؟ قال نعم، قال: فوالله ما يدخل عليك أحد، ثم خرج إلى قريش، فقال: يا معشر قريش، إن ابن أخي أخبرني بكذا وكذا، فهل صحيفتكم: فإن كان كما قال فانتهوا عن قطيعتنا وأنزلوا عما فيها، وإن يكن كاذباً دفعت إليكم ابن أخي، فقالوا رضينا فتعاقدوا على ذلك، ثم نظروا؛ فإذا هي كما قال رسول الله ﷺ فعند ذلك نقض بعضاً من قريش الصحيفة، ويقال: إن الوثيقة كتبها: منصور بن عكرمة، فدعا عليه رسول الله ﷺ فشلت يده، ومن صور العهد والإشهاد على النفس: بيعة الرسول ﷺ الأولى (بيعة العقبة) والبيعة أو العهد والمعاهدة؛ الإقرار على النفس بإشهاد الله تعالى وهو يوجب الإيفاء والالتزام بذلك⁽²⁷⁾، (ابن هشام، مج 2، ص 61) فقد بويع نفر من المسلمين رسول الله ﷺ على عدم

(24) السيوطي، مرجع سابق، مج 1، ص 171.

(25) ابن هشام، مرجع سابق، مج 2، ص 3.

(26) نفس المرجع السابق، ص 21 - 22.

(27) نفس المرجع السابق، ص 61.

(28) البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله. (1987). الجامع الصحيح المختصر، ط 3، تحقيق وتعليق: مصطفى ديب البغا. دار ابن كثير، اليمامة، بيروت. مج 5، ص 2323. حديث 5947.

(29) الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، (1415 - 1995). مختار الصحاح، د ط، تحقيق: محمود خاطر، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان. ص 740.

(30) القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري. (د. ت.). الجامع لأحكام القرآن، د ط، دار الشعب، القاهرة، مج 1، ص 2970.

(31) الطبري، مرجع سابق، مج 2، ص 339.

(32) البخاري. مج 2، ص 868، حديث 2327. وأخرجه، مسلم، بن الحجاج بن مسلم بن ورد أبو الحسين، (د. ت.). الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم.

عمران: 81]، أي عهد الله، ومن شواهد نقض الميثاق أو فسخ العهد أيضاً في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة: قال الله تعالى: **جِبْرَاءَةً مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ إِلَى الَّذِينَ عَاهَدْتُمْ مِنَ الْمُشْرِكِينَ**، [التوبة: 1]، افتتحت⁽³⁶⁾ (ابن عاشور، 1984 هـ. مج 10، ص 102 - 104) سورة براءة كما تفتتح العهود وصكوك العقود بأبلغ وأدل ألفاظ الكلام المعبر على الغرض الذي يراد منه كما في قولهم: هذا ما عهد به فلان، وهذا ما اصطاح عليه فلان وفلان، وقول الموثقين: باع أو وكّل أو تزوّج، ونحوها، فالبراءة هنا تفيد معنى فسخ العهد ونبذه ليأخذ المعاهدون حذرهم، لإيصال الخبر للطرف الآخر، كي لا يكون الفسخ غدرًا، فالبراءة للمسلمين مأمورون بإنفاذها، وهذا العهد لفائدة المسلمين على المشركين، حين صار بيت الله الحرام بيد المسلمين بعد فتح مكة، وكان بعض تلك العهود مؤجلاً لأجل لم يتم، ولكن المشركين نكثوا العهد ووقفوا مع بعض المشركين غير المعاهدين في إلحاق الأذى بالمسلمين في غزوة تبوك عندما سمع المنافقون أنّ المسلمين غلبوا فنقض كثير منهم العهد، فأعلن الله لهؤلاء هذه البراءة ليأخذوا الحذر منهم.

ما يترتب على نقض المواثيق والعهد:

The consequences of denunciation of covenants and covenants

قال تعالى: **جَزَيْنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا**، [البقرة: 286]، الإصر في اللغة: الثقل والشدة، أي ثقلاً، يعني⁽³⁷⁾ (الرازبي، 2000. مج 7، ص 127): ما كان شديداً به على بني إسرائيل؛ بسبب نقضهم المواثيق التي قطعوها على أنفسهم وأشهدوا الله عليها، ومن ذلك الإصر ما كان حُرْمَ عليهم من الشحوم، من كل ذي ظفر، وأمر السبت، وكل عهد قطعوا ألا يفعلوه مما أحل لنا، ولا تحمل علينا التكاليف الصعبة التي حملت على من سبقهم قتل أنفسهم وقرض أبدانهم وغير ذلك من العقوبات، وقيل الإصر⁽³⁸⁾ (أبو السعود، د . ت.) ص 344):

الذنب الذي لا توبة له، فالمعنى اعصمنا من اقترافه وقرىء لا تُحْمَلْ بالتشديد للمبالغة، وجاء البيان الجلي للميثاق في القرآن الكريم، ومنه في مواثيق الزواج وصدّق المرأة؛ قال الله تعالى: **جَوَّادُونَ مِّنْكُمْ مِيثَاقًا غَلِيظًا**، [النساء: 21]؛ ومن ذلك في المواثيق والعهد التي تقطع على النفس بين الله جلّت قدرته، وعباده ثم تنقض، ومن ثم يطبع على قلوبهم بالكفر، قال تعالى: **جَوَّادُونَ مِيثَاقًا غَلِيظًا**، **وَقُلْنَا لَهُمْ ادْخُلُوا الْبَابَ سُجَّدًا وَقُلْنَا لَهُمْ لَا تَعْدُوا فِي السَّبْتِ وَأَخَذْنَا مِنْهُمْ مِيثَاقًا غَلِيظًا**

(37) الرّازبي، فخر الدّين محمد بن عمر النّميمي. (2000). التّفسير الكبير أو مفاتيح الغيب. د ت، بيروت، دار الكتب العلميّة، مج 7، ص 127.

(38) أبو السعود، محمد بن محمد العمادي. (د . ت). إرشاد العقل السليم إلى مزايا القرآن الكريم. د ط، دار إحياء التراث العربي، بيروت، مج 1، ص 344.

(البخاري. ص 868. ومسلم. (د . ت). ص 78). ولفظ (غدر) بمعنى ترك الوفاء بالعهد، والوفاء بالوعد يستخدم عند وجود اتفاق بين طرفين دون أي شروط أو جزاء، وما هلاك الأمم إلا وعد من الله عز وجل وهو لا يخلف في وعده، فإذا أراد إهلاك قرية أمر مترفيها بالخروج عن طاعته، بالفسق والظلم فيها فحقّ عليها التدمير والهلاك، قال تعالى: **جَوَادًا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَرْنَاهَا تَدْمِيرًا**، [الإسراء: 16].

ومجمل القول الفرق بين الوعد والعهد⁽³³⁾ (العسكري، ص 69) أنّ العهد ما كان من الوعد مقروناً بشرط، نحو قولك إن فعلت كذا يترتب على فعلك أمر لا تحمد عقباه، في مثل ما جاء في قول الله تعالى: **جَوَلَقْدَ عَهْدِنَا إِلَى آدَمَ مِنْ قَبْلِ فَتَسِي وَلَمْ نَجِدْ لَهُ عَزْمًا** (115) **وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى** (116) **فَقُلْنَا يَا آدَمُ إِنَّ هَذَا عَدُوٌّ لَكَ وَلِرَوْحِكَ فَلَا يُخْرِجُكَمِنَا مِنَ الْجَنَّةِ فَتَشَقَى** (117) **إِنَّ لَكَ أَلًا تَجُوعُ فِيهَا وَلَا تَعْرِى** (118) **وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَى** [طه: 115 - 119]، فقد أعلم الله تعالى سيدنا آدم عليه السلام أن لا تخرج من الجنة ما لم يخلف الوعد الذي قطعته عليه بأن لا يأكل من الشجرة، لكنه أخلف الوعد وخالف أمر ربّه، وبذا فإنّ العهد يقتضي الوفاء به، والوعد يستلزم إنجازه، ويقال: نقض العهد، وأخلف الوعد.

نقض الميثاق وفسخ العهد لغة وفي القرآن الكريم والسنة

النّبويّة: Revoking the covenant and breaking the covenant in the language, Quran and Sunnah
النقض⁽³⁴⁾: (ابن منظور، مج 8. ص 676) إفساد ما أبرمه المرء من بناء أو حبل أو عهد أو اتفاق، والنقض ضدّ الإبرام، جاء في محكم التنزيل قول الله تعالى: **جَوَالِدِينَ يَنْفُضُونَ عَهْدَ اللَّهِ مِنْ بَعْدِ مِيثَاقِهِ**، [الرعد: 25]، والمناقضة في القول: أن تتكلم بما تناقض الميثاق المبرم، لأنه بمنزلة العهد؛ وينقضهم للميثاق سينالهم الجزاء الأوفى من جنس العمل، وفي ذلك قال تعالى: **جَوَفِيمَا نَقَضْتُمْ مِيثَاقَهُمْ لَعْنَاهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً**، [المائدة: 13]، ونقضهم ترك النّظر في تلك الأمور التي تعاهدوا عليها؛ وقيل⁽³⁵⁾: (القرطبي. مج 1، ص 287) هو ما عهده إلى من أوتي الكتاب أن يبينوا نبوة محمد ﷺ ولا يكتنوا أمره، فالآية نزلت في أهل الكتاب، قال: أبو إسحاق الرّجّاج؛ عهده جلّ وعزّ ما أخذه على النبيين ومن بعدهم ألا يكفروا بالنبي ﷺ ودليل ذلك؛ قول الله تعالى: **جَوَادٌ أَخَذَ اللَّهُ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ لَمَا آتَيْتُكُمْ مِنْ كِتَابٍ وَحَكَمْتُمْ بِهِ، [آل عمران: 81]، إلى قوله تعالى: **جَوَالٌ أَقْرَبْتُمْ وَأَخَذْتُمْ عَلَىٰ ذَلِكُمْ إِصْرِي**، [آل**

د ط، تحقيق وتعليق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان. مج 1، ص 78. حديث 106.

(33) العسكري، مرجع سابق، ص 69. فقرة: 82.

(34) ابن منظور، مرجع سابق، مج 8، ص 676.

(35) القرطبي، مرجع سابق. مج 1، ص 3248.

(36) ابن عاشور، محمد الطاهر بن محمد. (1984 هـ). التّحرير والتّوير، "تحرير المعنى السّديد وتوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد"، د ط، الدار التّونسيّة للنّشر، تونس، مج 10، ص 102 - 104.

الجليلة والخُلُق الكريم، من التواضع وخفض الجناح؛ فكان: أبو بكر الصديق ﷺ يحلب الشاة لحيرانه⁽⁴²⁾ (الدرر السننية، الموسوعة الحديثة: <https://www.dorar.net/akhlaq/342>)، وكان عمر ﷺ يحمل قرب الماء على عاتقه، وكان عثمان ﷺ يقبل في المسجد ويقوم وأثر الحسب في جنبه، ويركب البغلة وهو أمير المؤمنين، وكان علي ﷺ يلبس إزاراً مرقوعاً، فقيل له: تلبس المرقوع؟! فقال: يُقْتَدَى به المؤمن ويخشع به القلب، وكان يحمل النمر في ملحفة، ويرفض أن يحمله عنه غيره، وكان أبو الدرداء ﷺ ينفخ النار تحت القدر حتى تسيل دموعه، وصفوة القول إنهم ساروا على نهج الرسول الكريم ﷺ، فلم يستكبر منهم أحد، أو يستكف عن القيام بتلك الأعمال اليسيرة النافعة مهما عظمت مكانة الواحد منهم، ومن أيسر الشواهد على ما كانوا عليه؛ أبا بكر أنه ﷺ كان يحلب للحي أغنامهم، فلما ولي الخلافة قالت له جارية منهم: الآن لا يحلب لنا منايح الغنم، فسمعها أبو بكر ﷺ، فقال:

بلى، لعمرى لأحلبنها لكم⁽⁴³⁾ (ابن عساکر، (د . ت). ص324)، وكان عند: عمر بن عبد العزيز قوم ذات ليلة، فعشي سراجها، فقام إليه فأصلحه، فقيل له: يا أمير المؤمنين! ألا تكفيك؟ قال: وما ضررتي؟ قمت وأنا عمر بن عبد العزيز، ورجعت وأنا عمر بن عبد العزيز، وهذا من عزة النفس والتواضع وحسن الخلق.

ثانياً: عرض موضوع البحث Research topic

ميثاق الشرف: Charter of Honor لفظ ميثاق من: (و ث ق) (وثيق به يتوق بكسر التاء فيهما ثقة إذا ائتمنه، والميثاق: العهد، والجمع الموائيق والميائيق والموائقة والمعاهدة، وأوثقه في الوثائق شدّه))⁽⁴⁴⁾ (الرازي، 1995. ص740)، والميثاق⁽⁴⁵⁾: (القرطبي. مج1، ص287) العهد المؤكد باليمين، مفعول من الوثيقة والمعاهدة، ومنه قوله تعالى: **چ وميثاقه الذي واثقكم به، [المائدة: 7]**، والميثاق: القانون ما يتعاهد أو يتحالف عليه رسمياً شخصان أو أكثر، وهو بمعنى رابطة تتألف من أجل عمل مشترك، والميثاق مرادف للعهد والقسم، كرباط أو التزام ذاتي طوعي، أساسه النية الصادقة والعزم القوي والعقل الراشد وحرية الإرادة، والشرف⁽⁴⁶⁾. (ابن منظور، مج5. ص86 - 88) الحساب بالآباء، والشرف: العلو والمجد، وشرف المرأة: عفتها وحصانتها، وشرف المهنة احترامها وكرامتها، والشرف مرتبط بالميثاق، لاستناده إلى مبادئ الأخلاق العامة والقوانين التي تحكم سلوك أفراد المجتمع المنفق على

(154)، [النساء: 154] فِيمَا نَقَضْتَهُمْ مِيثَاقَهُمْ وَكَفَرَهُمْ بِآيَاتِ اللَّهِ، [النساء: 155 ، 156]. وقد أرسل الله لعباده رسلاً وأنبياء يعلمونهم حرمة العهود والمواثيق، لبيان قطع الحجة على من يخالف وينكر عند لقاء ربه؛ وفي ذلك قال الله تعالى: **جُرْسُلًا مُبْتَرِينَ وَمُنْذِرِينَ لئَلَّا يَكُونَ لِلنَّاسِ عَلَى اللَّهِ حُجَّةٌ بَعْدَ الرُّسُلِ وَكَانَ اللَّهُ عَزِيزًا حَكِيمًا**، [النساء: 165]، **وَإِنَّ اللَّهَ تَعَالَى قَد: ((أَخَذَ مِيثَاقَ النَّبِيِّينَ وَقَتَّ اسْتِخْرَاجَ الذَّرِيَّةِ مِنْ صُلْبِ سَيِّدِنَا آدَمَ عَلَيْهِ السَّلَامُ، فَهُوَ الْمِيثَاقُ الْأَوَّلُ، وَكَذَلِكَ مِيثَاقُ الْكَلِّ، ثُمَّ عِنْدَ بَعْثِ كُلِّ رَسُولٍ وَتُبُوهُ كُلِّ نَبِيٍّ أَخَذَ مِيثَاقَهُ، وَذَلِكَ عَلَى لِسَانِ جَبْرِئِيلَ عَلَيْهِ السَّلَامُ))**⁽³⁹⁾، (القشيري، 2000. ص152 - 153)، ومن ينقض العهد، ولا يوفي بما عاهد عليه الله سيناله العقاب بما قدره الله عليه عاجلاً أو آجلاً؛ إلا ما رحم ربي.

شواهد من عمل الأنبياء والصحابه والصالحين:

Evidence from the work of prophets, companions and righteous

حَثَّ النَّبِيُّ ﷺ عَلَى الْعَمَلِ، وَبَيَّنَّ أَنَّهُ خَيْرُ الْكَسْبِ، وَعَمَلَ الْبِدِ مِنَ الْكَسْبِ الطَّيِّبِ الْحَلَالِ؛ وَأَعَدَّهُ مِنْ مَرَاتِبِ الْجِهَادِ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، فَعَنِ ابْنِ عَمْرِو ﷺ قَالَ: مَرَّ بِهِمْ رَجُلٌ فَعَجَبُوا مِنْ خُلُقِهِ؟ فَقَالُوا: لَوْ كَانَ هَذَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ فَأَتَوْنَا النَّبِيَّ ﷺ فَأَخْبَرُوهُ فَقَالَ النَّبِيُّ ﷺ: ((إِنْ كَانَ يَسْعَى عَلَى أَوْبَيْنِ شَيْخَيْنِ كَبِيرَيْنِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَإِنْ كَانَ يَسْعَى عَلَى وَلَدِهِ صَبِيَّةٍ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ، وَإِنْ كَانَ يَسْعَى عَلَى نَفْسِهِ لِيَعْفَهَا فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ))⁽⁴⁰⁾، (البيهقي. مج6، ص412). وعن المقدم ﷺ أيضاً قال: عن رسول الله ﷺ قال: ((ما كسب الرجل كسباً أطيب من عمل يده، وما أنفق الرجل على نفسه وأهله وولده وخادمه فهو صدقة))⁽⁴¹⁾ (ابن ماجه، (د . ت). ص723)، **وَبَيَّنَّ ﷺ أَنَّ مِنْ يَجْمَعُ بَيْنَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ خَيْرٌ مِمَّنْ يَقْتَصِرُ عَلَى إِحْدَاهُمَا، وَفِي ذَلِكَ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: **جَوَائِغُ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ**، [القصص: 77]**، وقد اشتغل النبي ﷺ بأعمال كثيرة، وما عابه منها شيء لا قبل البعثة ولا بعدها، فقد تواضع ورعى الغنم وحلبها وتاجر واحتطب، وذلك كان هدي جميع الأنبياء والصالحين من قبله، وسار على هديهم الصحابة رضوان الله عليهم قبل البعثة وبعدها، والخلفاء اقتدوا بالنبي ﷺ فقاموا بما كان يقوم به النبي ﷺ من الأعمال

(39) القشيري، أبو القاسم عبد الكريم بن هوازن، (2000). *لطائف الإشارات*. تفسير صوفي كامل للقرآن الكريم. ط3، قدم له وحققه وعلق عليه: إبراهيم بسيوني. الهيئة المصرية العامة للكتاب، إدارة التراث. ، مصر، مج3، ص 152 - 153.

(40) البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين. (1410هـ). *شعب الإيمان*. ط1، تحقيق: محمد السعيد بسيوني زغلول، دار الكتب العلمية، بيروت. مج6، ص412. حديث8710.

(41) ابن ماجه، محمد بن يزيد أبو عبدالله القزويني. (د . ت). *سنن ابن ماجه*، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. دار الفكر، بيروت. مج2، ص723، حديث2131.

(42) ينظر: (الدرر السننية، الموسوعة الحديثة)،

<https://www.dorar.net/hadith-category>.

لجنة الإشراف العلمي؛ المشرف العام: علوي بن عبد القادر السقايف، أعضاء اللجنة المشرفة: الهتلان، هتلان بن علي، الرتوعي، أسامة بن حسن، البار، حسن بن علي، العيدي، منصور بن حمد.

(43) ينظر: ابن عساکر، علي بن الحسن ابن هبة الله. (د . ت). *تاريخ دمشق*، ب ط، دراسة وتحقيق: علي شيري. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. مج30، ص324.

(44) معجم المعاني الجامع. مرجع سابق. تعريف ومعنى ميثاق الشرف. <https://www.almaany.com/>

(45) القرطبي. مرجع سابق. مج1، ص287.

(46) ابن منظور. مرجع سابق، مج5. ص86 - 88.

الشرعية والوثائق الصادرة عن المؤسسة، والقوانين والقرارات واللوائح والتشريعات المنظمة للإجراءات التأديبية ومكافحة الفساد، ومما هو معتمد من معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي، وما كتب عن المبادئ والأسس المرتبطة بقواعد أخلاقيات وسلوكيات العمل والممارسة المهنية، ومدونات قواعد الأخلاق والسلوك، وعلى ضوء ما ذكر سنعرض المدخل الرئيس لأبرز الأسس والمبادئ الأخلاقية التي يجب أن تتضمنها وثيقة الشرف الأخلاقي المهني في الجامعة ومؤسسات التعليم العالي، من أجل مواكبة التطور التقني والتقدم العلمي وتحقيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، لتصل لأعلى مستويات الأداء والمخرجات التعليمية الرائدة والمتميزة؛ ويعد هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة؛ واسع الجوانب ومتشعباً؛ إلا أن الباحث هنا سيتناوله بمقتضى الحال بإيجاز، لا بمقتضى البسط والمقال.

تحديد وتعريف المفاهيم العامة: Definition and definition of general concepts

تتضمن هذه المرحلة خطوات عديدة أهمها تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وصياغة التعريفات المرتبطة بالميثاق، في الجامعة وما في حكمها من مؤسسات. ميثاق الشرف وأهدافه، أخلاقيات المهنة، المهني والمهنة، عضو هيئة التدريس، الباحث، الطالب، الهيئة الفنية والإدارية، وزملاء المهنة، البرنامج الدراسي والمعايير المؤسسية، الحقوق، الواجبات، المسؤوليات، القيم والمبادئ الأخلاقية، العملية التعليمية وما يرتبط بنظم الامتحانات، والبحث والإنتاج العلمي. المخلوقات الحية، الإشراف الأكاديمي، تقييم البحوث، التقييم والتقييم، الإجراءات والجزاءات التأديبية وما يرتبط بها من لجان فنية متخصصة، وتحديد دور عضو هيئة التدريس في تحقيق احتياجات المجتمع، وإقرار واعتماد الميثاق... إلخ.

الانتماء المهني والالتزام بأداء الواجب: Professional affiliation and commitment to duty

العمل في حقل التعليم الجامعي يتطلب من جميع العاملين فيه الانتماء المهني، لما له من خصوصيات تستوجب النية الصادقة والإيمان القوي والالتزام بأدائه على الوجه الأمثل.

الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الهيئة العاملة في المؤسسة: Trust and mutual respect among members of the Foundation

تتطلب الممارسة المهنية أن تكون العلاقة بين أعضاء الهيئة العاملة بالمؤسسة على أساس التقدير والاحترام المتبادل بين أعضائها خلال ممارستهم العمل، ومع من يحيط بهم في البيئة المجاورة المرتبطة بهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، سعياً لخدمة الطلاب بالدرجة الأولى، ولتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بشكل خاص، والمصلحة العامة بشكل عام.

احترامها؛ فهو عبارة عن: معاهدة، معاهدة، مخالفة، مواعدة، مباحية، إتفاقية، عهد، قسم، يمين، أيمان، ويعتبر كوثيقة للشرف المهني ومعيّاراً أخلاقياً لكونها من جانب مرشداً للسلوك المهني، ومرجعاً مكتوباً يلزم أفراد المؤسسة العمل بمقتضاه، وقانوناً ذاتياً لتقييم سلوك المهنيين؛ فهو يشتمل على القيم الأخلاقية والمبادئ العلمية والعملية الواجب إتباعها في كل اتفاق بين أعضاء المهنة الواحدة بالمؤسسة الخدمية؛ بغض النظر عن القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة لسير العمل بالمؤسسة النوعية، فيعد الميثاق بمثابة الدستور المتضمن لأخلاقيات المهنة المنبثقة من القيم العليا التي يفرضها المهنيون، ويتم صياغتها بأسلوب يشير في مضمونه إلى ألفاظ تدل على معنى الالتزام والوجوب والمنع والحظر والعمل والتقيّد ونحو ذلك.

العناصر الرئيسية لميثاق الشرف الأخلاقي: Key elements of the moral code of ethics

يستند الميثاق على أربعة أبعاد أو أصول رئيسة تتلخص في:

1. البعد الشرعي: Forensic dimension وهو يستند على أوامر ونواهي الشريعة الإلهية، وما نصّت عليه القوانين العامة، والقرارات واللوائح المنظمة للعمل المهني.
2. البعد الإنساني: The human dimension يستند إلى المسؤولية الشخصية والضمير والحقوق والواجبات والجزاءات، والقيم الإنسانية العليا.
3. البعد المؤسسي: Institutional dimension يستند أصوله من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية.
4. البعد المجتمعي: Institutional Community أساسه العدالة الاجتماعية والثقافة والأعراف والتقاليد السائدة بين أفراد المجتمع المنظمة لسلوكهم، من أجل المحافظة على سمعة المؤسسة والمهنة والمهنيين وشرف المجتمع.

المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقي المهني: Basic Principles of the Professional Ethics Charter

يتضمن الميثاق الأخلاقي للمهنة جملة من المبادئ الأخلاقية وآداب السلوك للممارسة المهنية، إضافة إلى التّحديد الدقيق للقواعد المهنية التي تنظم السلوك الأخلاقي المهني؛ ويشترط لهذه القواعد صياغة ضوابط الالتزام بمبادئ الفضائل الأخلاقية، وما يناقضها من ردائل مذمومة يجب تجنّبها ومن مجمل ما يشتمله الميثاق:

أسس ومبادئ ميثاق الشرف الأخلاقي وآداب المهنة: Principles and principles of ethical code of ethics

تشتمل الوثيقة على أسمى الفضائل الأخلاقية؛ وفي مقابل ذلك فإنّ الفضائل لها من الأضداد ما لا يحصى، ويعدّ من الأخلاق المذمومة الواجب تجنّبها، ويمكن الاسترشاد بهذه المبادئ عند صياغة وثيقة الشرف الأخلاقي المهني لأي مؤسسة كانت، بشرط ألا تخالف الضوابط

احترام التعدد الثقافي والتنوع الجنسي:

Respect for cultural and qualitative diversity

يتوجب على المهني بمؤسسات التعليم العالي أن يتعامل مع مع تقدّم لهم الخدمة بنزاهة وموضوعية، على أساس أنهم أفراد متساوون في الحقوق والواجبات، وإن اختلفت بلدانهم وتخصصاتهم وثقافتهم وأديانهم وألوانهم، وتتوّعت جنسياتهم وأجناسهم، فهذه الجوانب لا تتناقض مع خصوصيات كلّ فرد في المؤسسة وحقوقه الشخصية، أو تتعارض مع انتمائه الوطني، أو المذهبي العقدي، ووفق هذه الأسس الأولية ترتكز وثيقة الشرف الأخلاقية على جملة من الأصول يتلخص أهمها في التالي:

المعايير المهنية والفنية:

Professional and technical standards

تتطلب أي مهنة معايير للسلوك التي لا تتعارض مع الممارسة المهنية؛ فالواجب يحتم على أي مهني أن يكون معداً إعداداً علمياً، ومهنيّاً متخصّصاً، بأعلى مستويات الأداء والكفاءة والمهارة والخبرة والإتقان مع الرقابة الذاتية، والثقة بالنفس والالتزام والانضباط النفسي، وعلى قدر من الثقافة العامة، وحسن الخلق وفي ذلك، جاء عن عبد الله بن المبارك: أنّه وصف حسن الخلق فقال: ((هو بسط الوجه وبذل المعروف وكف الأذى))⁽⁴⁷⁾. (الترمذي، د. ت). مج4، ص363.

المبادئ الأخلاقية العامة في المؤسسة الجامعية: General ethical principles in the university institution

تعتمد القيم الجامعية على الالتزام الذاتي بأخلاقيات المهنة، فالواجب يتطلّب من الأسرة الجامعية أن يكونوا القدوة الصالحة والأسوة الحسنة في المؤسسة التعليمية بين جميع شرائح أفراد المجتمع، ومن هذه المبادئ والقيم النبيلة: النية الحسنة، الأمانة، الصدق، الإتقان، الإيجابية والحيادية، الموضوعية، الاحترام المتبادل مع الغير، الاستشارة العلمية وعدم الإنفراد بالرأي، مع أنّ الاختلاف في الرأي لا يفسد الود بين الأطراف، الالتزام بالواجب، والإخلاص والثقاني في العمل. والمحبة لجميع الناس، الشفافية والنزاهة، الفناعة، الوفاء بالعهد والوعد، المسؤولية، السريّة، الحرص والاهتمام، العفة، الشجاعة، الحكمة، العدالة، الحياء، الورع، وردّ المظالم لأصحابها، الصبر، التواضع، مع راحة العقل، والرأي الصائب وحسن التدبير والتدبر، عزة النفس، الرحمة، الإحسان، البذل والعطاء والسخاء والإيثار والجد والكرم، النية الحسنة، وحسن الاعتقاد والظن، واللطف والإيمان القوي بالله والثقة به، والسمت الحسن والهيئة والمظهر الجميل، والوقار، والهيبة، والخشية من الله ومراقبة النفس، الحرص بالحضور والانصراف في الوقت المحدد لانتهاء العمل، والحرص على استغلال وقت العمل على الوجه

المطلوب. والمروءة والبر، والإيثار والجد والكرم ومحبة الآخرين، العفو والتسامح، ويجمعهم كما أسلفت حسن الخلق. قال رسول الله ﷺ: عن أبي الدرداء قال: سمعت النبي ﷺ يقول: ((ما من شيء يوضع في الميزان أثقل من حسن الخلق، وإنّ صاحب حسن الخلق ليبلغ به درجة صاحب الصوم والصلاة))⁽⁴⁸⁾ (الترمذي، مج4، ص363).

اجتناب الانتهاكات السلوكية المذمومة في المؤسسة الجامعية: To avoid abusive behavior violations

ينبغي أن يتضمن ميثاق الشرف الأخلاقي حرفياً أو ضمناً الابتعاد عن كل ما يرتبط بالردائل الأخلاقية المذمومة المنهي عنها، ومجمل هذه الانتهاكات تتعلّق على سبيل الذكر لا الحصر: بالغش، والكذب، والسراقات الأدبية، والتحايل والنفاق وقول الزور والخيانة والتضليل والتزوير والزيف والخداع، بانتحال الألقاب العلمية بعيداً عن واقع الصفة العلمية التي يحملها المهني، لكسب الشهرة وثقة الآخرين، والرياء والسفور والفجور والوقاحة، وتناول المؤثرات العقلية ممّا يذهب العقل، وتعاطي الربا والزنا والحجل الزائد، والسّمات السيئ، البغض، الحسد، والبخل والشح والتقيير، والإثرة، والنميمة والقطيعة والصّغينة وسوء الظن والغلّ والظلم والجور، والتّهور والجبن، والتجسس على الغير، والعجب والكبر، والغضب، إعجاب المرء بنفسه، والتخايل، وألا مبالاة، والطمع والجشع والتبذير واستغلال الغير في المكاسب والمصالح والخدمات، وقبول الهدايا والهبات، والإهمال والتهاون في أداء الواجب وعدم إعطاء الحقوق لأصحابها بما يرضي الله تعالى.

واجبات ومسؤوليات الأستاذ الجامعي: Duties and responsibilities of the university professor

1. أن يكون مطلعاً على أساليب التدريس الحديثة، مُلمّاً بمحتوى المادة العلمية أو العملية أو التدريبية التي يقدّمها للطلاب بخبرة عالية وثقة تامة، مع مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب في الإدراك العقلي والتّحصيل المعرفي. وكذا الأمر عند وضع أسئلة الامتحانات النصفية والعملية والنهائية.
2. الالتزام بتطبيق جميع القوانين والقرارات التشريعية، واللوائح التنفيذية وكل تعليمات العمل الصادرة عن الجهات ذات الاختصاص بالمؤسسة التعليمية.
3. الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم العليا، وأخلاقيات المهنة وفق تعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وبكل ما أقره المجتمع، فإنّه مسئول مسؤوليّة مباشرة عن تهذيب أخلاق الطلاب بتتمية روح الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية بينهم بوجه خاص، وبقية أفراد المؤسسة ومع أفراد المجتمع بشكل عام، وذلك من أجل حفظ كرامة المؤسسة والمهنة والمجتمع.

(48) الترمذي. مرجع سابق، مج4، ص363، حديث2003.

(47) الترمذي، محمد بن عيسى أبو عيسى، (د. ت). الجامع الصحيح سنن الترمذي، د. ط، تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرون. دار إحياء التراث العربي، بيروت. مج4، ص363. حديث2005.

4. إعداد المقررات الدراسية، النظرية والعملية، مع مراعاة المتغيرات التي تتطلب التوسيف المتطور وأن يعلن للطلاب توصيف المقرر ومحتواه العام، والوعاء الزمني المحدد له، وأساليب التقييم والتقييم، وتحديد المصادر والمراجع التي يسترشد بها الطالب في دراسته.
 5. تهيئة الظروف العلمية لنمو الطلاب الفكري وتوسيع مداركهم في القدرة على التّحصيل المعرفي.
 6. الالتزام بالمعايير الأكاديمية والجودة في التدريس، مع الكفاءة العلمية والعملية، وتطوير المستوى بالتدريب والتأهيل.
 7. احترام ساعات العمل بعدم التوقيع على ساعات أكثر من الحدّ المقرر له، والالتزام بحضور الساعات التدريسية المكتبيّة والبحثية والإشرافية، وعدم إلغاء أي محاضرة أو تغيير مكانها ووقتها إلا بعد إخطار الطلاب بوقت متّسع مع تعويض الفاقد في الساعات لأي مقرر دراسي، بما لا يتعارض مع دراستهم مع احترام أوقات الراحة المخصصة لهم.
 8. الإسهام في تهيئة مناخ يتسم بروح العمل الجماعي بفاعلية وإيجابية، ورفع روح الانضباط والالتزام الذاتي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، من أجل إيجاد بيئة داعمة للتنافس والابتكار والإبداع والتّميز.
 9. التقييم الدقيق والموضوعي لأسئلة الامتحانات الفصلية العملية والنهائية وفق إجابة نموذجية، وكذا الأمر عند تقييم بحوث التخرج والرسائل العلمية العالية والدقيقة، وتقييم البحوث والكتب والمؤلفات والترجمة والترقيات العلمية.
 10. حسن استخدام الأجهزة والمعدات، مع المحافظة على الأماكن التي يمارس فيها نشاطه العلمي والعملية والترفيهية.
 11. الالتزام بأصول وقواعد وشروط ومواصفات البحث العلمي، وذلك بتوخي الموضوعية والصّدق والنزاهة والأمانة العلمية، في الاقتباس والنقل والنّسرف والإحالة وسرد تبت المصادر والمراجع.
 12. الإسهام في حل المشكلات التي يتعرض لها المجتمع، وما يمكن الإشارة إليه هو أن الواجبات والحقوق لكل الأطراف ليس بالإمكان حصرها في هذا المقام.
- حقوق الأستاذ الجامعي: The rights of the university Teacher**
1. حفظ كافة حقوقه المرتبطة بالمهنة وخاصة الاعتبارية والمالية والشخصية.
 2. يجب ألا يكلف الأستاذ بمقررات لا تمت بصله إلى تخصصه العام أو الدقيق.
 3. العدالة في توزيع الأعباء التدريسية مع زملائه.
4. المعاملة العادلة بين أعضاء المؤسسة.
 5. إخطار عضو هيئة التدريس بالقوانين والقرارات واللوائح وتعليمات العمل التي تخصه عند تعيينه، وكذا ما يتعلق بالنظم التأديبية والحقوق المهنية.
 6. إتاحة الفرص أمام كل أعضاء هيئة التدريس في التّدب والإعارة والنقل والتمثيل الثقافي والمشاركات العلمية والبحثية، والإشراف على الرسائل العلمية وتقييم البحوث، بقدر ما هو ممكن ومتاح؛ على أن يكون ذلك في مجاله العلمي.
 7. تحديد آلية قبول الشكاوي التي قد تصدر عن عضو هيئة التدريس، والبت فيها بصورة عاجلة بدون مماطلة.
- حقوق وواجبات المهنيين بالمؤسسة الجامعية: Rights and duties of professionals**
1. حفظ كافة الحقوق المهنية والشخصية والاعتبارية المنصوص عليها في القوانين والقرارات واللوائح المنظمة للعمل بما يحقق التكامل والتكافل بين الزملاء، مع احترام كافة التخصصات، وعدم التمايز بينهم، أو التقليل من أهمية بعض الأعمال، والواجب أن ينظر لكل عضو في المؤسسة على أنه مكمل لعمل زميله؛ وإن تعددت تخصصاتهم وقدراتهم ومهاراتهم.
 2. الالتزام بسرية المعلومات والثقة والاحترام المتبادلين بين الزملاء، وعدم التّدخل في اختصاص الغير، وتسوية الخلافات التي قد تحدث بينهم، بطرق أخوية دون أن ترفع لجهات رسمية.
 3. يجب تقديم المصلحة العامة على أي مصلحة شخصية، وعدم استغلال المركز المهني لأي عضو بالمؤسسة في تحقيق مصالح مادية أو عينية أو علمية غير مشروعة، أو استغلال الإمكانيات والممتلكات الجامعية في تحقيق المآرب الشخصية له أو لغيره، والمحافظة على الأجهزة والمعدات التي تسلم له واستغلالها فيما ينبغي، والمحافظة على المال العام.
 4. يجب على جميع المهنيين التحلي بالأخلاق السامية والفضائل الإنسانية التي أمر بها الدين الإسلامي القويم، والتخلي عن إتباع كل سلوك مذموم نهى عنه الدين، والعقل السليم.
 5. الالتزام باللوائح المنظمة للعمل بالمؤسسة الجامعية والعمل بروح الفريق الواحد، بعلاقة يسودها الود والاحترام والتقدير والتعاون والإخلاص والتقيّد بنصوص عقود العمل وعدم تجاوزها إلا لضرورة تقتضيها المصلحة العامة وبعد موافقة جهة العمل.

أسس ومبادئ أخلاقيات البحث العلمي: Principles and principles of ethics of scientific research

تتلخص أبرز أسس أخلاقيات البحث العلمي ومبادئه والإشراف

على الرسائل العلمية والتأليف والنشر في التالي:

1. الإسهام في تنمية المعرفة العلمية للطلاب المرتبطة بخدمة المجتمع خاصة والإنسانية عامة؛ بما يكفل تحقيق مخرجات عالية الكفاءة للراقي بالمجتمع والرفع من مستواه الخدمي والإنتاجي، مع الاهتمام بالبحوث والدراسات المبتكرة المفيدة.
2. تعزيز حرية البحث العلمي، بدعم الجهود المبذولة بالإمكانات المادية والمعنوية ومنها: صيانة المرافق الخدمية بمواصفات جيدة، وتوفير الأجهزة العلمية الحديثة ومواد التشغيل لمواكبة التطور الصناعي وبلوغ مصاف الدول المتقدمة في الصناعة والإنتاج، بما يحقق الازدهار الحضاري؛ وبما لا يخالف مبادئ الدين الحنيف والقيم الإنسانية العليا.
3. الالتزام بقواعد البحث العلمي المتعارف عليها بين المتخصصين؛ ومنها الموضوعية وعدم التحيز والنزاهة والشفافية والسرية والأمانة العلمية وبالأخص في البحوث المشتركة، مع إتباع أصول الخطوات المنهجية للبحث العلمي.
4. أن يتحلّى بالأخلاق والآداب العامة ويعمل جاداً على تحقيق رسالتها وأهدافها، داخل الحرم الجامعي وخارجه.
5. تحديث توصيف المقررات الدراسية بإضافة كل جديد إليها مع ذكر المصادر والمراجع، التي أسهمت في تطويرها لتزويد الطلاب بها وذلك بإحضارها إلى المكتبة أو إحاطتهم بها وإحالتهم إلى كيفية الحصول عليها من مصدرها الأساسي.

الإشراف على البحوث والرسائل العلمية: Supervising research and scientific messages

يتعين على الأكاديمي الإسهام الفاعل في الإشراف على بحوث تخرج الطلاب والرسائل العلمية وتقييم البحوث، وعلى وجه الخصوص الاهتمام بالجوانب التالية:

1. تزويد الطالب الباحث بالمعلومات الكافية عن كيفية إجراء الدراسات الميدانية، وقواعد البحوث النظرية، وإرشاده نحو أحدث ما نشر من المصادر والمراجع والدوريات، بموضوع بحثه، وسبل البحث عنها في قواعد البيانات والإنترنت.
2. التوجيه العلمي والمشورة الواضحة بتقديم النصائح الإيجابية له، وإرشاده لخطوات البحث العلمي والمنهجية التي ينبغي أن يتبعها عند اختيار الطالب عنوان رسالته، وموضوع بحثه أو دراسته، مع التأكد على قدرة الباحث على استيعابه لمبادئ البحث العلمي وأسسه تحت إشراف الأستاذ المشرف، وألا يقلل من قدراته أثناء مرحلة البحث، أو مع أعضاء لجنة المناقشة.

حقوق وواجبات الطالب الجامعي: The rights and duties of university students

يتطلب من الجامعة أن تتكفل بتوفير كافة مستلزمات العملية

التعليمية الخاصة بها وفق معايير ومتطلبات الجودة المحددة؛ - من الجهة المختصة- وتشمل جميع ما يتعلق بالمرافق الخدمية، ومستلزمات البرنامج الدراسي، وعلى رأس ذلك توفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة التخصصية والخبرة العلمية والعملية، وكل ما يمكن أن يحقق مخرجات متميزة من الإعداد المهني، وفي المقابل يجب على الطالب احترام مقدرات الجامعة ويعمل جاداً؛ لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأن يحترم القوانين والقرارات واللوائح المنظمة لسير الدراسة والامتحانات، والأخلاق ومبادئ وآداب وقواعد السلوك العام داخل الحرم الجامعي وخارجه، وذلك بمراعاة الصدق في القول والإخلاص في العمل، وعدم الوقوع في مواطن الغش والخيانة، ومتابعة التحصيل العلمي بجد واجتهاد، والمحافظة على المباني الدراسية والمعامل العلمية وكل المرافق الخدمية وسكن الطلاب، والأجهزة والمعدات، وأن يوثق الطالب الصلة بزملانه وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين باحترامهم وتقدير جهودهم، ومراعاة الأمانة والموضوعية عند الإلقاء بوجهة نظره تجاه أعضاء هيئة التدريس والقيادات التعليمية، إذا لزم الأمر، وزيادة ارتباطه بالجامعة بعد تخرجه، وأن يكون خير خلف لخير سلف، وهو يحمل مسؤولية رسالة بناء الوطن مع غيره.

واجبات المؤسسة نحو المنتسبين إليها: Duties of the institution towards its members

1. توفير المناخ النفسي والعلمي للعمل، وتنمية قيم العدل والمساواة بتكافؤ الفرص بين أعضاء المؤسسة بما فيهم المعيد، وفني المعامل، والعناصر الإدارية المساعدة وأيضاً أعضاء هيئة التدريس؛ خصوصاً عند توزيع الساعات التدريسية والبحثية والمكتبية، والإشراف الأكاديمي، وحضور المؤتمرات والندوات وورش العمل، ودورات التأهيل المهني والإجازات العلمية.
2. تشجيع البحث العلمي بالدعم المادي والفني من: أجهزة ومعدات ومستلزمات التشغيل، وبالأخص للعناصر المتميزة بالابتكار والإبداع، بإتاحة الفرصة أمامهم بزيادة العطاء، والتقييم والتقييم لبيان نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف لمواجهتها.
3. المحافظة على الأصالة المهنية ومكافحة كل ما يفسد الذمم وينشر الفساد في المؤسسة التعليمية، ومواجهة كل ما يمس أو يخدش سمعة وشرف المجتمع والمهنة والمهنيين بأقوى العقوبات التأديبية.

وسلوكيات المهنة؛ لبلوغ أعلى مراتب التميز والجودة الشاملة، والإعداد المهني بمؤسسات الجامعة. تتلخص أهم نتائج البحث في التالي:

1. ميثاق أخلاقيات العمل المهني عهد يقطعه المرء على نفسه، ووعد لا يخلفه بينه وبين الله تعالى، بالنمّسك بحبله المتين الذي لا تنفصم عراه الوثقى، لينال الجزاء الأوفى؛ ومن ينقضه أو يخلفه فله سوء عقبى الدار.
2. لأعضاء هيئة التدريس الدور البارز والمهم في بناء شخصية الطالب المعرفية والأخلاقية والسلوكية والإعداد المهني المستقبلي، بتخصيص الوقت الدراسي فيما يفيد الطالب وفق المعايير التربوية والعلمية والعملية.
3. يعد ميثاق الشرف الأخلاقي معياراً للسلوك المهني بين أعضاء المؤسسة الجامعية؛ لأنه يتضمن ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، ويعزز دورهم الإيجابي نحو الممارسة المهنية والمشاركة الفعالة أكاديمياً وإدارياً، وتقوية روابط الصلات بين جميع أعضاء المؤسسة، وكذا المجتمع؛ للرفع من مستوى الكفاءة والأداء؛ للرفي بالمهنة وتطويرها.
4. يترتب على نقض الميثاق أو العهد العقوبة الإلهية وهي أشد وأبلغ من عقوبة سلطان القانون، إذ قد يفلت الإنسان من قبضة القانون والعقوبة في الدنيا. أمّا الجزاء الإلهي لا محالة أنه سيقع إلا ما رحم ربي، ومنه ما هو عاجل في الدنيا، ومنه ما هو أجل في الآخرة، بغض الطرف عن العقوبات المنصوص عليها في القوانين الوضعية؛ وقد رأينا ما قد حلّ بالأمم والشعوب والأقوام السالفة من العقاب الإلهي فيما سبق بيانه، وما ينتظره المخالف للعهود والمواثيق في الآخرة أدهى وأمر.
5. الإيمان بأنّ العمل أو الخدمة هي واجب ومسؤولية شخصية قبل أن تكون مصدراً للرزق، وتتطلب أعلى درجات الدقة والكفاءة والجودة والإخلاص والأمانة، واحترام أوقات العمل وتخصيصها للواجبات المهنية، والحرص على أن تسود العلاقات بين الزملاء روح المحبة والتقدير والاحترام والتعاون؛ ومن ثمّ فإنّ: أجمل ما في العمل الإخلاص، وأسمى ما في الإخلاص الإتيان، وأفضل ما في الإتيان الجدة، وأثمر ما في الجدة النّجاح، وأنجح ما في الحياة حبّ الله ورسوله، ثمّ حبّ الوالدين ثمّ الوطن، ثمّ الإحسان إلى أفراده.

الملاحظات والمقترحات: Notes and proposals

1. الأمر المحير اليوم أكثر مما سبق، ويحتاج إلى المزيد من الدراسة الموضوعية؛ بمقتضى الدين الحنيف ومبادئ الأخلاق السامية والقيم العليا: (ما النتائج التي ترتبت عن العهود ومواثيق الشرف العالمية التي قطعتها الشعوب والأمم

3. تنمية قدرات الباحث على التفكير الصائب والإبداع والابتكار؛ وإبراز شخصيته؛ على أن يوجهه لتحمل مسؤوليات إنتاجه العلمي وما توصل إليه من نتائج ومقترحات وملاحظات ويرفع من معنوياته واستعداده الشخصي للدفاع عن كل ما يوجه إليه من أسئلة تحتاج إلى تحليلات صائبة وردود مقنعة؛ أو إجراء أي تعديلات منهجية، وعدم التقليل من قدراته العلمية.

4. التقييم الموضوعي للرسائل العلمية والبحوث في المراحل الجامعية البكالوريوس والليسانس، والعالية الماجستير والدقيقة الدكتوراه، بالإشراف المباشر أو مع لجان التقييم، أو تقييم البحوث والدراسات المبتكرة أو المطلوبة للنشر والترقيات العلمية.

التعهد بإقرار وثيقة ميثاق الشرف الأخلاقي المهني: Commitment to the ethical code of ethics

يتضمن التعهد أو العهد بإقرار وثيقة ميثاق الشرف الأخلاقي المهني الألفاظ التالية أو ما في حكمها من مضمون: (أشهد الله، وأقرّ وأتعهدّ أنا اسمي: ... بكامل قواي العقلية، وبمحض إرادتي الحرة، وبنية صادقة، وعزم قوي؛ بصفتي: ...عضو هيئة تدريس، موظف، طالب) بطاقة رقم: ... صادرة في: ... (اسم المؤسسة؛ أو الإدارة أو المكتب أو القسم)، قرأت واستوعبت نصوص ميثاق الشرف الأخلاقي الخاص بهذه المؤسسة؛ وقبلت كل الشروط المنصوص عليها بالوثيقة لهذه المؤسسة؛ وسأفي بهذا الميثاق والتزم بتطبيق كل ما ورد به من معايير النزاهة والشفافية والأمانة والصدق في الأقوال، والإخلاص في الأعمال بكل جد واجتهاد وكفاءة وموضوعية، وأحرص بأقصى ما بوسعي بذله، وبكل ما هو واجب القيام به، بالتعاون والاحترام المتبادلين مع الزملاء، واجتنب كل الأعمال التي تسيء إلى شرف الزملاء وكرامة وسمعة المهنة والمهني والمؤسسة والمجتمع، وابتعد عن أي فعل أو سلوك مشين أو مهين يتعارض مع المبادئ الأخلاقية والقيم العليا السامية النبيلة وسلوكيات المهنة والآداب العامة، وفي النهاية: ها أنذا أشهد الله العليّ القدير، وأشهدكم بأنني سأتحمل المسؤولية التامة عن كل ما يُناقض ويخالف هذا الميثاق، أو كل ما يترتب عن أي ممارسة خاطئة من أضرار جسمية أو مادية أو معنوية كُنْتُ سبباً فيها للغير، والله على ما أقول - (وكيل) - شهيد.

ثالثاً: الخاتمة والتوصيات Conclusion and Recommendations

تضمن هذا البحث الأسس الأولية لمعايير ومبادئ ميثاق الشرف الأخلاقي الجامعي، على ضوء هدي الدين الإسلامي الحنيف. عند وضع لبنات الميثاق الجامعي؛ لما له من أهمية بالغة في رفع مستوى الوعي المهني والأداء المعرفي والعملية والالتزام بأخلاقيات

3. ابن أنس، مالك بن عامر الأصبحي. (2004)، *الموطأ*. ط1، تحقيق: محمد مصطفى الأعظمي، مؤسسة زايد بن سلطان آل نهيان، الإمارات.
4. البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله. (1987). *الجامع الصحيح المختصر*. تحقيق وتعليق: مصطفى ديب البغا. دار ابن كثير، اليمامة، بيروت.
5. البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين. (1410هـ). *شعب الإيمان*. تحقيق: محمد السعيد بسيوني زغلول، دار الكتب العلمية، بيروت.
6. الترمذي، محمد بن عيسى أبو عيسى، (د. ت). *الجامع الصحيح سنن الترمذي*. تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرون. دار إحياء التراث العربي، بيروت.
7. جمعة، أحمد حلمي. (2009). *تطور معايير التدقيق والتأكد الدولية وقواعد أخلاقيات المهنة*، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
8. ذوقان، عبيدات، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (1998). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. ط6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
9. الرزاي، فخر الدين محمد بن عمر. (2000). *التفسير الكبير أو مفاتيح الغيب*. ب ت، دار الكتب العلمية، بيروت.
10. الرزاي، محمد بن أبي بكر، (1995). *مختار الصحاح*، تحقيق: محمود خاطر، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
11. أبو السعود، محمد بن محمد العمادي. (د. ت). *إرشاد العقل السليم إلى مزايا القرآن الكريم*. دار إحياء التراث العربي، بيروت.
12. شحاتة، حسن، والنجار، زينب، عمّار، حامد. (2003). *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*، (عربي - إنجليزي، إنجليزي - عربي)، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
13. الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن كثير. (2000). *البيان في تأويل القرآن*، ط1، تحقيق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
14. ابن عاشور، محمد الطاهر بن محمد. (1984 هـ). *التحرير والتأوير، "تحرير المعنى السديد وتوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد"*، الدار التونسية للنشر، تونس.
15. عبد العال، حمدي، (2002). *الأخلاق ومعاييرها بين الوضعية والدين*. ط3، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت.
16. ابن عساکر، علي بن الحسن. (د. ت). *تاريخ دمشق*، دراسة وتحقيق: علي شيري. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.

على نفسها، وأشهدت عليها الله بالالتزام بها؟. وما السبيل إلى محاسبة ومواجهة من ينكث بهذه العهود والمواثيق بمقتضى العدالة القضائية في ظل اختلال توازن القوة البشرية بين الأطراف المتعاقدة بموجب المواثيق والعهود؟).

2. على ضوء ما سبق يمكن أن نسأل: هل توجد تجاوزات في ظل ميثاق أخلاقيات المهنة في المؤسسات التعليمية؟، وبالتأكيد قد يكون ذلك متاحاً لضعاف النفوس، ولكن أقل مما لو اعتمدت إدارة المؤسسة على العقوبات القانونية الرادعة للتجاوزات في العمل؛ إذ إنَّ التجاوزات المتعلقة بأخلاقيات الممارسة المهنية أكثر تأثيراً من حيث سلبية فاعلية الأداء، وما ينجم عن ذلك من إضرار مادية ومعنوية؛ لأن هذه الأخيرة تسبب ضغطاً نفسياً على المهني أكثر من الخوف من العقوبة القانونية؛ وهذه الاستنتاجات هي مجالات مهمة لمزيد من الدراسات المستقبلية التطبيقية حول: (أهمية ميثاق الشرف الأخلاقي على فاعلية الأداء المهني بمؤسسات التعليم العالي).

3. وأخيراً فإنَّ الدعوة الملحة الآن أكثر من أي وقت مضى في ظل القرصنة والاحتيال وانتهاك حقوق الإنسان وتكالب الأمم على مقدرات الشعوب المستضعفة بوجه عام، وعلى وطننا العربي بوجه أخص؛ إلى انطلاق مبادرات لمشروع ميثاق الشرف الوطني للتكامل العلمي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي. لتعزيز الوحدة الوطنية؛ على أسس مبادئ الشريعة الإسلامية. بالاستعانة من تجارب الأمم السابقة في هذا المجال، بغية الإصلاح الشامل المبني على أسس العدالة والمساواة والتكافل الاجتماعي والشفافية والنزاهة، والله ولي التوفيق. والنجاح. والحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله أولاً وأخيراً. وكفى بالله شهيداً.

قائمة المصادر والمراجع: List of sources and references

- القرآن الكريم برواية الإمام نافع عن عاصم.
- 1. اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، (1434هـ - 2013)، *دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية*. عمان، الأردن.
- 2. ابن أبي أصيبعة، أحمد بن القاسم. (ب. ت). *عيون الأنباء في طبقات الأطباء*. أضافه للمكتبة الشاملة: عبد المجيد أبو مريقة، تاريخ الإضافة: 8-2009م، مصدر الكتاب: <http://www.alwarraq.com>

25. مصطفى، إبراهيم، والزيات، أحمد، وعبد القادر، حامد، النجار، محمد. (د . ت). *المعجم الوسيط*. تحقيق: مجمع اللغة العربية، دار الدعوة. الإسكندرية، مصر.
26. ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (2003). *لسان العرب*، مراجعة وتصحيح نخبة من الأساتذة المتخصصين. دار الحديث، القاهرة.
27. ابن هشام، أبو محمد عبد الملك المعافري. (2003). *السيرة النبوية*. تقديم ومراجعة: صدقي جميل العطار، ب ط، تحقيق: سعيد محمد اللحام، مكتب البحوث والدراسات، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
28. وهبه، مراد. (1979). *المعجم الفلسفي*. ط3، دار الثقافة الجديدة، القاهرة.
29. <https://WWW.ar.wikipedia.org/wiki/>.
30. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>.
معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي.
31. https://www.iltizam.org.ly:2096/log_out/?locale=ar
32. <https://www.dorar.net/akhlmaq/342>.
33. *الذُرر السنّيّة*: لجنة الإشراف العلمي؛ المشرف العام: علوي بن عبد القادر السقاف، أعضاء اللجنة المشرفة: هتلان بن علي الهتلان، أسامة بن حسن الرتوعي، حسن بن علي البار، ومنصور بن حمد العيدي.
17. العسكري، أبي هلال الحسين بن عبد الله بن سهل. (2009). *الفروق اللغوية*. ط1، تحقيق: محمد باسل عيون السود، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
18. عليان، يحي مصطفى. (د . ت). *البحث العلمي*، أسسه. مناهجه وأساليبه. إجراءاته، عمان، الأردن.
19. ابن فارس، أبو الحسين أحمد. (1979). *معجم مقاييس اللغة*. تحقيق: عبد السلام محمد هارون. دار الفكر، بيروت.
20. القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد الأنصاري. (د . ت). *الجامع لأحكام القرآن*، دار الشعب، القاهرة.
21. الفشيري، أبو القاسم عبد الكريم بن هوازن، (2000). *لطائف الإشارات*. تفسير صوفي كامل للقرآن الكريم. قدّم له وحققه وعلّق عليه: إبراهيم بسيوني. الهيئة المصرية العامة للكتاب، إدارة التراث، مصر.
22. ابن ماجه، محمد بن يزيد أبو عبدالله. (د . ت). *سنن ابن ماجه*، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي. دار الفكر، بيروت.
23. المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي. 2016م، د ط، طرابلس ليبيا.
24. مسلم، بن الحجاج بن مسلم بن ورد أبو الحسين، (د . ت). *الجامع الصحيح المسمى صحيح مسلم*. تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، مع الكتاب؛ تعليق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

دور القيادات الجامعية في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في الجامعة الجزائرية

د. براهيم عبد الرزاق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر

abdoabrahimi07@gmail.com

د. هبال عبد المالك

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر

abdelmalekhebal28@gmail.com

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسيرين في الجامعة الجزائرية في إنجاح التغيير التنظيمي، وتم إسقاط ذلك ميدانيا على نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) كمشروع تغيير استراتيجي، لتصحيح الاختلالات المتراكمة التي عرفتتها الجامعة الجزائرية منذ عقود، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستعان باستبيان ضم 62 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما: أدوار قيادة التغيير التنظيمي، وأهداف نظام ل.م.د، وتكونت عينة الدراسة من 264 قائد إداري من المستويات الإدارية الثلاثة رئاسة الجامعة والكليات و الأقسام. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقادة للتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى عدم تحقق أهداف نظام (ل.م.د) وبالتالي فشل التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية. وفي الأخير كانت هناك علاقة تأثير قوية وإيجابية بين ممارسة أدوار قيادة التغيير ونجاح التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، قيادة التغيير، نظام التعليم العالي (ل.م.د)، مؤسسات التعليم العالي.

المقدمة: لاشك أننا نعيش اليوم في عصرٍ سريع التغيير، تسوده ثورة علمية ومعرفية وتكنولوجية وانفتاح عالمي ودولي، لذا كان لزاماً أن تجد الكثير من المؤسسات نفسها محاطة بتحديات ومشكلات يصعب التكيف معها، مما يضطرها إلى القيام بمراجعة شاملة لبيئتها التنظيمية الداخلية من خلال إعادة النظر في رؤيتها وأهدافها، سياساتها، هيكلها، مواردها المادية والبشرية للانتقال من وضع قائم إلى وضع يجعلها قادرة على المنافسة والبقاء.

من هذا المنطلق أصبح التغيير التنظيمي المخطط أولوية ملحة في حياة المؤسسات للرفع من مستويات الفعالية التنظيمية لتحقيق النجاح، على أن يصاحب ذلك هدفاً للتغيير ومعرفة أسبابه الداخلية والخارجية وما يشتمل عليه من تقنيات، إضافة إلى الإحاطة الشاملة بالمحددات البيئية المحيطة.

إن نجاح المؤسسات في وقت سابق كان مرهون بوجود قيادة فاعلة قادرة على القيام بوظائفها الإدارية والفنية على أكمل وجه، إلا أن هذا الدور التقليدي للمدير القائد في الوقت الراهن لم يعد يقتصر على هاتين الوظيفتين الإدارية والفنية، بل تعداه إلى دور اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير المنشود في المؤسسة من خلال خلق مناخ ملائم لعملية التغيير والتغلب على كل معوقاته، كما أن قيادة التغيير بنجاح أصبحت من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادة الإدارية في هذا العصر.

وانطلاقاً من كون مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات لا تعيش في فراغ بل تشكل كلاً متكاملًا مع بيئتها تتأثر وتتأثر فيها، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات وشروط وضروريات الواقع الجديد الذي فرضته العولمة واستخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة.

لذا فالجامعة يطالها التغيير كغيرها من المؤسسات بل أن الكثير من المفاهيم كالسوق والمنافسة والعملاء التي كانت مؤسسات التعليم العالي تتأى بنفسها عن التعامل معها صار محتما عليها النظر فيها باعتبارها محددًا لقدرتها على مواصلة نشاطها التربوي والعلمي، بل الأكثر من هذا فالتغيير ممكن أن يمس البيئة الداخلية للجامعة كأن يشمل عملية التعليم والتعلم، المنهاج وطرق التدريس، الأساليب التربوية والإشرافية وحتى أساليب إدارة الجامعة.

وبما أن الجزائر هي جزء من البيئة العالمية تعرف كغيرها من الدول أن التعليم العالي هو مفتاح المرور لعصر المعرفة والسبيل لتطوير المجتمعات وبناء الاقتصاديات القوية التي تقاس في وقتنا الحالي بقوة الجامعات والبحث العلمي .

لذا سعت وزارة التعليم العالي منذ إنشائها سنة 1970 إلى تكريس كل الإمكانيات والقدرات لتطوير الجامعة الجزائرية بما يتماشى وحاجات المجتمع وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، تجسد ذلك من خلال سلسلة من الإصلاحات عرفها القطاع لنتاسب مع خصوصيات كل فترة زمنية لتطور النظام السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي في الجزائر .

رغم هذه الإصلاحات فإن قطاع التعليم العالي عرف الكثير من الاختلالات المتراكمة عبر السنين، إضافة إلى عجز نظام التعليم العالي على مواكبة التحديات الكبرى الناتجة عن العولمة واقتصاد المعرفة وبروز المهن الجديدة.

لذا كان من الضروري وعلى غرار الكثير من الدول المتطورة إحداث إصلاحات عميقة على منظومة التعليم العالي في الجزائر في إطار إستراتيجية تطويرية قادرة على استيعاب أي تطورا اجتماعي وسياسي واقتصادي تمر به البلاد من جهة وعولمة التعليم العالي وتبعاته دولياً من جهة أخرى، هذا ما تجسد فعلاً من خلال

لذا فإشكالية البحث تدور حول تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلاً في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د).

ولفك معالم هذه الإشكالية نحتاج للإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟
- ما مدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟
- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقيق أهداف نظام (ل.م.د)؟

2- الفرضيات:

على ضوء الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى:

ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.

الفرضية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب الإداري، الدرجة العلمية).

الفرضية الثالثة:

نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.

الفرضية الرابعة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام ل.م.د في الجامعات

القرار الذي اتخذته الوزارة الوصية بإعادة هيكلة جديدة لنظام التعليم العالي في إطار ما يعرف بنظام (ل.م.د) وعليه أصبح التغيير التنظيمي خياراً مفروضاً على إدارة الجامعة الجزائرية لتتماشى مع التوجه الجديد لعصرنة القطاع والتكيف مع التطورات البيئية المحلية والعالمية.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في الجامعة الجزائرية لإنجاح التغيير المنشود من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ظل هيكلة جديدة لنظام التعليم العالي هدفها إعطاء نقلة نوعية لمنظومة التعليم العالي وتصحيح جميع الإختلالات والمشاكل التي تعاني منها الجامعة الجزائرية.

1- تحديد وصياغة الإشكالية:

إن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، والسرعة الهائلة في انتقال المعلومات، والحاجة إلى إدخال التكنولوجيا المتطورة في التعليم، والدورات الدراسية التي تنظمها المؤسسات الاقتصادية، وضعف الموارد المالية المخصصة للتعليم العالي، و التأكيد المتزايد على مبدأ المساواة والمحاسبة، إضافة إلى عولمة التعليم وغيرها من التحديات، تفرض على القائمين على مؤسسات التعليم العالي في أنحاء العالم ضرورة مواكبتها، بإحداث التغييرات اللازمة في البيئة التنظيمية الداخلية للارتقاء بمؤسساتهم نحو الجودة والتميز في الأداء.

ومن الملاحظ أن هناك إجماع في المجتمع الجزائري، على أن الجامعة الجزائرية تعاني من مشاكل كثيرة، انعكست على أدائها وضعف مخرجاتها العلمية والبشرية، إضافة إلى تفاقم مشكلة بطالة الخريجين وعدم مواجاة سوق العمل مع تخصصاتهم العلمية.

من هذا المنطلق تزايدت الدعوات مع مطلع الألفية الجديدة بإحداث تغييرات جذرية على منظومة التعليم العالي استجابةً للتغيرات المجتمعية المحلية والدولية .

إن الفرصة الحقيقية لإحداث هذا التغيير داخل الجامعة الجزائرية ومنظومة التعليم العالي، جاءت في إطار مشروع نظام ل.م.د، الذي أقرته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 2004، بعد مشروع إصلاح قطاع التربية والتعليم العالي الذي أقرته السلطة السياسية سنة 2001.

ومنه فإن هذا النظام الجديد للتعليم العالي في الجزائر، يبشر بإحداث تغييرات نوعية كبيرة في القطاع، شريطة توفر قيادات إدارية جامعية مؤثرة وقادرة على قيادة عمليات التغيير، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المسطرة.

محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب الإداري، الدرجة العلمية).

4- أهداف الدراسة:

- في إطار إشكالية البحث وفرضياته تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:
- يهدف البحث من الناحية النظرية إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير وبشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح.
- من ناحية تطبيقية يعتبر هذا البحث خطوة هامة للتطبيق العملي لمفهوم قيادة التغيير التنظيمي في واقع المؤسسات العمومية الجزائرية لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي لما له من تأثير على زيادة الأداء التنظيمي للوصول إلى النوعية و التميز.
- التعرف على دور التغيير في مؤسسات التعليم العالي، ومتى يكون هذا الدور ايجابيا يحقق النتائج المرجوة منه، ومتى يكون سلبيا ويفشل في تحقيق تلك النتائج.
- تسليط الضوء على واقع العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهل تتوفر في الإداريين مهارات قيادة التغيير التنظيمي.
- الوقوف على الأهداف والغايات المتوخاة من اعتماد نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) الذي تبنته الجزائر كخيار استراتيجي في إطار الإصلاحات التي يشهدها قطاع التعليم العالي مع مطلع هذه الألفية.
- تشخيص واقع المنظومة الجامعية في الجزائر في ظل تطبيق نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) لإعطاء صورة تقييمية أولية عن نجاح أو فشل تجسيد أهداف هذا النظام على أرض الواقع، مع الاستعانة في هذا التقييم ميدانيا بوجهات نظر القائمين على تسير الجامعة الجزائرية.
- قد تقيد هذه الدراسة مختلف الإداريين الساهرين على تطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية من استخدام أدوار قيادة التغيير التنظيمي الوارد في هذا البحث لأجل تطوير أدائهم من أجل النهوض والرقى بالعملية التعليمية لخدمة الجامعة والمجتمع معا.

5- حدود الدراسة:

- حددت الدراسة بالمجالات التالية:
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مجموعة من مؤسسات التعليم العالي في الشرق الجزائري.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقيق أهداف نظام (ل.م.د).

3- أهمية الدراسة:

- يمكن أبراز أهمية هذا البحث في العناصر التالية:
- يعتبر موضوع قيادة التغيير التنظيمي من الأكثر المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا من طرف الباحثين في حقل القيادة والإدارة في العقود الأخيرة باعتبار أن إحداث التغيير وإدارته بنجاح أولوية ملحة في حياة المنظمات لتتماشى مع تحديات هذا العصر، من هذا المنطلق اتفقت أغلب الأبحاث في هذا المجال من الدراسة حول نمط قيادي تحويلي له القدرة على تحريك الطاقات الكامنة داخل المرؤوسين لتحقيق أهداف التغيير المنشود.
- قلة الدراسات في مجال قيادة التغيير التنظيمي في وقع التعليم العالي في الجزائر وبأخص عندما يتعلق الأمر بمشروع التغيير الأهم في مسيرة الإصلاحات التي عرفتها الجامعة الجزائرية منذ إنشاء وزارة التعليم العالي والمتمثل في نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د).
- نظرا لأهمية الجامعة في تكوين اقتصاد قوي، تحتم الأمر على السلطة العليا في الجزائر مواكبة الركب العالمي بإصلاح منظومة التعليم العالي وإحداث تغيير عليها، مثلما فعلت الكثير من دول العالم المتطور خاصة الأوروبية منها مع مطلع القرن الجديد.
- التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم وفي الجزائر على الخصوص لكي تتفاعل مع المتغيرات العالمية التي فرضتها عولمة التعليم العالي واستخدام التقنيات الحديثة، مما يتطلب وجود قيادات تغير قادرة على إحداث نقلة علمية حضارية تسهل اندماج الجامعة في محيطها المحلي والدولي.
- ندرة الدراسات العلمية المتخصصة حول تقييم نسبة انجاز الأهداف المتوخاة من تطبيق نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) بعد فترة زمنية معتبرة من تطبيقه في الجزائر، من خلال تحديد نقاط القوة فيه وتعزيزها، أو تحديد العوائق التي تهدد مهمة نجاحه، وتزيد من مخاوف فشله مثل النظام

- الحدود الزمنية: انحصرت دراستنا على الفترة الزمنية من سنة 2004 إلى غاية 2014.

6- الدراسات السابقة:

تخر أديبات الإدارة بدراسات كثيرة في موضوع قيادة التغيير التنظيمي التي شملت العديد من المنظمات في القطاع الصناعي أو الخدمي، وعليه سوف نركز فقط على الدراسات السابقة ذات الصلة بميدان دراستنا هذه (التعليم والتعليم العالي) .

1.6: الدراسات المتعلقة بقيادة التغيير في قطاع التربية والتعليم و التعليم العالي:

دراسة (علي محمد شنن 2017)¹ بعنوان "دراسة ملاءمة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين" لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث استبانة مكونة من 15 فقرة، وتكونت عينة الدراسة من 111 قائد تربوي موزعين على مديريات التربية والتعليم في قطاع غزة بنسبة 50% من المجتمع الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة ملاءمة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي مرتقعا نسبيا وأن استغلال القيادات التعليمية للمستحدثات التكنولوجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بلغ 74.70% وهي مرتفعة، كما أن هناك ضعف من قبل القيادات التعليمية في مراعاة معايير استدامة الموارد عند القيام بالمهام.

دراسة (زهير محمود الكردي 2016)² بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية، وإلى صياغة استراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، في ضوء مبادئ التنمية المستدامة. وتكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 110. وتوصلت الدراسة إلى عدت نتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة الإسلامية لقيادة التغيير في ضوء مبادئ التنمية المستدامة تُعزى لمتغير الرتبة الوظيفية كما قام الباحث بوضع استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادئ التنمية المستدامة.

دراسة (صبحه بنت سالم بن حليس الغيلاني 2015)³ بعنوان: درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بحفاظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة تكونت من محورين: محور يقيس درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير، ويحتوي على أربعة أبعاد هي: تنمية العلاقات الإنسانية، توضيح عملية التغيير، الشراكة في التغيير، التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير، ومحور يقيس درجة الرضا الوظيفي، ويحتوي على أربعة أبعاد هي: الرضا عن ظروف العمل وطبيعته، الرضا عن الإشراف الإداري، الرضا عن الجوانب المادية، الرضا عن تحقيق الذات في هذه الوظيفة. وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها: درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم كانت كبيرة.

دراسة (رغده بنت محمد عبدالله السقا 2012)⁴ بعنوان "المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما صممت استبانة وزعت على عينة عشوائية 262 عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى نتائج منها: درجة ممارسة مهارات قائد التغيير لدى القائد الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "عالية".

دراسة (عبيد بن عبد الله بن بحتري السبيعي 2010)⁵ حول "الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير" إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية في ضوء متطلبات التغيير، ودرجة إمكانية ممارستها، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم 100 مدير ومساعد له موزعين على جميع محافظات المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدت نتائج منها: أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا، حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (4.35). أن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لمحور إمكانية الممارسة (3.88). وأن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التغيير، موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط العام لمحور لدرجة وجودها (3.55).

دراسة (عبد الخالق حنش سعيد الجندي الزهراني 2008)⁶ بعنوان "واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة" وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي لأبعاد قيادة التغيير التالية: تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة، بناء فريق إحداث التغيير،

خلالها الباحث إبراز أهم التحديات والعقبات التي تقف أمام إصلاح التعليم العالي عامة وتطبيق نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية والعوائق التي تواجه مهمة إنجاحه

وقد حصر الباحث التحديات التي تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل.م.د في الجزائر فيما يلي:

تحديات الواقع الثقافي في الجزائر: حيث أن السلطات السياسية في بلادنا قامت باستيراد مناهج ونظم تعليمية وضعت في بيئة ثقافية وسياسية واجتماعية واقتصادية تختلف عن بيئتنا.

تحديات الواقع الاجتماعي الاقتصادي وسوق العمل: حيث أن المناهج التعليمية عندنا منفصلة تماما عن الواقع المؤسسيات خلافا لما هو عليه في الدول الأوروبية التي تعمل على تعزيز المناهج التعليمية عندها وربطها بالواقع الاجتماعي والاقتصادي، وأما سوق العمل في الجزائر فهو غير من وممع تزايد عدد خريجي الجامعات بسبب تقليص مدة التكوين في نظام ل.م.د مقارنة مع نظام الكلاسيكي يهدد بتزايد عدد البطالين في صفوف خريجي الجامعات.

تحديات متعلقة بمتطلبات وضع النظام الجديد حيز التطبيق وكيفية: وهذا مثل تعميم تطبيق هذا النظام قبل التحضير الكافي له إعلاميا، ماديا، بشريا.

تحديات الوقت: إن طبيعة نظام ل.م.د لاسيما فيما يتعلق بكثرة الامتحانات، الأعمال الشخصية التي يقوم بها الطلبة، نظام المرافقة، المراقبة المستمرة، الوحدات السداسية، اكتظاظ الطلبة مع قلة الهياكل، تأخر الدخول الجامعي كل ذلك أنتج مشكلا آخر وتحديا أمام نجاح تطبيق نظام ل.م.د.

وفي الأخير أشار الباحث أن هناك انقسام في المواقف بين له نظرة تشاؤم من تطبيق نظام ل.م.د والحكم عليه بالفشل لعدم تناسبه والبيئة الجزائرية وبالتالي يجب العودة للنظام القديم، في حين هناك من يؤيد تطبيق هذا النظام ولكن بشروط أهمها ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنجاحه.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الآتي:

وضحت الدراسة نموذج التغيير الذي تتعامل معه القيادة الإدارية على مستوى مؤسسات التعليم العالي إلا وهو التغيير على مستوى أنظمة التعليم العالي وبضبط التغيير في صورة نظام التعليم العالمي الجديد (ل.م.د)، في حين أن الدراسات السابقة حاول أصحابها إما اقتراح نماذج للتغيير على مستوى مؤسسات التعليم بصفة عامة، أو الإشارة إلى التعامل مع أي تغيير مهما كان نوعه، كما أن الدراسات السابقة أشارت إلى التغيير الذاتي و المخطط داخل مؤسسات التعليم بصفة عامة، في حين دراستنا هذه كان

الاتصال الفعال بالآخرين، تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير، الفعالية في إدارة وقت التغيير، التحفيز نحو أهداف التغيير. كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جدا.

دراسة (الأصبحي آلاء أحمد 2007)⁷ بعنوان "نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمينية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة " حيث شملت الدراسة جميع القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في الجامعات اليمينية العامة والبالغ عددهم 145 فردا، و توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى أن الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات قد جاءت مرتبة على النحو الآتي: إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، إدارة الجودة الشاملة، إدارة إعادة الهندسة التنظيمية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التكيف الثقافي، إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، إدارة نظم التعلم. كما توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمينية من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطا في الجامعات اليمينية كان مرتفعة.

دراسة (Leithwood, 1992)⁸ وزملائه حيث قام بانجاز ثلاث دراسات مع نهاية 1991 مرتبطة بقيادة التغيير في البيئة المدرسية وقد شملت الدراسة 12 مدرسة بادرت بالتغيير الإصلاح المدرسي حسب اختيارها، وأخرى بمبادرة من المقطعة التعليمية أو الولاية التابعة لها المدرسة.

وأشارت الدراسات إلى أن قادة التغيير يسعون دائما إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

- مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على تكوين ثقافة مهنية تعاونية والمحافظة عليها.
- حدد قادة هذه المدارس مجموعة من الاستراتيجيات لمساعدة المعلمين على بناء ثقافة مهنية تعاونية والمحافظة عليها ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر: مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في وضع الأهداف وإيجاد الوقت اللازم للتخطيط التشاركي، اختيار المعلمين الجدد ممن يتصفون بالالتزام بمهمة المدرسة الرئيسية وأولوياتها، توصيل قيم المدرسة وثقافتها ومعتقداتها للعاملين من خلال الاتصال الشخصي اليومي معهم، تقاسم السلطة والمسؤولية مع العاملين من خلال تفويض السلطة وتشكيل فرق التطوير المدرسية.
- تعزيز النمو المهني للمعلمين.
- تحسين أساليب حل المشكلات جماعيا.

2.6: الدراسات السابقة المتعلقة بنظام التعليم العالي (ل.م.د):

دراسة (عبد القادر تواتي 2013)⁹ بعنوان: "تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل.م.د في الجزائر" حاول من

- تحديد الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.

- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي، وثقافة المنظمة الملازمة للتوجهات الإستراتيجية¹¹.

2. إدارة التغيير التنظيمي:

تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها "عملية أخذ المنظمة في مسيرة من حالتها الراهنة إلى الحالة المنشودة في المستقبل والتعامل بشكل إستراتيجي مع كافة الأمور التي تظهر خلال هذه المسيرة بعد تحديد الحالة المنشودة ومتطلباتها"¹².

1.2- أسس إحداث التغيير التنظيمي:

توجد عدة أسس يجب على الإدارة مراعاتها لإحداث التغيير بشكل فعال منها:

- يجب على المسؤول الإداري أن يجري دراسة دقيقة لطبيعة المشكلة التي تستدعي إجراء التغيير، وأن يخطط للنتائج المرجو تحقيقها وأن يتعرف على بدأ المشكلة وسبب بقائها.

- يجب أن يدرك المسؤول الإداري دوافعه لمحاولة إحداث التغيير والأسس التي يبني عليها رغبته في إحداث تغيير معين، كما يجب أن يكون على وعي تام بقيمه ومواقفه واتجاهاته التي لها علاقة بالتغيير وأثر دوافعه على الآخرين.

- محاولة التعرف على الأسباب الظاهرة والكامنة لدى الأفراد والتي تدعم التغيير أو تقاومه، حيث يركز اهتمام المسؤول الإداري هنا على التحليل المستمر للقوى الدافعة والقوى المعيقة للتغيير

- التعرف على الإمكانيات المتوافرة واللازمة لتدعم عملية التغيير فالمسؤول عن التغيير قد يواجه مشكلة تقييم إمكاناته وطاقاته الشخصية اللازم تقديمها من أجل دفع الآخرين ومساعدتهم أثناء إجراء التغييرات، حيث يجب أن تكون متطلبات الوقت والمهارات اللازمة في ذهن المسؤول وفي تخطيطه، وضرورة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لأن عملية التغيير تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والطاقات البشرية المؤهلة، لقيادتها لتحقيق أهدافه التغيير.

- توضيح هدف التغيير للأشخاص المعنيين في المؤسسة، لأن السرية والغموض يؤديان إلى الحيرة والقلق، ويدعون الأفراد إلى المقاومة.

- إفساح المجال للآخرين للتعبير عن مشاعرهم واعتراضهم اتجاه عملية التغيير بشكل صريح، فإعطاء الفرصة لكل

نموذج التغيير فيها هو من نوع التغيير المفروض وغير المخطط في بيئة التعليم العالي في الجزائر.

وتختلف أيضا عن الدراسات التي تناولت نظام التعليم العالي في الجزائر (ل.م.د) كونها ربطت هذه الإصلاحات ولأول مرة بالقيادات في مختلف المستويات الإدارية في الجامعة الجزائرية لأجل معرفة تأثيرها على هذه الإصلاحات الجديدة وتقييمها لها، في حين أن الدراسات السابقة هي دراسات تحليلية عامة لنظام (ل.م.د) أو تناولت أطراف أخرى لها صلة بهذا النظام كالأساتذة أو الطلبة.

نموذج الدراسة:

الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل وهو قيادة التغيير التنظيمي والآخر تابع وهو أهداف نظام (ل.م.د).



المصدر: من إعداد الباحثان.

أولا: الإطار النظري للبحث:

يزخر حقل الإدارة بالأبحاث والكتب التي أسهبت في تحليل ظاهرة القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي وفي مايلي نستعرض بعض الجوانب هاتين الظاهرتين.

1. - القيادة الإدارية:

يعرفها "Blake and Mouton" على أنها "النشاط الإداري الذي يسعى إلى تعظيم الإنتاجية، ويشجع استخدام أسلوب حل المشاكل، ويحفز الآخرين، ويحقق درجات عالية من الرضا لديهم"¹⁰.

1.1- القيادة ودورها في بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمات:

من خلال:

- تحديد الغاية الأساسية للمنظمة (الرسالة).
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجيهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.

- تطوير القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية في مؤسسات التعليم العالي كي تحقق رسالتها وغايتها المنشودة بكفاءة عالية وهذا يتطلب تغيير ثقافة المؤسسات وأفكارها القديمة نحو التغيير الإيجابي وهذا بالتركيز على العناصر التالية:

- وضوح الغرض، روح العمل الجماعي، إدارة العمليات، الاتصالات الفعالة، المعلومات والتحليل، النمط القيادي، التركيز على المدخلات، التمكين، التقدير، التخطيط الاستراتيجي، المشاركة، المعرفة والمهارة، إدارة تطوير الموارد البشرية، المخرجات الجامعية من خريجين مؤهلين وبحوث أصلية وخدمات اجتماعية متطورة¹⁶.

4. نظام ل.م.د: فهو نظام:

- يعيد بناء منظومة التكوين الجامعي وهيكله التعليم حسب ثلاثة مستويات متميزة ومتراصة هي: ليسانس، ماستر، دكتوراه.
- تنظيم التكوين وفق سدايسات وضمن وحدات تعليم.
- تنظم المحتويات في شكل ميادين تحوي مسالك متنوعة.
- استحداث نظام الأرصدة القابلة للاكتساب النهائي والتحويل إلى مسالك ومؤسسات أخرى.

- توظيف الملحق الوصفي للشهادة للتعريف بالكفاءات المكتسبة من طرف الطالب¹⁷.

ثانيا: الدراسة الميدانية:

1- أدوات جمع البيانات:

لقد تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية باستخدام أدوات البحث العلمي المختلفة منها: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.
1.1- الاستمارة: قصد إخراج الاستمارة في صورة نهائية تخدم غرض البحث قام الباحثين بالخطوات التالية:

بناء الاستمارة: تم الاعتماد في تصميم المحاور الكبرى للاستمارة على الخلفية النظرية والفكرية لهذا البحث وهذا على النحو الآتي:

فيما يتعلق بأدوار قيادة التغيير التنظيمي:

استعان الباحثين ببعض الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحولية وهذا باعتبار أن القائد التحويلي هو الذي يملك مواصفات قيادة التغيير التنظيمي خاصة عندما يتعلق الأمر بأبعاد القيادة التحولية التي أوردها كلا من: باس وأفوليو (Bass and Avolio) في مقياسهما الشهير "MLQ" مقياس القيادة متعدد العوامل والذي تم تطوير نسخته عدة مرات، ويضم المقياس في نسخته الأولى والتي كانت سنة 1985 أربع أبعاد للقيادة التحولية وهي: الدافعية والإلهام، التأثير المثالي (القدوة)، الاهتمام بالمشاعر الفردية، الاستشارة الفكرية ضمن التشجيع الإبداعي.

فرد لكي يعبر عن اعتراضه سيؤدي إلى تخفيف حدة مقاومته ويزود القائد بتغذية عكسية قد تساعده في الكشف عن الأسباب الكامنة للمقاومة، ولأنه كلما زاد اهتمام القائد بالأشخاص وبمشاعرهم كلما زاد احتمال أن ينظر التابعين إلى التغيير بطمأنينة وثقة وبالتالي تسهل عملية قبول التغيير.

- معرفة مسؤول التغيير لما يجب عمله حتى يجعل عملية التغيير مستقرة ومحافظة على استمراريتها وثباتها، فنظرا لأن التغيير يؤثر على الناس فإنه يجب على المسؤول أن يركز اهتمامه على اتخاذ خطوات وتصرفات دقيقة تساعد الناس في تطوير سلوكهم، بحيث يتناسب مع البيئة الجديدة الناجمة عن التغيير.

- الدعم والمساعدة للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.
- الاهتمام بجانب المعلومات، حيث يعتبر تبادل المعلومات بين القادة والأفراد المتأثرين بالتغيير أمرا ضروريا، وبالتالي فإنه يجب اطلاع الأفراد على أهداف التغيير، والإجراءات المتعلقة به، والنتائج التي ستترتب عليه¹³.

3. قيادة التغيير:

تعرف قيادة التغيير على أنها "عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها، تتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها، ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يتمثل في جانبيين رئيسيين هما: حماس قادة التغيير من جهة، والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى"¹⁴.

1.3- مهام قيادة التغيير:

يرى "John Kotter" أن مهام القيادة الإدارية في إحداث التغيير تركز على ثلاث عمليات رئيسية¹⁵:

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- الحشد خلف الرؤية.
- التحفيز.

2.3- أهداف التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي تخطط وتدرس الحاجة للتغيير من أجل الوصول إلى عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها أهمها:
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج.
- الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفعالية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة.

1.2- المقابلة:

قام الباحثين بإجراء مقابلات مهيكلة مع بعض نواب مدير جامعة المسيلة، وبعض عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام فيها، وقد ساعدتنا هذه الأداة في الحصول على معلومات وآراء مختلفة تقيمه للممارسات الإدارية للمسيرين من جهة، ووضعية الجامعة في ظل نظام التعليم العالي الجديد ل.م.د، حيث بإمكان الباحثين توظيف هذه المعلومات تدعياً لنتائج هذه الدراسة.

3.1- الملاحظة:

باعتبار الباحثين عضواً هيئة تدريس في جامعة المسيلة ويفعل احتكاكهما بجميع أفراد الأسرة الجامعية (مسيرين، أساتذة، طلبة) يمكنهما ملاحظة الممارسات الإدارية في جميع المستويات (أقسام، كليات، رئاسة الجامعة)، وكذا العلاقة التي تربط بين الإدارة والأساتذة والطلبة وباقي الموظفين في الجامعة، كما يمكن إعطاء تصور شخصي عن نسبة نجاح نظام ل.م.د أو فشله من خلال ملاحظة نتائج الطلبة، مخرجات البحث العلمي، الهياكل والإمكانات المتوفرة، ظروف العمل ...

2- مجتمع وعينة الدراسة:

1.2- بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي متمثلاً في تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) وعليه فمجتمع الدراسة هي مؤسسات التعليم العالي. تم اختيار عينة مكونة من سبعة مؤسسات للتعليم العالي في الشرق الجزائري وهي تمثل نسبة 31% من عدد الجامعات والمراكز الجامعية في هذه الجهة من الوطن، وحوالي 24% من عدد كل مؤسسات التعليم العالي (سبعة من أصل 30 مؤسسة تعليم عالي، منها 21 جامعة ومركز جامعي واحد، 3 مدارس وطنية، 2 مدارس عليا، 3 مدارس تحضيرية)¹. وفي اختيارنا لهذه الجامعات أخذنا بعين الاعتبار:

- قربها جغرافياً من مقر سكن وعمل الباحثين (ولاية المسيلة).
- حجم المؤسسات المختارة فمنها الكبيرة الحجم مثل باتنة، المسيلة حيث أن عدد الطلبة فيهما يتجاوز 30 ألف طالب، ومنها صغيرة الحجم مثل المركز الجامعي بميلة (حوالي 6 آلاف طالب).
- تصنيف هذه المؤسسات: ستة منها مصنفة كجامعة، وواحدة مصنفة كمركز جامعي.

2.2- بالنسبة للقيادة الإدارية:

المجتمع الإحصائي المستهدف هو جميع الإداريين الساهرين على تطبيق نظام ل.م.د في الجامعات محل الدراسة في

كما استفادة الباحثين فيما يخص مهام قيادة التغيير التنظيمي بأبحاث كل من:

- جون كوتر "John Kotter" (1990) في كتابه: "A force for change".

- منى مؤتمن عماد الدين (2003) في كتابها: "إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير".

فيما يتعلق بأهداف نظام ل.م.د:

تم تحديد الأهداف الرئيسية لنظام التعليم العالي الجديد ل.م.د الموجودة في استمارة هذا البحث بناءً عن الأهداف التي سطرته السلطة الوصية عن لجامعة وهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث اقتبس الباحثين هذه الأهداف من بعض المنشورات الصادرة عن الوزارة، أو في موقعها الإلكتروني، أو في بعض النصوص والمراسيم القانونية لوزارة التعليم العالي. وشملت الاستمارة ثلاث أجزاء رئيسية:

الجزء الأول خصص للبيانات الشخصية والجزء الثاني شمل أدوار قيادة التغيير التنظيمي والجزء الثالث تضمن أهداف نظام ل.م.د. كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (01): المحاور الأساسية المتعلقة بأدوار قيادة التغيير.

| رقم المحور | المحور | ترتيب العبارات | عدد العبارات |
|------------|-------------------------------------|----------------|--------------|
| 1 | بناء رؤية مستقبلية | 5-1 | 5 |
| 2 | تشجيع الإبداع والابتكار | 9-6 | 4 |
| 3 | العمل بروح الفريق | 13-10 | 4 |
| 4 | الدافعية والحماس | 17-14 | 4 |
| 5 | مشاركة المرؤوسين | 21-18 | 4 |
| 6 | فعالية الاتصال | 25-22 | 4 |
| 7 | إرساء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير | 29-26 | 4 |
| 8 | التعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير | 33-30 | 4 |

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على بيانات الاستمارة.

جدول رقم (02): يوضح المحاور الأساسية بأهداف نظام ل.م.د.

| رقم المحور | المحور | ترتيب العبارات | عدد العبارات |
|------------|--|----------------|--------------|
| 1 | ضمان تكوين نوعي | 41-34 | 8 |
| 2 | تحسين العلاقة مع المحيط الاقتصادي المحلي | 45-42 | 4 |
| 3 | تطوير البحث العلمي | 50-46 | 5 |
| 4 | تطوير العلاقات الخارجية | 54-51 | 4 |
| 5 | ضمان الجودة | 58-55 | 4 |
| 6 | إرساء أسس الحوكمة | 62-59 | 4 |

المصدر: من إعداد الباحثان بناءً على بيانات الاستمارة.

¹ نقلاً عن موقع وزارة التعليم العالي.

جميع المستويات الإدارية (رئاسة الجامعة، الكليات/معاهد،
والجدول التالي يوضح عدد القادة الإداريين في كل مؤسسة من
مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة. الأقسام).

الجدول رقم(03): عدد القادة الإداريين في مجتمع الدراسة في نهاية ديسمبر 2013.

| البيان | جامعة المسييلة | جامعة سطيف 1 | جامعة باتنة | جامعة خنشلة | المركز الجامعي ميلة | جامعة أم البواقي | جامعة برج بوعريش | المجموع |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|----------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------|
| نواب مدير الجامعة | 04 | 04 | 04 | 04 | 02 | 04 | 04 | 26 |
| عميد كلية/ مدير معهد | 08 | 07 | 11 | 06 | 03 | 10 | 07 | 52 |
| نائب عميد كلية/ معهد | 17 | 14 | 22 | 12 | 03 | 20 | 14 | 102 |
| رئيس قسم | 26 | 21 | 32 | 19 | 09 | 24 | 18 | 149 |
| مسؤول ميدان التكوين | 08 | 06 | 10 | 09 | 06 | 09 | 09 | 57 |
| مسؤول شعبة التكوين | 22 | 19 | 29 | 25 | 11 | 19 | 22 | 147 |
| مسؤول فريق الاختصاص | 99 | 74 | 171 | 112 | 19 | 61 | 73 | 609 |
| المجموع | 184 | 145 | 279 | 187 | 53 | 147 | 147 | 1142 |
| نسبة كل جامعة من مجتمع الدراسة % | 16.11% | 12.70% | 24.43% | 16.37% | 4.64% | 12.87% | 12.87% | |

المصدر: مصلحة المستخدمين على مستوى كل جامعة من الجامعات محل الدراسة.

3.2- عينة الدراسة:

أ. حجم العينة:

بغيت الحصول على أكبر تمثيل لعينة البحث داخل مجتمع الدراسة قام الباحثان بتوزيع 450 استمارة في الجامعات محل الدراسة. استرجع منها 290 استمارة. وبعد معاينة الاستمارات المسترجعة تم استبعاد 26 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل. وعليه استقر عدد الاستمارات الصالحة للتحليل والمعتمدة في هذه الدراسة 264 استمارة، أي بنسبة استجابة قدرها 91%.

ويعتبر حجم هذه العينة من وجهة نظرنا كاف لإجراء هذه الدراسة وتعميم نتائجها، إذ تشير بعض الدراسات أن حجم العينة المطلوب والمناسب لمجتمع دراسة يتكون من 1000 إلى 1200 فرد مع هامش خطأ مسموح لا يتجاوز 5%، هو ما بين 278 إلى 291.¹⁸

كما أن حجم عينة هذا البحث يماثل ويفوق حجم عينات في دراسات سابقة كدراسة آلاء أحمد الأصبحي (145 مفردة)، دراسة عبيد بن عبد الله بن بحتري السبيعي (100 مفردة)، دراسة ليثوود وزملائه شملت 12 مدرسة.

كما استعان الباحثان بنوعين من المعاينة هما: العينة الهادفة، والعينة الحصصية.

3- نتائج اختبار فرضيات البحث:

نقدم ضمن هذا الجزء نتائج اختبار الفرضيات دون تبيان سيرورة اختبارها نظرا لكون هذا العمل هو ملخص يعطي نتائج وأفاق للبحث مستقبلا.

من خلال هذا العمل تم اختبار خمسة فرضيات رئيسية

على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

تم التأكد من صحتها، واعتبار ممارسة القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي هي دون المتوسط.

الفرضية الثانية:

تم تأكيد صحتها بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بممارستهم لأدوار قيادة التغيير التنظيمي تعزى لبياناتهم الشخصية التالية: الجامعة، المنصب، والسن، وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالأقدمية في المنصب، و الدرجة العلمية.

الفرضية الثالثة:

تم التأكد من صحتها، واعتبار نسبة تحقق أهداف نظام ل.م.د من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.

الفرضية الرابعة:

تم تأكيد صحتها بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بنسبة تحقق أهداف نظام ل.م.د في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية التالية: الجامعة، المنصب، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالسن.

الفرضية الخامسة:

تم التأكد من صحتها، باعتبار توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقق أهداف نظام ل.م.د.

4- التوصيات: على ضوء النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية:

1.4- في مجال القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي:

- تشجيع الإداريين على عملية التعلم خاصة تعلم المبادئ العلمية للعمل الإداري كالتخطيط، وضع الأهداف، صنع واتخاذ القرارات، إعداد و تبليغ رسالة المؤسسة...
- ضرورة تركيز اهتمام المسؤولين على الإدارات الجامعية على الصفات القيادية وليس على المهام الإدارية الروتينية.
- تشجيع الإداريين على الاهتمام بالجوانب السلوكية لديهم خاصة التقويم الذاتي، تشجيع العدالة والمساواة بين المرؤوسين في جميع النواحي العلمية والوظيفية، تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين المرؤوسين، المهارة في إدارة الصراعات والنزاعات التي تحدث في العمل.
- ضرورة التقيد بمعايير موحدة في كيفية انتقاء واختيار الإداريين تكون مبنية على أساس الكفاءة والأداء، والقدرات العلمية، مع وضع إطار زمني للمنصب الإداري ليسهل تناوب المرؤوسين عليه.
- تدريب وتطوير قدرات القيادة الإدارية على استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- قبل إحداث التغيير ضروري أن يكون هناك تشخيص واقعي وعلمي لمنظومة التعليم العالي وهذا بإشراك كل من له صلة بهذه المنظومة بما فيها المجتمع المدني، ثم وضع أهداف هذا التغيير، واستراتيجياته، وجدوله الزمني.
- عند التفكير في إحداث التغيير في الجامعة الجزائرية، من الضروري أن يكون تغيير كلي وليس جزئي بمعنى يجب أن يشمل التغيير جميع مستويات التنظيمية في الجامعة، أنماط السلطة، الاتصالات، والتكنولوجية، المناهج والمقررات الدراسية، طرق التدريس، الجوانب السلوكية المتعلقة بالقيم و الاتجاهات.
- دعم القيادة الإدارية للجهود الرامية لإدارة التغيير، والمساهمة في نشر مفاهيمها في أوساط المرؤوسين.
- تفعيل النظم واللوائح والإجراءات التي تسهل إحداث التغيير.
- ضرورة وضع برامج خاصة لتدريب الإداريين على عملية إدارة التغيير التنظيمي، واكتساب مهارات قيادة التغيير من خلال تنظيم دورات تدريبية، أو لقاءات علمية تنظمها الجهات المختصة بحضور أهل الاختصاص، حتى إذا

تطلب الأمر الاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج الوطن.

- التركيز بشكل أكبر على أهم ركائز التغيير التنظيمي كتطوير رؤية مشتركة، ورسالة للجامعة ككل وحتى الأقسام، تشجيع مشاركة المرؤوسين وخلق وتوليد الحماس بينهم، توفير نظم اتصالات فعالة ومناسبة، تدعيم السلوكيات والقيم التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية، توفير بيئة عمل مناسبة تشجع الإبداع والابتكار وإبداء الرأي من كافة المرؤوسين.

- اعتماد أهم مداخل التغيير المؤسسي المعتمدة في مختلف المنظمات العالمية في واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر كمدخل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تمكين العاملين، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة.

2.4- في مجال نظام ل.م.د:

- إعادة النظر في التوجه العام لسياسة التعليم العالي الذي كان يتجه نحو تسيير تدفق الطلبة إلى البحث عن النوعية والتميز .
- -تنصيب لجنة وطنية مع لجان فرعية جهوية مثل فعلت الوزارة مع قرار إنشاء لجنة وطنية لتطبيق ضمان الجودة تتكون من مجموعة من الخبراء من الوزارة الوصية أو من خارجها وبإشراك ممثلين عن كل الأطراف الداخلية في المنظومة الجامعية من ممثلين عن الإدارات الجامعية خاصة رؤساء الأقسام، إضافة إلى ممثلين لرؤساء الميادين والشعب والتخصصات، ممثلين عن الأساتذة والطلبة، الموظفين والتنظيمات النقابية، لتقوم هذه اللجان بدراسة تقييمه لتطبيق نظام ل.م.د وكشف مواطن الاختلال في كامل المنظومة، ورفع تقارير للجهة الوصية بأهم الحلول الممكنة للمشاكل التي يعاني منها قطاع التعليم العالي.
- إعادة بعث منظومة إعلامية قوية قادرة على التسويق لنظام ل.م.د بداية من مرحلة الثانوية بالنسبة للطلبة وتستمر مع دخولهم إلى الجامعة، لشرح مفاهيم ومصطلحات هذا النظام، أهدافه، القوانين واللوائح المنظمة له، ميادين التكوين والشعب والتخصصات، الجانب الإعلامي يجب أن يشمل أيضا الأساتذة، المجتمع المدني، الشريك الاقتصادي.
- مراعاة الأخلاق والقيم والضمير في أداء المهام وأن لا تكون المهنة أو المسؤولية من أجل المال أو الترقية

الكتب والمراجع في جميع التخصصات بالكمية والنوعية الكافية.

- وجود إرادة قوية و مفعلة قانونيا في جذب القطاع الاقتصادي للدخول في شراكة حقيقة مع قطاع التعليم العالي مبنية على تبادل المصالح والمنفعة، حيث تستفيد الجامعة من التمويل، استقبال الطلبة، توظيف الخريجين، انجاز البحوث العلمية، ويستفيد هذا الأخير من مخرجات التعليم العالي كنتائج البحوث ويد العاملة المؤهلة .

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، لتأكيد على أن مستقبل نجاح المنظمات في وقتنا الراهن يتوقف على فعالية القادة وأدوارهم القيادية، وقمنا بإسقاط ذلك ميدانيا على قيادات إدارية لمجموعة من مؤسسات التعليم العالي في شرق الجزائر، وعليه قيمنا أولا مدى توفر سلوكيات وأدوار قيادة التغيير التنظيمي والمتعارف عليها في الأدبيات المختلفة في مجال الإدارة والقيادة، وجاءت النتائج لنقر أن المسيرين في الجامعة الجزائرية لا تتوفر فيهم صفات قائد التغيير التنظيمي، وأن مهام هذا الأخير لا تمارس إلى في حالات قليلة في يوميات مختلف الإدارات الجامعية خاصة السفلى منها (الأقسام). كما أكدت النتائج أن هناك فشل في نجاح التغيير التنظيمي المتمثل في نجاح نظام ل.م.د من خلال تحقق أهدافه المعلنة من الوزارة الوصية، كما أكدنا من خلال هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة بين قيادة التغيير التنظيمي ونجاح التغيير.

لذا فالمشكل في الجامعة الجزائرية ليس في محتوى وأبعاد نظام ل.م.د في حد ذاته وإلا فكيف لأهم متطورة مثل دول أوربا بجامعاتها العريقة أن تصر وتستمر في تطبيق هذا النظام، فالمشكل حسب الباحثين في المورد البشري في الجامعة الجزائرية الذي يعتبر ركيزة نجاح أي تغيير خاصة عندما يتعلق الأمر بمن هم ساهرين على تطبيق هذا النظام من القمة إلى القاعدة في منظومة التعليم العالي، صحيح أن البيئة المحيطة بالجامعة الجزائرية لا تشبه بيئات الدول المتطورة كأوربا والولايات المتحدة لكن أين نحن من بيئات مشابهة في دول عربية والتي هي أحسن حال منا في واقع التعليم العالي في ظل تطبيق نظام ل.م.د.

قائمة المراجع:

الكتب بالعربية:

- أبو قحف عبد السلام (2002)، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- ثابت عبد الرحمان إدريس (2005)، إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر.

والشهرة بل المهنة للوصول إلى الجودة والنوعية، أو لتبليغ رسالة ما أو خدمة الآخرين.

- تحفيز الأساتذة الجامعيين على التكوين الدوري خاصة الجدد منهم، وتهيئتهم لقبول فكرة تقييم مردودهم العلمي والتعليمي.
- إعادة النظر في المناهج والمقررات التعليمية وتوحيدها في كافة مؤسسات التعليم العالي مع مراعاة مسابقتها للواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للمجتمع الجزائري.
- الاتفاق على توحيد الميادين والشعب والتخصصات العلمية سواء في الفروع العلمية التطبيقية أو العلوم الإنسانية في كافة مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء فرق العمل البيداغوجية خاصة بين الأستاذ المحاضر والمطبق.
- اعادة النظر في الثغرات والاختلالات في القوانين واللوائح المنظمة لكيفية تنظيم وتسيير الأطوار الثلاث لنظام ل.م.د. سواء تعلق الأمر بحساب الأرصد، كيفية الانتقال، كيفية التقييم...
- تفعيل دور الوصاية وتسخير كل الإمكانيات اللازمة لإنتاجها، مع الإلزام القانوني لحضورها فيما يتعلق بالطلبة مثل الأعمال التطبيقية.
- تشجيع الأساتذة على تطوير مهاراتهم التدريسية والاستعانة بمختلف الوسائل التكنولوجية لتوصيل المعارف إلى الطلبة على أكمل وجه.
- في تكوين الطالب إعطاء أهمية كبرى لجانب التحكم في الإعلام الآلي واستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال والانخراط في نمط التعليم الالكتروني، إلى جانب تكثيف تعليم اللغات الأجنبية.
- معالجة كل النقائص فيما يتعلق بالتسيير الجيد للزمن البيداغوجي، خاصة مشكل تأخر انطلاقة الدراسة، كثرة العطل، التأخر في تشكيل اللجان البيداغوجية، تعويض أساتذة التريصات والعطل العلمية، تأخر التحاق المؤطرين.
- مراعاة مدى تناسب محتوى برنامج المواد مع السداسي لكي لا يكون هناك تسرع وضغط على الأستاذ و الطالب معا، مما يتسبب في عدم إكمال المقرر الدراسي، أو حشوه دون استيعاب من الطالب.
- تسخير كل الإمكانيات المادية اللازمة لأداء العملية التعليمية في ظروف جيدة، وتحسين مختلف الخدمات المكمل لها خاصة الخدمات المكتبية من خلال توفير

الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر.

- محمد عبدالله السقا رغده (2012)، المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة أعضاء التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- محمود الكردي زهير (2016)، استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية:

- John Kotter (1990), *A Force For change*, The free press, N Y.
- Leithwood k, and Others: *Transformational Leadership and School Restructuring*, Paper Presented at The International Congress for School Effectiveness and Improvement, , B.C ,Victoria, 1992.

الهوامش:

1. محمد شنن علي (2017)، *دراسة ملاءمة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين*، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 7، فلسطين، ص 137-150.
2. محمود الكردي زهير (2016)، *استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة*، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
3. سالم بن حليس الغيلاني صبحه (2015)، *درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
4. محمد عبدالله السقا رغده (2012)، *المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة أعضاء التدريس*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
5. عبد الله بن بحتري السبيعي عبيد (2010)، *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*،

- جبر العتيبي صبحي (2005)، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، ط1، دار حامد، عمان.
- جمعة النجار فايز وآخرون (2010)، *أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي* - دار حامد للنشر و التوزيع ، ط2، عمان.
- خلف السكارنة بلال (2009)، *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- مؤتمن عماد الدين منى (2003)، *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.

الدوريات والمجلات:

- إبراهيم الهادي شرف (2013)، *إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي الغربي نحو جودة نوعية وتمييز الأداء*، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، الأردن.
- محمد شنن علي (2017)، *دراسة ملاءمة أداء القيادات التربوية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطلبات التنمية المستدامة في فلسطين*، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 7، فلسطين.

المؤتمرات العلمية:

- تواتي عبد القادر (2013)، *تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل.م.د في الجزائر*، يوم دراسي حول إصلاح التعليم العالي والتعليم العام: الرهان والآفاق، جامعة البويرة، الجزائر.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

- الأصبحي آلاء أحمد (2007)، *أ نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة*، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حنش سعيد الجندبي الزهراني عبد الخالق (2008)، *واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الاشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- سالم بن حليس الغيلاني صبحه (2015)، *درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان*، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- عمران نزيهة (2017)، *دور اصلاح سياسة ل.م.د L.M.D في تحقيق جودة التكوين في الأنظمة المغاربية*، رسالة دكتوراه، كلية

11. أبو قحف عبد السلام (2002)، *أساسيات التنظيم والإدارة*، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 430.
12. جبر العتيبي صبحي (2005)، *تطور الفكر والأساليب في الإدارة*، ط1، دار حامد، عمان، ص 68.
13. خلف السكارنة بلال (2009)، *التطوير التنظيمي والإداري*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 63-64.
14. مؤتمن عماد الدين منى (2003)، *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص 3.
15. John Kotter (1990), *A Force For change*, The free press, N Y, pp 35- 62
16. إبراهيم الهادي شرف (2013)، *إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي الغربي نحو جودة نوعية وتمييز الأداء*، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، الأردن، ص 253، 254.
17. عمران نزيهة (2017)، *دور اصلاح سياسة ل.م.د L.M.D في تحقيق جودة التكوين في الأنظمة المغاربية*، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر.
18. جمعة النجار فايز وآخرون (2010)، *أساليب البحث العلمي -منظور تطبيقي-* دار حامد للنشر و التوزيع ، ط2، عمان، ص ص 105، 106.
- رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
6. حنش سعيد الجندبي الزهراني عبد الخالق (2008)، *واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الاشراف التربوي بمنطقة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
7. الأصبحي آلاء أحمد (2007)، *أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة*، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
8. Leithwood k, and Others: *Transformational Leadership and School Restructuring*, Paper Presented at The International Congress for School Effectiveness and Improvement, , B.C ,Victoria,1992.
9. تواتي عبد القادر (2013)، *تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل.م.د في الجزائر*، يوم دراسي حول إصلاح التعليم العالي والتعليم العام: الرهان والآفاق، جامعة البويرة، الجزائر.
10. ثابت عبد الرحمان إدريس (2005)، *إدارة الأعمال نظريات ونماذج تطبيقية*، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 495.

الحوكمة والاصلاح الاداري

د. تيسير اندراوس سليم
استاذ تكنولوجيا التعليم المشارك
مساعد عميد كلية اربد الجامعية
جامعة البلقاء التطبيقية - الاردن

Tayseer_Andrawes@Yahoo.Com

الملخص: هدفت هذه الدراسة الى بناء منظومة معرفية، تتضح فيها ملامح صورة الحوكمة ومفهومها ونشأتها ومبادئها ومحدداتها واهدافها ودورها في الاصلاح الاداري. فالحوكمة قد تطلق على المستوى الجزئي لفرد أو منشأة، وتطلق على المستوى الكلي لدولة أو إقليم، أو على المستوى العالمي. والكلمة تشترك لغويًا مع كلمة حكومة Government أو حاكم Governor، غير أنها تمتد لتشمل الإدارة الرشيدة بشكل عام لفرد أو مؤسسة أو دولة، كما أن مفهوم الحوكمة يصلح تطبيقه على كافة المجالات الحكومية، الربحية، الخيرية، فهو مرن للدرجة التي تجعله موضوعًا خصبًا لكل من الاقتصاد والمحاسبة والادارة والقانون والعديد من العلوم والمعارف.

ومن جهة إدارية: تشير الحوكمة إلى الأسلوب الذي تتم من خلاله ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وتتبع كيفية تولي السلطات وممارستها ومراقبتها، للجوانب المحاسبية والمالية والقانونية والاقتصادية.

وتعود نشأة الحكومة الى العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي في الوانه الاخيرة من أزمات مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا. وقد نجم عن هذه الازمات؛ تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحكومة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول نحو النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وتبعًا لذلك، فإن النظر إلى هذه النتيجة ينطلق من مفهوم الحوكمة؛ فهي ببساطة معانيها، لا تتعدى وجود نظم وقواعد ادارية معينة تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بشكل عام، أي أنها تشمل مقومات معينة وضوابط، وتقوية المؤسسة ودورها وتأثيرها في المجتمع على المدى البعيد، وهذا بدوره يشير إلى الترابط بين الحوكمة والإصلاح الإداري، سواء من حيث المسببات والإجراءات، أو من حيث الأسس والأهداف. فالإصلاح الإداري ونظام الحوكمة تعني في جوهرهما: عملية اتخاذ قرارات وصنع سياسات، لمحاربة كافة اشكال التقصير والفساد وردم مكامن الخلل في المؤسسات، بالاستناد على منظومة تشريعات وقوانين عصرية، تدفع باتجاه الاصلاح والتغيير والتطوير، لتحقيق العدالة والشفافية والمساواة والرفاهية الاقتصادية والاجتماعية وحفاظا على المال العام وتنميته.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحكومة، الحوكمة الادارية، الاصلاح الاداري، الادارة الرشيدة، الازمة المالية والاقتصادية.

في ذلك هو أن مصطلح الحوكمة شأنه كغيره من المصطلحات التي تخدم العديد من مجالات المعرفة، بل إن من سمات العلوم والمعارف الحديثة هو ما يعرف بالعلوم متعددة التخصصات بين مجالين أو أكثر من المعارف أو العلوم (الشخصير، 2015)

الحوكمة قد تطلق على المستوى الجزئي، لفرد أو منشأة، وتطلق على المستوى الكلي لدولة أو إقليم أو على المستوى العالمي. والكلمة تشترك لغويًا مع كلمة حكومة Government أو حاكم Governor، غير أنها تمتد لتشمل الإدارة الرشيدة بشكل عام لفرد أو مؤسسة أو دولة. كما أن مفهوم الحوكمة يصلح تطبيقه على كافة المجالات الحكومية، الربحية، الخيرية، كما أنه مرن للدرجة التي تجعله موضوعًا خصبًا لكل من الاقتصاد والمحاسبة والادارة والقانون والعديد من العلوم والمعارف.

ومن جهة إدارية: تشير الحوكمة إلى الأسلوب الذي تتم من خلاله ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وتتبع كيفية تولي السلطات وممارستها ومراقبتها. والحوكمة من وجهة محاسبية ومالية: تشير إلى

المقدمة: تتفق جميع الآراء على أن العمل والاداء في كافة مناحي الحياة مهم، ولكن الأهم هو العمل بشكل صحيح والاداء بشكل هادف. فليست العبرة بإنشاء الشركات والمؤسسات، بقدر ما تكون الجودة في عمل تلك الشركات واداء المؤسسات بشكل فعال. فالمؤسسات الناجحة والرائدة تحرص على الاستفادة من خبرات الآخرين والتعلم منها، بقدر حرصها على توثيق ونقل نجاحات منتسبيها لمن يخلفونهم لتحقيق المضمون الرائع للمؤسسية. وبعبارات أخرى؛ فإن النجاح المعاصر أصبح صنعة تحتاج إلى إتقان في الوصول إليه والحفاظ عليه. وهذا يحتاج إلى إدارة رشيدة ومسارات محكمة وواضحة، وهو ما يتناوله موضوع الحوكمة.

وتشير كلمة الحوكمة في مضمونها العام إلى (أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيد)، غير أنها تعبر عن أحد المصطلحات الحديثة الواسعة المضمون. فمفهوم الحوكمة قد يبدو للبعض على أنه مصطلح فضفاض غير واضح نظرًا لتعدد أوجه تناوله من عدة جوانب اقتصادية وقانونية ومحاسبية ومالية وإدارية وغير ذلك. ولعل الراجح في الفصل

WorldCom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م. وأزمة شركة Enron والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2007 م ، وكذلك وترجع هذه الانهيارات في معظمها إلي الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة، والفساد المالي بصفة خاصة، مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبه الهامة إلي دور مراجعي الحسابات وتأكيدهم على صحة البيانات المالية وما تتضمنه من معلومات محاسبية مختلفة عن الواقع والحقيقة (البسام، 2017). وفي نفس السياق؛ فإن من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك اختلال هيكل التمويل وعدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة عليها. يضاف الي ذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة.

نتيجة لكل ذلك، ازداد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر علي ذلك فحسب بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث علي تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، مثل : لجنة كادبوري Cadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992م في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Governance عام 1999م ، وصندوق المعاشات العامة (Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999م ، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002 م ، وفيما بعد التزمت اغلب الدول بتطبيق هذا المفهوم لما يحقق من منافع ومزايا علي مستوى كافة الأصعدة سواء كانت اقتصادية او مالية اوحتى ادارية وذلك بهدف حماية اصحاب المصالح والحد من الفساد الاداري والمالي. وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم الحوكمة ونشأتها وفلسفتها اهدافها وفوائدها وضرورتها للاصلاح الاداري (غادر، 2015)

اسئلة الدراسة:

اجابت الدراسة على الاسئلة التالية:

- ما الحوكمة الادارية، مفهومها ونشأتها ؟
- ما معايير الحوكمة ومبادئها ومحدداتها ؟
- ما فوائد الحوكمة الادارية واهدافها؟
- ما دور الحوكمة في الاصلاح الاداري؟

ممارسة سلطات الأداء المحاسبي والمالي بشكل رشيد يضمن سلامة ونزاهة الحقوق وتوافر المعايير المحاسبية اللازمة. والحوكمة من وجهة قانونية:تتناول البعد القانوني في ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة،وسلامة الجوانب القانونية، كونها محكمة وشرعية. والحوكمة من وجهة اقتصادية: تشمل أسلوب ممارسة سلطات الأداء الاقتصادي لمؤسسة أو دولة أو مجموعة دول(ربابعة،2017)

والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهو ما يتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء. وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة. وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حكومة لإدارة هذه العمليات والنظم.

وللتمييز بين الحوكمة والحكومة؛ (فالحوكمة) هي ما تقوم به(الحكومة) من أنشطة، وهي قد تكون حكومة جغرافية- سياسية (دولة قومية)، أو شركات حكومية (كيان تجاري)، أو حكومة اجتماعية- سياسية (قبيلة، أسرة، الخ)، أو أي عدد من أنواع مختلفة من الحكومات. لكن الحوكمة هي الممارسة الحركية لسلطة الإدارة والسياسة، بالرغم أن الحكومة هي الأداة (بشكل إجمالي) التي تقوم بهذه الممارسة. كما يستخدم تجريدياً مصطلح الحكومة كمرادف لمصطلح الحوكمة، كما هو الحال في الشعار الكندي، (السلام والنظام والحكومة الجيدة) وقد تزايد الاهتمام مؤخراً بمصطلح الحوكمة، وبخاصة في عقد التسعينيات من القرن العشرين نتيجة لما شهده الاقتصاد العالمي من التداخيات والانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات العالمية كالتالي حصلت في جنوب شرق آسيا وفضيحة شركة انرون وما تبعها من انهيار لشركة آرثر - أندرسون احدي شركات التدقيق الخمس الكبار في العالم(مركز ابوظبي للحوكمة،2013).

باختصار؛ يمكن القول ان الحوكمة تشير الى عملية اتخاذ قرارات وصنع سياسات يشارك بها كل اللاعبين، من مستفيدين ومقدمين للخدمات العامة والخاصة، وهذا يشمل مشاركة المنظمات الرسمية وغير الرسمية، الحكومية وغير الحكومية، والافراد، في صياغة واعداد وتنفيذ وتقييم والرقابة والمساءلة والمتابعة، لتنفيذ السياسات العامة. وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، و حفاظا على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل (البسام، 2017).

مشكلة الدراسة:

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة ، خصوصاً بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997 م ، أزمة شركة

اهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الادارية.
- التعريف بفلسفة الحوكمة الادارية ومحدداتها وضوابطها .
- ركزت الدراسة ضرورة الحوكمة الادارية، اهدافها وفوائدها في الاصلاح الاداري.

اهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال التركيز على مفهوم الحوكمة وابعادها ومحدداتها ونشأتها واهدافها، والدور البارز والمهم الذي تؤديه الحوكمة في التأكيد على حسن الاداء الإداري والمالي ، بمشاركة جميع الأطراف بشفافية ووضوح، وتحديد مسؤولية وحقوق جميع المسؤولين عن إدارة المنشأة، للحفاظ على المصالح العليا للمجتمع والدولة والعاملين، والوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والجدية في العمل واتخاذ القرار المناسب ، وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، ، فضلا عن دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة على المدى الطويل، وتخطي العقبات المؤدية الى انهيارات وفشل الشركات وحسن توجيه الموارد المادية والبشرية فيها، والاستخدام الامثل لتلك الموارد، وتجنب الانزلاق في المشاكل المحاسبية والمالية، بما يعمل على تعزيز بقائها واثراء نشاطها بأسلوب هادف وفعال.

منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع الآراء والحقائق والمعلومات والمفاهيم المتعلقة بمحاور الدراسة، من اجل بناء منظومة معرفية متكاملة، تتضح فيها مشكلة الدراسة وخلفيتها وأهميتها وأهدافها ، وذلك بالرجوع الى عدد من الدراسات والأبحاث والمقالات، والاطلاع عليها، للاستفادة منها في عرض ما أشارت اليه حول الجوانب المتعلقة بمفهوم الحوكمة ومحدداتها وضوابطها ودورها في الاصلاح الاداري.

التعريفات الاجرائية:

الحوكمة : يعرف (2003) Neumayer الحوكمة بأنها "الطريقة التي يتم بها تمكين صناعات السياسات من اتخاذ القرارات، والطريقة التي يتم بها صياغة وتطبيق السياسات، ودرجة مشاركة الحكومات في اتخاذ القرارات نيابة عن المواطنين"⁽⁷⁾. والحوكمة هي الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والانظمة والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون.

الحوكمة الادارية: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. واصبحت الحوكمة ضرورة حتمية في عالم الأعمال بكافة أنواعها وتطبيقاتها، الرقابية والإدارية لإحكام جودة الأداء الإداري، والحكم على مدى نزاهة ممارسة السلطات الإدارية. بما

يضمن مؤسسية العمل وتوريث الخبرات، مع أقل قدر ممكن من العشوائية والارتجال الشخصي في اتخاذ القرارات المتعددة في مجالات الأعمال المختلفة بالمنشآت الحكومية والربحية والخيرية.

الاصلاح الاداري: يعني إن المفهوم الشامل يتمحور حول إدخال أنماط تنظيمية جديدة بحيث تلائم أنواع النشاط الجديد مع ادخال نظم وقواعد وإجراءات للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة، بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين هذه التنظيمات من ناحية وبين التنظيمات الجديدة والقديمة من ناحية أخرى، فضلاً عن توفير القيادات النشطة والواعية المؤمنة بهذه السياسات، وكذلك التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذها، وإحداث التغيير المطلوب والتركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري تتسم بالتنوع، والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في الارتقاء بمستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

خطة الدراسة:

بعد الحديث عن خلفية الدراسة وأهميتها ومشكلاتها وأهدافها وأسئلتها، فإن الدراسة توزعت في خمس محاور هي:

1. المحور الاول: الحوكمة، مفهوم الحوكمة والحوكمة الادارية.
2. المحور الثاني: نشأة الحوكمة وفلسفتها ومبادئها.
3. المحور الثالث: معايير الحوكمة ومحدداتها وضوابطها.
4. المحور الرابع: الحوكمة ضرورة حتمية، اهدافها وفوائدها.
5. المحور الخامس: حوكمة الحوكمة
6. المحور السادس: الحوكمة والاصلاح الاداري

1. الحوكمة، مفهوم الحوكمة، الحوكمة الادارية.

1-1. ما الحوكمة:

لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة، بتعدد المهتمين بهذا الشأن، وانتماءاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، والحوكمة هي الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي تم الاتفاق عليها، فهي: (أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة). الا انه لا يوجد إجماع في الادبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: (النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها). كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها : (مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح) كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدء من عمال الشركة والمساهمين

او غير محايدة لمراقبة أداء الإدارة. ومن أمثلة الحوكمة الادارية، ما قام به اثنان من رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بتسجيل مراجعاتهم للأداء التسويقي الخاص بهما لفترة تزيد عن عشرين سنة، ثم قاما بنشرها في نهاية خمسينيات القرن العشرين الميلادي. وأثناء تسجيل تلك المشاهدات كان كل منهما يضع ضوابط لمؤسسته وإرشادات للأداء وتوجيهات، توقعوا أنه سيتم الاستفادة منها لاحقاً. وما سبق قد يصلح بصورة مبسطة مبدئية لضبط الأداء الإداري وترشيده في مجال التسويق. إن الحوكمة حماية للموارد البشرية والرأسمالية وغيرها من الموارد الاقتصادية. وقد نشأت الضرورة لهذا المفهوم بتسعينيات القرن العشرين في أعقاب الانهيارات الاقتصادية لشركات عالمية عملاقة آسيوية وأمريكية وروسية. كما جاءت كحاجة ملحة عقب الأزمات الاقتصادية العالمية في العقد الأخيرين(نصر الدين،2012)

2 . نشأة الحوكمة، مبادئها، ابعادها .

2-1 . نشأة الحوكمة :

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الوانه الاخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا. كانت أولى هذه الازمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997. فقد نجم عن هذه الازمة؛ تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للملكية أقل تكلفة من الاستدانة، فأتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير الاسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الاموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. وعلى غرار فضيحة شركة إنرون الأمريكية التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة؛ وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة. الامر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون، فوضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سربان- أوكسلي عام 2002 لضبط عمل شركات المساهمة العامة (خرابشة،2013).

والموظفين بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة وانتهاء بألية تعامل الشركة مع المجتمع ككل. بشكل عام، فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين)، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الامد. وهناك ميزتان تتميز بهما الشركات المعاصرة مما يستدعى وجود ضوابط للحوكمة، الميزة الاولى: حقيقة أن الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها. الميزة الثانية: النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين. دفعت هاتان الميزتان الدول إلى وضع نظام رقابي يضمن أصحاب المصالح في الشركة بأن الإدارة تقوم بمهامها على أفضل وجه؛ في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلط كبار المساهمين. بضبط عمل جميع الاطراف المعنية ومن ثم، أتت حوكمة الشركات كنظاما في الشركة ضمّ المساهمين والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة(حسين،2006)

2-2 . مفهوم الحوكمة :

الحوكمة: نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الإطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. كما ظهر مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000 حيث عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها. فأهم ما عنيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامه والى فقدان التحكم في النظام الإداري ، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريح المختارة. وتعود أهمية الحوكمة ، في وحدات القطاع العام ، إلى أهمية تأسيس وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في القطاعات العامة والحكومية، والتأكد من استقلالها، وعدم ارتباطها تنظيمياً بالإدارات التنفيذية المباشرة كما هو معمول به حالياً في أغلب الدول ، أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام(العريني، 2016).

3-1 . الحوكمة الادارية

الحوكمة قد يتم ممارستها من خلال الإدارة كعنصر من عناصر الأداء الرشيد. كما قد تتم مزاولتها من خلال طرف اوعده اطراف، محايدة

2-2. مبادئ الحوكمة:

أن الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة لمؤسسات الدولة تؤدي إلى تحقيق أهدافها، و الخطوة الأولى في عملية إنشاء نظام الحوكمة تتمثل في النظر إلى المبادئ التي أعمدها منظمة التعاون والتنمية والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المنظمة وتكييفها بما يخدم تحقيق أهداف مؤسسات الدولة المختلفة، وهي على النحو التالي (مركز العقد الاجتماعي، 2014):

1. المحافظة على أموال الدولة (حق الشعب): تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف، ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك أكمال المظلة القانونية والتشريعية، وبما يتلائم مع التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية عموماً والبيئة الاقتصادية المحلية بوجه خاص.
2. ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة: تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين، فئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة، وتعد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساليب التي تحفز هؤلاء لغرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات حيث أن المقولة الشهيرة ان رأس المال يبحث دائماً عن الاستقرار بما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال إلى المنظمات التي تقف على أرض صلبة وتعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة مما يشجع روح الاطمئنان بالنسبة لكافة المتعاملين معها.
3. الإفصاح والشفافية: يعد مبادئ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق نظام حوكمة مؤسسات الدولة من خلال ضرورة توفر جميع المعلومات بدقة ووضوح وعدم إخفاء أي معلومة وإظهارها للجمهور في الوقت المناسب والإفصاح عن كافة البيانات المالية والمعلومات الأخرى وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات وأن يتم الإفصاح عن المعلومات الآتية: مبادئ المؤسسة. - أهداف المؤسسة. - الرواتب والمزايا الممنوحة إلى المدراء العاملين. - المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بعمل المؤسسة. - البيانات المالية. - المسائل المادية المتصلة بالعاملين. - هياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.
4. مهام وصلاحيات الإدارة: يحدد نظام حوكمة مسؤوليات الإدارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية من خلال توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة وبما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل وكذلك ضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية.

2-3. أبعاد الحوكمة:

يمكن التعبير عن هذه الأبعاد كما ذكرها أبو موسى (2008) فيما يلي:

- البعد الإشرافي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.
- البعد الرقابي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد إتاحة الفرصة لحملة الاسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات التسجيل في البورصة، والمراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.
- البعد الأخلاقي: ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات، وبيئة الاعمال بصفة عامة. بعد الاتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية، أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الاخلاص والعلاقة بين إدارة الشركة وحملة الاسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقات الشركة بالمنظمات الاهلية، كما يجب أن يحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.
- البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الاعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استناداً على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أدائها الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً (على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها).
- المساءلة: ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء الشركة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الشركة

3. معايير الحوكمة، محدداتها، ضوابطها

3-1. معايير الحوكمة

تعتبر المعايير والقياسات المحلية والدولية من أهم ما يدعم مهمة تنظيم وتطبيق الحوكمة في أن واحد. ومن الإسهامات العربية في هذا المجال ما قدمه الباحث محمد حسن يوسف «دراسة مصرية متميزة» عام 2007 لرصد معايير ومحددات الحوكمة على المستوى الدولي.

ج. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004. وتتمثل في:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
2. حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحقوق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
4. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
5. الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
6. مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

د. معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

وضَّح الباحث من خلالها أنه نظرًا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية، ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي السياق ذاته، فإنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوماً لهذه المعايير (غادر، 2017) و(فتحي، 2012)، وذلك على النحو التالي :

أ. معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003م موجّهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها ، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
4. القيادة العليا.

ب. معايير الحوكمة للمؤسسات والإدارات العامة:

يمكن اعتبار قواعد حوكمة المؤسسات العامة مكملة للقواعد والنصوص التي تحكم هذه الشركات في ظل القوانين واللوائح المنظمة لها. وقد تم الاقتداء بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات المملوكة للدولة بوصفها مرجعاً عند وضع مبادئ الحوكمة لشركات قطاع الأعمال العامة في أي دولة . وتتقسم هذه المبادئ إلى ست مجموعات:

1. التأكيد على وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال للمؤسسات والإدارات العامة.
2. اعتماد وحدات للمراجعة الداخلية.
3. المعاملة المتساوية لحملة الأسهم (الملاك مساهمة الدولة او الافراد).
4. العلاقات مع الأطراف ذات المصالح من خلال تفعيل وحدات للمراجعة الداخلية في كافة ادارات
5. الدولة.
6. الشفافية والإفصاح من خلال تفعيل عمل الاجهزة الرقابية (ديوان المحاسبة . مجلس الخدمة
7. المدنية ، التفتيش المركزي ، واي اجهزة رقابية اخرى).
8. مسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات العامة

ومتابعة الالتزام بتلك المحددات بحسب مستوى عمل المنشأة وطبيعتها ومدى اتجاهها للعالمية. ومن أمثلة تلك المؤسسات تلك المتخصصة بالجوانب الاقتصادية والأوراق المالية والرقابة الإدارية والتحكيم المحلي والدولي والجهات المالية والحكومية والأجهزة المصرفية وغيرها. ويمكن تصنيف تلك المحددات الخارجية إلى المجموعات الرئيسية التالية(محمد،2015):

- محددات البيئة القانونية المحلية والاقليمية والدولية المتعلقة بمجال ومستوى عمل المنشأة.
 - محددات البيئة الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالمنشأة وجمهور المتعاملين معها.
 - محددات البيئة الجغرافية والطبيعية المؤثرة على المنشأة وظروف عملها وفروعها المختلفة.
 - محددات البيئة الاقتصادية والمالية والتجارية المحلية والدولية ذات العلاقة بعمل المنشأة.
- أما مجموعة المحددات الداخلية للحوكمة فتشمل العناصر والضوابط التي تقع داخل نطاق المنشأة. ويطلق على تلك المحددات اسم مجموعة المحددات المتحكم بها. وتحدد تلك المحددات ضوابط القرارات الإدارية الداخلية المختلفة. ومن بين تلك المحددات ما يلي :
- الجمعية العمومية وأصحاب الملكية.
 - أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا الممثلة للمنشأة.
 - المدبرون التنفيذيون للمنشأة وقطاعاتها الرئيسية والمركزية.

3-3. ضوابط الحوكمة

هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط: الضوابط الخارجية والداخلي (مركز ابوظبي للحوكمة، مرجع سابق):

1. **الضوابط الخارجية** : البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الاعمال في الدولة، وتشير إلى المناخ العام لاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال، وقانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والافلاس، وكفاءة القطاع المالي والبنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الانتاج، وكفاءة الاجهزة والهيئات الرقابية؛هيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على الشركات، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

1. قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير .
2. استراتيجية للشركة معدة جيداً، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمناً تسلسلاً وظيفياً للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخلياً أو إلى الخارج.

3-2. محددات الحوكمة

للحوكمة مجموعة من القواعد والضوابط التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة. ويطلق على تلك المجموعة من الضوابط مصطلح محددات الحوكمة. وللحوكمة مجموعتان من المحددات: المجموعة الأولى هي مجموعة المحددات الداخلية للحوكمة، والمجموعة الثانية هي مجموعة المحددات الخارجية للحوكمة. حيث تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هيكل إداري تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. وتشمل مجموعة المحددات الخارجية للحوكمة العناصر التي تقع خارج نطاق المنشأة. ويطلق على تلك المحددات اسم مجموعة المحددات غير المتحكم بها. وهناك مجموعة متعددة من المؤسسات والجهات والهيئات المحلية والدولية التي تتولى صياغة

ذلك. وساعدت آليات الحوكمة المساهمين وحملة الأسهم في المراجعة والتقييم للأداء الذي تقوم به إدارات الشركات. ومن هنا يمكن التأكيد أن الحوكمة أصبحت ضرورة حتمية واحتياجاً عسرياً يدعم حماية الفعالية والعدالة بتوازن وانضباط في كل من الجوانب الإدارية والاقتصادية والقانونية والتجارية.

ويمكن التعبير بصورة أشمل عن أهمية الحوكمة بأنها تحمي العلاقات والمصالح للأفراد والمنشآت والدول، حيث يعتبر الأداء المحكم من حيث العدالة والفعالية مطلبين رئيسيين لكل قطاعات المجتمع وفئاته بالنسبة للأفراد والمنشآت، بل وللحكومات والدول (الغزالي، 2015).

4-2. أهداف الحوكمة

تسعى الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف هي (عبد التواب، 2018):

- الرؤية الاستراتيجية وسيادة القانون واحترام حقوق الإنسان ومبادئ السوق وآلياته بعدالة ودون تحيز.
- التعددية والشفافية: والتي تقوم على التحقق الحر للمعلومات وإتاحة المعلومات لتفهمها ومراقبتها، وتعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والاطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض السرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.
- المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.
- المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الاخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية
- المساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والاجانب على حد سواء. فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصصة من توزيع الارباح.

2. **الضوابط الداخلية:** إجراءات الشركة الداخلية: تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الاطراف الثلاثة.

4. الحوكمة ضرورة حتمية، اهدافها، فوائدها

4-1. الحوكمة ضرورة حتمية

اصبحت الحوكمة ضرورة حتمية في عالم الأعمال بكافة أنواعها وتطبيقاتها. حيث تمثل الحوكمة حتمية في الرقابة الإدارية لإحكام جودة الأداء الإداري من ناحية، ومن ناحية أخرى للحكم على مدى نزاهة ممارسة السلطات الإدارية. كما أن الحوكمة تضمن مؤسسية العمل الإداري وتوريث الخبرات، مع أقل قدر ممكن من العشوائية والارتجال الشخصي في اتخاذ القرارات الإدارية المتعددة في مجالات الأعمال المختلفة بالمنشآت الحكومية والربحية والخيرية. وقد حققت الحوكمة فعالية حقيقية في ضبط المخالفات وحالات الغش والفساد الإداري التي قد تحدث بالمستويات الإدارية المختلفة وخاصة بالمنشآت والمؤسسات العملاقة. وتتعدد مجالات الإدارة، وتتعدد معها أهمية الحوكمة لكل مجال من مجالات الإدارة في كل من عناصر الوظيفة الإدارية أو وظائف الإدارة بالمنشآت. حيث تسهم الحوكمة في ضبط منهجية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما تخدم مجالات إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والإدارة المالية وإدارة التأمين وإدارة نظم المعلومات... وغير ذلك من مجالات الإدارة المتنوعة والمتعددة بالمنشآت بكافة قطاعاتها الحكومية والربحية والخيرية محلياً ودولياً.

والحوكمة ضرورة للحفاظ على الموارد الاقتصادية والرقابة على تشغيلها واستغلالها. وتتبع تلك الأهمية الاقتصادية من المنظور الجزئي للوحدات الاقتصادية، والمستوى الكلي لاقتصاديات الدولة أو الإقليم أو حتى الاقتصاديات العالمية لبعض الصناعات والموارد الاستراتيجية النادرة. والاستمرار في رسوخ الحوكمة والاعتماد عليها تؤدي لمزيد من الثقة في الاقتصاد المحلي من خلال الاستثمار الخارجي، وهو ما يعود بأرباح مباشرة وغير مباشرة على كافة القطاعات المحلية. كما حققت الحوكمة ميزات تنافسية غير مسبوقة لتلك المنشآت التي تطبقها ذاتياً، أو غيرها من المنشآت التي حققت معدلات التزام وفقاً لمعايير الحوكمة الخارجية المطبقة عليها. وبالتالي فإن مؤشرات تلك المنشآت تحقق قياسات متميزة على كافة المجالات في الغالب. وتظهر تلك المؤشرات جلية في أداء الأسهم والأوراق المالية أو في الأنصبة السوقية أو غير ذلك من أعمال المفاوضات المتنوعة من مناقصات أو مزادات أو شراكات واندماجات وما إلى

للحوكمة أحياناً فتتسبب بشكل كتابية قسرية للحوكمة لتبدو وكأنها تابعة لأحد تلك الجوانب دون غيره. ولعل الصحيح أنه لا يمكن أن تكون الحوكمة لجانب واحد من جوانب العلم والمعرفة. فالحوكمة اقتصاد من غير شك فيما يتعلق بحماية الموارد ونحوها. في حين نجد أن الحوكمة إدارة بالدرجة الأولى في تناولها لسلامة العملية الإدارية من حيث الجودة والفعالية ومن حيث العدالة والنزاهة، بل ومن حيث توريث الخبرات الإدارية والمؤسسية. كما أن الحوكمة محاسبية من حيث جوهر الجوانب الرقمية والحسابية والإحصائية وربط المسؤوليات ومراكز صنع القرار بالنتائج ونحو ذلك. ولا يختلف احد كذلك على كون الحوكمة قانونية بحكم ضبطها للعدالة وشرعية الأداء والتصدي للفساد(عبد الحافظ وعبد الرزاق، 2016).

6. الحوكمة والإصلاح الإداري

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة والهامة التي يتم تناولها في الوقت الحالي، ويجب الإشارة إليها وإلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (مؤسسات الدولة والشركات المختلفة)، وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري، الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

باختصار فإن مفهوم الإصلاح الإداري سواء بالمعنى الجزئي الضيق أو بالمعنى الشامل الواسع؛ يمكن القول بان هذا المفهوم يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري في الدول على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي انه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه. أما المعنى الواسع فهو يذهب إلى المدخل الذي ينظر إلى الحكومة أو المجتمع كنظام يتكون من هياكل مختلفة تؤدي وظائف متنوعة، وان هذه الهياكل مترابطة ومتناسقة فيما بينها، وبالتالي فإن أي خلل في أحدها يقود إلى اختلال الهياكل الأخرى، مما يعني إن المفهوم الشامل يتمحور حول إدخال أنماط تنظيمية جديدة بحيث تلائم أنواع النشاط الجديد مع ادخال نظم وقواعد وإجراءات للعمل داخل هذه الأنماط الجديدة، بالإضافة إلى تحقيق العلاقات الإشرافية والإدارية والاستشارية بين هذه التنظيمات من ناحية وبين التنظيمات الجديدة والقديمة من ناحية أخرى، فضلاً عن توفير القيادات النشطة والواعية المؤمنة بهذه السياسات، وكذلك التركيز على أهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الحاسم في تنفيذها، وإحداث التغيير المطلوب والتركيز المكثف على أن تكون مخرجات منظمات الجهاز الإداري تتسم بالنوعية، والجودة لتحقيق المساهمة الفاعلة في الارتقاء بمستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، نستطيع أن نستنتج من المعنى السابق أن الهدف الأساسي لعملية الإصلاح الإداري هو نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بفعالية عالية وبالمحصلة

الكفاءة والفاعلية والاستجابة والتي تنتج من خلالها المؤسسات وسياساتها كي تشبع احتياجات الأفراد والمجتمع وتحقق أفضل استفادة من الموارد

3-4. فوائد الحوكمة:

للحوكمة مجموعة من الفوائد هي (العزاوي، 2016) :

- تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الامثل لمواردها
- تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الانتاجية
- تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح ذات نسب فائدة أقل للشركات التي
- تطبق أنظمة الحوكمة قروضاً مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة .
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل
- اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح
- تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم
- الشركة التي تطبق أنظمة الحكومة ، باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر
- عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الأخرى
- تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال.

5. حوكمة الحوكمة

يدرك المتتبع لتاريخ تطور مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها أن المرحلة الحالية تحتاج لترشيد وحوكمة الحوكمة ذاتها. إن معايير ومحددات الحوكمة التي قد تتباين حالياً باختلاف القطاعات ومجالات التطبيق، وباختلاف الدول والمؤسسات والهيئات الدولية تشير إلى ضرورة ما يمكن ان نسميه «حوكمة الحوكمة» أي ضبط الحوكمة ذاتها. وتستهدف حوكمة الحوكمة إلى ضبط المسار المنهجي لتطور الحوكمة ومعاييرها ومحدداتها ومؤسساتها. كما تستهدف عملية حوكمة الحوكمة أن يتم التقارب بين جهات الإشراف المختلفة المعنية بالحوكمة محلياً وعالمياً. ومما لا شك فيه أن الدراسات والأبحاث تسهم بقدر كبير في تلك المهمة من خلال الباحثين والدارسين المعنيين بالجوانب المختلفة للحوكمة من الناحية الاقتصادية والإدارية والقانونية والمحاسبية وغير ذلك من الجوانب التي تناولت الحوكمة بالبحث والتطبيق. كما أن الدراسات المتعددة والتخصصات لها أهمية وضرورة حتمية في هذا الجانب.

إن من أكثر ما يؤخذ على موضوع الحوكمة هو تناوله من جانب دون آخر، فيبدو وكأن هناك تعارضاً بين أطروحات الحوكمة، بالرغم من أن جوهرها واحد، ولكن لتحيز وضيق أفق وجهة النظر التي تعرض وتنتظر

2. أن نظام الحوكمة بما يمثله من قوانين وتعليمات وأسس يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً يوفر أساساً ثابتاً وثقة كاملة للمتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة بحيث يوفر هذا الأساس ضماناً للجدرى الاقتصادية المستهدفة من تعاملاتهم المختلفة. أن التأثير المتبادل بين مؤسسات الدولة والبيئة التي تعمل ضمنها يستوجب الاهتمام والتركيز على الأبعاد الاجتماعية الناتجة عن عمل المنظمات داخل المجتمع، بهدف تعظيم الفائدة المتوخاة من عملها وتحقيق أهدافها و تقليل الأثار السلبية التي قد تنتج عن ذلك إلى أدنى الحدود الممكنة. كما أن نظام الحوكمة بما يكفله من توفير المعاملة المتكافئة لجميع أفراد الشعب يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً من خلال تحديد الحقوق والواجبات وبما ينمي الشعور الوطني والولاء لعموم أفراد الشعب.

3. يعد الإفصاح من المبادئ الأساسية التي أشارت إليها المعايير المحاسبية الدولية بمثابة تطوير الأسس والقواعد المعتمدة في التدقيق، والتي أشارت إليها مبادئ الحوكمة وهو ما يتعلق بالإعلان عن نتائج أعمال بشكل عام فضلاً عن إعلان الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بشكل واضح ودقيق والتي تصب في المحصلة النهائية باتجاه تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية العليا، حيث أن من المبادئ الرئيسية الذي يجب الانتقاع عليه والعمل لتحقيقه هو (مبدأ الشعب أولاً)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعلان البيانات المالية والمركز المالي لتلك المؤسسات وفي أوقاتها المحددة، بالإضافة إلى المؤشرات الإحصائية الأخرى، وحسب خصوصية كل نشاط وبما يؤدي إلى تكوين صورة واضحة لدى المعنيين والمهتمين بخصوص تلك المؤسسات. كما يستوجب هذا الاتجاه أيضاً الإفصاح عن جميع المزايا العينية والنقدية التي يتمتع بها القائمون على الإدارة في تلك المنظمات ومدى تطور المركز المالي لهم بالإضافة الى المخاطر التي قد تتعرض لها أعمال المنظمة المعنية والتي قد تحول دون تحقيقها لأهدافها المعلنة وتعزيزها لذلك تقوم المنظمة أيضاً بالإفصاح عن الإجراءات والهياكل التي اعتمدها للسير بخطى واضحة وثابتة باتجاه تطبيق متطلبات الحوكمة وللمرحلة التي تم الوصول إليها.

إما الشفافية فهي تضمن اطلاع الشعب على كافة المعلومات والوثائق الخاصة بعمل أجهزة الدولة بما ينمي فرصة جديدة لتكوين صورة واضحة عن عملها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومما تجدر الإشارة إليه إن الإفصاح والشفافية لا تشمل كافة المعلومات عن المؤسسات والعاملين فيها وإنما الجزء الذي لا يتعارض مع خصوصية عمل هذه المؤسسات التي من شأنها إلحاق إضرار بها أو بالعاملين فيها، لذا نرى إن من الضروري تحديد كافة المعلومات

النهائية تحقيق الرقابية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع(العربي،2017).

وبعد هذا المستوى من التحليل، يمكن النظر إلى هذه النتيجة من منطلق مفهوم الحوكمة، ولا يخفى على احد؛ أنها بأبسط التعابير لا تتعدى وجود نظم معينة تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء بشكل عام، أي أنها تشمل مقومات معينة لتقوية المؤسسة ودورها وتأثيرها في المجتمع على المدى البعيد، وكذلك إذا أردنا التأكيد على هذا المفهوم نقول بان ظهور مفهوم الحوكمة ابتداء كان في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، وتزايدت أهمية هذا المفهوم في إدارة المنظمة عموماً نتيجة للاتجاه العام في التحول باتجاه النظم الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي، هذا المفهوم بمعناه الواضح يشير إلى الترابط بين مفهوم الحوكمة والإصلاح الإداري سواء من حيث المسببات والإجراءات أو من حيث الأسس والأهداف، وكذلك هناك تفاعل وتغذية عكسية فيما بين الآليات المعتمدة في تحقيق كل منها، فالإصلاح الإداري ونظام الحوكمة تعني في جوهرها التغيير باتجاه النظم والتطور وباتجاه تحقيق الرقابية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه يمكن تلخيص دور الحوكمة في الإصلاح الإداري من خلال المبادئ الأساسية لهذا المفهوم، وضرورة تطبيقها على كافة مفاصل الجهاز الإداري في العراق تحقيقاً للأهداف الكلية وانطلاقاً من تأثير تلك المبادئ الأساسية جوهرياً بعملية الإصلاح الإداري وكما يأتي(عبود وعبد الرزاق،2017) و(الهاشمي،2016):

1. أن ضمان حقوق الملكية سواء كانت عامة أو خاصة يستند إلى التشريعات النافذة لتنظيم العلاقات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والدولة أي ما يسمى بالعقد الاجتماعي. ويشهد التاريخ بان العراق من أول البلدان الرائدة و منذ أقدم العصور في مجال إصدار التشريعات، ولعل مسلة حمورابي خير دليل على ذلك. أن تطبيق الحوكمة في العراق يعد وسيلة ناجحة لأجراء إصلاحات أدارية شاملة في أجهزة الدولة وقد يكون من المناسب تكثيف الجهود باتجاه تطوير التشريعات بما يضمن مواكبة التطورات الحاصلة وبما يصب في المحصلة النهائية باتجاه الحفاظ على ممتلكات وموارد وتطويرها واستخدامها بالشكل الأمثل فضلاً عن تفعيل دور المؤسسات الرقابية. إذ أن من ابرز مهام هذه التشكيلات هو الحفاظ على الممتلكات العامة وبالتالي فان تفعيل دورها ودعمها و ضمان استقلاليتها ومهنتيتها يعني التطور باتجاه الحفاظ على المال العام وتنميته، كما لا يفوتنا في هذا المجال التأكيد على دور المجتمع المدني والإعلامي في الرقابة إذ أن الارتقاء بثقافة المجتمع يجعل منه خير رقيب على المال العام.

العائلية، وقيم وأخلاق القائمين بالمهام الإدارية للشركة أو المؤسسة.

5. أن يكون نظام الحوكمة ذات أسس عمل وأهداف واضحة وقوية تواكب المعايير الدولية، أي مراعاة الخصائص التقنية للأنظمة المتوفرة التي تحقق الوصول إلى أعلى معايير الشفافية والاستدامة والتميز على المدى الطويل للمؤسسة.
6. ضرورة مراجعة واختيار أفضل أنظمة الممارسات والتجارب العالمية الملائمة في مجال تطبيقات الأنظمة الرقمية للحكومة الحاسوبية، وليس مجرد الانصياع للقوانين والتشريعات الإدارية السائدة، على أن تكون مثل هذه الأنظمة متوافقة مع نظام من أنظمة الشركات التي تعمل في هذا الحقل، كنظام (أي بي أم، أوراكل، مايكروسوفت).

7. الدعوة إلى ثقافة مؤسسية موجهة ومحددة وفق تجربة "حكومة دبي الذكية" على سبيل المثال و "برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز" الهدف منها صياغة رسائل مؤسسية مبتكرة لممارسات متميزة غير تقليدية.

8. إنكاء روح المساهمة، ورفع الوعي الإداري العام بين المعنيين بالوحدات ذات الاهتمام والاختصاص، وباقي أفراد مواردنا البشرية، في صياغة المفاهيم والمصطلحات المؤسسية وتعزيز المشاركة الإيجابية وتبادل الخبرات الذاتية وعرضها ونشرها للمناقشة والتطبيق.

9. مراعاة التعريف الصحيح لمفاهيم ومصطلحات الإدارة الرشيدة وفقاً لخصائصها ومحدداتها العامة قبل الشروع في صياغتها وعدم الخلط بينها وبين المفاهيم والمصطلحات الأخرى .

التوصيات :-

1. قيام الجمعيات المهنية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بالتعريف بمبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمؤسسات الدولة المختلفة.
2. التأكيد على تطبيق مفهوم الحوكمة في مختلف أجهزة الدولة لما لهذا النظام من أهمية لتحقيق الهدف الأساسي في الحفاظ على المال العام وتميمته.
3. إلزام كافة أجهزة الدولة بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.
4. إلزام كافة أجهزة الدولة بمعايير الإفصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على الجمهور باعتباره الهدف الأول الذي تسعى لخدمتها كافة تلك الأجهزة.
5. اعتماد مبدأ الإدارة بالأهداف (الإدارة بالنتائج) والذي يمثل باختصار تقييم الإدارات بناءً على تحقيق أهدافها خلال المراحل السابقة.

التي يتطلب الإفصاح عنها لتجنب سوء استخدامها من قبل الجهات الأخرى والأخطاء التي قد تقع نتيجة إعلان هذه المعلومات.

4. إن الواقع الحالي الذي تعمل فيه مختلف أجهزة الدولة من دوائر حكومية أو شركات عامة قد حدد إدارتها من جهة معينة كالمدير أو مجالس الإدارة، وفي كلتا الحالتين فإن الإدارة سواء كانت شخص محدد أو مجلس ستكون هي المسؤولة الأولى عن درجة تحقيق الأهداف الشركة وعملاً بالمبدأ الإداري (الإدارة بالأهداف) أو (الإدارة بالنتائج)، ويمكن قياس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية وكفاءتها بمدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها مع ملاحظة التأثير على الجوانب الأخرى حيث سبق وإن أسلفنا إن المؤسسة كنظام تعمل ضمن بيئة معينة تؤثر وتتأثر بها باستمرار.

الاستنتاجات والتوصيات

تعتبر الحوكمة إحدى المتطلبات الحديثة للمؤسسات والشركات والدوائر الحكومية والخاصة، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وهي عناصر شبه غائبة عن الواقع، أو غير متحكم فيها إلى حد كبير. وتعد الحوكمة وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت قد مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالاقتصاديات العربية إلى مستويات التنافسية الدولية. وفي حالة تبني وتطبيق مفاهيم الحوكمة على مستوى الشركات والدوائر المحلية للحكومات ومؤسساتها المختلفة. يجب تحديد مجموعة من المعايير المهمة لنظم الحوكمة :

1. أن تطبيق آليات "منظومة الحوكمة المؤسسية" مرتبط بأهداف الرؤية التي تنتهجها المؤسسة في خطتها الاستراتيجية، وتتم صياغة مفردات الحوكمة أثناء عمليات صياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
2. استيعاب وفهم تعبير "الحوكمة الذكية" واستخدامه حصرياً بدلاً من تعبير "الحكومة الذكية" عند الإشارة إلى مفهوم الإدارة الرشيدة والسليمة لما يسمى بالحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات أو المؤسسات أو حوكمة مختلف المكونات الإدارية.
3. تحديد التوجهات العامة للمؤسسة بشكل محدد، وصياغة قيمها وتشريعاتها القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وفق الخطط الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة والملائمة لبيئة وظروف العمل المناسبة.
4. تحديد المبادئ والمفاهيم التي تقوم عليها نظم الحوكمة - كالأنظمة الأمنية، التي تعتمد على مفاهيم التملك والتمويل، والأنظمة الأنجلو أمريكية التي تعتمد على عوامل التنافس وقوة السوق، أو النظام الياباني الملكي الذي يعتمد على الإدارة

6. إجراء تقييم دوري لمبادئ الحوكمة تبعاً لتغيرات كل مرحلة.
 7. إجراء دراسات شاملة ومفصلة للهيكل الإداري للمؤسسات التابعة للدولة في ضوء المهام والاختصاصات المنصوص عليها في القوانين النافذة.
- المصادر والمراجع:**
1. الشخشير، الاء (2015). **الحوكمة الجامعية وأثرها على الاداء المنظمي**، (دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية). (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن.
 2. ربابعة، سهى عبد الوهاب، والشمران، منيرة محمود (2017). **درجة تطبيق الحوكمة الادارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس والقادة الاكاديميين، والمعوقات والحلول المقدمة، العلوم التربوية**. 2(3). جامعة اليرموك، الاردن.
 3. مركز ابو ظبي (2013). **اساسيات الحوكمة، مصطلحات ومفاهيم**. متاح على: www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf
 4. البسام، بسام (2017). **الحوكمة في القطاع العام ودورها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة**. الرياض: معهد الادارة العامة، السعودية.
 5. البسام، بسام (2017). **عولمة الادارة في عصر المعرفة**. المؤتمر العلمي الدولي الاول (ديسمبر 15-2012) جامعة الجنان طرابلس- لبنان <http://albuthi.com/blog/968>
 6. غادر، محمد ياسين (2015). **محددات الحوكمة ومعاييرها**. متاح على: <http://albuthi.com/blog/968>
 7. Neumayer, E. (2003). **The Pattern of Aid Giving: The Impact of Good Governance on Development Assistance**. New York, NY: Rutledge.
 8. حسين، سندس سعدي (2006). **أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي**. (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006، ص5.
 9. العريني، منال (2016). **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية**. **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، 12(3).
 10. ناصر الدين، يعقوب (2012). **واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الاوسط**. عمان: منشورات جامعة الشرق الاوسط. الاردن
 11. خرايشة، سامي محمد (2013). **حوكمة شركات المساهمة**. عمان: مطبعة الجامعة الاردنية، الاردن.
12. مركز العقد الاجتماعي (2014). **مبادئ الحوكمة الرشيدة في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**. متاح على: www.socialcontract.gov.eg/Arabic/publication/Category/publication/publication-details/85
 13. أبو موسى، أشرف درويش (2008). **حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للاوراق المالية**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
 14. غادر، محمد ياسين. (2017). **مرجع سابق**
 15. فتحي، الحسين (2012). **معايير الحوكمة واهدافها**. متاح على: noreed.horizon-studios.net/7_407_ -معايير الحوكمة-اهدافها
 16. محمد، حاكم محسن (2015). **ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية**. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية-تحديات وطموح، مراكش: المنظمة العربية للتنمية الادارية
 17. مركز ابوظبي للحوكمة (2013). **مرجع سابق**
 18. الغزالي، صلاح. (2015) **الحوكمة والمساءلة في المؤسسات الاجتماعية ضرورة حتمية**. الكويت oea-oman.org/DAY-1/04-Salah/04-SR-oea-15.pdf
 19. عبد التواب، مصطفى (2018). **ميزات تطبيق الحوكمة** متاح على: www.youm7.com/story/2018/8/18/5
 20. العنزاري، مهند (2016). **الحوكمة: فوائد ومبررات**. دنيا الوطن، متاح على: pulpit.alwatanvoice.com/content/print/392938.html
 21. عبد الحافظ، شفق، وعبد الرزاق، وسام (2016). **الاصلاح الاداري**. متاح على: hrdiscussion.com/hr116323.html
 22. الغربي، عبدالله (2017). **في زمن الإصلاح الإداري.... لا مكان للشعارات... ولا للفساد**. متاح على: alwatan.sy/archives/110070
 23. عبود، زينب عبد الرزاق، وحسين، و ظفر ناصر. (2017). **الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة**. متاح على: www.uobabylon.edu.iq/publications/econom:y_edition2/economy2_2.doc
 24. الهاشمي، نازك حامد (2016). **الحوكمة والاصلاح الاداري**. متاح على: www.sudanile.com/index.php?option=com_content&view=article&id=95584

المدخل: جودة التعليم العالي الجزائري بين الكم والكيف

د. فردي حماد

أستاذ محاضر قسم (أ)

المركز الجامعي تندوف - الجزائر

fardi.molay@yahoo.com

د. بلغامي وسيلة نجاة

أستاذ محاضر قسم (ب)

المركز الجامعي يتندوف - الجزائر

wacila20006@hotmail.fr

د. بياض مصطفى

أستاذ محاضر قسم (ب)

المركز الجامعي يتندوف - الجزائر

bayadmustapha989@yahoo.com

الملخص: شهد قطاع التعليم العالي الجزائري تطورا مستمرا بكم هائل منذ الإستقلال 1962 إلى غاية يومنا هذا، وقد مس هذا التطور كل المؤشرات الكبرى للتعليم العالي والبحث العلمي من تعداد للطلبة في مرحلة التدرج وما بعد التدرج ومن تطور في تعداد الأساتذة والجزارة والخريجين، ومن تطور أيضا لشبكة الخدمات الجامعية عبر كل التراب الجزائري.

دراستنا تمثلت في دراسة إستراتيجية شملت جامعات الجنوب الغربي الجزائري (جامعة بشار، جامعة أدرار ، المركز الجامعي تندوف) و التي شهدت نفس التطور الذي مس جميع الجامعات الجزائرية، حيث تم توجيه استمارة استبيان لهيئة التدريس لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الجزائري لمحاورها العشر (الرسالة و الرؤيا ، الإدارة الجامعية ، التخطيط الإستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة عملية صنع القرارات ، الطالب ، هيئة التدريس ، إستراتيجيات العمل ، التقويم ، البحث العلمي) ، و هذا لمعرفة أيضا هل هذا التطور الهائل في الكم يعكس على الكيف في التعليم العالي الجزائري .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، الجامعة، هيئة التدريس.

هل التطور الهائل في الكم في مؤشرات التعليم العالي يدل على جودة التعليم العالي الجزائري؟
أهمية الدراسة:

- إن كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها مؤسسات التعليم العالي أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات و التغيرات .
- النهوض بعملية التعليم العالي و مسايرة النظم الحديثة و معالجة المشكلات التي تواجهها عملية التعليم العالي في نظامنا التعليمي و سيرا على الدرب لتحقيق تعليم عالي أفضل.
- تحقيق التحسين المستمر لمؤسسات التعليم العالي و إرضاء العملاء و المتمثلين في الطلبة و سوق العمل و المجتمع المحلي ، و لتحصل على مخرجات جامعية جيدة.

فرضية الدراسة: التطور الكمي لمحاو جودة التعليم العالي الجزائري يدل على جودة القطاع من وجهة نظر هيئة التدريس لجامعات الجنوب الغربي.

الجانب النظري:

أولا : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

"فهي عبارة عن ترجمة احتياجات وتوقعات -العمالة - خرجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص و مع معايير محددة في الخريج تكون أساسا لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها". كما تركز الجودة بمؤسسات التعليم العالي على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على أكبر وأفضل قدر من المخرجات التعليمية.

ثانياً: ال مؤشرات الكبرى للتعليم العالي في الجزائر

تطور عدد الطلبة المسجلين بمرحلة التدرج²

المقدمة: التعليم العالي بمعناها الواسع أصبح خيارا إستراتيجيا في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية وليس مجرد منحة ادات في اختصاصات مختلفة، فالطريق الوحيد لمواكبة التطورات والتقدم نحو الأمام هو الاهتمام ا لإستراتيجيات في صالح المورد البشري. فالمورد البشري هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف لذا أطلق عليها لاقتصاديون (رأس المال البشري) والمحاسبون أطلقوا عليه (الأصول البشرية) والإداري ونسموه (رأس المال الذكي).

ومن هذا المفهوم العام للتعليم العالي أصبح لزاما على الجزائر مواكبة تطورات التعليم العالي في شتى شؤون المجتمع سواء الاجتماعية منها والاقتصادية والثقافية والسياسية ، حيث تغطنت لنظامها الجامعي الكلاسيكي أنه غير قادر على مسايرة هذه التحولات العالمية و تم استبداله بنظام تعليم عالي حديث و هو نظام (ل م د). كما عرفت منظومة التعليم العالي تطورا كميا لافتا منذ أن تم إدراج نظام (ل م د) في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، فالشبكة الجامعية تقدر بحوالي 90 مؤسسة جامعية و تزايد عدد الأساتذة إلى حوالي 55589 أستاذ وتعداد الطلبة تخط عتبة 1300000¹ طالب بكثير للموسم الجامعي 2016/2015 حسب منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: MESRS/SDPP/Annuaire n 44، و هذا كله عبارة عن مؤشرات دالة على التطور السريع لقطاع التعليم العالي الجزائري.

مشكلة الدراسة:

في الأونة الأخيرة اعتمدت العديد من الدول العربية سياسة الكم بدل من سياسة الجودة في العديد من القطاعات، وهذا ما لاحظناه في قطاع التعليم العالي الجزائري من خلال النمو الهائل والمستمر فيه.

¹. منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: MESRS/SDPP/Annuaire n 44

الجدول رقم 1 يوضح: تطور عدد المسجلين في مرحلة التدرج في الجزائر في الفترات التالية

| الموسم الجامعي | 1961 | 1962 | 1969 | 1979 | 1989 | 1999 | 2009 | 2010 | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------|------|-------|-------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| عدد الطلبة المسجلين | 1317 | 2725 | 12243 | 57445 | 181350 | 407995 | 1034313 | 1077945 | 1124434 | 1165040 | 1327118 | 2016 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: 44 MESRS/SDPP/Annuaire n

تدل هذه الأرقام على التطور الهائل والكبير في أعداد طلبة العشرية السوداء ومصادفة مع الجبوحه المالية جراء ارتفاع أسعار التدرج في المؤسسات الجامعية الجزائرية، خاصة بعد خروج الجزائر من النفط.

1. تطور عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج

الجدول رقم 2 يوضح: عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج في الجزائر حسب الفترات التالية:

| الموسم الجامعي | 1962 | 1969 | 1979 | 1989 | 1999 | 2009 | 2010 | 2010 | 2012 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| عدد الطلبة المسجلين | 156 | 317 | 3965 | 13965 | 20846 | 58975 | 60617 | 67671 | 76510 | 76658 | 2016 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: 44 MESRS/SDPP/Annuaire n

أما مرحلة ما بعد التدرج فقد تميزت بالتزايد المطرد لأعداد الطلبة إلى 76658 طالب.

2. تطور عدد المتخرجين

الجدول رقم 3 يوضح: تطور عدد المتخرجين

| الموسم الجامعي | 03/02 | 04/03 | 05/04 | 08/07 | 09/08 | 10/09 | 11/10 | 12/11 | 13/12 | 14/13 | 15/14 |
|----------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| عدد الخريجين | 77972 | 91828 | 121905 | 146889 | 150014 | 199767 | 246743 | 233879 | 288602 | 271430 | 309013 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: 44 MESRS/SDPP/Annuaire n

هناك تطور هائل في عدد المتخرجين منذ الاستقلال إلى يومنا هذا و هذا راجع إلى الالتقاة الجيدة إلى قطاع التعليم العالي، حيث تخرج من منظومة التعليم العالي الجزائرية في خمسين سنة (2012/1962) حوالي 2.000.000 خريج، و الملاحظ لتطور عدد الخريجين من 2002 إلى 2015 يلاحظ أن هناك تنذب في نسبة

الجدول رقم 4 يوضح: تطور عدد الأساتذة حسب الفترات التالية

| الموسم الجامعي | 1962 | 1969 | 1979 | 1989 | 1999 | 2009 | 2010 | 2010 | 2014 | 2015 |
|----------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| عدد الأساتذة | 298 | 842 | 7497 | 14536 | 17460 | 37688 | 40140 | 53622 | 55589 | 2016 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: 44 MESRS/SDPP/Annuaire n

مستمرة، ففي أول موسم جامعي بعد الاستقلال (1963/1962) كان عدد الأساتذة حوالي 298 أستاذ، أما بالنسبة للموسم الجامعي (2000/1999) فقد بلغ عددهم 17460 أستاذ ، أي أنه تضاعف بحوالي 59 مرة عن موسم إن عدد أساتذة قطاع التعليم العالي في حالة تزايد بصفة الافتتاح . خلال هذه السنوات

4. تطور الجزائر في قطاع التعليم العالي

الشكل رقم 1 يوضح تطور نسب الجزائر في قطاع التعليم العالي



المصدر: من إعداد الباحثين

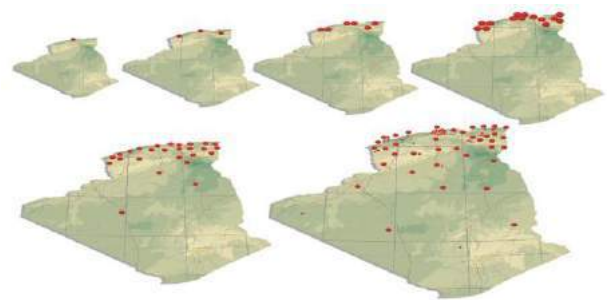
سعت السلطات الجزائرية لجزيرة كل القطاعات بعد الاستقلال مباشرة خاصة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ، فكان لها ما أرادت بعد ما انخفض عدد الأساتذة الأجانب في التعليم العالي انخفاضاً ملحوظاً ، و لكن لم تبلغ نسبة الجزائر 100% في قطاع التعليم العالي .

5. شبكة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

شهدت الفترة الممتدة ما بين سنة 1962 إلى سنة 2012 توسع كثيف في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، و هذا راجع إلى كثرة الطلب على خدمة التعليم العالي و تلبية حاجات الطلبة الذين يزداد عددهم باستمرار .

شبكة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تتكون في هذه الفترة الزمنية من 90 مؤسسة مختلفة للتعليم العالي منها :³
47 جامعة (08 منها كانت عبارة عن مراكز جامعية و تم ترقيةها إلى جامعات سنة 2012) ، وتتوزع هذه الشبكة الجامعية عبر كل ولايات أرجاء الوطن أي 48 ولاية ، و تشمل هذه المؤسسات على أكثر من 1000 مخبر بحث علمي ، و لقد استقبلت هذه المؤسسات الجامعية في الموسم الجامعي (2012/2011) أكثر من 1300000 طالب في مختلف أطوار التكوين في التعليم العالي .

الشكل رقم 2 : يوضح وتيرة ظهور الجامعات الجزائرية من سنة 1962 إلى سنة 2012



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 ، الجزائر ، 2012، ص74، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على

موقع الوزارة: www.mesrs.dz

الإطار التطبيقي :

أولاً: تحديد مجتمع البحث

مجتمع البحث يتمثل في أساتذة مؤسسات التعليم العالي بمنطقة الجنوب الغربي للجزائر والذي يشمل ثلاثة ولايات : بشار وأدرار، وتندوف ، ويبلغ عدد الأساتذة حوالي 1084 أستاذ موزعين كالاتي (624 أستاذ في جامعة بشار ، 407 أستاذ جامعة أدرار ، 53 أستاذ المركز الجامعي تندوف) للموسم الجامعي 2017/2016 من كل التخصصات ، و لقد تم استهداف هذه الفئة لأنهم الأقرب لفهم فلسفة جودة التعليم العالي مقارنة مع فئات محاور الجودة الأخرى ، ولأنهم الأقرب أيضا إلى معرفة وتشخيص المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ، ولأن الأستاذ يعد المحور الرئيسي و المسؤول عن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساته التعليمية .

فأما عن مبررات اختيار أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجنوب الغربي للجزائر ، فكان من منطلق شمولية الدراسات السابقة التي سبق لها وأن تمت في كل أنحاء التراب الوطني إلا هذه المنطقة من الوطن تقريبا لهذا تم إختيار هذه المنطقة التي تولي لها الدولة اهتمام خاص من التنمية الشاملة .

ثانيا: قياس صدق و ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الصدق و الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان الموجه للأساتذة، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كالاتي :

جدول رقم 05 يوضح : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان

| معامل ألفا كرونباخ | المحور | رقم |
|--------------------|---|-----|
| 0,886 | جودة الرسالة و الرؤيا (08 عبارات) | 1 |
| 0,915 | جودة الإدارة الجامعية (10 عبارات) | 2 |
| 0,809 | جودة التخطيط الإستراتيجي (07 عبارات) | 3 |
| 0,910 | جودة إدارة الموارد البشرية (07 عبارات) | 4 |
| 0,861 | جودة إدارة عملية صنع القرارات والعمليات (10 عبارات) | 5 |
| 0,884 | جودة الطالب (09 عبارات) | 6 |
| 0,893 | جودة هيئة التدريس (07 عبارات) | 7 |
| 0,822 | جودة إستراتيجيات العمل (10 عبارات) | 8 |
| 0,944 | جودة التقويم (09 عبارات) | 9 |
| 0,954 | جودة البحث العلمي (14 عبارة) | 10 |
| 0,981 | جميع عبارات الاستبيان (91 عبارة) | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

³وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 ، الجزائر ، 2012، ص74، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على

موقع الوزارة: www.mesrs.dz

بالصدق والثبات وبالتناسق الداخلي قوي وهذا ما يجعلها قابلة للتحليل والدراسة، استنتاج ، استخلاص النتائج .

ثالثا: نتائج وتحليل البيانات المتعلقة بالمتوسطات الحسابية

تحليل البيانات المتعلقة (المحور الأول) بجودة الرسالة والرؤيا الجامعية من وجهة نظر الأساتذة.

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحاور العشر كانت على التوالي : 0,886 ، 0,915 ، 0,809 ، 0,910 ، 0,861 ، 0,884 ، 0,893 ، 0,822 ، 0,944 ، 0,954 أما قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فهي 0,981 و هي قيمة قوية مما يدل على أن عبارات المحاور وعبارات الاستبيان ككل تتسم

الجدول رقم 06 يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول (الرسالة و الرؤيا الجامعية)

| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|--------------|-------|-------|---------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | |
| 01 | رسالة الجامعة يمكن استخدامها كدليل للتخطيط والتطوير وهي تعبر عن الأهداف الرئيسية للجامعة | 54 | 140 | 21 | 21 | 4 | 2.09 | 0.89 | موافق |
| 02 | رسالة الجامعة موجزة و واضحة و هي غاية و مسعى الجميع للوصول إلى الجودة الشاملة | 44 | 122 | 40 | 27 | 6 | 2.30 | 0.97 | موافق |
| 03 | رسالة الجامعة أولى أولويات التطوير و تحسين المستمر للجودة و هي عنصرا أساسيا في عملية ضمان الجودة | 57 | 115 | 30 | 32 | 4 | 2.20 | 1.00 | موافق |
| 04 | كل وظائف الجامعة و وحداتها الإدارية هي عبارة عن تطبيقات لرسالة الجامعة | 26 | 93 | 54 | 61 | 5 | 2.70 | 1.03 | محايد |
| 05 | تحدد رسالة الجامعة الخطوط العامة التي توجه تفاصيل التخطيط الإستراتيجي | 25 | 108 | 54 | 40 | 7 | 2.55 | 0.99 | موافق |
| 06 | هناك علاقة وثيقة بين رسالة الجامعة و الأهداف التي تسعى إليها | 51 | 108 | 27 | 45 | 8 | 2.38 | 1.11 | موافق |
| 07 | تتفق التوجهات التي حددتها رسالة الجامعة مع الإحتياجات المطلوبة من المجتمع | 18 | 88 | 50 | 68 | 12 | 2.86 | 1.07 | محايد |
| 08 | الرؤية التي تسعى إليها الجامعة هي ترجمة فعلية لرسالة الجامعة على أرض الواقع | 33 | 81 | 42 | 67 | 17 | 2.81 | 1.19 | محايد |
| | | المعدل العام | | | | | 2.48 | 0.77 | موافق |

(المحور الثاني) : جودة الإدارة الجامعية من وجهة نظر الأساتذة

| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|------------|-------|-------|---------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | |
| 01 | إيمان و إقتناع إدارة الجامعة بدعم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 23 | 94 | 41 | 60 | 19 | 2.82 | 1.15 | محايد |
| 02 | توافر دليل واضح و موثق لسياسة و معايير تطبيق الجودة الشاملة | 19 | 79 | 52 | 61 | 22 | 2.95 | 1.14 | محايد |
| 03 | تجديد وتطوير الهيكل الإداري الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة | 44 | 77 | 50 | 45 | 23 | 2.69 | 1.24 | محايد |
| 04 | تقوم إدارة الجامعة بالإستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية و التقنية بدرجة عالية من الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية | 28 | 69 | 53 | 60 | 29 | 2.97 | 1.22 | محايد |
| 05 | تقوم إدارة الجامعة بإعتماد نظام اللامركزية الإدارية و تفويض الصلاحيات في الجامعة | 21 | 87 | 46 | 64 | 18 | 2.88 | 1.13 | محايد |
| 06 | تعمل إدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة | 24 | 76 | 38 | 76 | 24 | 3 | 1.20 | محايد |
| 07 | تعمل إدارة الجامعة على تشجيع بناء ثقافة ضمان الجودة لتأكيد الجودة في الجامعة مثل (القيم العامة التي تعكس مدى الإهتمام بتحقيق الجودة) | 20 | 88 | 50 | 70 | 13 | 2.87 | 1.09 | محايد |

| 08 | إدارة الجامعة تركز على العمل كالفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا للتحويل إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة | 38 | 71 | 61 | 55 | 15 | 2.74 | 1.16 | محايد | |
|---|---|--------------|-------|-------|---------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|--|
| 09 | إدارة الجامعة تعمل على زيادة إنماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والإلتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة | 24 | 85 | 51 | 66 | 14 | 2.84 | 1.11 | محايد | |
| 10 | تعمل إدارة الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين | 18 | 83 | 43 | 78 | 17 | 2.97 | 1.12 | محايد | |
| | | المعدل العام | | | | | | | | |
| (المحور الثالث) : جودة التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الأساتذة | | | | | | | | | | |
| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | |
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | | |
| 01 | التخطيط الإستراتيجي للجامعة مستوحى من رسالة و رؤية الجامعة | 23 | 99 | 56 | 54 | 9 | 2.69 | 1.03 | محايد | |
| 02 | إمتلاك إدارة الجامعة خططا للتحويل لنظام إدارة الجودة الشاملة | 21 | 70 | 63 | 72 | 15 | 2.96 | 1.09 | محايد | |
| 03 | حرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة يحتاجها المجتمع تبعا للمتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية | 57 | 91 | 36 | 45 | 11 | 2.50 | 1.72 | موافق | |
| 04 | ترجمة الخطة الإستراتيجية للجامعة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية | 27 | 87 | 68 | 43 | 14 | 2.70 | 1.07 | محايد | |
| 05 | إدارة الجامعة تشرف على وضع خطط أخرى تتعلق بالمؤسسة على أن تكون هذه الخطط مفهومة و واضحة لكافة العاملين بالمؤسسة و بمشاركةهم أيضا | 32 | 76 | 61 | 53 | 17 | 2.78 | 1.14 | محايد | |
| 06 | توافر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات و الإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في الجامعة | 44 | 90 | 38 | 48 | 20 | 2.70 | 1.70 | محايد | |
| 07 | ضمان درجة إعتمادية عالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة | 31 | 79 | 64 | 44 | 21 | 2.77 | 1.15 | محايد | |
| | | المعدل العام | | | | | | | | |
| (المحور الرابع) : بجودة إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الأساتذة | | | | | | | | | | |
| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | |
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | | |
| 01 | تحديد المهارات و القدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي سيسند إليه القيام بالوظيفة | 35 | 93 | 50 | 47 | 14 | 2.63 | 1.12 | محايد | |
| 02 | إنتقاء الموارد البشرية القادرة و الراغبة في أداء العمل كما و كيفا تحقيقا لأهداف الجامعة | 45 | 84 | 46 | 47 | 18 | 2.62 | 1.20 | محايد | |
| 03 | إعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة و التميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين و إداريين و فنيين بدلا من إعتماد الأقدمية و العمر والخبرة | 40 | 63 | 59 | 51 | 25 | 2.82 | 1.24 | محايد | |
| 04 | تنفيذ البرامج التدريبية بناء على أسس و معايير هدفها تنمية قدرات العاملين على تحقيق مستوى عالي من جودة | 40 | 79 | 60 | 41 | 21 | 2.68 | 1.19 | محايد | |
| 05 | إنشاء قسم خاص للتدريب و تأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة الشاملة | 46 | 77 | 43 | 49 | 25 | 2.70 | 1.27 | محايد | |
| 06 | التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقوها أثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية | 36 | 75 | 57 | 51 | 20 | 2.76 | 1.19 | محايد | |
| 07 | توافر نظام خاص للحوافز و المكافآت المادية و | 37 | 75 | 49 | 59 | 21 | 2.80 | 1.21 | محايد | |

| | | | | | | | | المعنوية تقديرا لجهود العاملين المتميزين في العمل | | |
|---|---|------------|--------------|-------|---------|--------------|------------|---|-------------------|---------------|
| محايد | 0.97 | 2.72 | المعدل العام | | | | | | | |
| (المحور الخامس) : جودة إدارة عملية صنع القرارات و العمليات من وجهة نظر الأساتذة | | | | | | | | | | |
| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | موافق بشدة | | | |
| 01 | توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات و رؤساء الأقسام و العاملين فيها | 41 | 102 | 48 | 39 | 10 | 2.48 | 1.08 | موافق | |
| 02 | تشجيع إدارة الجامعة فرق العمل للإجتماع دوريا لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات | 37 | 107 | 38 | 43 | 15 | 2.55 | 1.13 | موافق | |
| 03 | يساند مدير الجامعة بقوة مشاركة العاملين في الجامعة في عمليات إدارة الجودة الشاملة | 34 | 87 | 65 | 39 | 16 | 2.65 | 1.11 | محايد | |
| 04 | يشارك كل أعضاء هيئة التدريس و الإدارة في عمليات التقييم الذاتي كما يتعاونون مع عمليات التحسين و التبليغ كل في مجال عمله | 44 | 92 | 42 | 49 | 14 | 2.57 | 1.17 | موافق | |
| 05 | تشجيع الإدارة العليا الابتكار و المبادرة في إطار من الإرشادات الواضحة و عمليات المساءلة وذلك على كل مستويات المؤسسة | 33 | 85 | 58 | 50 | 14 | 2.69 | 1.12 | محايد | |
| 06 | يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية | 41 | 97 | 53 | 37 | 12 | 2.63 | 2.19 | محايد | |
| 07 | وجود برنامج يعمل على دراسة و تحليل كافة العمليات في الجامعة و من ثم إبلاغ مدير الجامعة و مجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة | 22 | 103 | 57 | 45 | 13 | 2.68 | 1.05 | محايد | |
| 08 | التركيز على جودة العمليات الإدارية الفنية بدلا من التركيز على نتائجها | 38 | 70 | 61 | 57 | 13 | 2.73 | 1.14 | محايد | |
| 09 | تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجيات و رغبات العملاء و تحقيق الرضا لهم | 25 | 84 | 60 | 53 | 12 | 2.75 | 1.07 | محايد | |
| 10 | التأكيد على منع حدوث الأخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فاعلة على الجودة أثناء تنفيذها | 32 | 84 | 53 | 50 | 18 | 2.73 | 1.16 | محايد | |
| محايد | 0.85 | 2.64 | المعدل العام | | | | | | | |
| (المحور السادس) : جودة الطالب من وجهة نظر الأساتذة | | | | | | | | | | |
| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | موافق بشدة | | | |
| 01 | تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح و المعقولية و تطبيقها على الجميع بعدالة | 47 | 106 | 43 | 34 | 10 | 2.39 | 1.08 | موافق | |
| 02 | المستوى التحصيلي و المهاري للطلاب المقبولين يساعد على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم بفعالية و كفاءة عالية | 42 | 106 | 44 | 39 | 10 | 2.45 | 1.08 | موافق | |
| 03 | تتفق حصيلة التعلم مع إطار المؤهلات الوطنية و متطلبات الممارسة المهنية | 23 | 110 | 46 | 49 | 8 | 2.61 | 1.02 | محايد | |
| 04 | تشرف الجامعة على وضع خصائص و المؤهلات من أجل ترميتها في الطلاب الذين يتخرجون منها | 26 | 105 | 42 | 53 | 11 | 2.65 | 1.08 | محايد | |
| 05 | يتم فحص مستويات إنجاز الطلاب بكل دقة | 36 | 93 | 34 | 63 | 11 | 2.69 | 1.18 | محايد | |
| 06 | تقوم الجامعة بمتابعة أداء خريجها الذين انتقلوا إلى مؤسسات أخرى و مقارنتهم بأداء خريجي المؤسسات الأخرى | 20 | 74 | 46 | 65 | 35 | 3.08 | 1.22 | محايد | |

| 07 | يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من أجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه و تطبيق ما يفهمونه | 23 | 105 | 33 | 63 | 16 | 2.77 | 1.14 | محايد | |
|--|---|--------------|-------|-------|---------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|--|
| 08 | يتم تقييم أعمال الطلاب بموضوعية و عدالة و نزاهة | 40 | 90 | 39 | 57 | 11 | 2.62 | 1.15 | محايد | |
| 09 | تتابع الجامعة معدل تقدم الطلاب من سنة إلى سنة | 36 | 89 | 44 | 54 | 16 | 2.69 | 1.17 | محايد | |
| | | المعدل العام | | | | | | | | |
| (المحور السابع) : بجودة هيئة التدريس من وجهة نظر الأساتذة | | | | | | | | | | |
| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | |
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | | |
| 01 | يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس المؤهلات و الخبرات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها | 40 | 105 | 53 | 36 | 6 | 2.42 | 1.01 | موافق | |
| 02 | يشارك كل أعضاء هيئة التدريس باستمرار في النشاطات العلمية لضمان أن يكونوا على علم بأخر التطورات في مجال تخصصهم | 26 | 108 | 50 | 50 | 6 | 2.59 | 1.01 | موافق | |
| 03 | يضم فريق التدريس في البرامج المهنية مهنيين متخصصين في هذه المجالات من ذوي الخبرة و المؤهلات العليا | 29 | 106 | 46 | 54 | 6 | 2.60 | 1.04 | موافق | |
| 04 | يتواجد أعضاء هيئة التدريس في أوقات معلن عنها للإشراف على عملية إرشاد الطالب | 29 | 98 | 52 | 54 | 7 | 2.60 | 1.04 | موافق | |
| 05 | تعمل الجامعة على توفير برامج توجيهية و تدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس | 35 | 83 | 52 | 57 | 14 | 2.63 | 1.05 | محايد | |
| 06 | يعمل أعضاء هيئة التدريس على تطوير أساليب لتحسين تدريسهم ، كما يحتفظون بسجلات تبين عمليات التقييم التي يقومون بها و سياسات التطوير | 33 | 88 | 50 | 57 | 13 | 2.71 | 1.14 | محايد | |
| 07 | تحرص الجامعة على الإعلان عن تقديرها بصورة رسمية للأداء البارز في التدريس كما تحرص على الإبداع و الابتكار | 35 | 75 | 55 | 60 | 16 | 2.70 | 1.13 | محايد | |
| | | المعدل العام | | | | | | | | |
| (المحور الثامن) : بجودة إستراتيجيات العمل من وجهة نظر الأساتذة | | | | | | | | | | |
| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | |
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | | |
| 01 | تقوم الجامعة بإجراء تقييم جذري لكل برامجها مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات | 38 | 58 | 70 | 62 | 12 | 2.80 | 1.13 | محايد | |
| 02 | تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة و كذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية | 34 | 84 | 44 | 67 | 10 | 2.73 | 1.14 | محايد | |
| 03 | عند تقديم الجامعة أية اقتراحات تتعلق بإنشاء برامج جديدة لابد من الأخذ بعين الاعتبار رأي اللجنة الأكاديمية المختصة | 34 | 102 | 41 | 57 | 5 | 2.57 | 1.06 | موافق | |
| 04 | تبين توصيفات المقاسات بوضوح أساليب التدريس و التقويم التي يجب استخدامها في تدريس هذه المقاسات و البرامج مع توضيح أساليب التقويم المستخدمة | 16 | 98 | 58 | 56 | 8 | 2.75 | 1.00 | محايد | |
| 05 | يبين توصيف المقاسات المهارات التي يكتسبها الطلاب | 25 | 84 | 59 | 67 | 4 | 2.75 | 1.02 | محايد | |

| | | | | | | | | | |
|-------|------|------|--------------|----|----|-----|----|---|----|
| | | | | | | | | القدرة على إستخدام الأرقام و اللغة و الحاسب الآلي | |
| موافق | 2.77 | 2.58 | 6 | 49 | 33 | 107 | 45 | يتم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لإختيار المراجع العلمية المناسبة للمقاسات التي يدرسونها | 06 |
| محايد | 1.08 | 2.86 | 11 | 70 | 58 | 78 | 23 | يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس و ذلك في كل المقاسات | 07 |
| محايد | 1.13 | 2.65 | 11 | 57 | 45 | 90 | 36 | تتسم المراجع المستخدمة في تدريس المقاسات بحدائقها و باحتوائها على أحدث النظريات العلمية في مجالها | 08 |
| محايد | 1.71 | 2.76 | 15 | 59 | 46 | 79 | 42 | تتميز محتويات المكتبة بحدائقها و مناسبتها للبرامج الأكاديمية مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء | 09 |
| محايد | 1.10 | 2.77 | 12 | 62 | 58 | 80 | 29 | تتوافر اتفاق انتعاون مع مكتبات و مراكز مصادر أخرى يتم بموجبها تبادل الخدمات و الاستعارات | 10 |
| محايد | 0.88 | 2.72 | المعدل العام | | | | | | |

(المحور التاسع) : بجودة التقييم من وجهة نظر الأساتذة

| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|------------|-------|-------|---------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | |
| 01 | وضع معايير محددة توضح مدى الإنجاز الذي تم تحقيقه | 40 | 105 | 41 | 43 | 11 | 2.58 | 1.76 | موافق |
| 02 | شمولية عملية المتابعة و التقييم لجميع العمليات الإدارية | 25 | 98 | 54 | 55 | 9 | 2.69 | 1.05 | محايد |
| 03 | الدقة و الموضوعية في عملية التقييم المستمر | 35 | 90 | 44 | 58 | 11 | 2.66 | 1.13 | محايد |
| 04 | استمرارية عملية المتابعة و التقييم تحقيقا لأهداف الرقابة والوقائية | 40 | 96 | 39 | 60 | 5 | 2.56 | 1.09 | موافق |
| 05 | تقدم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل و نقاط القوة و الضعف و إستراتيجيات التحسين | 27 | 100 | 42 | 64 | 7 | 2.68 | 1.07 | محايد |
| 06 | يعتمد التقييم على المدخلات و العمليات و النواتج مع التركيز على جودة المخرجات | 25 | 97 | 49 | 59 | 10 | 2.71 | 1.07 | محايد |
| 07 | يركز التقييم و تخطيط الجودة على تلك النشاطات التي وضعتها المؤسسة في أولويات خطة التحسين | 22 | 95 | 53 | 62 | 5 | 2.71 | 1.02 | محايد |
| 08 | اعتماد مبدأ التقييم و الرقابة الذاتية في الجامعة | 30 | 85 | 54 | 58 | 11 | 2.72 | 1.10 | محايد |
| 09 | يشكل التقييم و تخطيط عمليات تحسين الجودة جزءا أساسيا من العمليات الإدارية | 28 | 82 | 50 | 65 | 11 | 2.78 | 1.11 | محايد |
| محايد | | | | | | | 2.67 | 0.91 | |

المعدل العام

(المحور العاشر) : بجودة البحث العلمي من وجهة نظر الأساتذة

| الرقم | العبارة | التكرارات | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|------------|-------|-------|---------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق بشدة | | | |
| 01 | تتوافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة و رسالتها و إحتياجات التنمية الإقتصادية | 39 | 78 | 40 | 64 | 18 | 2.76 | 1.22 | محايد |
| 02 | تشجع الجامعة التعاون مع القطاع الصناعي ، و هيئات البحث العلمي الأخرى و تشمل كل أشكال التعاون | 36 | 83 | 38 | 66 | 18 | 2.78 | 1.21 | محايد |
| 03 | تقدم الجامعة العون لصغار أعضاء هيئة التدريس في تنمية مشروعاتهم البحثية | 38 | 71 | 44 | 68 | 20 | 2.84 | 1.23 | محايد |
| 04 | تتبع الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس فضلا عن نشاطهم العلمي بشكل عام على | 36 | 103 | 38 | 53 | 11 | 2.58 | 1.12 | موافق |

| رقم | البيان | الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة | الرقم |
|-------|---|--------|-------------------|-----------------|---------|-------|
| 05 | تتوافر لدى المؤسسة إستراتيجيات للتعرف على أعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا الخبراء في مجالهم و استثمار خبرتهم هذه في تقديم خدمات إلى المجتمع الذي تعمل فيه و توليد موارد مالية للمؤسسة | 35 | 70 | 38 | 81 | 17 |
| 06 | يتوفر عدد كاف من المعامل و المعدات و المكتبات و أنظمة المعلومات لمساندة النشاطات البحثية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة | 29 | 81 | 41 | 72 | 17 |
| 07 | هناك هامش كبير من الحرية و الديمقراطية لأعضاء هيئة التدريس في اختيار المواضيع التي يرغبون في بحثها | 30 | 110 | 26 | 56 | 19 |
| 08 | تتوافر ميزانية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته | 33 | 77 | 42 | 59 | 28 |
| 09 | تحدد السلطة العليا بشكل رسمي سياسة الجامعة تجاه خدمة المجتمع ، و تعمل القرارات التي يتخذها كبار الإداريين في الجامعة على مساندة هذه السياسة | 26 | 82 | 59 | 55 | 19 |
| 10 | تبين التقارير التي تصدرها الجامعة حجم الخدمات التي قدمتها للمجتمع بالأرقام و هي تقارير تصدر بشكل سنوي | 28 | 75 | 58 | 58 | 21 |
| 11 | تشمل معايير الترقية و التقييم الخاص بأعضاء هيئة التدريس تشمل الإسهامات التي قدموها لخدمة المجتمع | 35 | 70 | 49 | 67 | 19 |
| 12 | يشارك أعضاء هيئة التدريس في أنشطة التخطيط الاستراتيجي التي يقوم بها المجتمع المحلي و يتعاونون معه في تنفيذ المبادرات الجديدة | 20 | 70 | 47 | 75 | 27 |
| 13 | تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في إنشاء الهيئات المهنية التي يحتاجها المجتمع مستعينة بخبرة أعضاء هيئة التدريس | 23 | 71 | 49 | 69 | 28 |
| 14 | تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي و أرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برنامجها لخدمة المجتمع | 36 | 72 | 42 | 64 | 26 |
| محايد | المعدل العام | 0,94 | 2,84 | | | |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

رابعاً: تحليل البيانات المتعلقة (جميع المحاور) بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأساتذة

الجدول رقم 7 يوضح : المؤشرات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيان العشرة (إدارة الجودة الشاملة)

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01 | محور الرسالة و الرؤيا | 2,48 | 0,77 | موافق |
| 02 | محور الإدارة الجامعية | 2,87 | 0,86 | محايد |
| 03 | محور التخطيط الإستراتيجي | 2,73 | 0,89 | محايد |
| 04 | محور إدارة الموارد البشرية | 2,72 | 0,97 | محايد |
| 05 | محور إدارة عملية صنع القرارات | 2,64 | 0,85 | محايد |
| 06 | محور الطالب | 2,66 | 0,80 | محايد |
| 07 | محور هيئة التدريس | 2,63 | 0,84 | محايد |
| 08 | محور إستراتيجيات العمل | 2,72 | 0,88 | محايد |
| 09 | محور التقييم | 2,67 | 0,91 | محايد |
| 10 | محور البحث العلمي | 2,84 | 0,94 | محايد |
| | المعدل العام | 2,70 | 0,69 | محايد |

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

- يجب أن تتسم معايير قبول الطلاب بالوضوح والمعقولية وتطبيقها على الجميع بشكل عادل .
 - ضرورة مراعاة توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لدى أعضاء هيئة التدريس التي تؤهلهم للقيام بأعباء تدريس المقررات التي يدرسونها.
 - حرص الجامعة على توفير برامج توجيهية وتدريبية فعالة لصالح أعضاء هيئة التدريس .
 - يجب أن تحرص الجامعة على أن يشارك خبراء من شتى القطاعات ذات العلاقة وكذا أعضاء هيئة التدريس عند القيام بمراجعة برامجها العلمية .
 - يجب أن يتوافر لدى الجامعة نظام شامل لتقييم فعالية التدريس وذلك في كل المقاسات .
 - ضرورة تميز محتويات المكتبة من الكتب والدوريات والمجلات العلمية والوسائل السمعية والبصرية بحداتها ومناسبتها للبرامج الأكاديمية مع توفر نظام إرشادي داخل المكتبة يتميز بإدارة الجودة الشاملة في الأداء .
 - ضرورة اعتماد مبدأ التقويم يتسم بالدقة والموضوعية ، والشمولية والرقابة الذاتية في الجامعة .
 - وجوب تقديم التقارير الخاصة بعمليات التقييم صورة شاملة عن أداء الجامعة ككل ونقاط القوة والضعف وإستراتيجيات التحسين .
 - ضرورة توافر لدى الجامعة خطة معلنة حول تنمية البحث العلمي تتناسب مع طبيعة الجامعة ورسالتها واحتياجات التنمية الاقتصادية للبلد في جامعات الجنوب الغربي الجزائري.
 - توفير ميزانية مالية تكفي لتمويل البحث العلمي بكافة مكوناته .
 - يجب أن تقيم الجامعة علاقات إيجابية قوية مع القطاع الصناعي المحلي وأرباب العمل ، مما يساعدها في تقديم برنامجها لخدمة المجتمع .
- المراجع:**
- منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية: MESRS/SDPP/Annuaire n 44
 - يوسف حجيم الطائي و محمد فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الوراق ، 2009 ، الأردن .
 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962- 2012 .
 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 :سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012 ، الجزائر، 2012 ،ص74، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي متوفرة على موقع الوزارة: www.mesrs.dz
 - قوبع خيرة ، سليمان عائشة ، 2014 ، المؤتمر العربي الدولي ، رأس المال الفكري وأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة الجامعة الجزائرية .
 - بينت الجداول أعلاه المتوسطات الحسابية لجميع محاور الدراسة للاستبيان الموجهة للأساتذة الجامعيين بالجنوب الغربي الجزائري لمعرفة درجة تطبيق الجودة في مؤسساتهم ، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للاستبيان (إدارة الجودة الشاملة) : 2,70 و هذا يعني أن درجة الموافقة لأفراد العينة للمعدل العام لإدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة محايد ، حيث جاءت جميع محاور الدراسة بدرجة الموافقة محايد ماعدا المحور (الأول) من المحاور العشر جاءت بدرجة الموافقة موافق و كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين أصغر قيمة مقدرة ب: 2,48: لمحور " الرسالة و الرؤيا " و أكبر قيمة مقدرة ب : 2,87 لمحور " الإدارة الجامعية " ، مما يدل على وجود عدم رضا لهيئة التدريس لجامعات الجنوب الغربي لأداء جامعاتهم لنظام الجودة في محاورها العشر . إذا يمكننا نفي فرضيتنا لأن هناك آراء متضارب من قبل هيئة التدريس حول التطور الكمي لمحاور جودة التعليم العالي الجزائري يدل على جودة القطاع من وجهة نظر هيئة التدريس لجامعات الجنوب الغربي .
 - بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديماً هما لاقتراحات:
 - ضرورة امتلاك الجامعة لرسالة ورؤيا موجزة وواضحة تحدد غاية ومسعى الجميع للتحويل إلى نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة وبصورة مستمرة كإصدار دليل أو مجلة تعنى بثقافة إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و فتح تخصصات في هذا المجال بجامعات الجنوب الغربي الجزائري.
 - الحرص على زيادة إنماء العاملين في الجامعة للمساهمة بالوعي والالتزام بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة لكل الأطراف ذات المصلحة في جامعات الجنوب الغربي الجزائري .
 - ضرورة عمل الإدارة الجامعة على تحقيق النمو النوعي لأعداد الطلبة بدلا من النمو الكمي في الجامعة .
 - توافر الجامعة على شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات والإحصاءات المتعلقة بإدارة العمليات كافة .
 - تركيز الإدارة الجامعية على أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي تحقيقا إلى التحول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
 - اعتماد إدارة الجامعة نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين و فنيين بدلا من اعتماد الأقدمية والعمر والخبرة .
 - ضرورة وجود برنامج يعمل على دراسة وتحليل كافة العمليات في الجامعة ومن ثم إبلاغ مدير الجامعة ومجلس الإدارة حول جودة نشاطات الجامعة .
 - توسيع قاعدة اللامركزية الإدارية في المشاركة بصنع القرارات لدى مجالس عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والعاملين فيها .

توظيف التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق متطلبات الجودة في المنظومة الجامعية الجزائرية

| | | |
|---|--|---|
| هالة عبدلي طالبة دكتوراه ل م د كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة abdelli.hala@hotmail.com | د.صالح السعيد أستاذ محاضر "أ" كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة Salahsaid1954@hotmail.fr | د. شامية بن عباس أستاذة محاضرة "أ" كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة chamiasiham@yahoo.fr |
|---|--|---|

المخلص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهمية التعليم الإلكتروني كآلية هادفة لجودة المنظومة الجامعية الجزائرية وعصرنتها، وذلك باعتبار التعليم الإلكتروني كمكمل للتعليم الاعتيادي، من أجل توجيه الطالب ومساعدته على الاستكشاف داخل النظام الإلكتروني على مستوى المؤسسات الجامعية الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن آلية التحول من التعليم الاعتيادي إلى التعليم الإلكتروني، تعد من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في النهوض بالعملية التعليمية في المنظومة الجامعية الجزائرية وتأمين الجودة الشاملة، من خلال تطوير مهارة الطلاب والأساتذة في آن واحد، مع اقتراحات توظيف الأساتذة لمستجدات الانترنت في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني، التعليم الاعتيادي، جودة المنظومة الجامعية، الجودة الشاملة.

Abstract : The purpose of this paper is to highlight the importance of e-learning as a mechanism for the quality and accuracy of the Algerian university system, as e-learning as a complement to regular education, in order to guide the student and help him to explore within the electronic system at the level of Algerian university institutions.

The study concluded that the mechanism of transition from regular to e-learning is one of the most important strategies that contribute to the advancement of the educational process in the Algerian university system and the assurance of the overall quality through the development of the skill of students and professors at the same time.

Keywords: E-learning, Normal education, quality of the university system, total quality.

كيف يساهم توظيف التعليم الإلكتروني في تحقيق متطلبات الجودة بالمنظومة الجامعية الجزائرية؟

فرضية الدراسة: لكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه، فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي: "يضمن توظيف التعليم الإلكتروني توفير معايير أساسية جديدة تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة على مستوى المنظومة الجامعية الجزائرية".

أهمية الدراسة: تتبثق أهمية موضوع الدراسة عن النقاط الآتية:

- إبراز أهمية التعليم الإلكتروني كآلية هادفة لعصرنة المنظومة الجامعية الجزائرية؛
- ضرورة التأكيد على أن نظام التعليم الإلكتروني يؤدي إلى تحسين المستوى وتحقيق معايير الجودة في المنظومة التعليمية ككل؛
- التركيز على تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.

أهداف الدراسة: تسعى من خلال هذا البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- إعطاء صورة مختصرة حول أهمية التعليم الإلكتروني كمكمل للتعليم التقليدي؛
- إبراز مبررات الاهتمام بإدماج مضامين التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية الجامعية؛
- أهمية إستراتيجية التعليم الإلكتروني في تجويد العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية؛
- إعطاء صورة عن تجربة الجامعات الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني.

المقدمة: أحدثت الثورة التكنولوجية في العالم اجمع تقدما وتطورا وانقلابا حقيقيا مس الكثير من القطاعات يأتي القطاع التعليمي في مقدمتها وربما كان أهمها نظرا لدوره في تنمية الأجيال المستقبلية، و في ظل إدراك المؤسسات الجامعية لوجوب اللحاق بالركب المعلوماتي والمعرفي، باء من الضروري توظيف التعليم الإلكتروني كمكمل للتعليم التقليدي خاصة في ظل عدم قدرة هذا الأخير في الوقت الراهن على إضافة أي جديد على المحتوى التعليمي.

إذ يعد توظيف تكنولوجيا المعلومات في المجال البحث الجامعي من أهم المؤشرات المساهمة في تجويد الخدمات التعليمية الجامعية، ونقلها من النمطية إلى الأطر التقنية الإلكترونية المتقدمة، والجزائر ليست بمنأى عن تطبيق هذا النمط من التعليم مؤخرًا في ظل ولوج الانترنت إلى منظومتها التعليمية كسبيل لرفع مستوى جودة أداؤها الأكاديمي.

إشكالية الدراسة:

تحل المنظومة الجامعية الجزائرية مكانة متميزة في المجتمع بسبب ما هو موكول إليها من مسؤولية في تكوين الأجيال لتكون عماد الحياة العملية، الثقافية والاقتصادية، فبات لزاما عليها أن تنظر في كيفية الإسراع لاعتماد سياسات تعزيز مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال العصرية ومعالجة مواطن الضعف في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي :

منهجية الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا أن يكون المنهج الوصفي المنهج المناسب لإجراء هذه الدراسة، وهو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال فنية مميزة يمكن تحليلها، وقد كان اختيارنا لهذا المنهج نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والذي يتطلب الوصف والتحليل في كلتا جانبي الدراسة النظري والتطبيقي.

الدراسات السابقة:

وهي جملة الدراسات التي تعالج نفس الموضوع أو التي تعالج نفس الإشكاليات، وفيما يلي إطلالة على بعض الدراسات التي عالج هذا الموضوع:

1. **ريهام مصطفى محمد احمد (2012)**، مقالة جاءت بعنوان: "توظيف التعليم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية"، حيث هدفت الدراسة إلى طرح فكرة موقع الكتروني يضع حلول لما يستعرضه البحث من المشكلات التي تعوق تطبيق الجودة في المنظومة التعليمية وبالأخص الجامعات وذلك من خلال تصميم يجمع بين ميزات التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد، ويتمركز حول الطالب المستهدف من العملية التعليمية للتأكد على استبدال دوره كملتقى في التعليم التقليدي إلى جزء أساسي من المنظومة يضيف ويطور ويبتكر.

ولقد توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

- ✓ تحسين المناخ التعليمي بخلق وسط تعليمي الكتروني بديل في حال التعليم عن بعد أو مكمل، في حال التعليم التقليدي يحوى في مضمونه حلولاً للمشاكل التعليمية، وذلك من خلال روابط الكترونية متعددة؛
- ✓ توفير جميع مقررات البرامج الدراسية داخل المؤسسة التعليمية في شكل الكتروني مدعم بجميع وسائل التوضيح من صور وفيديوهات...؛
- ✓ توفير ربط يصل الطلاب بمكتبات رقمية تخدم تخصصات المؤسسة التعليمية لتمكينهم من الاستفادة من مصادر أكبر للمعلومات.

2. **يحيى بوتردين، سمية بن عمران (2010)** مقالة جاءت بعنوان: "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز التعليم الجامعي"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التعليم الإلكتروني في تعزيز التعليم الجامعي، وكيف للأستاذ الجامعي النهوض بالعملية التعليمية الجامعية وتأمين الجودة الشاملة مع اقتراح إستراتيجية لكيفية توظيف الأستاذ الجامعي لمستجدات الانترنت في العملية التعليمية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن التعليم الإلكتروني يستخدم لتقديم الحافز والتعزيز لعمليتي التعليم والتعلم سواء داخل الفصل التقليدي أو في الفصل الافتراضي حيث أنه يعتمد على جميع الأدوات الإلكترونية التي تعمل كدعامة للتعليم وهذه الأدوات تشمل الحاسب الآلي، الشبكة العالمية، فيديو الاجتماعات، الألواح الإلكترونية، السبورة الإلكترونية، دوائر التلفاز والمذياع...، حيث تعمل جميع الأدوات السابقة كوسائل لمساعدة المتعلم للحصول على المادة العلمية بالوسائل المتعددة؛
- ✓ ساهمت أدوات التعليم الإلكتروني في ظهور طرق وتقنيات حديثة للتعليم والتعلم، منها التعليم الافتراضي حيث ظهر ما يسمى بالفصول الافتراضية والواقع الافتراضي والمعلم الافتراضي والمكتبة الافتراضية، وكذا الأدوار الجديدة لكل من المعلم والطالب داخل الفصل الافتراضي.

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بأنها تقترح دليلاً علمياً وعملياً لكيفية دمج بين التعليم الإلكتروني ومتطلبات الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية بالجزائر كنموذج.

خطة الدراسة: تناول موضوع الدراسة العناصر الآتية:

- **أهمية التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجامعية:** تم تحديد مفهوم التعليم الإلكتروني، وإبراز مختلف المبررات والمتطلبات للتوجه لهذا الأسلوب.
- **استراتيجيات التعليم الإلكتروني لتجويد العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية:** تم ضبط دور التعليم الإلكتروني لتجويد العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية، وكذا الوسائل الإلكترونية والبرمجيات المساهمة في ذلك.
- **تجربة الجامعات الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني:** تم إبراز أهم المشاريع الوطنية في مجال التعليم الإلكتروني، وكذا الصعوبات التي يواجهها تطبيق التعلم الإلكتروني في الجامعة الجزائرية.

المحور الأول: أهمية التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية الجامعية

يحتل التعليم الإلكتروني مكانة هامة ومركزاً جوهرياً في العملية التعليمية، كونه وسيلة تفاعلية قادرة على قيادة المؤسسات التعليمية نحو ضمان مواكبة الثورة المعرفية، من خلال خلقه لشبكات الكترونية تنظيمية هادفة لإدارة عمل هذه المؤسسات، وحتى يتأتى ذلك لا بد من تكريس التعليم الإلكتروني على مستوى المؤسسات التعليمية الجامعية.

1. مفهوم التعليم الإلكتروني:

يعرف التعليم الإلكتروني على أنه: "ذلك التعليم الذي يتم من خلال الحاسوب وأي مصادر أخرى تعتمد على الحاسوب وتساعد في عملية التعليم والتعلم".¹

كما يعرف أيضاً: "هو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب وشبكات ووسائط متعددة وآليات بحث والإذاعة والتلفاز والهاتف لتوفير بنية تعليمية تفاعلية متعددة المصادر".²

وقد عرفت الأكاديمية العربية للتعليم الإلكتروني على أنه: "ذلك التعليم الذي يحقق فورية الاتصال بين الطلاب والمدرسين الكترونياً من خلال شبكة أو شبكات الكترونية حيث تصبح المدرسة أو الكلية مؤسسة شبكية".³

بناءً على ما سبق، نقول بان التعليم الإلكتروني مصطلح واسع و شامل يحمل في طياته مفاهيم إجرائية تهدف لتأمين المادة الدراسية بصورة سريعة وفعالة في أي مكان وزمان، من خلال استخدام وسائط الكترونية رابطة بين معلمين ومتعلمين وخلق بيئة تفاعلية مبنية على الإلكترونيات والرقميات، كما هو مبين في الشكل الموالي:⁴

الشكل رقم (01): أهم المصطلحات المرادفة للتعليم الإلكتروني

المصدر: أحمد محمود عبد صيف، التعليم الإلكتروني وسيلة فعالة لتجويد التعليم العالي، متاح على الموقع الإلكتروني: www.uobabylon.edu.iq
من خلال الشكل أعلاه: يتبين لنا أن للتعليم الإلكتروني مرادفات عديدة، نذكر منها:

✓ التعلم بالكمبيوتر والشبكات؛

✓ تعلم مدعم بواسطة الكترونيات؛

✓ تعلم في بيئة افتراضية؛

✓ تعلم بواسطة تكنولوجيا المعلومات؛

✓ تعلم عن طريق التكنولوجيا الرقمية؛

✓ توظيف تقنيات التعلم عن بعد؛

✓ تعليم من خلال الويب والشبكات.

2. دور التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية:

للتعليم الإلكتروني دور مهم على مستوى المؤسسات التعليمية الجامعية لأنه يساهم في:

2-1- توفير بيئة تعليمية ذات جودة عالية وخدمة للعملية التعليمية:

وذلك من خلال:⁵

- تصميم الموارد والبرامج التعليمية، إنتاجها، استخدامها، تقييمها ومتابعتها؛

- تقديم نماذج تعليمية وتطويرها مراعية لجميع الشروط والمعايير التي تتيح التعليم الفعال؛

- نمذجة التعليم وتقديمه في صورة معيارية، فالممارسات التعليمية في هذه الحالة تكون منمذجة، ويمكن إعادة صياغتها في ظل امتيازها بالاستغلال الأمثل لتقنيات الصوت والصورة وما يتصل بها من وسائط متعددة؛

- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، بمزيد من الضبط والنظام على مستواها؛

- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التواصل بين الوحدات الإدارية والوحدات الأكاديمية، والحد من تأثيرها.⁶

2-2- خلق بيئة تفاعلية بين أعضاء الهيئة التدريسية و الفئة الطلابية:

وذلك من خلال:⁷

- إعداد جيل من المعلمين والطلاب قادر على التعامل مع التقنية، مهة العصر والتطورات الهائلة التي يشهدها العالم؛

- تناقل الخبرات التربوية والتعليمية من خلال إيجاد قنوات اتصال ومنفذ تمكن المعلمين، المدربين، المشرفين وجميع المهتمين بالشأن التعليمي، المناقشة وتبادل الآراء والتجارب عبر موقع محدد يجمعهم جميعاً في افتراضية رغم بعد المسافات في كثير من الأحيان؛

- توسيع دائرة اتصالات الطالب من خلال شبكات الاتصالات العالمية والم عدم الاقتصر على الأستاذ كمصدر للمعرفة مع ربط الموقع التعليمي لم تعليمية أخرى؛

- القدرة على تلبية الاحتياجات الاجتماعية والوظيفية والمهنية للطلاب، كراحة نفسية للطالب الذي يشعر بالخوف والحجل من مناقشة أفكاره بط علنية، ففي ظل التعليم الإلكتروني يتحلى الطالب بجرأة أكبر للتعبير أفكاره الدفينة والتي تكون إبداعية في غالب الأحيان؛

كما يعد التعليم الإلكتروني عنصر تفاعلي وكفوء في توفير المواد التعليمية والتدريسية لمنسوبي المؤسسات التعليمية بشكل ملحوظ على المدى الطويل، ويتجلى ذلك في النقاط التالية:⁸

✓ إسهامه في إنشاء بنية تحتية وقاعدة من تقنية المعلومات قائمة على أسس ثقافية بالمؤسسات التعليمية؛

بني تعليمية تفاعلية محفزة للارتقاء بمستوى التحصيل العلمي والأكاديمي للمنظومة التعليمية، ولن يتأتى ذلك دون تعزيز ثقافة بناء برمجيات التعليم الإلكتروني وتوظيفه على مختلف مستويات المؤسسات التعليمية، وتبعاً لذلك نذكر أهم مبررات هذا الإدماج في النقاط التالية:

3-1- **الانفجار المعرفي الهائل:** أصبح من اليقين أن التكنولوجيا كلما ارتقت زادت قدرتها على الغلبة الاقتصادية والاجتماعية، وتعددت البدائل أمام جهات الاختصاص ومتخذي القرار على حد سواء، ومن منظور التنمية الشاملة فالفجوة الرقمية تعد السبب الأول والرئيسي بضرورة الارتقاء بالمجتمع وتحويله إلى مجتمع تعليمي، والذي يمثل في سياقنا الراهن نزوة الارتقاء المجتمعي، والأكد أن المؤسسات التعليمية هي مركز هذا الارتقاء في ظل ترسيخ التعليم الإلكتروني على مستواها، الذي يساعد في تكوين كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التعلم ذاتياً تتمتع بذاكرة جمعية ووعي تعليمي حاصد للتقليل من الهوة المعرفية.¹⁰

3-2- **النشر الكامل للتعليم راقى النوعية:** يؤكد تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2013 أنه من الضروري بناء مجتمع معرفي مع إبداء عناية خاصة بطرفي المتصل التعليمي من أعضاء هيئة تدريسية وطلبة، وذلك لترقية جودة نوعية التعليم وعصرنة المؤسسات التعليمية، من خلال بناء قدرة مؤسساتية وإقامة نسق للابتكار والإسراع في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تطوير الموارد التعليمية القابلة للتجدد.¹¹

3-3- **تردي نوعية التعليم المتاح على مستوى المؤسسات التعليمية:** تعاني المؤسسات التعليمية من غياب واضح لسياسات تعليمية ممنهجة ومناهج دراسية مبنية على نظم تطبيقية خاصة في ظل التكديس المخيف للطلاب بمعنى توسع الكم على حساب النوع، إذ إنه من المفروض أن تعرض المادة التعليمية بالطريقة التي تناسب المتعلم حتى يتمكن من استيعاب المحتوى التعليمي، ففي ظل تكريس البرمجيات الإلكترونية ستتوفر لدى الطلاب قدرة استيعابية للأفكار فمنهم من تناسبه الطريقة المرئية ومنهم من تناسبه الطريقة المسموعة وبعضهم تتناسب معه الطريقة العملية، فالتعليم الإلكتروني ومصادره يتيح إمكانية تطبيق الطرق السالف ذكرها بسهولة جداً.¹²

3-4- **الافتقار إلى الكفاءات والمهارات التي يضمن تأهيلها إلكترونياً:** حسب تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2013 فإن التعليم العالي يفقد هدفه التنموي والإنساني في ظل قلة الموارد المخصصة للتعليم مما يؤدي لتدهور جودته، ويعتبر التعليم الإلكتروني إحدى الأولويات العالمية الحالية على مستوى المؤسسات التعليمية في ظل افتقار هذه الأخيرة للمؤهلات

- ✓ تنمية اتجاه إيجابي نحو تقنية المعلومات من خلال استخدام شبكة الانترنت من قبل أولياء الأمور والمجتمعات المحلية؛
- ✓ حل المشكلات والأوضاع الحياتية الواقعية داخل البيئة الجامعية؛
- ✓ إعطاء الفئة الشبابية من الطلبة نزع من الاستقلالية والاعتماد على النفس في البحث عن المعارف والمعلومات التي يحتاجونها بالجامعات؛
- ✓ منح الجيل الجديد متنوع من الخيارات المستقبلية الجديدة وفرضاً لا محدوداً؛
- ✓ تزويد الطلاب بخدمة معلوماتية مستقبلية قائمة على أساس الاتصال والاجتماع بأعضاء آخرين من داخل المجتمع وخارجه؛
- ✓ تزويد المجتمع بإمكانيات وسبل إستراتيجية من أجل المنافسة الاقتصادية والتكنولوجية؛
- ✓ وسيلة لتحسين الدراسة والتدريس، وهو كاسلوب مساند في التعليم العالي.⁹

إن المتتبع لإستراتيجية التعليم التقليدي يجد أنها تعتمد على وسائل تعليمية يستطيع العضو التدريسي من خلالها التواصل مع الطلاب داخل الفصل الدراسي (محاضرة، توجيه أسئلة، مراسلة...)، مقارنة بالتفاعل الإلكتروني نجد أن هذه الأخير يسمح بإحداث مناقشات مترامنة لعدد من الأطراف من خلال إرشادات معلوماتية عالمية. والجدول الموالي يحدد أهم الفروق بين التعليم الاعتيادي والإلكتروني:

الجدول رقم(01): الفرق بين التعليم الاعتيادي والتعليم الإلكتروني

| التعليم الاعتيادي | التعليم الإلكتروني |
|---|--|
| المعلم هو المتحكم في العملية التعليمية وهو الناقل للمعلومة للطلاب المعلم. | الطالب هو المتحكم في العملية التعليمية والمعلم يكتفي بتوجيه الطالب وإرشاده . |
| الطلاب فقط منتقلين (تعليم سلبي). | الطلاب مشاركين في العملية التعليمية. |
| المكان والزمان محددين مسبقاً في قاعة التعليم. | الطالب يتلقى المعلومات بالطريقة التي يريدها وفي الوقت والزمان المناسب له. |
| تفاعل قليل بين الطلاب. | تفاعل بين الطلاب و بين المعلم . |
| استخدام عدد قليل من الوسائل المساعدة والاكتفاء بالشرح اللفظي . | استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تعليم مختلفة. |

المصدر: ريهام مصطفى محمد احمد (2012)، "توظيف التعليم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 05، العدد 09، ص 06.

3. مبررات إدماج مضامين التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية:

يعتبر التعليم الإلكتروني نسق تعليمي مساند لمنظومة التعليم الاعتيادي بالمؤسسات الجامعية، إذ تبنى عليه ممارسات ومبادئ تكوين

المحور الثاني: استراتيجيات التعليم الإلكتروني لتجويد العملية التعليمية بالمؤسسات الجامعية

يعد التعليم الإلكتروني مقارنة تعليمية شاملة أساسها العضو التدريسي، كونه حجر أساس العملية التعليمية توكل إليه مسؤولية نقل المعلومات وتوجيه إرشادات فكرية تطلعية للشخص المتلقي ألا وهو الطالب الجامعي، فقدرات الأستاذ الخبيرة في المجال الإلكتروني تعكس إبداع طلابه وتوقعهم من خلال تصميم مقررات ومناهج دراسية فعالة وجاذبة للفكر مبنية على أسس منظمة ومراعية للأهداف التنموية التي وضعت من أجلها.

1. مفهوم جودة المؤسسات التعليمية الجامعية:

قيل التطرق لمفهوم جودة المؤسسات التعليمية، نعرف الجودة والمؤسسات التعليمية الجامعية أولاً، كالتالي:

- **الجودة** : تعرف الجودة بأنها: "جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر لجميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة".¹⁶

- **المؤسسات التعليمية الجامعية**: تعرف بأنها: " مؤسسات بحثية وعلمية تعمل على إنتاج و تكوين ثروة معرفية ونقل التراث العلمي والفكري والثقافي ونشره، وتمكين الطالب من القدرة على تنمية التعلم الذاتي والإبداع لديه، وعلى تحديد أهدافه وصياغة طموحاته وأساليب تحقيقها، وعلى تنمية جوانب شخصيته وإحداث تغييرات مناسبة في حياته وتحكمه فيها وعلى المشاركة الفعالة في خدمة وتنمية مجتمعه".¹⁷

- **أما المقصود بضمان الجودة بالمؤسسات التعليمية**: فقد عرفها الباحثان **الزيادات وسوسن شاكر** بأنها: " مجموعة النشاطات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً للمنتج أو الخدمة يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، وهي القوة المرشدة وراء إنجاح أي برنامج أو مقرر دراسي، وتهدف دائماً إلى التقليل من الوقوع في أخطاء تؤدي إلى الفشل، ومن أمثلتها تطوير المقررات الدراسية وإجراء مراجعات مستمرة للبرامج الأكاديمية ووضع الحوافز وتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة".¹⁸

2. دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة المؤسسات الجامعية:

لقد أظهرت دراسة الباحث **هويل HOWELL** " في سنة 2004، أهمية التعليم الإلكتروني وتقنياته في التحصيل الأكاديمي وتؤكد الدراسة، بضرورة الاهتمام بنوعية برمجيات التعليم الإلكتروني كما هو موضح في الشكل الموالي:

والكوادر البشرية التي تضمن تطورها إلكترونياً وبرمجياً، مرد ذلك مقدرته على رفع كفاءة الطالب والأستاذ الجامعي بالشكل الذي يضمن التفاعل العلمي المستمر الذي يصب في صالح المجتمع المعرفي.¹³

4. متطلبات تهيئة بيئة تعليمية إلكترونية على مستوى المؤسسات التعليمية:

بالحديث عن أهم متطلبات تنمية بيئة تعليمية إلكترونية على مستوى المؤسسات التعليمية، يمكن أن نوجزها كالتالي:¹⁴

1-4- الاهتمام بالتصميم المتكامل لمنظومة التعليم الإلكتروني:

وذلك من خلال سعي المؤسسات التعليمية لتقديم برامج دراسية إلكترونية، وذلك بتطوير وإدارة هذه البرامج بما يتناسب مع الأسس المتعارف عليها التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات هذا النمط غير التقليدي، كما يجب العمل على توفير الميزانية المطلوبة لبرامج التعليم الإلكتروني التي تنوي تقديمها وفي كامل المدة التي يقضيها الطلاب في دراسة مثل هذه البرامج بما يحافظ على معايير جودة المؤسسة التعليمية.

2-4- مراعاة المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة في مراحل

تصميم برامج التعليم الإلكتروني: إذ تحرص المؤسسات التعليمية على توفير برامج التعليم الإلكتروني عادلة ومراعية لقدرات الطالب للوصول إلى المستويات المطلوبة لإنجاز متطلبات التخرج، فالتعليم الإلكتروني ذو أهمية في تحسين المادة التعليمية واستراتيجيات التدريس بناء على التغذية الراجعة.

3-4- ضرورة دعم التعلم الذاتي وتمكين المتعلمين من التحكم

في نمو الطلب التعليمي: فالمؤسسة التعليمية يجب أن تضع أهدافاً واقعية ووسائل تمكنها من بلوغ الأهداف، والأكد أنه من الضروري على المؤسسة التأكد من فعالية المعلومات المقدمة للطلاب والعمل على تعديلها كلما اقتضى الأمر ذلك.

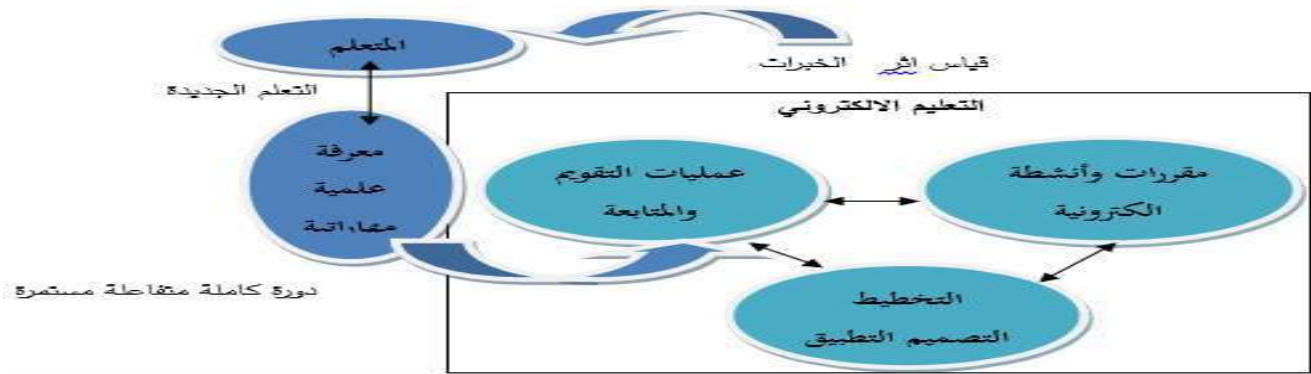
4-4- توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة: والمقصود هنا

توفر الاختصاصيين المؤهلين تأهيلاً جيداً على تقنيات التعليم الإلكتروني، ويتعلق الأمر بكلاً من:¹⁵

✓ **أعضاء هيئة تدريسية**: إذ يتطلب أن تكون لدى الأستاذ الجامعي قدرة على التدريس باستخدام تقنيات التعليم الإلكتروني؛

✓ **الطالب**: مدى امتلاكه لمهارة التعلم الذاتي وقدرة التعامل مع الأدوات الإلكترونية.

الشكل رقم (02): دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة المؤسسات التعليمية الجامعي



المصدر: نوال عزيزي، الهام شيلي (2015)، دور التعليم الإلكتروني في تحسين جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية: التجربة الإماراتية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الرابع للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، الرياض، ص 10.

الكروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة، جامعة البحرين، ص ص 11-12.

❖ **مؤتمرات الحاسوب:** تعرف هذه التقنية على أنها: طريقة اتصال عبر الحاسب، والتي يمكن فيها لمجموعة من الأفراد التفاعل فيما بينهم عن طريق الكتاب الإلكتروني كوسيلة اتصال، ويتم التفاعل بين أفراد المجموعة دون قيود أو ترتيبات خاصة بالمكان والزمان، وهذه التقنية بهذه المواصفات تزيد من مرونة زمان ومكان الحدث كالمصادر التعليمية، ويمكن أيضا لهذه التقنية أن تعوض الاتصال التعليمي المباشر.

❖ **مؤتمرات الفيديو:** تساعد هذه التقنية المدربين والاختصاصيين الأكاديميين في أن يلتقوا مع طلابهم ومدريهم في مواقع متنوعة وبعيدة، من خلال شبكة تليفزيونية عالية القدرة، ويستطيع كل متعلم أو متدرب متواجد ببقعة محددة أن يرى ويسمع المختص أو المحاضر، كما يمكن أن يتوجه بأسئلة وحوارات مع المشرف، أي توفر هذه التقنية عمليات التفاعل المباشر في الموقف التعليمي أو التدريبي، ومن ناحية أخرى فمؤتمرات الفيديو تعد خير نموذج للتعليم الإلكتروني.

❖ **القرص المدمج:** هو الوسيلة الثالثة المستخدمة في التعليم الإلكترونية في مجال التعليم والتعلم، إذ يجهز عليها المناهج الدراسية ويتم تحميلها على أجهزة الطلاب والرجوع إليها وقت الحاجة، ولاقت الأقراص المدمجة نجاحا هائلا في مجال تحويل معظم المراجع والمعاجم والموسوعات والأدلة التشغيلية، من هينئها المطبوعة إلى الهيئة الإلكترونية، حيث أن القرص المدمج الواحد يستطيع حفظ وتخزين 650 ميغا بايت من المعلومات عليه، فبدلا من شراء موسوعة ما على هيئة ثلاثين أو أكثر من الكتب الثقيلة، يمكننا اقتناء نفس الكم من المعلومات على هيئة قرصين مدمجين، مع مميزات إضافة إمكانات الوسائط المتعددة عليها.

من خلال الشكل أعلاه: يمكن القول أن التعليم الإلكتروني يعد من المسائل المهمة التي يجب أن تتطور جوانبه المختلفة لكي نضمن تحقيق معايير جودة تعليمية جامعية خاصة، وأن جوهر التوظيف الإلكتروني على المستوى الجامعي يهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء الطالب والمجتمع، وبناء علاقة تفاعلية بين الأستاذ والطالب والعمل كفريق من خلال مجموعة من الوسائل الإلكترونية والبرمجيات كالأتي: 19

❖ **شبكة الإنترنت:** هي جزء من الشبكة العالمية الواسعة الانتشار، حيث يمكن توظيفها كوسيط إعلامي وتعليمي في آن واحد، فيمكن لمؤسسة تعليمية ما أن تعلن عن برامجها، وتروج لها عن طريق الإنترنت، كما يمكن لها أن تخزن جميع برامجها ومناهجها الدراسية على موقع خاص بها يكون الدخول للموقع متاحا لطلاب العلم والمعرفة في أي وقت يريدون، والجدول الموالي يوضح لنا الخدمات الأساسية التي تقدمها لنا الإنترنت في مجال التعليم الإلكتروني:

الجدول رقم (02): خدمات الإنترنت في مجال التعليم الإلكتروني

| المنتديات | نقل ملفات بين الحاسبات الإلكترونية | بريد الكتروني |
|--|---|--|
| في التعليم الإلكتروني يمكن أن توظف شبكة الإنترنت في التواصل الفعال مع المنتديات العالمية والمدارس والجامعات، لحضور هذه الملتقيات العلمية عبر الشبكة والتعرف على أهم ما توصل إليه العلم سواء كان في الجانب الإداري أو العلمي. | تعتبر من الخدمات الأساسية في التعليم الإلكتروني، إذ تشمل هذه الملفات التي يمكن نقلها على نصوص وبرامج تعليمية. | تبادل الرسائل بين المؤسسات التربوية والتعليمية ووسيط بين المعلم والطلاب ومختلف الهيئات التعليمية محليا ودوليا. |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (2006)، " التعليم الإلكتروني كألية لتحقيق مجتمع المعرفة "، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول لمركز التعليم الإلكتروني تعلم

✓ التمرکز حول الطلب؛

✓ الاستمرارية.

بالإضافة إلى المميزات السابقة، هناك مزايا أخرى تتمثل في: انه يدعم عملية تكوين المعني، ينتقل من نموذج نقل المعرفة إلى نموذج التعليم الموجه بواسطة المتعلم، يوفر اتصالا تبادليا، يدعم تحكم الطالب بالنظام، يشجع المشاركة النشطة وبناء المعرفة، يعتمد على مهارات التفكير العليا، يشجع على التعليم النشط، يوفر فرص التعلم التشاركي والتعاوني، يوفر مستويات متعددة من التفاعل ويركز على حل المشكلات من واقع الطلاب.²⁰

المحور الثالث: تجربة الجامعات الجزائرية في مجال التعليم الإلكتروني

تعتبر الجامعات الجزائرية حديثة التجربة في مجال تطبيق التعليم الإلكتروني بالرغم من ميزات هذا الأخير في مجال التحصيل العلمي والأكاديمي، وكذلك مساهمته في خلق بيئة تعليمية تفاعلية وتواصلية بين الأستاذ والطالب، وبالحديث عن المشاريع الوطنية التي حددت ضمن هذا السياق المشروع الوطني للتعلم عن بعد، والذي يرمي إلى تحقيق أهداف تتوزع على ثلاثة مراحل:²¹

- المرحلة الأولى: "مرحلة استعمال التكنولوجيا": المحاضرات المرئية على الخصوص، قصد امتصاص الأعداد الكبيرة للمتعلمين، مع تحسن محسوس لمستوى التعليم والتكوين (سياق على المدى القصير).
 - المرحلة الثانية: "الاعتماد على التكنولوجيات البيداغوجية الحديثة": من خلال الواب (التعلم عبر الخط أو التعلم الإلكتروني) (قصد تحقيق ضمان النوعية (سياق على المدى المتوسط).
 - المرحلة الثالثة: "مرحلة التكامل": وخلالها يصادق على نظام التعليم عن بعد ويتم نشره عن طريق التعليم من بعد بواسطة قناة المعرفة، التي يتعدى مجال استعمالها والاستفادة منها النطاق الجامعي، حيث تستهدف جمهورا واسعا من المتعلمين.
- وتأكيدا على أهم المشاريع الوطنية في مجال التعليم الإلكتروني نذكرها تباعا كالاتي:

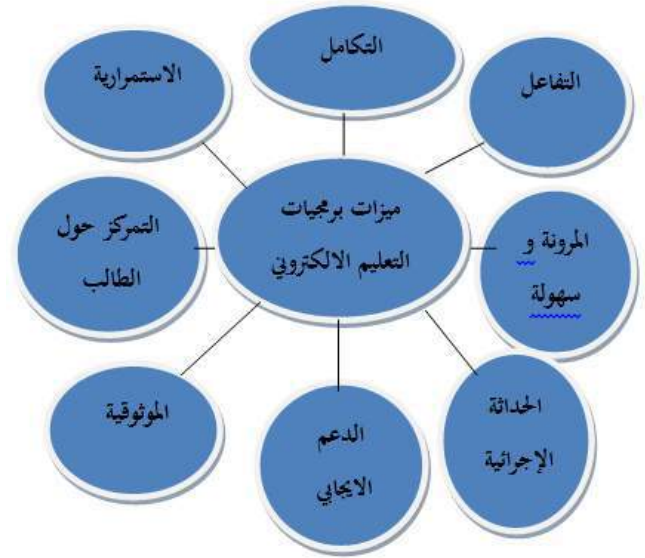
1- شبكة للمحاضرات المرئية ونظام التعليم الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

تربط هذه الشبكة كل المؤسسات الجامعية، منها 13 مرسل و64 مستقبلا، ورغم أن هذه الشبكة تسمح بتسجيل وبث غرر مباشر للدروس فإنها مستعملة أساسا في شكل متزامن، يستلزم الحضور المصاحب للأستاذ، المرافق والطالب، كما يمكن أن يتم استغلال الشبكة حاليا في شكل " نقطة بنقطة"، بمجرد الانتهاء من وضع التجهيزات وتكوين الكفاءات يمكن للنظام جمع 18 محاضرة مرئية في آن واحد، بفضل عقدة مركزية وست وحدات متعددة المواقع، موضوعة في مركز

❖ **الكتاب الإلكتروني:** هو اختصار مئات وآلاف الأوراق التي تظهر بشكل الكتاب التقليدي في أقراص مدمجة CD، الذي تتخطى سعته ثلاثين مجلدا تحمل أكثر من 264 مليون كلمة و 350 ألف صفحة، ويمتاز الكتاب الإلكتروني بتوفير الحيز أو المكان بحيث لن يكون هناك حاجة لتخصيص مكان للمكتبة، ويمكن الاستعاضة عنها بعلبة صغيرة تحتوي على الأقراص وتوضع على المكتب.

❖ **المكتبة الإلكترونية:** من خدمات الانترنت ظهور المكتبات الإلكترونية وما تحتويه من معرفة ومعلومات في شتى المجالات، والتي لها أثرها الفعال في التعليم الإلكتروني من خلال إثراء العملية التعليمية لجميع الطلاب بغض النظر عم مواقعهم الجغرافية، بالإضافة إلى تمكن المعلمين من استخدام هذه النوعية من المكتبات لتدعم دورهم في المدارس الإلكترونية. ويمكن تخيص أهم مميزات هذه الوسائل الإلكترونية والبرمجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مميزات البرمجيات الإلكترونية



المصدر: يحيى بوتردين، سمية بن عمارة (2010)، "دور التعليم الإلكتروني في تعزيز التعليم الجامعي"، مجلة البحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 08، ص 212.

من خلال الشكل أعلاه: يتبين لنا أن مميزات التعليم الإلكتروني تتمثل فيما يلي:

- ✓ التكامل؛
- ✓ التفاعل؛
- ✓ المرونة وسهولة الولوج؛
- ✓ الحدائثة الإجرائية؛
- ✓ الدعم الايجابي؛
- ✓ الموثوقية؛

الأوروبيين نظرائهم الجزائريين في امتلاك واستيعاب الأدوات التقنية والبيداغوجية لسير أي نظام تعليمي.²⁴ وبعد الانتهاء من تدريب الأساتذة وتكوينهم أكاديميا يصبح بحوزة الجامعات الجزائرية موارد بشرية مؤهلة يسمح لها بالتأهيل في العمل البيداغوجي.

وتم تحديد أرضية لهذا المشروع **PLATFORME ACOLAD** والتي تعتبر قطعة محورية في نظام **@ide** لتعليم عن بعد عبر الإنترنت، والأداة المفضلة في التعاون بين فاعلي المشروع.

5- مشروع التعليم عن بعد **COSELEARN**:

يعد هذا البرنامج تعاوناً بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسة السويسرية **QALILEARNING** ويضم تسعة بلدان من الساحل والمغرب العربي، ويتم وفق مرحلتين:

- المرحلة الأولى: نهاية سنة 2007 تمحورت هذه المرحلة حول التكوين في مبادئ التعلم عن بعد، وانتهت نهاية سنة 2008، ومكنت من تكوين 24 خبيراً ومهندسين في عدة مؤسسات جامعية جزائرية؛
- المرحلة الثانية: بداية سنة 2009 وتضمنت تكوين اختصاصيين في التعليم الإلكتروني تهدف إلى: إنشاء فرق دائمة للدعم البيداغوجي والتقني، والمساهمة في رفع التحدي المتمثل في التكسب الطلابي لا سيما في ظل توفير بيئة تكنولوجية جامعة للدول الشريكة، توفر للطلبة فرصة الحصول على خدمات الكترونية (عنوان الكتروني، أجنداث مشتركة...).

6- المشروع التكميلي لمشروع تمبوس 2008-2013:

تم إعداده ضمن منطق استدامة التعليم العالي، إذ من المفروض أن يتيح للمؤسسات المشاركة في تجهيز ذاتها بهياكل داعمة للتعليم عن بعد، وتضمن هذا المشروع فكرة الحراك الأكاديمي (تنقل أساتذة وطلبة)، وضمن هذا السياق تم إنشاء ماستر **@ide** تابع عن بعد يشمل 20 أستاذ **Master UTICE** وتخرج منه 13 أستاذ كخبراء في التعليم عن بعد قادرين على تصميم وإجراء تكوينات عن بعد، فضلاً عن ذلك شمل "موظفين، إداريين وتقنيين" للمؤسسات المشاركة ضمن ورشات تمهينية **TRANSFER**، تم تصميمها من طرف الوكالة الجامعية الفرنكفونية قصد تكوين (30 شخص مكلف بالتنسيق الإداري والصيانة التقنية لنظام **@ide**، 60 أستاذ للقيام بوظيفة التدريس في إطار ماستر **@ide**).²⁵

وتضمن المشروع جامعات أوروبية (جامعة باستور، ستراسبورغ فرنسا، جامعة مونس هينو بلجيكا، الملحة العمومية، التكوين المتواصل والإدماج المهني)، والجانب الجزائري (جامعة باجي مختار عنابة، جامعة سعد دحلب البليدة، المدرسة الوطنية العليا بالقبة الجزائر، المدرسة الوطنية العليا للتعليم التقني وهران، المدرسة الوطنية العليا قسنطينة، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني...).

البحث في الإعلام العلمي والتقني، كما تم توسيع الشبكة بداية من الدخول الجامعي 2009/2010 نحو المدارس التحضيرية التي تم تزويدها كذلك بمخابر افتراضية وقاعات تدريس متعددة الوسائط موصولة بشبكة خاصة للمحاضرات المرئية.²²

كما تم وضع نظام تعليم إلكتروني عن بعد في صيغة (زبون-موزع) (client-serveur)، يسمح بالوصول إلى موارد عبر الخط، وبإمكان المتعلم الوصول إلى هذا النظام في أي وقت وأي مكان بوجود أو عدم وجود مرافق، كما تسمح هذه القاعدة ب:

- ✓ توفر للمتعلم وسائط بيداغوجية متنوعة؛
- ✓ تمكن الأساتذة من استعمال مختلف الطرق عبر الخط (دروس، تمارين، نشاطات...)
- ✓ توفير وسائل للتبادل والتعاون بين الأساتذة والمرافقين.

2- مشروع **FPD-CARO**:

عبارة عن مبادرة من طرف جامعة عبد الرحمن ميرة ببجاية، تتمثل في فكرة إدخال ممارسات تربوية تعليمية جديدة أساسها الاستقلالية والتعلم الاجتماعي والتناقص المعرفي، التعلم الذاتي، وبناء معارف ضمن نشاطات تربوية، ولبولوج هذا الهدف تم تسطير برنامج عمل منذ منتصف نوفمبر 2006، يحدد بوضوح مسؤوليات كل الأطراف المعنية، وهي:

- ✓ اللجنة الوطنية للتعليم الافتراضي؛
- ✓ اللجان الجهوية للتقييم، مديرية التكوين العالي للترج؛
- ✓ مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني؛
- ✓ جامعة التكوين المتواصل.

وضمن هذا الإطار تم تعيين لجان وخبراء بيداغوجيين ذو تكوين متنوع، خاصة في ظل الشراكات مع الجامعات الرائدة في المجال الرقمي وأحسن مثال جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين (باب الزوار) (AUF).

3- الشبكة الجزائرية للبحث (ARN):

تدعم هذه الشبكة على وجه الخصوص نظام التعليم عن بعد، لكن المتتبع لخصوصية هذه الأخيرة يجدها غير قادرة على تلبية احتياجات الإنترنت، كون دعائم الجزائر غير كافية لتسيير الخدمات التعليمية في ظل عدم كفاية المبالغ الجزائرية للاتصالات لاستجار الخطوط التي تحكم التفكير في حلول أخرى.²³

4- مشروع أديا @ide (2005-2008):

من خلال برنامج تمبوس الناجم عن شراكة الاتحاد الأوروبي مع الجزائر يقوم بتمويل إجراءات إصلاح التعليم العالي، ويعد بمثابة تحديث للتعليم الجامعي الجزائري من خلال نشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، كما تضمن المشروع الممول على فترات متتالية مرحلة تحديد الكفاءات والذي من خلالها يساعد الشركاء

- ❖ تجويد الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة، والتي من شأنها أن تعطي الإدارة الجامعية مؤشرا ايجابيا عن مستقبل التكيف مع مستجدات التعليم الالكتروني، والذي بدوره يرفع من القدرة الاستيعابية للطلبة مما يحفزهم على تنفيذ مشاريع علمية وابتكارية جديدة؛
- ❖ توفير التقنيات الحديثة بالمؤسسات التعليمية والتي تعد أعمدة عناصر المناخ الالكتروني، فعدم ترسيخها يؤخر من خطوات الركب المعلوماتي يؤدي إلى عدم ضمان جودة المؤسسة التعليمية؛
- ❖ وفي حالة الجزائر فبالرغم أنها تسعى لتحقيق الجودة التعليمية والارتقاء بالتنوع على حساب الكم والتي تعتبر شرطا أساسيا لجودة القطاع التعليمي، غير أنها لا تكفي وحدها لخلق مناخ يساعد على تكريس التعليم الالكتروني، خاصة وأن المسائل المتعلقة بالإمكانيات الالكترونية والموارد البشرية المتخصصة تطرح كل مرة في قائمة العوائق التي تعيق فكرة التعليم الالكتروني بالمنظومة التعليمية الجزائرية.

قائمة المراجع:

1. الفار، إبراهيم عبد الوكيل (2002)، "استخدام الحاسوب في التعليم"، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 15.
2. أسامة سعيد ومسعود، حمادة محمد، إبراهيم يوسف (2009)، *تكنولوجيا التعليم ومستجدات التكنولوجيا*، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 150.
3. الأكاديمية العربية للتعليم الالكتروني والتدريب، 13 أبريل 2011، متاح على الموقع الالكتروني: <http://www.elc.edu.sa/?q=node/315>
4. أحمد محمود عبد اللطيف، التعليم الالكتروني وسيلة فعالة لتجويد التعليم العالي، متاح على الموقع الالكتروني: www.uobabylon.edu.iq
5. ريهام مصطفى محمد احمد (2012)، "توظيف التعليم الالكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 05، العدد 09، ص 04.
6. خديجة منصور أبو زقيه (2012)، *ضمان جودة التعليم العالي في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات*، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم "آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، ص 07.
7. يحيى بوتريدين، سمية بن عمارة (2010)، *لور التعليم الالكتروني في تعزيز التعليم الجامعي*، مجلة البحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 08، ص 212.

و مازال البرنامج في إطار التحيين بغية إنشاء شبكات معلوماتية للربط بين التخصصات والكليات المتشابهة في دول البحر الأبيض المتوسط، من بينهم الجزائر كبرنامج ايراسموس بلاس" البرنامج الأوروبي للتعليم والتدريب، الشباب والرياضة 2020 الذي يهدف للسماح للطلبة الشباب بلعب دور نشط في المجتمع على أساس التعاون المؤسسي على المستوى العالمي.

وفيما يخص الصعوبات التي يواجهها تطبيق التعلم الإلكتروني

في الجامعة الجزائرية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²⁶

- ضعف الانترنت، حيث يجب توفر سرعة تدفق عالية، وهذا ما تقتصر إليه الجزائر، حيث أن سرعة التدفق حسب آخر الإحصائيات تعتبر من بين الأضعف في العالم؛
- ضعف مواقع الجامعات وعدم تحيينها بشكل دائم وعدم تنظيمها، نظرا لعدم وجود متخصصين في هذا المجال؛
- قلة وعي الأستاذ وكذا قلة اهتمامه بهذا النوع من التعليم، نظرا لنقص الاهتمام من طرف المسؤولين بهذا النوع من التعليم لكونهم من جيل التعليم التقليدي؛
- قلة اهتمام الجامعة بهذا النوع من التعليم، وعدم تفعيله من طرف الدول وذلك بعدم تسخير كل الإمكانيات لهذا النوع من التعليم؛
- قلة رغبة الطالب في هذا النوع من التعلم لأنه يرغب في المحاضرات الجاهزة، ويفضل الطريقة التقليدية بحيث أن هذه الأخيرة تتميز بعدم بدل جهد من طرف الطالب الذي يكتفي فقط بالتلقي.

خاتمة:

في ظل البحث عن آليات وسبل نجاح العملية التعليمية، نجد أن التعليم الالكتروني احد محاور هذه السيرورة التنموية لذلك ينبغي على ذوي الاختصاص الاهتمام بتكريسه على مستوى المؤسسات التعليمية، من خلال توسيع دائرة التعاون مع المؤسسات الجامعية الرائدة في المجال العلمي والأكاديميين، بهدف معالجة تردي نوعية التعليم والتكوين الجامعي وتعزيز ايجابياته.

نتائج وتوصيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة، سنعرض مختلف الاقتراحات والتوصيات التي تم التوصل إليها كما يلي:

- ❖ ضرورة تبني إستراتيجية التعليم الالكتروني كآلية عصرنه للمجال البحثي والعلمي؛
- ❖ ضرورة تحيين المواقع الجامعية بشكل دائم وتنظيمي موافق للمتطلبات الطلابية ومسائر للركب المعلوماتي العالمي؛
- ❖ ضرورة مراقبة عضو الهيئة التدريسية لمراقبة مدى إلمامه بالمستحدثات الالكترونية ومدى تطبيقه لمناهج دراسية مبرمجة الكترونيا؛

8. ريهام مصطفى محمد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 06.
9. Francis. L, Joanna. B (2004), *A Review of e-Learning Practices for Undergraduate, Medical Education Journal of Medical Systems*, Vol. 28, No. 1, pp. 207-215.
10. نبيل علي، نادية حجازي (2005)، " *الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة*"، عالم المعرفة، سلسلة كتب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة و الفنون والآداب، الكويت، ص 22.
11. عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (2006)، " *التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة*"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول لمركز التعليم الإلكتروني تعلم الكتروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة، جامعة البحرين، ص 11.
12. لطيفة علي الكميثي (2016)، " *التعليم الإلكتروني ركيزة مجتمع المعرفة*"، مركز جيل للبحث العلمي، لبنان، ص 07.
13. عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح، مرجع سبق ذكره، ص 12.
14. خالد حسن الحامدي (2010)، " *ضوابط و معايير الجودة في التعليم الإلكتروني*"، مجلة التعليم الإلكتروني، جامعة المنصورة، مصر، ص 22.
15. طارق صالح (2011)، " *التعليم الإلكتروني واقع لا بد منه*"، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، عدد خاص، ص 291.
16. محمد يوسف الديك (2012)، " *سياسات ضمان الجودة*"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم "آليات التوافق و المعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، القاهرة، مصر، ص 252.
17. سعيد بن حمد الربيعي (2008)، " *التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات و آفاق المستقبل*"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 157.
18. محمد عواد الزيادات، سوسن شاكر (2008)، *الجودة في التعليم*، دار صفاء للنشر والتوزيع، لبنان، ص 343.
19. عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (2006)، " *التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة*"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي الأول لمركز التعليم الإلكتروني تعلم الكتروني حقبة جديدة في التعلم والثقافة، جامعة البحرين، ص ص 21-23.
20. انظر إلي:
- Gill. H, Allan. M (2005), *E-learning in the corporate university*, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 1, pp. 75-90.
- Rana, E (2001), *Take initiative on online learning*, trainers urged, People Management, Vol. 25, p. 14.
21. عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرازق إبراهيم ويح، مرجع سبق ذكره، ص 23.
22. E-learning, traditional education, quality of the university system, total quality.
23. نصر الدين غراف، *التعليم الإلكتروني ومستقبل الإصلاحات بالجامعة الجزائرية*، مجلة RIST، المجلد 2، العدد 19، ص 10، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.webreview.dz/spip.php?article2041&lang=fr>
24. الشبكة الجزائرية للبحث، متاح على الموقع: <http://www.cerist.dz/index.php/ar/nos-service-4/333-arn>
25. المفوضية الأوروبية (2013)، *البرامج و المشاريع الإقليمية لمنطقة جنوب المتوسط 2012-2014*، مركز المعلومات للحوار الأوروبي.
26. جمال بليكاوي (2015)، " *التعليم الإلكتروني في ظل التحولات الحالية و الرهانات المستقبلية*"، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول التربية و قضايا التنمية في المجتمع الخليجي، جامعة الكويت، ص 14.

تجاوز ضعف القدرة في مراكز بحوث الامة بقوة الفكرة والجودة والهندرة دراسة في تجربة (مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام)

د. راشد التجاني سليمان

رئيس مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام

جامعة ام درمان الاسلامية - السودان

abumoneeb72@gmail.com

الملخص تؤكد القياسات والاحصائيات التي تناولت واقع مراكز البحوث في الامة العربية على ضعف الاهتمام بالبحث العلمي مما أثر بوضوح على فعالية هذه المراكز وأضعف من قدرتها على أداء الأدوار المناطة بها لذلك جاءت هذه الورقة للبحث في كيفية تجاوز هذا الضعف في القدرة في مراكز البحوث العربية وذلك في مجالات ثلاث هي الفكر و تجويد العمل ، والإدارة وتمثلها قوة الفكرة والجودة والهندرة عبر تقديم تجربة احدى هذه المراكز وهو مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام.

تم تقسيم هذه الورقة الى مبحثين الاول ضعف القدرة في مراكز البحوث العربية والثاني تجربة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام في تجاوز ضعف القدرة.

واهم النتائج هي:

1. تُعاني معظم مراكز البحوث العربية من ضعف في القدرات من حيث الفعالية والتأثير ، من أهمها: ضعف القدرة على التمويل ، التواصل ، التنسيق ، التطوير ، التنظيم الاداري ، التخصصية والموضوعية ، الاستقلالية ، الابداع ، التقويم ، التأثير ، وبناء القدرات.
2. يمكن تقديم ثلاث عوامل تصلح للتعميم في كيفية تجاوز ضعف القدرة بمراكز البحوث ، وهي محور الفكر ، تجويد العمل ، والإدارة.
3. ظهرت الفاعلية والتأثير لمركز تحليل النزاعات ودراسات السلام في نوعية الشراكات التي عقدها في تنفيذ أنشطته والتي ضمنت التمويل لهذه الأنشطة من ناحية ، والتواصل مع الجهات التنفيذية والتشريعية والأكاديمية ذات الصلة لضمان إنزال مخرجاتها في الواقع المعاش من ناحية أخرى.

الكلمات المفتاحية: ضعف القدرة، قوة الفكرة، الجودة، الهندرة.

لقد تم تقسيم هذه الورقة الى مبحثين الاول ضعف القدرة في مراكز البحوث العربية والثاني تجربة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام في تجاوز ضعف القدرة.

المبحث الأول: ضعف القدرة في مراكز البحوث العربية:

تشكل مراكز الدراسات الرصينة مصدراً أساسياً للمعلومات والنصح لصناع القرار على مختلف مستوياتهم، حيث تؤدي مراكز الأبحاث والدراسات في الولايات المتحدة على سبيل المثال دوراً أساسياً في مجال اتخاذ القرار، بل ربما يذهب البعض إلى القول بأن بعض تلك المراكز تشكل خطراً خلفية للبيت الأبيض أو وزارة الدفاع. فالولايات المتحدة بها حوالي 1500 مركزاً بحثياً ، وهي مؤسسات على قدر كبير من الضخامة والتأثير، فمؤسسة راند مثلاً بها حوالي 1000 موظف وميزانيته السنوية تزيد عن 100 مليون دولار، فهي تعد جامعات بلا جدران أو جامعات بلا طلاب أو أن طلابها هم المجتمع بأكمله⁽¹⁾.

أما معهد امريكان انتربرايز (American Enterprise Institute) يقوم بإصدار (4) مجلات فصلية

المقدمة: الحمد لله الذي فضل هذه الأمة على سائر الأمم وخصها بالشهادة على الناس والتمكين في الأرض وشرفها بأحسن كتبه وخاتم رسله ووعدها بالعزة والرفعة والقيادة للبشرية.

تؤكد القياسات والاحصائيات التي تناولت واقع مراكز البحوث في الامة العربية على ضعف الاهتمام بالبحث العلمي مما أثر بوضوح على فعالية هذه المراكز وأضعف من قدرتها على أداء الأدوار المناطة بها لذلك جاءت هذه الورقة للبحث في كيفية تجاوز هذا الضعف في القدرة في مراكز البحوث العربية وذلك في مجالات ثلاث هي الفكر و تجويد العمل ، والإدارة وتمثلها قوة الفكرة والجودة والهندرة عبر تقديم تجربة احدى هذه المراكز وهو مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام بجامعة أم درمان الاسلامية.

تطرح الورقة مجموعة من التساؤلات بحثاً عن الاجابة عليها وهي: ما هي مظاهر ضعف القدرة في مراكز البحوث العربية؟ وكيف يمكن تجاوز عوامل ضعف القدرة هذه؟ وماهي تجربة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام في تجاوز نقاط ضعف القدرة؟

(1) صحيفة المجد، (17 شوال 1417هـ / 24 شباط/فبراير 1997م)، العدد 150، عمان، الأردن، ص1.

بكامله ، ويصرف الباقي على التمويل الخاص بالرواتب ، والمنشآت ، والصيانة ، والتجهيزات... على العكس تماماً ما يحدث في البلدان العربية ، إذ أغلب الموازنة المخصصة للبحث العلمي تصرف على الرواتب والمكافآت والبدلات وغيرها. والجدير بالذكر أن المؤسسات التجارية والصناعية في الكيان تتفق ضعفي ما تتفقه حكومة الكيان الإسرائيلي على التعليم العالي.

إن إلقاء نظرة متأنية إلى ما يجري في قطاع البحث العلمي في إسرائيل ومراقبة التطور المذهل لصناعة التكنولوجيا العالية هناك، واستغلال إسرائيل، وعملها المتنامي على توسيع أسواق لمنتجاتها وجذب رؤوس أموال أجنبية ، تجعلنا نعي أي تحد سوف يحملة لنا القرن المقبل فالمواجهة العلمية-الاقتصادية ربما قد تكون أصعب بكثير من المواجهة العسكرية.

ثانياً: ضعف القدرة على التواصل:

أن من أهم مستلزمات إنجاح عمل المراكز البحثية هو تواصلها مع الغير وتواصل الغير معها ، ونعني بالأولى أن يكون لها دور متميز في التعاون مع المراكز البحثية الأخرى ولا سيما المرموقة علمياً والمعروفة بنتائجها في مجال النشر والترجمة وتقصي الحقائق والتوثيق ، لأن من شأن ذلك أن يساعد الباحثين على التواصل العلمي الذي يقرب المسافات ويدعم التقارب بين الحضارات رغم اختلاف الثقافات ، بحيث يجد الباحثون العاملون فيها أنفسهم في حوار مستمر وتعاون مثمر مع تلك المراكز وباحثيها والابتعاد عن العزلة التي تحول بينهم وبين الوصول إلى مصادر المعلومات وتضعف من فرصة اطلاعهم على التجارب والأفكار والمستجدات العلمية ، وكذلك تواصل المراكز البحثية مع متخذي القرار ، لبلورة أفكار عن أمور تحتاج إليها الإدارة السياسية والاقتصادية والعسكرية يراد تطبيقها ، أو تحتاج الى دعم علمي له ، واختيار الأفضل من الرؤى المتعلقة بها وإيجاد البدائل المناسبة لما هو مطروح منها ، حتى تغدو تلك المراكز بمثابة هيئات استشارية لهم ومصدراً للنصح والتوجيه ، ومن المؤثر لدى الكتاب وجود فجوة بين هذه المراكز وبين صناعات القرار وفجوة

وحوالي (130) دراسة وكتاب كل سنة ، كما يقوم بكتابة مقالات صحفية بمعدل (3) مقالات لكل اسبوع⁽²⁾.

إن الدور الأساسي المنوط بهذه المراكز يتركز على تحليل الواقع ، وتقديم رؤى مستقبلية من أجل النهوض بواقع جديد أو تطوير الواقع الحالي إلى مستوى أفضل ، وفق مرجعيات أكاديمية واستراتيجية ، بعيداً عن الارتجال ، أو النظرة الأحادية. وهو ما دفع بعض المفكرين والساسة إلى تسمية هذه المراكز بخزانات التفكير (Think Tanks)⁽³⁾. لكن الوضع يبدو مختلفاً في العالم العربي عموماً حيث تُعاني مراكز الدراسات والبحوث من ضعف في القدرات من حيث الفعالية والتأثير ، من أهمها:

أولاً: ضعف القدرة على التمويل:

الملاحظ أن نسبة الإنفاق على البحث العلمي بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي لم تتعد 0.5% في الأقطار العربية كافة لعام 1992م ، وهي نسبة ضئيلة عند مقارنتها بمثيلاتها في السويد وفرنسا حيث بلغت 2.9% ، و 2.7% على التوالي.

وفي عام 1999م كانت نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مصر 0.4% ، وفي الأردن 0.33% ، وفي المغرب 0.2% ، وفي كل من سوريا ولبنان وتونس والسعودية 0.1% من إجمالي الناتج القومي. وتؤكد ذلك إحصائيات اليونسكو لعام 1999م. أما إحصائيات سنة 2004م لنفس المنظمة العالمية ، فتقول إن الدول العربية مجتمعة خصصت للبحث العلمي ما يعادل 1.7 مليار دولار فقط ، أي ما نسبته 0.3% من الناتج القومي الإجمالي⁽⁴⁾.

في حين نلاحظ أن الإنفاق على البحث العلمي في الكيان الإسرائيلي (ما عدا العسكري) حوالي 9.8 مليارات «شيكل» ، أي ما يوازي 2.6% من حجم إجمالي الناتج الوطني في عام 1999م ، أما في عام 2004م فقد وصلت نسبة الإنفاق على البحث العلمي في ذلك الكيان إلى 4.7% من ناتجها القومي الإجمالي⁽⁵⁾.

علمًا بأن معدل ما تصرفه حكومة الكيان الإسرائيلي على البحث والتطوير المدني في مؤسسات التعليم العالي ما يوازي 30.6% من الموازنة الحكومية المخصصة للتعليم العالي

(4) القحطاني - منصور بن عوض، (ذو الحجة 1425هـ / يناير 2005م)، الإنفاق على البحث العلمي الجامعي الواقع والمأمول ، ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود حول التعليم العالي، جدة، المملكة العربية السعودية.

(5) الحسيني- عبد الحسن ، (23 سبتمبر 1999م)، الأبحاث في القطاعات المدنية الإسرائيلية والعربية ، صحيفة النهار ، بيروت، لبنان، ص12. - <http://www.icaajo.com/index.php/2015-12-10-07-49-23>

(2) وأنطوان زحلان، التحدي والاستجابة، مساهمة العلوم والتقانة العربية في تحديث الوطن العربي، «المستقبل العربي»، السنة الثالثة عشرة، العدد 146 (أبريل 1991م)، ص4-17. زحلان - أنطوان، (أبريل 1991م)، التحدي والاستجابة ، مساهمة العلوم والتقانة العربية في تحديث الوطن العربي ، مجلة المستقبل العربي، العدد 146، ص4-17.

(3) الحمد- جواد ، (نوفمبر 2005)، برامج وأجندات مراكز الأبحاث وعلاقتها بقضايا ومصالح الوطن العربي ، مؤتمر دور مراكز الأبحاث العربية في الوطن العربي ، مركز أبحاث الخليج.

سابعاً: ضعف القدرة على الاستقلالية:

تمثل الاستقلالية الأكاديمية حاجة حيوية لنجاح مراكز الأبحاث للقيام بواجبها ورسالتها الأساسية ، فضعف هذه الاستقلالية أو غيابها يفرزان تداعيات أساسية وخطوة على عمليات البحث العلمي من جهة ، وعلى برامج التنمية الوطنية وخططها من جهة أخرى ، ويفقدان الدولة القدرة الحقيقية على رسم توجهات استراتيجية للتعامل مع موقفها الاستراتيجي ولدورها الاقليمي والدولي⁽¹¹⁾.

ثامناً: ضعف القدرة على الإبداع:

إن عملية الإبداع العلمي أو الفكري وإنتاج الأفكار الجديدة في البحث العلمي ، وإعداد السياسات العامة من التحديات الصعبة التي تتطلب كفاءات وخبرات علمية مميزة. وهذا التحدي يعني القدرة المستمرة على التعمق في تحليل المشكلات ، وتوفير الحلول الإبداعية ، مع القدرة العلمية على حسن استشراف المستقبل

تاسعاً: ضعف القدرة على التقويم:

هناك غياب لوجود مؤشرات علمية لقياس أداء ومهنية مراكز الأبحاث ومستوى انتاجها الفكري ، وهذه المؤشرات يجب أن تضعها هيئة علمية مستقلة ، ان وجود هذه المؤشرات العلمية يعطي تقييماً علمياً لمستوى جودة الانتاج الفكري والأداء المهني لكل مركز .

عاشراً: ضعف القدرة على التأثير:

أجرت منظمة اليونسكو مسحاً لتقييم فاعلية مؤسسات البحث والتنمية العربية في 2001، شمل نحو 161 مؤسسة بحثية عربية في كل من مصر والأردن ولبنان وسورية والسعودية وفلسطين والكويت واليمن والبحرين. أعطت نتائج هذا المسح دلالات مثيرة للقلق على مستوى كفاءة مراكز البحث في الوطن العربي وفعاليتها.

حادي عشر: ضعف القدرة على بناء القدرات:

لا بد أن تقوم المراكز أولاً بتدريب العاملين بها وتوعيتهم بأهدافهم التي تود تحقيقها ورسالتها ، ودورها ، ووسائل التنفيذ ، وغرس هذا الهم لدى كل فرد عامل بها وتحقيق ولاءه التام لها ، وهذا يحتاج الى حلقات نقاش راتبه أو منتديات داخل المؤسسة نفسها ولعضويتها قبل خروجها للناس.

بين بعض هذه المراكز وبين اوصول المعلومات الى المجتمع والعالم.

ثالثاً: ضعف القدرة على التنسيق:

فقد آن الأوان لإنشاء مؤسسة أو جمعية تنسيقية بين مراكز البحث في العالم العربي بكل تنوعاتها، وأن يُعقد لها مؤتمر كل خمس سنوات في بلد عربي مختلف بأمانة عامة منتخبة ، يمكنها أن تعقد مؤتمراً علمياً موازياً، لتناول التحولات الاستراتيجية الكبرى في الوطن العربي ، وما يتصل به من تحولات دولية.

رابعاً: ضعف القدرة على التطوير:

يوصي المختصون بدراسة استراتيجية تكون من أولوياتها النظر الى واقع البحث العلمي والتكنولوجي والتطوير من حيث عدد ومستويات القدرات العلمية في كل فرع من فروع المعرفة العلمية ، وليس استناداً لأهمية الموضوع واهتمام العالم به فقط ، وتطوير بيئة متكاملة وتمكين الجامعات والمؤسسات العلمية من بناء هيكليّة للبحث العلمي بالاستناد إلى الأجهزة الحالية بعد تطويرها لتتلاءم مع التطورات العالمية في اساليب وطرق وأغراض البحث العلمي والتي تتطلب برنامجاً جذرياً وسريعاً وقابلاً للتطور والبقاء.

خامساً: ضعف القدرة على التنظيم والإدارة:

يعتبر وضع الموظف المناسب في المكان المناسب أفضل السبل لاستقرار الأوضاع في مؤسسات الدراسات والبحوث. كما أن فصل الجهاز الإداري والمالي وكوادره عن كادر طاقم الباحثين يضمن استقرار الباحثين. والولاء المتبادل بين الباحثين ومراكز البحوث التي يعملون فيها⁽⁷⁾.

سادساً: ضعف التخصصية والموضوعية:

السعي نحو التخصصية شرط اساسي في مجال المنافسة والتميز. وقد تتخذ التخصصية الطابع الجغرافي أو المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والاستراتيجي ، أو طابع الاستشارات ، أو في مجال الدراسات الأوروبية والأمريكية أو الآسيوية ، أو العلاقات الدولية ، وغيرها من التقسيمات التخصصية. والموضوعية تمنح عمل هذه المراكز الحيوية والحراك والتشويق وتحقق أهدافها وهي اوصول رسالتها للآخر المخالف⁽¹⁰⁾.

(11) الحمد - جواد ، (ديسمبر 2012م)، الاستقلال الأكاديمي وقضية تمويل الأبحاث ومراكز البحث العلمية ، مؤتمر تحولات جيوسياسية في سياق الثورات العربية، المركز العربي للدراسات والبحوث، ص16.

(7) الفيلاي- عاصم بن يحيى، (ديسمبر 2012م)، الاستقلالية الأكاديمية وقضية التمويل، مؤتمر تحولات جيوسياسية في سياق الثورات العربية، المركز العربي للدراسات والبحوث، ص18
(10) حاوي- حمد عمر (2007)، نور مراكز الدراسات والبحوث بالسودان (الأدوار والتحديات) ، المركز العالمي للدراسات الإفريقية ، الخرطوم، السودان، ص32.

في ذات المدة وذات الظروف. وقد لا تكون هذه الأنشطة كبيرة عند مقارنتها بمراكز أخرى أكثر تجربة وأكبر مقدرات ولكنها تجربة تستحق الوقوف عندها إذا قورنت بالمراكز التي تمر بظروف مشابهة لهذه الظروف فكيف تجاوزت تجربة المركز هذا الواقع في ضعف القدرة؟ للإجابة على هذا التساؤل يمكن تقديم ثلاث عوامل تصلح للتعميم في كيفية تجاوز ضعف القدرة بمراكز البحوث، وهي عوامل تقع في محاور ثلاث وهي محور الفكر، ومحور تجويد العمل، ومحور الإدارة.

أولاً: قوة الفكرة:

تعتبر قوة الفكرة من أهم عوامل تجاوز ظاهرة ضعف القدرة، إذ أن لأفكار القوية تأثيراً كبيراً وفعاليتها، كما أنها تعتبر خصيصه أساسية وميزة تنافسية لهذه الأمة، إذا أحسنتم استثمارها وتوظيفها تحقيقاً لخيريتها على الأمم وشهادتها على الناس اعتماداً على قوة رسالتها وسمو كتابها.

فإن لوضوح الفكرة تأثيراً أقوى من السحر مصداقاً لقول خاتم المرسلين صلوات الله وسلامه عليه (إن من البيان لسحراً)⁽¹⁹⁾. وبقوة هذه الفكرة وإتباعها تملك الأمة صفة الصلاح، الذي يؤهلها لميراث الأرض والتمكين فيها، وقيادة البشرية جمعاء مصداقاً لقوله تعالى (وَلَقَدْ كَتَبْنَا فِي الزَّبُورِ مِن بَعْدِ الذِّكْرِ أَنَّ الْأَرْضَ يَرِثُهَا عِبَادِيَ الصَّالِحُونَ {الأنبياء/105}) وإنفاذ لوعده حين قال (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا {النور/55})، كما أن بقوة هذه الفكرة تحوز هذه الأمة عزتها على الأمم (فنحن قوم كما يقول فاروق هذه الأمة وأحد رموز عزتها - أعزنا الله بالإسلام فإن ابتغينا العز في غيره أزلنا الله)، (ونحن قوم - كما يقول رسوله إلى ملك الفرس - ابتغنا الله لنخرج العباد من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة).

أما قوة الفكرة في مجال عمل مراكز البحوث فترتكز على الوضوح والبيان في مضمون أنشطتها، والإبداع والابتكار في موضوعاتها، والفاعلية والتأثير في مخرجاتها، مما يمكنها من تجاوز عوامل الضعف في قدراتها، وقد عمل المركز على تحقيق هذه المرتكزات بقوة الفكرة في مختلف أنشطته، مما مكّنه من تجاوز الكثير من عوامل ضعف القدرة، فرسالة المركز الواضحة، هي التأسيس المعرفي في مجالات عمل المركز

وبناء القدرات (Capacity Building) موجهة بشكل رئيسي للعاملين على تنفيذ السياسات العامة من خلال هياكل الدولة والمجتمع المدني/ الأهلي.

وهذا التلازم ما بين وظيفة بحوث السياسات وبناء القدرات يستمد مبرراته الرئيسية من كون أداء السياسات (policy performance) يعتمد على فاعلية الهياكل المتولوية لتنفيذ الخطط والبرامج المنبثقة عن السياسات العامة التي تنتجها مراكز التفكير. وفاعلية الهياكل من الكفاءة وفاعلية شاغلي هذه الهياكل. لذلك فافتقار مراكز التفكير على وظيفة إجراء بحوث السياسات دون العمل على بناء القدرات يحد من فاعليتها.

المبحث الثاني: تجربة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام في تجاوز ضعف القدرة:

من العرض السابق لنقاط الضعف في مراكز بحوث الامه يمكن استنتاج الفرضية التالية:

أنه كلما زادت نقاط الضعف في مركز البحوث ضعف تأثيره وفعاليتيه، وانطلاقاً من هذه الفرضية فإن تجربة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام التابع لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة أم درمان الإسلامية يفترض فيها ضعف التأثير والفاعلية لازدياد نقاط الضعف المذكورة فيه. فالمركز الذي تأسس في العام 2008م وإذا أخذنا في الاعتبار أن دراسة تجربة هذا المركز في هذه الورقة سيقصر على الفترة من ديسمبر 2012م حتى مارس 2016م. فتصبح بذلك مدة تجربة هذا المركز هي أربعون شهراً فقط. وسبب الافتقار على هذه المدة في عرض تجربة هذا المركز راجعة لقلّة الأنشطة التي قدمها المركز قبل ديسمبر 2012م وهي فترة أربع سنوات لم يقدم فيها سوى ورشة وحيدة ودورة تدريبية واحدة وذلك بسبب تعدد عوامل ضعف القدرة في هذا المركز. فالمركز منذ تأسيسه لم تكن له ميزانية مستقلة كما أنه تأسس ليكون أحد أقسام كلية الاقتصاد والعلوم السياسية والهيكل التنظيمي لهذا المركز مكون من وظيفة وحيدة رسمية وهي رئيس المركز والذي يتم تكليفه برئاسة المركز من أحد أعضاء هيئة التدريس بالكلية بدون تبريغ لهذه الوظيفة. كما أن مقر المركز عبارة عن غرفة منفردة داخل مبنى الكلية فكان من الطبيعي في ظل هذا الوضع أن لا تظهر للمركز مناشط تذكر. أما عن فترة الدراسة لتجربة هذا المركز والتي سيتم بسطها في الصفحات التالية فقد بلغ عدد أنشطة المركز (27) منشط بالمقارنة مع منشطين فقط

(19) أبو عبد الله الحاكم النيسابوري، المستدرک علی الصحیحین، (بیروت: دار الکتب العلمیة، 1990)، ج4، ص529.

الحوار الوطني باعتباره أهم القضايا المعاصرة في المجتمع السوداني في ندوتي حوار النخبة والسلطان حول كيف يحكم السودان ، وندوة تحديات الحوار الوطني ، وكذلك علاج نتائج وأثار الانتخابات المنعقدة عام 2015م ، في ندوة ثم ماذا بعد الانتخابات ، ومعالجة مشكلة النزاعات الاقتصادية في الاستثمار في ندوة أثر النزاعات حول الأراضي على الاستثمار في السودان وآليات فضها ، إلى جانب دراسة بعض قضايا النزاعات على الصعيدين الإقليمي والدولي في كل من ندوة سد النهضة الفرص والتحديات وصراع الإيرادات ، وندوة صراع الحضارات وجدلية النهايات (من نهاية التاريخ إلى نهاية الجغرافيا) ، التي درست الصراع الدولي الأكبر في العصر الحالي ، وهو صراع الحضارات ، وموقف الأمة منه.

أما الركيزة الثانية لقوة الفكرة فتمثلة في الابتكار والإبداع فقد ظهرت في سبق المركز في تناوله لمعظم هذه الموضوعات ، فقد كان مؤتمر تأصيل العلوم السياسية ، الأول من نوعه على الصعيد المحلي وكذلك الحال في مؤتمر النزاعات من المنظور الإسلامي ، ومؤتمر ظاهرة التطرف ، كما أن ندوة ثم ماذا بعد الانتخابات ، تم عقدها بعد يومين فقط من إعلان نتائج الانتخابات الرئاسية والبرلمانية في البلاد ، وعقد مؤتمر النزاعات القبلية في أقل من شهر من ظهور أكبر موجة للنزاعات القبلية في البلاد ، وعقدت ندوة حوار النخبة والسلطان بعد شهرين من إعلان قيام الحوار الوطني في السودان.

أما الفاعلية والتأثير كمرتكز لقوة الفكرة فقد ظهرت في نوعية الشراكات التي عقدها المركز في تنفيذ أنشطته والتي ضمنت التمويل لهذه الأنشطة من ناحية ، والتواصل مع الجهات التنفيذية والتشريعية والأكاديمية ذات الصلة لضمان إنزال مخرجاتها في الواقع المعاش من ناحية أخرى ، فكانت الشراكة مع وزارة التنمية الاجتماعية في أربع من مؤتمرات المركز ، والشراكة مع المجلس الوطني (أعلى جهاز تشريعي في البلاد في مؤتمرين) ، والشراكة مع مجلس تشريعي ولاية الخرطوم في ورشة العنف الرياضي ، والشراكة مع الجمعية السودانية للعلوم السياسية في ندوتين ، والشراكة مع مركز حراء التركي في ندوة تأصيل المناهج ، والشراكة مع مركز الدراسات المعرفية المصري في ندوة ثقافة الحوار ، والشراكة مع جامعة الجزيرة في مؤتمر النزاعات من منظور إسلامي ، والشراكة مع اتحاد الطلاب الفلسطينيين في ندوة جذور الصراع في القضية الفلسطينية ، والشراكة مع منتدي النهضة للتواصل الحضاري في إحدى الدورات التدريبية ، والشراكة مع كلية الإعلام بجامعة

المتخصص في موضوعات النزاعات ودراسات السلام ، وتظهر هذه الرسالة بوضوح في شعار المركز الذي تزينه الآية الكريمة (فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ {النساء/59}) فيصبح الرد إلى أصول الإسلام هو أساس رسالة المركز في هذه القضايا وقد نزل هذه الرسالة بوضوح في مختلف أنشطته حين بدأ أول مؤتمراته العلمية بمؤتمر تأصيل العلوم السياسية، تحت شعار أفحكم جاهلية يبيغون ومن أحسن من الله حكماً لقوم يوقنون)، وقدمت فيه ثلاثة عشر ورقة علمية، ثم أعقبه مباشرة مؤتمر النزاعات من منظور إسلامي، تحت شعار (فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ {النساء/59}) ، وقدمت فيه سبعة عشر ورقة علمية ، ومؤتمر ظاهرة التطرف الأسباب والحلول، تحت شعار (وكذلك جعلناكم أمة وسطا) ، وقدمت فيه ثمانية عشر ورقة علمية ، إلى جانب أوراق متخصصة في تأصيل القضايا الاجتماعية ، التي تناولتها بقية المؤتمرات فكانت عدد الأوراق الموجهة المباشرة لرسالة التأصيل اثنان وخمسون ورقة علمية من جملة ستة وثمانين ورقة علمية محكمة ، قدمت في المؤتمرات السبع للمركز. أما الندوات التي قدمها المركز فقد ظهرت فيها هذه الرسالة بوضوح في كل من ندوة الإسلام والدولة المدنية (الضرورة الواقعية والصورة المثالية) ، وندوة جذور القضية الفلسطينية وآفاقها المستقبلية ، وندوة تأصيل المناهج ودورها في غرس قيم الإنسانية ونشر ثقافة السلام ، وندوة ثقافة الحوار مدخل لبناء السلام الاجتماعي في المنهج الإسلامي.

أما الرسالة الثانية للمركز فكانت موجهة لعلاج المشكلات الرئيسية التي تواجه المجتمع في مختلف جوانبه. وقد ظهرت هذه الرسالة في كل من مؤتمر النزاعات القبلية ومستقبل السلام الاجتماعي في السودان ، الذي عالج واحدة من أعقد النزاعات في المجتمع وهي النزاعات القبلية وقدم رؤية مستقبلية لكيفية تحقيق السلام الاجتماعي ، ومؤتمر آليات فض النزاعات وبناء السلام من الثقافة المحلية ، والذي تناول أهم آليات فض النزاعات المستمدة من الثقافة المحلية للمجتمع باعتبارها البديل الأنجع والأكثر ملائمة لظروف المجتمع من تلك الآليات المستوردة من الخارج ، مؤتمر أثر النزاعات على أوضاع المرأة والطفل في السودان ، والذي سلط الضوء على الآثار الكبيرة والمدمرة على أضعف شرائح المجتمع ، وكيفية علاج تلك الآثار ، وورشة العنف في الملاعب الواقع والمآلات ، التي عالجت ظاهرة تنامي العنف بين شريحة الرياضيين في المجتمع باعتبارها الشريحة التي كان من المفترض أن تكون أبعد الشرائح عن ممارسة العنف. كما تمت معالجة موضوع

والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل⁽²¹⁾.

وقد عمل المركز على تطبيق الجودة في عمله والاتقان في مناشطه بوسائل منها:

1. التخطيط المسبق للأنشطة ليتم الإعداد لها قبل وقت كافي وذلك عبر وضع خطط سنوية لجميع الأنشطة وفقاً لتقويم محدد سلفاً. ثم الالتزام الصارم بتوقيت هذه الأنشطة حسب الخطة. الاستعانة بمستشارين ذوي كفاءة لإجازة الخطط ومتابعتها ، ممثلين في المجلس الاستشاري للمركز .
2. الدقة في تنظيم الأنشطة من خلال توزيع المهام لكل منشط على حدا وتزويد الدعوات بهذه الأنشطة بحيث ترسل الدعوات قبل وقت كافي وتضمن داخلها جدول تفصيلي للمنشط يُبين عناوين الأوراق فيه وأسماء مقدميها والمعقبين عليها والأوقات المحددة لكل منها. هذا بالمقارنة مع كثير من أنشطة المراكز الأخرى التي غالباً ما تصل دعواتها في أوقات ضيقة ولا تحتوي الدعوة إلا على اسم المنشط وتاريخه ومكانه.
3. تنويع وسائل الدعوة بإرسال دعوات مطبوعة للأجهزة والشخصيات المحددة مسبقاً لكل منشط وإرسال دعوات عبر البريد الإلكتروني للباحثين والمهتمين، الذين حرص المركز على الحصول على عناوين بريدهم الإلكتروني لتضمن هذه العناوين لجميع محاضر الحضور لكل منشط حتى أصبح للمركز قاعدة عريضة من هذه العناوين لمزيد من التواصل معهم. بالإضافة إلى الدعوات عبر وسائل الإعلام المختلفة.
4. الاهتمام بتملك جميع بحوث وأوراق أنشطة المركز لحضور كل منشط ولجميع المقيدون في محاضر حضور الأنشطة السابقة عن طريق الإرسال عبر البريد الإلكتروني لهم.
5. توثيق العلاقات مع الباحثين والخبراء المشاركين في أنشطة المركز بالتواصل المستمر معهم والتقدير لمشاركاتهم في أنشطة المركز مادياً ومعنوياً. وبتحرير شهادات تقديرية بصفة راتبية لكل المشاركين في أنشطة المركز.
6. الاهتمام بالتواصل مع المراكز والجهات الأكاديمية ذات الصلة عبر توقيع مذكرات تفاهم حول المشاركة

أمدان الإسلامية في ندوة دور الإعلام في تسوية النزاعات وبناء السلام ، والشراكة مع مركز بداية للسلام والقانون في ندوة سد النهضة ، وشراكة مع إدارة تأصيل المعرفة بوزارة التعليم العالي في مؤتمر تأصيل العلوم السياسية. كما استطاع المركز أن يعقد شراكات واسعة مع عدد كبير من الباحثين والخبراء وأساتذة الجامعات للمشاركة في أنشطته من معظم الجامعات السودانية وبعض الجامعات الخارجية كجامعة نايف العربية للدراسات الاستراتيجية والأمنية حيث قدم كل من أ.د. عزالدين عمر_ عميد كلية الدراسات الاستراتيجية بالجامعة وأ.د. أمير عبد الله النعمان ندوة الاسلام والدولة المدنية ، بالإضافة إلى كل من جامعة القاهرة والأزهر وحلوان وجامعة دمياط وجامعة المنصورة المصرية ، وجامعة أبو شعيب الريكالي المغربية. بل استطاع المركز أن يستقطب بعض الوزراء التنفيذيين ليس فقط لرعاية أنشطة المركز ومن ثم تحميله مخرجاتها إلى تحفيزهم للمشاركة في كتابة أوراق علمية ، تربطه بخلفياتهم العلمية فقد شارك كل من دكتور مصطفى عثمان إسماعيل وزير الاستثمار ودكتور أمل البكري البيلي وزيرة التنمية الاجتماعية_ ولاية الخرطوم بورقتين علميتين لكل منهما في مؤتمري تأصيل العلوم السياسية ، والنزاعات من المنظور الإسلامي.

أما التأثير الاعلامي لأنشطة المركز فيظهر من التغطيات الإعلامية الواسعة لها سواء كان من قبل الصحف اليومية ، والتي بلغت تغطيتها لمنشط واحد من مناشط المركز في أكثر من ثلاثين صحيفة ، وتراوحت تغطيتها في بقية المناشط ، ما بين عشرة إلى خمسة عشر صحيفة ، لتبلغ في إجمالها ما يزيد عن ثلاثمائة صحيفة ، أما التغطية من القنوات الفضائية والداخلية فكانت متواجدة في جميع الأنشطة بل تعدتها إلى بعض القنوات الإقليمية كقناة الجزيرة التي غطت أكثر من ثلاث مناشط بالمركز بالنقل المباشر على قناة الجزيرة مباشر ، إلى جانب وكالات الأنباء المحلية والدولية.

ثانياً: الجودة

يمكن تحديد مفهوم عام للجودة بأنها هي (الريادة والامتياز في عمل الأشياء).

فالريادة : تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العمل .

والامتياز : يعني الاتقان (الضبط والدقة والكمال) في

العمل .

ويعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها شكل تعاوني لأداء

الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة

(21) السقاف - حامد عبدالله ، مدخل الشامل لإدارة الجودة

الشاملة،<https://sqarra.wordpress.com/mang/>

ضعف القدرة على التطوير ، ضعف القدرة على التنظيم الإداري ، ضعف التخصصية والموضوعية ، ضعف القدرة على الاستقلالية ، ضعف القدرة على الإبداع ، ضعف القدرة على التقييم ، ضعف القدرة على التأثير ، وضعف القدرة على بناء القدرات.

2. يمكن تقديم ثلاث عوامل تصلح للتعميم في كيفية تجاوز ضعف القدرة بمراكز البحوث ، وهي محور الفكر ، ومحور تجويد العمل ، ومحور الإدارة.
3. إن للأفكار القوية تأثيراً كبيراً وفعاليتها ، كما أنها تعتبر خاصية أساسية وميزة تنافسية لهذه الأمة ، إذا أحسنت استثمارها وتوظيفها تحقيقاً لخيريتها على الأمم وشهادتها على الناس اعتماداً على قوة رسالتها وسمو كتابها.
4. تقوم قوة الفكرة في مجال عمل مراكز البحوث فترتكز على الوضوح والبيان في مضمون أنشطتها ، والإبداع والابتكار في موضوعاتها ، والفاعلية والتأثير في مخرجاتها.
5. ارتكزت رسالة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام ، على التأصيل المعرفي في مجالات عمل المركز المتخصص في موضوعات النزاعات ودراسات السلام. وعلاج المشكلات الرئيسية التي تواجه المجتمع في مختلف جوانبه.
6. ظهرت الفاعلية والتأثير لمركز تحليل النزاعات ودراسات السلام في نوعية الشراكات التي عقدها في تنفيذ أنشطتها والتي ضمنت التمويل لهذه الأنشطة من ناحية ، والتواصل مع الجهات التنفيذية والتشريعية والأكاديمية ذات الصلة لضمان إنزال مخرجاتها في الواقع المعاش من ناحية أخرى.

ثانياً: التوصيات:

1. توفير الدعم المادي والبشري لجعل مراكز البحوث مصدراً للإشعاع ، ابتداءً من الابنية الملائمة لها والأجهزة والمختبرات التي تستعين بها ، وضمان الحصول على المعلومات من مصادرها بعيداً عن التعقيد ، ومروراً بالتمويل الفعال والبعيد عن مركزية الدولة كلما أمكن ذلك وتشجيع دور القطاع الخاص في ذلك.
2. إنشاء هيئة أو مجلس أو أي تسمية أخرى داخل الدولة وبموجب تشريع خاص ، أو ضمن البنية التشريعية لمراكز الأبحاث تتولى الإشراف على عمل

في محاولات تنسيق جهود هذه المراكز من قبيل المشاركة في تأسيس المجلس السوداني لمراكز السلام والتنمية والدراسات الاستراتيجية.

ثالثاً: الهندرة (Reengineering):

الهندرة وهي كلمة عربية مشتقة من دمج كلمتي (هندسة) و(إدارة)، الهندرة أو إعادة هندسة العمليات مفهوم إداري حديث انطلق في بداية التسعينات من القرن الماضي (1992) عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات). وللذان يعرفا الهندرة بأنها: الهندرة هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل⁽²⁴⁾.

وقد طبق المركز هذا الأسلوب في الإدارة والذي يعتمد أول ما يعتمد على البدء من نقطة الصفر في الإدارة لإحداث تغيير جذري في المؤسسة وساعد المركز في ذلك غياب الهياكل الإدارية في الفترة السابقة لفترة هذه الدراسة فتم تشكيل الهيكل الإداري الجديد المكون من جهاز استشاري تم تشكيله بمجلس مكون من ثلاثين عضواً من الخبراء والمختصين في مجال النزاعات ودراسات السلام ثلثهم من حملة درجة الأستاذية. مهمة المجلس هي إجازة الخطط السنوية ومتابعتها والقيام بتحكيم الأوراق العلمية المقدمة للمركز. وذلك عبر اجتماعات دورية. والجهاز التنفيذي المكون من مجموعة من الباحثين المتطوعين ومعظمهم من فئات عمرية صغيرة من خريجي الجامعة والحاصلين على درجة الماجستير وتم تقسيم هذا الجهاز الإداري الى دوائر أربع هي:

دائرة البحوث والدراسات ، دائرة المناشط والتدريب ، دائرة الاعلام والعلاقات العامة ، دائرة المعلومات والنشر.

الخاتمة:

تناولت هذه الورقة ظاهرة ضعف القدرة في مراكز الأمة وكيفية تجاوزها من خلال دراسة تجربة مركز تحليل النزاعات ودراسات السلام بجامعة أم درمان الإسلامية ، وقد خرجت بالنتائج والتوصيات التالية:

أولاً النتائج:

1. تُعاني معظم مراكز البحوث العربية من ضعف في القدرات من حيث الفعالية والتأثير ، من أهمها: ضعف القدرة على التمويل ، ضعف القدرة علي التواصل ، ضعف القدرة على التنسيق ،

6. الخزندار- سامي، (ديسمبر 2012م) دور مراكز الدراسات وتحدياتها في اتخاذ القرار وصنع السياسات في الوطن العربي، مؤتمر تحولات جيوسراتيجية في سياق الثورات العربية، المركز العربي للدراسات والبحوث.
 7. زحلان - أنطوان، (أبريل 1991م)، التحدي والاستجابة ، مساهمة العلوم والتقانة العربية في تحديث الوطن العربي ، مجلة المستقبل العربي، العدد 146، ص4-17.
 8. زياد - مسعد ، الجودة الشاملة والتميز في المؤسسات التعليمية، <http://www.drmosad.com/index.htm>.
 9. السقاف - حامد عبدالله ، مدخل شامل لإدارة الجودة الشاملة، <https://sqarra.wordpress.com/mang/>.
 10. السمانى- أبو الحسن علي، (1431هـ)، ضبط الجودة(منظور إسلامي تأصيلي)، رابطة التنمية الفكرية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
 11. صحيفة المجد، (17 شوال 1417هـ/ 24 شباط/فبراير 1997م)، العدد 150، عمان، الأردن، ص1.
 12. الفيلاي- عاصم بن يحيى، (ديسمبر 2012م)، الاستقلالية الأكاديمية وقضية التمويل، مؤتمر تحولات جيوسراتيجية في سياق الثورات العربية ، المركز العربي للدراسات والبحوث، ص18.
 13. القحطاني - منصور بن عوض، (ذو الحجة 1425هـ / يناير 2005م)، الإنفاق على البحث العلمي الجامعي الواقع والمأمول ، ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود حول التعليم العالي، جدة، المملكة العربية السعودية.
 14. مجلة المهندس <http://www.khayma.com/madina/reengineering.htm>
 15. مكاي- بهاء الدين، (29 جمادى الأولى 1437هـ / 9 مارس 2016م)، نحو دور أكثر فاعلية لمراكز البحوث والدراسات السودانية ، جريدة الصحافة ، العدد 7820، الخرطوم، السودان.
 16. النيسابوري - أبو عبد الله الحاكم ، (1990)، المستدرك على الصحيحين، بيروت، ج4، دار الكتب العلمية، ص529.
 - المراكز البحثية فيها وتقييمها وتشجيع الباحثين المتميزين ، ورسم أطر التعاون مع مراكز بحثية خارج حدود الدولة ، والاستفادة من التطورات العالمية لخدمة أهداف التنمية الشاملة.
 3. تأسيس مؤسسة عربية تهتم بتمويل مراكز البحوث في البلدان العربية تشارك فيها الاخيرة على نحو من الالزام ، واستحداث قاعدة معلوماتية مشتركة للاستفادة من نتائج البحوث العربية في القضايا المشتركة ، والاسهام مع مؤسسات عالمية في بحوث تتناول القضايا العربية بغية توضيح ما هو غامض منها، والدفاع عنها وبأسلوب يفهمه الجميع.
 4. تحويل جزء كبير من "ميزانية الاستشارات في الدولة" والشركات الكبرى إلى المؤسسات البحثية المحلية - بدل المؤسسات الأجنبية - بهدف تفعيل دورها الوطني ودعمها مالياً وعلمياً.
- المصادر والمراجع:**
1. الأفندي - محمد أحمد، (ديسمبر 2012م)، تأثير مراكز الدراسات والبحث في الحكومة وصانعي القرار وعلاقتها بها (عرض تقييمي مع إشارة خاصة باليمن) ، مؤتمر تحولات جيوسراتيجية في سياق الثورات العربية، المركز العربي للدراسات والبحوث.
 2. حاوي- حمد عمر (2007)، دور مراكز الدراسات والبحوث بالسودان (الأدوار والتحديات) ، المركز العالمي للدراسات الإفريقية ، الخرطوم، السودان
 3. الحسيني- عبد الحسن ، (23 سبتمبر 1999م)، الأبحاث في القطاعات المدنية الإسرائيلية والعربية، صحيفة النهار، بيروت، لبنان، ص12. <http://www.icajo.com/index.php/2015-11-10-07-49-23>
 4. الحمد - جواد ، (ديسمبر 2012م)، الاستقلال الأكاديمي وقضية تمويل الأبحاث ومراكز البحث العلمية ، مؤتمر تحولات جيوسراتيجية في سياق الثورات العربية، المركز العربي للدراسات والبحوث، ص16
 5. الحمد- جواد ، (نوفمبر 2005)، برامج وأجندات مراكز الأبحاث وعلاقتها بقضايا ومصالح الوطن العربي ، مؤتمر دور مراكز الأبحاث العربية في الوطن العربي ، مركز أبحاث الخليج.

جودة الاداء الأكاديمي في ضوء مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذة جامعة بغداد

أ.م.د. ضيماء سالم داود

كلية التربية ابن الهيثم - جامعة بغداد

TH_alrawee@yahoo.com

المخلص: يهدف البحث التعرف على مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذة الجامعة وفق معايير الجودة. تألفت العينة من (120) عضو هيئة تدريس من كليتي التربية المختلطة ابن الهيثم وابن الرشيد في جامعة بغداد، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية ذات التوزيع المتساوي بواقع (60) ذكور، و (60) اناث، و (60) من التخصص العلمي و (60) من التخصص الانساني. وقامت الباحثة ببناء استبانته تضمنت مهارات الاقتصاد المعرفي من (31) فقرة وتم التأكد من صدقها وبلغ من ثباتها (0.81) وتم معالجة البيانات حيث استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية وقد أشارت نتائج البحث ان اساتذة الجامعة لم يصلوا الى مستوى الجودة في مهارات الاقتصاد المعرفي واوردت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الاقتصاد المعرفي.

Abstract: The research aims to identify the skills of the knowledge economy by the university professors according to quality standards.

The sample consisted of (120) college members from the mixed education colleges Ibn al-Haytham and Ibn al-Rashed at Baghdad University, the researcher adopted the descriptive method and was randomly selected with equal distribution of (60) males, (60) females, (60) of scientific specialization and (60) of human specialization.

The researcher built her questionnaire which included knowledge economy skills from (31) items and verified its validity and reached stability (0.81). Data were treated where the researcher used the statistical package program for social sciences. The results of the research indicated that the university professors did not reach the level of quality in the skills of the knowledge economy and the researcher made a number of recommendations and suggestions.

Key words: quality, knowledge economy.

تدريسي جامعة الاقصى وصلوا الى مستوى جودة الاداء في مهارات الاقتصاد المعرفي والاداء. وتوصلت دراسة شحاتة 2001 الى ان الكثافة الصفية المنخفضة لها تأثير ايجابي في تحسين جودة الاداء في مهارات الاقتصاد المعرفي .

ان التقدم العلمي والثورة المعلوماتية قد اثر في مجالات الحياة المختلفة وشكلا تحديا للمجتمعات مما كان لهما تداعيات متعددة منها حدوث تغيير اجتماعي في القيم والمعايير وتغيير اهمية قوى علاقات الانتاج وكانت النظم التربوية من اكثر الميادين تاثرا اذا ان التربية بمؤسساتها هي تلقي المعرفة ونموها وتحليلها والربط بينها وبين تطبيقاتها المختلفة وكلها ترتبط بنظام التعليم وبالاقتصاد الذي تحول من اقتصاد مبني على الالة والموارد الطبيعية الى اقتصاد مبني على المعرفة حتى عرف هذا العصر بعصر اقتصاد المعرفة .

بالرغم من تعدد مهارات التفكير لاسيما مؤسسات التعليم الجامعي الا انه يتردد في اسماعنا ان كثيرا من التدريسيين يركزون في تدريسهم على مهارات التفكير العلمي والناقد ومن النادر يستخدمون مهارات الاقتصاد المعرفي بأسلوب فعال ومؤثر في التدريس تقوم على أسس ومعايير الجودة التي تتطلبها عملية التدريس الامر الذي يعد مشكلة امام المهتمين بمجال التدريس وطرائقه واستراتيجياته وهو ما دعى الباحثة الى اهمية القيام بهذه الدراسة للوقوف علميا على هذه المشكلة من خلال معرفة مهارات الاقتصاد المعرفي التي يمتلكها اساتذة الجامعة

مشكلة البحث: يمر عالمنا المعاصر بمرحلة تتسم بسرعة التغير والتحول الاقتصادي والتقدم العلمي والتطور التقني بصورة لم يشهد لها مثيلا في القرون الماضية ومن ثم كان لابد من الوقوف على اهم التطورات التي نتجت عن العولمة وافرازاتها الايجابية والسلبية وما تتطلبه المؤسسات التعليمية من نمو وتغييرات جوهرية في الهياكل التنظيمية وفي اطار المستجدات والتطورات التي تمر بها المجتمعات الحديثة فانه ينبغي تحديث العمل الجامعي بوضع خطط شاملة ومتكاملة من خلال توظيف المعرفة والتجارب العلمية التي اخذت بها دول العالم المتقدم وتأتي في مقدمة هذه التجارب معايير الجودة باعتبارها نقلة نوعيه ونموذجا فاعلا تبحث عنه الدول المتقدمة والنامية على السواء .

ان النظم التعليمية تواجه في القرن الحادي والعشرين تحدياً كبيراً هذا التحدي هو تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية لهذا فان التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية وكذلك المطلب الاجتماعي القوي من اجل تحقيق مدى واسع وكبير التعليم اجبرت الدول والحكومات على السياسات التعليمية الحالية وكما اكدت الكثير من المؤتمرات الدولية ان التحدي الرئيسي لنظام التعليم هذه الايام ليس فقط تقديم التعليم للمجتمع الطلابي .

وتشير نتائج الدراسات ان التدريسيين الجامعيين قد وصلوا الى مستوى جودة الاداء فقد توصلت دراسة 2003 للنابلسي الى ان

- (الحمود 2011): ان الاقتصاد المعرفي تعبير مستخدم في معرض الحديث عن الاقتصاد المركز في انتاج وتوليد وإدارة المعرفة وانتشارها.

تتبنى الباحثة التعريف النظري (للحمود، 2011).

التعريف الاجرائي:

- مجموعة من المهارات المتضمنة تطبيق المعرفة في مواقف حياتية واقعية تستلزم استخدام مهارات حل مشكلة والتفاعل ومهارات التفكير بمستويات مختلفة واستخدام مهارات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات باستخدام وسائل متعددة وتوظيف المعرفة واستخدامها.

2. الجودة : عرفها كل من:

- الجمعية الامريكية لمراقبة الجودة بانها : (السمات والخصائص الكلية للسلعة او الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب والحاجات الضمنية) (بن سعيد، 1997:43).

• (كول 1995)

- (نظام يشتمل مجموعة من الفلسفات المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا الموظف على حد السواء). (cole, 1995:46)

3. معايير الجودة : عرفها كل من :

- السنبل 2001 (المستوى النموذجي المطلوب لمواصفات الاداء الجيد او المرغوب) (السنبل، 2001:52)
- (صبري 2002) (اعلى المستويات الجودة الاداء والمواصفات التي يمكن الوصول اليها ويتم على اساسها تقويم مستويات الاداء والمواصفات المختلفة لاي شيء وبالتالي اصدار الحكم عليها) (صبري، 2002:504).

- ويعرف البحث الحالي معايير الجودة نظريا بانها : المستوى النموذجي من الاداء التعليمي التي تحقق اهداف التعليم الجامعي .

- ويعرف البحث الحالي معايير الجودة اجرائيا بانها : المستوى النموذجي من الاداء التعليمي المتمثل بالدرجة العليا لمقياس مهارات الاقتصاد المعرفي.

(الإطار النظري والدراسات السابقة)

مفهوم الاقتصاد المعرفي :

هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها، وانتاجها بهدف تحسين نوعية

وفق معايير الجودة ويمكن صياغة مشكلة البحث الحالي من خلال التساؤل الاتي :

هل ان مهارات الاقتصاد المعرفي الجامعي تصل الى مستوى

معايير الجودة؟

اما في مجال التعليم الجامعي فتعني الجودة جملة المواصفات والخصائص الواجب توافرها في عناصر العملية التعليمية جميعها في الجامعة سواء ما يتعلق بالمدخلات او العمليات او المخرجات التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقق ذلك من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية في الجامعة (عبد الرحيم، 2003:57).

اهمية البحث :

1. يعد من البحوث الحديثة التي تناولت مهارات الاقتصاد المعرفي

وفق معايير الجودة على مستوى البيئة المحلية وبذلك يسלט الضوء على موضوع مهم يتعلق بالعملية التعليمية وهي الاهداف التي يسعى التعليم العالي والبحث العلمي الى تحقيقها.

2. معرفة مستوى المهارات التي يمتلكها التدريسيين يعني الوقوف على مدى تحقيقهم لاهداف التعليم العالي .

3. يعد تغذية راجعة فيما يتعلق بمتخذي القرار والمسؤولين في مؤسسات التعليم العالي بما يتقدم لهم من معلومات عن مستوى مهارات الاقتصاد المعرفي لاتخاذ القرارات والتهيؤ في استحداث البرامج والاساليب الحديثة التي من شأنها ان ترتقي بمستوى الاستاذ الجامعي عند تقديمه للمادة الدراسية .

4. تقديم اطار نظري يتضمن مفهوم الاقتصاد المعرفي وعناصره و مكوناته.

اهداف البحث : يهدف البحث الحالي التعرف على :

1. مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذة الجامعة من وجهة نظرهم
2. مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذة الجامعة وفق معايير الجودة .

حدود البحث :

1. البشرية: اساتذة جامعة بغداد .
2. المكانية: جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم - الاقسام العلمية.
3. الزمانية: 2017-2018.

تحديد المصطلحات :

1. مهارات الاقتصاد المعرفي : عرفها كل من :
 - (دبور 2010): الاقتصاد الذي يدور حول حصول المعرفة والمشاركة بها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها وتتابعها ويهدف تحسين نوعية الحياة ومجالاتها كافة.

سيستمر لفترة طويلة صراعا على المعرفة، لان المعرفة هي التي ستصنع القوة، وتوفر المال، وتخلق المواد الخام، وتفتح الاسواق، بل ان المعرفة ستشكل اقتصاد جديدا في مجالاته وفي آلياته)).

وتعتمد قدرة اي بلد على المعرفة في الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي يمكن من خلالها ان يتحول الى اقتصاد تعليمي، والتعليم هنا لايعنى فقط استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول الى المعرفة الشاملة، وانما ايضا استخدامها للاتصال مع الاخرين من اجل الابداع .

عناصر الاقتصاد المعرفي :

يتشكل الاقتصاد المعرفي من رزمه عناصر اساسية متكاملة مترابطة ابرزها توافر بنية تحتية مجتمعية داعمة وتهيئة عمال وصناع المعرفة يمتلكون ولديهم الخبرة على التساؤل والربط والابتكار وتوظيف منظومة فاعلة للبحث والتطوير وازافة الى توفير الربط الالكتروني الواسع ذى الحزمة العريضة وسهول الوصول الى الانترنت الافراد المجتمع ونشر ثقافة مجتمع التعليم فكرا وتطبيقا في مختلف من المجالات (الهاشمي، 2009، ص86).

سمات الاقتصاد المعرفي :

يتسم الاقتصاد المعرفي بعدة خصائص ابرزها: انه عالي الجودة يستهدف التميز مثلما هو كشف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية بوصفها راس المال الفكري والمعرفي والاعتماد على القوى العاملة المؤهلة، والمدربة والمتخصصة ونتاج التعليم والتدريب المستمر واعادة التدريب كما انه مرن شديد السرعة، التغير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة، العالمية واعتماد نظام فاعل للتسويق لاستثمار الحاجات لاسواق، والمستهلكين باستمرار وانتقال النشاط الاقتصادي من انتاج السلع و الخدمات وارتفاع الدخل وخبراتهم، وتوظيف تكنولوجيا الاتصالات بفاعلية لبناء نظام معلوماتي، واتصالي فائق السرعة، والتنمية كما تتصف عقود العمل في ظل الاقتصاد المعرفي بدرجة أعلى من المرونة بانها المؤقتة ومرتبطة بالمهام (العمرى، 2004، ص 195) .

النظام التربوي في ظل الاقتصاد المعرفي :

يتطلب الاقتصاد المعرفي موارد بشرية مؤهلة تتصف بمزايا رئيسية ابرزها:

مستوى عالي في التعليم والتدريب، واعادة التدريب وفق المستجدات، ودرجة عالية من التمكين، والحرص على النمو المنهى، والتعليم الذاتي المستمر، والقدرة على التواصل الابداع، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، زيادة على المرونة والقدرة على التحول من مهنة الى اخرى، والتعامل مع حاسوب وتوظيف التنمية بنجاح .

ويتوقع في النظام التربوي ان يمارس دورا فاعلا متعدد الابعاد متنوع المجالات في اعداد طلبتنا وتهيئتهم لمجتمع الاقتصاد المعرفي،

الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الافادة من خدمة ومعلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري كراس مال معرفي ثمين، وتوظيف البحث العلمي لاحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي، وتنظيمه ليصبح اكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكامل (الهاشمي، 2004، ص 96).

والمقصود بمفهوم الاقتصاد المعرفي وثمة اراء متعددة عالجت

مفهوم الاقتصاد المعرفي:

- الاقتصاد المعرفي يعني استخدام المعرفة وتطويرها بحيث تؤدي الدور لاساسي في جلب الثروات.

- نشر المعرفة وانتاجها، وتوظيفها بكفاية في جميع المجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني، الاقتصاد، والسياسة، والحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الانسانية باطراد، اي اقامة التنمية الانسانية ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية .

- الاقتصاد المعرفي هو مصطلح يصف الابداع كاساس في الاقتصاد العالمي الحالي، اذا اصبح الفكر بدلا من المواد الخام، والطاقة، والجهد البشري في الانتاج والخدمات .

واشار الخالدي (2005) الى ان مفهوم الاقتصاد المعرفي يعني استخدام المعرفة لخلق المنافع الاقتصادية، حيث يتميز هذا الاقتصاد بالاعتماد بصورة اساسية على المعلومات والمعرفة في خلق الثروة كما انه اقتصاد عالمي وليس له حدود مكانية .

واشار (كليب، 2005، ص125) الى ان اقتصاد المعلومات (المعرفة) هو الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته على المعلومات.

اهمية الاقتصاد المعرفي :

تشهد السنوات الاخيرة تطورات، واضطرابات معتبرة في مجال الاقتصادى والاجتماعي، ابرز صورة لهذه التغييرات هو المرور في الاقتصاد الصناعي القائم على ادارة واستغلال الموارد المتطورة من خلال انتاج السلع والخدمات لتحقيق التميز الى اقتصاد مبنى على المعرفة، وادارتها كمصدر اساسي للنجاح، والمحافظة على البقاء يترجم هذا التغير تحت تأثير معطيات جديدة، فالعولمة التي اسست لمحيط يتميز بمنافسة شرسة لتكنولوجيا المعلومات والقدرة على استغلالها باسرع ، واحسن الطرق، الامر الذي اكسبها الاولوية في الاقتصاد مبنى على الخدمات (الهاشمي، 2007، ص48).

يقول (الخالدي، 2005، ص98) ((ان الصراع العالمي العالم مابعد منظمة التجارة العالمية، عالم الالفية الثالثة ان يكون الصراع على راس المال، او المواد الخام الرخيصة، او الاسواق المفتوحة، بل انه

الخاصة بكل طالب وهذا يتطلب عملاً دؤوباً وجهد مخلصاً لاستفاده من كل الخبرات وصياغتها وتقديمها بشكل جديد يناسب مع متطلبات هذا العصر والتزويد بالمهارات الآتية:

- يستخدم المصادر ، والوسائل التعليمية المتعددة، والمناسبة مما يقتضى تشجيع مبادرات اساتذة الجامعة و القيام بادوار جديدة لكي يصبحوا اكثر فاعلية في الاعداد والتخطيط .
 - تزويد الاساذ الجامعي بالمصادر والمعلومات الحديثة التي تعينه في عملية التدريس، وان يكون ناقد في تفكيره وقرائه، ومبدعا في حل المشكلات وقادرا على صنع المعرفة.
- ويضيف (شوقي، 2001) مهارات اخرى منها:

- مساعدة المتعلمين على اكتساب المهارات من خلال ممارسة كل من التفكير العلمي والتأملي، والناقد خاصة والتخطيط على اسس علمية واضحة.
- تنوع خبرات التعلم بحيث تغطي مجالات متعددة تلبى احتياجات المتعلم والمجتمع وتواكب المستجدات العلمية والتقنية بقدر الامكان.
- الاطلاع على احدث التطورات الحديثة عن طريق توثيق صلة المدرسة بالمؤسسات الانتاجية المتقدمة.
- مساعدة المتعلمين على ممارسة الدارسات المستقبلية وتقدير دورها في التوجيه حياة الفرد والمجتمع .
- مساعدة المتعلمين على اكتساب المهارة في التعليم الذاتي وتقديرهم للتعليم المستمر مدى حياة وممارسته. (شوقي، 2001، ص 181).

تطبيق اساتذة الجامعة لمهارات الاقتصاد المعرفي :

ان تطبيق اساتذة الجامعة لمهارات لاقتصاد المعرفي داخل القاعة الدراسية من حيث التقنيات والوسائل التعليمية هي تلبية حاجة المتعلمين باستخدامه ادوات تكنولوجياية والمعلومات والوسائل التعليمية والاستعانة بشبكة الانترنت للحصول على المعرفة بحيث تثرى المنهج والطالب والمتعلم على حد سواء .

والوصول للمرحلة من التعليم التعاوني والذاتي حتى نصل الى تنمية المتعلم في جميع جوانبه العقلية والجسمية والنفسية والروحية والتركيز على الجوانب المعرفية والعقلية من خلال استراتيجيات تنمي التفكير والاستقصاء والبحث عن حلول للمشكلات التي تواجهه. (التربية والتعليم، 2004، ص 181).

مفهوم الجودة الشاملة :

قسم المربون مفهوم الجودة الى واقعي وحسي:

المفهوم الواقعي:

يعني اعتماد المؤسسة التعليمية على انجاز معايير واقعية متعارف عليها لمعايير الترفيع والتكاليف.

ويمكنهم من الكفايات الضرورية لتحقيق التعايش والتفاعل فيه ومواكبة مستجداته، وتحدياته، ومن ابرز ملامح هذا الدور وابعاده التي يتوخى ان تعكس ايجابا على الفرد والمجتمع ما يأتي:

1. تنمية القدرة على التعلم ، واكتساب المعرفة والتوظيفها وانتاجها وتبادلها.
 2. تنمية القدرة على البحث، والاكتشاف، والابتكار .
 3. اكتشاف قدرات الفرد ورعايتها وتنظيمها .
 4. تمكين الفرد من تحمل مسؤولياته.
 5. تنمية القدرات العقلية ،والابداعية دعما للتفوق ، والتميز والانجاز.
 6. تعزيز القدرة على المشاركة، والعمل في فريق والتعايش معا.
 7. تنمية القدرة على الفهم المتعمق، والتفكير الناقد والتحليل والاستنباط والربط.
 8. تعزيز القدرة على احدث التغيير والتطوير .
 9. تعزيز القدرة على الحوار الايجابي والنقاش الهادف وتقبل اراء الاخرين.
 10. كسر الحواجز الزمان والمكان لتحقيق الذات في الاطار المجتمعي.
- (الهاشمي، 2004، ص 128).

الاستاذ الجامعي في الاقتصاد المعرفي :

اهم خصائص الاستاذ الجامعي في عصر المعرفة والانترنت هو ان الاستاذ الجامعي نشط ومبتكر وصانع القرار ومدير للنقاش ومتعلم يسير مع طلبته جنبا الى جنب ويأخذ بأيديهم ويساعدهم على التعلم الذاتي، هذا يتطلب اعداد اساتذة الجامعة في اثناء الخدمة علميا وتربويا وعمليا . وللمعرفة هنالك مهام اخرى اكثر اهمية :

- يصنع علاقات طيبة مع طلبته.
- يكشف ميول طلبته العلمية وتنميتها واكسابها اتجاهات علمية مرغوبة، وينقل الثقافة بكل امانة ودقة.
- يشارك الرؤية المصاحبة للتطوير التربوي، وتسعى الرؤية الى تاسيس اقتصاد مبني على المعرفة .
- يسعى للوصول الى مصادر تعليمية متعددة. (الخالدي، 2005، ص 141).

مهارات الاستاذ الجامعي الاقتصاد المعرفي :

اصبحت المناهج في العصر الاقتصاد تلقى المسؤولية اكبر على عاتق الاساتذة الجامعيين ليكونوا اكثر ابداعاً وتنوعاً في تدريسهم ويساعدوا طلبتهم على الوصول الى النتاجات التعليمية المطلوبة، لانهم يتمتعون الان بحرية اكبر في اختبار المصادر وترتيب المواضيع التي سيقدمونها لطلابهم لانهم مطالبون بتسهيل عملية التعليم اكثر من كونهم مصدر المعلومات، وعليهم ان يعطوا اهتماما اكبر للحاجات العلمية

المفهوم الحسي:

لاباس به مسؤولية كما ان الاستاذ الجامعي ناقلا لمحتوى التعلم عليه ان يستغل الحديث عن التكنولوجيا ليعلم الطلبة كيف يتعلمون .
ان الحاجه ملحة لوضع معايير قياسية لاختيار الاستاذ الجامعي لافضل جودة وتأهيلاً وتدريباً ومهارة واستعداداً بين المعلمين المتقدمين للالتحاق بمهنة التدريس سواء المتخصصين تربوياً او غير التربويين .
ان انتقاء اساتذة الجامعة يتطلب وضع الية تشمل على ثلاثة جوانب :

اولاً-المقابلة الشخصية واختيار الاساتذة فمن تتوفر فيهم المقومات الشخصية المطلوبة .
ثانياً- اختبار القدرات الذهنية والعصبية.
ثالثاً- اختبار المعلومات والمهارات السلوكية .
وقد طبقت هذه كاليفورنيا وتم النجاح بالاختبارات واصبح امر ناجح لاختيار المتقدمين للوظائف التعليم .
وزيادة على الاختبارات الثلاثة فان الاستاذ المتقدم عليه ان يقابل ثلاثة لجان لدراسة الشخصية على مستويات الثلاثة ويقال (اعطني معلماً اعطك امة) (الفواز ،2006،ص 188).
وكل ذلك يؤكد على اختيار المعلم الكفاء لانه هو الذي يصنع المناهج ويجعلها قادرة على افادة الوطن من خلال الاجيال التي تتلقى على يديه العلم والخلق الكريم .

دراسات سابقة

1. ليبيا/ 2004

تقييم جودة الاداء الاكاديمي من وجهة نظر هيئة التدريس كلية الاداب/ جامعة مصرانة/ ليبيا
حيث تتألف عينة البحث من (60) عضو هيئة تدريس وقام الباحث باستخدام ادوات استبانة تتكون من (46) فقرة وتوصل الباحث الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الرتبة الاكاديمية والمؤهل الجنسي.

2. الجزائر/ 2007

تقييم جودة اداء اعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي دراسة استطلاعية لكلية العلوم / اليسر جامعة فرقان / اسطيف الجزائر .
تألف عينة الدراسة من (120) تدريسي واعتمد الباحث استبانة تكونت من (150) فقرة وتوصلت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس نحو اساليب تقييم جودة ادائهم تعزى الى عمر الرتبة الاكاديمية وعدد سنوات الخبرة ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس.

3. الجزائر/ 2009

هدفت الدراسة تعرف الى الكفاءة المهنية لاعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلابهم وفق معايير الجودة والاعتماد الاكاديمي. تألفت العينة من (196) استاذ جامعي او تدريسي وقام الباحث ببناء مقياس

فهو يؤكد على مشاعر المتلقى للخدمة التعليمية للطلاب .
يؤكد العالم (فرانك فوهل) على ثلاثة اشياء وهي :
- انعدام التصرف الجيد والفعال للجودة الشاملة .
- عدم وجود نموذج واضح وبسيط للجودة الشاملة .
- غياب كل من التاريخ الواسع والشامل للجودة الشاملة .
(الخالدي، 2005، ص 16).

وعرفها العالم (ديان بون وريك) بانها (معيار او هدف او مجموعه او متطلبات، والجودة هي هدف يمكن قياسه، وليس احساسا مبهما بالصلاحيية، انها جهد متواصل من اجل التطوير وليست جهد درجة محددة للامتياز، فالجودة معيار كامل).

اما العالم (البيلاوي، 1996) فقد عرفها بانها(ان مفهوم الجودة الشاملة يشير الى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الانتاجية ،لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان المنتج) بل ايضا وهو الاهم جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج.

كما عرفت المنظمة الاوربية الجودة على انها (مجموعه من ملامح المتعلقة بالانتاج او الخدمات التي تعتمد على قدراتها الخاصة لتلبى حاجات مقدمة). (البيلاوي، 1996، ص 188).

البحث عن جودة للتعليم من منظور اقتصادي

ان اقتصاديات التعليم لاتتفق عند البحث والدراسة في اللغة التعليم والبحث عن مصادره او حساب العائد الاقتصادي او الاستثمار في العنصر البشري او اعداد القوى العاملة او حساب المخزون التربوي والذي اعتبر في الاساس هو استثمار يبحث عن التسويق ثم التشغيل الكامل لهذا الاستثمار باعتبار التشغيل عامل لهذا الاستثمار (لمخرجات النظام التعليمي) هو في حد ذاته الفائدة لكل من الفرد والمجتمع فماذا بعد ذلك.

متطلبات الجودة الشاملة في التعليم

1. دعم الادارة العليا.
2. التمهيدي.
3. توحيد العمليات.
4. استمرارية المتابعة.
5. سياسة اشتراك العاملين .
6. تغيير اتجاهات العاملين .
7. المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية. (الخالدي، 2005، 296).

دور الاستاذ الجامعي في تحقيق الجودة

ان الأستاذ الجامعي قادر على تحقيق الجودة في التعليم يتحدد دوره بمستوى ادائه في مختلف المواقف التي يتطلبها عمله، وهو القادر على فرز البدائل، واختيار ما يجعل تدريسه ناجحا في العملية التعليمية هنا يركز على المهارات بدل المستوى اذا اصبح الطالب يتحمل جزءا

المعالجة الاحصائية

لمعالجة البيانات والاجابة على اسئلة البحث فقد استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم مايلي:

1. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة والاستبانة ككل.
2. حساب معامل ثبات اداة البحث باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا.

نتائج البحث ومناقشتها

يتناول هذا الجزء عرض ومناقشة نتائج البحث واهم التوصيات التي توصلت اليها.

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما درجة امتلاك اساتذة جامعة بغداد لمهارات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظرهم للاجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات اساتذة الجامعة لمهارات الاقتصاد المعرفي التي يمتلكونها وقد رتببت تنازليا.

جدول رقم (2) امتلاك اساتذة الجامعة لمهارات الاقتصاد المعرفي

من وجهة نظرهم

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|-----------------|-------------------|
| 1. | النتائج السلوكية للطلبة عند التمهيد | 4.02 | 0.61 |
| 2. | وضوح نتائج التعلم عند بداية الحصة | 4.01 | 0.57 |
| 3. | التنوع في استراتيجيات التدريس | 3.85 | 0.54 |
| 4. | يقوم بعرض الدروس بصورة تفاعلية | 3.75 | 0.36 |
| 5. | يهيئ موقفا تعليميا تعلميا للدراس | 3.71 | 0.54 |
| 6. | يوظف خبرات المتعلم ويستخدمها يعرض ملخصا صبوريا بعد الانتهاء من الحقائق والمعلومات | 3.63 | 0.62 |
| 7. | يقدم المتعلم افكارا استنبطها من الملخص السبوري | 3.50 | 0.74 |
| 8. | استخدام التعزيز الايجابي داخل الموقف الصفي | 3.20 | 0.58 |
| 9. | يوفر جوا تعليميا داخل الصف | 3.10 | 0.44 |
| 10. | يعرف المتعلم بقوانين التعلم داخل المدرسة وانظمتها | 3.02 | 0.46 |
| 11. | ينمي مهارات المعرفة المواكبة للتطور العصري الحديث | 2.80 | 0.60 |
| 12. | يستثمر مهارات التعلم الذاتي وينميها | 2.50 | 0.61 |
| 13. | يوجه المتعلم لأفضل طرق تنمية الخبرات والمعارف والقدرات | 2.44 | 0.88 |
| 14. | يعطي المتعلم دورا ايجابيا في الموقف الصفي | 2.40 | 0.59 |
| 15. | يزرع القيم والاتجاهات العلمية في المتعلم | 2.38 | 0.72 |
| 16. | يستوعب طبيعة الرحلة النمائية التي يمر بها المتعلم يشجع التعاون بين المتعلمين | 2.35 | 0.31 |
| 17. | يتيح فرصة كافية للطلاب للتفكير في الاجابة عن الاسئلة | 2.30 | 0.53 |
| 18. | ينمي لدى طلابه الشعور باهمية التعلم التعاوني | 2.28 | 0.35 |

تألف من (100) فقرة توصلت النتائج ان مستوى الكفاءة المهنية جاء جيدا لاعضاء هيئة التدريس.

منهجية البحث

يتضمن هذا الجزء وصفا للطريقة والاجراءات التي استخدمتها الباحثة من اجل تحقيق اهداف البحث حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي.

مجتمع البحث

يشتمل مجتمع البحث 6624 تدريسيًا وتدرسية في جامعة بغداد بواقع 3517 تدريسي و 3125 تدرسية موزعين على 12 كلية علمية و 12 كلية انسانية.

عينة البحث

سحبت عينة البحث الطريقة العشوائية الطبقية ذات التوزيع المتساوي باختيار 120 تدريسيًا وتدرسية بواقع 60 تدريسي و60 تدرسية وبواقع 50 من التخصص العلمي و60 من التخصص الانساني. (عودة والخليبي، 1988، ص70).

جدول رقم (1) توزيع الاساتذة كلية التربية ابن الهيثم / ابن رشد

| التخصص | الكلية | ذكور | اناث | المجموع |
|---------|------------|------|------|---------|
| علمي | ابن الهيثم | 15 | 16 | 31 |
| | علوم | 15 | 14 | 29 |
| | ابن رشد | 17 | 13 | 30 |
| انساني | لغات | 15 | 15 | 30 |
| المجموع | | 60 | 60 | 120 |

اداة البحث

لقياس امتلاك اساتذة جامعة بغداد لمهارات الاقتصاد المعرفي تم مراجعة الادب النظري والاطلاع على الادبيات المتوفرة تم كتابة عدد من المهارات عددها بداية 35 فقرة عرضت على لجنة من المحكمين اذ ابدوا الملاحظات حول الصياغة اللغوية ومدى ارتباط الفقرات بموضوع البحث وشمولية الفقرات بمهارات الاقتصاد المعرفي واقترح ما يروونه مناسباً وقد حذف بعض الفقرات وعدلت اخرى وتكون اداة البحث صورتها النهائية من 31 فقرة وقد اعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة تقدير كل فقرة من فقرات الاستبانة حيث كان التقدير كالتالي بدرجة كبيرة جدا (5) درجة كبيرة (4) درجة متوسطة (3) درجة قليلة (2) درجة قليلة جدا (1) وحددت الباحثة مستوى الجودة لمهارات الاقتصاد المعرفي بالمتوسط الفرضي المساوي (93).

ثبات اداة البحث

لحساب معامل ثبات البحث والتأكد من ملائمتها لاغراض البحث العلمي فقد استخدمت الباحثة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا وقد بلغ معامل الثبات (0.08) وهذا يعني باغراض هذا البحث. (نهبان، 2004، ص 96).

وعند دراسة تقديرات اساتذة الجامعة للمهارات التي يمتلكونها بالتفصيل يلاحظ ان الفقرات التي نالت تقديرا مرتفعا متعلقة بمهارات الملاحظة، وحفظ المادة، والتلخيص، وتطبيق المعرفة، وتنظيم المادة، ويعزى ذلك الى الدورات والمشاكل التدريبية التي تنظمها وزارة التعليم العالي اضافة الى ان هذه المهارات تعتبر من اساسيات العملية التعليمية.

اما المهارات التي كانت تقديرات الاساتذة لامتلاكها متوسطا فهي المهارات المتعلقة بمهارات التفسير، والاستنتاج ومرعاة الفروق الفردية، وربط التعلم السابق باللاحق، والمهارات اليدوية والنفس والحركية، ويعزى ذلك الى عدة امور منها ما ذكر سابقا وهو تركيز الامتحانات التي تجربها وزارة التعليم العالي على الجوانب المعرفية لمستويات التذكير المتدنية بالاضافة الى عدم شمول الاختبارات للجوانب العلمية والمختبرات والمهارات النفس الحركية، اما المهارات التي كانت تقديرات اساتذة الجامعة منخفضة فهي مهارات التفكير العليا بمختلف مستوياتها بالاضافة الى القيم والاتجاهات ويعزى ذلك الى عدم امتلاك اساتذة الجامعة لهذه المهارات، وعدم اهتمام وزارة التعليم العالي للجوانب الوجدانية والانفعالية في التقييم مما يؤدي الى اهمالها من قبل اساتذة الجامعة.

وللاجابة على السؤال الثاني (التعرف على مهارات التدريس

لدى اساتذة الجامعة وفق معايير الجودة)

حدد الباحث مستوى الجودة في التدريس بالمتوسط الفرضي للمقياس (93) فإذا كان المتوسط الفرضي للعينة اكبر من المتوسط الفرضي للمقياس دل على جودة مهارات التدريس والعكس صحيح. وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة لمهارات التدريس اقل من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (5%) وبدرجة حرية (119) وهذا يعني لا وجود فروق دالة احصائيا بين المتوسطين الحسابيين وهذه النتيجة تشير الى ان عينة البحث ليس لديهم مستوى مرتفع في مهارات الاقتصاد المعرفي.

جدول (3) الاختبار التائي لعينة واحدة لقياس جودة الاداء الاكاديمي على وفق مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذة جامعة بغداد

| المهارات الكلية لدى اساتذة الجامعة | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية | | مستوى دلالة الفرق |
|------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|----------|-------------------|
| | | | | | المحسوبة | الجدولية | |
| | 120 | 82.68 | 17.84 | 93 | 0.6 | 1.96 | غير دال |

الاستنتاجات

وتشير النتائج ان اساتذة الجامعة ليس لديهم مستوى مرتفع في مهارات الاقتصاد المعرفي .

التوصيات

1. ضرورة تعزيز مجالات ملامح الاقتصاد المعرفي في المناهج كافة.

| الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|-----------------|-------------------|
| 19. | يتعامل مع الطلاب بأسلوب يسوده الرفق والمودة | 2.23 | 0.24 |
| 20. | يراعي الفروق بين الطلبة اثناء المناقشات | 2.26 | 0.40 |
| 21. | يشجع التعاون بين المتعلمين | 2.24 | 0.47 |
| 22. | يهيئ جوا من الالفة والثقة بين المتعلمين والمتعلم | 2.20 | 0.56 |
| 23. | يعالج السلبيات السلوكية عند ظهورها | 2.18 | 0.66 |
| 24. | يميل على تذليل صعوبات التعلم عند بروزها | 2.15 | 0.71 |
| 25. | يمتاز بالقدرة على التواصل مع الاخر | 2.11 | 0.81 |
| 26. | يسخر التقنيات التعليمية الحديثة في الموقف الصفّي | 2.10 | 0.58 |
| 27. | يمتلك المهارات الحاسوبية الحديثة | 2.06 | 0.79 |
| 28. | يحافظ على شخصيته كموجه ومرشدا للعملية التعليمية التعلمية | 2.05 | 0.77 |
| 29. | يتابع التطورات العلمية والتربوية الحديثة | 2.02 | 0.44 |
| 30. | ينمي التفكير الناقد والابداعي | 2.02 | 0.54 |
| 31. | يعتمد على الانترنت ويوظفه | 2.00 | 0.64 |

وعند دراسة الجدول نلاحظ اولا ان المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمين لامتلاكهم لمهارات الاقتصاد المعرفي التي يمتلكونها بصورة عامة هو 2.63 وبتقدير متوسط ويعزى ذلك الى افتقار كثير من اساتذة الجامعة لعديد من المهارات الواجب توفرها للقيام بالتعلم الفعال مثل مهارات التفاعل الصفّي وتوجيه الاسئلة ويشير عبد الكريم (2008)) في هذا الصدد الى ان غالبية اساتذة الجامعة لا يميلون لطرح الاسئلة او الاستفسارات، لأنها تحتاج لوقت في حين انهم يركزون على المادة المعرفية لانها على المادة المعرفية في الوقت المحدد، يضاف الى ذلك اعتقاد اساتذة الجامعة ان اسئلة الامتحان عادة ما تركز على الجانب المعرفي ومستويات تفكير متدنية ولا سيما مهارات الحفظ والاستيعاب وندرة استخدام مهارات الاستقصاء، وحل المشكلات ، والاكتشاف مما يحدو باساتذة الجامعة على التركيز على مهارات الاستظهار وتشجيع الطلبة على ذلك للحصول على درجات عالية اذ انها المعيار الوحيد في العراق للتنافس على المقاعد الجامعية.

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السر) ويرى الباحث ان الما اساتذة الجامعة لا يميلون لطرح الاسئلة او الاستفسارات لأنها تحتاج لوقت في حين انهم يركزون على المادة المعرفية لانها في الوقت المحدد. يضاف الى ذلك ان اساتذة الجامعة تركز على الجانب المعرفي ومستويات التفكير المتدنية ولا سيما مهارات الفهم الاستيعاب وندرة استخدام مهارات الاكتشاف.

8. شوق، محمود احمد ومالك محمد، (2003) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات التعليمية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 6، العدد 2.
9. صبري، ماهر (2002)، الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، الرياض.
10. عبد الرحيم ، محمد عباس (2003)، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ظل ثقافتها التنظيمية السائدة (اطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة اسيوط.
11. عطية محسن علي، وعبدالرحمن الهاشمي، (2008)، التربية العملية وتطبيقاتها في اعداد معلم المستقبل، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. العمري، صالح (2004)، تدريس الجغرافيا وفق رؤي الاقتصاد المعرفي، عمان: الاردن.
13. عودة، احمد سليمان و خليل يوسف الخليلي، 1988، الاحصاء الباحث في التربية والعلوم الانسانية، ط1، دار الفكر، عمان.
14. الفوز، فواز، (2006)، جودة المعلمين اولوية قصوى، ط1، عمان ، الاردن.
15. مصطفى، مهند والكيلاني، احمد (2011)، درجة ممارسة معلمي التربية الاسلامية لأدوار المعلم في ضوء الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مشرفيه في الاردن، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والانسانية، 27 (3-4)، 681-718.
16. النبهان، موسى (2004)، "اساسيات القياس في العلوم السلوكية"، ط1، دار الشروق، عمان.
17. الهاشمي، عبد الرحمن، والعزاوي، فائزة محمد (2007)، المنهج والاقتصاد المعرفي، الطبعة الاولى ، عمان: دار المسيرة.
18. وزارة التعليم العالي، وحدة ادارة المشروعات (2004)، هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم (مسودة القانون)، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد.
19. Cole, R. E. (1995). **The Death and life of the American Quality Movement**, New York: Oxford University Press.

2. عقد دورات تدريبية للجان تأليف المناهج تؤخذ بعين الاعتبار ملامح الاقتصاد المعرفي وعند تأليف وتطوير الكتب.
3. عقد دورات تدريبية لاساتذة الجامعة بمهارات الاقتصاد المعرفي.

المقترحات

استكمالاً للبحث الحالي يوصي الباحث باجراء الدراسات الآتية:

1. اثر الخبرة والاقاب العلمية في جودة مهارات الاقتصاد المعرفي لدى اساتذة الجامعة .
2. مهارات الاقتصاد المعرفي وعلاقتها بسمات الشخصية لدى اساتذة الجامعة.

المصادر

1. الجاندروتيانا، فيري (1998). **تقييم النظم التعليمية وجهة نظر في نهاية التسعينيات: مدخل الى الملف المفتوح**، ترجمة مهدي علي، مجلة المستقبلات، مجلة فصلية للتربية المقارنة، مجلد (28)، العدد (1)، جنيف: مكتب التربية الدولي.
2. بن سعيد، خالد بن سعيد بن عبد العزيز (1997)، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي. الرياض: مكتبة العبيكان.
3. حارب، سعيد عبد الله. (1422-2002م)، **اقتصاديات التربية والتعليم التربوي (التعليم - الاسرة والاعلام)**، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.
4. الحمود، عمر حمدو، (2011)، **اقتصاد المعرفة وتحديات التعليم العربي**، الرياض: دار عالم الكتب.
5. السنبل، عبد العزيز بن عبد الله (2001). **مبادئ واجراءات ضبط الجودة النوعية، مجلة تعليم الجماهير**، ع (48)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
6. شديفات، وليد (2007)، **درجة ممارسة معلمي المدارس الاساسية لكفايات الاقتصاد المعرفي من وجهة نظر مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.**
7. شريفات، عواطف (1999)، **ضغوط العمل واثرها على اداء القيادات الاشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد (رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

تقييم أداء التدريسيين والموظفين في الجامعات الفتنية وتقويمها اكااديميا

أ. د. فيصل علي مصطفى البسام

قسم فيزياء الليزر/كلية العلوم للبنات

جامعة بابل - العراق

E-Mail:albassam1799@yahoo.co.uk

المخلص: تتميز الجامعات الفتنية بقلّة الخبرة المهنية للكادر التدريسي والوظيفي وتحميل التدريسي لأكثر من مقرر بسبب العدد المحدود الذي لا يتناسب مع حجم المقررات الدراسية واعتلاء الموظف مناصب لا تتم عن اختصاصه والنقصان في القاعات الدراسية والمختبرات وضعف التوجيه التعليمي والأكاديمي للطلبة خصوصا عند وجود أعداد هائلة من الطلبة في القاعة الواحدة وعدم توفر المستلزمات الدراسية وعند تطبيق أسس تقييم الأداء في الجودة الشاملة على هكذا نوع من الجامعات ، كان لابد من تقويم الخطة والمقررات الدراسية وتأشير الملاحظات والبيانات وذلك للعمل على تصحيح المسار الاكاديمي لكل من الجامعات الفتنية والرصينة ، فالفتنية منها تحتاج الى تقييم الاداء فصليا ليتسنى للجهات المعنية من تأشير السلبيات والمغالطات وعلى أساسها تتم عملية التقويم وتأخذ الجوانب جميعها بتسلسل بحسب الأهمية والأولوية وفيما بعد تقارن جميع الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء مع الجامعات العريقة موضحة النواقص واستكمالها بعد السنة التقويمية لأداء الأقسام والكليات والجامعات ويتم ذلك من خلال اللجان المختصة لتأشير مواطن الخلل .

الكلمات الافتتاحية: تقييم الأداء ، الجامعات الفتنية ، تقويم ، الجودة الشاملة ، التدريسيين ، الموظفين .

كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بأعمالهم خلال مدة محدّدة من الزمن؛ عن طريق المقارنة بين المهام المنجزة لكل تدريسي أو موظف مع مُعدّل معين، ويُساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف، وهي: المُعدّلات الكمية؛ وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين. المُعدّلات النوعية: هي معدلات تهدف إلى تحقيق التدريسي أو الموظف لمستوى معين من الدقة ، والجودة ، والإتقان في العمل. المُعدّلات النوعية والكمية: هي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتمّ بوصول أعمال التدريسي أو الموظف إلى كمية محدّدة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

مشكلة الدراسة

لقد لوحظ أن هناك اخفاق في الأداء الجامعي للتدريسيين والموظفين في الجامعات الفتنية بسبب عوامل عدة منها قلة الخبرة للتدريسيين والموظفين ونقصان الادوات متضمنة المكاتب والقاعات والمختبرات والمصادر العلمية وعدم استخدام آخر التقنيات في أغلب التخصصات العلمية و اعتماد أسلوب التسليك ومع مامتوفر من أمكانيات وعدم استغلال الاموال المتوفرة لدى الهيئات العليا في الجامعة ، علاوة على ذلك عدم تغذية هذه الجامعات بالخبرات الاصلية من قبل الجامعات العريقة وتوصيفاتها الغنية ، مما أدى الى عدم التركيز على المناحي الايجابية.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الأداء الجامعي في الجامعات الفتنية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومن ثم التوصل إلى

المقدمة: يعدّ تقييم الأداء من النشاطات المهمة في الجامعات الفتنية والمؤسسات المرتبطة بها ، فلا يُعتبر فقط وسيلةً لصناعة القرارات الخاصة بالتدريسيين والموظفين من حيث ترفيتهم وزيادة أجورهم، بل يُعدّ أيضاً طريقة تحفيز لهم لتقديم أفضل السبل لنجاح عملهم. كما يُساهم تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة عند التدريسيين و الموظفين، ويُعرّف تقييم الأداء بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بشخص معين، وإصدار أحكام حول استعداده للتطور والنقّم في وظيفته [1]. وتُمثّل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً؛ لذلك يُعدّ اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة التدريسيين والموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تُساعد على تطوير الأداء بشكلٍ عام. وتُصنّف هذه المعايير إلى نوعين وهما: معايير العناصر [2] وهي جميع المميّزات والصفات التي يجب أن يمتلكها التدريسي والموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته ؛ حتّى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح. ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون، والإخلاص في العمل، والأمانة. وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما: العناصر الملموسة: وهي العناصر التي يسهل قياسها عند التدريسيين والموظفين؛ مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تعيّنهم عنه. العناصر غير الملموسة: هي العناصر التي يصعب قياسها عند التدريسيين والموظفين؛ لأنّها تُمثّل صفاتهم الأخلاقية؛ مثل التعاون، والأمانة، والذكاء. أما النوع الثاني فهي معايير معدلات الأداء: وهي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل مجموعة الأعمال للتدريسيين والموظفين من أجل التعرف على

3. دراسة إمكانية تعيين تدريسي أو موظف جديد بشكل ثابت، وهو دور تقييم الأداء في تثبتهم بشكلٍ دائمٍ بعد عمله خلال فترة تجريبية؛ بهدف دراسة قدراته ومهاراته للنجاح في الوظيفة.
4. تطوير المستوى الخاص بالخدمة المدنية وذلك من خلال تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف المؤثرة في الأداء.
5. معرفة الصلاحية الخاصة بالنظم الأخرى وهو دور تقييم الأداء في اختبار مدى نجاح النظم الخاصة بالتدريسيين و الموظفين؛ من حيث تعيينهم واختيارهم.
6. اكتشاف مجموعة من المشكلات التنظيمية والإدارية عن طريق استخدام تقييم الأداء في التعرف على العيوب الإدارية أو التنظيمية، مثل عدم تحقيق أحد عناصر العمل والمستوى المطلوب منه. وطرق تقييم الأداء يعتمد تنفيذه داخل الجامعات الفتيّة والمؤسسات التابعة لها على مجموعة طرق تُقسم إلى صنفين، وهما^[4]:

الطرق التقليدية في تقييم الأداء: وهي الأساليب المعتمدة على الأحكام والآراء الشخصية للمديرين اتجاه أداء التدريسيين و الموظفين، لذلك تختلف كل طريقة عن غيرها وفقاً لأسلوب المقيّم ومحتوى التقييم، ومن الأمثلة على الطرق التقليدية طريقة التوزيع الإجمالي، وطريقة المقارنة الزوجية، وطريقة الترتيب البسيط، وطريقة التدرج.

الطرق الحديثة في تقييم الأداء: هي الأساليب التي ظهرت بسبب التطورات المؤثرة في العملية الإدارية الخاصة بالجامعات الفتيّة والمؤسسات التابعة لها، وطبيعة تعامل الإدارة مع التدريسيين والموظفين وتفتحها بهم، كما تُستخدم هذه الطرق في تنمية وتطوير طاقات ومهارات الموظفين، وتُساعدهم في الوصول للأهداف المطلوبة. ومن الأمثلة على الطرق الحديثة طريقة الأحداث الحرجة، وطريقة الاختيار الإجمالي، وطريقة قوائم المراجعة، وطريقة التقرير المكتوب. أما مبادئ إعداد معايير تقييم الأداء فيعتمد تطبيق واستخدام معايير تقييم الأداء على إعداد عدّة مبادئ، ومنها^[2]:

1. استخدام كمية كبيرة من معايير تقييم الأداء وينص هذا المبدأ على تجنب استخدام معيار واحد فقط؛ بسبب تنفيذ التدريسيين والموظفين للعديد من النشاطات التي تحتاج إلى مجموعة معايير تُساعد على تغطية كافة خصائص الأداء الخاصة بهم.
2. تميّز معايير تقييم الأداء بالموضوعية وتبدأ من المعايير الخاصة بنتائج الأداء، ومن ثمّ المعايير المرتبطة بسلوك الأداء، وصولاً إلى معايير صفات الموظفين الشخصية التي تُعدّ أقلّ المعايير موضوعية.
3. حصول معايير تقييم الأداء على أوزان متنوعة حتّى تستطيع عكس طبيعة تأثيرها في الأداء.

بعض التوصيات لتطوير مستوى تقييم الأداء في الجامعات الفتيّة ومن ثمّ تقويمها..

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التقييم النظري للأداء الجامعي في الجامعات الفتيّة التي تهتم بالدراسة الميدانية لموضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي في الجامعات الفتيّة يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين أداء العملية التعليمية .

منهج الدراسة

استخدام المنهج النظري التحليلي من خلال التعرف على مستوى الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات، ومن ثمّ التوصل إلى الصيغ المقترحة لتطوير هذا الأداء ومن ثمّ تقويمه.

أسباب تقييم الأداء

يُعطى تقييم الأداء أهمية كبيرة في الجامعات والمؤسسات التابعة لها، وتُلتخص بناءً على النقاط الآتية^[3]:

1. يُمثّل تقييم الأداء أحد أساسيات التطور الإداري: حيث يهتم بالتعامل مع عدّة جوانب تتصل بإجراءات العمل في المؤسسة الجامعية، أو مع الموظفين بشكلٍ ذاتي؛ إذ يُساعد تقييم الأداء على توفير جميع البيانات المهمة حول مستوى الأداء الخاص بالتدريسيين و الموظفين، كما يُساهم في معرفة الطبيعة الواقعية التي يجب أن تنطلق منها الجهود الخاصة بالتطوير.
2. يُساهم تقييم الأداء في التعرف على القدرات الخاصة بالتدريسيين والموظفين ويُساعد ذلك على توزيع المهام والمسؤوليات بينهم.
3. يُساعد تقييم الأداء على تطوير الأداء الخاص بالتدريسيين والموظفين، حيث تتمكّن الإدارة من اكتشاف جوانب الضعف عند كلّ تدريسي أو موظف وتسعى إلى تقويمها، كما تختار الطريقة المناسبة لتوجيه سلوك التدريسيين والموظفين.

أهداف تقييم الأداء

يهتمّ تقييم الأداء بالوصول إلى مجموعة أهداف من أهمّها^[3]:

1. مراقبة أداء التدريسيين والموظفين بشكلٍ دائمٍ، وذلك باستخدام تقييم الأداء في الإشراف عليهم؛ من خلال اعتماد المسؤول عليهم في متابعة العمل بشكلٍ مستمرٍ، وملاحظة تنفيذ التدريسيين والموظفين للمهام الموكلة إليهم.
2. دعم التدريسيين والموظفين لتحقيق الاجتهاد في العمل وهو تحفيزهم على بذل جهد كبير؛ بسبب إدراكهم أن أداءهم معتمد على التقييم من خلال الإدارة.

تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء بالإنجليزية (Performance Evaluation) : هو عبارة عن عملية مهمة تُنفَّذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت ، وتحصر على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة ، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالتدريسيين والموظفين في كافة الأقسام ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذ طريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية [5] وتعد مواكبة عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تُساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها ، مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه ، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين ، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المنشأة على بناء الثقة بين الموظفين والمنشأة [5] .

عناصر تقييم الأداء :

يُعتبر تقييم الأداء نظاماً يحتوي على مجموعة من العناصر التي تُساهم في تفسيره ، وتظهر هذه العناصر وفقاً لعدة خطوات يُطبّقها تقييم الأداء ، وهي [6]:

تحديد الهدف:

هو العَرَض الذي تهتم الإدارة بتطبيقه ؛ عن طريق تقييم الأداء الذي يشمل جمع البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهداف عديدة مثل:

- توفير المعلومات للتدريسيين والموظفين حول جودة أدائهم في العمل من أجل تطوير الأداء الخاص بهم للأفضل.
- تحديد مستوى الرواتب التي من الممكن أن يحصل عليها التدريسيين والموظفون مقابل أدائهم في العمل.
- *دراسة الوظيفة التي من الممكن أن ينتقل الموظف إليها في المستقبل ، أو التخلي عن موظف في حال لم يكن ضمن المستوى المطلوب للعمل.
- تحديد نقاط التقصير في أداء التدريب والموظف ، ومساعدته على تنمية مهاراته ؛ عن طريق تقديم التدريب المناسب له.
- *اختيار المسؤول عن عملية تقييم الأداء ، ويشمل ذلك تنفيذ التقييم من خلال أحد العناصر المكونة لبيئة العمل ، وهي المدير أو الموظفين أو زملاء العمل ؛ أي تقييم الموظفين لبعضهم بعضاً أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.

تحديد الوقت الخاص في تقييم الأداء :

هو اختيار الوقت الذي ستُنفَّذ فيه عملية تقييم الأداء ، وغالباً تهتم الجامعات في تنفيذها بنهاية السنة ، ولكن يؤدي ذلك إلى صعوبة تطبيقها بسهولة ؛ بسبب ضيق الوقت لتنفيذ هذه العملية. ويعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تُساعد الجامعات على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها.

معايير تقييم الأداء :

أ- المعايير الشخصية: [7]

هي التركيز على قدرات التدريسيين والموظفين في تحقيق الذات، والعطاء ، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم ؛ حيث أن الشخصية تُعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية :

1. وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية ، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيد عن الموضوعية.
2. لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.
3. تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في التدريسي والموظف ، وليس الجانب العملي.

ب- المعايير الخاصة في النتائج:

هي الخلاصة النهائية والمرتبطة مع الأداء ، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها ؛ لأن الأرقام الخاصة بها مختصرة ، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

1. الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.
2. التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقعة.
3. الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.
4. الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدّة الزمنية المُخصّصة لها ، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

ج- معايير السلوك:

هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقل أهميةً عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أن تقييمها من العمليات السهلة ، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:

1. الاتصال : هو تحليل مدى وجود مهارات خاصة في الاتصال عند الموظف ، وتُساعد على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة ، وتُعزّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.
2. التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.
3. التنظيم : هو دراسة مدى قابلية التدريسي أو موظف الخدمة الجامعية على إنجاز نشاطات العمل بشكل يومي ، وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك.
4. تحديد الأولويات: هي قدرة التدريسي أو الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل.

طرق تقييم الأداء :

الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر وأن عملية تقييم الأداء لا يتبعها حوافز إيجابية أو سلبية وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء ، وأنه يجب تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء [10].

النتائج والخاتمة

تمخض البحث بأن تقييم الأداء ضرورة ملحة لتطوير الجامعات الفتيّة باستخدام التقنيات الحديثة علاوة على المتطلبات التعليمية الأساسية من توفير القاعات النموذجية للطلبة ومكاتب التدريسيين ويتم الإحصاء السنوي فيما هو متوفر وغير متوفر من الاسس التعليمية . كما أن عملية التقويم يجب أن تتم سنوياً أو نصف سنوي للتعرف على الاحتياجات الضرورية للمسيرة التعليمية والنواقص وسد الثغرات ، يتبعها في ذلك إحصاء المتطلبات التعليمية و إجراء مقارنة تفصيلية مع الجامعات العريقة آخذين بنظر الاعتبار الكليات والأقسام التخصصية وحاجة المجتمع والسوق للمخرجات التعليمية والاستفادة من خبراتها. و إجراء استبانة مجدولة لتغطية جميع المعلومات وما طرأ من تغيرات بعد الاستحداثات التي اجريت على الكليات الفتيّة . وأن لا يتم فتح أقسام أو كليات إلا بعد استيفاء شروط الجودة الشاملة في ضوء الاسس المعمول بها عالمياً، علاوة على التأكيد لحالة الأولوية في التخصيصات المالية والكوادر التدريسية لهذه الجامعات مما ينشط العمل الأكاديمي ويخلق روح إيجابية للمسيرة التعليمية وينضجها بحيث تتحول الى جامعات سوية مع الجامعات العريقة.

المصادر

1. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الفصل السادس: التقييم، صفحة 1. بتصرف. ^أ
2. خالد أبو ماضي (2007)، *معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها*، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، صفحة 17، 18، 19. بتصرف.
3. موسى أبو حطب (2009)، *فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة*، صفحة 16، 18. بتصرف.
4. مشعلي بلال (2010 - 2011)، *دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية*، الجزائر: جامعة فرحات عباس - سطيف، صفحة 18، 20، 21، 22. بتصرف.
5. عبد الوهاب جبين (2009)، *تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، سوريا: جامعة سانت كليمنتس العالمية*، صفحة 23. بتصرف.

إنّ تقييم الأداء في الجامعات يعتمد على تطبيق طريقة من الطرق المستخدمة في ذلك، ومن أهمّها:

1. طريقة المُقارنة^[8]: هي الاعتماد على تطبيق المقارنة للأداء الخاص في الأفراد ، وترتيبه بصورة تنازليّة بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها ، ومن الأمثلة على طرق المقارنة التوزيع الإجماليّ ، وطريقة الترتيب .
2. الطريقة المطلقة : هي عدم تقييم أداء التدريسيين والموظفين وفقاً لمُقارنة نسبيّة أو معايير مُحددة ، بل تُطبّق عملية تقييم أدائهم بصورة مُطلقة ، ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقابلة التي تُنفذ بناءً على أسلوبين هما الصيغة المُقيّدة ، والصيغة غير المُقيّدة (المفتوحة).
3. مقاييس التقييم: هذه الطريقة في التقييم لا تُقارن بين التدريسيين والموظفين ، ولا تُقيّمهم بشكلٍ مُطلق مثل الطرق السابقة ، بل تعتمد على استخدام عوامل مُحددة لتقييم الأداء ، ويحرص المسؤول عن التقييم على تحديد مدى وجود هذه العوامل عند كلّ تدريسي أو موظف عن طريق استخدامه لمقاييس تُظهر التباين بين التدريسيين و الموظفين ومن الأمثلة على هذه المقاييس الوقائع الجوهرية ، والتقدير البيانيّ ، وقوائم الاختيار .
4. الطريقة المُعتمدة على النتائج : هي مجموعة من الطرق التي تهتمّ بنتائج العمل كمعيارٍ أساسيٍّ للتقييم ، بعكس الطرق السابقة التي تهتمّ بتقييم الأفراد ؛ من خلال الاعتماد على سلوكهم أو خصائصهم ، وتستخدم الطريقة المعتمدة على النتائج المقارنة بين الأهداف الخاصة في الأداء ، والنتائج التي ظهرت نتيجةً للأداء ، ومن الأمثلة على هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف . واستخدام أداة الاستبانة المكونة من عدة فقرات موزعة على عدة مجالات مثل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي ، والطلبة ، والمعلومات ، والموارد البشرية ، وإدارة العمليات ، ونتاج العمل في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي الذي قد يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة. و نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة ، والعمل على إنشاء دائرة أو عمادة للجودة الشاملة في الجامعة ، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة^[9] وقد أظهرت دراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من (عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة - المستلزمات "معايير ونماذج التقييم ، إجراءات التقييم" - مقابلة تقييم الأداء - دور المقيم - عملية التدريب)، وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير مكان العمل ، كما بينت

6. عدنان ماشي والي (2011)، تقييم الأداء الوظيفي، صفحة 13، 14. بتصرف.
7. بوبرطخ عبد الكريم (2011 - 2012)، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، صفحة 22، Arab 23 . British Academy for Higher Education-8، أهداف تقييم الأداء، صفحة 1، 2، 3. بتصرف.
8. الحجار رائد حسين، تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 203-240.
9. أبو ماضي خالد ماضي، (2007) م، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم

د. عبد الهادي عاصي الشمري
محاضر أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية - الكويت

أ.د. محمد عبود الحراشنة
أستاذ القيادة التربوية
مدير البرنامج الدولي للدراسات العليا
وعميد كلية العلوم التربوية سابقا
جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
dr_harah@yahoo.com

الملخص: هدفت الدراسة تعرف درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم وأثر متغير الجنس والجنسية في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (153) طالباً وطالبة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت أداة تكونت من (32) فقرة موزعة على مجالات (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، وذلك على جميع المجالات باستثناء مجال الأمان جاء بدرجة مرتفعة. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس والجنسية باستثناء مجال الملموسية دلت النتائج على وجود فروق تعزى للجنسية ولصالح الجنسية الأردنية. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها العمل على توفير الخدمات الجامعية التي يحتاج إليها طلبة الدراسات العليا في البرنامج وخاصة الخدمات المادية من مرافق وتسهيلات مكتبية.

الكلمات المفتاحية: الرضا، طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا، جودة الخدمات الجامعية، جامعة آل البيت، الأردن

Degree of Satisfaction of Students of the International Program for Graduate Studies at Al-Bayt University on the Level of Quality of University Services Provided to them

Abstract: The aim of the study was to determine the degree of satisfaction of the students of the International Program for Graduate Studies at Al-Bayt University on the quality of university services offered to them and the impact of the variable sex and nationality. The study sample consisted of 153 students who were selected in a simple random way, The results of the study showed that the degree of satisfaction of the students of the International Program for Postgraduate Studies at Al-Bayt University on the level of quality of university services offered to them from their point of view was medium, And so on Areas other than safety were high. The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) in the average responses of the sample members due to sex and nationality except for the field of palpation. The results indicated that there are differences due to nationality and in favor of Jordanian nationality. In the light of the results reached, the study recommends a set of recommendations, the most important of which is the provision of the university services needed by postgraduate students in the program, especially the material services of office facilities and facilities

Keywords: Satisfaction, Students of the International Program for Graduate Studies, Quality of University Services, Al-Bayt University, Jordan.

التدريس، وانتاج المعرفة من خلال البحث العلمي، وخدمه المجتمع والبيئة (عشبية، 2009).

ويعد التعليم الجامعي أحد أهم مرتكزات التنمية البشرية ذلك انه يتعلق بإعداد الكفاءات المتخصصة في مختلف مجالات الحياة ويقدر جودة التعليم الجامعي بقدر ما نضمن جودة هذه الكفاءات والتدريس الجامعي بوصفه أحد الاهداف الاساسية للجامعات يتصل به مجموعة من العوامل التي تتعلق بالأستاذ الجامعي والطلبة والمناهج التعليمية وإدارة الجامعات وهذه العوامل تتداخل معا لتؤثر على نوعية التدريس الجامعي وجودته سلبا او ايجابا ويقدر توفر متطلبات الجودة في كل هذه العوامل بقدر ما تكون جودة التدريس الجامعي (السر، 2004).

المقدمة: ويؤدي التعليم دوراً مهماً ورئيساً في تطوير وتنمية المجتمع بجميع مجالاته ومن خلاله يمكن تطوير قدرات ومهارات واتجاهات ومعارف الافراد التي تمكنهم من تحقيق التقدم والابتكار والتغيير والرغبة فيه ويعد التعليم أهم استثمار في الموارد البشرية التي هي اساس وهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في جميع الدول كما انه اداة هامة من ادوات التغيير الاجتماعي فهو يشكل المصدر الرئيس لتزويد المجتمع بالقوى البشرية المدربة والمؤهلة والقادرة على تنمية المجتمع وتطويره.

ويمثل التعليم الجامعي أحد المراحل التعليمية المتميزة في أي مجتمع والاهتمام به كأحد مظاهر النهضة الحضارية باعتبار ان هذا النوع من التعليم يضطلع بمجموعه من الادوار المهمة والتي يمكن اجمالها في ثلاثة مجالات وهي: نقل المعرفة من خلال

كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده في مجال التعليم وما أحوجنا ان نطلق شراره المنافسة بين الجامعات من اجل تحقيق افضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية (أحمد، 2003).

يعد التعليم العالي بمختلف أنواعه من جامعات وكليات ومعاهد غاية في الأهمية في اي مجتمع وذلك لما لهذا النوع من التعليم أثر ايجابي في مختلف اوجه التطور في كافة دول العالم وتهدف الجامعات عموماً الى تزويد الطلبة بالعلم والعمل على رفع مستوى الفرد والى تزويدهم بالتدريب العملي والمعرفة اللازمة لتهيئتهم للقيام بوظيفة معينة بعد تخرجهم من الجامعة لذا كان لا بد من جهود متعددة في إطار تطوير منظومة العملية التربوية التي تتبلور في تحسين التعليم والاهتمام بجودة العملية التعليمية وسد الفجوة النوعية في التعليم لضمان توفر الاحتياجات الاساسية للبيئة التعليمية ووضع خطط متميزة لتدريب القوى البشرية (نجم، 2003).

أهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يشير قادة (2012) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف منها:

تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة باستمرار مما يزيد من دافعيتهم نحو التعليم، رفع مستوى الاداء عند العاملين في المؤسسة التعليمية، تحسين طرائق التدريس وتطويرها بما يستجيب لمستجدات المناهج واتجاهاتها الحديثة، تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية لدى العاملين فيها، تنمية روح الفريق الواحد والعمل التعاوني بين جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، دفع المؤسسات التربوية الى مواكبة التغيرات في سوق العمل ورغبات المنتفعين من الخدمة التعليمية، تقليل الاخطاء او منع حدوثها في العملية التعليمية.

وأكد مجيد والزبادات (2015) مجموعة من الاهداف من تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي منها:

الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية، زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية والمجتمع، زيادة الوعي والانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي، الترابط والتكامل بين جميع الاداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق، تطبيق اسلوب الجودة يمنح المؤسسة التعليمية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

وأشار نشوان (2004) الى الأهداف الآتية:

ضبط النظام الاداري وتطويره في الجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه، والارتقاء بالمستوى الاكاديمي والانفعالي والاجتماعي

لقد أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم الجامعي الأخذ في الاعتبار في استراتيجياتها وانشطتها مدى التنافسية العالية على كافة المستويات المحلية والاقليمية والدولية مع الأخذ في الاعتبار تطور اشكال جديدة تعتمد اساسا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام التعليم العالي من خلال الاهتمام بضمان الجودة وحماية المستهلك وحقوق الملكية الفكرية والحفاظ على الثقافة والهوية القومية (عويس، 2008).

وتمثل الجودة متطلباً رئيساً للاعتماد العالمي والاقليمي والمحلي للدخول للمنافسة والتميز ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا من خلال استكمال المتطلبات اللازمة للجودة الشاملة من اعتماد برامج واعتماد مؤسسي وذلك بالبرامج التي تعدها الجامعة ومتطلباتها الاكاديمية وكذلك متطلبات البيئة والمستلزمات المادية التي يرضى عنها المستفيد الطالب من مرافق وابنية ومستلزمات للتدريس.

واشار الفضاة (2007) إلى أن جودة البيئة الجامعية يقصد بها جمع بيانات ومعلومات منظمة عن البيئة الجامعية من قبل الخريجين، ويعتمد المستقبل الدراسي للطلاب الجامعي على درجة تكيفه وتوافقته الاجتماعي والثقافي مع البيئة الجامعية الجديدة التي ينتقل إليها للدراسة، وباعتبار العملية التربوية هي اكتساب أسلوب الحياة وثقافة المجتمع الذي يتلقى فيه الطالب الجامعي تعليمه علاوة على كونها اكتساب خبرات وتأهيلاً علمياً، وأكاديمياً، وفنياً، ولأن الإنسان كائن اجتماعي ذو قدرة على التعامل مع مختلف الظروف والاستجابة لمستجدات الحياة فإن التكيف مع البيئة الجامعية يحتاج إلى عدد من المقومات الخاصة التي تجعل البيئة الجامعية بيئة صالحة للدراسة.

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تنصب اساسا في مجال تقويم اداء المؤسسة التربوية بقصد تطويره وتحسينه واعتبار هذا الاسلوب احد الاساليب الحديثة المستخدمة في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وتوظيف مبادئ وافكار ادارة الجودة الشاملة في انظمة التعليم الجامعي يعود بالنفع على الجامعات اذ يضع الاساس لرؤيه فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرصة التعبير ويغير مفاهيمهم واتجاهاتهم نحو المهنة مما يضيف على البيئة التعليمية مناخاً منتجاً (الموسوي، 2003).

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لا يعني التخطيط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة ارباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغي ان تستفيد منه هو مدخل ادارة الجودة الشاملة في التعليم وهو تطوير اساليب الادارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج وسعياً الى مضاعفة إفادة المستفيد الاول من

الممارسات الجيدة والمبادرات التي تهدف الى تحسين العمليات الادارية والعلمية والتربوية في دعم جودة الخريج.

مميزات الجودة الشاملة

أشار جودة (2004) الى المميزات الآتية:

القيام بالعمل بصورة صحيحة ومن أول مرة، رفع درجة رضا العملاء، تحسين جودة الخدمات او الخدمات المقدمة، تخفيض كلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء، سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة، تطوير قدرات العاملين من خلال برامج التدريب، حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته بوضع الاهداف واتخاذ القرارات.

يحتاج تطبيق اسلوب الجودة في جميع المؤسسات والمنظمات وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي الى عدة متطلبات يجب ان تتوفر لنجاح التطبيق الصحيح للجودة ذكرها حجي (2009) كالآتي:

التركيز على المستفيدين: إذ تهتم المؤسسة التعليمية بكافة المستفيدين منها وتركز على عملها لإرضائهم واشباع حاجاتهم ويدخل ضمن المستفيدين البيئة والمجتمع وسوق العمل والاباء والطلبة.

القيادة: إذ تقوم ادارة الجودة على اعلان رؤيتها للمؤسسة التعليمية وما ينبثق عنها من اهداف وسياسات وتوفير المدخلات اللازمة لتحقيقها والمناخ الذي يساعد على حسن وجوده الاداء. المشاركة: وتأتي المشاركة للتأكيد على الحرية والتشاركية والعمل التعاوني وصنع قرارات قائمة على مشاركة الجميع واستغلال طاقات الجميع.

التأكيد على الوسائل والمخرجات في آن واحد: ذلك ان الجودة تهتم بالوسائل والاسباب قدر اهتمامها بالوصول الى منتج ذي جودة وهذا يعني تدليل كافة الصعوبات والعقبات التي تواجه العمل منذ بدايته والتقييم المستمر له.

التطوير المستمر: إذ ان التطوير المستمر وسيلة وهدف في وقت واحد لأنه يدعم الجودة ويعتبر جزءاً منها.

الرقابة والتقييم الشامل والمستمر: تدعيم ادارة الجودة يتطلب وجود نظام للمتابعة وتقييم الاداء والتطوير وتصحيح الاخطاء وتدعيم الايجابيات والتغذية الراجعة.

كما اشار بدوي (2010) إلى عدة متطلبات ومن هذه المتطلبات:

دعم وتأييد الادارة العليا لنظام ادارة الجودة، اعتماد قياس الأداء للجودة، تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، الادارة الفاعلة للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.

والنفسى والتربوي للطلبة بوصفهم احد مخرجات النظام الجامعي، وتحسين مهارات الاكاديميين ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين من خلال التدريب المستمر، وتطوير الهيكلة الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية، وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية، ورفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه عملية التعليم واهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة اكثر فاعلية، والنظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الاخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من اجل التطوير والتحسين للوصول الى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.

وأشار الدرادكة والشبلي، (2002) إلى الأهداف الآتية: تطوير أداء جميع افراد المؤسسة (اساتذة، اداريين، طلبة، عمال) باعتماد اسلوب العمل الجماعي التعاوني ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات، وترسيخ مفاهيم الجودة تحت شعارها الدائم تقليل الاخطاء من منطلق اداء العمل الصحيح من اول مرة وفي كل مرة الامر الذي يؤدي الى تقليل التكلفة في الحد الادنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية، وتحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم العالي تقوم على اساس التوثيق للبرامج والاجراءات، والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستويات الطلبة، والاهتمام بمستوى الاداء للأساتذة والطلبة والموظفين في الجامعة من خلال المتابعة الفاعلة، وايجاد الاجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، واتخاذ كافة الاجراءات الوقائية لتلافي الاخطاء قبل وقوعها والعمل على تحسين الاداء بصفة مستمرة، والنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي الجامعي كالأهداف والهيكلة التنظيمي واساليب العمل والدافعية والتحفيز والاجراءات، وان يمنح تطبيق نظام الجودة الشاملة للمؤسسة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي .

وأشار المصري (2007) إلى أن فهم حاجات ورغبات السوق والسعي الى تحقيق ما يريد توفير الخريج من الجامعات والمعاهد بما ينسجم مع متطلبات الجودة التي تسعى الى مخرجات تخدم اهدافها في التطور والاستمرار بالمنافسة، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسات التعليمية من خلال رفع الكفاءة وزيادة الجودة للخريجين بحيث يكون له ميزة خاصة عندما تكون هناك منافسة شديدة مع عرض قليل لفرص العمل، والمحافظة على عملية التجديد والتحسين والتكيف مع المتغيرات البيئية، وادخال عملية الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية، ودعم كافة

اعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم حسب ادائهم الاكاديمي، استخدامهم للوسائل الحديثة في عملية التدريس، نشر ابحاث علمية محكمة، مشاركتهم في ندوات ومؤتمرات علمية وفي حال عدم توافق عضو هيئة التدريس مع هذه المواصفات تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعنيين بهدف توجيههم وتطوير اداءهم العلمي والمعرفي على مستوى المناهج تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها او تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة.

واشار العاجز، نشوان (2006) الى المتطلبات الآتية:

رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث: تحديد المسؤول عن اقامة الجودة الشاملة وادارتها، وتحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الادارة، وتحديد المهمات المطلوبة والاجراءات المحدودة لكل مهمة، وتحديد كيفية تصحيح الاخفاق في تنفيذ الاجراءات. وضع الاجراءات وتشمل المهمات التالية: (تخطيط المنهج، اختيار وتعيين العاملين، عمليات التقييم، مواد التعليم، تطوير العاملين).

تحديد تعليمات العمل: يجب ان تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

المراجعة: وهي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة ان تتأكد من تنفيذ الإجراءات.

الاجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله او ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

محاوِر الجودة الشاملة من المنظور الجامعي:

أشار عليمات (2008) انه يمكن تحديد اهمها على النحو الآتي:

عضو هيئة التدريس: ليس هناك خلاف حول الدور المهم الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في انجاز العملية التعليمية وتحقيق اهداف الكلية التي يعمل بها ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي الامر الذي يسهم حتما في اثناء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسمها المجتمع.

الطالب: الطالب هو العنصر الرئيس في العملية التي من اجله انشئت ونقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل المرحلة الجامعية علميا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله وبذلك تضمن ان هؤلاء الطلبة من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وادواته.

البرامج التعليمية وطرق التدريس: ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرورها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات

الحرص على التدريب المتواصل لكافة الأفراد العاملين، تبني الانماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة، تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة.

واورد ابو الرب وقداة والوادي والطائي (2010) مجموعة من المتطلبات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي منها:

رسم سياسة الجودة وتشمل تحديد من المسؤول عن ادارة الجودة وتطبيقها وتشمل كيفية مراقبة ومراجعة نظام ادارة الجودة من جانب الادارة العليا وتشمل تحديد المهام التي يجب ان تتم الاجراءات المحدد لها وكيفية مراقبة تلك الاجراءات وتشمل كذلك على كيفية القيام بالعمل التصحيحي ي حالة الاخفاق في الالتزام بالاجراءات.

تحديد الاجراءات التي تشمل التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقييم، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الاكاديمية الادارية وتطويرهم.

توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب ان تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.

القدرة على القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله او عمله بطريقة غير صحيحة.

وأشار جوهر (2001) لكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة على ارض الواقع في التعليم العالي فإن الجامعة مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير حتى تتمكن من الاخذ بمبادئ ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

التمهيد قبل التطبيق بنشر التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة وتطوير الثقافة المؤسسية التعليمية الى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز مع ضرورة تبني الادارة العليا لمفاهيم الجودة واعطائها الاولوية المناسبة ويجاد بيئة تساعد على التغيير ويسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.

على مستوى الجامعة تقوم المؤسسة بمراجعة انظمتها وقوانينها والعمل على تطويرها اداريا ومهنييا بما يحقق تطورا نوعيا في الاجهزة والمختبرات والمرافق والخدمات، الرضى الوظيفي، وسائل الاتصال، الحقوق والواجبات.

على مستوى الطالب الجامعي ينبغي ان ينتقل الطالب في المنهاج الجامعي من مجرد وسيلة استقبال الى عنصر فعال في تشكيل المنهاج ومحاور المادة العلمية وابداء وجهة النظر وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على ابداء الراي ومحاورة الاخرين.

على مستوى عضو الهيئة التدريسية ينبغي ان يواكب المتغيرات العلمية المتسارعة ويطور من ادائه على المستويين الاكاديمي والتقني وفي هذا المجال يأتي دور الجامعة في تقييم اداء

العامة واسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

المباني التعليمية وتجهيزاتها : المبنى التعليمي وتجهيزاته

محور مهم من محاور العملية التعليمية حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاته، أداءه فعاله لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها ويشكل احدي علاماتها البارزة ومن الجدير بالذكر ان المباني بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات والتهوية والاضاءة والمقاعد والصوت وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم اثر ذلك بدوره على قدرات اعضاء هيئة التدريس والطلبة.

الادارة الجامعية والتشريعات واللوائح: من الطبيعي ان

قيادة ادارة الجودة الشاملة تعد امرا حتميا وجودة الادارة الجامعية تتوقف الى حد كبير على القائد فاذا فشل في ادراكه للمدخل الهيكلي نحو ادارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل ان يتحقق اي نجاح ويدخل في اطار جودة ادارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الانشطة التي تقود الى خلق ثقافة ادارة الجودة الشاملة اما جودة التشريعات واللوائح الجامعية فلا بد ان تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى بحيث تكون عونا لإدارة الجامعة وعليها مواكبة كافة التغييرات والتحولت من حولها بوصفها توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

الكتاب التعليمي: ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه

المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وابحائه في جميع انواع التعلم التي تتطلبها منه، كما يجب ان توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الامر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثير التحصيل والبحث العلمي.

التمويل والانفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ

الاهمية من مدخلات اي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن اداء مهماته الاساسية اما اذا توافرت له الموارد المالية الكافية له قلت مشكلاته وصارت من السهل حلها ولا شك ان جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط ويعد تدبير الاموال اللازم للوفاء بتحويل التعليم امرا له اثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية والمخطط لها وكذلك فان سوء استخدام الاموال سيؤدي ضمنا الى تغيير خطط التعليم وبرامجه الامر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا الى تمويل داعم تكون

مصادره من التمويل الحكومي والذاتي وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

تقييم الاداء التعليمي: يتطلب رفع كفاءه التعليم وجودته

وتحسين اداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية والمتمثلة بصفة اساسية على الطالب والمعلم والبرامج التعليمية وطرق تدريسها وتمويل ادارة الجامعة وكل ذلك يحتاج بالطبع الى معايير لتقييم كل العناصر بشرط ان تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها مع اعادة هيكلة الوظائف والانشطة وفق تلك المعايير ومستويات الاداء.

عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

أشار أبو سمرة (2007) بأن تتحقق الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي من خلال العناصر الآتية:

جودة أعضاء هيئة التدريس وذلك باختيار عضو هيئة التدريس الكفاء القادر على القيام بدور تدريسي وبحثي متميز .
جودة الطالب الجامعي من حيث قبوله والتحاقه بالجامعة وجودة تأهيله.

جودة البرامج التعليمية بحيث تتصف بالعمق والشمول والتكامل لتحقيق اهداف الجامعة وتطلعاتها.

جودة طرق التدريس وحيث لا توجد طريقة مثلى للتدريس ولكن يتعين ان تمتاز بمعايير معينة.

جودة المباني والتجهيزات من حيث اتساع القاعات وجودة الاضاءة والتهوية والسلامة.

جودة تقييم الاداء الجامعي بتوفر معايير للحكم على جودة كافة مدخلات العملية التعليمية.

جودة الادارة الجامعية وتعني جودة العملية الادارية التي يمارس كل مدير او قائد في النظام الجامعي.

انواع الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم

الاعتماد المؤسسي Institutional Accreditation

وهو عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمؤسسة وما يتم من خلالها منح المؤسسة التعليمية الاعتراف بانها قد حققت الشروط والمواصفات المطلوبة شريطة ان يتم ذلك وفق معايير محددة سلفا ومن جهة خارجية وهو الذي يركز على تقييم الاداء بالمؤسسة كوحدة من حيث قدرتها على تقديم خدمات تعليمية تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها (البنّا وعمارة، 2005).

إن هذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافا بالكيان الشامل للمؤسسة فاذا ما تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال الى الاعتماد الأكاديمي أو البرامجي كجزء مكمل للاعتماد للمؤسسة (عبد المعطي، 2009).

فالا اعتماد الكامل للمؤسسة يعني أنها أصبحت قادرة على تحقيق أهدافها بالجودة والنوعية اللازمة في كافة برامجها الأكاديمية المتخصصة وبذلك فإن الاعتماد المؤسسي الأكاديمي مطلب أساسي ضروري وسابق لتطبيق الاعتماد المهني وفي التعليم العام غالباً ما يكون الاعتماد موجهاً للمؤسسة ككل وإن كان يغطي جميع أنواعه الثلاثة فهو يعني بتقويم مدى جودة إدارة المدرسة واستقرارها التعليمي ومدى فاعلية البرامج التعليمية المقدمة داخلها وكذلك اهلية العاملين فيها (العجمي، 2003).

معايير ضمان الجودة في الجامعات الأردنية

تتبنى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي اثني عشر معياراً تتماشى مع المعايير العالمية لضمان جودة التعليم العالي في المؤسسات التعليمية الأردنية وهي: رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وتخطيطها والبرامج التربوية وفعاليتها والطلبة والخدمات الطلابية والإيفاد والبحث العلمي والإبداعات والمكتبة ومصادر المعلومات والحاكمية والإدارة والمصادر المادية والمصادر المالية والنزاهة المؤسسية والتعامل مع المجتمع وإدارة ضمان الجودة (الطراونة، 2010).

في عام 2000 تشكل مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي وحدد المجلس الأهداف الآتية بحسب قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لسنة (2006): وضع معايير اعتماد مؤسسات التعليم العالي وتطويرها في ضوء السياسة العامة للتعليم العالي، مراقبة الأداء والتأكد من التزام التعليم العالي بالمعايير والأسس الموضوعية، والتأكد من تحقيقها للأهداف العمل على تحقيق تعلم يتوافق مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.

استمرارية التحسين والارتقاء بنوعية التعليم العالي وقد تم تحديد معايير الحصول على الاعتماد وهي معايير تتعلق بأعضاء هيئة التدريس ومعايير تتعلق بمشرفي المختبرات والمشاغل، المباني والمرافق الجامعية، المكتبة والوسائل التعليمية، القبول والتسجيل، الخطط الدراسية (القيسي، 2011).

مجلس اعتماد ومؤسسات التعليم العالي في الأردن:

أصدر مدير عام مجلس الاعتماد في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أسس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن في شهر حزيران سنة 2001م وأكد على الأهداف الكبرى لمجلس الاعتماد وهي:

التحقق من انسجام أهداف البرامج الأكاديمية المختلفة مع مهارات الطلبة المكتسبة.

تعزيز شفافية ومصداقية الشهادات الممنوحة في عالم بلا حواجز.

ويذكر كل من درندي وهوك (2007) بان الاعتماد المؤسسي: عملية تقويم جودة المستوى التعليمي للمؤسسة ويتم من خلالها منح المؤسسة التعليمية الاعتراف بانها قد حققت الشروط والمواصفات المطلوبة شريطة ان يتم ذلك وفق معايير محددة سلفاً ومن جهة خارجية.

حيث يركز هذا الاعتماد على المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة ويتضمن اعترافاً بالكيان الشامل للمؤسسة فإذا تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال الى الاعتماد الأكاديمي لجزء مكمل للاعتماد الكلي للمؤسسة ويهدف الى التأكد من وجود اساس وبنية تنظيمية جيدة للأنشطة التعليمية وقد يتضمن الاعتماد المؤسسي الجوانب الآتية: مدى ملائمة رسالة المؤسسة وأهدافها، إدارة المؤسسة، الكفاءة الإدارية والموارد المالية، وتعيين اعضاء هيئة التدريس وكفايات الافراد العاملين، وتوافر موارد التعلم المناسبة (حكيم، 2012).

الاعتماد الأكاديمي المتخصص (البرامجي) Subject Program Accreditation

إن الاعتماد الأكاديمي البرامجي يحاول التركيز على مدى اتفاق البرامج الدراسية وتطبيقها لمعايير الجودة المتفق عليها والمحددة سلفاً ويهدف الى تلبية متطلبات عناصر المؤسسة (الطلبة، ومصادر التمويل، واولياء الامور والمجتمع) بالدلائل التي توضح ان البرنامج يتم تنفيذه من خلال عملية ضمان للجودة كما ان عملية التقييم يتم تنفيذها في جوانب عدة منها هدف وعرض البرنامج وتصميمه العام ومحتواه والبيئة الأساسية والهيكل الإداري وكافة اعضاء هيئة التدريس وعدد الطلبة متضمناً نسب القبول والتسجيل بالإضافة الى وضع بعض المحكات والمؤشرات لكل جانب من هذه الجوانب (المليجي والبرازي، 2010).

إن هذا النوع من الاعتماد يقيم البرنامج في مؤسسة ما والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى مناسبتها لمستوى الشهادة الممنوحة (طعمية، 2006).

الاعتماد المهني (التخصصي) Accreditation Specialized

ويقصد به الاعتراف بالكفايات لممارسة مهنة معينة في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى المحلي والاقليمي والدولي حيث يختص بالاعتراف بجودة واهلية الاشخاص لممارسة المهن المختلفة مثل مهنة التدريس وكذلك فإن هذا النوع من الاعتماد يمنح من قبل مؤسسات اعتمادية اعدت لهذا الغرض مثل: النقابات والاتحادات المهنية (العباد، 2008).

كذلك إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتماد المؤسسي والاعتماد المهني فكلهما يستهدف تحقيق الجودة والتميز وتحقيق المستويات العالمية كما يوجد بينهما نوع من التداخل والتكامل

خلال دراسة حالة برنامج الماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة استطاعت تحقيق 83% من توقعات الطلبة، مما يعني أن هناك مجالاً لتحسين الأداء.

وإحدى الدراسات (2007) هدفت إلى تطوير مقياس يصلح لقياس جودة الخدمة بقطاع التعليم العالي، يسمى مقياس HEDPERF. وتتمثل المساهمة الرئيسية لهذا البحث في تحويله إلى مقياس نموذجي يصلح لقياس جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (سواء كانت حكومية أو خاصة). وأظهرت النتائج درجات عالية من الصلاحية والجودة والكفاءة للمقياس المعدل طبقاً للنقديرات الناتجة من تحليل البيانات، وهذا يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداء الأبعاد الأربعة الواردة بالمقياس الذي توصلت إليه الدراسة الحالية في القياس والتنبؤ بجودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي في مصر، وأن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير الجودة هو الجوانب الأكاديمية يليها الشهرة ثم الجوانب غير الأكاديمية وأخيراً تسهيلات الوصول.

وفي دراسة كل من ارامبيويلا وهال (Arambewela & Hall, 2008) بعنوان

" A model of Student Satisfaction: International Postgraduate Students from Asia ."

هدفت إلى تقييم العوامل التي تحقق رضى طلبة الدراسات العليا في الجامعات في أستراليا، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على اختيار أستراليا كوجهة للدراسة وآراء الطلبة في ذلك، بالإضافة على فحص العلاقة بين رضا الطالب وجودة المناهج التعليمية، بالإضافة إلى بيان الإجراءات الاستراتيجية التي ينبغي على الجامعة اتخاذها لتحقيق رضا الطالب وكسب ولائهم. واستخدمت الدراسة مقياس سيرفكوال لتقييم وجهات نظر الطلبة وآرائهم حول العملية التعليمية في الجامعات والمنظمات التعليمية الأخرى. وخلصت الدراسة إلى أن سبب اختيار الجامعات الأسترالية هو أن العديد من طلبة الدراسات العليا ينظرون إلى معظم الجامعات الأسترالية على أنها الصورة المثالية التي تحقق غايات التدريس مقارنة بالجامعات الآسيوية، إضافة إلى أنها تقدم الخدمات التعليمية التي ترضي الطالب وتتميز بمهاراته الأكاديمية، كما أشارت الدراسة إلى ضرورة رفع جودة التعليم لغاية تحقيق رضى الطالب. وأظهرت أن الصعوبات التي تواجه الجامعات في كسب رضا الطالب يتمثل بوجود فجوة بين الجامعات التقليدية القديمة وبين ميول واتجاهات الطلبة الحديثة.

Theodore , Frick , Carol , Ying Wang , Pamela ,

انسجام العملية التعليمية مع متطلبات السوق وخطط التنمية الاقتصادية.

استمرارية الارتقاء بنوعية التعليم العالي.

تعزيز مقررات مؤسسات التعليم العالي على مواجهة

تحديات المعرفة على مستوى عالمي.

وميز مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بين

أنواع الاعتماد وصنفها كالآتي:

أولاً: الاعتماد العام للجامعات، ويحدد الطاقة الاستيعابية العامة للجامعة.

ثانياً: الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، ويحدد الطاقة الاستيعابية للتخصص الأكاديمي.

ثالثاً: تخضع الجامعة لإجراءات متابعة الاعتماد العام مرة كل

ثلاث سنوات حداً أقصى ومتابعة الاعتماد الخاص للبرامج

الأكاديمية مرة كل سنتين حداً أقصى، بدءاً من تاريخ آخر

قرار للاعتماد العام أو الخاص (ابو الشعر، 2007).

وقد تناولت عدد من الدراسات السابقة موضوع جودة

الخدمات ودرجة الرضا وقد تم تناولها وفق التسلسل الزمني على

النحو الآتي:

أجرى تان وكيك (Tan & Kek, 2004) دراسة بعنوان

" Service Quality in Higher Education Using an "

"Enhanced SERVQUAL Approach"، هدفت إلى معرفة

تأثير جودة الخدمة على رضا وولاء الطلبة في الجامعات من خلال

تقديم نظرة متقدمة ومعززة لاستخدام منهج سيرفكوال. أجريت الدراسة

باستخدام مسح بين تأثير عدد من العوامل على ولاء ورضا الطالب،

وأشارت النتائج إلى أن التحليلات الدقيقة أثبتت ووضحت فائدة

المنهج في إثارة انتباه الطلبة ومنحهم قدرأ أكبر من الفائدة التي

ستعكس على رضاهم وولائهم للخدمات التعليمية المقدمة لهم.

هدفت دراسة الصارمي وزايد (2006) التعرف إلى مدى

رضا طلاب كلية التربية عن خدمات الإشراف الأكاديمي المقدمة

لهم، وكذلك استطلاع توقعاتهم منها. تكونت عينة الدراسة من

(501) طالباً وطالبة مسجلين بكلية التربية، وقد كشفت نتائج

الدراسة أن طلبة كلية التربية غير راضين بدرجة كافية عن الإشراف

الأكاديمي، وبينت أيضاً أنه مع زيادة عدد مرات مقابلة المشرف

يزداد رضى الطلبة عن الإشراف الأكاديمي، وأن الطلبة الذين يتولى

الإشراف عليهم أساتذة من داخل الكلية أكثر رضا عن الإشراف

الأكاديمي مقارنة بأقرانهم الذي يتولى الإشراف عليهم أساتذة من

خارج الكلية.

كما أجرى عاشور والعبادلة (2007) دراسة هدفت إلى

تقييم دور الجامعات الفلسطينية في تقديم خدمات التعليم العالي من

واعتماد مؤسسي وذلك بالبرامج التي تعدها الجامعة ومتطلباتها الأكاديمية وكذلك متطلبات البيئة والمستلزمات المادية التي يرضى عنها المستفيد الطالب من مرافق وإبنية ومستلزمات للتدريس.

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تشير الى نظام اداري متطور يهدف الى التحسين المستمر لعمليات الادارة التربوية والمدرسية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء والانتاجية في المؤسسة التعليمية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية لاستبعاد المهام عديمة الفائدة والغير الضرورية للطالب مما يؤدي الى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم.

أسئلة الدراسة:

أجابت الدراسة عن الأسئلة الآتية :

1. ما درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم؟.
2. هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05 α) بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم تعزى لمتغيرات: الجنس، الكلية؟.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم، وأثر كل من الجنس والكلية في ذلك.

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية :

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وهو درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم.
- أهمية الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات.
- يؤمل أن يفاد من نتائج الدراسة صناع القرار والقادة الأكاديميين في الجامعة لوضع معايير للاحتكام إليها.
- يؤمل أن يوجه البحث الانتباه من قبل القائمين على إدارة الجامعة إلى تصميم برامج إرشادية وتوعوية نحو تطبيقات الجودة الشاملة.

وهدفت دراسة فريك وكارول وينغ وباميل (2009

, Frick , Carol , Ying , Pamela ,

" College Student Perceptions of Teaching and Learning Quality "

إلى بيان كيف ينظر الطلبة وكيف يتعاملون مع جودة التعليم والتدريس التي يختبرونها في الجامعات، وأثر ذلك على ولائهم. وأجريت الدراسة بتطوير مسحاً إلكترونياً يحتوي تقييماً لسنة مقاييس هدفت جميعاً إلى بحث العلاقة بين جودة خدمة التعليم المقدمة للطلبة وبين رضى الطلبة وولائهم. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين جودة التعليم ورضا الطالب، فكلما قدمت الخدمات التعليمية للطالب فائدة أكبر كلما كان رضاه وولؤه أكبر .

وفي دراسة الربيعي (2011) هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى العلاقة بين جودة الخدمة التعليمية المدركة وجودة الإشراف ورضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية. حيث شملت الدراسة كل من جامعة الشرق الأوسط وجامعة عمان العربية وجامعة جدارا لكونها متخصصة بالدراسات العليا. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي انخفاض واضح في مستوى جودة الخدمة التعليمية المدركة من قبل طلبة الدراسات العليا في كل من الجامعات الأردنية الخاصة موضوع الدراسة. وإن هذا الضعف قد شمل كافة أبعاد جودة الخدمة الخمسة: الملموسية، الموثوقية، التعاطف، الاعتمادية والاستجابة. كما أشارت الدراسة إلى ضعف في مستوى جودة الإشراف على الرسائل. الأمر الذي انعكس بشكل واضح في انخفاض مستوى رضا الطلبة المتحقق في هذه الجامعات. وقد بينت الدراسة وجود أثر لكل من جودة الخدمة التعليمية وجودة الإشراف على رضى الطلبة وكذلك وجود أثر لجودة الخدمة التعليمية على جودة الإشراف. وقد أكدت الدراسة الدور الفاعل لجودة الإشراف كوسيط في تعزيز أثر جودة الخدمة التعليمية على الرضا. كما بينت الدراسة أبعاد جودة الخدمة الأكثر تأثيراً في جودة الإشراف وتحقيق رضا الطلبة وهي الاعتمادية والاستجابة.

ونظراً لأهمية تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري تشاركي مستند إلى التعليم المستمر والرقابة الذاتية ويلتقي من حيث الافتراضات مع إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر ورضا المستفيدين، وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم.

مشكلة الدراسة

تمثل الجودة مطلباً رئيساً للاعتماد العالمي والاقليمي والمحلي للدخول للمنافسة والتميز ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا من خلال استكمال المتطلبات اللازمة للجودة الشاملة من اعتماد برامجي

الهاشمية والبالغ عددهم (436) طالباً وطالبة، حسب احصائيات دائرة القبول والتسجيل في الجامعة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (153) طالباً وطالبة، و بنسبة (35 %) من مجتمع الدراسة وبيّن الجدول (1) ذلك.

الجدول(1): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والجنسية.

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة |
|---------|-----------|-------|--------|
| الجنس | ذكور | 108 | 71 % |
| | إناث | 45 | 29 % |
| | المجموع | 153 | 100 % |
| الجنسية | اردني | 67 | 44 % |
| | غير اردني | 86 | 56 % |
| | المجموع | 153 | 100 % |

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة لقياس درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم، وتكونت من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف). وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (10) من أساتذة الإدارة التربوية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين وقد تكونت الأداة بصورتها الأولية من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين وحذفت (3) فقرات واستقرت أداة الدراسة بعد التحكيم بصورتها النهائية لتصبح (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل الاتساق.

الجدول (2): قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

| الأداة | المجال | معامل كرونباخ |
|--------|-----------|---------------|
| مستوى | الملموسية | 0.91 |

- يؤمل أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية :

استخدمت الدراسة مجموعة من المصطلحات من الضروري تعريفها :

إدارة الجودة الشاملة: أسلوب قيادي يُنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة (البناء، 2007: 7).

إدارة الجودة الشاملة إجرائياً: التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية لمتلقي الخدمة وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات متلقي الخدمة. ويعبر عنها بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والمحددة بالمجالات الآتية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

حدود الدراسة ومحدداتها :

تحدد الدراسة الحالية بالحدود والمحددات الآتية:

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم.
- **حدود زمانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الأول للسنة الدراسية 2018/2019م.
- **حدود مكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية.
- **حدود بشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عينة من طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت.

المحددات:

- إن تعميم نتائج الدراسة الحالية يتم في ضوء المحددات الآتية :
- صدق وثبات أداة الدراسة.
- دقة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: اتبع الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية

| الأداة | المجال | معامل كرونباخ |
|--------------|------------|---------------|
| جودة الخدمات | الاعتمادية | 0.89 |
| | الاستجابة | 0.93 |
| | الأمان | 0.88 |
| | التعاطف | 0.90 |

يبين الجدول (3) أن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم متوسطة، وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبانحراف معياري بلغ (0.58)، وبدرجة متوسطة. وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.15-3.70)، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة ممارسة متوسطة. باستثناء، مجال الأمان جاء بدرجة مرتفعة بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.70)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وجاء بالترتيب الأول، تلاه في الترتيب الثاني مجال التعاطف بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وبدرجة متوسطة، تلاه في الترتيب الثالث مجال الاعتمادية بمتوسط حسابي بلغ (3.45)، وبانحراف معياري بلغ (0.79) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال الملموسية في الترتيب الرابع وبمتوسط حسابي بلغ (3.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الاستجابة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الجامعة ممثلة بالإدارة والعاملين فيها تركز على توفير متطلبات الأمن والسلامة للطلبة من مختلف الجوانب الأمنية والاجتماعية والنفسية والدينية، وكذلك تظهر التعاطف تجاه الطلبة ومراعاة ظروفهم وهذا يتباين بين أفراد الجامعة لالك جاء مجال التعاطف بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من تان وكيك (Tan & Kek, 2004) ودراسة الربيعي (2011) والتي أظهرت نتائج تلك الدراسات رضا متوسط.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصارمي وزايد (2006)، ودراسة عاشور والعبادلة (2007)، ودراسة أبو وردة (2007)، ودراسة فريك وكارول وينغ وباميل (Frick 2009) ، والتي أظهرت درجة مرتفعة. (Carol , Ying , Pamela)، والتي أظهرت درجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص)؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والجنسية، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن مجالات مستوى جودة الخدمات المقدمة حسب متغيرات الجنس، والجنسية

| المتغير | الفئات | الملموسية | الاعتمادية | الاستجابة | الأمان | التعاطف | الكلية |
|---------|--------|-----------|------------|-----------|--------|---------|--------|
| الجنس | س | 4.04 | 4.08 | 3.9348 | 4.02 | 3.98 | 4.01 |
| | ع | 0.73 | 0.70 | 0.78 | 0.82 | 0.82 | 0.67 |

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث. معيار التصحيح: للتعرف إلى درجة التقدير، اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (كبيرة، ومتوسطة، وقليلة) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل / عدد المستويات $1.33 = 3 / 1-5$

المدى الأول: $2.33 = 1.33 + 1$ (مؤشر منخفض)

المدى الثاني: $3.67 = 1.33 + 2.34$ (مؤشر متوسط)

المدى الثالث: $5 = 1.33 + 3.68$ (مؤشر مرتفع).

نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

| الرقم | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|-------|---------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| 4 | الأمان | 3.70 | 0.94 | 1 | مرتفعة |
| 5 | التعاطف | 3.65 | 0.85 | 2 | متوسطة |
| 2 | الاعتمادية | 3.45 | 0.79 | 3 | متوسطة |
| 1 | الملموسية | 3.20 | 0.88 | 4 | متوسطة |
| 3 | الاستجابة | 3.15 | 0.86 | 5 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 3.43 | 0.58 | - | متوسطة |

| المتغير | الفئات | الملموسية | الاعتمادية | الاستجابة | الأمان | التعاطف | الكلية | |
|---------|-----------|-----------|------------|-----------|--------|---------|--------|------|
| الجنسية | أنثى | س | 3.96 | 4.05 | 4.03 | 3.96 | 3.98 | |
| | | ع | 0.74 | 0.74 | 0.72 | 0.73 | 0.66 | |
| | اردني | س | 4.00 | 4.07 | 4.00 | 3.99 | 3.91 | 4.00 |
| | | ع | 0.72 | 0.74 | 0.73 | 0.78 | 0.80 | 0.66 |
| | غير اردني | س | 3.92 | 4.00 | 3.95 | 3.94 | 3.84 | 3.94 |
| | | ع | 0.82 | 0.70 | 0.78 | 0.68 | 0.89 | 0.70 |

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

والجنسية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي على المجالات والجدول (5) يوضح ذلك.

يبين الجدول (4) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم حسب متغيرات الجنس،

الجدول (5): تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس والتخصص على استجابة أفراد العينة عن درجة رضا طلبة البرنامج الدولي للدراسات العليا في جامعة آل البيت عن مستوى جودة الخدمات الجامعية المقدمة لهم من وجهة نظرهم

| مصدر التباين | المجالات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--------------------------------------|------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| الجنس = 0.39 هوتلج = 0.001 ح | الملموسية | 0.94 | 1 | 0.94 | 1.767 | 0.27 |
| | الاعتمادية | 0.288 | 1 | 0.288 | 0.551 | 0.57 |
| | الاستجابة | 0.656 | 1 | 0.656 | 1.230 | 0.13 |
| | الأمان | 0.556 | 1 | 0.556 | 0.968 | 0.45 |
| | التعاطف | 2.650 | 1 | 2.650 | 4.085 | 0.12 |
| الكلية | | | | | | |
| الجنسية = 0.30 هوتلج = 0.939 ح | الملموسية | 0.494 | 1 | 0.494 | 0.925 | *0.04 |
| | الاعتمادية | 0.505 | 1 | 0.505 | 0.966 | 0.92 |
| | الاستجابة | 0.180 | 1 | 0.180 | 0.338 | 0.28 |
| | الأمان | 0.204 | 1 | 0.204 | 0.355 | 0.26 |
| | التعاطف | 0.422 | 1 | 0.422 | 0.650 | 0.49 |
| الكلية | | | | | | |
| الخطأ | الملموسية | 291.178 | 145 | 0.534 | | |
| | الاعتمادية | 285.124 | 145 | 0.523 | | |
| | الاستجابة | 290.555 | 145 | 0.533 | | |
| | الأمان | 313.360 | 145 | 0.575 | | |
| | التعاطف | 353.634 | 145 | 0.649 | | |
| الكلية | | | | | | |
| الكلية | الملموسية | 9047.480 | 149 | | | |
| | الاعتمادية | 9384.280 | 149 | | | |
| | الاستجابة | 9098.194 | 149 | | | |
| | الأمان | 9045.688 | 149 | | | |
| | التعاطف | 8733.063 | 149 | | | |
| | الكلية | 9005.960 | 149 | | | |

* ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

عدا مجال الملموسية دلت النتائج على وجود فروق تعزى للجنسية وجاءت لصالح الجنسية الأردنية. وتفسر هذه النتيجة إلى إن الطلبة

يبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والجنسية في جميع المجالات، ما ($\alpha \geq 0.05$)

بدوي، محمود فوزي احمد (2010) إدارة التعليم بالجودة. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
البيّن، عادل سعيد وعمار، سامي (2005)، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات الاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي في مصر (دراسة ميدانية). المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع)، لمركز تطوير التعليم الجامعي: تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، دار الضيافة بجامعة عين شمس، العباسية، القاهرة، 251-329.

جودة، محفوظ احمد (2004)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

جوهر، صلاح (2001)، اساليب وتقنيات الغدرة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات المؤتمر التاسع، القاهرة: دار الفكر، ص 427-430.

حكيم، عبد الملك علي عثمان (2012)، معوقات تحقيق الاعتماد الأكاديمي في كلية التربية بجامعة الملك خالد وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

الدرادكة مأمون، والشبلي طارق (2002)، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

درندي، اقبال زين العابدين وهوك، طاهرة (2007)، دراسة استطلاعية لآراء بعض المسؤولين واعضاء هيئة التدريس عن اجراءات عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية (جستن)، القصيم.

الربيعي، ليث، (2011)، "عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة للأسواق الدولية، دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البترا"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس عشر.

السر، خالد (2004)، "تقويم جودة مهارات التدريس الجامعي لدى أساتذة جامعة الأقصى في غزة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الاردن.

الصارمي، عبد الله، وزايد، كاشف، (2006)، "مدى رضی طلبة كلية التربية بجامعة السلطان قابوس عن الإشراف الأكاديمي وطبيعة توقعاتهم منه"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة الحادية والعشرون، العدد (23): 59 - 88.

جميعاً يتأثرون بنفس الظروف بصرف النظر عن الجنس والجنسية، ولكن فيما يتعلق بالمتطلبات المادية للبيئة التعليمية لم يظهر الطلبة غير الأردنيين رضا عن تلك الخدمات الجامعية والمتمثلة بالمرافق الصحية وخدمات المقصف والخدمات المتعلقة بالتسجيل والمكتبة وما يرتبط بالجوانب التي ينظرون إليها بدرجة من الأهمية وقد يرجع ذلك إلى مقارنة ما هو موجود لديهم في جامعات بلدانهم من خدمات ملموسة، وهذا يعود إلى توافر الإمكانيات المادية لديهم إذا ما قورنت بوجود عجز مالي في جامعة آل البيت، يحول دون توفير تلك المتطلبات المادية المتوفرة في بلدانهم.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي بالآتي:

- العمل على توفير الخدمات الجامعية التي يحتاج إليها طلبة الدراسات العليا في البرنامج وخاصة الخدمات المادية من مرافق وتسهيلات مكتبية.
- العمل على تحسين مستوى الأداء التدريسي للطلبة من خلال التركيز على الجوانب البحثية.
- توفير المناخ الملائم للبيئة التعليمية التي ترتقي بالطلبة لمستوى تعليمي مناسب.
- العمل على توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة الوافدين للعمل على جذب وتسويق الجامعة خارجياً.
- الشروع بإنشاء وحدة تعنى بمتابعة الطلبة الخريجين لتنفيذ عملية التواصل معهم.
- إجراء دراسات مماثلة على برامج الجامعة الأخرى.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو الرب، عماد وقداة، عيسى والوادي، محمود والطائي، رعد (2010)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ابو الشعر، هند (2007)، معايير الجودة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم للمشاركة في اعمال المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية، طرابلس، لبنان، 21-22/ابريل/2007.
- ابو سمرة، محمود (2007)، الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر الثالث الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، القدس، 25-26/اذار 2007.
- احمد، إبراهيم احمد (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1. القاهرة: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.

القضاة، محمد امين (2007)، درجة تكيف الطلبة العمانيين مع البيئة الثقافية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالتحصيل وبعض المتغيرات الاخرى، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 27-6(4)8.

القيسي، هناء (2011)، فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم العالي: الاساليب والممارسات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المغربي، كامل (1994)، مفاهيم السلوك التنظيمي: مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

المليحي، رضى ابراهيم والبرازي، مبارك عواد (2010)، الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية، القاهرة: دار الكتب.

الموسوي، نعمان محمد (2003)، تطوير اداة لقياس ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، 17 (67)، جامعة الكويت، الكويت.

موقع الكتروني هيئه اعتماد مؤسسات التعليم العالي www.heac.org.jo

نجم، سهام (2003)، مستقبل تعليم الكبار في الوطن العربي من منظور الشبكة العربية لمحو الامية وتعليم الكبار، ط1، القاهرة: دار الطباعة للنشر جامعة عين شمس.

نشوان، جميل (2004)، "تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في فلسطين"، ورقة علمية اعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني في جامعة القدس المفتوحة، رام الله من 3-5/ يوليو.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Arambewela. R. & Hall, J. (2008), "A Model of Student Satisfaction: International Postgraduate Students from Asia", Unpublished Dissertation, Deakin University, Australia.

Frick, T; Chadha, R. & Waston, C. (2009), "Colleges student perceptions of teaching and learning quality", Educational Technology Research and Development, 1, (58)

Kay C. Tan , k & Kek,s(2004). Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach, Quality in Higher Education.. 10, (1): 17-24 .

الطراونة، اخليف (2010)، "ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية"، البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر: (العلوم والتكنولوجيا: محرران للتغيير)، التي تعقدها مدينة الحسن العلمية، هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، عمان، الاردن.

طعمية، رشدي احمد (2006)، مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2006)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء ادارة الجودة الشاملة، مؤتمر العلمي الدولي السابع التي تنظمه كلية التربية، جامعة الفيوم الفترة 18/19/20.

عاشور، يوسف حسين، والعبادلة، طلال عثمان، (2007)، "قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة برنامج MBA في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، يناير: 98-128.

العباد، عبد الله بن حمد (2008)، متطلبات نظام الاعتماد الأكاديمي كمدخل لتطوير كليات التربية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

عبد المعطي، احمد حسين (2009)، الاعتماد الأكاديمي والمهني للمؤسسات التعليمية، مصر، السحاب للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين (2003)، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية في ضوء اسلوب الاعتماد المؤسسي الأكاديمي، مجلة الثقافة والتنمية (7): 91-161، جامعة سوهاج، مصر.

عشبية، فتحى (2009)، "دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة"، الروابط العالمية لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.

عليجات، صالح (2008)، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، ط2، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عويس، محمد زكي (2008)، "الطريق الى الجودة في التعليم العالي"، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر.

قادة، يزيد (2012)، واقع تطبيق ادارة الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.

فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة - جامعة فلسطين التقنية

د. سونيا عبد الفتاح ابراهيم شحادة

جامعة فلسطين التقنية خضوري فرع رام الله، فلسطين

s.shehadeh@gmail.com

المخلص: هدف البحث التعرف على مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي في جامعة فلسطين التقنية وأثره على مستوى أداء العاملين فيها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملائمته لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع البحث من جميع موظفي الجامعة والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة، وذلك للعام الدراسي 2019/2018، وبلغ عدد أفراد عينة البحث (73) موظفاً وموظفة، أي ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة الكلي. ولتحقيق أهداف البحث، قامت الباحثة ببناء أداة (استبانة) ضمت (30) فقرة. وتم التحقق من صدقها وثباتها من خلال صدق المحكمين والطرق الإحصائية المناسبة.

دلت نتائج البحث أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي في الجامعة كان بتقدير مقبول، بمتوسط حسابي (2.73) الدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيري مجال العمل، وعدد سنوات الخبرة.

وأكدت توصيات البحث على أهمية العمل على زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء بعقد دورات تدريبية في مجالات تقييم الأداء لتحسين قدرة القائمين بعملية التقييم على فهم المشكلات التي تواجه رؤوسهم وطرق مساعدتهم في حلها، وأوصت بضرورة تحقيق عدالة تقييم الأداء بإشراك العاملين في تقييم أدائهم، والاهتمام بتناسب المعايير المستخدمة في التقييم مع الوظائف التي يشغلها العاملون قيد التقييم، وضمان جودة التغذية الراجعة بتدريب القائمين على عملية تقييم الأداء على كيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم، وتطوير نماذج التقييم بشكل يتناسب وتطور الوظائف ومسؤولياتها.

الكلمات المفتاحية: نظام تقييم الأداء، أداء العاملين، جامعة فلسطين التقنية، دراسة حالة.

Abstract: The objective of the research is to identify the effectiveness of the job evaluation system at the Technical University of Palestine and its impact on the level of performance of its employees. The researcher used the descriptive approach because it is suitable for study purposes. The research community consists of 120 employees, (201), and the number of members of the research sample (73) employees and employees, or (60%) of the total study community. To achieve the objectives of the research, the researcher built a tool (questionnaire) included (30) paragraph. And verified its validity and stability through the sincerity of the arbitrators and the appropriate statistical methods.

The results of the study showed that the estimates of the members of the study sample for the effectiveness of the system of evaluating the job performance at the university were acceptable with an average of 2.73 for the total score. And the absence of differences depending on the variables of the field of work, and the number of years of experience.

The research recommendations stressed the importance of working to increase the effectiveness of the performance appraisal system by conducting training courses in the areas of performance evaluation to improve the ability of evaluators to understand the problems faced by their supervisors and ways to assist them in solving them, and recommended that the performance evaluation should be achieved by involving employees in evaluating their performance, Used in evaluation with the functions of the staff under evaluation, and to ensure the quality of feedback by training the evaluators on how to discuss evaluation results with their subordinates, and to develop evaluation models in proportion to the development and responsibilities of the functions.

Keywords: Performance Appraisal System, Employee Performance, Palestine Technical University, Case Study

على مواطن القوة والعمل على تعزيزها، ومعرفة مواطن الضعف واتخاذ التدابير اللازمة لتقويمها⁽³⁾.

والأداء الوظيفي هو النشاط الذي يتم من خلاله تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من خلال الجهود التي يبذلها موظفوها لحمل الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقهم، وبالرغم من وجود نظام قانوني يشكل المظلة التي تبين حدود واجباته ومسؤولياته، إلا أنه يواجه العديد من التحديات والصعوبات، لذلك ولتأكد المؤسسة من تقيد موظفيها بقواعد العمل فيها بما يحقق الأهداف المطلوبة كما هو مخطط لها، فلا بد من اختيار الطرق بهدف تقييم أداء موظفيها

تمهيد: تمثل الإدارة في العصر الحديث عنصراً هاماً في إيصال الفرد والمجتمع إلى حياة آمنة مميزة تساعد في التنظيم والازدهار والرقي بعيداً عن التعقيد وتبديد الوقت، مما يجعلها تشكل بعداً فكرياً وحضارياً وثقافياً وحيوياً لأي مجتمع⁽¹⁾، ومع الوقت أصبح جلياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها ونتاجها، أن المورد البشري هو الأساس لذلك، فإن تحققت أهدافه تحققت بالتالي أهداف المؤسسة⁽²⁾، وهذا يستدعي بالضرورة وقوف العامل على النواحي الإدارية التي تمكنه من النفاذ بسهولة إلى ما يريد ويتطلع توفيراً للجهود والوقت معاً وذلك من خلال تلقيه توجيهاً مناسباً حول أدائه للوقوف

حدود البحث

اقتصر البحث على الحدود التالية:

1. **الحد الزمني:** تم تطبيق البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2018/2019.
2. **الحد المكاني:** تم تطبيق البحث في جامعة فلسطين التقنية.
3. **الحد البشري:** العاملين في جامعة فلسطين التقنية.
4. **الحد المفاهيمي:** المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.
5. **الحد الإجرائي:** الأداة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة فيها.
6. **الحد الموضوعي:** فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية.

أهداف البحث

سعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي وهو التوصل إلى معرفة مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين التقنية وأثره على مستوى أدائهم، كما سعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع نظام تقييم الأداء بجامعة فلسطين التقنية.
2. التعرف إلى أثر نظام التقييم على أداء العاملين بجامعة فلسطين التقنية.
3. اقتراح مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تساهم في زيادة فاعلية نظام تقييم الأداء بجامعة فلسطين التقنية.

أهمية البحث

تمثلت أهمية البحث فيما يلي:

1. التركيز على نظام تقييم أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية، وقياس مدى فاعليته وأثره على مستوى أداء العاملين فيها.
2. محاولة التعرف على واقع نظام تقييم الأداء ونقاط قوته وضعفه، ويتوقع أن يكون البحث أساساً جيداً للتحسين والتغيير في هذه العملية الهامة والحيوية.

منهج البحث وأداته

استخدم البحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وتبويبها، حيث يستخدم هذا الأسلوب لدراسة واقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً أو كميّاً، إذ يعطي التعبير الكيفي وصفاً للظاهرة موضعاً خصائصها، في حين يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً موضعاً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى⁽¹⁰⁾. وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بجامعة فلسطين التقنية والبالغ عددهم (120) موظفاً وموظفة، وتم تطبيقه على عينة

لأعمالهم، فعملية تقييم الأداء إذا ما تمت ممارستها بشكل مناسب فإنها ستؤدي إلى زيادة الدافعية تجاه العمل⁽⁴⁾.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية حيث تجبر الرؤساء على متابعة مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، ويعتبر التقييم وسيلة مساعدة لتشكيل حكم مبنى على حقائق ومشاهدات دقيقة عن فاعلية أداء ما⁽⁵⁾.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من المعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم الأداء هو حلقة في سلسلة الوظائف الإدارية للمؤسسة ككل، وهو عملية مستمرة لتقييم وإدارة كل من السلوك والنتائج الخاصة بمكان العمل، ويجب ان يتم تصميم أنظمة تقييم الاداء بطريقة تعكس تحقيق اهداف العمل اذا ارادت المؤسسة ايجاد الطرق التنفيذية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المستويات الصغيرة في قاعدة المنظمة، وكذلك يجب ان يرتبط التدريب بتقييم الاداء كاحد اجزاء المدخل الشامل للاداء⁽⁶⁾.

ولما كانت مؤسسات التعليم العالي إحدى المؤسسات الهامة التي تقوم بتقييم أداء العاملين فيها بشكل دوري⁽⁷⁾، ومع الإقرار بأهمية عملية التقييم في هذه المؤسسات بوصفها من المتطلبات الرئيسية لتطوير الأداء، إذ أن الهدف الرئيس هو زيادة النشاط الفوري للعامل، وبالتالي زيادة إنتاجيته كماً وكيفاً من خلال اختيار أسلوب تقييم مناسب⁽⁸⁾، فإن تحقيق ذلك يتم فقط حين تكون ثقافة تقييم الأداء جزءاً رئيسياً من ثقافة المؤسسة، حيث تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على إنتاجيته، وبالتالي على إنتاجية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها⁽⁹⁾.

مشكلة البحث

إن تقييم الأداء لموظفي أي مؤسسة أمر ضروري لما له من أثر واضح على إعطاء صورة واقعية عن أدائها، وبحكم عمل الباحثة في جامعة فلسطين التقنية التي تخضع لعملية تقييم الأداء بشكل سنوي، لاحظت بعض المشاكل التي تنشأ لدى العاملين في الجامعة عقب فترة تقييم الأداء، ومن هنا جاءت فكرة البحث في محاولة التعرف على مدى تقدير العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء فيها وأثره على أدائهم، وذلك من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي في

جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر موظفيها؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى

فاعلية نظام تقييم أدائهم باختلاف متغيرات الدراسة: النوع، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

ابو شرح (2012)⁽¹⁵⁾ وهدف البحث التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. ولتحقيق أهدافه صممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة بعدد (52) مبحوثاً، وقد اعتمد البحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، كانت من أهم نتائج البحث أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق قياس الأداء المتوازن.

أبو الروس وأبو ماضي (2011)⁽¹⁶⁾ وهدف البحث التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين فيها، وقد تكون مجتمع البحث من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، القدس المفتوحة). وقد أظهرت نتائج البحث أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدنية، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيرات الجنس والعمر ونوع الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الرشيد (2010)⁽¹⁷⁾ هدف البحث التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس في محافظة القريات التعليمية بمعايير تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين ومعرفة إذا ما كان هناك اختلاف في درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات التعليمية بمعايير تقويم الأداء الوظيفي باختلاف متغيرات البحث، وقد تكون عينة البحث من (150) مديراً ومديرة، و(900) معلم ومعلمة، وتم بناء أداة البحث اعتماداً على معايير تقويم الأداء الوظيفي المعتمد في وزارة التربية والتعليم السعودية، وقد أظهر البحث أن جميع مجالات البحث كان تقديرها مرتفعاً.

الشاهين (2010)⁽¹⁸⁾ هدف البحث إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة البحث من خلال الاستبانة كأداة للبحث، التي طبقت على (169) موظفاً في كلا الجامعتين. توصل البحث إلى نتيجة تفيد بوجود رضا عن أنظمة تقييم الأداء المطبقة وعدالتها بدرجة جيدة في الجامعة الإسلامية وعدم توفر الفعالية والعدالة في أنظمة تقييم الأداء في جامعة الأزهر، وكذلك أظهرت توافر مستوى الأداء والولاء التنظيمي بنسبة معقولة لدى العاملين بالجامعتين.

عشوائية بلغ عددها (73) موظفاً وموظفة، أي ما نسبته (60%) من المجتمع الكلي.

مصطلحات البحث

تقييم الأداء: "هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"⁽¹¹⁾.

الدراسات السابقة

عبد الهادي لعصب (2017)⁽¹²⁾ هدف البحث إلى دراسة موضوع أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في أداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية لولاية أدرار، وهدف إلى إبراز مدى ادراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين المبحوثين. ولمعالجة إشكالية البحث تم استخدام الاستبيان بغرض جمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة البحث البالغ عددها 44 موظف. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج والتي من أهمها، أن أغلب الموظفين بحاجة إلى القيام بدورات تدريبية، ووجود علاقة ارتباطية متوسطة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين.

الأمين ويحي (2016)⁽¹³⁾ هدف البحث التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي للعاملين كونه أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك وإداء الموارد البشرية، كما أنه يشكل دافعاً مهماً نحو الإنجاز المتميز وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين، ولقد تم تبين ذلك في الجانب التطبيقي من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون مغنية.

سهام بن رحمو (2014)⁽¹⁴⁾ تناول البحث موضوع: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين ببعض كليات ومعاهد جامعة باتنة" وهدف إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييم أدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

خطوات البحث

2. يستخدم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والانتاج.
3. يعد أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري.
4. يعد وسيلة مهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد في تحقيق الأهداف.
5. يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين.
6. يخدم أغراضاً مهمة للرؤساء والمروؤسين على حد سواء.
7. تقديم المشورة لتقويم نقاط ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم.
8. التعرف على الصعوبات التي واجهت الأفراد خلال أداء أعمالهم.

أهداف تقييم الاداء

تذخر أدبيات الفكر التربوي بالعديد من الأهداف المترتبة على عملية تقييم الأداء الوظيفي، ويعزى ذلك إلى أن هذه الأهداف ليست ثابتة، وإنما تتغير على مرّ الزمن، كما أنها تتغير من منظمة إلى أخرى، فقد استخدم تقييم الأداء قديماً من أجل متابعة ومراقبة الموظفين، ويستخدم الآن من أجل زيادة فعالية المؤسسة من خلال تطوير وإدارة القوى البشرية الموجودة فيها، وأهداف تقييم الأداء الوظيفي هي التالية⁽²⁵⁾:

1. أهداف إدارية: وتتضمن توفير معلومات أساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت.
2. أهداف التوجيه والتطوير: وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال، وتحسين مستوى الأداء، وتحسين الدافعية للعمل، وتخطيط التطور الوظيفي للموظف.
3. أهداف البحث: وتتضمن استخدام معلومات وبيانات تقييم الأداء للتأكد من صحة إجراءات الاختيار، وتقييم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية، وإجراءات الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي. ومتى استطاع تقييم الأداء تحقيق هذه الأهداف وبالشكل الأمثل ما أمكن، فإنه بذلك يحقق الكثير من الفوائد التي تعود على الأفراد والمؤسسة بشكل عام.

فوائد تقييم الاداء

إن عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس علمية سليمة تتسم بالموضوعية والبعد عن التحيز والمحسوبية. ويمكن إجمال هذه الفوائد كما ذكرها عدوان⁽²⁶⁾ برفع الروح المعنوية للعاملين عند تقدير الإدارة لجهودهم في تأدية أعمالهم، وإشعار الأفراد بمسؤوليتهم فينبذلون أقصى جهد لتأدية العمل على أحسن وجه، وهو وسيلة لضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء، كما يساعد على الرقابة على الرؤساء وقدراتهم الإشرافية من

• الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث.

• **الخطوة الثانية:** دراسة نظرية بعنوان "مدى فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين بجامعة فلسطين التقنية"، وتتضمن: مفهوم تقييم الأداء، وأهميته، وأهدافه، وفوائده، وأسسها، والعوامل المؤثرة فيه، ومراحلها، ومعاييرها، وأساليبها، وأخطائها، واتجاهات حديثة في تنفيذه.

• **الخطوة الثالثة:** الدراسة الميدانية وعنوانها "مدى فاعلية نظام تقييم الأداء للعاملين بجامعة فلسطين التقنية".

• **الخطوة الرابعة:** التوصيات والاجراءات المقترحة.

أولاً: تقييم الأداء: إطار نظري: ويمكن التعبير عن تقييم الأداء من خلال عدة محاور هي:

مفهوم تقييم الاداء

التقييم بصفة عامة هو إصدار الحكم على شيء ما، أو تقدير قيمة معينة له، وهذا يتطلب القيام بخطوات منهجية لجمع المعلومات عن ظاهرة معينة وتحليلها واستخلاص نتائجها للوصول إلى الحكم على قيمتها، لذا يتم التقييم دائماً ضمن أهداف محددة سلفاً، والتقييم بهذا المعنى هو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار⁽¹⁹⁾، وتقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، ويكثر الخلط بين مصطلحي تقييم الأداء وتقويم الأداء وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية وهو أمر غير دقيق، إذ أن عملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة⁽²⁰⁾، أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الاداء المتوقع وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء⁽²¹⁾.

أهمية تقييم الاداء

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية التربوية والإدارية وبين موضوعاتهما، فهو الوسيلة التي تدفع تلك الأجهزة للعمل بحيوية ونشاط حين تجعل الرؤساء يتابعون مروؤسيهم بشكل مستمر، وتدفع المروؤسين للعمل بفاعلية أكبر لنيل درجات تقييم عالية⁽²²⁾، وتستمد نظم تقييم الأداء أهميتها ليس فقط من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد الهامة مثل العلاوات والترقيات والتدريب والنقل، بل ومن خلال تأثيرها الواضح على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، ويذهب الثبيني والقرني⁽²³⁾ إلى التأكيد أن أهمية تقييم الأداء تتنامى بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لوظائف الإدارة في المؤسسات، وتبرز تلك الأهمية من خلال مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء كالتالي⁽²⁴⁾:

1. الحكم على مدى سلامة الاختيار للموظف الجديد.

2. العوامل السلبية: وتتمثل في عوامل خاصة بأنظمة التقييم: منها عدم دقة معايير التقييم، وعدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير، وعوامل خاصة بالقائمين على التقييم: منها الميل إلى التعميم، وعدم فهم معايير التقييم، وعدم فهم مقياس التقييم، والميل إلى التقييم العشوائي.

بعد تحديد هذه العوامل وأخذها بعين الاعتبار، يجب التأكد من الأسس التي ستقوم عليها عملية تقييم الأداء، إذ أنها لتحقيق أهدافها يجب ان تقوم على أسس متينة وسليمة ومدروسة دراسة جيدة.

أسس تقييم الأداء

إن كل نشاط بشري يهدف إلى تحقيق غرض معين من الضروري أن يصاحبه عملية تقييم، وأي مؤسسة أنشئت من أجل تحقيق هدف معين تحتاج إلى عملية تقييم للتعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولكي يكون التقييم فعالاً يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس التي تحقق له الفعالية والدقة والثقة في النتائج المترتبة عليه، وقد حدد جاب الله⁽³¹⁾ بعضاً من هذه الأسس بوضوح الهدف من عملية التقييم، واستمراريتها وعدم تقيدها بفترة زمنية معينة تتوقف عندها، مع مراعاة الإيجابية بتعدي تلمس جوانب القصور بمحاولة التغلب على أسبابها، ولا بد من المشاركة في عملية تقييم الأداء بين الرؤساء والمرؤوسين والحرص على استخدام الأساليب العلمية عند تنفيذها لتحقيق الصدق والثبات والموضوعية.

بعد تحديد هذه الأسس التي سيقوم عليها تقييم الأداء في المؤسسات التربوية والإدارية، لا بد من تحديد المراحل التي سيتم من خلالها تنفيذ عملية التقييم، ويجب الحرص على ضمان التسلسل المنطقي لهذه المراحل وإمكانية تطبيقها كي تعطي العملية ثمارها المطلوبة منها بكفاءة وفاعلية.

مراحل تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين عليها استعمال أسس منطقية بتتبع مراحل متسلسلة بغية الوصول إلى أهداف المؤسسة، ويرى توفيق⁽³²⁾ المراحل التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء كالتالي:

1. وضع توقعات الأداء: وضع سياسة التقييم وتعيين الأفراد القائمين به، وتحديد وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، وتحديد فترته الزمنية.
2. مراقبة التقدم في الأداء: أي التعرف على الكيفية التي يعمل بها الأفراد.
3. تقييم الأداء: يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم، كما يمكن من خلاله تقييم سياسات الاختيار والتدريب في المؤسسة.

ويضيف الكندري⁽²⁷⁾ ومحمد وأحمد⁽²⁸⁾، اختيار الأفراد الصالحين للترقية، وتقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الجزاءات الإدارية، والمساعدة في تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى وكذلك معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم، ومساعدة المسؤولين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، ليتمكن لهم تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والنقل والترقية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح أن التقييم أمر ضروري لتقدير مدى تحقق الأهداف مما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء للوصول إلى أفضل النتائج لذلك يجب الاهتمام بالعوامل التي قد تؤثر على أداء العاملين وعلى تقييم أدائهم بالتالي.

العوامل المؤثرة في تقييم الأداء

العوامل المؤثرة على أداء الفرد مباشرة ويقوم على أساسها، مثل كمية الإنتاج، ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، والاستعداد للتطور، والكفاءة. ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وتلك العوامل هي⁽²⁹⁾:

1. عوامل الشخصية: على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييمها بسبب غموض العبارات التي تصفها مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.
2. عوامل النتائج: من السهل أحياناً قياس النتائج، وفي معظم الوظائف تكون أرقاماً مختصرة، ويتم تقييمها من خلال العوامل الأربعة التالية: الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المحدد للإنجاز.
3. عوامل السلوك: بالرغم من صعوبة قياس عوامل السلوك بموضوعية إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها للمساعدة في تخطيط التطوير المهني للعامل.

أما بنات⁽³⁰⁾ فيقسم العوامل المؤثرة على تقييم الأداء إلى عوامل إيجابية وعوامل سلبية كالتالي:

1. العوامل الإيجابية: وتتعلق بعوامل خاصة بالمقوم: من حيث تدريب القائمين على التقييم، وإشراك الموظفين في عملية التقييم، ومساندة ودعم الإدارة العليا، وعوامل خاصة بالتقييم: من حيث الاهتمام بشكل وطريقة اخراج نماذج التقييم، ودقة المعايير المستخدمة في التقييم، وعلائية نتائج التقييم.

4. التغذية العكسية: ضرورة للتقدم في المستقبل فكل فرد عامل يحتاج إلى معرفة مستوى أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها طبقاً لما تحدده الإدارة.
5. منح العاملين حق التظلم على تقييم الأداء: ينبغي إعطاء كل فرد حق التظلم على تقييم أدائه في حال شعر أنه لم يعطه حقه في أي جانب من الجوانب.
6. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل..إلخ.
7. وضع خطط تطوير الأداء: يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.

معايير تقييم الأداء

- يقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة ويعتبر تصميم معايير تقييم الأداء جزءاً أساسياً ورئيسياً فيما يُسمى بدوره عملية تقييم الأداء، فعند وضع نظام تقييم الأداء للعاملين يجب أن يتم تحديد الأمور التي يجب أن تُقيم في أداءهم، ومن هنا جاءت أهمية تحديد معايير تقييم أداء العاملين⁽³³⁾.

حدد بن عيشي⁽³⁴⁾ أهم المعايير الشائعة التي تستخدم في عملية تقييم الأداء بتوقعات الرئيس، والأهداف الحالية ومعدلات الأداء، والمقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملاً مشابهاً، ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المسبق لنفس العامل أو بأداء الرئيس نفسه، والتقييم بناء على متطلبات العمل.

ويشترط دلال⁽³⁵⁾ في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ودقيقاً إذا تميز بالصدق والثبات والقدرة على إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين الأفراد، وسهولة فهمه واستخدامه.

بعد تحديد المعايير التي تستند إليها عملية تقييم الاداء، يجب تحديد الأساليب التي سيتم بها تنفيذ هذه العملية، ويجب اختيار هذه الأساليب بما يتناسب وظروف كل مؤسسة تربوية وإدارية، إذ أن ما يناسب مؤسسة ما قد لا يناسب أخرى، لذلك يجب الحرص عند اختيار أسلوب التقييم من أجل ضمان تحقيق الغاية المنشودة منه.

أساليب تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم الاداء، منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض، وفيما يلي عرض مختصر لأهم الطرق التي يمكن استخدامها⁽³⁶⁾:

1. الدرجات (الميزان): من الطرق التقليدية والاكثرت انتشاراً، وتتم بتصميم نموذج توضع فيه مجموعة من العناصر تتناول الجوانب الكمية والنوعية في إنجاز العمل، إلى جانب الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف، ويقوم الشخص القائم بعملية التقييم بوضع درجات كمية لكل عنصر منها.
2. الترتيب البياني: من أكثر الأساليب شيوعاً، ويحتوي المقياس على قائمة بالنود لسلوكيات ونواتج عمل يتم التقييم بناءً عليها، ومدى من الدرجات (1-5) تعبر عن جودة الاداء بالنسبة لكل بند، يعطى كل فرد درجة في كل بند تعبر عن مستوى أدائه وسلوكه.
3. المقارنة الزوجية: تعتمد على مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد آخر وفقاً لمعايير التقييم.
4. القوائم: وتتم بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة، وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف.
5. التوزيع الاجباري: تعتمد على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد ببعضهم والجميع يعلم أن عدد قليل سوف يحصل على تقدير متميز مما يدفعهم لبذل أفضل ما عندهم للحصول على رتبة متقدمة.

اتجاهات حديثة في تقييم الأداء

- هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر وهي كما ذكرها عمران⁽³⁷⁾ كالتالي:
1. المقابلة التقييمية: يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم ووضع حلول مناسبة مشتركة لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل.
 2. الإدارة بالأهداف: تهدف إلى التركيز على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة.
 3. القوائم السلوكية المتدرجة: تعتبر مكملة لمدخل "الإدارة بالأهداف" حيث تقوم بتقييم كيفية التقييم كما تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية.
 4. علانية التقييم: إن ما يغلب على طرق التقييم الحديثة إعلان نتائجها لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم.
 5. الطريقة الثلاثية في التقييم: يشمل النوع ثلاث مستويات من التقييم حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته وتقييم الزملاء له وكذلك تقييم الرئيس المباشر له.

قياس العبارات بناء على ثلاثة استجابات (موافق، محايد، معارض)، يضع المستجيب إشارة (X) أمام الاستجابة التي تعبر عن رأيه.

صدق الاستبيان: تم عرض الاستبيان بصورته المبدئية على مجموعة من السادة المحكمين، بهدف التأكد من صدقه وثباته، وتحديد مدى اتساق بنوده وعباراته مع محاور البحث واهدافه.

ثبات الاستبيان: تم حساب ثبات الاستبيان عن طريق اختبار ألفا كرونباخ Alpha، وقد بلغ (93.1%)، مما يشير إلى تجانس العبارات، ومن ثم ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق.

المعالجة الإحصائية:

تم جمع البيانات من أفراد العينة، وتم معالجتها إحصائياً من خلال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفحص فرضيات البحث، باستخدام اختبار ت (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعاً للمتغيرات المستقلة، واختبار (LSD) لقياس اتجاهات الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول مشكلته.

عينة البحث:

تم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين بجامعة فلسطين التقنية، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة:

الجدول (1): خصائص أفراد عينة البحث

| المتغير | المستوى | العدد | النسبة |
|--------------|------------------|-------|--------|
| النوع | ذكر | 32 | 43.8 |
| | أنثى | 41 | 56.2 |
| | المجموع | 73 | 100% |
| مجال العمل | إداري | 50 | 68.5 |
| | أكاديمي | 23 | 31.5 |
| | المجموع | 73 | 100% |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 2 | 0.03 |
| | من 5 - 10 سنوات | 1 | 0.01 |
| | أكثر من 10 سنوات | 70 | 99.96 |
| | المجموع | 73 | 100% |

يلاحظ من الجدول السابق أن عينة البحث شملت كافة فئات العاملين، حيث مثلت الذكور والإناث، والإداريين والأكاديميين، وكذلك فئات سنوات الخبرة المختلفة.

نتائج الدراسة الميدانية

لتحديد مدى فاعلية نظام تقييم الأداء للعاملين بجامعة فلسطين التقنية، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الآتية:

متوسط حسابي (1.8 - 2.59) أو (36 - 51.9%) يدل على

واقع متدني.

6. قوائم الملاحظة السلوكية: يقصد هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان تغطية فترة التقييم بأكملها.

7. تقييم الاداء باستخدام الحاسب الآلي: توجد العديد من البرامج المساعدة في تقييم أداء الافراد التي يمكن إستخدامها على مدار فترة التقييم أولاً بأول ثم تقدم في نهاية الفترة تقرير مفصل خلال الفترة.

وعند اختيار أي من هذه الأساليب، يجب عدم إغفال أن أي عملية إدارية مهما كان مستواها ومهما كان منفذها لا تخلو من أخطاء قد تتعرض لها، وهذه الأخطاء قد تؤثر على جودتها وخدمتها للأهداف التي وضعت من أجلها.

أخطاء تقييم الأداء

بما أن عملية تقييم أداء العاملين تتم عن طريق البشر، لذلك فإنه من الطبيعي أن تتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، التي قد تكون شائعة في بعض طرق التقييم عن الأخرى، وسبب هذه الأخطاء هو صعوبة استخدام الأسس الكمية وقيام عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية، وهذا يترتب على مدى وعي إدارة القوى البشرية والتي تستطيع أن تتفادى تلك الأخطاء إذا ما قامت بدراستها وفهمها واستيعابها. وهذه الأخطاء هي (38):

1. أخطاء بشرية كالتحيز الشخصي، والتأثر بالمركز الوظيفي، والتشدد أو اللين عند التقييم، وخطأ الانطباع المسبق، وخطأ التأثر بأخر تقييم، والافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف.

2. أخطاء تنظيمية كعدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو قصور النظام المطبق، وعدم الاهتمام بالتخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء، وقصور قدرات الرؤساء القائمين بالعملية، وطول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم، وعدم تحديد عملية تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

ثانياً: الدراسة الميدانية

إعداد الاستبيان وتطبيقه: استعان البحث بالاستبيان كأداة رئيسية في تنفيذ الدراسة الميدانية، حيث أنه من أفضل الأدوات اتساقاً مع موضوع البحث وأهدافه، وذلك بهدف التعرف على آراء عينة من العاملين بجامعة فلسطين التقنية بمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي فيها.

تم اعداد الاستبيان بصورته المبدئية في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، وقد تم تصميمه ليتضمن فقرات تقيس مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي، وقد تضمن الاستبيان (30) فقرة، وقد تم

| # | الفقرة | ح.م | التقدير |
|----|---|------|---------|
| | خاصة لديه يدون بها ملاحظاته حول أدائي خلال السنة | | |
| 18 | يقوم المسؤولون بتوفير حلول عادلة لتظلمات تقييم الاداء | 2.62 | مقبول |
| 28 | تساعد عملية التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية | 2.68 | مقبول |
| 16 | يقبول المسؤول وجهة نظر الموظف في تقييمه لأدائه | 2.5 | مقبول |
| 29 | يترتب على عملية تقييم الأداء تطوير نماذج التقييم | 2.45 | مقبول |
| 20 | تُستخدم المقابلة مع الموظف بغرض جمع المعلومات عن أدائه | 2.43 | مقبول |
| 26 | يتم الاعتماد على نتائج تقييم الأداء لتطوير معايير التقييم | 2.39 | مقبول |
| 12 | يتم إشراكي في عملية تقييم أدائي | 2.37 | مقبول |
| 13 | يتم مناقشة الموظف بنتيجة تقييم أداءه السنوي بشفاافية | 2.35 | مقبول |
| 27 | يتم منح حوافز للموظفين الذين يحصلون على نتائج تقييم عالية | 2.31 | ضعيف |
| 15 | يتم اجراء مقابلة مع ذوي مستويات الأداء الضعيف | 2.28 | ضعيف |
| 23 | يتم تطوير نماذج عملية التقييم بشكل دوري | 2.15 | ضعيف |
| 14 | يتم تدريب المقيمين على كيفية مناقشة نتائج التقييم مع موظفيهم | 2.07 | ضعيف |
| 30 | يتم عقد دورات تدريبية للموظفين لمعالجة نقاط الضعف التي ظهرت لديهم عند التقييم | 2.07 | ضعيف |
| | الدرجة الكلية | 2.73 | مقبول |

يبين الجدول السابق أن درجة فعالية نظام تقييم الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة فلسطين التقنية جاءت بتقدير مقبول، بمتوسط حسابي (2.73)، وقد جاءت الفقرة "يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات للمقصرين في عملهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وبدور متوسط، تلتها الفقرة "تساعد عملية التقييم بتحديد الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي (2.68) وبدور متوسط، في حين جاءت الفقرة "يقوم المسؤولون بتوفير حلول عادلة لتظلمات تقييم الاداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.62) ودور متدني، وسبقها الفقرة "يستند مسؤولي المباشر عند التقييم إلى سجلات خاصة لديه يدون بها ملاحظاته حول أدائي خلال السنة" بمتوسط حسابي (2.74) ودور متدني.

وهذا يدل على أن نظام تقييم الأداء المعمول به في الجامعة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب منه بهدف دعم أهداف الجامعة والمساهمة في العمل على تحقيقها، من خلال تقييم أداء العاملين فيها، والعمل المستمر على تحسين مستوى أدائهم وتطويره بما يتماشى مع التطورات في مجال عمل الجامعات المعاصرة.

نتائج السؤال الثاني ونصه: هل تختلف تقديرات أفراد عينة البحث في جامعة فلسطين التقنية حول مدى فعالية نظام تقييم أدائهم باختلاف متغيرات البحث: النوع، ومجال العمل، وعدد سنوات الخبرة؟

متوسط حسابي (2.60 – 3.39) أو (52 – 67.9 %) يدل على واقع متوسط.

متوسط حسابي (3.40 – 4.19) أو (68 – 83.9 %) يدل على واقع مرتفع.

نتائج السؤال الأول ونصه: ما مدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين التقنية؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية لكل فقرة من فقرات الأداة وللدرجة الكلية، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الأداء الوظيفي (مرتبة تنازياً).

| # | الفقرة | ح.م | التقدير |
|----|--|------|---------|
| 25 | يترتب على عملية تقييم الأداء عقوبات للمقصرين في عملهم | 3.44 | مقبول |
| 3 | تساعد عملية تقييم الأداء على تحسين علاقتي مع زملائي في العمل | 3.38 | مقبول |
| 17 | يُعطى الموظف حق التظلم على نتيجة تقييم أدائه | 3.35 | مقبول |
| 19 | يُستخدم نموذج التقييم لجمع معلومات خاصة بأداء الموظف | 3.35 | مقبول |
| 6 | تساعد عملية تقييم الأداء على رفع كفاءة أداء الموظفين والكلية ككل | 3.25 | مقبول |
| 4 | تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على أوجه الضعف والقوة في أدائي | 3.09 | مقبول |
| 21 | تُستخدم نماذج مختلفة لتقييم أداء العاملين في الوظائف المختلفة | 3.02 | مقبول |
| 5 | تساعد عملية تقييم الاداء في تطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين | 2.95 | مقبول |
| 11 | يتأثر تقييم رئيسي المباشر لأدائي بعلاقتي الشخصية معه | 2.93 | مقبول |
| 10 | يتم تطبيق عملية تقييم الأداء على جميع العاملين دون تمييز | 2.92 | مقبول |
| 1 | تساعد عملية تقييم الأداء رئيسي المباشر على فهم المشاكل التي تواجهني | 2.89 | مقبول |
| 9 | المعايير التي يستخدمها رئيسي المباشر في تقييم أدائي عادلة | 2.87 | مقبول |
| 7 | إنني على اطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائي | 2.84 | مقبول |
| 2 | تساعد عملية تقييم الأداء على تحسين علاقتي اليومية مع رئيسي المباشر | 2.83 | مقبول |
| 22 | يأخذ مسؤولي المباشر إنجازاتي بعين الاعتبار عند تقييم أدائي | 2.81 | مقبول |
| 8 | تلائم المعايير المستخدمة في تقييم أدائي مع وظيفتي | 2.8 | مقبول |
| 24 | يستند مسؤولي المباشر عند التقييم إلى سجلات | 2.74 | مقبول |

من أجل فحص الفرضية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية حسب متغير مجال العمل، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية بحسب متغير مجال العمل.

| مجال العمل | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة "ت" | مستوى الدلالة |
|----------------|-----------|-----------------|----------|---------------|
| إداري | 50 | 4.10 | 0.14 | 0.89 |
| أكاديمي | 23 | 4.11 | | |
| المجموع | 73 | 4.11 | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" تساوي (0.14) ومستوى الدلالة (0.89) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في جامعة فلسطين التقنية لواقع تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير مجال العمل، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الاربعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي الموظفين الإداريين والأكاديميين على حد سواء بأهمية عملية تقييم الأداء وأثرها على أدائهم الوظيفي في الجامعة.

وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة الرشدي (2010) حيث دلت نتائجها على وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير مجال العمل ولصالح فئة المدراء، واختلفت نتائج الدراسة مع كل من دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011) وأبو ماضي (2007)، حيث دلت نتائج كل منهما على عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير مجال العمل.

نتائج الفرضية الثالثة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

من أجل فحص الفرضية الثالثة قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على المجال الكلي بحسب متغير عدد سنوات الخبرة. والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة البحث على فقرات الاستبانة بحسب متغير سنوات الخبرة.

| عدد سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي |
|------------------|-----------|-----------------|
| أقل من 5 سنوات | 1 | 2.59 |
| من 5 - 10 سنوات | 2 | 2.53 |
| أكثر من 10 سنوات | 70 | 2.55 |
| المجموع | 73 | 2.54 |

للإجابة عن سؤال البحث الثاني قامت الباحثة بفحص الفرضيات المنبثقة عنه، وهي:

نتائج الفرضية الأولى ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية تعزى لمتغير النوع.

من أجل فحص الفرضية الأولى قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t-Test) لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية حسب متغير النوع، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق بين تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية بحسب متغير النوع.

| النوع | العدد | المتوسط الحسابي | قيمة "ت" | الدلالة |
|----------------|-----------|-----------------|----------|---------|
| ذكر | 32 | 4.25 | 2.46 | *0.02 |
| أنثى | 41 | 3.96 | | |
| المجموع | 73 | 4.12 | | |

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" تساوي (2.46) ومستوى الدلالة (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقدير العاملين في جامعة فلسطين التقنية لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء من وجهة نظرهم تعزى لمتغير النوع، وكانت لصالح الذكور، وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية الأولى. وقد تُعزى هذه الفروق إلى انخفاض وعي وسقف طموحات العاملات من الإناث وتعدد مسؤولياتهن مما لا يترك لهن مجالاً للتفكير في مدى تقديرهن لواقع عملية تقييم الأداء، وقد تُعزى أيضاً إلى أن فرص العمل والترقية والتطور والمشاركة أصبحت متاحة للجميع فلم يعد مهماً لديهم التفكير بواقعه طالما هناك مساواة بينهم وبين زملائهن من الذكور (الجندي والبناء، 2007).

وقد اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة الرشدي (2010) حيث أظهرت نتائجها فروقاً دالة احصائياً تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث من وجهة نظر المعلمين في حين لم تكن هناك فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر المديرين، في حين اختلفت نتائجها مع نتائج كل من دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011) وأبو ماضي (2007) حيث دلت نتائج كل منها على عدم وجود فروق دالة احصائياً تعزى لمتغير النوع.

نتائج الفرضية الثانية ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية تعزى لمتغير مجال العمل.

1. العمل على زيادة فاعلية تقييم الأداء بعقد دورات تدريبية في مجالات تقييم الأداء لتحسين قدرة القائمين عليها لفهم المشكلات التي تواجه رؤوسهم وطرق مساعدتهم في حلها.
2. تحقيق عدالة تقييم الأداء بإشراك العاملين في تقييم أدائهم، والاهتمام بتناسب المعايير المستخدمة في التقييم مع الوظائف التي يشغلها العاملون قيد التقييم.
3. ضمان جودة التغذية الراجعة بتدريب القائمين على عملية تقييم الأداء على كيفية مناقشة نتائج التقييم مع رؤوسهم.
4. تطوير نماذج التقييم بشكل يتناسب وتطور الوظائف ومسؤولياتها.
5. عقد دورات تدريبية مبنية على نتائج تقييم الأداء لمعالجة نقاط الضعف التي ظهرت لدى الموظفين عند التقييم، وتقديم حوافز للموظفين ذو التقييم المرتفع.

مراجع البحث

1. يوسف، حديد (2009): "تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء اسلوب الكفايات الوظيفية" دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية جيجل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
2. الصباغ، عصام (2008): إدارة الأفراد، ط1، دار زهران للتوزيع والنشر، حلب، سوريا.
3. أبو الروس، سامي، أبو ماضي، خالد. (2011): "مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 19(1): 1179-1212.
4. محمد، فرج. (2011): "تقويم أداء المدارس في مرحلة التعليم الأساسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمر المختار، الجزائر. محمود، حسن، بركات، سمير.
5. محمود، حسن، بركات، سمير (2006): "العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية"، مجلة العلوم التربوية، (2): 2-63.
6. عمران، كامل. (2007): "تقويم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونكس"، مجلة جامعة دمشق، 23(1): 190-241.
7. بن عيشي، عمار. (2006): "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، شهادة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
8. الشاهين، ماجد. (2010): "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية بحسب متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) كما يظهر في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)

للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية بحسب متغير سنوات الخبرة

| مصدر التباين | م.ج. مربعات الانحراف | درجات الحرية | متوسط الانحراف | قيمة (ف) | الدلالة |
|----------------|----------------------|--------------|----------------|----------|---------|
| بين المجموعات | 0.040 | 2 | 0.020 | 0.17 | 0.85 |
| داخل المجموعات | 28.42 | 237 | 0.120 | | |
| المجموع | 28.46 | 239 | | | |

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ف" تساوي (0.17) ومستوى الدلالة (0.85) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمدى فاعلية نظام تقييم الأداء الوظيفي بجامعة فلسطين التقنية بحسب متغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن كل الموظفين على معرفة بنظام تقييم الأداء سواء القدامى منهم أو الجدد، وهم على وعي بأهمية الدور الذي يلعبه تقييم الأداء على تطوير مساهمهم الوظيفي، وقد يعزى السبب إلى عدم تأثير عدد سنوات الخبرة على تقييم الأداء للموظفين. وقد اتفقت نتائج البحث مع دراسة كل من الحجار (2009) وأبو ماضي (2007) حيث دلت نتائجها على وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، في حين اختلفت مع دراسة أبو الروس وأبو ماضي (2011) حيث دلت نتائجها على عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

خلاصة البحث:

تبين من خلال ما سبق أنه وعلى الرغم من أن عملية تقييم الأداء عملية روتينية سنوية تتم في الجامعة، إلا أنها لا تلقي بظلالها على أداء العاملين في الجامعة بالشكل المطلوب، حيث تعاني من بعض المشاكل التي من الضروري العمل على حلها بهدف الوصول بنظام تقييم الأداء ليؤدي الوظيفة المناطة به، وهي الوقوف على الواقع الفعلي لأداء العاملين في الجامعة واكتشاف نقاط القوة والضعف في أدائهم، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

19. الشاهين، ماجد. (2010): مرجع سابق.
20. أبو حطب، موسى. (2009): "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
21. أبو ماضي، خالد. (2007): "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
22. أبو شرح، جمال. (2012): مرجع سابق.
23. عواد، طارق. (2005): "تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
24. الثبتي، مليحان، القرني، علي. (1993): "طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام"، مجلة جامعة الملك سعود (مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية)، 5(2): 427-462.
25. برجاء أنظر:
- عبد، غادة. (2005): "تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت" دراسة مقارنة للتقويم الذاتي، وتقويم الطلاب، وتقويم رئيس القسم العلمي"، المجلة التربوية، 19(76): 79-150.
- الجندي، عادل، البناء، عادل. (2007): "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الاداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية"، مجلة مستقبل التربية، 13(47): 9-130.
- الصامل، ناصر. (2011): "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- Avery, Ross (1991): "A Study of The Criteria Used in Evaluating Adjunct Faculty Within the Virginian Community College System", Dissertation Abstracts International, 1220-A.
- Fell, Pauline. (2001): "Assessment of administrative staff at the university", unpublished master thesis, British.
26. برجاء أنظر:
- الشنطي، محمود. (2006): "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- جلال الدين، بوعيط. (2009): "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة
- والولاء والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
9. أبو سمرة، محمود، وآخرون. (2010): "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 18(1): 115-15
10. عباينة، صالح (2011): "تقييم جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ جامعة مصراتة- ليبيا"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 4(8): 1-24.
11. Sumit Kumar Banshal Et Al. (2017): "Research Performance of Indian Institutes Of Technology", Current Science, 112(5):923.
12. الشاهين، ماجد. (2010): "مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية" دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
13. لعصب، عبد الهادي (2017): "أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين حالة مديرية الأشغال العمومية- ولاية أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
14. الأمين، برباح، ويحي، موسوي (2016): "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية بجامعة أبي بكر بلقايد، بالجزائر.
15. رحمون، سهام (2014): "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لكلية العلوم الانسانية والانسانية والاجتماعية، بجامعة محمد حيدر، بالجزائر.
16. أبو شرح، جمال. (2012): "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
17. أبو الروس، سامي، أبو ماضي، خالد. (2011): مرجع سابق.
18. الرشيد، كاتب. (2010): "درجة التزام مديري مدارس محافظة القريات بمعايير تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

- فلمبان، إيناس. (2008): "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- النونو، نائلة. (2004): "سياسات تقييم أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- توفيق، عبد الرحمن. (2011): تقييم الأداء (المبادئ، الأدوات، المهارات)، دار بمبك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
34. جاسم، محمد. (2005): "تقييم الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية بمملكة البحرين في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة "صيغة مقترحة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(3): 284-238.
35. بن عيشي، عمار. (2006): مرجع سابق.
36. دلّال، أمة العلي. (2005): "تقييم أداء الجامعات الحكومية اليمنية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
37. برجاء أنظر:
- جلال الدين، بوعطيط. (2009): مرجع سابق.
- محافظة، سامح، السامرائي، هاشم. (1996): "أساليب مقترحة لتقويم الأداء التدريسي الجامعي"، دراسات العلوم التربوية، 23(2): 301-288.
- حمدان، عاصم. (2002): "واقع تقييم أداء موظفي الشركات التجارية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- المكران، ناصر. (2004): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- Khoury, Grase. (2002): "Effective performance evaluation faculty members at the University of Bir Zeit", unpublished master thesis, Beir Zait University
38. عمران، كامل. (2007): مرجع سابق.
39. برجاء أنظر:
- الجوهري، علي. (1987): "تقييم الأداء في الشركات متعددة الجنسية"، مجلة البحوث التجارية، 9(11-9): 1-37.
- مزهودة، عبد المليك. (2001): "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، (1): 85-100.
- Feverston, James. (1989): "Faculty Evaluation Practices in American Community Colleges with Transformational Leaders: A Model for Impacting Teaching and Learning".
- سونلغار عنابة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- الشريف، طلال. (2004): "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عقيلي، وصفي. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
27. عدوان، عماد. (2008): "التعرف إلى واقع استخدام تقييم الأداء في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين (واقع وتحديات وطموحات)، المنعقد في الفترة ما بين 12-13/10/2008، فلسطين.
28. الكندري، جاسم. (1987): "تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي" دراسة تقييمية لتجربة جامعة الكويت"، مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 1(13): 312-347.
29. محمد، إسماعيل، أحمد، صبري. (2002): "تقويم الأداء التدريسي والاتجاه نحو مهنة التدريس لدى خريجي كلية المعلمين بالباحة قبل وأثناء ممارسة مهنة التدريس"، ورقة مقدمة إلى الندوة التربوية الأولى (تجارب دول مجلس التعاون في إعداد المعلم) المصاحبة للاجتماع الخامس للجنة عمداء كليات التربية بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المنعقدة في الفترة ما بين 27-29/4/2002، في الدوحة، قطر.
30. برجاء أنظر:
- الجندي، عادل، البناء، عادل. (2007): مرجع سابق.
- الحجار، رائد. (2009): "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 8(2): 203-240.
- الطراونة، تحسين. (1992): "تقييم الأداء والوصف الوظيفي"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 7(4): 209-234.
31. بنات، عبد القادر. (2009): "ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
32. جاب الله، رفعت. (1991): "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الاداء"، المجلة العلمية - كلية الإدارة والاقتصاد، (2): 127-174.
33. برجاء أنظر:

تكرار البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية مقابل ضمان الجودة وتعزيز التنافسية

م. سونيا عمر
دائرة التخطيط والجودة
جامعة القدس المفتوحة
somar@qou.edu

د. م. يوسف صبايح
كلية التكنولوجيا والعلوم التطبيقية
جامعة القدس المفتوحة
ysabbah@qou.edu

المخلص: تهدف الورقة البحثية إلى دراسة ظاهرة التكرار في البرامج الأكاديمية التي تطرحها مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ودراسة أثر هذه الظاهرة على تحسين مخرجات البرامج الأكاديمية ومواءمتها مع متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي. وخلصت الدراسة إلى أن تحديد البرامج الأكاديمية القائمة في مؤسسات التعليم العالي هو شأن يخص هذه المؤسسات، شريطة أن تلبى الشروط والمعايير اللازمة لاعتمادها من الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في فلسطين، وأن تقترن بدراسة جدوى اقتصادية تبرر إنشائها، بغض النظر عن كونها مكررة، وفي هذا الإطار يقتصر دور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة على مسألتين محوريين، أولهما التأكد من تحقيق معايير محددة عند إنشاء البرنامج، ومتابعته وتقييمه الخارجي بشكل دوري لإعادة اعتماده استناداً إلى هذه المعايير، وذلك لضمان استمرار مؤسسات التعليم العالي بتحقيقها بشكل دائم. وثانيهما تنبيه مؤسسات التعليم العالي عند مخالفة هذه المعايير وعدم اجتياز التقييم الخارجي، وإذا لم تُعالج نقاط الضعف خلال مدة محددة يمكنها وقف البرنامج أو تجميده، وكذلك إعادة النظر بإعادة تشغيله بعد انقضاء مدة تحدها الهيئة إذا التزمت المؤسسة بتوفير المعايير كافة.

الكلمات المفتاحية: ضمان الجودة، البرامج الأكاديمية، معايير ضمان الجودة، الاعتماد الأكاديمي، التكرار، التقنين.

Duplication of Academic Programs in the Palestinian HEIs vs. Quality Assurance and Competitiveness

Abstract: The purpose of this paper is to study the phenomena of duplication in the academic programs that are suggested by the Palestinian Higher Education Institutions (HEIs) and its effect on improving the outcomes of the academic programs. We will also study the effect of the duplication phenomena on fulfilling the demands of the local, regional, and international labor markets. The paper had concluded that determining the existing academic programs in the HEIs is their own responsibility, given that they follow the appropriate standards and indicators certified by the Accreditation and Quality Assurance Commission (AQAC) in Palestine. This process should be associated with a feasibility study that shows the need of an academic program regardless of duplication in other HEIs. Thus, the AQAC has the role of insuring the compliance with specific standards and indicators when opening a new program, following up, and having a periodical external evaluation for reaccreditation in order to ensure continuous compliance with these standards. Moreover, the AQAC would be responsible for notifying the HEIs on any shortages or violations of meeting the required standards and indicators, or failing the external evaluation. If the weaknesses or shortcomings were not solved the AQAC can freeze or stop the accreditation of the academic program for a given time period before being reactivated.

Keywords: Academic Program, Accreditation, Duplication, Quality Assurance, Rationing, Standard.

وترسيخ نظمها ومبادئها لخدمة الكيان الاجتماعي الذي توجد فيه. (بنيت العربي، آمال، 2011)، وبالنظر إلى هذا الدور الجوهرية الذي تلعبه الجامعة، كان لزاماً عليها الأخذ بالأنظمة العالمية للجودة للارتقاء بالعملية التربوية وتهيئة المناخ الملائم لخلق فرص النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وضمانها وتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة و أقل جهد، من خلال إعادة النظر في فلسفة وأهداف التعليم الجامعي بشكل عام، وسياسة القبول، وتطوير المنهاج والمخرجات التعليمية، وإجراء مراجعات دورية للبرامج الأكاديمية، وتحسين أداء الكفاءات المهنية لأعضاء هيئة التدريس، كما أن طرق التدريس الحديثة لها دور فعال في تحقيق هذه العملية، ولعل أبرزها التعليم عن بعد. (عبد المالك، ظريف، براهيمية، بوعزيز، 2017)، ولتحقيق ما سبق، وضمن توجهها لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، سعت الكثير من الحكومات العربية إلى تجويد مخرجاتها بإنشاء الهيئات المتخصصة للاعتماد الأكاديمي

المقدمة: في هذه الأيام، تحتاح العالم موجات من التغيير والتقدم السريع والمتلاحق في مجالات شتى، وبات هذا العصر ينعى بعصر المعلوماتية الرقمية والمعرفة، مما جعل المجتمع يواجه تحدياً بين نهجين، نهج "العولمة" الذي يفرض عليه الذوبان في القوى المسيطرة والمهيمنة، ويتولد عن ذلك ضمور الذات الثقافية واضمحلال الهوية الوطنية والتبعية المطلقة للآخر، ونهج "العالمية" الذي إذا سلكه المجتمع فهو أمام حتمية الاحتفاظ بجزوره وهويته وذاته الثقافية بصورة متزامنة مع مواكبة الآخر المتقدم، واقتباس كل ما هو مفيد وجديد وجيد، حيث خلق كيان مجتمعي قوي يواجه الكيانات المجتمعية الأخرى، وهو ما يجب أن يمثل واجباً وطنياً يسعى المجتمع إلى تحقيقه. (أحمد، 2017)

ويعتبر التعليم العالي ركناً أساسياً لتقدم أي دولة انطلاقاً من كون الجامعة منبراً للعلم والحضارة، ولبلوغ القيم والاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، تعين على الجامعات العربية تطوير ذاتها،

4. ما أثر تكرار البرامج الأكاديمية على البطالة وتوفير فرص العمل للخريجين في فلسطين بشكل خاص وفي الإقليم بشكل عام؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بإطارها النظري إلى تسليط الضوء على مفهوم ضمان جودة البرامج الأكاديمية باعتبارها نواة أي مؤسسة تعليمية، وتخرج على معايير ضمان الجودة، وإجراءات الترخيص والاعتماد، والتحديات التي تواجهها. وكذلك توضيح مفهومي التكرار والتقنين وانعكاساتهما على ضمان جودة العملية التعليمية في جامعاتنا الفلسطينية بشكل خاص، وفي نظيراتها من الجامعات العربية بشكل عام، وكذلك أثرهما على التنافسية والبطالة.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع ضمان الجودة بشكل عام، وخاصة ضمان جودة البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، إذ أصبحت من أهم الموضوعات المعاصرة، لذا وجب تسليط الضوء عليها، حيث أنها لم تلق اهتمام الباحثين بالرغم من المكانة الهامة لهذه العملية.

تقدم هذه الدراسة تصوراً مقترحاً حول دور كل من مؤسسات التعليم العالي، وهيئة الاعتماد والجودة فيما يخص البرامج الأكاديمية المكررة واعتمادها. ونشير إلى ندرة الدراسات السابقة التي تستقصي أثر تكرار البرامج الأكاديمية ونمطيتها على جودة العملية التعليمية، وانعكاس ذلك على التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، وتحاول هذه الدراسة الإجابة على هذا السؤال.

منهج الدراسة

تم معالجة مشكلة الدراسة بمجملها بالاعتماد على المنهج الوصفي النظري، الذي يقوم على دراسة الأدبيات ومناقشة الظاهرة والرؤى والأفكار ذات الصلة مع ذوي الاختصاص، والخروج بتصوير مقترح حول هذه المسألة من خلال لقاء تشاوري نظمته الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة ووزارة التربية والتعليم العالي مع ممثلي الجودة ورؤساء الجامعات ونوابهم في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. ولتعزيز الدراسة بالنتائج والبيانات النوعية والكمية، سنعلم في الدراسات المستقبلية على استخدام أدوات جمع البيانات كالمقابلة الشخصية والاستبانة بحيث تستهدف متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي، وهيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ومؤسسات التعليم العالي.

أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

1. دراسة (صبري، 2009)، والتي هدفت الى تقديم تجربة التعليم الجامعي في الأردن، وتحليل معايير الاعتماد والجودة التي تخضع لها الجامعات الأردنية الخاصة،

وضمان الجودة، لتوطيد ثقتها ببرامجها الأكاديمية ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، من خلال تعليم جامعي عصري، يحافظ على الثوابت، وينطلق إلى آفاق المستقبل. (بنت العربي، آمال 2011). تتكون الدراسة من سبعة أقسام، بعد هذه المقدمة سنتطرق إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجها. ثم ننقل دراسة الأدبيات والدراسات السابقة، بما فيها معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية، ومدى الحاجة إليها. بعدها ننقل في القسم الثالث والرابع إلى إجراءات تقويم جودة البرامج الأكاديمية ونتائجها، وكذلك تحديات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ثم نعرض تصورنا المقترح في القسم الخامس، والاستنتاجات والتوصيات في القسم السادس، ثم الخاتمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

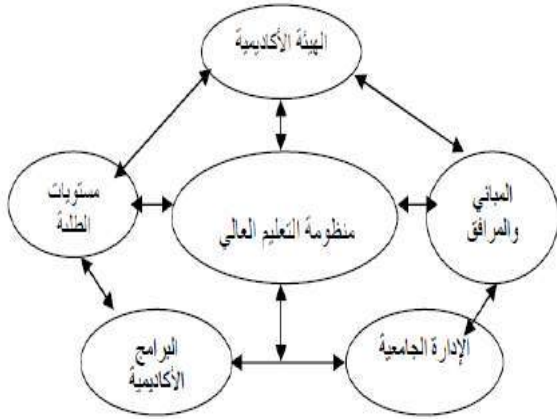
أصبح الاهتمام بجودة البرامج الأكاديمية أحد أهم الدعائم لتحقيق التنمية المستدامة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وذلك تأكيداً على الدور الذي تسهم به هذه البرامج في تعزيز المعارف والمهارات والسلوك الواجب توافرها في خريج هذه البرامج في ظل المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي على تزويد الخريجين بمتطلبات تلبية تطلعات سوق العمل، وانعكاس ذلك على سمعة الجامعة ومكانتها على المستويين المحلي والدولي (كلوب، العوامل، الحيازي، 2017). لذا لم يعد موضوع ضمان جودة البرامج الأكاديمية ترفاً، بل أصبح يلقي اهتماماً رسمياً وشعبياً ليس لتلبية متطلبات سوق العمل المحلية والإقليمية والدولية وخطط التنمية فحسب، بل باعتباره مؤشراً رئيساً للتنمية والنهضة الحقيقية (السعدي، الدحياني، السنياني، 2017). وفي ظل هذا الاهتمام، برزت قضية شكلت مثار جدل في مؤسسات التعليم العالي وهيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في فلسطين والوطن العربي، ألا وهي قضية النمطية والتكرار في البرامج الأكاديمية، وأثر ذلك على جودة التعليم والتنافسية وفرص العمل، وفي ضوء هذه المعطيات حددت مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما أثر تكرار البرامج الدراسية ونمطيتها على جودة مخرجات التعليم والتنافسية وفرص العمل في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المقصود بتكرار البرامج الأكاديمية وتقنينها؟
2. ما دور هيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة في حال كان البرنامج مكرر في عدة مؤسسات تعليمية؟
3. ما المعايير التي تتبعها هيئات الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة لاتخاذ القرار بشأن تقنين البرامج الأكاديمية والحد من تكرارها؟

ولتطبيق هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي يجب على المؤسسة المعنية وضع آليات لإدارة عملياتها وإجراءاتها بصورة عالية من الكفاءة والمهنية والحرفية واستعراض النتائج المحققة باستخدام المصادر المتوفرة بدقة وشفافية. (عجمي، حكيم، 2016).

وعند التزام مؤسسات التعليم العالي بتوفير معايير محددة للجودة الأكاديمية فيها تمنح شهادة اعتماد قد تختلف معاييرها من بلد لآخر أو من مؤسسة لأخرى، إلا أنها تتفق جميعها على تحقيق أهداف الاعتماد المتضمنة المساهمة في تعزيز نوعية التعليم العالي وخلق التميز الأكاديمي، والسعي لوضع معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات الأكاديمية، والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة للتحسين ورفع مستوى الأداء في حال وجود أي نقص في الالتزام بمعايير الجودة، وقد أوجزت الباحثة د. هالة صبري الاعتماد بأنه "نوع من ضمان الجودة تخضع بموجب خدمات وعمليات مؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي للتقييم بواسطة هيئة خارجية، فالاعتماد هو محصلة لتقييم محايد لا يقتصر على البنية التحتية والخدمية، وإنما يتعداه إلى صلب العملية التعليمية". (صبري، 2009)

هذا وترى الباحثة أن العناصر الرئيسية والمتداخلة التي تمثل منظومة التعليم العالي والمسؤولة عن تحقيق الجودة فيه تتمثل بالعناصر الموضحة في الشكل رقم (1):



الشكل رقم (1) العناصر المتداخلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي

ويظهر لنا هنا أن البرامج الأكاديمية تشكل أحد العناصر الرئيسية لمنظومة التعليم العالي. وتكمن الجودة في البرامج الأكاديمية في التنوع في الاختصاصات الرئيسية والفرعية، وتنوع أساليب التدريس، والتوازن بين شمولية وعمق المحتوى العلمي وحدائته، وطريقة تنظيم البرامج ومتطلباتها ومقرراتها، وتوافق الخطة الدراسية مع أهداف البرنامج ومخرجات التعلم، وانسجام أهداف البرنامج مع السياسة العامة للمؤسسة التعليمية. (صبري، 2009)، وتسعى البرامج الأكاديمية إلى تحسين نوعية التعليم لأنها تتصل بتكوين النفوس وبناء العقول فالبرنامج التعليمي يثري خبرات الطالب وينمي قدراته على الانتقاء والاختيار في مواجهة هذا الانفجار

واوصت الدراسة بضرورة التوجه للاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في برامج الاعتماد وضمان الجودة الأكاديمية، وضرورة الاستمرار في ضبط جودة التعليم ونوعيته والارتقاء بمستواه ليتواءم مع احتياجات السوق المحلية والإقليمية والعالمية.

2. دراسة (حسن، 2003)، وهدفت الى تحليل مفاهيم إدارة الجودة ونظم الاعتماد الأكاديمي، إضافة الى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة في الجامعات، وخلصت الدراسة بوضع تصور مقترح للارتقاء بالتعليم العالي وتحسين جودته.

3. دراسة (الجلبي، 2011)، التي تناولت المعايير والخطوات التي ينبغي للمؤسسات التعليمية اعتمادها لضمان جودة البرامج الأكاديمية فيها، وانتهت الدراسة بتحديد الاطار العام لعملية ضمان جودة واعتماد البرامج الأكاديمية من خلال المحاور الرئيسية التي تعتمد عليها هذه العملية، وما يتضمنه كل محور من مؤشرات وعناصر.

ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أضحى مفهوم الجودة وتحسينها ثقافة ومنهجاً تعمل به معظم الجامعات التي تسعى للارتقاء بمستواها الأكاديمي وتعظيم قدراتها المعرفية والإبداعية، لتنافس الجامعات التي تحتل الصدارة لعقود طويلة من الزمن، وذلك بعد أن كان حكراً على بعض الجامعات ذات السمعة العالية على مستوى العالم. (جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 1434-1435هـ).

وقد أدى النمو الملحوظ لأعداد الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في العقود الأخيرة الى توسع غير مسبوق في أنظمة التعليم، حيث كان للعلومة دور كبير على فرض تحديات جديدة لمؤسسات التعليم العالي، ولعل أحد أبرز هذه التحديات هو ضمان جودة تلك المؤسسات. (Stamelos, Joshi, Paivandi, 2016)

وتعتبر أسس ضمان جودة الأداء ومفاهيمه وتحسينه المستمر من أهم ركائز العمل في معظم أنشطة إدارة الجودة وتهتم مؤسسات التعليم العالي بقضية ضمان الجودة بوصفها أحد أهم معايير جودة الأداء، (عجمي، حكيم، 2016) وأحد الدعائم الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة في التعليم الأكاديمي، وللاخذ بمنهج يتجاوز حدود الواقع ويستشرف المستقبل أصبحت معايير الترخيص والاعتماد الأكاديمي ومراقبة مستوى الأداء في العديد من دول العالم ضرورة ملحة لتلبية الاحتياجات المرتبطة بالعمل وجزءاً لا يتجزأ من إطاره. ويشير مفهوم ضمان الجودة إلى "تخطيط العمليات والإجراءات بالصورة المنهجية الملائمة بهدف التحقق من أن المنتج أو الخدمة المقدمة مطابقة لمعايير الجودة المحددة سلفاً"،

بقياس مؤشرات الفرعية وتلبية المتطلبات الخاصة بكل معيار، وتقويم الأداء مقارنة بالمؤشرات من خلال البحث في الممارسات الجيدة ومستواها من الجودة، بهدف تحقيق أعلى المستويات في الممارسات والعمليات ومخرجات مؤسسات التعليم العالي، كما تساعدها على بناء نظام إدارة مناسب لتحسين أدائها.

الحاجة إلى ضمان جودة البرامج الأكاديمية

أصبح لانتساع نطاق العولمة، والتقدم المعرفي والتكنولوجي، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني، وتنوع البرامج الأكاديمية، وتعاظم أعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم الأثر الأبرز في تسليط الاهتمام على قضية ضمان الجودة في الوطن العربي. ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل قلة الجامعات، ومحدودية التنافس بين تلك الجامعات لاجتذاب الطلبة، والازدياد المطرد لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء وقت إجراء عملية التقويم ويمكن **تحديد الغرض من ضمان الجودة من منظور الجامعات العربية فيما يلي: (حسن، 2003)**

1. ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الأكاديمية.
2. توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة.
3. ضمان أن الأنشطة التربوية للبرامج المعتمدة تلبى متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وتتفق مع المعايير العالمية في التعليم العالي، ومتطلبات المهن وكذلك حاجات الجامعة والطلبة والدولة والمجتمع.
4. تعزيز سمعة البرامج المقيمة والمعتمدة لدى المجتمع الذي يثق بعملياتي التقويم الخارجي والاعتماد الأكاديمي.
5. تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج التي تقدمها الجامعة.
6. تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين.
7. الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها الجامعة للمجتمع.

إجراءات تقويم جودة البرامج الأكاديمية ونتائجها

إن من مقومات نجاح ضمان جودة البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية التي ينبغي لإدارات البرامج الأكاديمية إتباعها للحصول على شهادة الاعتماد. إجراء عملية التقويم الذاتي للبرامج

المعرفي والتقدم العلمي، ويجعله مؤهلاً لنشر المعرفة والعمل بها، ويحثه على تطوير ملكة الإبداع والابتكار من خلال البحث المتواصل والاستقصاء حول العلوم والمعارف الجديدة، واكتشاف النظريات العلمية التي تعد أساس وجوه أي برنامج أكاديمي، كما ويعزز من قدرة الطالب على الاندماج والمشاركة الفاعلة بالمجتمع كونهم الثروة التي تحقق أهداف الجامعة. وهذا يتطلب أدوات تقييم معتمدة ومثبتة من أجل الحصول على أفضل النتائج لتعزيز البرامج الأكاديمية وضمان جودتها. (الغزو، القرعان، 2017)

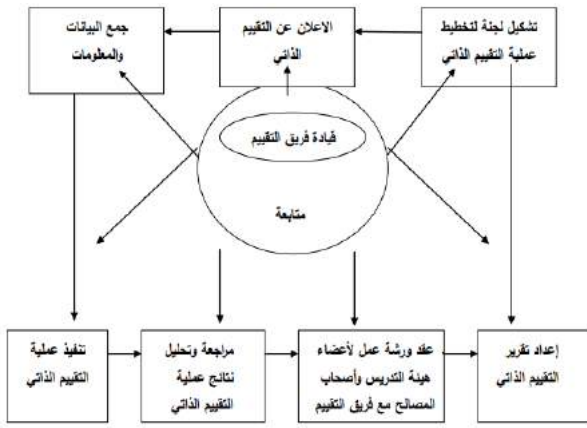
معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية

عند الحديث عن البرامج الأكاديمية ولا بد من التمييز بين معايير اعتماد البرنامج الأكاديمي، ومعايير ضمان جودة البرنامج الأكاديمي حيث تعتبر معايير اعتماد البرامج الأكاديمية متطلبات الحد الأدنى من معايير الجودة التي يشترط في البرامج الأكاديمية استيفؤها وتحقيقها من أجل إجازتها وبطاقة استيعابية معينة، أما ضمان الجودة في التعليم هو "فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقويم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج"، حيث تعتبر معايير ضمان الجودة في التعليم مطلباً أساسياً لتحقيق الجودة والتميز على المستويين البرامجي والمؤسسي. (الجلي، 2011)، وانطلاقاً من ذلك فقد وضعت الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية دليل ضمان جودة البرامج الأكاديمية في كليات الجامعات العربية والذي يحوي المعايير العشرة الرئيسة لضمان جودة البرامج الأكاديمية وإعداد تقرير التقويم الذاتي والتي تتلخص في الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1) معايير ضمان جودة البرامج الأكاديمية

| المعيار الأول | أهداف البرنامج ومخرجات التعلم |
|----------------|-------------------------------|
| المعيار الثاني | المنهاج الدراسي |
| المعيار الثالث | التعليم والتعلم |
| المعيار الرابع | أعضاء هيئة التدريس |
| المعيار الخامس | المكتبة ومصادر التعلم |
| المعيار السادس | تقدم الطلبة وتقويم أدائهم |
| المعيار السابع | المرافق والخدمات المساندة |
| المعيار الثامن | إدارة البرنامج الأكاديمي |
| المعيار التاسع | البحث العلمي والتواصل الخارجي |
| المعيار العاشر | إدارة الجودة وتحسينها |

حيث كل معيار من هذه المعايير يتكون من مؤشرات دالة عليه وتساعد في قياسه وتقويمه. ويتم التأكد من تحقيق هذه المعايير



الشكل (2) خطوات عملية التقييم البرامجي

تحديات ضمان الجودة في الجامعات العربية

إن المتأمل وبعمق لواقع التعليم العالي في الوطن العربي، يستنتج أن عملية استحداث بيئة تعليمية تركز على أسس متينة لثقافة الجودة، يتطلب تأسيس قاعدة قوية من الفهم والاستيعاب الشامل والعميق لمفاهيم الجودة، وإحداث تطور جذري في عدد لا بأس به مما هو سائد من هذه المفاهيم، بهدف تعديل المسار، وفهم العصر، وتحدياته والعمل للحاق بركب الجامعات الرائدة في ممارسات الجودة على مستوى العالم، وعليه قد يتطلب تطبيق منهجية الجودة الشاملة في الجامعات العربية، تأصيل وتكييف متعمق لأبعادها وعناصرها وآلياتها جميعها للتوافق مع بيئة وثقافة هذه الجامعات حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي. هذه التغييرات قد يكون بعضها جذرياً في النظم الإدارية واللوائح والهياكل التنظيمية، كما يستدعي تغييراً في ثقافة المؤسسة التعليمية وبرامجها وأعرافها، بالإضافة إلى التركيز على تدريب قيادات الجامعة بمختلف مستوياتها على أسس الجودة الشاملة ونظمها، ووضع آليات للتواصل والتفاعل بين مختلف منسوبي الجامعة. (عجمي، حكيم، 2016)، ويمكن تلخيص صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية في النقاط الآتية: (بنت العربي، آمال، 2011)

1. غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات العربية.
2. تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافية وتنظيمية قديمة.
3. ترسيخ الاعتماد على المركزية أي الاعتماد على الفرد وإضعاف دور المجموعات.
4. هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
5. ضعف كفاءة بعض القيادات الإدارية الأكاديمية.
6. البحث العلمي لأغراض الترقية والكسب المادي والتركيز على البحث دون التطوير.

وفقاً للأسس والمعايير المعمول بها في المؤسسة التعليمية ولكي تتم عملية تقييم البرامج الأكاديمية بالشكل الصحيح لا بد من طرح التساؤلات الآتية:

1. ما هي المرتكزات التي تقوم عليها عملية التقييم الذاتي؟
2. من الذين سيقومون بتنفيذ عملية التقييم الذاتي؟
3. ما هو الوقت الأنسب لتنفيذ عملية التقييم الذاتي؟
4. ما هي نتائج المتوقعة من عملية التقييم الذاتي والتي سيتم توظيفها لضمان الجودة واستمراريتها؟

وللإجابة عن التساؤلات السابقة، يبين الشكل (2) الخطوات

التي يمكن إتباعها عند اتخاذ القرار بشأن تنفيذ عملية التقييم البرامجي:

1. تشكيل لجنة لتخطيط عملية التقييم الذاتي، ويتولى أحد كبار أعضاء هيئة التدريس مسؤولية إدارة عملية التقييم مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس للمساعدة في التخطيط والتنسيق للعملية.
2. الإعلان عن إطلاق عملية التقييم الذاتي لتحديد الهدف من عملية التقييم والبرامج التي سيتم تقييمها، وتوضيح الإجراءات المقرر إتباعها في العملية، والجدول الزمني لتنفيذ العملية.
3. جمع البيانات والمعلومات، وكذلك تحديد النشاطات التي لها تأثير على موثوقية عملية التقييم.
4. تنفيذ عملية التقييم باستخدام مقياس التقييم الذاتي، ويتم تقييم كل معيار من المعايير لتحديد ما هو موجود من الوثائق أو التي يمكن الحصول عليها لدعم الأحكام الخاصة بالجودة.
5. مراجعة الإجابات على مقياس التقييم الذاتي، وتحليل البيانات والمعلومات، وتقوم اللجنة إما بتحديد الأولويات الموصى بها للتحسين، أو إضافة المزيد من إجراءات التحسين.
6. عقد ورشة عمل للمعنيين بعملية التقييم الذاتي يعرض فيها الغرض من عملية التقييم، ونتائج العملية وتحليل ومناقشة الأولويات المقترحة للتحسين.
7. إعداد التقرير النهائي لعملية التقييم، ويحدد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتطلب الاهتمام، وكذلك الوثائق والمؤشرات والأدلة التي استندت إليها تلك النتائج. (الشمري، 2014)

ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل، ويعززون السبب في ذلك أيضاً إلى تكرار البرامج الأكاديمية في الجامعات، ومن وجهة نظر الباحثين، هناك مجموعة من القضايا لا بد من تسليط الضوء عليها، كما يأتي:

- أ. ليس هناك علاقة واضحة بين البطالة والتكرار، إذ أن معالجة البطالة ليست من اختصاص مؤسسات التعليم العالي، بل تقع على عاتق الحكومة متمثلة بوزارة التربية والتعليم العالي، وزارة العمل، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاقتصاد الوطني، وجهاز الإحصاء المركزي، لتزويد الحكومة بتقارير حول نسبة البطالة وأسبابها والعمل على معالجتها. فقد تطلب الحكومة على إثرها من مؤسسات التعليم العالي تعديل مخرجات برامجها الأكاديمية لتتوافق مع احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، إذ أن سوق العمل لم يعد مقتصرًا على السوق المحلي فحسب.
- ب. منع التكرار لا يعالج البطالة: عدد خريجي الجامعات في كل الأحوال يزيد بكثير عن حاجة السوق من الخريجين، فلو فرضنا جدلاً بأن الحكومة تمكنت من رصد احتياجاتها سيبقى هناك عدد كبير من الخريجين لا يجدون فرصة عمل، حتى ولو كانت البرامج الأكاديمية غير مكررة.
- ج. في كثير من الأحيان تؤدي البرامج الأكاديمية الحديثة (غير المكررة) إلى البطالة: إذا لم يتوفر سوق للعاملين في مجال البرنامج كونه حديثاً، إلا إذا كانت هناك دراسة جدوى رصينة عند اعتماد البرنامج.

تصور مقترح

بعد الدراسة المعمقة والتحليل والتمحيص، خرج الباحثان بتصور حول تكرار البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ويتلخص ذلك بأن تحديد البرامج الأكاديمية، بغض النظر عن كونها مكررة أو غير مكررة، هو شأن يخص مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، شريطة أن تتوفر فيها المعايير والشروط والمتطلبات اللازمة لاعتمادها، والتي تحددها كل من الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة ووزارة التعليم العالي، بالإضافة إلى التأكد من تحقيق هذه المعايير والمتطلبات بشكل دوري من خلال التقويم الذاتي، وأن يقترن ذلك بدراسة جدوى اقتصادية دقيقة تبرر إنشاء هذه البرامج واستدامتها. وفي هذه الحالة، يقتصر دور الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة على مهمتين:

- أ. التأكد من تحقيق معايير محددة عند فتح البرنامج، ومتابعة تحقيقه لهذه المعايير بشكل دائم من خلال التقويم الخارجي

7. خدمة المجتمع ليست مرتبطة باحتياجاته الفعلية، بل هي غالباً حملات إعلامية وعلاقات عامة.
 8. يعتمد التعليم على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
 9. كلفة التطوير عالية في ظل الوضع الاقتصادي الصعب وغير المستقر.
- أما على مستوى البرامج الأكاديمية المطروحة في الجامعات العربية، فإنها تواجه تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها، وعدم مواءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وإن كثيراً من البرامج الأكاديمية في هذه المؤسسات لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع وسوق العمل، وقد يعتقد البعض أن تكرار البرامج الأكاديمية في الجامعات هو السبب، ولكن على العكس، فإن هذا التكرار كما يشير أمين محمود في كتاب استراتيجيات التعليم العالي في الأردن يعزز التنافس والذي بدوره يعزز التميز والإبداع. كما أن التنافس يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة. ولكن لا بد من وضع مجموعة من الضوابط المنظمة لهذه البرامج تبعاً لمعايير محددة لضمان جودتها. (محمود، زعبلاوي، كنعان، بدران، طوقان، الموسى، 2006)

إذ إن تكرار البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية: يتعلق بالتطابق في المخرجات التعليمية المقصودة، والفئة المستهدفة، وطرائق التدريس، ولا يتعلق بتطابق أسماء البرامج. إذ لا يمكن مقارنة البرامج في مؤسسات التعليم العالي المختلفة في منهجها وفلسفتها التعليمية ببعضها البعض، ولا يمكن تطبيق نفس معايير الاعتماد وضمان الجودة فيها.

أما عند الحديث عن التقنين والذي يتعلق بترتيب أولويات البرامج الأكاديمية وإعادة توزيعها على الجامعات مع منع التكرار، تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأبعاد:

1. حاجة سوق العمل والمجتمع الفلسطيني.
 2. سياسات قبول الطلبة: تعويم معدل القبول، ربط معدل القبول بالبرنامج.
 3. الرسوم الدراسية: مجاناً، رسوم رمزية، رسوم متوسطة أو عالية.
 4. طبيعة التخصصات: تطبيقية، علوم أساسية، علوم إنسانية.
 5. نوع الشهادة: أكاديمية، مهنية.
 6. نوع مؤسسة التعليم العالي: كلية، معهد، جامعة (عامة، خاصة، حكومية).
 7. نظام التعليم: تقليدي، مفتوح، إلكتروني (online).
- وعند تناول قضية البطالة التي تجتاح المجتمعات العربية كمان هو الحال في المجتمع الفلسطيني، والتي يفسرها الكثير بعدم

التعليمية ورفي برامجها الدراسية، وعليه فإن الاهتمام بجودة البرامج الأكاديمية، يمكن الجامعات من استكشاف مواطن القوة والضعف في أداؤها الأكاديمي، ويمنحها الفرصة للتغيير والتطوير والتجويد، بما يحقق الرسالة التعليمية السامية، الأمر الذي من شأنه تعزيز الإبداع والابتكار في مؤسسات التعليم العالي خصوصاً تلك التي تتبنى برامج أكاديمية متشابهة، وأثر ذلك ينعكس على زيادة ثقة المجتمع بالجامعة وبالبرامج التي تقدمها. وفي هذا المضمار فإن ضمان الجودة يبتعد عن النظر في مسألة تكرار البرامج الأكاديمية أو المهنية في أي دولة، بل على تلبيتها للمعايير التي تجعلها برامج ذات جودة عالية ومتميزة.

المراجع:

1. أحمد، ايمان، (2017). التقييم البديل مدخل لضمان جودة إعداد معلم اللغة العربية. المؤتمر الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، ص 10.
2. بنت العربي، فضيلة، وأمال، بايشي، (2011). ضمان جودة التعليم العالي العربي وبعض التجارب العالمية الناجحة. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 553.
3. جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، (1435-1434هـ). إجراءات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي للمؤسسة التعليمية. الرياض، السعودية، ص 11.
4. الجلي، سوسن، (2011). ضمان جودة واعتماد البرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية (الأهداف، الإجراءات، النتائج). مؤتمر رابطة جامعات لبنان، لبنان، ص 13.
5. حسن، عماد، (2003). "الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الأكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية. الرياض.
6. زعبلاوي، عصام، وكنعان، طاهر، و بدران، عدنان، و طوقان، خالد، و الموسى، عبدالله، و محمود، أمين، (2006). "استراتيجيات التعليم العالي في الأردن. مؤسسة عبد الحميد شومان، الأردن.
7. السعدي، محمد، و الدحياني، ناصر، و السنباني، جبر، (2017). مدى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة الأندلس. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (16)، العدد(15)، ص 87-131.

الدوري، وذلك لضمان استدامة مؤسسات التعليم العالي وبرامجها الأكاديمية.

ب. عند مخالفة هذه المعايير وعدم اجتياز التقييم الخارجي، يمكن للهيئة تنبيه مؤسسات التعليم العالي. وإذا لم تُعالج نقاط الضعف خلال مدة محددة يمكنها وقف البرنامج أو تجميده، وكذلك إعادة النظر بإعادة تشغيله بعد انقضاء مدة تحددها الهيئة إذا التزمت المؤسسة بتلبية المعايير كافة.

الاستنتاجات والتوصيات

نستنتج مما سبق أن ربط جودة البرامج الأكاديمية بالتكرار، أي عدم منح برامج جديدة للجامعات إذا تبين أن إحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لديها مثل هذه البرامج، أو التقنين، أي إعادة توزيع البرامج المكررة القائمة وتنظيمها، والذي قد يتضمن إغلاق بعض هذه البرامج أو تجميدها، كلاهما أمران في غاية الحساسية، بل على العكس، فقد يكون لهما نتائج سلبية على جودة هذه البرامج نتيجة لضعف التنافسية أو وقفها أحياناً. وعليه، فقد أوصى الباحثان بما يأتي:

1. إن تكرار البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تزيد التنافسية، ما ينعكس إيجاباً على جودتها وتحسين مخرجاتها وخدماتها، إضافة إلى تقليص كلفتها.
2. إن ما يميز البرامج الأكاديمية المكررة في مؤسستين مختلفتين هو تحقيق المعايير الوطنية لهيئة الاعتماد والجودة، ومخالفة هذه المعايير هي التي تحسم وقف أحدها أو تجميده.
3. على المؤسسات التعليمية المحافظة على الحد الأعلى لجودة برامجها الأكاديمية واستدامتها من خلال التقييم الذاتي الدوري تبعاً للمعايير التي تحددها الهيئة.
4. على الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة التأكد من تحقيق هذه المعايير عند اعتماد برنامج أكاديمي جديد، وكذلك التقييم الخارجي الدوري لإعادة اعتماده.
5. إن مسؤولية التوظيف وتقليص البطالة لا تقع على عاتق مؤسسات التعليم العالي، بل على مؤسسات الدولة ذات العلاقة. فالمطلوب من مؤسسات التعليم العالي أن تتنافس في مواءمة مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل، ورفد الطلبة بالمهارات اللازمة، وتأهيلهم للوظائف المتوفرة.

الخاتمة:

يشير الكثير من المفكرين وصناع القرار إلى أن التعليم ولا شيء سواه يمكن أن يفضي إلى تحقيق نهضة شاملة لأي بلد من البلدان. وقد دلت التجارب والأحداث أن الدول التي حققت تقدماً في مجالات الحياة المختلفة، إنما يعود الفضل في ذلك إلى جودة نظمها

8. الشمري، زهرة، (2014). "تصميم مقياس التقييم الذاتي لمعايير الاعتماد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (79)، ص 173-175.
9. صبري، هالة، (2009). جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي "تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (4)، ص 154-155.
10. عبد المالك، بضياف، و ظريفة، سلايمية، و براهيمية، آمال، و بوعزيز، ناصر، (2017). دور التعليم عن بعد في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: الآليات والأبعاد. المؤتمر الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، ص 200.
11. عجمي، عصام، و الحكيم، أحمد، (2016). "إدارة الجودة وتحسينها في التعليم العالي : الأسس والتطبيقات- تجربة جامعة الشارقة. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، ص 428.
12. الغزو، علي، و القرعان، محمود، (2017). "تقييم جودة البرامج الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (25)، العدد (4)، ص 391.
13. كلوب، محمد، والعوامل، حمدان، والحياري، خليل، (2017). "أثر تطبيق معايير التقييم الذاتي على جودة البرامج التعليمية (دراسة جالة جامعة البلقاء التطبيقية). المؤتمر الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جمهورية مصر العربية، ص 89.
14. Stamelos, Georgios & JosShi, k.M & Paivandi, Saeed, (2016). Quality Assurance In Higher Education-A Global Prespective.(2017), Studera Press, India.

مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في الجامعات الفلسطينية -دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة

د. أمال محمود أبو عامر

دولة فلسطين

Amaal_amer@hotmail.com

المخلص: هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في الجامعات الفلسطينية-دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة تكونت من 30 فقرة موزعة على ستة مجالات: (القيادة الإدارية، الجودة والتطوير، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتقييم الأداء، رضا المستفيد)، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية مقصودة تكونت من أصحاب المناصب الإدارية.

وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للمجالات الستة (3.96)، وبوزن نسبي بلغ (79.2%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة كانت لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: مؤشرات قياس، الأداء الإداري، الجودة، جامعة القدس المفتوحة.

Abstract: The study aimed at identifying the degree of availability of performance measurement indicators at Al-Quds Open University in light of administrative quality from the point of view of the administrators, The study used descriptive analytical method, The questionnaire as a tool for study consisted of 30 paragraphs divided into six fields: (Administrative leadership, quality and development, human resources management, management information systems, monitoring and performance appraisal, beneficiary satisfaction), The questionnaire was applied to a random sample of the administrative staff in the Gaza Strip.

The most important findings of the study that the responses of the sample members of the study on the degree of availability of performance measurement indicators at Al-Quds Open University in the light of administrative quality from the point of view of the administrators came largely, The total score for the six domains (3.96), with a relative weight of (79.2%), The results showed that there were no statistically significant differences at the level of α (0.05) between the average of the sample of the study sample on the availability of performance indicators in Al-Quds Open University in light of the administrative quality due to gender variable, The study is due to variable years of service in favor of category (more than 10 years).

Keywords: Performance Indicators, Quality Management, Al Quds Open University

في التميز والتنافس، من خلال وجود نظام إداري داخل الجامعة، يضمن تكامل العمليات الإدارية ضمن نظام الجودة الذي يقوم على التحسين المستمر وخفض التكلفة وترشيد الاستخدام وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات، وتحسن رضا المستفيد والتجديد الدائم لبيئة العمل مما يؤثر على جودة الأداء الجامعي (العمرى، 2002، 13)، لذلك تتوقف فعالية الإدارة في الجامعات على القياس الفعال للأداء في تحديد ما يحتاج إلى تحسين، والتركيز على المقاييس المناسبة التي ترتبط بمؤشرات الأداء الجامعي لتسيير وتنظيم أعمالها ومهامها، مما يساعد الجامعة على التمكن من القيادة الحيدة، والقدرة على إصدار القرارات المناسبة والحكيمة، ضمن معايير الاعتماد كإطار فلسفي للعمل (Sebkova, H.: 2005).

ويعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء الجامعة وتطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم وربط إداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للجامعة (Jean

المقدمة: تشهد مؤسسات التعليم العالي على الصعيد العالمي محاولات جادة للتطوير وتحديث منهج العمل الإداري والأكاديمي من خلال تقييم الأداء الإداري ضمن نظام الجودة الشاملة، وقد تبنت العديد من الجامعات أنظمة قياس الأداء وتحسينه للمساعدة على التوقع المستقبلي لتطوير التعليم العالي ضمن منظومة الجودة الشاملة.

لذلك عملت المؤسسات الجامعية على توفير متطلبات سوق العمل دائمة التغيير، ومواجهة الاحتياجات القومية والعالمية، لتصبح نتائج التقييم مفيدة وهامة في عملية التطوير والإصلاح الجامعي، ضمن مجموعة من معايير تقييم الأداء الواضحة المحددة، للمحافظة على مستوى الجودة في جميع أنشطتها الإدارية والأكاديمية في داخل المؤسسات الجامعية (Chmielecka, E &Dbrowski, M. 2005).

حيث تمارس الجامعة أنشطتها من خلال منظومات أكاديمية وإدارية وتربوية متكاملة، من مدخلات وعمليات ومخرجات، تتطلب تناول هذه العناصر بالوصف والتحليل والقياس لتحقيق أهداف الجامعة

وإيجابيات البرامج وسليبتها، وتنسيق الخدمات وصولاً إلى البيئة الجامعية النموذجية (بركات: 1994).

وفي ظل أهمية مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الجامعية، أخذت جامعة القدس المفتوحة بالتركيز في العمل على تطبيق وإرساء أفضل الممارسات الإدارية والأكاديمية في مختلف نواحي العمل الجامعي، والاهتمام بجودة العمليات الإدارية المصاحبة للخدمات التعليمية، من خلال تطبيق معايير قياس الأداء ضمن منظومة الجودة الإدارية، لتحسين وتطوير عملياتها الإدارية، لتعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها كخطوة نحو تأكيد الجودة الشاملة، وتقوية مركزها التنافسي بين المؤسسات الجامعية وتحقيق ميزة تنافسية تخدم المستفيدين من داخل وخارج الجامعة لكسب تقنهم ونيل رضاهم.

وقامت جامعة القدس المفتوحة بتحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح، وتوثيق العمليات الإدارية وتنشيتها من خلال تحليل وتطوير العمليات الإدارية، ثم توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة، والعمل على تحسين عمليات الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحسينها، ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها، وبناء على هذه الجهود التطويرية المستمرة حرصت الجامعة على اختيار وتصميم مجموعة من مؤشرات قياس الأداء ومقارنتها بواقع أداء الوحدات المختلفة الإدارية والأكاديمية وأداء الجامعة ككل، سعياً منها نحو التحسين المستمر في أدائها، ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية التي تقدمتها لتحقيق متطلبات الجودة الإدارية الشاملة.

وبذلك فإن تحقيق مؤشرات قياس الأداء يعتمد على نوعية القيادات الداعمة للتغيير والتطوير ووجود قنوات اتصال فاعلة في كافة الأجزاء الإدارية للجامعة، وكذلك مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة، ومدى اهتمام الجامعة وتركيزها على تلبية احتياجات المستفيدين من طلاب ومؤسسات المجتمع، والتقييم المستمر لمخرجاتها وتطوير مجموعات العمل بما ينعكس بشكل إيجابي في مدى توافر مؤشرات قياس الأداء الإداري داخل الجامعة وخارجها وقد جاءت هذه الدراسة لتحليل الوضع الراهن في تجربة جامعة القدس المفتوحة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في الجامعات الفلسطينية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل

فيما يلي:

1. ما درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين؟

(Burylo: 2006)، مما يرفع من مستوى الأداء المرغوب به للدلالة على كفاءة الجامعة وأدائها الإداري والأكاديمي في جميع دوائرها.

ويعمل قياس الأداء في الجامعة في توفير الأساس القوي للتخطيط والتطوير، وتوفير البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات النظام، وتوفير أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية المستدامة، لتحقيق الاطمئنان على مسيرة الجامعة الأكاديمية من خلال مؤشرات الأداء، مما يوفر دلالات كمية ونوعية لمستوى الخدمات المقدم للمستفيدين، ويوفر المعايير الجيدة لاستصدار القوانين الداعمة لاتجاهات الاعتراف الأكاديمية (حسان، 2001: 393).

كما يساعد تطبيق مؤشرات الأداء الجامعي في توفير المعلومات الخاصة بمرودية الجامعة للرأي العام، وتمكين الجامعة من القدرة التنافسية بين الجامعات، لتطوير أسلوب العمل الجماعي التعاوني بين لجان التقييم وبين جميع الفاعلين في الجامعة، وتحسين مستوى التواصل الداخلي والخارجي، وترشيد إنفاق الموارد المالية، وتقييم استعمال الموارد المادية والتوزيع الإداري للعاملين، مما يساعد على انتشار ثقافة التقييم وإنجاز العمليات الإدارية بشكل فاعل، واكتساب ثقة المستفيدين من أفراد وقطاعات العمل والمؤسسات التعليمية والبحثية، وتقليل الأخطاء الإدارية التي تحدث أثناء العمل من خلال الرقابة، والتقييم الذاتي في تحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين (عبد الرحيم: 2008: 13).

وتقسم أنواع المؤشرات إلى ثلاثة أنواع أولاً مؤشرات المدخلات: وتتضمن المؤشرات الخاصة بالموارد المادية والمالية والبشرية للنظام التعليمي، ويتفاعل هذه العناصر بعضها مع البعض من خلال العمليات التعليمية والإدارية الداخلية للنظام لتحقيق أهداف التعليم والتي تسمى بالمخرجات التعليمية، وثانياً مؤشرات العمليات التعليمية الداخلية: وتتضمن مؤشرات العمليات الداخلية للنظام التعليمي شبكة العلاقات والتفاعلات بين عناصر المدخلات المختلفة، لتحقيق أهداف النظام، ويمكن هذه المؤشرات من القيام بعمليات التقييم المستمرة لأداء نظام التعليم، لتحديد فجوات الأداء المطلوب تحسينها، وثالثاً مؤشرات المخرجات: وهي مجموعة من المؤشرات تقيس مدى جودة المخرجات النهائية للنظام التعليمي في ضوء أهدافه، ومدى ملائمة هذه المخرجات للخصائص الكمية والنوعية لسوق العمل (Rowe & Lievesley: 2002).

وبذلك تمثل مؤشرات الأداء جانباً مهماً من جوانب جودة البيئة الجامعية، فيتم من خلالها التعرف إلى نقاط القوة والضعف لتحديد مسارات التطوير والتحسين، وتحديد حاجة عناصر البيئة الجامعية إلى التدريب والتطوير والوصول إلى القرارات الصائبة في أداء العاملين،

وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة (عبد الرحيم، 2008: 49).

وتعرف مؤشرات قياس الأداء: هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير (مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية: 2009).

تعرف جودة الأداء الإداري: بأنها جودة العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة الجامعة من خلال دوائر وكليات الجامعة المختلفة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، بهدف التحسين والتطوير المستمر للعمل والأداء بكفاءة وفعالية، بشكل يلبي حاجات المستفيدين من الجامعة والمجتمع (أبو عامر: 2008).

وتعرف مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري إجرائياً: بأنه الدلالات والمضامين النابعة من أسس تطبيق مؤشرات قياس الأداء بما يحقق الجودة الإدارية الشاملة في العمل الإداري في جامعة القدس المفتوحة، في ستة مجالات: (القيادة الإدارية، الجودة والتطوير، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتقييم الأداء، رضا المستفيد).

تعرف جامعة القدس المفتوحة: بأنها جامعة فلسطينية تتبنى نظام التعليم المفتوح، تقدم خدمات تعليمية وتربوية على مستوى التعليم العالي في فلسطين، مركزها مدينة القدس الشريف، تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري، ومالي، وفني، بدأت عام (1991)، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية موزعة على المحافظات الفلسطينية المختلفة، وتقوم فلسفة هذه الجامعة على أساس التعليم الذاتي بنقل التعليم إلى الطالب في موقع إقامته أو عمله (جامعة القدس المفتوحة: 2010).

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة بعض الدراسات العربية والأجنبية الخاصة بموضوع الدراسة الحالية، والتعرف على أهدافها والنتائج التي توصلت إليها من الأحدث إلى الأقدم.

1. **دراسة إلياس وبه (2016):** هدفت الدراسة إلى تعرف مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في ظل تغيرات البيئة الأكاديمية العالمية، للوصول إلى نظام فاعل لتقييم الأداء يمكن اعتماده بوصفه إطاراً نظرياً مرجعياً في مؤسسات التعليم العالي العربي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤشرات تقييم الأداء هي آلية محورية لضمان الجودة العمل داخل المؤسسة، مما ينعكس على الأداء الفعلي لمؤسسات التعليم العالي في حال تطبيقه.

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة)؟
أهداف الدراسة:

1. تعرف واقع توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين.
2. بيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لواقع توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

1. قياس نتائج أعمال جامعة القدس المفتوحة في تطبيق مؤشرات قياس الأداء في العمليات الإدارية المصاحبة للخدمات التعليمية، للتأكد من مستوى جودة الأداء الإداري في الجامعة.
2. قد تكشف الدراسة عن نقاط الضعف في الأداء الإداري والعمل على تلافيها، من خلال مؤشرات قياس الأداء.
3. توضح الدراسة أهمية تطوير زيادة كفاءة أداء الجامعة وتطوير أداء العاملين الأداء لتحقيق أهداف الجامعة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: الموظفين الإداريين أصحاب المناصب الإدارية في جامعة القدس المفتوحة.
- الحدود المكانية: جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018م.

منهج الدراسة وأدواته:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لتعرف واقع مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة وتطبيقها على عينة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري:

يعرف الأداء: بأنه مهمة أو وظيفة أو إجراء أو عملية ينظر إليها من حيث كيفية تنفيذها بنجاح (The Oxford Dictionaries (Of English : 2010)

ويعرف قياس الأداء: بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة الإدارية ومراقبة جوانب سير التقدم نحو تحقيق أهدافها، ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء،

تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي التي تكون قابلة للقياس والمقارنة وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين، وأن هناك اختلاف بين الجامعات من ناحية التطور واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

6. **دراسة عريبات (2010):** هدفت الدراسة إلى كشف واقع التعليم الجامعي الرسمي في الأردن استناداً إلى عدد من مؤشرات كفايات الأداء السائدة في الجامعات الأردنية، ثم عقد مقارنة بين الجامعات الرسمية في الأردن لتحديد مدى تحقيقها لهذه المؤشرات، ومقارنتها بمؤشرات كفايات الأداء وفقاً لمعاييرها الوطنية، ومن ثم تحديد المستلزمات البشرية والمادية اللازمة في كل جامعة رسمية في الأردن وكذلك التعليم الجامعي الرسمي مجتمعاً بما يحقق تلك المؤشرات لبلوغ بعض جوانب الكفاية النوعية فيه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عن وجود خلل في مؤشرات كفايات الأداء السائدة في التعليم الجامعي الرسمي/جامعة في الأردن تراوح بين نقص وفائض، في حين حققت أو اقتربت بعض الجامعات الرسمية من تحقيق بعض الكفايات.

7. **دراسة العربي والقشلان (2009):** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لدمج وتبني مفاهيم التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في خطة تنفيذية واحدة نظراً للتشابه الكبيرة 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، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة العليا.

8. **دراسة زاهر (2006):** هدفت الدراسة إلى دراسة مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي على مستوى الكليات بمؤسسات التعليم العالي في عدد من الأبعاد وهي (الجودة التنظيمية، جودة البرامج، الجودة التدريسية، الجودة البحثية، جودة الأداء الطلابي، جودة الهيئة التدريسية، جودة المشاركة المجتمعية، جودة الخدمات التعليمية المساندة) وقد أظهرت نتائج البحث أن مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بالكليات التربوية دون المستوى المأمول، وأن درجة تحقق جودة المؤشرات إجمالاً يقع في المدى المتوسط، مما يوضح أن واقع جودة الأداء بعيد عن رؤية التوجهات والمعايير العلمية والعالمية المطلوبة لتحقيق الجودة.

9. **دراسة أبو سمرة وآخرون (2008):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة

2. **دراسة الوارثان (2015):** هدفت الدراسة إلى تعرف مؤشرات قياس الأداء ومعايير الاعتماد العالمية في قياس الأداء الجامعي في الجامعات الأجنبية، ومقارنتها بالأداء في الجامعات العربية والإسلامية من أجل تحسين واقعها بما يتوافق مع أهداف ومؤشرات التميز العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية قياس الأداء ومؤشرات الجودة للمؤسسات التعليمية بأنها عملية متكاملة تسعى لقياس فاعلية وكفاءة كل جزء من أجزاء العملية التعليمية التعليمية في الجامعات من خلال التخطيط الاستراتيجي المحكم، بهدف تحسين أداء المؤسسة وإحداث التغيير المطلوب ومعالجة جوانب القصور بالاستناد إلى معايير محددة في قياس الأداء، من خلال وجود رؤية واضحة للكلية، ورسالة وأهداف محددة، وخطط وإمكانات مادية وبشرية، وبرامج للتدريب وتنمية قدراتها البشرية، وإجراء بعض التعديلات في اللوائح والسياسات المتعلقة بنظام القبول وتقييم الأداء.

3. **دراسة المزين وسكيك (2012):** هدفت الدراسة إلى تعرف مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة من طلبة الدراسات العليا من مختلف التخصصات في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية، وتوصلت نتائج الدراسة أن واقع توفر مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة نحو مؤشرات إدارة الجودة تعزى للمتغير الجنس لصالح الإناث، وصالح الجامعة الإسلامية.

4. **دراسة الحراشة (2011):** هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيق الأداة على عينة من الإداريين، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة أن مستوى تقييم الأداء الجامعي جاء بدرجة متوسطة.

5. **دراسة Mathwai & kara (2010):** هدفت الدراسة إلى تحليل الجهود الحديثة في تحديد أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي؛ والتعرف على نقاط القوة والضعف والآثار المترتبة على ذلك، من خلال تحديد المؤشرات المعيارية لقيادة المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في

جدول (1) توزيع عينة الدراسة على متغيرات الدراسة

| م. | الخصائص | العدد | النسبة |
|----|--------------|-------------------------|--------|
| 1 | الجنس | ذكر | 89.4% |
| | | أنثى | 10.6% |
| 2 | سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات | 4.3% |
| | | من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 27.7% |
| | | أكثر من 10 سنوات | 68.1% |

أداة الدراسة الميدانية:

تم تصميم أداة الدراسة الميدانية والمتمثلة في استبانة لتعرف واقع مؤشرات قياس الأداء في جامعة القدس المفتوحة في ضوء الجودة الإدارية من وجهة نظر الإداريين، وتكونت الاستبانة من ستة مجالات: القيادة الإدارية، الجودة والتطوير، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتقييم الأداء، رضا المستفيد.

واشتملت الاستبانة على جزأين، الجزء الأول تضمن متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة)، وتضمن الجزء الثاني العبارات التي تمثل واقع مؤشرات قياس الأداء في جامعة القدس المفتوحة في ضوء الجودة الإدارية في مجالات الدراسة (القيادة الإدارية، الجودة والتطوير، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتقييم الأداء، رضا المستفيد).

صدق الاستبانة:

صدق المحكمين:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجال أصول التربية والبالغ عددهم (10) محكمين، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء تلك الملاحظات والتعديلات القيمة التي أبدتها الخبراء المحكمون، وبالتالي أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق وتتكون من (30) عبارة بعد حذف (5) عبارات تتمتع بالصدق الظاهري (صدق المحكمين).

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في جدول (2).

جدول (2) الاتساق الداخلي لمعاملات ارتباط المجالات بين كل عبارة

| مجال إدارة الموارد البشرية | | |
|----------------------------|----------------|---------------|
| م | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
| 1 | 0.860** | 0.000 |
| 2 | 0.461** | 0.000 |

نظر طلبتها، وقد توصلت نتائج الدراسة أن المؤشرات جاءت بدرجة متوسطة، وأنه يفضل ترسيخ علاقة دائمة مع خريجي الجامعة للاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم حول متطلبات سوق العمل، كونهم يمثلون حلقة الوصل بين الجامعة والمجتمع، مع ضرورة رفع مستوى جودة الخدمات التعليمية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أنها أكدت على أهمية قياس الأداء في الجامعات وتحديد مؤشرات الأداء في ضوء الجودة الشاملة، واستقادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة في تحديد مفهوم وجوانب قياس الأداء في العمليات الإدارية بالجامعة، وتحديد الإطار النظري والتعرف على مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء كمؤشرات دالة على جودة الأداء، كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية قياس الأداء في تطوير العمل الإداري داخل الجامعة والتأكيد على أهمية تطبيق قياس الأداء للوصول إلى مرحلة التميز والتنافس.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، وعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة، ونتائج تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) ومناقشتها، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي " وهو منهج يدرس ظاهرة أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2000: 83) التي تحاول من خلالها وصف ظاهرة هدف الدراسة من تعرف واقع مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة، أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة.

عينة الدراسة:

استخدمت الدراسة العينة العشوائية المقصودة التي تكونت من (47) موظف من أصحاب المناصب الإدارية.

خصائص عينة الدراسة:

تم تحديد بعض خصائص عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية في جدول (1) على النحو التالي:

الصدق البنائي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات المجالات، كما هو موضح في نتائج جدول (3).

جدول (3) قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

| م | المجال | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|------------------------|----------------|---------------|
| 1 | القيادة الإدارية | 0.811 | 0.000 |
| 2 | الجودة والتطوير | 0.980 | 0.000 |
| 3 | إدارة الموارد البشرية | 0.726 | 0.000 |
| 4 | نظم المعلومات الإدارية | 0.858 | 0.000 |
| 5 | الرقابة وتقييم الأداء | 0.882 | 0.000 |
| 6 | رضا المستفيد | 0.908 | 0.000 |

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة تدل على درجة عالية من الارتباط، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت من (0.726 إلى 0.980)، ومن ثم توافر صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة.

الصدق الذاتي:

تم التأكد من الصدق الذاتي لمجالات الاستبانة من خلال حساب قيمة الجذر التربيعي لمعاملات ألفا كرونباخ للثبات، لكل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما هو موضح في جدول (4).

جدول (4) الصدق الذاتي لمجالات الاستبانة

| م | المجال | ألفا كرونباخ للثبات | معامل الصدق |
|-------------------------|------------------------|---------------------|-------------|
| 1 | القيادة الإدارية | 0.945 | 0.972 |
| 2 | الجودة والتطوير | 0.925 | 0.962 |
| 3 | إدارة الموارد البشرية | 0.950 | 0.975 |
| 4 | نظم المعلومات الإدارية | 0.941 | 0.970 |
| 5 | الرقابة وتقييم الأداء | 0.934 | 0.966 |
| 6 | رضا المستفيد | 0.930 | 0.964 |
| إجمالي مجالات الاستبانة | | 0.922 | 0.960 |

يتضح من جدول (4) أن معامل الصدق للدرجة الكلية بلغ (0.960)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الذاتي.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة،

| | | |
|-----------------------------|---------|-------|
| 3 | 0.417** | 0.000 |
| 4 | 0.845** | 0.000 |
| 5 | 0.829** | 0.000 |
| مجال الجودة والتطوير | | |
| 1 | 0.879** | 0.000 |
| 2 | 0.802** | 0.000 |
| 3 | 0.906** | 0.000 |
| 4 | 0.477** | 0.000 |
| 5 | 0.805** | 0.000 |
| مجال القيادة الإدارية | | |
| 1 | 0.638** | 0.000 |
| 2 | 0.564** | 0.000 |
| 3 | 0.892** | 0.000 |
| 4 | 0.623** | 0.000 |
| 5 | 0.585** | 0.000 |
| مجال نظم المعلومات الإدارية | | |
| 1 | 0.842** | 0.000 |
| 2 | 0.843** | 0.000 |
| 3 | 0.875** | 0.000 |
| 4 | 0.842** | 0.000 |
| 5 | 0.842** | 0.000 |
| مجال الرقابة وتقييم الأداء | | |
| 1 | 0.935** | 0.000 |
| 2 | 0.830** | 0.000 |
| 3 | 0.631** | 0.000 |
| 4 | 0.755** | 0.000 |
| 5 | 0.592** | 0.000 |
| مجال رضا المستفيد | | |
| 1 | 0.810** | 0.000 |
| 2 | 0.875** | 0.000 |
| 3 | 0.756** | 0.000 |
| 4 | 0.795** | 0.000 |
| 5 | 0.869** | 0.000 |

*دالة عند مستوى دلالة 0.05 ** دالة عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (3) أن معظم معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.01) وبعضها دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وقد تراوحت هذه المعاملات بين (0.417 إلى 0.935)، وهذا يوضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة مما يعبر عن صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

التصحیح بمعادلة سيبرمان براون أصبح معامل الارتباط (0.824)، مما يدل على قيمة الثبات المرتفع.

إجراءات تطبيق الاستبانة:

تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وقد طلب منهم الإجابة عن عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً). ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4=5÷0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، ليصبح طول الخلايا كما هو موضح في جدول (7).

جدول (7) المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية | الوزن النسبي المقابل له | درجة التوافر |
|---------------------|-------------------------|--------------|
| من 1- 1.80 | من 20% - 36% | قليلة جداً |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر من 36% - 52% | قليلة |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر من 52% - 68% | متوسطة |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر من 68% - 84% | كبيرة |
| أكبر من 4.20 - 5 | أكبر 84% - 100% | كبيرة جداً |

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الدراسة مستوى التوافر حسب المحك المعتمد للدراسة.

نتائج تحليل أداة الدراسة الميدانية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول حول درجة توافر مؤشرات قياس الأداء في جامعة القدس المفتوحة في ضوء الجودة الإدارية من وجهة نظر الإداريين.

أ- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة الكلية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجالات الاستبانة

| م | المجالات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|---|------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | القيادة الإدارية | 3.76 | 0.760 | 75.2 | كبيرة |
| 2 | الجودة والتطوير | 3.95 | 0.553 | 79.0 | كبيرة |
| 3 | إدارة الموارد البشرية | 3.63 | 0.641 | 72.6 | كبيرة |
| 4 | نظم المعلومات الإدارية | 4.42 | 0.818 | 88.4 | كبيرة جداً |
| 5 | الرقابة وتقييم الأداء | 3.86 | 0.574 | 77.2 | كبيرة |
| 6 | رضا المستفيد | 4.16 | 0.671 | 83.2 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.96 | 0.574 | 79.2 | كبيرة |

يتضح من نتائج جدول (8) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات قياس الأداء في جامعة القدس المفتوحة في

وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبالدراسة الحالية تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية فيما يأتي:

معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة

ثبات التجانس الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، كما هو موضح في جدول (5):

جدول (5) معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

| م | المجال | معامل الثبات |
|---|-------------------------|--------------|
| 1 | القيادة الإدارية | 0.889 |
| 2 | الجودة والتطوير | 0.852 |
| 3 | إدارة الموارد البشرية | 0.936 |
| 4 | نظم المعلومات الإدارية | 0.995 |
| 5 | الرقابة وتقييم الأداء | 0.880 |
| 6 | رضا المستفيد | 0.937 |
| | إجمالي مجالات الاستبانة | 0.972 |

يتضح من جدول (5) أن معامل الثبات الإجمالي لمجالات الاستبانة بلغت قيمته (0.972)، مما يدل على الثبات الاستبانة المرتفع.

طريقة التجزئة النصفية:

تم حساب معامل الثبات (معامل الارتباط المعدل) باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين واعتبرت العبارات ذات الأرقام الفردية هي فقرات النصف الأول، والفقرات الزوجية هي فقرات النصف الثاني، وتم حساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سيبرمان- براون (معامل الثبات = $\frac{2r}{1+r}$) حيث r معامل الارتباط، كما هو موضح في جدول (6) التالي:

جدول (6) معامل الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام التجزئة النصفية

| م | المجال | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|---|-------------------------|----------------|-----------------------|
| 1 | القيادة الإدارية | 0.795 | 0.886 |
| 2 | الجودة والتطوير | 0.648 | 0.786 |
| 3 | إدارة الموارد البشرية | 0.897 | 0.946 |
| 4 | نظم المعلومات الإدارية | 0.984 | 0.992 |
| 5 | الرقابة وتقييم الأداء | 0.770 | 0.870 |
| 6 | رضا المستفيد | 0.895 | 0.945 |
| | إجمالي مجالات الاستبانة | 0.701 | 0.824 |

يتبين من جدول (6) أن معامل ارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية لإجمالي مجالات الاستبانة قد بلغ (0.701)، وبعد

تضارب المهام أو الازدواجية فيها، كما يعتبر نظام الحوسبة مرجعية واحدة لكافة الموظفين في المؤسسة، مما يعمل على منع حدوث الأخطاء مما يزيد من كفاءة وجودة العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عباس، 2002) التي أشارت إلى وجود علاقة تبادلية واعتمادية بين النظام الإداري للجودة ونظام المعلومات.

وجاء مجال إدارة الموارد البشرية في الرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وبلغ الانحراف المعياري (0.641)، ووزن نسبي بلغ (72.6%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة القدس المفتوحة تعمل على تلبية مطالب العاملين إلا أنها لا تعمل على إحداث التغييرات التي يأملونها الموظفين في العمل من مشاركتهم في التخطيط وتمكين العاملين، وتوفير الحوافز التي تناسب أدائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وذلك يرجع لمركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحجار، 2004) والتي أشارت إلى ضعف مستوى الأداء في مجال الموارد البشرية، وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (زامل، 2005) التي نال مجال إدارة الموارد البشرية وزن منوي (89%).

ب- نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات الاستبانة:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال القيادة الإدارية

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | تمارس القيادات الجامعية كافة الصلاحيات الممنوحة لها. | 4.47 | 0.830 | 89.4 | كبيرة جداً |
| 2 | تحرص قيادة الجامعة على الأخذ بأراء ومقترحات العاملين. | 3.55 | 0.802 | 71.0 | كبيرة |
| 3 | يبيدي الموظفين رأيهم عند اختيار القيادات الجامعية. | 2.98 | 1.011 | 59.6 | متوسطة |
| 4 | تؤخذ معايير الأقدمية والكفاءة عند اختيار القيادات الادارية. | 3.74 | 1.093 | 74.8 | كبيرة |
| 5 | تهتم قيادة الجامعة بتوفير العلاقات الانسانية داخل الجامعة لإنجاح العملية التعليمية. | 4.06 | 0.791 | 81.2 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.76 | 0.760 | 75.2 | كبيرة |

وقد تم ترتيب عبارات مجال القيادة الإدارية تنازلياً بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة، وجاءت أعلى عبارة تنص على (تمارس القيادات الجامعية كافة الصلاحيات الممنوحة لها)، بمتوسط حسابي (4.47)، ووزن نسبي (89.4%)، تليها العبارة (تهتم قيادة الجامعة بتوفير العلاقات الانسانية داخل الجامعة لإنجاح العملية التعليمية)، بمتوسط حسابي (4.06)، ووزن نسبي (81.2%)، وجاءت عبارة (يبيدي الموظفين رأيهم عند اختيار القيادات الجامعية) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98)، ووزن نسبي (59.6%).

ضوء الجودة الإدارية من وجهة نظر الإداريين على مجالات الاستبانة جاءت بدرجة كبيرة حسب المحك المعتمد للدراسة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للمجالات الستة (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.574)، ووزن نسبي بلغ (79.2%)، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن جامعة القدس المفتوحة تعمل على تطبيق قياس الأداء لتحسين وتطوير عملياتها الإدارية وتقييمها المستمر، لتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات وتحقيق ميزة تنافسية تخدم المستفيدين من العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوارثان، 2015) والتي تؤكد على أن تطبيق قياس الأداء يخلق نظام متكامل في مؤسسات التعليم العالي، يعكس الرؤية الاستراتيجية للجامعة، ويساعد في التقييم الذاتي ويركز على الأهداف والاتجاهات بهدف تحقيق القيام المتوازن للأداء في الجامعة.

وجاء مجال نظم المعلومات الإدارية في الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، والانحراف المعياري بلغت قيمته (0.818)، ووزن نسبي بلغ (88.4%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية تؤكد على مدى أهمية قياس أداء نظم المعلومات الإدارية من خلال تسيير العمل الإداري وتوفير الوقت والجهد، والسرعة والدقة في الوصول للمعلومات واسترجاعها، ودورها في عدم

يتضح من نتائج جدول (9) أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال (القيادة الإدارية) بلغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.760)، ووزن نسبي بلغ (75.2%) وبذلك فإن درجة تطبيق قياس الأداء في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (أبو معمر، 2009) كما تتفق مع دراسة (أبو عامر، 2008)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية للجامعة تمنح بعض الصلاحيات للموظفين حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المفوضة إليهم، مما يعكس ثقة القيادة الإدارية بموظفيها.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الجودة والتطوير

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | تجري وحدة الجودة تقييماً شاملاً لأدائها لتحديد جوانب القوة والضعف فيها. | 4.06 | 0.704 | 81.2 | كبيرة |
| 2 | يتم تقييم الجامعة بناء على معايير ومؤشرات موضوعية قابلة للقياس. | 4.32 | 0.810 | 86.4 | كبيرة جداً |

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 3 | تقدم دوائر الجامعة وأقسامها خطة شاملة للتطوير في أداؤها. | 4.00 | 0.659 | 80.0 | كبيرة |
| 4 | يتم استخدام نتائج استبانة قياس الرضا للعاملين في الجامعة في عملية تحسين الأداء. | 3.45 | 0.619 | 69.0 | كبيرة |
| 5 | تأخذ رئاسة الجامعة بأراء ومقترحات القيادات الادارية والعاملين في تطوير اداءها. | 3.91 | 0.686 | 78.2 | كبيرة |
| الدرجة الكلية | | | | | |
| | | 3.95 | 0.553 | 79.0 | كبيرة |

وجاءت عبارة (يتم استخدام نتائج استبانة قياس الرضا للعاملين في الجامعة في عملية تحسين الأداء) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45)، وبوزن نسبي (69.0%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارة، 2006) ومع دراسة (أبو عامر، 2008) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً جوهرياً لأراء الموظفين عند إجراء التطوير في العمليات الإدارية.

يتضح من نتائج جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الجودة والتطوير، أنه جاءت أعلى عبارة تنص على (يتم تقييم الجامعة بناء على معايير ومؤشرات موضوعية قابلة للقياس)، بمتوسط حسابي (4.32)، وبوزن نسبي (86.4%)، تليها العبارة (تجري وحدة الجودة تقييماً شاملاً لأداؤها لتحديد جوانب القوة والضعف فيها)، بمتوسط حسابي (4.06)، وبوزن نسبي (81.2%).

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال إدارة الموارد البشرية

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|----------------------|--|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | يوجد معايير محددة لاختيار الموظفين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بما يتواءم مع رسالة وأهداف الجامعة. | 3.66 | 0.841 | 73.2 | كبيرة |
| 2 | توفر الجامعة البرامج التدريبية لجميع العاملين وفق احتياجاتهم. | 3.47 | 0.687 | 69.4 | كبيرة |
| 3 | توفر الجامعة توصيف وظيفي للعمل يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح. | 3.91 | 0.583 | 78.2 | كبيرة |
| 4 | تهتم الجامعة بقياس مستوى الرضا الوظيفي لموظفيها (أعضاء هيئة التدريس / الهيئة الإدارية). | 3.55 | 0.746 | 71.0 | كبيرة |
| 5 | يوجد دليل خاص يوضح الواجبات والحقوق للعاملين بالجامعة. | 3.55 | 0.717 | 71.0 | كبيرة |
| الدرجة الكلية | | | | | |
| | | 3.63 | 0.641 | 72.6 | كبيرة |

فيها، وجاءت عبارة (توفر الجامعة الأنشطة التدريبية لجميع العاملين وفق احتياجاتهم) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47)، وبوزن نسبي (69.4%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علاونة وغنيم، 2005) التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال القوى البشرية بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو فارة، 2006) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا توفر اهتماماً جوهرياً في التركيز على العاملين، ودراسة (الحجار، 2004) والتي أشارت إلى أن أداء الجامعة في مجال الموارد البشرية ضعيف.

يتضح من نتائج جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إدارة الموارد البشرية، قد جاءت أعلى عبارة تنص على (توفر الجامعة توصيف وظيفي للعمل يحدد الواجبات والمسؤوليات والأدوار بوضوح)، بمتوسط حسابي (3.91)، وبوزن نسبي (78.2%)، تليها العبارة (يوجد معايير محددة لاختيار الموظفين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس بما يتواءم مع رسالة وأهداف الجامعة)، بمتوسط حسابي (3.66)، وبوزن نسبي (73.2%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة القدس المفتوحة تولي اهتماماً على العاملين

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال نظم المعلومات الإدارية

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|----------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | يوجد لدى الجامعة موقع إلكتروني على شبكة الانترنت. | 4.40 | 0.825 | 88.0 | كبيرة جداً |
| 2 | يوجد لدى الجامعة قواعد بيانات شاملة لكافة انشطتها العلمية والادارية والمالية. | 4.43 | 0.827 | 88.6 | كبيرة جداً |
| 3 | يوجد في الجامعة نظام فعال لحفظ المعلومات بطريقة آمنة. | 4.45 | 0.829 | 89.0 | كبيرة جداً |
| 4 | تطور الجامعة نظم قواعد البيانات بشكل مستمر بناءً على احتياجاتها. | 4.40 | 0.825 | 88.0 | كبيرة جداً |
| 5 | يوجد شبكة اتصال محوسبة مرتبطة بجميع دوائر الجامعة | 4.40 | 0.825 | 88.0 | كبيرة جداً |
| الدرجة الكلية | | | | | |
| | | 4.42 | 0.818 | 88.4 | كبيرة جداً |

بمتوسط حسابي (4.45)، وبوزن نسبي (89.0%)، تليها العبارة (يوجد لدى الجامعة قواعد بيانات شاملة لكافة انشطتها العلمية والادارية والمالية)، بمتوسط حسابي (4.43)، وبوزن نسبي

يتضح من نتائج جدول (12) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال نظم المعلومات الإدارية، قد جاءت أعلى عبارة تنص على (يوجد لدى الجامعة نظام فعال لحفظ المعلومات بطريقة آمنة)،

وجهة نظر الإداريين، ودراسة (العنزي، 2016) التي أشارت إلى أهمية دور نظم المعلومات الإدارية في تسيير أعمال المؤسسة التعليمية وصناعة القرارات.

(88.6%)، وجاءت باقي العبارات بنفس الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.40)، وبوزن نسبي (88.0%)، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (عاشور، 2010) التي أكدت على أن استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعة له دور كبير في تحسين الأداء المؤسسي من

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال الرقابة وتقييم الأداء

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|---|--|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | يتم قياس أداء العمليات الإدارية بناءً على معايير ومؤشرات واضحة ومحددة. | 3.94 | 0.604 | 78.8 | كبيرة |
| 2 | يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين الوضع التنافسي للجامعة. | 3.87 | 0.612 | 77.4 | كبيرة |
| 3 | تصدر الجامعة ملخصاً عن التقييم الذاتي لأدائها في نهاية كل عام جامعي. | 4.17 | 0.868 | 83.4 | كبيرة |
| 4 | تتناقش رئاسة الجامعة نتائج التقييم مع الموظفين الإداريين في الجامعة. | 3.79 | 0.623 | 75.8 | كبيرة |
| 5 | يتم ربط حوافز ومكافآت العاملين في الجامعة بمستوى أدائهم. | 3.51 | 0.748 | 70.2 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 3.86 | 0.574 | 77.2 | كبيرة |

اهتماماً واضحاً بمستوى أدائها من خلال التقييم الدوري للجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرح، 2012) والتي أشارت إلى أن تقييم أداء الجامعة له دور كبير في مواكبة التطور العلمي وتطوير البرامج الأكاديمية واستحداث برامج جديدة، وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات الأخرى، وجاءت عبارة (يتم ربط حوافز ومكافآت العاملين في الجامعة بمستوى أدائهم) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51)، وبوزن نسبي (70.2%).

يتضح من نتائج جدول (13) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال الرقابة وتقييم الأداء، قد جاءت أعلى عبارة تنص على (تصدر الجامعة ملخصاً عن التقييم الذاتي لأدائها في نهاية كل عام جامعي)، بمتوسط حسابي (4.17)، وبوزن نسبي (83.4%)، تليها العبارة (يتم قياس أداء العمليات الإدارية بناءً على معايير ومؤشرات واضحة ومحددة)، بمتوسط حسابي (3.94)، وبوزن نسبي (78.8%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة القدس المفتوحة تولي

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات مجال رضا المستفيد

| م | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | توفر الجامعة آليات ووسائل لتواصل الطلاب بسرية تامة للمعلومات مع المسؤولين في الجامعة. | 4.32 | 0.810 | 86.4 | كبيرة جداً |
| 2 | تهتم الجامعة بتقييم الخدمات المقدمة إلكترونياً للطلاب وتزويدهم بالخدمات اللازمة. | 3.96 | 0.624 | 79.2 | كبيرة |
| 3 | تهتم الجامعة بقياس وتقييم تأثير خدماتها على المجتمع. | 4.30 | 0.800 | 86.0 | كبيرة جداً |
| 4 | تهتم إدارة الجامعة على الاستماع لمشكلات المستفيدين وتعمل على علاجها. | 4.26 | 0.826 | 85.2 | كبيرة جداً |
| 5 | تهتم الجامعة برأي المستفيدين الرئيسيين بشأن كفاية وجودة المرافق. | 3.98 | 0.675 | 79.6 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية | 4.16 | 0.671 | 83.2 | كبيرة |

لا تولي اهتماماً في التركيز على المستفيد والعاملين، ودراسة (غانم، 2008) التي أشارت إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مجال رضا المستفيد لم يكن موفقاً.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لواقع توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي:

أ- الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس:

يتضح من نتائج جدول (14) استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال رضا المستفيد، قد جاءت أعلى عبارة تنص على (توفر الجامعة آليات ووسائل لتواصل الطلاب بسرية تامة للمعلومات مع المسؤولين في الجامعة)، بمتوسط حسابي (4.32)، وبوزن نسبي (86.4%)، تليها العبارة (تهتم الجامعة بقياس وتقييم تأثير خدماتها على المجتمع)، بمتوسط حسابي (4.28)، وبوزن نسبي (85.6%)، وجاءت عبارة (تهتم الجامعة على تقييم الخدمات المقدمة إلكترونياً للطلاب وتزويدهم بالخدمات اللازمة) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96)، وبوزن نسبي (79.2%)، وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (زامل، 2005) التي أكدت أن إدارة الجامعة تسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين بوزن نسبي (89.4%)، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (أبوفارة، 2006) التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية

جدول (15) تحليل اختبار التائي (T-Test) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات الحسابية تعزى لمتغير الجنس

| م | المجال | متغير الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|---|------------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1 | القيادة الإدارية | أنثى | 5 | 3.8400 | .77974 | .241 | .965 |
| | | ذكر | 42 | 3.7524 | .76740 | | |
| 2 | الجودة والتطوير | أنثى | 5 | 4.3200 | .75631 | 1.612 | .407 |
| | | ذكر | 42 | 3.9048 | .51936 | | |
| 3 | إدارة الموارد البشرية | أنثى | 5 | 4.2000 | .70711 | 2.186 | .705 |
| | | ذكر | 42 | 3.5619 | .60766 | | |
| 4 | نظم المعلومات الإدارية | أنثى | 5 | 4.5600 | .87636 | 0.410 | .638 |
| | | ذكر | 42 | 4.4000 | .82047 | | |
| 5 | الرقابة وتقييم الأداء | أنثى | 5 | 4.0400 | .90995 | 0.757 | .038 |
| | | ذكر | 42 | 3.8333 | .53359 | | |
| 6 | رضا المستفيد | أنثى | 5 | 4.2400 | .77974 | 0.273 | .820 |
| | | ذكر | 42 | 4.1524 | .66817 | | |
| | الدرجة الكلية | أنثى | 5 | 4.2000 | .72072 | 0.410 | .660 |
| | | ذكر | 42 | 3.9341 | .55794 | | |

إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.
ب- الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة:

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "45" تساوي 2.00 تشير نتائج جدول (15) أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور تساوي (0.410)، وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.00)، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.660) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

| المجال | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | القيمة الاحتمالية |
|---------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|----------|-------------------|
| 1. القيادة الإدارية | بين المجموعات | 1.038 | 2 | .519 | .893 | .417 |
| | داخل المجموعات | 25.573 | 44 | .581 | | |
| | المجموع | 26.611 | 46 | | | |
| 2. الجودة والتطوير | بين المجموعات | 2.342 | 2 | 1.171 | 4.375 | .019 |
| | داخل المجموعات | 11.776 | 44 | .268 | | |
| | المجموع | 14.117 | 46 | | | |
| 3. إدارة الموارد البشرية | بين المجموعات | 1.817 | 2 | .909 | 2.332 | .109 |
| | داخل المجموعات | 17.141 | 44 | .390 | | |
| | المجموع | 18.958 | 46 | | | |
| 4. نظم المعلومات الإدارية | بين المجموعات | 8.244 | 2 | 4.122 | 8.046 | .001 |
| | داخل المجموعات | 22.542 | 44 | .512 | | |
| | المجموع | 30.786 | 46 | | | |
| 5. الرقابة وتقييم الأداء | بين المجموعات | 2.158 | 2 | 1.079 | 3.647 | .034 |
| | داخل المجموعات | 13.018 | 44 | .296 | | |
| | المجموع | 15.176 | 46 | | | |
| 6. رضا المستفيد | بين المجموعات | 3.215 | 2 | 1.607 | 4.028 | .025 |
| | داخل المجموعات | 17.556 | 44 | .399 | | |
| | المجموع | 20.771 | 46 | | | |
| جميع المجالات | بين المجموعات | 2.609 | 2 | 1.305 | 4.575 | .016 |
| | داخل المجموعات | 12.547 | 44 | .285 | | |
| | المجموع | 15.157 | 46 | | | |

3. إعداد دليل إرشادي يوضح مؤشرات قياس الأداء لجميع الموظفين الإداريين أصحاب القرار داخل الجامعة.

المراجع:

1. أبو سمرة، محمود وعلاونة، معزوز والعباسي، عمر (2008): مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة، ع12، ص ص 11-46.
2. أبو شرح، جمال (2012): مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
3. أبو عامر، أمال (2008): واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
4. أبو عودة، فوزي وأبو ملح، محمد (2004): مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول "التربية في فلسطين وتغيرات العصر"، المنعقد بكلية التربية الجامعة الإسلامية في الفترة 23-24/11/2004.
5. أبو فارة، يوسف (2003): تقييم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، في الفترة من 21-23 تشرين الأول 2003، جامعة الزرقاء الأهلية: الأردن.
6. أبو معمر، وصفية (2009): درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
7. أحمد مصطفى ومحمد الانصاري (2002): الدليل التدريبي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج.
8. بركات، سهير (1994): تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة تحليلية لنظام تقييم الطلبة لكفاءة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود: الرياض.
9. التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو(9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان.
10. جامعة القدس المفتوحة (2010). دليل جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، ص 17.

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 44" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.18

إن قيمة F المحسوبة تساوي (4.575) أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (3.18)، وتشير هذه النتيجة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وللوقوف على مصدر تلك الدلالة في الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة تم تطبيق اختبار شيفيه والذي أشارت نتائجه إلى أن مصدر الدلالة في الفروقات بين المتوسطات لمتغير سنوات الخدمة كان لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات) وتعزى هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة تمتلك الخبرة الإدارية في الجامعة، ولديها اطلاع واسع على نظام الجودة الإدارية، ومراقبة جوانب سير التقدم نحو تحقيق أهداف مؤشرات قياس الأداء، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Laurie, 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية ترجع إلى متغير الخبرة ولصالح الخبرة الأطول، ودراسة (التميمي، 2004) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين ذوي الخبرة من (10 سنوات فأكثر).

نتائج الدراسة:

1. توصلت نتائج الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الإداريين على مجالات الاستبانة جاءت بدرجة كبيرة حسب المحك المعتمد للدراسة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للمجالات الستة (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.574)، وبوزن نسبي بلغ (79.2%).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى متغير الجنس.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) حول درجة توافر مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة كان لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

1. الاستعانة بفريق من الخبراء المتخصصين في مجال إعداد مؤشرات قياس جودة الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي لوضع معايير ضمان الجودة الإدارية وربطها بمؤشرات قياس الأداء في جميع مجالات العمل التعليمية والإدارية والمالية.
2. وضع منهجية لتقييم العمليات الإدارية من خلال قياس مؤشرات الأداء لمداخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية.

11. الحجار، رائد (2004): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 8، العدد 2، ص 204-240.
12. الحراشنة، محمد (2011): تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، الإداريين في جامعة آل البيت، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي في جامعة الزرقاء الخاصة، في الفترة 10-12/5/2011.
13. حسان، خديجة (2001): مؤشرات مقترحة لأداء مؤسسات التعليم العالي الأهلي بالملكة العربية السعودية، ندوة التعليم العالي الأهلي في السعودية، ص ص 387-402.
14. زامل، صبيح (2005): متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد- جامعة بغداد، دراسة من كتاب "الجودة في التعليم- دراسات تطبيقية- سوسن مجيد ومحمد الزيادات 2008.
15. زاهر، شتوي (2006): مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية بالكليات التربوية بمنطقة عسير، المجلة السعودية للتعليم العالي، السعودية، ص ص 93-175.
16. ساسي، إلياس وببه، إيمان (2016): مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في ظل تغييرات البيئة الأكاديمية العالمية، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، 9-11 فبراير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص 112-123.
17. شاويش، مصطفى (2005): إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. عاشور، محمد والشقران، رامي (2010): فاعلية استخدام نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد السادس، ص ص 58-88.
19. عباس، عايذة (2002): إدارة الجودة الشاملة مدخل لفاعلية إدارة المعلومات بالتعليم الجامعي باليمن، مجلة التربية، العدد 6، السنة 5، ص ص 73-93.
20. عبد الحلیم، محمد ويوسف بحر (2006): مدى تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 15، العدد الأول، ص ص 283-315.
21. عبد الرحيم، محمد (2008): " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية"، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
22. عبد الرحيم، محمد (2008): قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية- الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة، ص ص 98.
23. 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.
24. عريبات، بشير (2010): واقع التعليم الجامعي الرسمي في الأردن- دراسة في بعض مؤشرات كفايات الأداء، المجلة التربوية، العدد السابع والعشرون، ص ص 99-120.
25. العمري، هاني (2002): أثر منهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الجودة والكفاءة والإلتقان، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب 10-13 مارس، الكويت.
26. العنزري، أمل (2016): جودة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة لدى مديري ومديرات الإدارات في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 27، ص ص 461-483.
27. الكعكي، سهام (2007): تصور مقترح لتطبيق الجودة الإدارية في جامعة الرياض للبنات بالملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ص ص 115-139.
28. مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (2009): دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد.
29. المزين، سليمان وسكيك، سامية (2012): مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي- آفاق مستقبلية، 18 يناير.
30. الموسوي، نعمان (2003): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مجلد 17، العدد 67، ص ص 87-117.
31. الورثان، عدنان (2015): مؤشرات قياس الأداء المؤثرة في التعليم الجامعي: دراسة تحليلية في ضوء مبادئ الاعتماد الأكاديمي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 23، العدد 3، ج1، مصر، ص ص 249-299.
32. Chmielecka, E &Dbrowski, M. (2005): Accreditation and Evaluation in poland:

37. Massy, William (2003): Honoring The Trust: Quality And Cost Container In Higher Education, Anker publishing: New York.
38. Rowe, Ken & Lievesley Denise (2002): Constructing and Using Educational Performance Indicators, OP. Cit, p.p 6-7.
39. Sebkova, H. (2005): the tasks and responsibilities of accreditation and evaluation, Kluwer academic publishers, usa.
40. Stanley, Gordan, Reynolds (1995): Performance Indictors and Quality Review in Australian Universities, vol. 4 No.2
41. The Oxford Dictionaries Of English :2010
33. Freed, Jann &klugman, Maric (1997): Quality Principles and Practices in Higher Education, Arizona:Oryx Press.
34. Jean Burylo (2006): The Importance of Performance Measurement www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf
35. Laurie, Loma (2004): Moving towards, Aquality Climate At The University of Cyprus, The International Journal Of Education Management, Vol 12, iss. 1, pp 14- 23.
36. Madsen, David &Williams, Don (1988): Indicators Of Change In American Higher Education, ASHE1988 Annual Meeting Paper, Va: ERIC Reproductive Document.

قياس الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي

ميرفت الحسيني

عضو هيئة تدريس غير متفرغ / كلية العلوم الادارية والاقتصادية

جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

mhusseine74@gmail.com

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة حسب بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع الوحدات الادارية والعمادات والفروع في جامعة القدس المفتوحة ، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة حول ابعاد الحوكمة من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي الذي اجرته الجامعة عام 2016، ونتائج استبانة بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي، والنتائج الواردة حول جامعة القدس المفتوحة في تقرير اللجنة المكلفة من قبل البنك الدولي لدراسة ابعاد الحوكمة في الجامعات العربية عام 2012، بالإضافة الى عقد لقاء مع مجموعة تركيز من بعض مدرء الدوائر والعمداء وذلك لاستطلاع رأيهم حول تطبيق ابعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة.

وعلى الرغم من ان نتيجة التقييم الذاتي المؤسسي التي قامت به الجامعة قد اعطت نتيجة مرضية حيث كان مستوى الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة عالياً، الا ان بطاقة قياس الحوكمة قد اظهرت مستوى متوسط للحوكمة الرشيدة في الجامعة، وكانت الفجوة واضحة بين التقييمين في بعد السياق والرسالة والاهداف، وفي بعد المشاركة.

وقد اوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها: نشر مبادئ الحوكمة الرشيدة ومؤشراتها على العاملين داخل الجامعة وبين اعضاء مجالس الجامعة وتعزيزها، انشاء وحدة ادارية متخصصة للحوكمة تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة، ووضع ميثاق للحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة، حوكمة الجامعات، بطاقة قياس الحوكمة، جامعة القدس المفتوحة.

Abstract: This study aimed to measure the degree of good governance at Al-Quds Open University using the University Governance Screening Card (UGSC), which had adopted from the World Bank. To achieve this objective, the study population was determined by Administrative Units, Deanships and Branches at Al-Quds Open University. The researcher collected the necessary data about the dimensions of governance, from the report of Self – Assessment 2016, the results of the UGSC, as well as the results of the World Bank's report which prepared by a team led by Adriana Jaramillo 2012, in addition with a focus group to explore their opinion about the implementation of good governance at the university.

Although the outcome of the institution's self-assessment was satisfactory, the level of governance at Al-Quds Open University was high, but the UGSC showed a moderate level of governance at the university. The gap was clear between the tow evaluations in the dimentions of Context, Mission, and Goals, and Participation.

The researcher recommended to disseminate the principles of good governance and its indicators on the employees and on the members of the university's councils; and to establish a specialized administrative unit for the follow-up, practice and implementation of governance standards, and putting a charter for good governance in the Palestinian universities.

Keywords: GoodGovernance, UGSC, Al Quds Open University.

في العديد من الاقتصاديات المتقدّمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الأزمات المالية التي شهدها العالم، ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت مفهوم الحوكمة. فقد انتقل هذا المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي ليخفف عن الأزمة الحقيقية التي تمرّ بها ويضمن تحقيقها للجودة المطلوبة بتكاليف معقولة.

وقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة بعد سلسلة من الانهيارات المالية وانتشار الفساد المالي والإداري بين الشركات وعقدت العديد من الهيئات الدولية العديد من المؤتمرات الدولية لتبني معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات لتعمل على ضبط

المقدمة: تعد الحوكمة الرشيدة Good Governance من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها وإلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية (مؤسسات الدولة والشركات المختلفة) وذلك من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، ويقضي على الفساد ويحاصره في أضيق الحدود.

ويعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات حديثة الاستخدام، رغم قدم الإشارة إليه، فقد تزايدت الحاجة إلى الحوكمة

احتياجات مجتمعاتها بما يساير العصر (خورشيد ويوسف، 2009)، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في العديد من الجامعات الفلسطينية، فإن مشكلة الدراسة تتحدّد في التعرف على مستوى الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة.

ونتيجة لذلك تكمن مشكلة هذه الدراسة في محاولتها الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

" ما مستوى الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة حسب بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من البنك الدولي؟"

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. توضيح مفهوم الحوكمة الرشيدة و ابعادها والية قياسها.
2. التعرف على مدى مستوى الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي.
3. تقديم مقترحات تفيد رئاسة الجامعة في ضبط نموذج الحوكمة في الجامعة.

أسئلة الدراسة

ينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى بعد "السياق، الرسالة، الاهداف" في جامعة القدس المفتوحة؟
2. ما مستوى بعد "التوجه الاداري" في جامعة القدس المفتوحة؟
3. ما مستوى بعد "الاستقلالية" في جامعة القدس المفتوحة؟
4. ما مستوى بعد "المساءلة" في جامعة القدس المفتوحة؟
5. ما مستوى بعد "المشاركة" في جامعة القدس المفتوحة؟

حدود الدراسة

يتحدد إطار الدراسة في الحدود التالية:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2018/2019.
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في جامعة القدس المفتوحة مكاتب الإدارة العامة في القدس ورام الله.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مدراء الدوائر والعمداء في جامعة القدس المفتوحة.
- **حدود الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة على ابعاد الحوكمة الرشيدة حسب بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي.

العمل فيها وتضمن النزاهة والشفافية في الإفصاح والمعلومات للمستفيدين.

كما اكتسب موضوع الحوكمة أهمية متزايدة في السنوات القليلة الماضية وكثرت المبادرات الداعية للإصلاح وإحلال الحكم الرشيد، وذلك من بعد التجارب التي مرت بها الدول المختلفة. فظهرت الحوكمة الرشيدة نتيجة الحاجة الماسة لإيجاد معايير وقواعد تنظم العلاقة بين المؤسسات في القطاعات المختلفة من جهة والمستثمرين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، وفي الوقت نفسه عملت على حماية تلك المؤسسات من الأزمات التي ستعكس سلباً على الاقتصاد المحلي والعالمي، وتتمثل ابعاد الحوكمة للجامعات في: السياق، الرسالة، الاهداف، والتوجه الاداري، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة.

ومنذ ظهور مصطلح الحوكمة الرشيدة لم تتوقف المحاولات لتحسين التعريف حتى يصبح أكثر شمولاً وتحديداً، وأن يشمل تطبيقها كافة المؤسسات الحكومية والخاصة، لذا، جاءت الحاجة ماسة لقياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات بشكل عام وجامعة القدس المفتوحة بشكل خاص باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فالحوكمة التي تعبر عن الكيفية التي تُدار بها المؤسسات، وتُراقب من جميع الأطراف ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تُعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة الإدارة في الاستفادة من إمكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها، ومن هنا تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من المطالبات لتطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات وتحقيق معايير ضمان الجودة في التعليم الجامعي.

وتُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في قياس الحوكمة الرشيدة في الجامعات بشكل عام وجامعة القدس المفتوحة بشكل خاص باستخدام بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي، ولذلك تأمل الباحثة في أن تفيد نتائج هذه الدراسة القادة الإداريين في الجامعة من خلال تعرفهم على المستوى الذي وصلت اليه الجامعة في تطبيقها لابعاد الحوكمة وبالتالي بناء نظام متميز لها.

مشكلة الدراسة

ينطلق موضوع حوكمة الجامعات من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والمساءلة لتطويع المجتمعات وبنائها، وإحداث تغييرات إيجابية في الدول التي أسست هذه الجامعات، وإعداد أجيال مقتردة على مسيرة الإنفجار المعرفي والتقني، وتلبية

الإطار النظري

الحوكمة الرشيدة في الجامعات:

يختلف تعريف الحوكمة الرشيدة بين العديد من الجهات والمؤسسات الدولية بحيث يدل كل منها على وجهة النظر التي يتبناها مقدم التعريف إذ لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والإداريين والمحللين الماليين والمحاسبين لهذا المفهوم حيث تتباين التعاريف من مفهوم ضيق في طرف واحد من أطراف الحوكمة إلى مفهوم واسع وشامل لكافة الأطراف.

والحوكمة الرشيدة هي العملية التي تدار من خلالها المؤسسات والاعمال العامة والخاصة بصورة عالية من النزاهة والشفافية ويحقق ذلك بطريقة خالية من الفساد، وفي ظل سيادة القانون، فهي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء. وقد عرفها البنك الدولي بأنها "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية". (World Bank, 1992)

اما برنامج الامم المتحدة الانمائي UNDP فقد حشد عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة على مدار فترات متتالية حيث خلصوا الى التعريف بأن الحوكمة تعني: "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والادارية لادارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته". (UNDP, 1997)

وفي تطور آخر عرّفت الحوكمة بأنها التقاليد، والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام.(برنامج الامم المتحدة الانمائي، 1997)

وبناءً على ما سبق يمكننا القول ان الحوكمة الرشيدة هي: طريقة العمل والاسلوب الصحيح لحكم المؤسسة وإدارتها بكافة المستويات العليا والوسطى والدنيا، في القطاعات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والادارية، وتكون شاملة لكافة إدارات ومكامن اتخاذ القرارات بحيث تتوخى هذه الطريقة والاسلوب والقيادة العادلة والحكمة والتعقل والعقلانية،

ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات التي تبنت الحوكمة من حيث الإدارة والأرباح (الطائي وحمد، 2011) فقد انتقل هذا المفهوم إلى الجامعات ليُعبّر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات، والحلول المقترحة لها، إذ نُصّب بعضها فوق الطلبة والهيئتين التدريسية والإدارية، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونهم، دون أن

يكون لأي منهم الحق في مناقشة تلك القرارات أو الاعتراض عليها، مما أدى إلى عزوف الطلبة عن المشاركة في الحياة العامة سواءً أكان ذلك داخل الجامعة أم خارجها. مما أثر على تطوّر الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي يفترض فيها أن تُعيد صياغة توجّهات المجتمع بأشكاله كافة (الخصيري، 2005 ؛ ناصر الدين، 2012).

وتُعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهو المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الجامعة (Wang, 2010). وتُعرف حوكمة الجامعات بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (خورشيد ويوسف، 2009).

كما وأن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها وصورتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيراً من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود وتطبيقها بشفافية وذلك ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته، والرؤية المستقبلية من مستلزماته (خورشيد ويوسف، 2009).

وبناءً على ذلك فإن الحوكمة الجامعية ليست مجرد إدارة شاملة للجامعة بل هي أوسع نطاقاً وأعم مفهوماً، فهي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة التشريعات التي تهدف إلى تحقيق جودة العمليات والمخرجات، والإداريتين الأكاديمية والإدارية وتميزها (بزراوية وسالمي، 2011)، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات الجامعة، وهي أيضاً مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة التي توجد الانسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خللاً كبيراً في عمليات الجامعة، ومن ثم في مخرجاتها.

وتوفر الحوكمة بيئة صحية للعمل من خلال مبدأ المساءلة واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات وتقييم أداء الجميع

مخرجاتها، ويشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء، والجامعة، والعمداء، والأقسام العلمية، فضلاً عن المديرين والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، والخريجين.

إلا أن هناك عدة معوقات لتطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، كالثقافة السائدة في المجتمع، والمناخ السياسي العام، والتشريعات الجامعية، وطريقة إدارة الجامعة، وغياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2010).

إبعاد حوكمة الجامعات:

قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التابع للبنك الدولي بتطوير بطاقة لفحص حوكمة الجامعات، وتقييم هذه البطاقة مدى اتباع الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لممارسات الحوكمة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية، والاتجاهات الدولية، وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستوياتها مقارنة بالجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم، وكذلك استعراض ما تحرزه من تقدم نحو بلوغ أهدافها المعلنة. وقد تم تطوير هذه البطاقة مع الأخذ بعين الاعتبار أدوات المقارنة المرجعية الأخرى، مثل أدوات مقارنة نواتج الجامعات الأسترالية، وبطاقة تقييم استقلالية الجامعات الأوروبية. وقد قام فريق متخصص بقيادة أريانا جاراميلو عام 2012 بإعداد بطاقة فحص حوكمة الجامعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي تتضمن خمسة إبعاد لحوكمة الجامعات، والتي قامت الباحثة بتبنيها في هذه الدراسة، وهي: ، (جاراميلو وزملاءها، 2012)

أولاً. السياق العام، الرسالة والأهداف: Context,

Mission, and Goals

أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة. كما يراعي هذا البعد ثلاث مجموعات من المؤشرات:

- تحديد رسالة الجامعة، والإجراءات المتبعة لإرسائها وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
- تحديد الأهداف وتنفيذها وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.
- الإطار القانوني والسياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلهما.

بشكل علمي صحيح (ناصر الدين، 2012)، كما وأنها تعمل على زيادة الثقة وتعزيز ثقافة الحوار بين مختلف منتسبي الجامعة وقيادتها وطلبتها، وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل والإندماج بالعمل وتحسين الأداء وتطويره (Corcoran, 2004).

وقد أشار ناصر الدين (2012) إلى أن لتطبيق الحوكمة في الجامعة أهمية بارزة في العالم المعاصر، إذ أن تطبيقها يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة. وأكد حلاوة وطه (2011) أن تطبيق الحوكمة يولد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، كما أن حسن توزيع المهام والخدمات وإدارتها، وتطبيقها، يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة، ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك من خلال زيادة فاعلية الاقصاد والمساءلة والرقابة والتحفيز (بزاوية وسالمي، 2011).

وقد أكدت الدراسات التي بحثت في حوكمة الجامعات أن هناك مجموعة معايير تعكس وتوضح القيم التي تسود وتؤثر في حوكمة الجامعات هي (عزت، 2010):

- وجود قوانين وأنظمة وتعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجالس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) وقيادتها الإدارية.
- مدى المشاركة النسبية للموظفين والمجتمع المحلي من غير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات، وفي توجيه مسار العمل في الجامعة.
- مدى تحمل مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة لأدوارهم.
- مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.
- مدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين ومكافآتهم، وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها.
- درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية والعربية والإقليمية.
- كما أظهرت الأدبيات العربية والأجنبية أن حوكمة الجامعات تُعد كتلة متكاملة تحدث التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة وعملياتها وبالتالي في

نبذة عن جامعة القدس المفتوحة

جامعة القدس المفتوحة مؤسسة عامة غير ربحية للتعليم العالي في فلسطين، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري ومالي وفني، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية باستخدام نظام التعلم المفتوح. ويعني نظام التعليم المفتوح بصفة عامة تقديم التعليم إلى الطالب في مكان إقامته أو عمله وهو بعيد معظم الوقت عن المعلم وعن زملائه الطلبة، بحيث يمكن أن يوفق بين التعليم والعمل وان يكيف برنامجه الدراسي وسرعة التقدم فيه بما يتفق مع أوضاعه وظروفه الخاصة. ويعتمد هذا التعليم على استثمار الوسائط التقنية المتنوعة المكتوبة والمرئية والمسموعة، حيث يتميز هذا النظام من التعليم بتحرره من بعض المفاهيم والعقبات التقليدية ودفعها إلى أفق أوسع. (دليل جامعة القدس المفتوحة 2018/2017).

وتعتبر تجربة جامعة القدس المفتوحة من التجارب العملية السبقة في العالم العربي والتي شكلت نقطة بداية عملية وانطلاقاً حقيقيّة للتعليم المفتوح في العالم العربي، حيث تبلورت فكرة إنشاءها عام 1975 انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية، وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استتمت عام 1980 حيث تمت الموافقة على تأسيس الجامعة.

وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروفها قاهرة حالت دون المباشرة من تنفيذه حتى أواخر عام 1985 حين افتتح مقر الجامعة المؤقت في عمان، حيث بدأت المرحلة الثانية للجامعة والتي تركز العمل فيها على إعداد البرامج الأكاديمية والمناهج وإنتاج المواد التعليمية ما بين عام 1985 وعام 1991، وفي النصف الثاني من عام 1991 باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى. حيث وصل عددها إلى 20 مركز دراسي موزعة على كافة المناطق الفلسطينية.

ضمت الجامعة في بدايتها المئات من الطلبة وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن زاد عن 50000 طالبا وطالبة في العام الجامعي 2018/2017 تقدم لهم الخدمات من خلال 1450 عاملاً في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد خرجت الجامعة أول دفعة من طلبتها في عام 1997.

وقد بدأت الجامعة باستخدام أسلوب التعليم المدمج الذي يمزج بين التعليم المفتوح بمحاضراته المجزوءة، والتعليم الإلكتروني

ثانياً. التوجه الإداري: Management Orientation

صممت مؤشرات بطاقة فحص حوكمة الجامعات المتعلقة ببعد توجه الإدارة لتحديد مدى اتباع الجامعة للإدارة المستندة إلى النتائج التي تتسق مع ممارسات الإدارة الحديثة. وتشمل هذه المؤشرات ما يلي: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية؛ تعيين مكافآت وترقية أعضاء هيئة التدريس، والموظفين؛ إنشاء وصيانة المنشآت؛ كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، تحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري. كما تشمل على هياكل الإدارة والأقسام والوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساهمتها وآليات تقييم أدائها.

ثالثاً. الاستقلالية: Autonomy

يتناول هذا البعد تحليل الاستقلالية المالية، والأكاديمية، مع الإقرار بالفوارق العملية المهمة بينهما. فالاستقلالية المالية هي قدرة الجامعة على تحديد الرسوم الدراسية، وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال واستثمارها، وامتلاك الأراضي والمباني. وتراعي الاستقلالية الأكاديمية مدى قدرة الجامعات على تصميم المناهج الدراسية، وبناء البرامج العلمية، أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتقرير إعداد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج التعلم، وطرق التدريس.

رابعاً. المساءلة: Accountability

تقترن الاستقلالية في الغالب بقدر أكبر من المساءلة التي تتخذ شكل الإثباتات القابلة للقياس لما يتم إحراره من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات. وتشير هذه باعتبارها أحد أقسام الحوكمة، إلى مساءلة أعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين، والمجالس الإدارية.

كما ترتبط بتقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات بما في ذلك أهداف المؤسسة، والتحصيل العلمي للطلاب، وادخال الخريجين سوق العمل، ووجود آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة، ووضع آليات لمتابعة التقييمات والاعتماد، والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمديرين والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر، والتعامل مع سوء السلوك.

خامساً. المشاركة: Participation

يحل بعد المشاركة مدى مراعاة أصحاب المصلحة المباشرة ومصالحهم، وكذلك الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار. فعادة ما يكون أصحاب المصلحة يتمثلون في الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والحكومة، وممثلي الصناعات، والمانحين والمنظمات المجتمعية، والاتحادات والخريجين.

• تحسين حجم الخدمات الأكاديمية ونوعيتها والتقنية
المساندة للتعليم والتعلم.

• تعزيز ممارسات إدارة الجودة، والتميز لجميع العمليات
الأكاديمية والإدارية، على كل المستويات في الجامعة.

الجهات الحاكمة في مجال عمل جامعة القدس المفتوحة

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات
التالية: (الصفحة الالكترونية للجامعة)

أولاً: مجلس أمناء الجامعة ويترأسه رئيس مجلس الأمناء
الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية
الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو
صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على
جميع أمور الجامعة.

ثانياً: مجلس الجامعة ويترأسه رئيس الجامعة وتضم
عضويته كل من نواب ومساعد الرئيس ومدراء الفروع وعميد
شؤون الطلبة وعميد القبول والتسجيل ومدير الجودة ومدير
العلاقات العامة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسي لمجلس
أمناء الجامعة.

ثالثاً: المجلس الأكاديمي ويترأسه نائب الرئيس للشؤون
الأكاديمية ويضم في عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة
إلى كل من عميد الدراسات العليا والبحث العلمي وعميد القبول
والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن أعضاء هيئة التدريس
والطلبة، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.

رابعاً: مجالس الكليات التي يترأس كل منها العميد
المعني، وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية في مجالات
اختصاصها، وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمي.

خامساً: مجالس الأقسام الأكاديمية في الكليات ويترأسها
رئيس القسم الأكاديمي، وهي تتكون من أعضاء الهيئة التدريسية
وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.

سادساً: مجلس البحث العلمي ويترأسه عميد الدراسات
العليا والبحث العلمي ويتكون من أعضاء هيئة تدريس باحثين
وممثلين عن مجالس الكليات ويعنى بتطوير البحث العلمي في
الجامعة.

سابعاً: المجلس الاعلى للتخطيط الاستراتيجي: هو هيئة
إشرافية عليا تمثل المرجعية الإدارية لعملية التخطيط الاستراتيجي
في الجامعة برئاسة رئيس الجامعة وعضوية عدد من أصحاب
الاختصاص والكفاءات الإدارية وصناع القرار في وحدات الجامعة
المختلفة، وتم إعادة تشكيل المجلس دورياً بقرار من رئيس الجامعة
مع بداية كل دورة جديدة لإعداد الخطة الاستراتيجية.

من خلال الصفوف الافتراضية والوسائط الالكترونية المختلفة
(دليل جامعة القدس المفتوحة 2018/2017).

هذا وتمنح جامعة القدس المفتوحة درجة البكالوريوس في
سبعة كليات هي: التكنولوجيا والعلوم التطبيقية، والزراعة، والتنمية
الاجتماعية والأسرية، والعلوم الإدارية والاقتصادية، والتربية،
والاداب، والاعلام، في تخصصات مختلفة تعادل مثيلاتها من
الجامعات التقليدية.

كما تمنح شهادة "دبلوم التأهيل التربوي" لحملة شهادة
البكالوريوس لغير المؤهلين تربوياً، وشهادة الماجستير في
تخصصي الارشاد التربوي واللغة العربية واساليب تدريسها.ومن
المنتظر ان تفتح باب الالتحاق في برامج دراسات عليا جديدة في
مطلع العام الجامعي القادم (دليل جامعة القدس المفتوحة
2018/2017).

وتتمثل رسالة جامعة القدس المفتوحة في:

إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين
على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل
والمتميز في مجال البحث العلمي، وبناء القدرات التقنية والبشرية،
من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات
التعليم المفتوح وأساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلمي
في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل الخبرات
مع الأطراف المعنية كافة، مع مراعاة أحدث معايير الجودة
والتميز. (الخطة الثلاثية للجامعة 2016-2019)

اما الأهداف الإستراتيجية لجامعة القدس المفتوحة

فتتمثل في: (الخطة الثلاثية للجامعة 2016-2019)

- مواصلة رفع مستوى تأهيل خريجي الجامعة، وتعزيز
قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة في سوق العمل المحلي
والإقليمي.
- الاستمرار بتطوير البرامج التعليمية وتحسينها بما يتلاءم
مع حاجات التنمية وسوق العمل وفق أفضل ممارسات
التعلم المدمج والمستجدات العلمية والتكنولوجية.
- تعزيز البحث العلمي والإنتاج والإبداع والتميز وتشجيعه
في الجامعة.
- تعزيز التفاعل المجتمعي، وتعميق مضامين المسؤولية
المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.
- مضاعفة الجهود لتنمية موارد الجامعة المالية وتحسينها
من خلال تنويع مصادرها ومواصلة رفع كفاءة الإدارة
المالية وفعاليتها للجامعة.
- تحسين بيئة التعليم المفتوح والخدمات الطلابية تحسناً
يدعم جودة التعليم والتعلم.

العالم. وتناولت البطاقة خمسة أبعاد لقياس الحوكمة في الجامعات، تمثلت بالسياق والرسالة والأهداف، وتوجهات الإدارة، والمساءلة، والاستقلالية، والمشاركة، واستخدمت الاستبيانات للمساعدة في تقييم وضع كل جامعة، حيث أشارت النتائج المتعلقة بالجامعات الفلسطينية إلى أن رؤساء الجامعات يتمتعون بمستوى عال من الاستقلالية في إدارة مؤسساتهم، كما أنه لم يكن للدولة أي دور مباشر في تحديد رسالة الجامعة أو أهدافها، وأن خبرة الدولة في إدارة الجامعات كانت قليلة مقارنة مع البلدان الأخرى في المنطقة، وأن 50% من الجامعات افادت بوجود آلية لضمان الجودة تتولاها الحكومة أو وكالة مستقلة، إضافة إلى تمتع المجالس الحاكمة بسلطة كبيرة مبالغ فيها، ويبدو أن تلك المجالس هي الهيئات الرئيسية التي تحكم مؤسسات التعليم الجامعي وهي مستقلة وليست معرضة للمساءلة أمام أي منظمة أعلى منها مقاما.

وقد تم توسيع هذه الدراسة عام (2013) من نفس فريق البحث لتشمل 100 جامعة من سبعة دول حيث تم إضافة جامعات من الجزائر، ولبنان، والعراق للقائمة السابقة. وباعتماد نفس بطاقة فحص حوكمة الجامعات توصلت الدراسة إلى أن البلدان المشاركة تستخدم نهج مختلفة للحوكمة، وهو تنوع ناتج عن اختلاف التاريخ والثقافات والتفاعلات الوطنية إزاء التغييرات في اقتصاديات هذه البلدان وتعداد سكانها. وقد خلصت الدراسة إلى أن البلدان التي بها أكثر الأنظمة مركزية هي من تعطي أقل قدر من الاستقلالية لجامعاتها، وطرحنا ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للجامعات لتمكين من الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للبيئة الاجتماعية الاقتصادية وبيئة سوق العمل. أما عن الحوافز والجزاءات فتستخدم كتعويض مرتبط بالأداء بمعدل متشابه في البلدان السبعة وبنهج مختلفة. كما أشارت الدراسة إلى وجود مفاضلة بين الاستقلالية الإدارية والحرية الأكاديمية في المنطقة. كذلك أن الجامعات بها مستويات مختلفة من المساءلة، وأنها تتبع ممارسات مختلفة فيما يتعلق بالتشاور مع أصحاب المصلحة بين طرق رسمية لإشراكهم في المشاورات في بعض الجامعات وافتقار جامعات كثيرة لذلك. مع التشديد على ضرورة ربط نماذج الحوكمة بمؤشرات الأداء، لتمكين البلدان من تحديد السياسات بناء على معلومات دقيقة ومفيدة.

واستقصت دراسة ناصر الدين (2012) واقع تطبيق الحوكمة (المساءلة، المشاركة، الشفافية، الأنظمة والقوانين) في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتم استخدام الاستبانة أداة

ثامنا: المجلس الأعلى للجودة: هو هيئة عليا تتولى وضع سياسة الجودة في الجامعة وصناعة القرارات الخاصة بها، ويتشكل مجلس الجودة في الجامعة برئاسة رئيس الجامعة موجهاً لأعماله، وعضوية ممثلين عن الوحدات الإدارية في الجامعة من ذوي الخبرة والمعرفة بالجودة وتطبيقاتها

تاسعاً: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء في الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنسيب بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التي ترفع إلى مجلس الجامعة لإقرارها.

عاشراً: الشؤون الإدارية ويشرف عليها نائب الرئيس للشؤون الإدارية، حيث تشمل على دائرة الموارد البشرية، ودائرة اللوازم والمشتريات والمستودعات والمشاريع والهندسة والانشاءات، والشؤون القانونية، والديوان المركزي، وأيضا دائرة الخدمات العامة والصيانة.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق الحوكمة في الجامعات وارتباطها بمجموعة من المتغيرات، وقامت الباحثة بعرض جزء من الدراسات السابقة التي استطاعت الحصول عليها، والتي هي ذات صلة وثيقة بموضوع الدراسة الحالية. فقد هدفت دراسة **حلاوة و طه (2011)** إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، والتي وزعت على (120) فردا من أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية، وكذلك أخذت المنهجية محور خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وأوضحت الدراسة من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، إلى أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (الحكم الرشيد).

فيما هدفت دراسة **جاراميلو وزملائها (2012)** إلى إجراء مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث طبقت الدراسة بطاقة قياس حوكمة الجامعات المعتمدة من قبل البنك الدولي على 41 جامعة في تونس ومصر والمغرب والصفة الغربية وغزة، لتقييم المدى الذي تذهب إليه هذه الجامعات لتطبيق ممارسات الحوكمة المساندة لأهدافها المؤسسية واتجاهاتها الدولية ومتابعة تقدمها بمرور الوقت، وامكانية مقارنة نفسها بالجامعات الأخرى حول

الحالية، واوصت الباحثة بإصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير الحوكمة الجامعية وإلزام الإدارات والمجالس بالعمل بها، إضافة إلى إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.

كما هدفت دراسة الشرف (2015) التعرف على واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة اداة للدراسة، وزعتها على عينة قوامها 105 من عمداء الكليات ورؤساء الاقسام، واظهرت النتائج ان واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية جاءت بدرجة كبيرة، في حين جاء محور المعوقات بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الفواز (2015) التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها وهم معوقات تطبيقها في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية، كما سعت الدراسة لرصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الاداء المؤسسي. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث وزعت على (487) قائداً من القيادات الاكاديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة ام القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الطائف)، وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الاكاديمية كانت بدرجة متوسطة.

كما هدفت دراسة تجاني (2016) التعرف على مدى حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والكشف عن مدى تطبيق حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة الجامعية قاصدي مرباح، وذلك بهدف الوصول إلى التميز في الأداء، الجودة في الإنتاج، الإدارة الرشيدة....، وتناولت هذه الدراسة حالة حوكمة المؤسسات في جامعة قاصدي مرباح على مستوى كلياتها (القيادة الإدارية)، وهذا بالإعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات، والذي تضمن سبعة أبعاد هي: الشفافية واللامركزية، المساءلة والمحاسبية، المشاركة والاستجابية، حكم القانون والعدالة والمساواة، الرؤية الإستراتيجية، الفاعلية والتميز(الجودة)، حيث تم توزيعها على عينة قوامها 39 مفردة شكلت ما نسبته 30.23 % من القادة الاداريين في الجامعة، وبعد تحليل و تفسير النتائج تم التوصل إلى أن جامعة قاصدي مرباح وعلى مستوى كلياتها تعتمد حوكمة المؤسسات بدرجة ايجابية، لكنها لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب بعد، حيث لا يزال على الجامعة اعتماد آليات الحوكمة أفضل حتى تصل إلى

للدراسة، حيث أشارت النتائج إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحوكمة، بتقديم الدعم المناسب لهم.

وهدف دراسة الفيرا (2013) التعرف على واقع الحوكمة (مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بينتها الداخلية والخارجية، التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، الشفافية والافصاح الكافي عن الأداء المالي وغير المالي، المساءلة والمحاسبة، أنظمة المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها والمسؤولية الاجتماعية) وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، تم استخدام منهج دراسة الحالة لكليات العلوم الاقتصادية والادارية في قطاع غزة، حيث تم التركيز على وصف وتحليل الحوكمة المؤسسية في جامعات قطاع غزة الرئيسية وهي الاسلامية والأزهر والأقصى، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على مخرجات عملية التقييم الخارجي لبرامج العلوم الادارية والاقتصادية، وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ضعف التوازن في تحمل المسؤوليات بين الاجسام الادارية المختلفة من مجلس أمناء ومجلس جامعة وأصحاب المصالح، وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات من قبل الادارة والعاملين والطلبة، مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية، وقد اوصت الدراسة الجامعات الفلسطينية الى تبني معايير وإجراءات علمية وموضوعية لتطبيق الحوكمة الجامعية، على أن تكون قابلة للقياس بدلا من الاحتكام الى التقييمات الشخصية، آخذين بعين الاعتبار أنها مؤسسات تعمل في بيئة عربية لها ثقافات تميزها عن البيئات الغربية صاحبة فكرة الحوكمة.

وهدف دراسة العريني (2014) التعرف على واقع تطبيق الحوكمة (المشاركة في صنع القرار، المساءلة، حفظ الحقوق واحترامها) من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة اداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (650) موظف. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة محمد بن سعود الإسلامية تطبق الحوكمة بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات الباحثين تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة

المفتوحة تطبيق الشفافية في جميع اعمالها، بينما بلغت النسبة في موضوع الاستقلالية الاكاديمية والمالية والوظيفية (79.8%). وتدل هذه النتائج على ان الجامعة تتمتع بالشفافية والاستقلالية الاكاديمية والمالية والوظيفية في جميع اعمالها.

كما هدفت دراسة الدهدار وكحلة والفر (2017) التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة (الجامعة الاسلامية، جامعة الازهر، جامعة الاقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية)؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات بين الاستبانة والمقابلات ، حيث وزع الباحثون 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة، وعقد ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، مع وجود نزاعات حزبية وازدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، ومراجعة ومناقشة القوانين والتشريعات الخاصة بالحوكمة الجامعية ، وكذلك اشراك المجتمع المحلي في تقييم وتقييم البرامج الأكاديمية.

وألفت دراسة **ربابعة والشمران (2017)** الضوء على درجة تطبيق الحوكمة الادارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الاكاديميين واعضاء هيئة التدريس وتحديد المعوقات ووضع حلول مقترحة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي والاستبانة اداة لدراسة وزعت على عينة قوامها 390 فردا، وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق البحوكمة الادارية في جامعة اليرموك قد جاء بدرجة مرتفعة لمجال الانظمة والقوانين، بينما كانت متوسطة لمجالات: الشفافية، والمشاركة، والمسائلة الادارية، والتمكين الاداري، وكانت اهم المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الادارية في جامعة اليرموك تتعلق بتعدد اهداف الجامعة وتشابكها، فيما كان اهم الاقتراحات المقدمة من المبحوثين للحد من المعوقات هو انشاء مجلس للحوكمة في الجامعة .

وهدف دراسة **الشخشير و الفواعير (2017)** تحديد درجة تأثير تطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية (وضوح النهج الاستراتيجي وتوجهات الادارة والاستقلالية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار) على الأداء المنظمي في الجامعات العامة الفلسطينية وهي: جامعة بيرزيت وجامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها ، حيث تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من الإداريين والأكاديميين

المستوى المطلوب، ولا يكون ذلك إلا من خلال الحوار والمشاركة الجماعية.

واستخدمت دراسة **النوري (2016)** استبانة بطاقة فحص حوكمة الجامعات المعتمدة من البنك الدولي لقياس ابعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة في جامعة الانبار العراقية، حيث حصلت الجامعة على متوسط 2.74 درجة لجميع ابعاد الحوكمة، وكان بعد السياق والرسالة والاهداف الاعلى درجة حيث حصل على 4.02 وفق المقياس، في حين كان بعد المشاركة اقل الابعاد درجة وحصل على 0.75 درجة، كما بينت النتائج وجود تباين بين الاستبانة الخاصة ببساطة الحوكمة وبين التقييم الذاتي للجامعة وعزى الباحث ذلك الى الاحداث التي مرت بها الجامعة في السنوات الثلاث الاخيرة، واوصت الدراسة بضرورة تركيز قيادات الجامعات على القيود والمحددات التي تحول دون تطبيق او تنفيذ متطلبات حوكمة الجامعات لانها تساهم بشكل كبير في تحقيق الريادة والتميز الجامعي.

وهدف دراسة **جفطة (2017)** إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف في الجزائر، وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة، بضمان جودة التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت بتوزيع استبانة على عينة من 250 عضو هيئة تدريس خلال النصف الاول من عام 2016 بالإضافة الى اجراء مقابلات مع بعض القادة الاداريين في الجامعة، حيث أثبتت النتائج محدودية استقلالية جامعة سطيف، وعجزها عن خدمة أصحاب المصالح، وعن مستوى متوسط لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، كما أن الممارسات الحوكمة المتبعة في الجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي.

وهدف دراسة **خليل و عوض (2017)** الى معرفة مدى تطبيق جامعة القدس المفتوحة لمعايير الحوكمة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الضفة الغربية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (285) موظفاً، وظهرت النتائج ان (80.2%) من العينة المستطلعة ذكروا بأن جامعة القدس المفتوحة تطبق معايير الحوكمة في سائر أعمالها الادارية، وان (80.9%) من افراد عينة الدراسة ان جامعة القدس المفتوحة تقوم بدور مهم وفعال في مجال تطبيق اسس وقواعد الحوكمة، و (79.1%) من افراد عينة الدراسة يرون بأن جامعة القدس

السلبى وكانت أهم التوصيات بتبني ثقافة البحث والتميز الأكاديمي في الجامعات العامة الكينية ومعالجة الحكومة للتحديات المذكورة وزيادة الموارد المالية للجامعات لتحسين الحوكمة في الجامعات العامة.

وما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها في انها ركزت في قياس الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة على بطاقة قياس الحوكمة المستخدمة في دراسة جاراميلو وزملائها (2012) والمعتمدة من قبل البنك الدولي بالإضافة الى استخدامها بيانات من نتائج التقييم الذاتي المؤسسي الذي اجرته الجامعة، وهذه البيانات لا تعبر فقط عن وجهات نظر الباحثين بل تشمل ابراز المستندات التي تدعم نتائج الاستطلاع، وهو ما لم يتم في اي دراسة باستثناء دراسة جاراميلو وزملاءها (2012)، ودراسة النوري (2016).

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظراً لملائمة طبيعته لمثل هذه الدراسات وذلك بجمع البيانات، ومن ثم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد مستوى الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة.

مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الوحدات الادارية والعمادات والكليات والفروع التابعة لجامعة القدس المفتوحة، وقد تم تحديد الدوائر والكليات الكائنة في الادارة العامة كعينة عن تلك الوحدات.

وسائل جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية خلال الاجابة على فقرات بطاقة القياس وفحص الوثائق التي توثقها في الشؤون الادارية، والشؤون الاكاديمية، و دائرة الموارد البشرية، ودائرة اللوازم والمشتريات، ومدير دائرة التخطيط والجودة، والهندسة والانشاءات، وشؤون الطلبة، بالإضافة الى مجموعة تركيز من بعض مدراء الدوائر والعمداء وذلك لاستطلاع رأيهم حول تطبيق ابعاد الحوكمة في الجامعة.

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

المكلفين بأعمال إدارية في مستوي الإدارة العليا والوسطى قوامها (200) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية وبقوى تفسيرية مرتفعة وبنسبة 78.4% لتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية على الأداء المنظمي للجامعات العامة الفلسطينية، وقد كان لبعد توجهات الأدارة التأثير الأكبر على الأداء المنظمي للجامعات التي مثلت عينة الدراسة. وخلصت الدراسة الى أن الالتزام بتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية ينعكس بشكل كبير على أداء الجامعات العامة ويعمل على تعظيم النمو المنظمي الذي يمكن الجامعة من خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرارها الأكاديمي والمالي وعملها في ضوء منهاج الجودة والتميز، ولذلك اوصت بوضع دليل لحوكمة الجامعات الفلسطينية في ضوء المعايير العالمية تعتمد وزارة التربية والتعليم العالي فيها. ووضع آليات للمساءلة تلزم المسؤولين بتبرير ما يتخذونه من قرارات في جميع المستويات الإدارية إضافة الى الحرص على الإفادة من بعد المشاركة في صنع القرار، وعدم الاعتماد على القرار الفردي في الناحيتين الإدارية والأكاديمية.

فيما هدفت دراسة مقيدش (2018) التعرف على واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض وتحليل اهم النتائج المتوصل اليها بالنسبة للجامعات الجزائرية التي شملتها عينة الدراسة التي قام بها البنك الدولي عام 2013، حيث توصلت الدراسة الى ضعف مستوى الاستقلالية والمشاركة والمسؤولية الاجتماعية في الجامعات نتيجة مركزية نظام التعليم العالي في الجزائر، ولذلك اقترحت الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بان تدمج انظمة الحوكمة كاصلاحات لانها تشكل معلما بالغ الاهمية على الطريق نحو تحسين الاستقلالية والمساءلة والمشاركة .

اما على الصعيد الدولي فقد هدفت دراسة Mulili (2014)

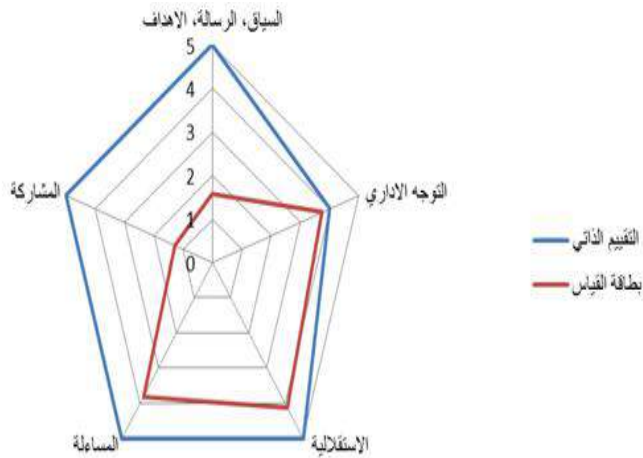
الى استكشاف ممارسات حوكمة الشركات التي اعتمدها الجامعات العامة في كينيا كأحد البلدان النامية واعتمدت منهج نموذج الواقعية والبيانات النوعية التي تم الحصول عليها من دراسة الحالة لخمس جامعات عامة في كينيا إضافة إلى إجراء المقابلات مع 15 من المخبرين وتم إخضاع البيانات لتحليل المحتوى باستخدام برنامج NVIVO، حيث أثبتت النتائج أن حوكمة الجامعات العامة الكينية مقيدة بالعديد من التحديات أهمها أعداد الطلاب الكبيرة وعدم استيعاب المرافق لهم وعدم كفاية الدعم الحكومي وعدم كفاية الموظفين الجدد ومقاومة التغيير والثقافة الداعمة للإفلات من العقاب مما أشار إلى نوعية التعليم المقدم بالتأثير

نتائج الدراسة:

ويلاحظ من الجدول ان جامعة القدس المفتوحة قد ادركت الملاحظات الواردة في تقرير الفريق المكلف من البنك الدولي عام 2012 والذي وصف الصورة الذاتية للجامعة بأنها "مضخمة" بالمقارنة مع الواقع، ولذلك عملت على إجراء التقييم الذاتي المؤسسي عام 2016، من اجل ادراك نقاط ضعفها وقوتها وتوصلت الى انخفاض ملحوظ في درجات ابعاد الحوكمة والمتوسط العام لها، بحيث اصبح المتوسط العام لابعاد الحوكمة حسب نتائج التقييم الذاتي قريباً من المتوسطين الوطني والاقليمي. وعموماً يعتبر مستوى الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة مرتفعاً وفق التقييم الذاتي للجامعة ومتوسطاً وفق بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي، وهذه النتائج لا تختلف عن تلك التي توصلت اليها دراسة خليل وعوض (2017) والشخشير والفواير (2017) التي اظهرت مستوى مرتفع لتطبيق الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة، كما انها تتوافق مع نتائج معظم الدراسات التي اجريت على الجامعات العربية، حيث كان مستوى الحوكمة فيها بين متوسط ومرتفع.

كما يبين الجدول رقم (2) نتائج ابعاد الحوكمة وفق بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من البنك الدولي، حيث بلغ المتوسط العام للابعاد الخمسة 3.27 واصبح هذا المتوسط اعلى من المتوسطين الوطني والاقليمي، فيما تراوحت درجة ابعاد الحوكمة بين 1.44 لبعد المشاركة، و4.08 لبعد الاستقلالية، فيما كان هناك توازن بين بعدين التوجه الاداري والمسائلة، ويظهر من هذه النتائج ان هناك تحسناً ملحوظاً عن تلك الواردة في تقرير عام 2012 واصبحت اكثر قرباً من المتوسطات سواء على المستوى الوطني أو الاقليمي.

الشكل (1): نتائج بطاقة قياس الحوكمة والتقييم الذاتي



المصدر: تقرير البنك الدولي 2012

ويبين الشكل رقم (1) نتائج التقييم الذاتي لجامعة القدس المفتوحة، ونتائج بطاقة قياس الحوكمة كما وردت في تقرير اللجنة المكلفة من قبل البنك الدولي، حيث يلاحظ الفجوة الكبيرة بين

للإجابة على السؤال الرئيس للدراسة واستلثتها الفرعية، يعرض الجدولان (1) و(2) والشكلين (1) و (2) ملخصاً لنتائج التقييم الذاتي المؤسسي وبطاقة قياس الحوكمة الجامعية المعتمدة من قبل البنك الدولي لجامعة القدس المفتوحة

جدول (1): نتائج التقييم الذاتي المؤسسي

| البعد | تقدير عام 2016 | تقدير عام 2012 | المتوسط الوطني لعام 2013 | المتوسط الاقليمي لعام 2013 |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------------------|----------------------------|
| السياق، الرسالة، الاهداف | 4.33 | 5 | 4.7 | 4.3 |
| التوجه الاداري | 4.33 | 4 | 2.9 | 2.9 |
| الاستقلالية | 3.79 | 5 | 4.8 | 3.3 |
| المساءلة | 4.02 | 5 | 4.6 | 4.3 |
| المشاركة | 4.38 | 5 | 3.1 | 3.1 |
| الحوكمة (المتوسط) | 4.17 | 4.8 | 4.02 | 3.58 |

من اعداد الباحثة

جدول (1): نتائج التقييم ببطاقة قياس الحوكمة الجامعية

| البعد | نتائج عام 2018 | تقدير عام 2012 | المتوسط الوطني لعام 2013 | المتوسط الاقليمي لعام 2013 |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------------------|----------------------------|
| السياق، الرسالة، الاهداف | 3.03 | 1.57 | 3.1 | 3.7 |
| التوجه الاداري | 3.93 | 3.74 | 3.6 | 3.5 |
| الاستقلالية | 4.08 | 4.12 | 3.9 | 3.2 |
| المساءلة | 3.87 | 3.81 | 3.6 | 3.1 |
| المشاركة | 1.44 | 1.28 | 1.4 | 1.4 |
| الحوكمة (المتوسط) | 3.27 | 2.9 | 3.12 | 2.98 |

من اعداد الباحثة

ويبين الجدول رقم (1) درجات التقييم الذاتي لجامعة القدس المفتوحة التي حصلت عليها من خلال الدراسة التي أعدتها دائرة الجودة في الجامعة عام 2016 وكذلك درجات التقييم الذاتي للجامعة كما وردت في تقرير الفريق المكلف بقياس الحوكمة في 41 جامعة عربية عام 2012، وكذلك متوسط الدرجات التي حصلت عليها الجامعات الفلسطينية (المتوسط الوطني)، ومتوسط التقرير الذي اعده نفس الفريق السابق ل100 جامعة عربية عام 2013 (المتوسط الاقليمي).

جميع الوحدات الادارية في وضع خطط تشغيلية وتنفيذية سنوية واضحة منبثقة من الخطة الاستراتيجية.

ثانياً: التوجه الاداري

تشير النتائج في الجدول رقم (2) الى ان جامعة القدس المفتوحة قد حصلت على درجة 3.93 لهذا البعد وفق بطاقة القياس المعتمدة من البنك الدولي، والتي تحسنت بدرجة قليلة عن الدرجة التي حصلت عليها الجامعة في تقرير عام 2012، كما انها كانت اعلى من متوسط الدرجة على المستويين الوطني والاقليمي.

وحيث ان هذا البعد يتضمن اربعة مؤشرات رئيسية هي الاستراتيجية، والهياكل الادارية فادوات الادارة لتحفيز ومراقبة الموظفين، وتشكيل كوادر الموظفين، فإن هذه النتيجة تبين ان هناك استراتيجية واضحة سواء كانت على مستوى الجامعة او وحداتها الادارية وكلياتها، حيث ظهر تحسن ملحوظ في التخطيط الاستراتيجي الذي تبذله الجامعة وخاصة في اعداد وتنفيذ الخطة الثلاثية للاعوام 2016-2019، والتي اعتمدت في إعدادها على نتائج التقييم الذاتي المؤسسي للعام 2016.

اما رئيس الجامعة فهو يعين من قبل رئيس دولة فلسطين بتزكية من مجلس امناء الجامعة اعتماداً على النظام الاساس للجامعة المعتمد من قبل رئيس الدولة، كما ان عمداء الكليات ومدراء الوحدات الادارية يعينون وفق النظام الاساس المعتمد، وقد أجرت الجامعة تعديلات على هيكلها التنظيمي لتناسب مع السلطات والمسؤوليات المحددة في النظام، وتبعاً لذلك اصبح تقييم الموظفين السنوي اكثر انضباطاً حيث يتم وفق نظام الكتروني محكم ومعتمد في الجامعة.

اما على صعيد مجموعة التركيز فيما يتعلق بهذا البعد فقد أعرب افرادها على ان جامعة القدس المفتوحة تطبق قوانين وزارة التعليم العالي بشكل دقيق وتلتزم بها، كما تطبق انظمتها الداخلية التي تشمل الجانبين الاداري والاكاديمي، سعياً منها الى ترسيخ مبدأ الديمقراطية في الادارة من خلال ممارسة المجالس الادارية والاكاديمية لصلاحيتها بشكل سلس ودقيق، وتطبيق القانون على الجميع دون استثناء.

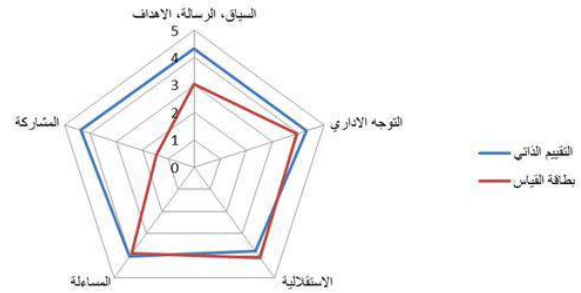
ثالثاً الاستقلالية:

يتضمن بعد الاستقلالية ثلاثة مؤشرات هي: الاستقلالية الاكاديمية، والاستقلالية في إدارة الموارد البشرية، والاستقلالية المالية، وتشير نتيجة القياس ان هذا البعد قد حاز على اعلى درجة بين جميع الابعاد حيث كانت الدرجة 4.08، حيث انخفضت هذه الدرجة قليلاً عن تلك الواردة في تقرير عام 2012 إلا انها ما زالت أعلى من المتوسط الوطني والمتوسط

النتيجتين وخاصة في بعد السياق والرسالة والاهداف، وبعد المشاركة.

وحيث ان الجامعة قد ادركت الملاحظات الواردة حولها في التقرير المذكور، وبدأت العمل على معالجتها ضمن خطتها الثلاثية للاعوام 2016-2019 كما ذكرنا سابقاً، فقد اصبح هناك تحولاً نوعياً في نتائج ابعاد الحوكمة، حيث يبين الشكل (2) تقارب بين انماط نتائج التقييم الذاتي ونتائج بطاقة القياس بدرجة معقولة (واصبحت الابعاد متوازنة نوعاً ما في معظمها باستثناء بعد المشاركة)، مما يشير الى ادراك الجامعة لنقاط قوتها وضعفها وبدأت بادراك نموذج الحوكمة الخاص بها ويلاحظ من الشكل ان نتيجة التقييم الذاتي لبعد المشاركة اعلى بكثير منها في نتيجة بطاقة القياس مما يشير الى المستوى المتدني لمشاركة اصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات المتعلقة بأمر الجامعة.

الشكل (2): نتائج بطاقة قياس الحوكمة والتقييم الذاتي



المصدر: من اعداد الباحثة

أما على صعيد اسئلة الدراسة المتعلقة بالابعاد الخمسة للحوكمة، كل على حدة، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: السياق ، الرسالة، الاهداف:

تشير النتائج في الجدول رقم (2) الى ان جامعة القدس المفتوحة قد حصلت على درجة 3.05 لهذا البعد وفق بطاقة القياس المعتمدة من البنك الدولي، حيث ظهر تحسن ملحوظ على هذه الدرجة عن تلك الواردة في تقرير عام 2012 نتيجة تثبيت الجامعة لملكية المباني، واصبحت الدرجة قريبة من المتوسط الوطني، الا انها ما زالت اقل بكثير من المتوسط الاقليمي، ويبدو ان التقييم وفق بطاقة البنك الدولي لهذا البعد في جامعة القدس المفتوحة ما زال متدنياً ويحتاج الى بذل المزيد من الجهد في الجامعة للموائمة بين سياقها ورسالتها واهدافها.

وتوافقت اجابات مجموعة التركيز على ان هذا البعد يطبق في الجامعة بدرجة جيدة جداً، حيث تتوفر في الجامعة منذ سنوات خطط استراتيجية تعبر عن رؤيتها ورسالتها، وهي رسالة واضحة ومكتوبة ومنشورة على صفحة الجامعة الالكترونية لإطلاع جميع المعنيين عليها. كما تقوم الجامعة بنشر خططها داخل الجامعة لإطلاع الموظفين على الاهداف التي تطمح لتحقيقها، كما تشرك

اما فيما يتعلق بالنزاهة المالية فإن ميزانية الجامعة تراجع من قبل جهات داخلية، ممثلة بمجالس الحوكمة، وكذلك تدقق من قبل اطراف خارجية، ثم تنشر داخل الجامعة وتعمم على جميع الجهات ذات العلاقة.

وتوافقت إجابة افراد مجموعة التركيز مع النتيجة السابقة حيث اشاروا الى ان هذا البعد يطبق بدرجة جيدة جدا وذلك من خلال إفادتهم بأن الجامعة تطبق نظاماً للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي، وادراك العاملون بوضوح للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها مع تحديد الجامعة للاختصاصات والصلاحيات المعطاة لكل موظف في الجامعة.

خامساً: المشاركة:

تشير النتائج في الجدول رقم (2) الى ان جامعة القدس المفتوحة قد حصلت على درجة 1.44 لهذا البعد وفق بطاقة القياس المعتمدة من البنك الدولي، وتظهر الفجوة كبيرة بين درجة هذا البعد الواردة في جدول رقم (1) حسب التقييم الذاتي للجامعة ودرجته حسب بطاقة قياس الحوكمة. ومع ان هذه الدرجة قد ارتفعت بشكل ملحوظ عن تلك الواردة في تقرير عام 2012 وبالتالي أصبحت الدرجة اعلى قليلاً من المتوسط الوطني والاقليمي، الا انها ما زالت بين درجات الابعاد الخمسة وقد يكون الضعف في هذه الدرجة ناتج عن تقييم البنك لتمثيل المجتمع المدني والقطاع الخاص والطلبة القدامى في مراكز صنع القرار بشكل ضعيف، وهو ما يحتاج الى تحسين في الجامعة والذي ادركته إدارة الجامعة عن طريق تفعيل مشاركة اصحاب المصلحة في صنع القرار وخاصة في التعديلات التي ادخلت على مجلس الامناء.

اما افراد مجموعة التركيز فقد اعبوا عن ان الادارة العليا في الجامعة تدعم الانتقال الى الادارة التشاركية حيث تتبع الجامعة سياسة الباب المفتوح وتشجيع العاملين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات، ومشاركة العاملين في صناعة القرار من خلال المشاركة في اللجان المختلفة، وتوفير الجامعة لإجراءات قانونية واضحة ومحددة لاتخاذ القرار وتمثيل جميع المستويات الادارية في ذلك، حيث يتم اتخاذ القرار بشكل ديمقراطي، إلا أن إجابات افراد مجموعة التركيز حول مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي والطلبة في وضع خطط تطوير الجامعة كانت متفاوتة.

خلاصة النتائج والتوصيات:

تعتبر الحوكمة الرشيدة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من جميع الاطراف ذات العلاقة بها، وبالتالي فهي تعد بمثابة الاداة التي تضمن كفاءة الادارة في الافادة من امكانياتها ومواردها لضمان جودة مخرجاتها.

الاقليمي بفارق واضح. ومع ان النتائج الواردة في جدول رقم (1) تشير الى ان الجامعة قد اعتبرت نفسها اقل استقلالية حيث كانت درجة هذا البعد الاقل حسب نتائج التقييم الذاتي للجامعة، إلا ان تقرير البنك الدولي ونتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة منه ما زالت تعتبر الجامعة مستقلة بدرجة عالية مما يعني ان الجامعة بإمكانها اتخاذ قراراتها الاكاديمية كإدخال برامج جديدة وتحديد ساعاتها وشروط القبول بصورة مستقلة، مع ضرورة مصادقة وزارة التربية والتعليم العالي على تلك القرارات.

كما ان الجامعة تتمتع باستقلالية في توظيف العاملين وتسريحهم او ترقيتهم وتحفيزهم سواء إداريين او أكاديميين، بالإضافة الى تمتعها باستقلالية مالية في الحصول على التمويل من خارج الجامعة او من رسوم الطلبة او الاشتراك في مشاريع تمويل لاعمالها كمشروع ايراسموس.

وقد توافقت اجابات مجموعة التركيز مع النتائج السابقة المتعلقة بهذا البعد معتبرين الجامعة الاقل استقلالية بين الجامعات الفلسطينية خاصة في طرح البرامج الجديدة التي تتحكم فيها الوزارة بشكل كبير.

رابعاً: المساءلة

تشير النتائج في جدول رقم (2) الى ان جامعة القدس المفتوحة قد حصلت على درجة 3.87 لهذا البعد وفق بطاقة القياس المعتمدة من البنك الدولي، وقد تحسنت هذه الدرجة بشكل ضئيل عن تقرير عام 2012، ومع ان هذه الدرجة تعتبر مرتفعة نوعاً ما، الا انها كانت اقل من متوسط الدرجة على المستويين الوطني والاقليمي .

وحيث ان هذا البعد يتضمن ثلاثة مؤشرات هي: الجودة التعليمية والنزاهة الاكاديمية، والمسؤولية الاجتماعية، والنزاهة المالية، فإن ارتفاع هذه الدرجة يبين ان جامعة القدس المفتوحة تمتلك نظام جودة محكم بإجراءات ومعايير ومؤشرات واضحة وفعالة والتي تقوم دائرة الجودة من خلالها بالرقابة على الجودة وضبطها وبالتالي ضمانها في جميع النواحي الادارية والاكاديمية المالية.

اما المسؤولية المجتمعية فإنها ذات مستوى عال مقارنة بجامعات الوطن، وخاصة مسؤولية الجامعة تجاه طلبتها وخريجيتها حيث عمدت الجامعة على انشاء بوابة للخريجين تقوم من خلالها بعمل استقصاءات لمتابعيهم وتحديد توجهات سوق العمل تجاههم، بالإضافة الى ان الجامعة توفر بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها، وتقوم بتطوير انشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للموظفين والطلبة والمجتمع بشكل عام .

6. تؤكد الباحثة على التوصية الواردة في تقرير عام 2012 بان تكون هيئة الاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية منفصلة ومستقلة وغير خاضعة في قراراتها لاي توجيه او رقابة تفرض عليها، خاصة من جانب الحكومة.

قائمة المصادر والمراجع

- بزوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات" الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي 3-4/10/2011.
- تجاني، ربيعة، (2016)، حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الإدارية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر.
- جاراميلو، ادريانا وزملاءها، (2012)، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات، البنك الدولي و مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي.
- جقطة، سناء، (2017)، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة - دراسة حالة جامعة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- حلاوة، جمال وطه، نداء (2011) "واقع الحوكمة في جامعة القدس" جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة: دائرة العلوم التنموية، القدس، فلسطين.
- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر". مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي الذي نظمه منتدى الإصلاح العربي بمكتبة الاسكندرية.
- الخضيري، محسن (2005)، "حوكمة الشركات" مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- الخطيب، خالد وقريط، عصام(2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- دليل جامعة القدس المفتوحة 2017/2018.
- الدهدار، مروان، بن كحل، كريم و الفراء، ماجد، (2017)، واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، مجلة الاقتصاد والادارة، الجامعة الاسلامية بغزة، مجلد 25، عدد 1، ص ص 62-

وفي هذا الاتجاه جاءت هذه الدراسة كمحاولة لقياس درجة الحوكمة الرشيدة في جامعة القدس المفتوحة حسب بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من قبل البنك الدولي. وعلى الرغم من ان نتيجة التقييم الذاتي المؤسسي التي قامت به الجامعة قد اعطت نتيجة مرضية، حيث كان مستوى الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة عالياً، الا ان بطاقة قياس الحوكمة قد اظهرت مستوى متوسط للحوكم الرشيدة في الجامعة، وكانت الفجوة واضحة بين التقييمين في بعد السياق والرسالة والاهداف، وبعد المشاركة. ومن نتائج الدراسة يمكن التوصل الى الاستنتاجات التالية:

1. نتيجة التقييم الذاتي تبين ان الجامعة ترى نفسها قريبة من النماذج الغربية في مجال الحوكمة.
 2. ارتفاع درجة بعد التوجه الاداري تبين ان هذا التوجه قد اصبح اقرب الى الادارة الحديثة.
 3. تتمتع مجالس الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة بمستوى عالي من الاستقلالية في إدارة الجامعة في مختلف النواحي.
 4. هناك ليات جيدة في المساءلة في جامعة القدس المفتوحة تتوافق مع الاتجاهات الاقليمية والدولية.
 5. هناك مشاركة متدنية لاصحاب المصلحة في صنع القرار، وكذلك ضعف في موائمة الجامعة بين السياق والرسالة والاهداف.
- وبناءً على نتائج الدراسة واستنتاجاتها فإن الباحثة توصي

بما يلي:

1. نشر معايير الحوكمة الرشيدة ومؤشراتها على العاملين داخل الجامعة من خلال الصفحة الالكترونية.
2. نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وتعزيزها بين اعضاء مجالس الجامعة حيث ينعكس ذلك على القرارات الاستراتيجية التي ستخذها.
3. انشاء وحدة ادارية متخصصة للحوكمة او تشكيل لجنة متخصصة بالحوكمة وإعطاءها دورات تدريبية في مجال الحوكمة، بحيث تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة
4. وضع ميثاق للحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية بشكل عام.
5. هناك مجال لتحسين بعد السياق والرسالة والاهداف وبعد المشاركة من خلال سعي الجامعة نحو الاستفادة من اطارها القانوني في تحقيق اهدافها، وتفعيل مشاركة القطاع الخاص في مجالس الحوكمة.

- ربابعة، سهى و الشрман، منيره، (2017)، درجة تطبيق الحوكمة الادارية في جامعة اليرموك من وجهة نظر القادة الاكاديميين واعضاء هيئة التدريس والمعوقات والحلول المقترحة، العلوم التربوية، العدد 3، ج 2، ص ص 468-502
- الشخصير، الاء والفواعير، مؤيد، (2017)، الحوكمة الجامعية وأثرها على الأداء المنظمي دراسة تطبيقية في الجامعات العامة الفلسطينية، مؤتمر "الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية"، المشترك بين الجامعة الاردنية وجامعة القدس المفتوحة، الذي عقد في رحاب الجامعة الأردنية
- الشرف، هناء،(2015)، واقع تطبيق نظم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الصفحة الالكترونية لجامعة القدس المفتوحة www.qou.edu
- الطائي، علي وحمد، علاء (2010). "أبعاد الحوكمة المحلية في العراق: دراسة ميدانية في المجلس المحلي لقضاء المحمودية" مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد (25) 41-68.
- عباس، محمد (2010). حوكمة الجامعات. maalabbas@kk.edu.sa.
- العريني، منال، (2014)، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 3، عدد 12، ص ص 115-148
- عزت احمد، (2010). "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن. <http://old.qadaya.net>
- غادر، محمد ياسين، (2012)، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، لبنان.
- الفراء، ماجد، (2013)، تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين: حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والادارية في غزة، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتومة، الاردن.
- الفواز، نجوى، (2015)، " واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة ام القرى، السعودية
- مقيدش، نزيهة، (3018)، قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- العدد الاقتصادي ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، (2)34.
- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012) "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الاوسط من وجهة نظر اعضاء الهيئتين التدريسية والادارية" ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- النوري، عبد السلام، (2016)، قياس ابعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الانبار وفق بطاقة حوكمة الجامعات المعدة من البنك الدولي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 16، ص ص 1-20

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Corcoran & Suzanne. (2004). Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities' Review, 46 (2) p30-37.
- Mulili, B>, (2014), Corporate governance in Kenya's puplic Universities, Jornal of applied research in higher education, 6(2), p p 342-357
- The World Bank, (1992), Governance and Development
- UNDP, (1997),Governance for sustainable human development
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalisation, Societies and Education, 8 (4) p477-495.

حوكمة مناهج العلوم القانونية في الجامعات الاماراتية (جامعة عجمان نموذجاً)

د. ايناس الخالدي

استاذ مشارك

كلية القانون - جامعة عجمان - فرع الفجيرة

المخلص: سعى البحث إلى التعرف على مبادئ ومعايير حوكمة مناهج العلوم القانونية ودرجة توافر هذه المعايير في مناهج العلوم القانونية في جامعة عجمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عجمان، وأجاب الباحثان عن الأسئلة من خلال إعداد استبيان خاص يمثل معايير حوكمة المناهج تكون من أربعة مجالات رئيسية، ركز المجال الأول على الأهداف التعليمية، والمجال الثاني على المحتوى العلمي، والمجال الثالث على طرق وأساليب التعلم، والمجال الرابع على تقويم المنهج وتكون من (64) فقرة، تم التأكد من صدقه وثباته بالطرق الإحصائية المعروفة بحثياً، وتم تطبيق الاستبيان خلال العام الدراسي 2018/2017.

وتم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من (55) عضو هيئة تدريس في كلية القانون، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات والترتيب النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:
إن أكثر مجالات الحوكمة توافراً في مناهج العلوم القانونية هو الأهداف التعليمية حيث بلغ متوسطة (3.49) درجة عالية، وجاء في المتوسط كل من المحتوى التعليمي وتقييم المنهج وكان متوسط توافر كل منهما (3.37) بدرجة عالية، أما مجال الطرق وأساليب التعلم حيث بلغ متوسطه (3.18) بدرجة توافر متوسطة.

وأوصى البحث في ضوء النتائج عدة توصيات أهمها:

- نشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء هيئة التدريس، وتوعيتهم بأهميتها في عمليات الحكم على جودة مخرجات التعليم.
- إشراك جميع أصحاب الشأن في تطوير المناهج الدراسية الجامعية.
- ووضع نظام فعال وملزم لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- ووضع معايير خاصة للرقابة الداخلية لتقييم وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مناهج، العلوم القانونية، جودة، مخرجات .

Governance of the Legal sciences curricula in UAE universities (Ajman University model)

D. Inas Al-khalidi

Faculty of Law

Ajman University / Faculty of Law

Abstract: The objective of the current research is to identify the principles and criteria of the governance of Legal Sciences curricula and the degree of availability of these standards in the jurisprudence science curricula at Ajman University depending on the view of the faculty members of Ajman University

The researcher answered the questions by preparing a special questionnaire that represents the standards of the curriculum governance, which consists of four main areas, the first focused on the educational goals, the second on the scientific content, the third on the learning methods, and the fourth focused on evaluating the curriculum. The questionnaire consists of (64) , Its validity and reliability were verified by statistical methods, and it was applied during the academic year 2017/2018. The questionnaire was applied to a sample of (55) faculty members in the Faculty of Law. The data were processed statistically using repetitions, relative order, arithmetic averages and standard deviations, and the research reached the following results: The most common areas of governance available in the Legal Sciences curricula are the educational objectives, which reached (3.49) high grade. The average of the educational content and evaluation of the curriculum was the average availability of each (3.37) to a high degree. The field of learning methods (3.18) with a medium availability. The study recommended a number of recommendations in the light of the results:

- spread the culture of governance among faculty members.
- Inform them about the importance of governance processes on the quality of education outputs.
- Involve all Who cares in the development of university curricula.
- Establish an effective and binding system for assessing the performance of faculty members.
- Develop special internal control standards to evaluate and improve the performance of faculty members.

Keywords: Governance, Curriculum, Legal Sciences, Quality, outputs.

دولة الامارات العربية المتحدة من الريادة والتقدم، وحيث ان كلية القانون في جامعة عجمان من أبرز الكليات القانونية في الدولة فقد اخترناها نموذجاً لتطبيق معايير حوكمة مناهج العلوم القانونية على المقررات الدراسية التي يدرسها طلبة الكلية.

الحوكمة ومناهج العلوم القانونية

تعريف مفهوم الحوكمة: الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المديرون، الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عازوي، 2009)، كما أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيّر عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك الى تعطيل العمل أو الإساءة الى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الإجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية حوكمة، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة والإقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الإقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى.
2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.
3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006).

كما عرّفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات

المقدمة: إن حوكمة مناهج العلوم القانونية يعد من أهم الموضوعات التي لها علاقة مهمة بالنظام التعليمي فالمناهج تعد أهم ركيزة في العملية التعليمية على الإطلاق إذ أن المناهج ذات الجودة العالية تجعل من الخريج قيمة مضافة لسوق العمل وللمجتمع، ولذلك فإن وضع مجموعة من المعايير والسياسات التي تشكل ما يعرف بحوكمة مناهج العلوم القانونية، هو من الأهمية بمكان؛ فإذا كانت مناهج العلوم تحتاج الى حوكمة فان مناهج العلوم القانونية أكثر احتياجاً لها إذ تحكمها معايير العدالة وحفظ حقوق المتقاضين المستندة إلى براءة الذمة وحق الانسان في محاكمة عادلة، لذلك فإن هذا الجهد المتواضع يسعى إلى التعرف على أهم المعايير والأسس التي توضح حوكمة مناهج العلوم القانونية لتبين في نهاية المطاف أثرها على مخرجات التعليم القانوني في حد ذاته. (ابن عبيد، 2018)

لا شك أن وجود نظام موحد وفعال لحوكمة مناهج العلوم القانونية يسهم بشكل كبير في تكوين قاعدة من الثقة والشفافية بين الأطراف التي تتعامل بالعلوم القانونية، ويستهدف في الوقت نفسه تحسين كفاءة وأداء أعضاء هيئة التدريس وخريجي كليات القانون والحقوق، لذلك كان من المهم توضيح أهمية توافر بيئة حوكمية متكاملة تعزز نمو وتطور كليات القانون بالجامعات وتؤدي لاستقرار المستوى التعليمي من خلال رقابة أكاديمية أفضل، وكذلك تحسين مستوى الطلاب، وهو ما من شأنه تطوير مناهج العلوم القانونية.

ان هذا البحث يعرض معنى حوكمة مناهج العلوم القانونية، والأسباب الموجبة لحوكمة مناهج العلوم القانونية، من خلال كون الحوكمة أسلوباً لتطوير مناهج العلوم القانونية، مع عرض محددات حوكمة مناهج العلوم القانونية سواء المحددات الخارجية أو المحددات الداخلية وصولاً الى وضع معايير حوكمة مناهج العلوم القانونية من ضوابط قانونية أو طرق تقويم أو أهداف ومحتويات المناهج، كما سيعرض البحث حوكمة علاقات مناهج العلوم القانونية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وإدارة الجامعة والمجتمع بمكوناته المختلفة.

كما نحاول في البحث التوفيق بين حوكمة مناهج العلوم القانونية وهيئة الاعتماد الأكاديمي بدولة الامارات العربية المتحدة من خلال مراعاة شروط الاعتماد من وحدة التخصصات القانونية بالهيئة والتقارير الإحصائية المتعلقة بمخالفات الجودة والنوعية.

ولما كانت العلوم القانونية من الدراسات الانسانية والاجتماعية المؤثرة في المجتمع، فان من واجبنا ان نجري حوكمة لمناهج العلوم القانونية لتكون مرجعاً في قياس إنتاجية المناهج وعلامة مميزة للجامعات الاماراتية ومؤشراً على ما بلغته

الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).

تعريف مفهوم الحكامة

يعد مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر الحكامة أنها: "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية". وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكام بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها "تسق جديد من العلاقات والمؤسسات التي تتم فصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات.

وفي تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991 جاء فيه "يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلاً وبشكل دائم إلا بالانضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصادياً واجتماعياً، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق بقصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة" (الندوي، 2009).

الإدارة على المكشوف

انتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأت العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية يشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تضارب أو تعارض بين عمل الإداريين القياديين، والإداريين التنفيذيين، وهذا الوضع جعل من الصعب وجود مجال للمنافسة في عصر العولمة، والتحديات الإدارية، فظهر هناك من يطالب بالشفافية وكأنها مصباح علاء الدين السحري الذي سيحل كل المشاكل، ويذيب كل المعوقات الإدارية، وينشط من عملها، فظهر هناك مصطلح سمي (الإدارة على المكشوف). (الملكاوي، 2010).

فهل هناك فرق بين الشفافية والإدارة على المكشوف؟

الشفافية: مصطلح كثر تداوله في الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية، وهي مرتبطة مع تطور الديمقراطية في

داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضيري، 2005).

وعُرفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد الرئيسية لها والتنظيم مجال العمل السياسي، أي أنه بذلك يكون التكلم عن الدولة والمجتمع والمشاكل بينهم وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين.

كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الاعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

من هنا تتبع أهمية الحوكمة في الحاجة الى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصادقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث وانهايار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمنذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث الأخيرة ابتداءً بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء

● **المحددات الداخلية:**

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي.

وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنوع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنوع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي

الدول الغربية في فترة السبعينات الذي شهد ميدان تقويم الاحتياجات والمطالبة بمراعاة الكفاءة والفاعلية (صوا، حماد، 2000).

أما **الإدارة على المكشوف** من ناحية إدارية: يقصد بها مشاركة العاملين في الشركة أو الهيئة في المعلومات المالية، والأرقام المتعلقة بالربح والخسارة، والحدود الدنيا لهذه الأرقام، وتطوير نظام فعال لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات، ليطوروا أدائهم أو أداء شركاتهم والوصول إلى المستوى المقبول، ثم إلى مستويات أعلى من الربحية والرضا والمشاركة الفعالة (أوليفر، 2004). وهناك من يعرف الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين لرسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية ولكن تقسم أوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي (بارج، وكيفن، 2004).

محددات الحوكمة

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

● **المحددات الخارجية:**

تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلاً عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

حوكمة مناهج العلوم القانونية

ولعل ما يواجه الجامعات من تحديات ينعكس على كافة القطاعات الحيوية داخل الجامعة بدءاً من الطالب محور العملية التعليمية وعضو هيئة التدريس محرك هذه العملية والمناهج التي يرتبط بها أقطاب العملية التعليمية سواء الطالب أو عضو هيئة التدريس وإذا كانت التحديات التي تواجه الجامعات فرضت عليها ان تأخذ بالحوكمة فان المناهج وهي أساس العملية التعليمية من باب أولى تحتاج الى الحوكمة ونركز في بحثنا على مناهج العلوم القانونية إذ تواجه مناهج العلوم القانونية العديد من المشكلات في ظل التطورات العلمية الحالية من أبرزها:

- التقليد و الجمود في مناهج التدريس المعتمدة حالياً في العلوم القانونية.
- عدم مواكبة مناهج التدريس للعلوم القانونية للتطورات الدولية الحاصلة في مجال المهن القانونية.
- نقص الجودة في طرق تدريس مناهج العلوم القانونية.

ماهية حوكمة مناهج العلوم القانونية

الآليات والترتيبات اللازمة التي تحكم وضع وتطبيق مناهج العلوم القانونية؛ لضمان جودة مستوى طلاب كليات القانون ورفع كفاءتهم؛ بما يمكن من تحقيق مخرجات فاعلة. وتهدف حوكمة مناهج العلوم القانونية إلى وضع كافة أطراف العملية التعليمية أمام مسؤولياتهم في الارتقاء بمستوى مناهج العلوم القانونية. سواء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة.

أهمية حوكمة مناهج العلوم القانونية

تعد كليات العلوم القانونية منطلقاً للخريجين للعمل في القضاء والمحاماة والعمل الدبلوماسي والوزاري والمنظمات الدولية، كما انها ترسيخ لمبدأ سيادة القانون، لهذا فان حوكمة مناهج العلوم القانونية يعد مطلباً ملحا باستمرار لعدة اسباب:

1. مواكبة التطورات الدولية الحاصلة في مجال المهن القانونية
2. متابعة المتغيرات وإيجاد نظريات قانونية معاصرة لتفسير ما يحدث في العالم في المجال القانوني.

على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلاً عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة.

كما أكدت معظم الدراسات سابقاً أيضاً على ضرورة ارتباط إستراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

حوكمة الجامعات

تواجه كل بلدان المنطقة تحديات تتعلق بتسريع خطى النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل للأيدي العاملة المتعلمة الآخذة في الازدياد. وثمة حاجة أيضاً لتضييق الفجوة بين المعروف من التعليم واحتياجات سوق العمل: ويعني ذلك أن الجامعات تُعتبر في حد ذاتها مؤسسات حيوية للنهوض بالنمو الاقتصادي، وتتطلب الاهتمام بها على هذا الأساس. فالجامعات تخلق المعارف وتنتشرها، وهي أيضاً تجتذب ذوي المواهب وتضخ أفكاراً جديدة وتثري الحياة الثقافية وترتبط بالبيئات الاقتصادية والسياسية التي تعمل فيها. وتتمثل مقومات "الإدارة أو الحوكمة الرشيدة" في أية مؤسسة، سواء أكانت جامعة أم حكومة، في أن تكون لديها رسالة واضحة هادفة يقوم على تنفيذها جهاز إداري فاعل، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية والمساءلة، والمشاركة الممثلة والمجدية لأطراف المعنية صاحبة المصلحة في عملية اتخاذ القرارات.

وحوكمة الجامعات هي أحد العناصر الرئيسية التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين النتائج. ويقول البطش والسلمي (2011) إن العوامل المهمة لقيام جامعات ناجحة من الطراز العالمي هي القيادة والسياسة الحكومية والتمويل، والقدرة على التركيز المتواصل على مجموعة واضحة من الأهداف والسياسات المؤسسية، وإيجاد ثقافة أكاديمية قوية، والنهوض بمستويات هيئة التدريس.

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع،

3. بصورة أكبر، ذلك لأنها في النهاية هي التي تعكس الأهداف وتترجمها، وتجعلها واقعا ملموسا.

فأهم مسألة تتوجه إليها الأنظار عند الحديث عن حوكمة مناهج العلوم القانونية، هي مسألة المحتويات، وبعبارة أدق هي المادة التعليمية، التي تقدم وادراك أن مسألة تقدم العلم القانوني، لا يتم إلا من خلال التنقيح المعرفي المستمر لمحتوى النموذج الإرشادي (الخطة الدراسية)، وتنقيح الإضافات والشواهد التي تلحق به وغربة تطبيقاته للوصول الى جودة المخرجات، وهذا لن يتم إلا من خلال التقييم الدوري والتأكيد على الترابط والتلازم الوثيق بين التعليم العالي والبحث العلمي وعدم الفصل بينهما. من جانب والترابط بين التعليم القانوني والتطبيقي من جهة اخرى من خلال تضمين المناهج برامج للمحاكاة للعمل بعد التخرج سواء بتعلم فنون التحقيق، أو المرافعة أو كتابة المذكرات القانونية أو الأحكام

العنصر الثالث: طرق وأساليب تعليم مناهج العلوم القانونية: أن هنالك عنصراً ثالثاً لا بد من الاعتداد به في حوكمة مناهج العلوم القانونية، عنصراً مهماً في العملية التعليمية، ويتمثل في الطرق والأساليب التعليمية، التي تستخدم من أجل تمكين الأجيال الصاعدة من الأهداف التعليمية المحددة، والموضوعات والمقررات المنضبطة، فهذه الأساليب تمثل أحد العناصر المهمة، التي يتوقف عليها نجاح العملية التعليمية، وتمكن مناهج العلوم القانونية من الإسهام بفعالية في التأثير في شخصية المتعلم، وتأهيله للقيام بواجب الإصلاح لنفسه والمجتمع والواقع، الذي يعيش فيه، وعليه، فإن للمرء أن يتساءل عن كيفية إصلاح الطرق والأساليب التعليمية التقليدية، التي يتم من خلالها تزويد النشء بالأهداف والمحتويات التعليمية، والحقيقة إن حوكمة الطرق والأساليب التعليمية، في مناهج علومنا القانونية، يتوقف على ارتكازها بصورة واضحة وفي جميع المراحل التعليمية على الحوارية، والنقدية، والواقعية. إذ لا بد من التغيير في أساليب التدريس واعتماد أسلوب التدريس التفاعلي وإشراك الطلاب في العملية التدريسية، وتعزيز القدرات البحثية لدى الطالب والمهارات النقدية والتحليلية، فضلاً عن مهارات المرافعة والدفاع، والاعتماد على أسلوب التقييم التراكمي للطلاب وتنوع طرق التقييم

العنصر الرابع: التقييم في مناهج العلوم القانونية: لئن أوضحنا ما يناط بالعناصر الثلاثة من دور وأهمية في حوكمة مناهج العلوم القانونية السائدة، وإعادة صياغتها صياغة معبرة عن ان ترسيخ مبدأ سيادة القانون يتطلب وجود جهاز قضائي مستقل وفاعل وكوادر قضائية مؤهلة ومحامين مؤهلين امام المحاكم، ولئن سلطنا الضوء على معايير حوكمة تلك

3. انتاج محامين قادرين على ممارسة مهامهم في المحاكم
4. وجود جهاز قضائي مستقل وفاعل وكوادر قضائية مؤهلة

معايير حوكمة مناهج العلوم القانونية

إن حوكمة مناهج العلوم القانونية يمكن له أن يتم من خلال مراجعة العناصر الأربعة، التي تتكون منها تلك المناهج، وهي كالتالي:

العنصر الأول: أهداف مناهج العلوم القانونية إن حوكمة مناهج العلوم القانونية السائدة، ينبغي أن تتم من خلال إعادة صياغة تلك الأهداف بصورة تتسم بدرجة عالية من الوضوح والدقة والشمولية والواقعية بحيث يمكن مقايستها وتقييمها، كما ينبغي التقريب بين الأهداف التعليمية بوصفها قيماً ومبادئ ثابتة لا تتغير بتغير الأزمنة والأمكنة والأحوال، وبين كفاءات تنزيل تلك الأهداف وتطبيقها.

فمن المعلوم أن الهدف من مناهج التعليم القانوني بناء كفاءات متمكنة من التعامل في الميدان القانوني (قضاء ومحاماة و نيابة عامة وإستشارات قانونية) مع مستجداته بمهنية عالية فرضتها وتقرضها متطلبات العمل القانوني الحديث، وأقتضتها طبيعة القضايا التي تتواكب والمتغيرات الجارية على كافة الصعيد وطنياً وإقليمياً ودولياً. وتأسيساً على هذا، فإن على مصممي مناهج العلوم القانونية أن يتخذوا من القيم والمبادئ أهدافاً ثابتة واضحة يسعون إلى غرسها وتعميقها؛ كما أن عليهم التزام الواقعية والموضوعية والالتزان عند صياغة هذه الأهداف، بحيث يتم ربطها بالواقع العملي، الذي يعيش فيه الناس.

وأما الأمر الثاني، الذي ينبغي الاهتمام به عند صياغة هذه الأهداف الثابتة، فإنه يتمثل في الاستفادة القصوى مما استجد من وسائل عصرية معينة على تنزيل العديد من الأهداف التعليمية الألف ذكرها وتطبيقها في أرض الواقع.

وصفوة القول، إن حوكمة مناهج العلوم القانونية على مستوى الأهداف لا تمام له إذا لم تتضمن صياغة واضحة للأهداف التعليمية الثابتة، وربطاً محكماً بين تلك الأهداف ووسائل تطبيقها المتغيرة بصورة علمية جلية!

العنصر الثاني: محتويات مناهج العلوم القانونية: أن حوكمة الأهداف لا يمكن ان يتحقق إذا لم ينعكس ذلك في المقررات والمواد التعليمية، التي يتوصل من خلالها إلى الأهداف المرسومة سلفاً.

وانطلاقاً مما أسلفناه من ضرورة كون الأهداف التعليمية متممة بالوضوح والشمول، والواقعية، فإن هذه السمات الأساسية يجب أن تتسم بها المواد والمقررات المعبرة عن محتوى المناهج

أبرزها، تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسؤولة عن تحديد اتجاهها الاستراتيجي، والتأكد من فاعلية إدارتها، كما أن حوكمة الجامعات تسمح للقائمين عليها بتصميم وتنفيذ وتقييم، ورصد كفاءة، وفاعلية أداء المنظمة.

وهدفت دراسة الشناق (2009) إلى التعرف على مفهوم الحاكمية، ودرجة ممارسة معاييرها لدى القيادات الجامعية، وصمم الباحث إستبانتان لجمع المعلومات، الاستبانة الأولى حول مفهوم الحاكمية، الاستبانة الثانية حول درجة ممارسة مجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وتم توزيع الاستبانتين على عينة الدراسة العشوائية، والتي تكونت من 501 موظف وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم، ومجالات الحاكمية في الجامعات الأردنية كان بدرجة عالية، كما أنه يوجد فروق في درجة ممارسة مجالات الحاكمية بين أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية لصالح أعضاء هيئة التدريس في معيار الشفافية.

وفي دراسة مرعي هدفت إلى التعرف على مفهوم الحوكمة في العالم، والعالم العربي، وكذلك الحوكمة الأكاديمية، ومحدداتها، وعناصر نجاحها في الجامعات المتقدمة. وتتمت الدراسة على مشروع تطوري، لتحسين الأداء الجامعي، من خلال تحسين الإدارة الجامعية من خلال المعلوماتية، وشبكات الاتصال في جامعة دمشق، ومن خلال فحص الوثائق، والدراسات المرجعية للدراسات المقارنة، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أنه يتوجب على الجامعات تحديد أنظمة العمل الخاصة بها، وآليات تطبيق معايير الحوكمة، حتى يتسنى لها قياس مستوى أدائها، كما أن التخطيط الاستراتيجي السليم يقود إلى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ولتحسين الأداء الجامعي يتوجب على الجامعات إعادة الهيكلة الإدارية، واستثمار نظم المراسلات الالكترونية بما يتناسب مع معايير الحوكمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أثرت الدراسات السابقة الإطار النظري، من خلال التعرف على أدبيات الدراسة الخاصة بالمؤسسات التربوية، وكذلك تم الاستفادة من بعض مراجعها والرجوع إليها لبناء أداة الدراسة، وتحديد المنهج البحثي الملائم لتحقيق أهدافها، كما تم الاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة، تبين أن:

- ندرة الدراسات التي تبحث بشكل مباشر عن حوكمة مناهج العلوم القانونية

المرتكزات، فإن هذا المرتكز الأخير، لا يحتاج بيان طريقة حوكمته إلى جهود كبيرة، ذلك لأنه كالمركزات التي قبله، يتطلب حوكمته إلى صياغة طرق التقويم صياغة تستند إلى التصور القانوني في مجال التقويم والاختبار، مستحضراً قيم العدالة والإنصاف والشفافية، وإن حوكمة هذه الطرق من شأنه إيجاد كوادر قضائية مؤهلة ومحامين مؤهلين يرسخون مبدأ سيادة القانون

الدراسات السابقة

أجرى آل عباس (2009) دراسة تهدف إلى التعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية، ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي، ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية، ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية، وقد قام الباحث بإجراء الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها، أهمية دراسة حوكمة الجامعات؛ لما لها من آثار على قطاع التعليم العالي في السعودية؛ أيضاً استخلصت الدراسة ضعف مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين جامعات دولية.

وفي دراسة الفراء (2013) هدفت إلى التعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للهوض بالجامعات الفلسطينية. وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة شخص من مدرسين، وطلبة، وخريجين وذلك في نوفمبر 2011 م؛ وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن رؤى وخطط الجامعات لا يتم تحديثها باستمرار، ولا يوجد آليات مناسبة للتأكد من مدى تطبيقها، كما أنه لا زالت ثقافة المساءلة منخفضة، بسبب عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين من تقديم التوضيحات اللازمة لذوي المصلحة.

وفي دراسة أجراها ناصر الدين (2012) إلى استقصاء واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين بها، وتم تصميم إستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والتي تكونت من 64 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية و 49 عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية؛ وكان من أبرز نتائج الدراسة، أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط مرتفع بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيق الحاكمية والمحافظة عليه.

وفي دراسة أجراها برقعان والقرشي (2012) هدفت إلى إبراز دور الجامعات في تحقيق الشفافية والعدالة، وكيف تقوم الحوكمة بمساعدة الإدارة الجامعية، بالقيام بدورها الرئيس في مواجهة التحديات المعاصرة. وقد اعتمد الباحثان على تحليل الوثائق والدراسات للوصول إلى نتائج الدراسة والتي كان من

- ب. بيان مستوى المخرجات التعليمية القانونية القائمة.
 - ج. أهم نواقص وسلبات مناهج التعليم القانوني الحالية.
- كما ان البحث يعد من الدراسات المعدودة إن لم تكن الوحيدة التي تتناول حوكمة مناهج العلوم القانونية -على حد علم الباحث- لهذا فانه سيكون إضافة نوعية في هذا المجال.

أهداف البحث

- سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- إيضاح وبيان أهم معايير الحوكمة التي تحكم مناهج العلوم القانونية المختلفة بما يضمن تحقيق أهدافها.
- بيان أثر تطبيق هذه المعايير والأخذ بها على مخرجات التعليم القانوني بما يكفل تشجيعها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التنمية الشاملة للمجتمع
- التأكيد على أن الالتزام بهذه المعايير والأخذ بها لا يعني على الإطلاق تقييد الحرية في وضع مناهج العلوم القانونية، وإنما هي مجموعة ضوابط لضمان حسن أداء هذه المناهج بما يكفل تحقيق أهداف كل الأطراف ذات العلاقة بالمناهج ممثلة في الطالب وعضو هيئة التدريس والمجتمع.
- إثراء البحث موضوع حوكمة مناهج العلوم القانونية، حيث ان الدراسات السابقة تناولت الحوكمة في قطاع الشركات والجامعات.
- تقصي الواقع العملي لتطبيق حوكمة مناهج العلوم القانونية ومدى تأثير تطبيقها على مناهج كليات القانون بالجامعات الاماراتية.
- توفر الحوكمة مناخاً داعماً لجودة مناهج العلوم القانونية حيث ان مبادئ الحوكمة تتداخل بشكل كبير مع معايير جودة مناهج العلوم القانونية.

منهج البحث

- تعتمد منهجية البحث على الدراسة النظرية الوصفية، من خلال تحليل للمعايير المعتمدة في قياس جودة المناهج ، وسيتم جمع بيانات البحث من خلال المسح لاستجابات أفراد عينة البحث على الأداة الخاصة بمبادئ ومعايير الحوكمة.

مصطلحات البحث

يتناول البحث الحالي المفاهيم والمصطلحات الآتية:

- الحوكمة (Governance):** نظم تحكم العلاقات بين الأطراف بهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
- أيضاً هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

- معظم الدراسات رغم قلتها تبحث في الحوكمة وأهميتها، وواقع تطبيقها في المنظمات التربوية والجامعية على وجه الخصوص.
 - جميع الدراسات التي تم استعراضها، تناولت مفهوم الحوكمة كمتغير مستقل، وهي بذلك تتفق مع الدراسة الحالية.
 - تميزت الدراسة الحالية؛ بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة على مناهج العلوم القانونية في كليات القانون بالجامعات الاماراتية
- #### مشكلة البحث وأسئلته

إن وضع مجموعة من المعايير يمكن الاستناد إليها عند تقييم مناهج العلوم القانونية هو أمر من الأهمية بكان، حتى لا تتصرف هذه المناهج عن أهدافها والغايات التي وضعت من أجلها فالمنهج ليست مقصودة لذاتها، وإنما المقصود في النهاية الوصول إلى مخرجات قانونية نموذجية تؤدي رسالتها في المجتمع، على أحسن الوجوه وأكملها لذلك يمكن القول أن القيام بحوكمة مناهج العلوم القانونية توضح وظيفة مؤسسات التعليم القانوني في التنمية المجتمعية، وضرورة استثمار التطور التكنولوجي في تطويره، وتحديد معايير جودة المؤسسات التعليمية القائمة في سبيل التوصل إلى معالم واضحة تعين على تطوير هذه المناهج لتكون أكثر ملائمة لواقع العصر، وأكثر انسجاماً مع مقتضيات المستجدات فيه.

بناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في حوكمة مناهج العلوم القانونية في الجامعات الاماراتية في رفع مستوى التعليم القانوني على مستوى الجامعات بالدولة ،وتحقيقاً لهذه الغاية تم الاستعانة بكلية القانون بجامعة عجمان نموذجاً، لذا سعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما أهم مبادئ ومعايير حوكمة مناهج العلوم القانونية في الجامعات الاماراتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بجامعة عجمان؟
- السؤال الثاني: ما درجة مراعاة مناهج العلوم القانونية لمبادئ ومعايير الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عجمان؟

أهمية البحث

- تتبع أهمية البحث في كونه يلفت النظر إلى أهمية الأخذ بالحوكمة في مناهج العلوم القانونية التي تحكمها مجموعة من المعايير والضوابط بما يكفل تحقيق فلسفة مناهج العلوم القانونية وصولاً الى معرفة الآتي:
- أ. واقع مناهج التعليم القانوني في المؤسسات التعليمية.

خلال العام الدراسي (2018/2017). والذين يدرسون مناهج العلوم القانونية المعتمدة لهذا العام، وتكونت عينة الدراسة من (55) عضو هيئة تدريس.

وتم اختيار مناهج العلوم القانونية المعتمدة والمعمول بها في كلية القانون بجامعة عجمان نموذجاً لتمثل المناهج القانونية في الجامعات الاماراتية.

أداة البحث

تم بناء وتصميم إستبانة مكونة من ستين فقرة موزعة على أربعة مجالات لحوكمة المناهج الدراسية، وذلك بالرجوع للأدب النظري الخاص بمعايير تصميم المناهج الدراسية ومعايير هيئة الاعتماد الأكاديمي في المناهج الدراسية ومتطلبات ومبادئ الحوكمة الأساسية التي تمت الإشارة إليها وتحديدها بالأدب النظري في هذا البحث، وتم تطبيق إجراءات الصدق والثبات للأداة، حتى تم إخراجها بصورة نهائية لأغراض هذا البحث، ثم طبقت على عينة البحث وطلب من كل عضو الاستجابة عن فقرات كل مجال، والتي تعبر عن درجة توافرها في أداة الدراسة وجدول (1) يبين توزيع فقرات الاستبانة على مجالات حوكمة مناهج العلوم القانونية، وتم تحديد درجة التوافر وفق مقياس ليكرت الرباعي، حيث تم تقسيمه الى أربع مستويات عالي، متوسط، منخفض، منعدم، أعطيت المستويات على الترتيب درجات: (4)، (3)، (2)، (1).

جدول (1) توزيع فقرات الإستبانة على مجالات الحوكمة لمناهج

العلوم القانونية

| عدد الفقرات | مجال حوكمة المناهج | المجال |
|-------------|------------------------|--------|
| 14 | الأهداف التعليمية | الأول |
| 22 | المحتوى العلمي | الثاني |
| 19 | طرق وأساليب التدريس | الثالث |
| 9 | تقويم المناهج | الرابع |
| 64 | مجموع فقرات الأداة ككل | |

صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة وفقراتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس تخصص المناهج الدراسية، والقياس والتقويم والعلوم القانونية، وبناءً على آرائهم وملاحظاتهم تم تعديل فقرات الأداة وبذلك تم التحقق من صدق الأداة وصلاحياتها لأغراض البحث.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.87)، بينما بلغ لكل مجال من مجالات الأداة للمجال الأول الأهداف التعليمية، والمجال الثاني

الحوكمة إجرائياً : القدرة على التحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة.

الشفافية (Transparency): مصطلح يهدف الى تقويم

الاحتياجات والمطالبات بمراعاة الكفاءة والفاعلية.

مناهج العلوم القانونية (legal Science Curricula):

هي المقررات الدراسية في مجال العلوم القانونية والمقررة على طلبة البكالوريوس في الجامعات الاماراتية لعام (2018/2017) والتي تتكون من مجموعة منظمة من وصف عام لتلك المقررات، وأهداف، وخبرات تعليمية تعليمية، وطرق تدريس، وأنشطة، ووسائل تعليم، وأساليب التقويم لمخرجات التعلم.

حوكمة مناهج العلوم القانونية (Governance of

legal Sciences curricula): الآليات والترتيبات اللازمة التي تحكم وضع وتطبيق مناهج العلوم القانونية؛ لضمان جودة مستوى طلاب كليات القانون ورفع كفاءتهم؛ بما يمكن من تحقيق مخرجات فاعلة.

وتهدف فكرة حوكمة مناهج العلوم القانونية إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، في التعامل مع مناهج العلوم القانونية.

وإجرائياً: درجة التوافق بين مكونات مناهج العلوم القانونية الأساسية ومعايير الحوكمة التي تم تحديدها باستبيان خاص من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بجامعة عجمان.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على:

- عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بجامعة عجمان لعام (2018/2017).
- اجراءات تطبيق البحث خلال العام الدراسي 2018/2017.
- مناهج العلوم القانونية في الجامعات الاماراتية المقررة والمطبقة في عام (2018/2017). والتي تدرس من قبل أعضاء متخصصين في العلوم القانونية لهذا العام
- اقتصر البحث على بعض مبادئ ومعايير حوكمة المناهج الدراسية الخاصة بالعلوم القانونية والتمثلة في (الأهداف التعليمية، المحتوى، الطرق والأساليب التعليمية، التقويم).
- تعميم النتائج على مجتمع البحث فقط والمجتمعات المماثلة له.

الطريقة والإجراءات

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس (تخصص القانون) والعاملين في كلية القانون في جامعة عجمان

جدول (2) المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة لمجالات

حوكمة مناهج العلوم الشرعية

| الدرجة | الإنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال | الترتيب النسبي | الجزء |
|--------|-------------------|-----------------|---------------------|----------------|--------|
| عالي | 0.28 | 3.49 | الأهداف التعليمية | 1 | الأول |
| عالي | 0.27 | 3.37 | المحتوى العلمي | 2 | الثاني |
| متوسط | 0.25 | 3.18 | طرق وأساليب التدريس | 4 | الثالث |
| عالي | 0.27 | 3.37 | تقويم المناهج | 2 | الرابع |
| عالي | 0.26 | 3.34 | الأداة ككل | | |

يتبين من جدول (2) أن أكثر مجالات حوكمة مناهج العلوم القانونية من عينة البحث هو الأهداف التعليمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، ثم مجال المحتوى العلمي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.37)، وفي الترتيب الثالث مجال تقويم المناهج، حيث بلغ المتوسط (3.37) حيث تساوى مع المجال الثاني وفي المرتبة الرابعة مجال طرق وأساليب التدريس حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وهذا يعد من مجالات التي درجة توفر لمعايير الحوكمة المتوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع المجالات (3.34)

أما من حيث درجة التوافر لفقرات أو معايير كل مجال من مجالات حوكمة مناهج العلوم القانونية، يمكن عرضها فيما يلي:

المجال الأول: الأهداف التعليمية

- تشير النتائج الموضحة في الجدول (3) أدناه، إلى أن:
- درجات توافر معايير الحوكمة الخاصة بمجال الأهداف التعليمية بمناهج العلوم القانونية، جاءت معظمها درجات عالية إلى متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية بين (3.63 - 3.21).
- أكثر معايير الحوكمة الخاصة بالأهداف توافر في مناهج العلوم القانونية تمحورت حول أهداف المنهج مصاغة صياغة سلوكية صحيحة، و أهداف المنهج واقعية وممكنة التحقيق، وتلبي الحاجات الشخصية، و تنمي جميع مهارات التفكير الدنيا، فكان المتوسط الحسابي لها على التوالي (3063، 3.61، 3.61، 3.59)، يعني أن درجات توافرها جاءت بدرجات عالية.

المحتوى العلمي، والمجال الثالث طرق وأساليب التدريس، والمجال الرابع تقويم المناهج على الترتيب (0.84، 0.86، 0.88)، (0.89)، واعتبرت جميع معاملات الثبات مقبولة لأغراض هذا البحث.

إجراءات البحث

اتباع البحث الحالي الخطوات الآتية:

- مراجعة الدراسة السابقة والأدب النظري في مجال الحوكمة ومبادئها ومعاييرها.
- تحديد مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها.
- إعداد أداة البحث (الإستبانة) وتقنينها إحصائياً.
- تطبيق الأداة على عينتها من خلال المواقع الالكترونية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس تخصص القانون في جامعة عجمان خلال العام (2017/2018).
- تحليل البيانات وفق الطرق الإحصائية المناسبة.
- صياغة نتائج الدراسة وتفسيرها ووضع عدد من التوصيات في ضوء نتائجها.

نتائج البحث ومناقشتها

فيما يلي عرض نتائج البحث من خلال الإجابة عن أسئلة البحث كالآتي:

السؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص

على: ما أهم مبادئ ومعايير حوكمة مناهج العلوم القانونية في الجامعات الاماراتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية القانون بجامعة عجمان؟ تم تحديد المعايير الخاصة بحوكمة مناهج العلوم القانونية كما ورد بإجراءات البحث، وتكونت من ستين فقرة موزعة على مجالات أربعة كما ورد أنفاً، والملحق (1) يبين المبادئ والمعايير الخاصة بحوكمة مناهج العلوم القانونية.

السؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص

على: ما درجة مراعاة مناهج العلوم القانونية لمبادئ ومعايير الحوكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عجمان؟ فقد حسبت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأداة وفقراتها الفرعية، كما في جدول (2)، وجدول (3)، وجدول (4)، وجدول (5)، وجدول (6)، وتم الحكم على درجة الاستجابة التي يمثلها الوسط الحسابي لكل مجال وكل فقرة من خلال حساب المدى للتقديرات التي تراوحت بين (1-4) كالتالي:

1. من 3.25-4 عالي.
2. من 2.50-أقل من 3.25 متوسط.
3. من 1.75-أقل من 2.50 منخفض.
4. أقل من 1.75 منعدم.

• أكثر معايير الحوكمة الخاصة بالمحتوى العلمي توافر في مناهج العلوم القانونية تمحورت حول دور القانون ومراحل تطوره وأهميته في بناء المجتمع، المبادئ الأساسية والاتجاهات القانونية في مختلف فروع القانون، يمكن توظيف معلومات المحتوى في البيئة الاماراتية، الاساس الذي يقوم عليها النظام الدستوري والنظام القانوني ، دور الاتفاقيات الدولية واثرها على القوانين الوطنية ، فكان المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.53، 3.47، 3.46، 3.45، 3.43)، يعني أن درجات توافرها جاءت بدرجات عالية.

• وأقل توافر لمعايير حوكمة المناهج العلوم القانونية الخاصة بالمحتوى العلمي كانت كالتالي: يراعي تنظيم المحتوى التوازن بين الترتيب المنطقي السيكولوجي، محتوى المنهج يحث الطلبة على مهارات التعلم الذاتي باستخدام مصادر التعلم متنوعة، ينمي محتوى المنهج لدى الطلبة مهارات التفكير والبحث والاستقصاء لحل المشكلات، يتوفر في محتوى المنهج دقة المعلومات وحدائتها، يراعي محتوى المنهج الخلفية المعرفية للطلبة، يوجه محتوى المنهج الطلبة إلى محاولة حل مشكلاتهم الآن ومستقبلا، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على التوالي (3.24، 3.27، 3.28، 3.29، 3.30، 3.30).

• وجاءت بقية المعايير وعددها (12) معيار بدرجة توافر عالي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.42 – 3.32).

جدول (4) الترتيب النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحوكمة المجال الثاني: المحتوى العلمي.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجال الثاني: المحتوى العلمي | | |
|-------------------|---------------|-------------------------------|--------------|---|
| | | الترتيب النسبي | الرقم الفقرة | الفقرة |
| 0.28 | 3.53 | 1 | 21 | دور القانون ومراحل تطوره وأهميته في بناء المجتمع |
| 0.28 | 3.47 | 2 | 18 | المبادئ الأساسية والاتجاهات القانونية في مختلف فروع القانون |
| 0.28 | 3.46 | 3 | 11 | يمكن توظيف معلومات المحتوى في البيئة الاماراتية |
| 0.27 | 3.45 | 4 | 12 | الاساس الذي يقوم عليها النظام الدستوري والنظام القانوني. |
| 0.27 | 3.43 | 5 | 19 | دور الاتفاقيات الدولية واثرها على القوانين الوطنية |
| 0.27 | 3.42 | 6 | 4 | يحقق تنظيم المحتوى مبدأ الترابط والتكامل بين المواد المقررة. |
| 0.27 | 3.41 | 7 | 14 | محتوى المنهج يحقق الاهداف التعليمية. |
| 0.27 | 3.41 | 8 | 15 | موضوعات محتوى المنهج ذات أهمية بالنسبة للطلبة. |
| 0.27 | 3.40 | 9 | 3 | محتوى المنهج يراعي حاجات واتجاهات وميول الطلبة. |
| 0.27 | 3.40 | 10 | 10 | تتصف الموضوعات في المنهج بالمرونة بحيث تسمح بإضافة أفكار جديدة. |
| 0.27 | 3.40 | 11 | 20 | محتوى المنهج مناسب لمستوى الطلبة. |
| 0.27 | 3.39 | 12 | 17 | محتوى المنهج مرتبط بالبيئة |

• وأقل توافر لمعايير حوكمة مناهج العلوم القانونية الخاصة بالأهداف التعليمية كانت أهداف المنهج وثيقة الصلة ببيئة الطلبة، أهداف المنهج تنمي مهارات التفكير العليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي على التوالي (3.21، 3.21)، يعني درجة توافر متوسطة.

• وجاءت بقية المعايير وعددها (8) معايير بدرجة توافر عالي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.57 – 3.37).

جدول (3) الترتيب النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لحوكمة المجال الأول: الأهداف التعليمية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجال الأول: الأهداف التعليمية | | |
|-------------------|---------------|---------------------------------|--------------|---|
| | | الترتيب النسبي | الرقم الفقرة | الفقرة |
| 0.30 | 3.63 | 1 | 4 | أهداف المنهج مصاغة صياغة سلوكية صحيحة. |
| 0.30 | 3.61 | 2 | 2 | أهداف المنهج واقعية وممكنة التحقيق. |
| 0.29 | 3.61 | 3 | 11 | أهداف المنهج تلي الحاجات الشخصية للطلبة. |
| 0.29 | 3.59 | 4 | 12 | أهداف المنهج تنمي جميع مهارات التفكير الدنيا. |
| 0.29 | 3.57 | 5 | 1 | أهداف المنهج واضحة ومحددة بدقة. |
| 0.29 | 3.55 | 6 | 3 | أهداف المنهج قابلة للملاحظة والقياس. |
| 0.28 | 3.53 | 7 | 5 | أهداف المنهج مناسبة لمستوى الطلبة. |
| 0.28 | 3.53 | 8 | 13 | أهداف المنهج تنمي القدرات الإبداعية لدى الطلبة. |
| 0.28 | 3.51 | 9 | 6 | أهداف المنهج متوازنة من حيث مجالاتها. |
| 0.28 | 3.48 | 10 | 14 | أهداف المنهج تتصف بالتوازن. |
| 0.28 | 3.46 | 11 | 7 | تراعي أهداف المنهج الفروق الفردية بين الطلبة |
| 0.27 | 3.37 | 12 | 9 | أهداف المنهج شاملة لجوانب التعلم المعرفية والوجدانية والمهارية. |
| 0.25 | 3.21 | 13 | 8 | أهداف المنهج تنمي مهارات التفكير العليا. |
| 0.25 | 3.21 | 14 | 10 | أهداف المنهج وثيقة الصلة ببيئة الطلبة. |
| 0.28 | 3.49 | المجال ككل | | |

المجال الثاني: المحتوى العلمي

يلاحظ من جدول (4) أن:

• درجات توافر معايير الحوكمة الخاصة بمجال المحتوى العلمي بمناهج العلوم القانونية، جاءت معظمها درجات عالية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية بين (3.53 – 3.27)، باستثناء معيارا واحدا وهو يراعي تنظيم المحتوى التوازن بين الترتيب المنطقي السيكولوجي حيث بلغ متوسطه (3.24) أي بدرجة توافر متوسط.

- وجاءت بقية المعايير وعددها (11) معيار بدرجة توفر عالي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.24 - 3.11).

جدول (5) الترتيب النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لحوكمة المجال الثالث: الطرق وأساليب التعلم.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجال الثالث: طرق وأساليب التعلم | | |
|-------------------|---------------|-----------------------------------|----------------|---|
| | | الرقم الفقرة | الترتيب النسبي | الفقرة |
| 0.27 | 3.37 | 8 | 1 | القدرة على التنوع في مصادر التعلم. |
| 0.27 | 3.37 | 13 | 2 | تنمي الاتجاهات الإيجابية للطلبة نحو العلم والعلماء والإبداع. |
| 0.26 | 3.29 | 7 | 3 | التركيز على الجوانب التطبيقية للمادة العلمية أثناء الشرح. |
| 0.25 | 3.25 | 5 | 4 | القدرة على طرح الأسئلة التي تحفز الطلبة على التفكير والاستقصاء. |
| 0.25 | 3.24 | 2 | 5 | تمكن من مفاهيم مقررات المادة التي يقوم العضو بتدريسها. |
| 0.25 | 3.23 | 4 | 6 | قيادة للموقف التعليمي بنجاح. |
| 0.25 | 3.20 | 3 | 7 | ربط للخبرات الجديدة بالسابقة. |
| 0.25 | 3.19 | 9 | 8 | القدرة على الربط بين المواقف التعليمية المختلفة. |
| 0.24 | 3.18 | 1 | 9 | تحديد لأهداف المقرر في اللقاء الأول. |
| 0.24 | 3.16 | 14 | 10 | تشجع للتعاون والعمل كفريق بين الطلبة. |
| 0.24 | 3.14 | 6 | 11 | القدرة على توزيع زمن المحاضرة بدقة وفاعلية. |
| 0.24 | 3.14 | 12 | 12 | دعم لمهارات التفكير العلمي والناقد. |
| 0.24 | 3.14 | 19 | 13 | القدرة على تزويد الطلبة بمهارات صنع القرار. |
| 0.24 | 3.11 | 11 | 14 | دعم التعلم الذاتي لدى الطلبة. |
| 0.24 | 3.09 | 10 | 15 | مراعاة للفروق الفردية بين الطلبة. |
| 0.24 | 3.09 | 15 | 16 | احترام آراء الطلبة وأن اختلف معهم في الرأي. |
| 0.24 | 3.09 | 16 | 17 | إدارة على الحوار والمناقشة مع الطلبة بنجاح. |
| 0.24 | 3.08 | 18 | 18 | معالجة المواقف الصعبة بأسلوب تربوي مناسب. |
| 0.23 | 3.06 | 17 | 19 | إتاحة الفرص للطلبة على المناقشة الحرة بموضوعية. |
| 0.25 | 3.18 | | | المجال ككل |

المجال الرابع: تقويم المناهج

يلاحظ من الجدول (6) أن:

- درجات توافر معايير الحوكمة الخاصة بمجال التقويم بمناهج العلوم القانونية، جاءت معظمها درجات عالية، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية بين (3.47 - 3.37)، باستثناء معياراً واحداً فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.23).
- أكثر معايير الحوكمة الخاصة بالتقويم توافر في مناهج العلوم القانونية تمحورت حول إعلام لطلبة بالمعايير التي يقومون على أساسها، تشجيعها للطلبة على التقويم الذاتي، القدرة على تقويم الطلبة بموضوعية، القدرة على التنوع في

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المجال الثاني: المحتوى العلمي | | |
|-------------------|---------------|-------------------------------|----------------|--|
| | | الرقم الفقرة | الترتيب النسبي | الفقرة |
| | | | | الملموسة للطلبة. |
| 0.27 | 3.38 | 1 | 13 | يوجد تكامل داخلي بين عناصر الموضوع الواحد في المنهج. |
| 0.26 | 3.35 | 9 | 14 | يمكن محتوى المنهج الطلبة من استخدام مصادر التعلم المختلفة. |
| 0.26 | 3.32 | 7 | 15 | محتوى المنهج صادقا وله دلالة. |
| 0.26 | 3.32 | 13 | 16 | يحقق تنظيم المحتوى مبدأ تراكمية التعلم والاستمرارية. |
| 0.26 | 3.30 | 6 | 17 | يوجه محتوى المنهج الطلبة إلى محاولة حل مشكلاتهم الآن ومستقبلا. |
| 0.26 | 3.30 | 22 | 18 | يراعي محتوى المنهج الخلفية المعرفية للطلبة. |
| 0.26 | 3.29 | 8 | 19 | يتوفر في محتوى المنهج دقة المعلومات وحدائتها. |
| 0.26 | 3.28 | 16 | 20 | ينمي محتوى المنهج لدى الطلبة مهارات التفكير والبحث والاستقصاء لحل المشكلات. |
| 0.25 | 3.27 | 5 | 21 | محتوى المنهج يحث الطلبة على مهارات التعلم الذاتي باستخدام مصادر التعلم متنوعة. |
| 0.27 | 3.27 | | | المجال ككل |

المجال الثالث: الطرق وأساليب التعلم

يلاحظ من الجدول (5) أن:

- درجات توافر معايير الحوكمة الخاصة بمجال الطرق وأساليب التعلم بمناهج العلوم القانونية، جاءت معظمها درجات عالية إلى متوسطة، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية بين (3.37 - 3.06).
- أكثر معايير الحوكمة الخاصة بطرق وأساليب التعلم توافر في مناهج العلوم القانونية تمحورت حول القدرة على التنوع في مصادر التعلم، تنمي الاتجاهات الإيجابية للطلبة نحو العلم والعلماء والإبداع، التركيز على الجوانب التطبيقية للمادة العلمية أثناء الشرح، القدرة على طرح الأسئلة التي تحفز الطلبة على التفكير والاستقصاء، فكانت المتوسطات الحسابية لها على التوالي (3.37، 3.37، 3.29، 3.25)، يعني أن درجات توافرها جاءت بدرجات عالية، أما بقية المعايير فقد جاءت بدرجات توافر متوسط تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.24 - 3.06).
- وأقل توافر لمعايير حوكمة المناهج العلوم القانونية الخاصة بطرق وأساليب التعلم كانت إتاحة الفرص للطلبة على المناقشة الحرة بموضوعية، معالجة المواقف الصعبة بأسلوب تربوي مناسب، إدارة على الحوار والمناقشة مع الطلبة بنجاح، احترام آراء الطلبة وأن اختلف معهم في الرأي، مراعاة للفروق الفردية بين الطلبة، دعم التعلم الذاتي لدى الطلبة، حيث بلغت المتوسط الحسابي على التوالي (3.06، 3.8، 3.09)، وجاءت جميعا بدرجة توافر متوسط.

والنوع في تقديم المعرفة للطلبة، وذلك كمتطلب من متطلبات الجودة التي تطبقها كلية القانون في مناهجها الدراسية.

– وقد يكون الوقت المتاح للدراسة يتيح التركيز على الجوانب العملية لدى الطلبة، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات مما يسهل تحقيق الأهداف وتنمية جوانب المتعلمين.

– كما أن مناهج العلوم القانونية تستهدف فهم دور القانون ومرآحله تطوره وأهميته في بناء المجتمع والاساس الذي يقوم عليها النظام الدستوري والنظام القانوني، وتبسيط الضوء على دور الاتفاقيات الدولية واثرها على القوانين الوطنية

أما بالنسبة لنتائج حوكمة مجال المحتوى التعليمي للمنهج، فقد جاء بمتوسط حسابي (3.37) أي بدرجة توافر عالية، ويعزو الباحثان ذلك، إلى أن: النظرة الحديثة لمحتوى مناهج العلوم القانونية التي تدعو الى تخطيط وتصميم وبناء المنهج وفق اتجاهات أو معايير عالمية حديثة كمعايير الحوكمة والجودة التي يتم التطوير في ضوءها، كانت سببا في التركيز على موضوعات تتلاءم مع هذه النظرة والابتعاد عن النظرة التقليدية للمنهج.

كما أن بناء المحتوى تم بناءً على الأهداف العامة والمحكمة مما جعله يتسم بسمات تؤهله لأن يكون محتوى علمياً فعالاً وذو تأثير إيجابي على مخرجات التعليم.

أما درجة توافر معايير حوكمة المجال الثالث طرق وأساليب التعلم في مناهج العلوم القانونية جاءت بدرجة توافر متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية القانون كان بمستويات متفاوتة، وقد يكون بسبب قلة الإهتمام بطرق وأساليب التعلم الحديثة التي تعمل على تحقيق أهداف المحتوى، ولحصر الإهتمام في المادة العلمية أكثر.

ومن الممكن أن يكون الإعتماد على الطرق التقليدية ما زال سائداً بالميدان التربوي، ظناً منهم أنها الأفضل من الطرق الحديثة.

وقد تكون محدودية إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس لأهمية التفاعل والتواصل مع الطلبة ودوره الحيوي الذي قد يؤدي إلى علاقات ايجابية تعمل على زرع الثقة بين الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل التعاون البناء، ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل بين المجموعة، وإشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية (السيبيعي، 2007).

أساليب التقويم وأدواته، فكانت المتوسطات الحسابية لها على التوالي (3.47، 3.41، 3.40، 3.39)، يعني أن درجات توافرها جاءت بدرجات عالية.

- وأقل توافر لمعايير حوكمة المناهج العلوم القانونية الخاصة بالتقويم كانت إعلام الطلبة بأساليب التقويم التي ستستخدم مسبقاً، جاءت بدرجة توافر متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.23).
- وجاءت بقية المعايير وعددها (4) معيار بدرجة توافر عالي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.37 – 3.39).

جدول (6) الترتيب النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لحوكمة المجال الرابع: تقويم المناهج

| رقم الفقرة | الترتيب النسبي | المجال الرابع: تقويم المناهج | |
|------------|----------------|---|---------------|
| | | الفرقة | الوسط الحسابي |
| 6 | 1 | إعلام لطلبة بالمعايير التي يقومون على أساسها. | 3.47 |
| 7 | 2 | تشجيعها للطلبة على التقويم الذاتي. | 3.41 |
| 4 | 3 | القدرة على تقويم الطلبة بموضوعية. | 3.40 |
| 3 | 4 | القدرة على التنوع في أساليب التقويم وأدواته. | 3.39 |
| 5 | 5 | استخدام جميع أنواع التقويم قبلي / بنائي / تشخيصي / نهائي. | 3.39 |
| 8 | 6 | درجة استخدام التقويم البنائي (التكويني) المستمر. | 3.38 |
| 2 | 7 | إعلام الطلبة بأساليب التقويم التي ستستخدم مسبقاً. | 3.37 |
| 9 | 8 | التركيز في التقويم على قياس المستويات العقلية العليا. | 3.29 |
| 1 | 9 | إعلام الطلبة بأساليب التقويم التي ستستخدم مسبقاً. | 3.23 |
| | | المجال ككل | 3.37 |

مناقشة نتائج البحث

- أظهرت نتائج البحث أن أكثر معايير الحوكمة توافراً مع عناصر مناهج العلوم القانونية توافراً هي الأهداف التعليمية، حيث بلغ توافرها بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.49)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأسباب الآتية:
- أن القائمين على صياغة الأهداف التعليمية للمناهج الأكاديمية المطبقة من ذوي الاختصاص بهذا المجال ولديهم الخبرة في الميدان التربوي.
- وقد يكون التخصص بالمناهج الدراسية والاعتماد على الأهداف الأساسية العامة في العلوم القانونية في اشتقاق أهداف المناهج التعليمية الخاصة وتقيحها وتمحيصها مما كان له أثر إيجابي على الأهداف التعليمية للمناهج التعليمية.
- التركيز على مستويات المجالات المعرفية والمهارية والوجدانية للأهداف، حيث تسود الفكرة التركيز على الكم

خامساً: العلوم القانونية مازالت هي أقل العلوم تطوراً، سواء على مستوى تطوير المحتوى التدريسي، أو تطوير الشكل، أو تطوير وسائل التعليم وأدواته، وإذا أردنا أن نسعى لتطوير تدريس علوم القانون فيجب أن نتضافر الجهود لوضع منهج تجديدي يجمع بين الأصالة والمعاصرة، يحافظ على القديم الصالح، والجديد النافع.

وأخيراً: إنَّ حوكمة مناهج علومنا القانونية

التوصيات

- نشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء هيئة التدريس، وتوعيتهم بأهميتها في عمليات الحكم على جودة مخرجات التعليم .
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لتطوير كفايات التدريس لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مع الاستمرار في تقديم تلك الدورات التدريبية ذات الارتباط بمجال طرق التدريس وأساليبه والتقويم الحديث، وتقديمها في أوقات زمنية مناسبة ليتمكنوا من حضورها.
- وضع بعض الشروط المرتبطة بترقية أعضاء هيئة التدريس يكون من ضمنها الحصول على بعض الدورات المهمة في تنمية مهارات طرق وأساليب التدريس.
- إجراء دراسات علمية حول مدى تطبيق الحوكمة في المناهج الدراسية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لمناهج دراسية مختلفة.
- إشراك جميع أصحاب الشأن في تطوير المناهج الدراسية الجامعية.
- وضع نظام فعال وملزم لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- وضع معايير خاصة للرقابة الداخلية لتقييم وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.
- استخدام قائمة معايير جودة الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالجامعة في تقويم أداء العضو.
- ضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على متطلبات المواقف التعليمية المناسبة لاستخدام طرق وأساليب التعلم الحديثة وبناء قائمة بمعايير الحوكمة الخاصة بها.

المراجع العربية

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2010 "الإدارة على المكشوف" صحيفة الرأي، الأردن.
- ابن عبيد، 2018، الحوكمة القانونية للتدريب القضائي، رسالة (ماجستير)-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، قسم الشريعة والقانون،

أما توافر المعايير الخاصة بحوكمة مجال تقويم مناهج العلوم القانونية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.37)، ويعزو الباحثان ذلك إلى توافر المصادر البشرية المؤهلة، والمتابعة لما يستجد في مجال التقويم وأساليبه الحديثة المتنوعة، و كذلك عدم حصر وظيفة التقويم في النطاق التقليدي الضيق الذي يحدد التقويم في الاختبارات التحصيلية فقط، و في المستويات الدنيا بالمجال المعرفي بشكل عام، كما لأن ارتباط عملية التقويم مباشرة بالأهداف التعليمية مما يسهل على عضو هيئة التدريس استخدامها بشكل مثالي بما يتفق مع المعايير المحددة.

وخلاصة القول توصل الباحثان إلى جملة من النتائج، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً: إنَّ حوكمة مناهج العلوم القانونية لا يعني بالضرورة تغييرها أو إلغائها، وشتان بين الحوكمة والتغيير والإلغاء، فالحوكمة تهدف تطوير هذه المناهج، والارتقاء بها تمكيناً لها من الصمود والثبات أمام التغيرات المعاصرة والتحديات المتتالية تتحقق هذه الحوكمة من خلال مراجعة هادئة شاملة تهدف إلى معالجة أوجه النقص والقصور فيها اعتباراً بكونها اجتهادات بشرية لم ولن تخلو من نقص أو قصور أو تأثر بالواقع الفكري والاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

ثانياً: إنَّ حوكمة مناهج العلوم القانونية لا يعني بالضرورة تغيير أهدافها، أو محتوياتها، أو أساليبها، أو طرق تقويمها، ذلك لأنَّ حوكمة المناهج -تعني فيما تعني- تطوير ما يحتاج إلى تطوير، أهدافاً أو محتويات أو أساليب أو طرق تقويم، ومعالجة أوجه النقص والقصور فيها، فضلاً عن النهوض بها لمجابهة تحديات الواقع المعاصر على جميع الأصعدة والمجالات.

ثالثاً: إن مناهج العلوم القانونية، بعناصرها، تعد اجتهادات بشرية لا ينبغي أن تسمو على الحوكمة والمراجعة والتطوير كلما دعت الحاجة إلى ذلك، ويعد إصلاحها ومراجعتها من باب نقد (الذات)، ومحاسبة النفس، بل هي ككل عمل إنساني يعتريه النقص والقصور والتأثر، ولا ينكشف نقصه ولا قصوره إلا من خلال المراجعة الشاملة الصادقة المخلصة، فالإصلاح الهادف.

رابعاً: إن ثمة مجالات وأفاقاً لتحقيق الحوكمة المنشودة للمناهج، سواء على مستوى الأهداف، أم المحتويات، أم الأساليب أم طرق التقويم، مما يستدعي اليوم ضرورة تكوين لجان تربوية تكون مهمتها الأولى حوكمة المناهج في عناصرها الأربعة.

خليل، والعشماوي، 2008 "الحوكمة المؤسسية" مكتبة الحرية للنشر والتوزيع القاهرة، جمهورية مصر العربية.

صوا، وحما، 2000 "تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية والأسس النظرية والمنهجية". الرياض، معهد الإدارة العامة.

عزت احمد، 2009 "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن.

عازوري، نعمة، 2009، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك (لبنان).

عمادة القبول والتسجيل، 2010 "كتاب الأنظمة والقوانين". جامعة القدس، أبو ديس.

غسان سرحان، ومحمد طه، 2004 "سياسات الدراسات العليا" بحث قدم لمؤتمر في جامعة عدن، جامعة عدن.

صالح محمد غرابية، 2010، مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بنر المدور المساهمة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.

محسن الخضير، 2005 "حوكمة الشركات" القاهرة، مجموعة النيل العربية.

محمد الندوي، 2009 "رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية" وجدة - المغرب.

نادية الحلبي، 2009، "دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس" جامعة القدس، رسالة ماجستير: ص 56-60.

ناصر الدين، يعقوب عادل 2012 م واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط. عمان: منشورات جامعة الشرق الأوسط.

يوسف محمد، 2007. "محددات الحوكمة ومعاييرها". القاهرة. شبكة الإعلام العربي، www.moheet.com

المراجع الأجنبية

Institutional Shareholders Services (2005). *An Overview of the ISS CGQ methodology changes*. New York. ISS.

Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*, 22, 20-26.

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/65786?show=full>

الخواجة، 2004، مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، بحث غير منشور.

النجار، محمد حسن إبراهيم، 1990 "الحوكمة في الشركات المساهمة". مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية.

السبيعي، منى حميد "واقع العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والطالب المعلم من وجهة نظر طلاب التربية العملية بجامعة أم القرى"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (31) الجزء الرابع. (2007).

السيد إسماعيل محمد، 2006 "الإدارة التراكمية والحوكمة". المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

الشناق، راضي محمد (2009 م) مفهوم الحوكمة ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

الغزالي، ماجد محمد، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين-حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، 2013 ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن : جامعة الزيتونة.

آل عباس، محمد حوكمة الجامعات دراسة تحليلية، 2009 ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، أبها :جامعة الملك خالد. بارح وآخرون، 2004 "العمل بروح الامتثال في الممارسة الإدارية". (ترجمة محمد الأصبعي)، معهد الإدارة العامة، الإدارة على المكشوف.

برقعان، أحمد والقرشي، عبد الله، 2012 م، عولمة الإدارة في عصر العولمة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، لبنان :جامعة الجنان.

تقرير إدارة شؤون الموظفين، 2010، جامعة القدس، أبو ديس. تقرير وزارة التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية، 2010. جمال حلاوة، علي صالح، 2009 "مدخل إلى علم التنمية". مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.

التميز والابداع في التعليم العالي العربي ما بين الطموح والتحديات

د. اسامة ياسين سماعنه

كلية الانسانيات والعلوم

جامعة عجمان - الامارات

o.samaneh@ajman.ac.ae

الملخص التنفيذي: التميز والابداع المؤسسي في التعليم العالي أصبح ضرورة ملحة للوصول الى الجودة والتنافسية في عالم متسارع في التغيير خاصة التكنولوجية منها. وعليه فان هذه الورقة تهدف الى لقاء الضوء على الطموحات والعوامل التي تساهم في بناء الابداع وتحقيق التميز في الجامعات العربية والتعاطي مع المعوقات والتحديات.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، التميز المؤسسي ولإبداع والتحديات.

العمل المتميز والابداعي والابتكاري وغيرها من التحديات (عبدالمك 2015).

الطموح للتغلب على المعوقات.: دأبت أنظمة التعليم العالي في معظم دول العالم المتقدم على استخدام منظومات الجودة المختلفة التي تطمح الى النتائج والتنافسية والمخرجات واستراتيجيات العمل والتركيز على العميل والتفاعل مع المتغيرات المتسارعة.

تفعيل وتطبيق مفاهيم التميز المؤسسي في التعليم العالي العربي .

أسس وتطبيقات التميز والابداع المؤسسي في التعليم العالي:

ظهر مفهوم إدارة التميز المؤسسي كنظام منهجي تابع لأنظمة الجودة السابقة. كمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متطورة لتحقيق امكانيات عالية لمواجهة المتغيرات المحيطة بها كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية والاستثمار بالقدرات المؤسسية والتفوق وتحقيق المنافع.(ابراهيم 2001)

التميز هو الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز من خلال ركائز التقدم والجودة والتنافسية في نظم التعليم العالي العربي.

التميز والابداع في العملية التعليمية يتطلب ايجاد برامج ذات علاقة بالتقنية والتكنولوجيا الحديثة وتشمل التخصصات المطلوبة لربط المناهج والمخرجات باحتياجات ومتطلبات التنمية والمجتمع والسوق المحلي والعالمي .

الإطار الفكري لإدارة التميز المؤسسي :

• تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم الخطوة الأولى في بناء مؤسسة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن يكون هناك تحديدا واضحا للأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات ونشاط المنظمة،

المقدمة: التعليم العالي هو طريق لنهضة وتقدم الشعوب والامم في حال تفاعله وتناغمه مع المتغيرات المتسارعة والمتراكمة (خاصة التكنولوجية منها) في العقدين الأخيرين. كما وأنه يشكل أحد أهم ركائز التطور في المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما له من إمكانات في صناعة المعرفة وبناء وهيئة وتطوير الموارد البشرية المؤهلة والتنافسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (اليونسكو، 2009).

أهداف الورقة:

- رصد التحديات
- طموحات التعليم العالي العربي
- تطبيقات ادارة التميز المؤسسي في التعليم العالي
- حتمية الحاجة للإبداع

أهمية الورقة :

تناولت الورقة الحديث عن التحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي العربي. كما تمت الإشارة الى الطموحات التي تسعى الجامعات العربية لتحقيقها في ظل الجودة والتميز والابتكا، كما تم تقديم معايير الجيل الرابع من تطبيقات التميز المؤسسي.

منهج البحث :

لتحقيق أهداف هذه الورقة تم استخدام المنهج الوصفي والذي يساهم في تعزيز وزيادة المعارف والمهارات المرجوة لهذا البحث .

التحديات التعليم العالي العربي

تعاني مؤسسات التعليم في الدول العربية من مشكلات ومعوقات داخلية وخارجية تقلل من قدراتها على تحقيق اهدافها وطموحاتها وتوقعات المستفيدين من خدماتها ومواجهة التنافسية والارتقاء إلى المستويات العالمية وكذلك ضعف القدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة في المجالات المختلفة بالإضافة الى اعتمادها على معايير الأداء التقليدية، وبعدها عن منظومات

- وعليه فتحسين نوعية التعليم وتجويد مخرجاته وبناء القدرات في النظام التعليمي لخلق اجيال قادرة على الابداع والتنافسية.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس وحثهم على إجراء الدراسات والبحوث المتصلة بتطوير التعليم الجامعي وتطوير الأداء الإداري داخل الجامعة. وإجراء الدراسات والأبحاث لتقويم الكفاءات الداخلية والخارجية دعم مخصصات الإنفاق على تطوير عضو هيئة التدريس والكوادر العاملة وتدريبهم وتطوير مهاراتهم.
- ضرورة تفعيل وتطبيق القرارات واللوائح الخاصة باختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة مع الالتزام الصارم بتطبيق معايير الكفاءة والتميز في عمليات الاختيار دون الأخذ في الاعتبار أي مؤثرات أخرى.
- التركيز على الجوانب الأكاديمية والعلمية والبحثية في الجامعات وعدم الانشغال بالأمور الإدارية على حساب هذه الجوانب (سعيد 2016).
- إعداد كوادر من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم للتدريب في مجالات الجودة والاعتماد الأكاديمي وتطوير المهارات.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للتميز والجودة في الأداء التدريسي والبحثي وخدمتهم للمجتمع المحلي.
- على إدارات وحدات ومراكز ضمان الجودة والاعتماد بالجامعات العمل الجاد علي تكوين لجان الجودة وضع الخطوط العامة لها ومتابعة عملها بصورة دورية. (القرزاق 2010)
- الإبداع هو عملية ينتج عنها عمل جديد يرضى جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد متجدد (أي تحقيق الأصالة والحدثة) تقدم ما هو جديد وتجدد القديم.
- عملية الإبداع لا بد أن تقدم فائدة مقبولة للمجتمع وهي نتاج تفاعل مع البيئة وهي تدرك وتحل مشكلات الفرد والمجتمع والبيئة وعلى ذلك فإن الإبداع يماثل المهوبة في كونه يؤدي إلى فائدة عامة .
- الابتكار: الذكاء والابتكار قدرتان منفصلتان، وأن هناك علاقة ما بين الذكاء والابتكار وهذا ما تميل إليه وتؤيده مشاهدات الممارسين والابتكار قدرة تؤدي إلى التجديد في العلم والأداء والأفكار بهدف المساهمة في الارتقاء بجودة التعليم العالي، وإكساب الجامعات خصائص التجدد والابتكار المعاصرة، مع التأكيد على جودة الجامعات وآليات الارتقاء بها، وتطوير متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتذليل تحديات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- وكذلك اعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والعلم والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات المؤسسية وتطوير توجهاتها ونظمها وقيمها الإيجابية بين المنظمة والمناخ المحيط لتحقيق إدارة التميز .
- تلعب القيادة الإدارية دوراً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع محيطها وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز (السالمي 2002).
- تتبلور مسؤوليات إدارة التميز في الكشف عن الفرص وتحجيم المعوقات لتهيئة العناصر والمقومات لاستثمار تلك الفرص لتحقيق التميز .
- إدارة التميز تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس رد الفعل بعد المشكلة ويعتبر التطوير المستمر من مقومات إدارة التميز .
- تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع ذوي المصلحة .
- تنسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الحجم وطبيعة النشاط.
- مفاتيح إدارة التميز (ملحق # 1).
- دمج البحث العلمي بخدمة المجتمع.
- الحرص على تخريج كوادر بشرية قادرة على التفكير الناقد والإبداعي
- إعداد وتأهيل القوى العاملة التي تطلبها أسواق العمل والاحتياجات التنموية الوطنية وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد الذي تبذله مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة في تحديث برامجها بما يلبي متطلبات التنمية المتجددة في مجتمعاتها. وقد تم إنشاء مؤسسات التعليم العالي خاصة الجامعات - لخدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الاجتماعية الشاملة لذلك كان التدريس، والبحث العلمي. المجتمع في شتى المجالات من أهم الأهداف التي تطلع بها الجامعا (دلور 1996).
- تطوير البرامج وتنمية القدرات والإمكانات المادية والبشرية ومواكبة للتطورات العالمية الراهنة في مجالات التعليم الجامعي لتتمكن هذه المؤسسات من تحقيق مبدأ انسجام العملية التعليمية مع متطلبات سوق العمل وخطط التنمية الاقتصادية .

إن أهمية تنمية الإبداع المؤسسي في عصر التنافسية كبير، كونه ركيزة للتطور الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا بعد تلمس عوائق الإبداع داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة لكوادر المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

طاقات التفكير الإبداعي:

يشكل التفكير الإبداعي جزءاً من أي موقف تعليمي وإداري وعام يتضمن أسلوب حل المشكلات وتوليد الأفكار ويجب أن يدرك المعنيون أن تنمية التفكير الإبداعي لا يقتصر على تنمية مهارات الافراد وزيادة عطائهم وإنتاجهم ولكن تشمل تنمية درجة الوعي عندهم وتنمية إدراكهم وتوسيع مداركهم وتصوراتهم وتنمية خيالهم وشعورهم بقدراتهم وبأنفسهم في جو تسوده الحرية لتحمل المخاطر وارتياح المجهول بالتفكير الإبداع (الحراش 2013).

كل فرد هو مبدع بما في ذاته وعلى مؤسسات التعليم العالي فتح آفاق المبدعين للتخليق في عالم الإبداع .

هنالك مجالات رحبة للإبداع والابتكار والتميز المؤسسي سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وزيادة المعارف وتعزيز القدرات لكافة الكوادر .

كل فرد هو مبدع بما في ذاته وعلى المدراء اكتشاف مفاتيح التحفيز لكي يصنع أفراداً مبدعين ومنظمة خلاقة ومتميزة.

المتطلبات الأساسية للإبداع :

إن تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين هي في الواقع تدريب للفرد على ابتكار أنماط تفكير جديدة بتنظيم أو إعادة تنظيم المعارف والمهارات كما أن تنمية هذه المهارات يساهم في زيادة وعي الفرد بقدراته ويكسبه الثقة بالنفس وتساهم في التغلب على مشاكل العمل والحياة وهذا يمثل غاية من غايات التنمية والتطوير في المؤسسة.

طرق تشجيع ودعم الموظفين للإبداع

سمات المؤسسة ذات المناخ الإبداعي :

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل. وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم والاهتمام بتعيين الخبرات التي لديها القدرة على الإبداع. والإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل. وايضا تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.

تنفيذ برامج وندوات في مؤسسات التعليم العالي لنشر وإثراء ثقافة التميز والإبداع المؤسسي واستضافة العلماء البارزين في التميز المؤسسي على المستوى الدولي (دلور 1996)،

إعطاء فرصة لطلاب الدراسات العليا المتخصصين في الجودة لعرض نتائج أبحاثهم المتميزة

رؤية الجامعات على أنها مؤسسات اجتماعية وتنموية غرضها خدمته،

تشجيع ثقافة الدراسة الذاتية بين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين.

الحرص على التدريب المستمر للعاملين كافة بهدف تحسين أدائهم.

العمل باستمرار من أجل حث جميع الأقسام الأكاديمية بتجهيز تقارير الدراسة الذاتية الدورية للبرامج وذلك على اعتبار أن هذه الدراسة الذاتية تمثل فصلاً مستقيماً لمدى جودة هذه البرامج وإلزام الكليات والأقسام العلمية بالمراجعة الدورية لمحتوى المناهج في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التخصص.

على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات مواكبة المتغيرات المتسارعة في أساليب وطرق التدريس وتطوير المعارف والمهارات لأن في ذلك تنمية لمهارات الطلاب (الحداد 2009).

الاهتمام بالنوعية للارتقاء بمستوي البحوث العلمية وتنمية المعرفة خارج إطار الترقية العلمية.

العمل على استخدام أساليب وطرق التدريس والتقييم الحديثة التي تحفز روح التفكير والابتكار والحوار والمناقشة بين الطلاب، وتجنب الأساليب التي تعتمد على الحفظ والتلقين.

على مسؤولي الهيئة العليا للتقويم والاعتماد بالعمل عن قرب ومتابعة عمل وحدات ومراكز التقويم الذاتي وضمان الجودة والاعتماد بالجامعات (عبدالحمد 2005).

العمل على تنظيم المؤتمرات العلمية وورش العمل السنوية لتبادل الآراء والأفكار

توفير الحوافز التشجيعية للمؤسسات العامة والخاصة التي تلتزم بمعايير ضمان الجودة المتعارف عليها دولياً وتعميم التجارب الوطنية المتميزة في ذلك للاستفادة منها.

حتمية الحاجة للإبداع :

حضارات الأمم والشعوب تنهض على جهود المبدعين من أبنائها، حيث انتشار ثقافة محفزة على الإبداع وتقود الى التميز ورعاية أصحابه.

إن خطط التنمية في معظم الدول تؤكد على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية.

8. الحرص على التثقيف والتدريب على المستجدات المتوقعة (العلاف 2007).

التوصيات:

إذا كان لنظام التعليم العالي العربي أن يرتقي الى المستويات المتميزة والتنافسية محليا وعالميا، على القائمين عليه أن:

1. تطبقوا ويتبعوا مفاهيم التميز والابداع المؤسسي من خلال معايير محددة وواضحة ولها مؤشرات دقيقة تشمل جميع محاور وعمليات الأداء في منظومة التعليم العالي.
2. العمل حسب الجيل الرابع من مفاهيم التميز المؤسسي.
3. 3-الحرص على الابداع والابتكار الدائمين.
4. بناء الكوادر البشرية المدعمة بالمعارف والمهارات والقدرات، والجهازية لبناء المجتمعات المبدعة والتنافسية والمشاركة في صناعة المعرفة محليا وعالميا.
5. تبني فلسفة التميز والابداع والتنافسية.
6. الحرص على ثقافة الابداع والابتكار والتميز على جميع المستويات وفي كافة الاجراءات بمنظومة التعليم العالي.

المراجع: References

1. إبراهيم، كاظم. (2001). التخطيط والتنمية والتعليم العالي. رؤيا مستقبلية. ط1. دار زهران. عمان، الأردن
2. أغالبي، طاهر وإدريس وائل. (2007). الإدارة الاستراتيجية. منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن
3. بو ففل، عبد الملك. (2013). واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربية. جامعة الزيتونة، الأردن. ص، ص 610-624
4. تقرير اليونسكو، (2009). المؤتمر الإقليمي العربي. بيروت، لبنان
5. الحاج، فيصل، وآخرون. (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، عمان، الأردن
6. الحداد، عواطف. (2009). إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر. القاهرة، مصر
7. الحراحشة، محمد. (2013). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة آل البيت من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. مج 14. ع # 6. ص-ص 371-401
8. الخطيب، أحمد والخطيب، رداح، (2004) إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.

- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين .
- الإبداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية والثقة في الآخرين ،كما أن مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد من فاعلية وإمكانية التنفيذ.
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير أو مجموعات العمل وتخطي معوقات الابداع المؤسسي (ملحق # 3).
- جمود القوانين. بيروقراطية
- جمود الهياكل
- الخوف من الفشل والعقاب في حال الفشل
- العوامل التي تساهم في تعزيز الابداع المؤسسي على مستوى المنظمة ومستوى الاشخاص (الخطيب 2004).
- التركيب والتأليف والتصميم والاجراء والخروج عن المؤلف.
- سمات والابتكار: الاستقلالية والاجتماعي والتعاوني والحرص على الحقائق المعرفية وتقبل الأخطاء وتشجع التقويم الذاتي. وتشجيع فرص العمل غير التقليدية وتحت ظروف مختلفة والتعامل الفشل بطرق ايجابية. ومكافئة المبادرين. لا يرى المدير نفسه المصدر الوحيد للموارد. الابتكار الإبداع في ترتيب وتنظيم الاعمال الادارية .
- وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب وقابل للتعديل بناء على المعطيات المستجدة.
- وضوح الرؤية والرسالة لدى المعنيين.
- 1. مشاركة المعنيين في صياغة الأهداف الواقعية والواضحة (الاهداف الذكية).
- 2. دعم القيادات والإدارات العليا للخطة واهدافها.
- 3. توفر الموارد المختلفة والضرورية لتنفيذ الخطة.
- 4. استخدام معايير الجودة الشاملة في البناء والتطبيق.
- 5. توفر أدوات التقييم للكشف عن الخلل والفجوات.
- 6. العمل بروح الفريق والإيمان بأن النجاح أو الفشل هو مسؤولية الجميع.
- 7. وجود نظام اتصالات واضح وسلس.

الملاحق

ملحق # 1 مفاتيح إدارة التميز

1. التركيز على برامج الدراسات العليا وتعزيز البحث العلمي والارتقاء بمصادره .
2. زيادة الاهتمام باحتياجات اعضاء هيئة التدريس من خلال تنمية البرامج التعليمي المختلفة .
3. التشجيع على النشر والمشاركة في المؤتمرات ذات الصلة .
4. توفير كافة احتياجات الطلبة النفسية والاكاديمية والتدريبية والارشادية والتقنية وغيرها من احتياجاتهم الشخصية والعامه.
- بالإضافة الى استقطاب الأفراد المبتكرين. 5 تطوير
5. العوامل التنظيمية الملائمة التي تعمل على دعم الابتكار ومساندته من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين.

ملحق # 2). المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق الإبداع

- توظيف الكوادر المناسبة والمؤهلة للإبداع.
- تدريب المدراء في مفاهيم وأسس الإبداع
- تبني القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.
- ترجمة هذه القيم في نظم وأساليب المؤسسة لتأصيل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.
- إيجاد النظم الذي يعزز إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ مما يحقق التزاماتهم بها.
- وجود نظام مستقل ومنفتح في المؤسسة وتثقيف الجميع في فلسفة وسياسة الإبداع.
- الاستراتيجيات والمبادئ والممارسات اللازمة للابتكار والإبداع
- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو.
- إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتميمتهم ورعايتهم يجعلها الأفضل والأكثر ابتكاراً.
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتميمتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في تحقيق النجاحات للمنظمة.
- التحلي عن الروتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع ليس وظيفة فحسب.
- تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح
- التجديد المستمر .

9. دلور، جاك (1996). *التعليم من أجل الجميع*، تقرير لمنظمة اليونسكو
10. سعيد، فيصل وأدم، بشري. (2016). *تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي*. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص ص 317-326
11. السلمي، علي. (2002). *إدارة التميز*، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة
12. سماعة، أسامة. (2015). *تصور لخطة استراتيجية في التعليم العالي*. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم 2. جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة
13. شبكة المعلومات الدولية
www.noonbooks.com\spcial-sciences
14. 1314 . عبد الملك، ضيف ونصيرة حمود. (2015). *قراءة في المؤشرات الدولية لتصنيف الجامعات: حالة الجامعات العربية*. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي 54. الجامعة الخليجية، البحرين
15. عبد الحميد، شاكراً وآخرون، (2005) *تربية التفكير*، دار القلم للنشر والتوزيع، الامارات.
16. 16. العبيدي، سيلان. (2011). *التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع*. المؤتمر الثاني عشر لوزراء التعليم العالي والبحث العلمي. بيروت، لبنان
17. العلاف، إبراهيم (2007)، *التعليم العالي العربي في عالم متغير*.
18. العياشي، بالقاسم. (2016). *تقييم عملية الارشاد الأكاديمي في كلية الإدارة والأعمال*. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص ص 78-86
19. غنيمه، محمد (2009). *التخطيط الاستراتيجي*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. المملكة الاردنية الهاشمية.
20. فرجاني، نادر. (2002). *تقرير التنمية الإنسانية العربية*. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
21. القزاز، إسماعيل إبراهيم، (2010)، "تدقيق أنظمة الجودة"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية .
22. مذكور، علي، (2012). *تطوير التعليم العالي*، جامعة قابوس. عمان

ملحق # 4. الإبداع وشقي الدماغ الإنسان

| المخ الأيسر | المخ الأيمن |
|-------------|--------------|
| المنطق | الخيال |
| القوائم | الألوان |
| الكلمات | أحلام اليقظة |
| الأرقام | الأبعاد |
| الترتيب | الألحان |
| التحليل | الأصوات |
| النشاط | الخمول |

ملحق # 3. معوقات الإبداع المؤسسي.

| | | | |
|----|---------------------------------|----|---------------------|
| 1 | المحافظة على كل قديم | 2 | عدم توفر الحرية. |
| 3 | عدم الرغبة في خلق صراعات جديدة | 4 | النفقات الإضافية |
| 5 | المدراء غير المبدعين الإبداع | 6 | تجنب المخاطر |
| 7 | المحافظة على الثقافة السائدة في | 8 | فقدان التحفيز |
| 9 | جمود القوانين. بيروقراطية | 10 | جمود الهياكل |
| 11 | الخوف من الفشل | 12 | العقاب في حال الفشل |

متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي

د. علي لرقط

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

جامعة ألكي محند أولحاج - البويرة - الجزائر

a.larguet@univ-bouira.dz

د. بو عيسى حسام

كلية الحقوق و العلوم السياسية

جامعة محمد بوضياف-المسيلة - الجزائر

bheceme@yahoo.com

المخلص: تعد ثقافة الجودة احد الركائز الأساسية في تحسين المؤسسات التعليمية بشكل خاص فضلا عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين فيها من اجل التوجه نحو الأداء الجيد و التطوير المستمر .

إن ثقافة الجودة داخل المؤسسة التعليمية تتطلب توافر رؤية لمناخ الجودة من خلال إمام إدارة المؤسسة والعاملين بها بقيم ومعتقدات ومبادئ تكون فيها هذه الرؤية مصحوبة بسيناريو واضح لكيفية تحقيق الجودة، حتى تدفع الأعضاء داخل المؤسسة التعليمية للتعاون فيما بينهم والتوحد من أجل تحقيق الهدف، وفي هذه الحالة يتكلم الجميع لغة واحدة.

نحاول من خلال هذا الموضوع تقديم إطار نظري حول متطلبات نشر ثقافة الجودة وإمكانية تفعيل جودة أداء مؤسسات التعليم بمختلف مستوياتها لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في تخريج المتعلمين بما يتناسب واحتياجات المؤسسات الأكاديمية المستقبلية وسوق العمل من جهة، ولطمت آثار المعتقدات والثقافات التي تدعو للسلبية والرداءة واللامبالاة وعدم المبادرة من جهة أخرى. وهذا ما أشارت إليه بعض الهيئات الدولية ذات الاختصاص مثل البنك الدولي ومنظمة اليونيسكو عندما نبهوا إلى أن الدول العربية ما زالت تواجه تحديات صعبة لتطوير نظم تعليم عالية الجودة على المستويات كافة. وإن كان تبني ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي لا يستغرق وقتاً طويلاً والكل ينادي بذلك، إلا أننا نحتاج لسنوات لنجعل مئات أو آلاف من الموظفين يتصرفون بطريقة مختلفة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، ثقافة الجودة، التعليم العالي. المتطلبات.

Abstract: The quality culture is one of the main pillars of the improvement of educational institutions, in particular, as well as its role in promoting the values, beliefs and behaviors of its employees in order to evolve towards good performance and continuous development.

The quality culture within the educational institution requires a vision of the quality environment through the knowledge of the school's management and its employees, with values, beliefs and principles in which this vision is accompanied by a clear scenario on how to achieve quality, so that members pay within the institution to cooperate and unite to achieve the goal. Everyone speaks the same language.

In this regard, we try to provide a conceptual framework on the requirements of the dissemination of quality culture and the possibility of activating the quality of the performance of educational institutions at all levels to meet the competitive challenges that are confronting graduates in proportion to the needs of future academic institutions and the labor market and to inculcating the effects of beliefs and cultures calling for negativity and another initiative on the other hand. This is what some international organizations such as the World Bank and UNESCO have pointed out when Arab countries are still struggling to put in place quality education systems at all levels. If adopting a quality culture in higher education institutions does not take long and everyone wants it, it takes years for hundreds, if not thousands, of employees to behave differently.

Keywords : Quality, quality culture, higher education, the requirements

المسؤولين في الإدارات المركزية لإحاطتها بالاهتمام والدعم المناسبين. وإذا لم تكن إدارة وقيادة هذه المؤسسات مستعدة لإظهار الاهتمام وبذل الجهد في التخطيط السليم والفعال وتوفير الامكانيات اللازمة لنشر وتعزيز ثقافة الجودة، فلن تتجسد مؤشرات الجودة على الواقع ولن تتحقق الأهداف على المدى البعيد، وبالتالي فإن نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي تغيير لن يعرف الوجود ما لم تتوفر متطلبات أساسية وضرورية. وتأسيسا على ماسبق يمكن القول أن هذه الورقة البحثية تعنى بتوضيح أهم متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي.

مقدمة: على الرغم من أهمية الجودة والتخلي بثقافتها ومعتقداتها لتحقيق عملية إصلاح التعليم العالي، إلا أن العديد من الخبراء والباحثين أشاروا إلى ضآلة أو ضعف ثقافة الجودة في أوساط الموظفين داخل المؤسسات التعليمية، مما أدى إلى التأثير سلباً على تجسيد الجودة وتوفير متطلباتها. خاصة أن المفاهيم الأساسية للجودة بقيت دون مستوى الفهم المطلوب بين جميع العاملين في حقل التعليم، رغم ما يتميز به المجتمع الاسلامي من تعاليم راسخة تدعو إلى تجويد العمل وإتقانه. إضافة إلى اعتبار الجودة عمل من طرف الفاعلين يكلف المؤسسات جهدا ووقتا وتكاليف إضافية لا تعزى حتى

مشكلة البحث:

منذ ظهور موجة الإصلاحات في قطاع التعليم العالي في البلدان الغربية ومفهوم الجودة يرافقها طوال مسيرتها النهضوية بداية من منتصف القرن العشرين، وكغيرها من الدول كانت البلدان العربية تواكب باحتشام هذا التغير في منظوماتها التعليمية، ودأبت على ولوج عالم الجودة عبر عقد المؤتمرات وورش العمل وإرساء برامج للتدريب والتكوين لكي تتحكم في مفرداتها ومتطلباتها وآليات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقد انتشر تبنيها في العديد من الجامعات كمدخل حديث وأسلوب إداري دقيق قابل للتطبيق والقياس عبر مختلف المعايير المتعارف عليها عالمياً. ومع مطلع الألفية الثالثة حققت العديد من الجامعات العربية نتائج مشجعة ومنها من تحصلت على شهادات الاعتماد، لكن يبقى مستوى جودة الخدمة التعليمية يراوح مكانه إذا تتبعنا مختلف الهيئات العالمية المعترف بها التي تعمل على ترتيب الجامعات على مستوى العالم بناء على مؤشرات جودة التعليم، حيث ورد مثلاً في موقع (ويبومتريكس) في ترتيب جانفي 2019، أن ست جامعات فقط عربية صنفت ضمن الألف الأولى عالمياً منها أربع من المملكة السعودية، وجامعة القاهرة والجامعة الأمريكية اللبنانية، واحتلت واحد وعشرون جامعة عربية مراتب في الألفية الثانية، والباقي في مراتب أدنى، علماً أن مجموع الجامعات العربية حسب ما ذكر في الموقع، قرابة 1150 مؤسسة جامعية، أي ما نسبته 97.50% من الجامعات العربية في مراتب أدنى من الألفين، وهذا يطرح سؤال مهما يتعلق بسبب تدني هذه المراتب، علماً أن معايير الترتيب تتغير من هيئة إلى أخرى، لكن العامل المشترك بينها كلها أنها تركز على مدى حركية البحث العلمي وتطوره ومدى مقروئية المنتج العلمي لكل مؤسسة. وإذا رجعنا إلى ذات المؤسسات نجد أن المشكلة لا تكمن في نقص ما يخصص من ميزانيات التجهيز والتسيير، وإنما في مناخها التنظيمي وعلاقات العمل والثقافة السائدة التي تبعد في كثير من الأحيان عن المستوى المطلوب لتحقيق الجودة المرغوبة، ومن أجل تدارك هذا النقص البليغ اخذ الخبراء في مجال جودة التعليم والتنمية البشرية والتدريب يطرحون الكثير من الحلول لإعادة تلك القيم والمعايير لنشر ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي عبر توفير متطلبات ضرورية لا غنى عنها لأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، ومن هذا المنطلق تمحورت إشكالية هذه الورقة البحثية حول التساؤلات التالية:

- ماهي المفاهيم الأساسية المتعلقة بثقافة الجودة؟
- ماهي متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي؟
- ما الجهود المبذولة في مجال نشر ثقافة الجودة في الدول العربية؟

1. أهداف المداخلة: التعرف على :

- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة و ثقافة الجودة.
- متطلبات نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي
- الجهود المبذولة في مجال نشر ثقافة الجودة
- المقترحات.

2. أهمية المداخلة:

تكمن أهمية هذه الورقة البحثية في كونها محطة نظرية ضرورية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، حتى تتخذ كل التدابير اللازمة من أجل نشر ثقافة الجودة وتحسين وتطوير أداء الأساتذة أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة وفق منظور السياسة العامة للبلدان النامية حتى تتسجم والتوجه العالمي لتحقيق جودة التعليم.

3. مفاهيم أساسية:**1.3. مفهوم الجودة:**

عرفتها مؤسسة او. دي.آي. الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها " إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة". ويتحدث رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لهذه المؤسسة¹ الناجحة الدكتور جورج هـ. لابوفيتز فيقول : إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل شركتك ، و يضيف وأنا أظن أن أغلبيتنا نوافق على هذا المفهوم الملح العاجل، حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أن القطاع الاقتصادي الذي يغزي العاملين فيه بمفهوم الربحية والمنافسة و السمعة يأخذ الأفضلية في تبني فكرة الجودة إذا ما قورن بقطاع التعليم العالي خاصة العام منه. وتعرف الجودة بأنها " الملائمة للاستخدام " أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة²(ج-جوران) هو أحد الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية ، و قد منحه الأمبراطور الياباني آنذاك و ساما تقديراً لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال. كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينات ، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة³. ومرة أخرى يشير هذا الخبير إلى أن ماتقدمه المنظمة من احتياجات يجب أن يوافق ما ينتظره المستفيد وإذا أسقط هذا التعريف على قطاع التعليم العالي، توجب أن تكون الخدمة التعليمية المقدمة مثالية حتى تنال رضا المستفيدين، ابتداء من الطالب والأساتذ والموظف وصولاً إلى سوق العمل.

2.3. الجودة في التعليم:

إن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة توقعات الطلاب والمجتمع إلى خصائص محددة تكون

- المستفيد الداخلي: كل من يشترك في تقديم الخدمة و هو في المجال التعليمي الطالب ، و المعلم ، و الإدارة و كل من يعمل في المؤسسة.
- المستفيد الخارجي: هو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج التعليمي مثلاً : الجهة التي سيعمل بها الخريج .

- ترجمة الاحتياجات و المتطلبات (توقعات المستفيد) إلى معايير جودة للمخرجات.
- تصميم العمليات الموصلة لإنتاج مخرجات تستوفي شروط المعايير التي تم وضعها.
- تنفيذ العمليات مع مراقبة و متابعة سير التنفيذ .
- تقييم الخطوات .

المبدأ الثاني: التركيز على جودة أداء العاملين:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة و ليس المنتج فقط، و يرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، و ذلك يعني التركيز الجيد على تصميم و مراقبة المدخلات و العمل بصورة جيدة مع المتعاونين، و فهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت و الجهد المبذول⁸. و يفرض هذا المبدأ على المؤسسة التعليمية ضرورة إشراك الجميع فيها، و توفير الإمكانيات و الطاقات، و وضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، و منح الثقة للمعلمين و تفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التربوية، و دعم عمليات الاتصال المختلفة.

المبدأ الثالث: الإهتمام بالعمل الجماعي :

و يقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة و مشتركة تمثل توجيهها موحداً للتنظيم يتحاشى التكرار و التضاد، و يكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، و المهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات و الصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون و جماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب و الطاقات الابتكارية ، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة مع الغير، و تبادل المعلومات و الخبرات⁹. و يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فاستخدام المشاركة الجماعية هو الأسلوب الأمثل لحل المشكلات حيث أنه يمكن الإدارة من الاستفادة الكاملة من نقاط القوة و الموارد لديها .

المبدأ الرابع: القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، و صياغة الأهداف، و وضع الاستراتيجيات، و تحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، و استنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والمطلوب من القيادة التعليمية توفير المناخ المناسب لثقافة الجودة ينعكس على

أساساً في تعليمهم وتكوينهم لدعم الخدمة التعليمية بما يتوافق وتطلعات الطلبة والمجتمع. وتعرف على أنها " مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن " ⁴

3.3. ضمان الجودة في التعليم العالي:

هي عملية تقييم مبرمجة للتأكد من أن مقاييس التكوين و البحث وكذلك الهياكل و التكفل بالطلبة، محترمة متابعة و منفذة. تقوم بذلك لتحقيق مهام و ضمان لأطراف المشاركة الداخلية و الخارجية أنها تقود عمليات تحسين متواصل لجميع الأنشطة. وعموماً هناك نوعان من ضمان الجودة:⁵

- ضمان الجودة الداخلي وذلك بوضع نظام داخلي معد ومسير من طرف المؤسسة التعليمية.
- ضمان الجودة الخارجي، ويعني وضع نظام خارجي مسير من طرف هيئة خارجية مثل وكالة التقييم و الاعتماد.

4.3. مبادئ و أسس جودة التعليم العالي :

تعد الركائز الأساسية و المبادئ في إدارة الجودة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات الإنسانية ، حيث " إن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي الركون إليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقياً، إذ أنه يشير إلى البناءات الفكرية و الفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق."⁶

ويمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تمارس إدارة الجودة ممارسة فعالة في حالة توفر بيئة عمل مساندة تمكن المؤسسة من التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة و تضمن أنها غدت منهجاً للمؤسسة. فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس و المبادئ التي ترتكز عليها. و هذه المبادئ التي وضعها (ادوارد ديمنج) تشكل إطاراً معرفياً و مرجعياً لتبني مدخل الجودة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى.

المبدأ الأول: التركيز على العميل (تحقيق رضا المستفيدين):

يعتبر أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة، حيث أن الإهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً⁷. ولابد أولاً من تحديد من هو المستفيد حتى يتم التركيز عليه، و ما هي متطلباته و توقعاته حتى يتم تقديم الخدمة التي تلبى هذه التوقعات و الاحتياجات. وللقيام بذلك هناك عدة خطوات ينبغي اتباعها:

- التعرف على المستفيدين: يوجد صنفان من المستفيدين و هما:

- إزالة الخوف الذي يسلب طلاب وهيئات التدريس والإداريين حقوقهم ويؤدي إلى عجزهم عن أداء أعمالهم.
- إيجاد الحلول البديلة التي تسهم في عملية تحسين الجودة.
- ابتكار طرق جديدة لتقليل كلفة التعليم.

كل هذه المبادئ و الأساسيات تشكل الحجر الزاوية في نشر ثقافة الجودة في التعليم لأنها تأخذ بعين الاعتبار كافة مكونات المؤسسة التعليمية وتعدّها إلى الوسط السوسيو اقتصادي الذي يحقق احتياجات المجتمع ويسهم في التنمية الشاملة.

4. ثقافة الجودة:

يمكن تعريف ثقافة الجودة بأنها تلك القيم والمعتقدات المتعلقة بالجودة السائدة داخل المؤسسات التعليمية والتي تحدد سلوكيات الأفراد -المعرفية، المهارية، الوجدانية- داخل هذه المؤسسات بما يتفق وعملية التحسين المستمر. وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي السائد الذي يؤدي فيه العاملون مهامهم المعينة، كما أن ثقافة الجودة تستند إلى مكونين تبنى عليهما، الأول تنظيمي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات. أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشترك والآمال والعواطف وان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف¹⁴.

والثقافة هي الاعتقادات المشتركة والقيم والمبادئ وأنماط السلوك الذي تميز مجموعة من الأفراد عن الآخرين أو مؤسسة عن مؤسسة أخرى، كما أن ثقافة الجودة هي وضوح النظام والمناخ السائد والمطبق في المؤسسة التعليمية وفهم البيئة الداخلية ومعرفة خصائص المستفيدين الداخليين و الخارجيين. والوصول إلى هذه الثقافة يتطلب تغيير الثقافة المتبعة والتي تحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة من قبل الإدارة العليا، ومن ثم من قبل جميع الإداريين ومسؤولي الجودة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث تكون ثقافة الجودة سبب ونتيجة في آن واحد، سبب من حيث أن وجودها لاغنى عنه في تشبع كافة العاملين بمبادئها وفلسفتها ومنه تتحقق الجودة في التعليم، ونتيجة باعتبار أن كل الأسرة التعليمية ستكسب من خلالها منهج حياة نستطيع سحبه على كافة مناحي الحياة المهنية والاجتماعية.

1.4. قيم ثقافة الجودة:

أشارت بعض دراسات الجودة إلى أهم القيم التي ترتكز عليها ثقافة الجودة من أهمها:

أ. نحن جميعا معا: المؤسسة، الممولون، العملاء، ووفقا لهذه القيمة لا بد أن تصبح المؤسسة مكانا يشعر فيه الافراد بإنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم، و أنهم بعملمهم الجاد يحققون ذواتهم في نفس الوقت، من خلال خلق التعاون و الولاء للجامعة.

معلمي المؤسسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التدريسية، و يمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، و المبادرة إلى التدريب واتباع أساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة¹⁰.

المبدأ الخامس: التحسين والتطوير المستمر:

" و يقصد بذلك الرغبة الدائمة للمدرسة في تحقيق تحسن تدريجي و جوهري في كل العمليات، و يركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، و يعتبر هذا عنصرا أساسيا لتحسين الجودة على المدى البعيد¹¹، وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات الإدارة التعليمية، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية والكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وقد تم بذل جهد كبير لترجمة ونقل أفكار إدارة الجودة من المجال الصناعي إلى المجال التربوي. ففي عام 1992، قام ويفير بدراسة تعرف فيها على المبادئ الإدارية والجودة التعليمية، بالإضافة إلى مجموعة "Weaver" التقنيات اليابانية والنجاح الياباني، وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى أساسين اثنين وهما¹²:

الأول: صدارة رضا الأفراد (المستفيدين).

الثاني: تغيير يعتمد على مبادئ وليام ديمنج الأربعة عشر والتي شكلت منظومة متكاملة لتحقيق الجودة، تم تطويرها في المجال التربوي، وسميت "بأساسيات الجودة في التعليم"¹³ وتضمنت هذه الأساسيات ما يلي:

- تبنى فلسفة جودة التعليم على أساس أن التعليم يوجد في بيئة تنافسية كبيرة، وعلى النظم التعليمية أن تقوم بإكساب طلابها مهارات جديدة مناسبة للوظائف الموجودة حالياً وللمتطلبات سوق العمل التي باتت أكثر تعقيداً من الأمس.
- تنمية ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، والرغبة في إحداث التجديد كماً وكيفاً على جميع المستويات التعليمية.
- العمل على تحسين الخدمات التعليمية وأداء الطلاب باعتبار أن التنافس في المؤسسة التعليمية هو هدف أساسي.
- تزويد هيئات التدريس والإداريين بالأساليب الضرورية وبالأدوات المناسبة التي تساعد على تحسين العملية التعليمية.
- التقليل من الحاجة إلى الاختبار والتفتيش على المبادئ والخدمات التعليمية.
- مشاركة هيئات التدريس والإداريين والطلاب في المسؤولية، وتشجيعهم على التحدث بحرية والعمل على تحسين مستويات الأداء.

بهدف تعزيز التعاون ما بين منظمات ضمان الجودة المشابهة في البلدان العربية إضافة إلى تطوير التعاون مع شبكات ضمان الجودة الأخرى في المنطقة وفي العالم . org.anqahe.www . كما أُنشئت في تموز/ يوليو/2007 الشبكة العربية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم (ARQAANE) في بلجيكا كمنظمة مستقلة غير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي في العالم العربي والتعاون ما بين الهيئات والشبكات العربية لضمان الجودة والاعتماد. وتوسعي الشبكات هذه إلى إكمال أطر ضمان الجودة الوطنية للاعتراف بالمؤهلات (وطنياً ودولياً) والمؤسسات والمقررات والمناهج والمساعدة على إنشاء سجلات وطنية للمؤسسات والمقررات ووكالات ضمان الجودة¹⁶.

وقد يكون من المفيد هنا، التطرق إلى تجربة دول مجلس التعاون الخليجي وخصوصاً البحرين والكويت وسلطنة عمان والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، ولا سيما أنها شهدت تحولا اقتصادياً واجتماعياً واسعاً رافقه توسع وتغير سريع في نظمها المتعلقة بالتعليم العالي. وتشير الوقائع إلى أن هذه الدول أدركت أن التعليم العالي يمكن أن يساهم في تطوير المهارات والمعارف اللازمة لأسواق العمل في المنطقة والاقتصاد بشكل عام، وعليه فقد استثمرت خلال السنوات الماضية مبالغ طائلة في تطوير البنية التحتية بغية تقديم مؤسساتها التعليمية وتشجيع نموها وتحسين المعايير التعليمية/التعليمية فيها.

وقد اضطلع المجلس الأعلى لمجلس التعاون الخليجي بدور بناء في تحديث نظم التعليم العالي في دول المجلس وتعزيز ضمان جودته، وأنشأت لذلك مختلف أشكال مجالس ضمان الجودة والاعتماد ويرتبط بعضها بمجالس الاعتماد الدولية، بالإضافة إلى ارتباط معظم الجامعات الخاصة فيها بجامعات أجنبية من خلال إقامة شراكات معها.

ويمكن الاستشعار ان دول مجلس التعاون الخليجي تسعى إلى نشاء منطقة تعليمية خاصة بها وذلك من خلال متابعة اجتماعات ومؤتمرات رؤساء ونواب ورؤساء ومدراء مؤسسات التعليم العالي في دول المجلس وخصوصاً اجتماعهم السابع عشر، حيث شدد الحاضرون على تعزيز التعاون والتنسيق بين دول الخليج العربية في مجال التعليم العالي. ويتم التداول حالياً بإمكانية إنشاء شبكة لضمان الجودة في التعليم العالي في بلدان مجلس التعاون الخليجي org.gcc.www، على اعتبار أن اعتماد مقارنة ضمان الجودة في التعليم العالي في دول المجلس تمكن من الحد من التكاليف الوطنية وتحسين التنافسية المحلية والإقليمية على حدٍ سواء في السوق الدولية، والذي يعتقد أنه يمكن تحقيقه من خلال تبادل الخبراء كما هو الحال في الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAHE)

ب. لا رئيس ولا مرؤوس: إن وجود الرؤساء في الجامعة يقتضي مرؤوسين، والأفراد الذين يفكرون بأنفسهم باعتبارهم زملاء يخلقون الحاجة لزملاء آخرين. هذا هو منطق هذه القيمة التي تتسجم مع القيمة السابقة في تنشيط ثقافة يعمل فيها الناس لمصلحة أي فرد، وتوحي هذه القيمة للأفراد بأهمية العمل الجماعي، وتؤكد أهمية الهدف الذي يعمل من أجله الجميع.

ج. أهمية الاتصال الواضح: إن عدم توافر التواصل النزيه بين الأفراد يقود إلى عدم الفهم، هذا بالإضافة إلى العنصر الإنصات للآخرين و التمكن من معرفة ما يدور بذهنهم، وبذلك يتيسر خلق ثقافة يفهم فيها الأفراد أن الاتصال الواضح ضرورة للعمل بطريقة أفضل.

د. أي فرد يمكنه الحصول على المعلومات حول كل العمليات: من خلال العمل على تشجيع القرارات المبنية على معلومات منطقية مكتملة.

هـ. التركيز على العمليات: مادام المؤسسة تمثل مجموعة من الأنظمة الصغيرة، تحدث بها العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فليس من الغريب أن تكون العمليات واحدة من القيم.

و. ليس في العمل نجاح أو فشل، توجد فقط تجارب نتعلم منها: وفي هذه القيمة ينظر إلى خبرة النجاح على أنها مرتبطة بتكوين علاقة منفعية متبادلة بين المؤسسات وعملائها، وعلى العكس في حالة الفشل فتكون العلاقة غير مصلحية، وفي كلتا الحالتين تتوفر هناك فرصة للتعلم¹⁵.

2.4. الجهود المبذولة لنشر وتطبيق ثقافة الجودة في الجامعات العربية:

دليل إرشادي تعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية خلال مؤتمرهم الإقليمي حول التعليم العالي في بيروت سنة 1998، توصل الوزراء العرب إلى "قرار يدعو إلى وضع آلية إقليمية لضمان الجودة والاعتماد برعاية اتحاد الجامعات العربية...". (2003). UNESCO، وبذلت جهود مشابهة من خلال مؤتمرات عربية لاحقة (المؤتمر العاشر في اليمن 2005) ونتيجة لذلك، أنشأت بعض البلدان العربية مجالس وهيئات لضمان الجودة والاعتماد.

على مستوى الدول العربية، انطلقت الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (ANQAHE) سنة 2007 كمنظمة غير حكومية غير ربحية مستقلة بالتعاون مع الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (. INQAHE) تعمل الشبكة العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية لتكون "منصة لتبادل المعلومات ونشر المعرفة وتحسين الخبرة المهنية لوكالات ضمان الجودة الوطنية،

يمكن أن نخلص إلى جملة من متطلبات نشر ثقافة الجودة ونوجزها فيما يلي:

الوعي بالحاجة إلى تطوير ثقافة الجودة:

فمن متطلبات نشر ثقافة الجودة أن يكون من أهم أهدافها زيادة الوعي

بالحاجة إلى تطوير ثقافة الجودة المؤسسية وإدخال نوعية نظام إدارة داخلية؛ ونشر أفضل الممارسات القائمة في الميدان؛ ومساعدة المدرسة والعاملين بها على وضع إجراءات فعالة في تطوير ثقافة الجودة في العملية التعليمية¹⁷.

1.5. الالتزام العقدي:

المكون الثقافي هو نتيجة طبيعية سلبية أو إيجابية للمكون العقدي. وعلماء التربية وعلماء النفس وعلماء الاجتماع يقررون أن رؤية الإنسان لذاته ودوره ورسالته، ورؤيته للبيئة المحيطة، وكذلك رؤيته للكون والحياة، تتشكل من خلال مصدرين اثنين، هما: العقيدة التي يعتقد بها الإنسان ويدين بها، والثقافة التي تربي عليها وتكوّن عقله ووجدانه من خلالها. والقيمة عندما تستمد قداستها من العمق الديني، فإن حرية ممارستها تنبعث من أقوى المشاعر تأثيراً في حياة الإنسان، وبذلك يكون المكون المعرفي والديني هو نبع الشعور بالالتزام الأخلاقي، أو الصراع مع الآخر... ومن ثم نستطيع أن نقرر أن المكون المعرفي هو انعكاس للمكون العقدي، وعلى ضوءه يتشكل عقل الإنسان ورؤيته، ويتشكل وجدانه العام وفق هذه الأيديولوجية¹⁸.

والدين الإسلامي الحنيف يزخر بالتعاليم التي تدعو الإنسان من حيث أنه كائن عاقل خلقه الله من أجل وظيفة الأعمار والعبادة والاتخلاف في الأرض إلى أن يؤدي وظيفته على أكمل وجه وأحسنه، ويحثه على دوام العمل على التغيير إلى الأفضل، قال الله تعالى: *إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم*، وقال أيضاً: *ثبارك الذي بيده الملك و هو على كل شئ قدير الذي خلق الموت و الحياة لئبلوكم أنكم أحسن عملا*، وقال رسول الله صل الله عليه و سلم: *لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه*، وقال أيضاً: *إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه*. وغيرها في القرآن كثير تحبب الخير وسبل الخير والسلام و الاخلاص والإحسان والالتقان، وبإقي الأديان تسير في هذا المنحى داعية الناس للتشبث بالقيم والمعتقدات الحسنة الإيجابية التي تقيد الفرد و الجماعة في آن واحد. وفي المسيحية تقول آيات الإنجيل (*وكل ما فعلتم فاعملوا من القلب كما للرب ليس للناس*)¹⁹. ويعتبر هذا المتطلب جوهر الأداء الجيد كونه يعتمد على الرضا الإلهي بدل الرضا المستفيدين الداخليين و الخارجيين كما ذكرنا سابقاً وهذه أسمى طبقات الرضا التي تجعل العامل في المؤسسة التعليمية يعطي أفضل ما عنده وبدون مقابل . وعليه وجب

لا شك أن المراقب للجهود العربية المبذولة آنفاً، لا يسعه إلا أن يبدي إعجاباً بالمثالية التي اعتمدها كل من انخرط في هذه الجهود ودعمها. والحقيقة أن جل البلدان العربية ولا سيما بلدان مجلس التعاون الخليجي، قد أحرزت إنجازات أساسية وملموسة كأحد ثمار تلك الجهود. فلا أحد يمكنه أن ينكر أن جيلاً جديداً من الأكاديميين العرب الذين تلقوا تعليمهم في جامعات أمريكية وأوروبية عريقة قد انضم إلى فريق العمل الأكاديمي في جامعات عدة في العالم العربي، وتم تحديث المناهج ولو شكلاً، وأصبح الكل ينادي بأهمية البحث العلمي، ووضعت البرامج للدراسات العليا التي تؤدي إلى درجات دكتوراه، وأنشأت الحكومات أجساماً وطنية للاعتماد وجودة التعليم العالي، ولجاناً للتصديق ومعادلة الشهادات، إدارات تعنى بتنظيم الشؤون الجامعية ولا سيما في الجامعات الخاصة.

أما المتأمل في نتائج تلك الجهود وما أبرم من مبادرات ومعاهدات ومواثيق، ومدى بلوغها للأهداف المرجوة، فسيكشف أنه من غير السهل الحكم عليها في ظل غياب التوثيق وخصوصاً ما يتعلق بعدم توفر أبحاث ودراسات تقييم التطبيق الفعلي للاتفاقات، وعدم توفر بيانات شاملة عن النظم التعليمية، والمناهج، وكيفية صنع القرار في معظم الدول العربية.

كذلك يمكن تجاهل المعوقات الأساسية والمحدويات أمام ضمان الجودة مثل شح الأموال والموارد، وغياب نظام وطني/ إقليمي لضمان الجودة، وسطحية ثقافة ضمان الجودة في جامعات ودول عربية عدة، والافتقار إلى خبرات مميزة في مجال ضمان الجودة المهنية.

ومن هنا نتفهم قلق بعض الهيئات الدولية ذات الاختصاص مثل البنك الدولي ومنظمة اليونسكو عندما نبهوا إلى أن الدول العربية ما زالت تواجه تحديات صعبة لتطوير نظم تعليم عالية الجودة على المستويات كافة، وكذلك تعزيز التعلم والتدريب مدى الحياة، بما يتواءم وحاجات سوق العمل، على الرغم من أن بعضها قد استثمر في التعليم العالي نسبة من إجمالي ناتجها المحلي تفوق ما تخصصه المناطق الأخرى في العالم.

5. متطلبات نشر ثقافة الجودة:

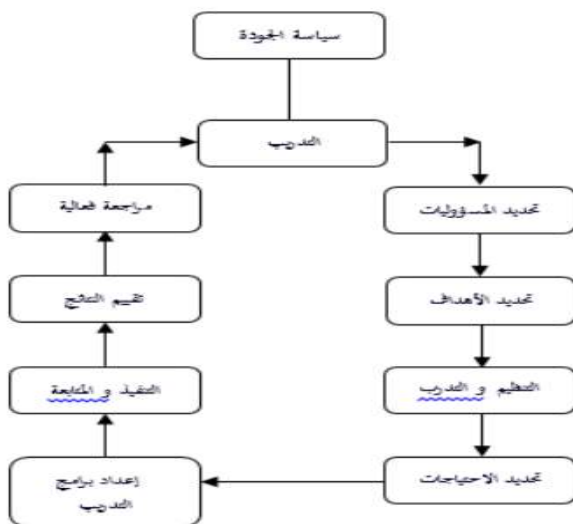
إن نشر ثقافة الجودة تعتبر ضرورة قصوى لأي مؤسسة تعليمية، ولا يمكن أن نتبنى ثقافة تدعو إلى تجويد الأداء وتحسينه باستمرار دون أن تتغير الثقافة السائدة التي تخضع لجوانب النفس السلبية والانهازامية و الاتكال والخمول والأناية الراسخة والقوانين الربحية الضيقة، ولن يتأتى ذلك دون توفير مجموعة من المتطلبات التي تتبع أساساً على تلك المبادئ و الأسس التي وضعها مؤسسوا الجودة فضلاً عن تلك المبادئ التي ثبتتها كل الشرائع الماوية التي تدعو إلى الاخلاص في العمل والالتقان والإجادة والإحسان. وعليه

على صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون و التأثير في الآخرين ، و استنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف، وهذه هي وظيفة الهياكل القاعدية في نشر ثقافة الجودة فهي بمثابة البنى التحتية للمؤسسة التعليمية.

4.5. تدريب العاملين:

يعد التدريب أحد أهم المقومات الأساسية التي يركز نشر ثقافة الجودة في قطاع التعليم، وذلك لتمكين العاملين من الأداء بشكل مميّز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال، والتدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات و المعارف و السلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطوير أساليب العمل، و بتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التفكير مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في الجودة التعليمية التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في التنظيم، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو الخدمية. ومن متطلبات التدريب على الجودة أن تشمل برامج التدريب القادة في الإدارة العليا، وقيادة فرق العمل، ومنسقي فرق الجودة، وأعضاء حلقات الجودة، بحيث تلبى البرامج التدريبية حاجات جميع أفراد المؤسسة التعليمية.

حتى يكون التدريب على الجودة فعالاً، يجب أن يكون مخططاً ومنظماً، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، والتدريب على الجودة يجب أن يكون عملية مستمرة ليست فقط لمواجهة التغيرات التكنولوجية بل أيضاً التغيرات البيئية والتي تعمل المنظمة في ظلها ومن أجل ترسيخ ثقافة الجودة، ويمكن توضيح خطوات التدريب على الجودة كما في الشكل رقم (2) - وذلك وفق الشكل (01) الذي يوضح الخطوات التالية²²:



شكل (01) يوضح خطوات التدريب على الجودة

أن يدرج هذا المتطلب كمفهوم أساسي في ورش العمل التدريبية وتوضيحها حتى يلتزم به الفاعلون.

2.5. دعم الإدارة العليا:

إيمان الإدارة العليا بأهمية الجودة، وإدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة التي تحتم عليها السير بالوتيرة المناسبة في مجال التعليم العالي، يجعل الجودة مهينة للتطبيق، فبدون دعم الإدارة العليا المركزية لا يمكن لمؤسسات التعليم العالي ولا للعاملين بها أن يبدو تجاوبا وتتأغما مع أي تغيير منشود، ويكون هذا الدعم فعالا إذا كان المسؤولون السائسيون مدركون لفوائد تطبيق مدخل الجودة التعليمية التي تعود على المجتمع من تطور وازدهار و تقدم. ومن بين فوائد تبني ثقافة الجودة التي يجب على الإدارة العليا ادراكها²⁰:

- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب الجسمانية، العقلية، الاجتماعية، النفسية، الروحية
- الوفاء بمتطلبات الطالبة وأولياء الأمور والمجتمع.
- توفير البيئة المناسبة التي تخدم الطالب.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.

إن الإدارة العليا من أعلى هرم في السلطة إلى أدنى مسؤولية عندما تترك هذه الفوائد يتسنى لها أن تترك أيضا أن العائد الكبير للدولة و المجتمع يتحقق ويتجسد في الطلبة الخريجين الذين سيحملون مشعل الجودة في كل وظائفهم ومهنتهم بحيث تعود فوائد ثقافتهم وسلوكياتهم وأدائهم بالفائدة الكبيرة على المجتمع بمختلف قطاعاته ناهيك على قطاع التعليم العالي.

3.5. الهيكل القاعدية المناسبة:

يتطلب نشر ثقافة الجودة في الوسط الجامعي وجود هيئات ومسؤولين يهتمون بوسائل وآليات تطبيق الجودة وتحقيقها في المؤسسة، و تشمل اللجان الوزارية للجودة، واللجان الجهوية، وخلايا الجودة على مستوى المؤسسات، والقيادات التنفيذية، و هذه جميعا تعد مدخلا رئيسيا تستند إليه حركة تطوير التعليم، وتعمل تلك الهيئات على التخطيط الجيد والمناسب لجعل كل الفاعلين ينضمون في دائرة هذه الثقافة الجديدة ويتغيرون بحسب المبادئ والأسس الراسخة للجودة وذلك عن طريق توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية و التطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة²¹.. إن القيادة الفعالة تعمل

5.5. آليات التطبيق:

الرؤية التي تساعد على تحديد الأهداف، والمهارات والمعرفة والأدوات التي يقوم عليها تنفيذ العمل، ووجود نظام للحوافز، والمكافآت وتطبيقها بشكل تحفيزي، وتوافر القدر الكافي من الموارد والمعدات لإنجاز العمل، والبرنامج الزمني الذي يحدد خطوات تنفيذ العمل بالتفصيل²³.

6.5. توفر مقومات ثقافة الجودة:

تعتمد ثقافة الجودة الشاملة على مقومات أساسية لا بد من توفرها لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية، وتتمثل في²⁴:
جودة المعلومات وتوفرها وحسن توظيفها والاستفادة منها بصورة فعالة .

- تشكيل مجلس الجودة وهدفه توزيع السلطات على أفراد مؤهلين؛ لأداء مسؤوليات محددة
- المكافأة على النتائج المحققة عن طريق نظام الحوافز المادية والمعنوية
- العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
- الشعور بالأمان للعاملين في وظائفهم.
- العدالة في دفع المرتبات والأجور .
- شيوع مناخ من الوضوح والعدالة في المعاملة لأنها تضمن فاعلية العاملين.

6. مقترحات لتعزيز ثقافة الجودة في التعليم العالي: إن نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة على الهيئة الإدارية والتدريسية والطلبة وأولياء الأمور، يهدف إلى خلق بيئة مثقفة واعية تدعم وتحافظ على التطوير المستمر للعملية التعليمية، وذلك من أجل تحسين وتطوير نوعية المخرجات بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وسوق العمل ومن أجل ذلك تم رصد عدة اقتراحات من خلال عدة بحوث ورسائل نسوقها كالآتي:

1.6. عبد الله بن أحمد سالم الزهراني²⁵:

- إدراك أهمية إعداد الموارد البشرية كأساس لنشر ثقافة الجودة (استقطاب وتعيين وتدريب وهيكلية).
- إدراك أهمية التعليم والتعلم من خلال (المنهج، استخدام التكنولوجيا، استخدام أساليب تدريسية حديثة)
- إدراك أهمية تطوير بيئة الكلية (أنشطة لا منهجية للطلبة، إطلاق الإبداعات الكامنة، رفع الكفاءة المهنية، التمكين القيادي)
- إدراك قوة العلاقة بين كلية التربية والمجتمع (دورات مجانية، دعوات لأولياء الأمور، الاستفادة من المجتمع المحلي)
- إدراك أهمية التدريب المستمر في نشر ثقافة الجودة (تدريب أعضاء هيئة التدريس)

2.6. سليمان محمد قليوان²⁶:

- الاهتمام بنشر ثقافة الجودة، من خلال إجراء محاضرات تثقيفية، ووضع مادة الجودة ضمن المساقات المدرسة.
- تطوير تقنيات التعليم باستغلال وسائل تقنية حديثة.
- نشر ثقافة الجودة والتحسين إلى الأحسن، وتقبل أفكار الشباب من أجل تطوير منظومة التعليم، والتخلص من الأفكار التي لا تواكب العصر.

3.6. سعود بن عيسى الناييف وآخرون²⁷:

- بناء على توصيات الدراسة التي تخص العمل التطوعي يمكن تحويل المقترحات كما يلي:
- إزالة معوقات ممارسة الطلبة لثقافة الجودة بالجامعة
- وضع آلية موثقة ومعتمدة لتحفيز الطلاب على ممارسة ثقافة الجودة
- توفير برامج تدريبية للطلبة لتنمية مهارات نشر ثقافة الجودة لديهم.
- ضرورة التنسيق مع الشؤون الأكاديمية بكل كلية لتوفير وقت للتدريب على ثقافة الجودة.
- إعداد أدلة لنشر ثقافة الجودة يمكن الطلبة من الاستفادة منها.
- اقتراح مقرر لثقافة الجودة يدرسه كافة الطلبة، بحيث لا يتخرج أي طالب حتى ينجح فيه.
- القيام بدراسات علمية تتناول كافة عناصر نشر ثقافة الجودة وربطها بكافة مراحل التعليم الجامعي وما قبل الجامعي.

خلاصة:

بعد أن تناولنا جملة من المفاهيم المتعلقة بثقافة الجودة في التعليم العالي وأهم المتطلبات الضرورية لتجسيدها على أرض الواقع تطرقنا كذلك لبعض الجهود المبذولة من طرف الجامعات العربية والتي لا تزال تحتاج إلى تكثيف الجهود البحثية و الدراسات الميدانية التي تشخص الواقع الحقيقي لثقافة الجودة و كيفية تفعيلها، وتناولنا في الأخير نماذج من المقترحات التي صاغها مجموعة من الباحثين في مجال الجودة تتعلق بكل ما له صلة بالجامعة في بعدها التعليمي والهيكلية والطلابي هيئة التدريس. إن تحقيق هدف نشر ثقافة الجودة في الجامعات مرهون بجملة المتطلبات المذكورة، وعليه وجب تدوير النقاش حول السبل والاستراتيجيات التي يتحتم على الجامعات العربية بناءها والنماذج الواعدة والناجعة التي يجب أن تحتذي بها، لتواكب عصر التكنولوجيا المتسارع النمو والدخول عالم التنافسية بقوة، حتى تتحقق غايات المجتمع وتتحقق التنمية الشاملة عبر بوابة الجامعات.

قائمة المراجع:

1. أبو سعدة⁹، وعبد الغفار، وضيئة، محمد، أبو سعدة. أحلام، رجب، عبد الغفار (2000)، الجودة الشاملة في كليات وشعب

- رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية (تصور مقترح). مجلة عالم التربية. العدد 2. السنة الأولى، ص 146.
2. البوهي⁴، فاروق، شوقي (2001)، التخطيط التربوي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 376.
3. تفسير¹⁹ أصحاب 3 من رسالة كولوسي للمقص تادرس يعقوب (كو 3: 23)
4. حسين¹¹، مرجع سابق، 65
5. حسين⁸، سلامة (2005)، ضمان الجودة والاعتماد في التعليم، الدار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض، ص 63.
6. الحمالي⁷، راشد (2003)، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، العدد 1، دار المريخ للنشر. ص ص - 20-35.
7. حمود⁶، خضر (2002)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان، ص 98.
8. خليل¹² أحمد السيد، إبراهيم عباس الزهري (2001)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: خبرات تعليمية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المؤتمر السنوي التاسع، دار الفكر العربي، ص 322.
9. الدرادكة³ مأمون و آخرون (2001)، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 48.
10. زاهر¹⁰، ضياء الدين (2005)، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 176.
11. زاهر²¹، مرجع سابق، ص 176
12. سعود²⁷ بن عيسى النايف، خالد بن مبارك، هاني رزق عبد الجواد الألفي (2018)، تصور مقترح لتفعيل ثقافة العمل التطوعي لطلاب جامعة حائل بالإفادة من بعض الخبرات المحلية والعالمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد الخامس-المجلد الثاني، فبراير 2018، ص ص (95-120).
13. سليمان²⁵ محمد قليوان (2001)، ثقافة الجودة بين الواقع والطموح، دراسة حالة عن كلية التربية، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات المجلد 2، العدد 2، يونيو
14. عبد الله¹⁵ بن حمد بن إبراهيم العباد (2017)، مقاومة التغيير تجاه ثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس
- بالجامعات السعودية (تصور مقترح)، مجلة العربية للتربية، المجلد 36، ديسمبر 2017، ص ص (105-142).
15. عبد الله²⁴ بن أحمد سالم الزهراني (2015)، ثقافة الجودة السائدة في كلية التربية بجامعة أم القرى وعلاقتها بتحسين الأداء، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 10، العدد 2، ص ص (139-158)،
16. العمري²³، رجب (2007)، مقدمة حول تطبيقات نظم إدارة الجودة طبقاً لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO9001 دورة تدريبية. المعهد القومي للإدارة.
17. كمال⁵ بداري، فارس بوباكور، عبد الكريم حرز الله (2013)، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي - توجيه وإنجاح التقييم الذاتي. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. لورانس¹⁷ بسطا ذكرى، فليب اسكاروس منقربوس (2003)، اتجاهات الرأي العام نحو قضايا تطوير التعليم الثانوي في مصر، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، ص 37.
19. المحسن²² توفيق محمد (2002)، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات - مدخل إدارة الجودة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص 137-140.
20. Riely¹³, J., (1997), *Total Quality Management in Higher Education*, Vol, No, 2, Page 191-203.
21. Froment¹⁴, 2004 : 11
22. www.jeddahedu.gov¹
23. www.jeddahedu.gov²
24. أحمد¹⁸ علي سليمان (2017)، التعليم الديني في إسرائيل ودوره في تشكيل الهوية جانفي 11:45 -
25. <http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1089938>
26. <http://www.ejabat.google.com>²⁰ 10\4 , 11:24
27. الزايد²⁶ إبراهيم سناء وآخرون (2013)، خطوة فخطوة لنشر ثقافة الجودة في المدارس، الرابط على الانترنت:
28. <http://www.bishaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=39942> رجب 1434 هـ / 2013 م، 11:28
29. org.arqaane.www¹⁶

تدويل الجامعات المصرية ومعوقاته من وجهة نظر بعض خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس (دراسة ميدانية)

د. منى محمد الحرون

أستاذ مساعد أصول التربية- قسم أصول التربية

ووكيل كلية التربية لشئون التعليم والطلاب

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

monaelharon@yahoo.com

الملخص هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فلسفة تدويل الجامعات، ومعرفة مدى أهميته من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، مع تسليط الضوء على المعوقات التي تواجهه، ووصولاً لوضع حلول مقترحة يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (186) من خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: جاءت أهمية التدويل بدرجة عالية، وكانت أكثر المعوقات: عدم تبني الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية تحقيق محاور تدويل الجامعات الداخلية والخارجية بشكل مباشر، عدم توافر الموارد المادية والمعنوية لتحقيق معايير تدويل الجامعات الداخلية والخارجية، وغياب التواجد والتأثير الدولي للجامعات المصرية على خريطة الجودة التعليمية والبحثية، ومن ثم تم وضع مجموعة من المقترحات منها نشر فلسفة التدويل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات العليا في الكليات والجامعات، وانفتاح الجامعات المصرية على الجامعات العربية والأجنبية وتقوية علاقتها بهم.

الكلمات المفتاحية: التدويل - المعوقات -الجامعات المصرية - خبراء الجودة.

Internationalization of Egyptian universities and its obstacles from the point of view of some quality experts and faculty members (A field study)

Dr. Mona Mohammed Elharoun

Associate professor at education foundations

Department and vice dean for students and education affairs

Faculty of Education- University of Sadat City (USC)

Abstract: The objective of the current research is to identify the principles and criteria of the governance of Legal Sciences curricula and the degree of availability of these standards in the jurisprudence science curricula at Ajman University depending on the view of the faculty members of Ajman University

The researcher answered the questions by preparing a special questionnaire that represents the standards of the curriculum governance, which consists of four main areas, the first focused on the educational goals, the second on the scientific content, the third on the learning methods, and the fourth focused on evaluating the curriculum. The questionnaire consists of (64) , Its validity and reliability were verified by statistical methods, and it was applied during the academic year 2017/2018. The questionnaire was applied to a sample of (55) faculty members in the Faculty of Law. The data were processed statistically using repetitions, relative order, arithmetic averages and standard deviations, and the research reached the following results: The most common areas of governance available in the Legal Sciences curricula are the educational objectives, which reached (3.49) high grade. The average of the educational content and evaluation of the curriculum was the average availability of each (3.37) to a high degree. The field of learning methods (3.18) with a medium availability. The study recommended a number of recommendations in the light of the results:

- spread the culture of governance among faculty members.
- Inform them about the importance of governance processes on the quality of education outputs.
- Involve all Who cares in the development of university curricula.
- Establish an effective and binding system for assessing the performance of faculty members.
- Develop special internal control standards to evaluate and improve the performance of faculty members.

Keywords: Governance, Curriculum, Legal Sciences, Quality, outputs.

بإمكان أي مجتمع أن يعيش بمعزل عن تأثيرات الأحداث والتطورات الدولية.

وفي ظل المناخ العالمي للتعليم العالي عابر القارات، أصبحت جامعات الدول الأجنبية تقدم برامجها التعليمية من خلال فروعها الخارجية، ومن خلال شبكة المعلومات الدولية، وأصبحت الدول النامية مهددة بالتهميش مستقبلاً ما لم تطور من نظمها، وألا

المقدمة: تواجه المجتمعات في الوقت الراهن عدداً من التحديات والمتغيرات السريعة والمتلاحقة التي أثرت في التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص، وتتمثل هذه التحديات في الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، وظهور ملامح النظام العالمي الجديد الذي تسوده حرية التجارة والمنافسة الشديدة، بالإضافة إلى ثورة الاتصالات التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، ولم يعد

وبالرغم من بعض الجهود المبذولة في تدويل التعليم العالي المصري غير أن هذه الجهود مازالت محدودة ومتفاوتة ، بسبب مجموعة من الاسباب منها: ضعف التخطيط الاستراتيجي وغياب الرؤية والثقافة التنظيمية اللازمة لدعم توجهها نحو العالمية (ابراهيم، رضا ، 2009، 269)، مع قلة الفرص المتاحة أمام أعضاء هيئة التدريس لحضور مؤتمرات علمية متخصصة في الجامعات الدولية (ابراهيم، رجا، 2005، 25). بالإضافة إلى افتقار البعد الدولي في المقررات الدراسية (العجمي، محمد، 2003، 86) ومن ثم تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما الفلسفة التي ينطلق منها مفهوم تدويل الجامعات ؟
2. ما مدى أهمية تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس؟
3. ما المعوقات التي تواجه تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس؟
4. ما الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تدويل الجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على الفلسفة التي ينطلق منها مفهوم تدويل الجامعات، ومعرفة مدى أهمية تدويل الجامعات من وجهة نظر خبراء الجودة ، مع تسليط الضوء على المعوقات التي تواجه تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس، ووصولاً لوضع حلول مقترحة يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة الراهنة إلى عدى اعتبارات هي:

- التدويل أحدى طرق تسويق مخرجات الجامعات من طلاب وأبحاث في السوق الدولي.
- التدويل كأحد المكونات الرئيسة في جميع أنظمة ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي والتي تعتبر إطاراً مرجعياً لدول العالم.
- أن تدويل الجامعات المصرية يساعد في تحسين تصنيفها وترتيبها في هيكل تقويم الجامعات العالمية.
- انه يمكن الاعتماد على تحليلاتها النظرية ونتائجها الميدانية في التخطيط للتوسع في الإجراءات التي تساعد على تدويل الجامعات.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته الطبيعة الوصفية للدراسة، ولمناسبته لأهدافها بجانبها النظري، والميداني.

تقتصر على الوظائف التقليدية من تقديم المعارف ونقلها، بل تعدى إلى ضرورة توافر رؤية جديدة للتعليم تجمع بين العالمية والإقليمية والمحلية، حتى يستجيب التعليم العالي لمتطلبات المجتمع المحلي، ويتوافق مع الرؤية الدولية ليصل للعالمية.

كل هذا أثر على التعليم العالي بإسقاط بعضاً من المفاهيم الحاكمة واستبدالها أو إعادة صياغتها من جديد، ومن المفاهيم التي أصبحت أكثر قبولاً وانتشاراً وبدأ يتزايد الاهتمام بها في مجال التعليم العالي ما يعرف بتدويل التعليم العالي، الذي ظهر كنتاج للعولمة التي هيمنت على كثير من مناشط الحياة في عالمنا المعاصر، وأسهمت في دعم التوجه نحو تدويل التعليم، وإعادة النظر في العلاقات التعليمية الدولية للجامعات، وهذا ما أكدته دراسة ماجازان واليكسك (Magzan & Aleksic, 2009) من أن حركة تدويل التعليم ظاهرة يسيرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فلم تعد تتوقف على الحراك الأكاديمي للطلاب والباحثين بل تعدى إلى حراك المؤسسات الجامعية ومراكز التميز لتصبح في متناول الطلاب والأكاديميين في أنحاء العالم.

وحيث إن مبدأ التدويل في التعليم العالي يقوم على عدة اعتبارات أساسية منها أنه يعد مكوناً رئيساً في جميع أنظمة ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي، وينطلق هذا الاعتبار من أن بعد التدويل هو جزء من رسالة الكلية والجامعة ومن الوظائف الرئيسة لها، وأنه من العوامل التي تدرس خلال إجراءات تقييم ضمان الجودة، بالإضافة إلى أهمية تبني مبدأ التدويل في سياسات وإجراءات وبرامج مؤسسات التعليم العالي، وأخيراً يرتبط بإجراءات ضمان الجودة في حد ذاتها، فمن المتعارف عليه أن ضمان الجودة في كثير من دول العالم يتم على المستوى القومي مع أن هناك تزايد في الاتفاق حول ضرورة استعادة أنظمة ضمان الجودة في التعليم العالي مع المدخل العالمي. لذا أكدت دراسة اويويل (Oyewole ، 2009) ودراسة (Robson ، 2011) على أن تدويل التعليم له دور في تدويل سياسات ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، والاعتراف المتبادل بالشهادات الأجنبية، وتحسين نوعية المناهج الدراسية، والبرامج الدراسية، وكفاءة الخريجين وغيرها.

مشكلة الدراسة:

يعد تدويل التعليم العالي المرحلة الأولى من العلاقات الدولية بين الجامعات ولا يعتبر هدفاً في حد ذاته، ولكن وسيلة لتحسين جودة التعليم. وتعتبر ترجمة المعرفة واكتسابها، وتعبئة المواهب لدعم البحث العالمي ودمج المناهج ذات المحتوى الدولي من فوائد تدويل التعليم العالي (jibeen & khan, 2015, 196)

الأردنية الحكومية، تطبيق هذا التصور بكل أبعاده، وكذلك بتطوير هذا التصور المقترح من خلال التغذية الراجعة عند تطبيقه.
2. دراسة عبد القادر، مها محمد (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبقت الدراسة استبيان على عدد من كليات جامعة الأزهر، وخلصت نتائجها إلى أن الاهتمام من إدارة الجامعة بأمور البعثات والمنح كان ضعيفا مع التأكيد على نقص الامتيازات التي تقدم لأصحاب الخبرات التداولية، وكذلك بالنسبة للطلاب، وأيضا المناهج والبرامج الأكاديمية الحالية تحتاج إلى إعادة نظر من قبل إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، كما أن سياسة الجامعة لا تحفز أعضاء هيئة التدريس على الإنجاز البحثي، وأكدت الدراسة على ضرورة إعادة النظر في استراتيجية الجامعة والأليات المتبعة في بناء مؤسسات جديدة متطورة وإعادة هيكلة ما هو قائم بالفعل.

3. دراسة العنزى، سعد (2015):

حيث هدفت هذه الدراسة وضع مقترحات لتدويل التعليم في الجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، والاستفادة من أبرز التجارب التي نهجتها في تدويل التعليم فيها. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية على اختلاف جنسهم وتخصصاتهم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عددها (264) عضو هيئة تدريس، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من أبرز عشر تجارب عالمية رائدة في تدويل التعليم، وجاءت جميع مقترحات تدويل التعليم في الجامعات السعودية على ضوء الخبرات العالمية الرائدة، التي يمكن أن تطبقها (مرتفعة).

4. دراسة خاطر، محمد (2015):

استهدفت الدراسة تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تدويل التعليم، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج المقارن، ولقد استعرضت الدراسة مبررات حركة تدويل ، ملامح العلاقة بين الميزة التنافسية للجامعات وتدويل التعليم بها، أهم التعليم الجامعي عالميا النماذج العالمية في تدويل التعليم الجامعي، ولقد انتهت الدراسة بتقديم متطلبات لتدويل التعليم الجامعي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية.

5. دراسة ديزيمبو (Dzvimbo, 2013):

بينما هدفت هذه دراسة الى التعرف علي الواقع الحالي لإسهامات نظم التعليم العالي في مجالات التعاون الدولي الثنائي والمتعدد الأطراف، والقضايا المرتبطة بهذا الجانب، وتوصلت

واعتمدت على استبانة لتدويل الجامعات تكونت من ثلاثة أجزاء: استهدف الجزء الأول منها الحصول على بعض البيانات الشخصية لأفراد العينة، بينما استهدف الجزء الثاني الكشف عن مدى أهمية تدويل الجامعات، والجزء الثالث والأخير ما معوقات تدويل الجامعات المصرية.

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (186) من خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس من كليات ومعاهد جامعة مدينة السادات.

حدود الدراسة:

البشرية: أعضاء هيئة التدريس وخبراء في الجودة.

المكانية: جامعة مدينة السادات.

الزمانية: 2019/2018

مصطلحات الدراسة:

من أهم مصطلحات التي اعتمدت عليها الدراسة الراهنة ما يلي:

تدويل الجامعات Internationalization of Universities

هو إحدى الطرق التي تستجيب بها بلد ما لأثر العولمة حتى الآن، وفي الوقت نفسه يحترم خصوصية الدولة " (knight, 1999, 14)

تدويل الجامعات: "عملية دمج الجانب الدولي أو بين الثقافات في وظائف التعليم والبحث والخدمة " أو هي العملية التي تعني دمج وتضمين الأبعاد ذات التداخل الثقافي في الوظائف الأساسية للجامعات، أي في التدريس والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بهدف تحسين مستويات الجودة والكفاءة التنافسية" (حسن، ماهر، 2014، 153).

ويمثل التعريف الإجرائي للتدويل في الدراسة على أنه "عملية إضافة بعداً دولياً علي الوظائف الثلاثة لمؤسسات التعلم العالي، والتي تتمثل في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة "

الدراسات السابقة:

1. السرحان، خالد (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية، تكونت عينة الدراسة من 290 قائداً أكاديمياً، في الجامعات الأردنية الحكومية (الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، وجامعة مؤتة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية ضعيفة، و أن درجة أهمية متطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية (عالية). وتم وضع التصور المقترح ، وتوصي الدراسة بأن تتبنى الجامعات

التي تواجه هذه الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن تدويل التعليم ساهم في ظهور مجتمع المعرفة وزيادة حدة المنافسة العالمية في مجال التعليم مما شكل تحدياً أمام الجامعات الأفريقية، وأن هناك غموضاً في قدرة الجامعات الإفريقية على التعامل مع اقتصاد المعرفة، ومدى استفادتها من الفرص التي توفرها اتجاهات التدويل.

9. دراسة روبسون (Robson, 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تدويل التعليم ودوره في إحداث التغيير التحويلي بمؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن تدويل التعليم أدى إلى حدوث تحولات كبيرة في أداء الجامعات، وزيادة نطاق الأنشطة الأكاديمية داخل الجامعات، وبين الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى، وزيادة الحراك الدولي للطلاب والباحثين، وتطوير المناهج الدراسية الرسمية وغير الرسمية وجعلها أكثر ملائمة للطلاب الدوليين.

10. دراسة تشلدرس (Childress, 2009)

سعت الدراسة إلى تطوير نموذج خطة التدويل، من خلال تحليل خطط التدويل هذه، والذي يمكن استخدامه من قبل مدراء التعليم العالي والعلماء في تصميم وتقييم خطط التدويل لتلبية الاحتياجات المؤسسية المحددة. وعلاوة على ذلك، تحدد الدراسة خمسة فوائد ووظائف شاملة لخطة التدويل: تعمل خطة التدويل كخريطة طريق للتدويل، ووسيلة لتطوير الاشتراك، وآلية لشرح معنى وأهداف التدويل، ووسيلة للتعاون المتعدد التخصصات، بالإضافة إلى أنها أداة لجمع الأموال، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة، وتوصلت الدراسة إلى تعدد مجالات تدويل التعليم الجامعي، لتشمل: التبادل الطلابي وبرامج الدراسة بالخارج، والتعاون في مجال المناهج، وإضفاء البعد الدولي عليها، وتطوير شبكات المعلومات بين الجامعات، وتأسيس مشروعات للبحث العلمي المشترك، مع إقامة مشروعات للنشر المشترك، وأكدت الدراسة على أهمية تعزيز التفاهم والتعاون الدولي، ونقل التكنولوجيا من الدول الأكثر تقدماً إلى الدولة الأقل تقدماً.

تعليق على الدراسات السابقة:

- غالبية الدراسات أكدت على أهمية تدويل التعليم العالي، ودوره في زيادة القدرة التنافسية للجامعات مثل دراسة خاطر، محمد.
- عرضت بعض الدراسات متطلبات تدويل التعليم العالي، كما قامت بعض الدراسات ببناء تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعي ولكن إما الأزهري وفي ضوء اقتصاد المعرفة، أو في دول عربية وفي ضوء خبرات أجنبية، كما تناولت العديد من الدراسات السياسات المطلوبة لتدويل التعليم.

الدراسة إلى طرح عدة نشاطات يمكن أن يؤخذ بها لتحقيق التعاون الدولي بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، ومن بينها: العمل على دعم المؤسسات الإقليمية القائمة فعلياً والتي تعمل في مجال التعليم العالي، مثل اتحاد مجالس البحث العلمي، وتفعيل دورها إلى تطوير وتنفيذ البرامج والنشاطات المشتركة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حث الجامعات ومؤسسات التعليم العالي اتخاذ الإجراءات العملية للربط فيما بينها في إطار من التوأمة الجامعية متعددة الأطراف وذلك للاستفادة المشتركة من الموارد والإمكانات المتوفرة لها.

6. دراسة بالمر وتشو (Palmer & Cho, 2012)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على سياسات الجامعات الكورية لتدويل التعليم العالي لتلبية متطلبات العولمة في القرن الحادي والعشرين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة والبحث، وتم الاستعانة بإستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (400) عضو من الأساتذة والطلاب والمسؤولين ومديري الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن العولمة فرضت على كوريا الجنوبية ضرورة التدويل لزيادة قدرتها التنافسية في سوق التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين.

7. دراسة عبد الوهاب، ناجي (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم تدويل التعليم العالي ومبادئه ومبرراته ومقوماته المختلفة، والوقوف على طبيعة العلاقة بين العولمة وتدويل التعليم العالي، والتعرف على بعض الخبرات المعاصرة في مجال تدويل التعليم العالي خاصة خبرات اليابان وأستراليا، واستخلاص الدروس المستفادة منها، والكشف عن واقع تدويل التعليم العالي في مصر، وتحديد جوانب النقص والقصور في هذا الواقع، وتقديم رؤية مستقبلية لتفعيل تدويل التعليم العالي المصري. استخدمت الدراسة منهجية مركبة تعتمد على المنهج الوصفي، وأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفي من خلال استبانة طبقت في ثلاث جولات على عينة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: تلعب سياسات التدويل دوراً هاماً في تدويل التعليم العالي، كذلك لمحور التعاون الدولي أهمية بالغة في تفعيل عملية التدويل. وعلى ضوء نتائج الدراسة تم تقديم رؤية مستقبلية لتدويل التعليم العالي المصري من خلال إعداد استراتيجية لتدويل التعليم العالي قائمة على تفعيل المحاور المختلفة للتدويل.

8. ودراسة جويوي (Jowi, 2012):

بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطورات تدويل التعليم وأثاره على الجامعات الإفريقية، وكذلك التحديات والمخاطر

- ترسيخ التضامن بين الشعوب، والاحترام المتبادل، وتعزيز القيم الإنسانية والحوار بين الثقافات.
- القيام بمسؤولية اجتماعية تتمثل في تقديم المساعدة، وسد الفجوة الإنمائية من خلال نقل المعارف عبر الحدود لاسيما باتجاه الدول النامية.
- إقامة شراكات جامعية دولية لأغراض البحث وتبادل الطلاب، لتوطيد التعاون الدولي.
- الاعتماد على نظم وطنية قوية لاعتماد الشهادات وضمان الجودة.

نشأة التدويل:

منذ أكثر من 20 عامًا، كان هناك الكثير من النقاش حول تعريف التدويل، فهو ليس مصطلحًا جديدًا، فلقد استخدم لعدة قرون في العلوم السياسية والعلاقات الحكومية، ولم يظهره في قطاع التعليم إلا في أوائل الثمانينات من القرن الماضي، حيث كان التعليم الدولي هو المصطلح المفضل - وما زال في بعض البلدان - استخدامه في التسعينيات عن التعليم المقارن والتعليم العالمي والتعليم المتعدد الثقافات (Knight, 2004, 8-9)، وأصبحت السياسات المتعلقة بتدويل التعليم العالي تلعب دوراً متزايد الأهمية في الإصلاحات الرئيسية للتعليم العالي على المستوى الوطني للدول (Huang, 2006, 105)، ومن وقتها تولي غالبية المؤسسات التعليمية أهمية كبيرة للتدويل، حيث تتصدر أوروبا القائمة في هذا الصدد، تليها أمريكا الشمالية والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وعادة ما تقدم الدول الكبيرة الناطقة بالإنجليزية معظم الخدمات المتعلقة بمبادرات التعليم العالي الدولية وتتحكم في معظم البرامج في حين أن الدول الآسيوية واللاتينية المتوسطة الدخل والدول الفقيرة في العالم النامي هي "البلدان المستهلكة" لأنها غير قادرة على تلبية احتياجاتها المتزايدة. (Kreber, C., 2009, 1-14)

مبررات ظهور حركة تدويل التعليم الجامعي:

تتعد الأسباب والدوافع الداعية للتوجه باتجاه تدويل التعليم الجامعي والعالي، وهذا كالتالي:

1. مبررات أكاديمية:

● التطورات التكنولوجية الحديثة:

ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في حدوث ثورة كبيرة في عالم الإنترنت، والبرمجيات المتطورة، والوصول السريع للبيانات والمعلومات، والتي أدت بدورها إلى إنتاج النظم التعليمية الموازية والبديلة، وتيسير التعليم عن بعد، وربط المتعلمين والمعلمين وتحريرهم من ضرورة التواجد في نفس الزمان والمكان

- استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري للدراسات في معرفة مفهوم التدويل ومتطلباته وأهميته، وتختلف الدراسة الحالية في أنها ركزت على مداخل ومعوقات التدويل.

الإطار النظري:

أسهمت التغيرات الحديثة في تنامي مجتمع العلم والمعرفة، وثورة الاتصالات والمعلومات، واتساع ظاهرة العولمة في دعم التوجه نحو تدويل التعليم العالي، وإقامة العلاقات التعليمية العالمية للجامعات.

ومن ثم أصبحت الجامعات المصرية اليوم مطالبة بدراسة الخيارات وتحديد الأولويات ورسم الخطط والاستراتيجيات لتدويل أنشطتها التعليمية والبحثية مع تزايد حدة المنافسة، وقلة الموارد، وضغوط العولمة، بحيث تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية محليا وعالميا، والانطلاق من المحلية إلى الإقليمية ثم العالمية، والتغلب على التحديات والمشكلات التي تواجهها، ومن ثم فإن عملية تدويل التعليم أصبحت ضرورة لا غنى عنها، فلن تستطيع الجامعات المصرية مواجهة هذه المنافسة إلا من خلال وضع استراتيجية قومية لتدويل أنشطتها التعليمية والبحثية .

مفهوم التدويل:

تعددت مفاهيم التدويل فتناولها الكثير من العلماء نوضحها فيما يلي :

يعرف شيلدرس التدويل بأنه عملية دمج الأبعاد الدولية والبين-ثقافية في وظائف التعليم والأبحاث وخدمات التعليم العالي (Childress, 2009, 7). بينما عرفه نايت (Knight, 2003, 14) الوعى بالعلاقات وفعاليتها داخل الثقافات من أجل تحقيق الفهم المتبادل عبر الحدود الثقافية. في حين عرف كيركلان (Kerklaan, v., et al, 2008) بأنه: عملية إدماج البعد الدولي أو البعد المتعدد الثقافات داخل أنشطة التعليم الجامعي من تعليم وتعلم، وبحوث، وخدمات مجتمعية. على ضوء مفهوم تدويل التعليم العالي يمكن تحديد مجموعة من المبادئ يستند إليها أو ينطلق منها تدويل مؤسسات التعليم العالي، هذه المبادئ تمثل رؤية للتدويل تضمن نجاحه في تحديث التعليم العالي، وهذا فيما يلي (اليونسكو 2009، 4):

- إضفاء الطابع الدولي على التعليم العالي.
- توفير أنماط متنوعة من التعليم من أجل الاستجابة للاحتياجات التعليمية للجميع.
- إقامة روابط التضامن العالمي وثقافة السلام.
- إستحداث أسلوباً إدارياً يستند إلى مبدأ الاستقلال، والخضوع للمساءلة في إطار من الشفافية.
- التأكيد على الجودة ومعاييرها.

وظهور ما يعرف بالجامعات العالمية (محمود وناس، ٢٠٠٣ : ٣١٨)

● ثورة المعرفة والمعلوماتية:

أحدثت هذه الثورة تحولات كبيرة في الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ولعل من أهمها ظهور اقتصاد المعرفة، والذي يفرض على التعليم الجامعي ضرورة إعادة النظر في أهدافه، ففي ظل ثورة المعرفة بات الأمر يقتضى أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقاً من مبدأ أن "العرض يخلق الطلب"، وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدراً للإبداع في الفكر والتكنولوجيا.

2. العولمة:

لقد كان لبروز ظاهرة العولمة، وما نتج عنها من تأثيرات حضارية واقتصادية أثره في توجه العديد من الدول المتقدمة لإعادة النظر في سياسات التعليم الجامعي بها، ولقد أدت العولمة إلى خلق سوق عالمية للتعليم العالي يتم فيها تداول التعليم الجامعي، واتجهت العديد من الجامعات إلى تبني أشكال تنظيمية جديدة لتدويل أنشطتها وخدماتها منها (كينج، 2009، 278):

● إنشاء فروع للجامعات الأم في الدول الأخرى لتقديم برامجها الدراسية.

● برامج التوأمة بين المؤسسات الجامعية.

● إنشاء برامج للتعليم المفتوح مثل الجامعات الافتراضية.

3. مبررات إقتصادية (النظام الإقتصادي الدولي الجديد):

ويقصد به تداخل اقتصاديات دول العالم، وتوحيد الأسواق ومناطق الإنتاج، وتدويل معايير الأداء، ومفاهيم الإدارة الإقتصادية، وسهولة انتقال رؤوس الأموال والتكنولوجيا وشبكات المعلومات عبر الحدود السياسية، وهو ما يشير إلى انفتاح دول العالم على بعضها البعض، الأمر الذي أكد على أهمية التعاون المتبادل بين دول العالم (UNESCO, 2009, P18).

4. مبررات سياسية:

أدت الأمم المتحدة ومنظماتها التابعة دوراً رئيساً في تأكيد أهمية العولمة، وأهمية الإعداد لوحدة العالم، وتتعاون اليونسكو مع سائر الوكالات والمؤسسات المنتمجة إلى منظمة الأمم المتحدة ومع المنظمات الحكومية على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي في كافة المجالات التي يري المجتمع الدولي بأنها جديرة بأولوية الاهتمام، ومنها الاهتمام بالتعليم الجامعي، وتشرف على عملية العولمة، وإيجاد البنية الهيكلية التحتية والأساسية لها. (شتاينر، إدوارد، 2002، ص 77).

5. العوامل الاجتماعية:

نتج عن تدويل التعليم العديد من الأنماط الاجتماعية والثقافية في إطار من الاحترام المتبادل للعلاقات الدولية (De Wit, 2009, 126)

أهداف تدويل التعليم الجامعي:

تتعدد أهداف تدويل التعليم الجامعي لتشمل ما يلي:

- الارتقاء بمستوى السمعة الدولية لمؤسسة التعليم الجامعي.
- إنتاج المعرفة وتصديرها بدلاً من استهلاكها.
- توفير فرص عمل واستثمار الكفاءات والعقول البشرية.
- إقامة علاقات مشتركة بين الجامعات داخل الدولة الواحدة ومن دولة إلى أخرى.
- إقامة المشروعات البحثية التي تخدم المجتمعات في إطار عالمي.
- دعم البحوث المشتركة بين الجامعات، وتحقيق التنافسية بين الجامعات.
- إعداد برامج عالمية في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- إنشاء شبكات للتعاون في مجال التعليم العالي داخل الإقليم الواحد أو فيما بين الأقاليم المختلفة.
- تطوير مراكز للدراسات والبحوث المتقدمة (Thalami, 2008)

أهمية تدويل التعليم الجامعي:

لقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التربوية على أن تدويل التعليم له دور كبير في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي وزيادة قدرتها التنافسية، حيث أكدت دراسات (خاطر، محمد، 2015، و(حسن، ماهر 2014) على أن تدويل التعليم أدى إلى زيادة القدرة التنافسية للجامعات في سوق التعليم العالي. فعلى مستوى الدول النامية يساعد التدويل على تحسين الجودة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ذوي التوجهات الدولية، وتوفير المواطنة الدولية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس. أما بالنسبة للدول المتقدمة فإن زيادة الدخل واكتساب العقول هي فوائد محتملة في جميع النواحي بما في ذلك نسبة الطلاب الدوليين الحاصلين على امتياز البرامج الأكاديمية إلى مقدمي الخدمات الأجانب أو ضامين الجودة، وتحصل الدول المتقدمة على الفوائد المالية الرئيسية بالإضافة إلى المزايا الرئيسية الأخرى للتدويل مثل تنويع بيئة التعلم وتحسينها لصالح الطلاب المحليين والجامعة. علاوة على ذلك، لديها القدرة على تغيير حياة الطلاب الدوليين لأنها تساعد في إنتاج الخريجين ذوي المعرفة الدولية وعبر الثقافات، كما يتيح نقل الطلاب إلى بيئة مختلفة، حيث يمكنهم فهم الروابط بين البيئة المحلية التي يعيشون فيها، والبيئة

- فلسفة تعمل على الارتقاء بعلاقات الشراكة في المجال الأكاديمي.
- فلسفة تعزز المنظومة الوطنية للتعليم الجامعي.
- فلسفة تعمل على الارتقاء بمكانة الجامعة وخدمة المجتمع العالمي والوطني على حد سواء.

ثانياً: الاستراتيجية والرؤية الدولية:

- تعد بناء الاستراتيجية والرؤية الدولية من أهم عناصر التدويل الجامعي، وبناء عليه إلى أهمية الاهتمام بمؤشرات التخطيط الإستراتيجي الدولي التالية :
- وضع خطط طويلة وقصيرة المدى للتدويل على كافة مستويات المؤسسة الجامعية
- وضع جدول زمني محدد للتدويل.
- وضع خطة لإنشاء فروع خارجية للجامعة.
- وضع خطة لإقامة علاقات الشراكة مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- وضع خطة لإقامة علاقات الشراكة مع المؤسسات المحلية، والدولية، والأكاديمية.

ثالثاً: البنية التنظيمية الدولية

- تتمثل متطلبات بناء البنية التنظيمية الدولية كما ذكر "واتابي" (Watabe, 2010, 354) فيما يلي:
- إنشاء إدارة متخصصة لتخطيط إستراتيجية التدويل.
- إنشاء إدارة التنسيق العلاقات الدولية للجامعة.
- المشاركة في توسيع نطاق أنشطة التدويل التي تطبقها الجامعة.
- مد جسور التعاون، وإقامة الشبكات بين الإدارات والوحدات الجامعية المختلفة للتدويل.
- تكامل الأنشطة الدولية وارتباطها بكافة عمليات منظومة المؤسسة الجامعية.

رابعاً: الحراك والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس:

- يعد الحراك والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس أهم عنصر يساهم في نجاح التدويل في الجامعة، حيث يشير (بدرابي، 2011) إلى أهمية إبتعاث أعضاء هيئة التدريس للجامعات العالمية والمتمثلة فيما يلي:
- إعداد كوادرات من شأنها تطوير التعليم والبحث العلمي في الجامعات ومراكز البحوث.
- إعداد كوادرات في مجالات نادرة بما يساهم في استكمال الهياكل الأكاديمية بالأقسام العلمية.
- إثراء شخصية المبتعث بالاطلاع ومعايشته تقاليد وعادات مختلفة.

العالمية. كما تسهل عملية تدويل التعليم أيضاً في خلق الخصائص الدولية التي يتم تعزيزها لدى الطلاب المرغوبين في الاقتصاد العالمي مثل العقلية الدولية والعقل المنفتح، وكفاءة اللغة الثانية، ومرونة التفكير، والتسامح، واحترام الآخرين وتنمية الشعور بالمسؤولية والمشاركة المدنية. (jibeen& khan, 2015, 197-198)

- واعتبرت منظمة اليونسكو التدويل من أهم المكتسبات للمؤسسة التعليمية، مما يستوجب الاتجاه نحو الانفتاح والتبادل الثقافي والمشاركة العلمية والبحثية وتفعيل اتفاقيات التعاون والشراكة التعليمية، لذلك يمكن بيان أهمية التدويل خاصة للدول النامية وذلك لعدة اعتبارات ما يلي:
- إتاحة الفرصة للجامعات للدخول في النظام العالمي للبحوث العلمية والابتكارات.
- زيادة حركية أعضاء هيئة التدريس والطلاب .
- المشاركة في فعاليات الاعتماد الدولي ونقل الوحدات الدراسية .
- تنشيط اقتصاديات الدول النامية
- زيادة القدرة التنافسية العلمية والتكنولوجية والاقتصادية.
- التوسع في الشبكات الرقمية التي تربط أنشطة الجامعة البحثية والعلمية على المستوى الدولي.
- تعلم مداخل جديدة لمجموعة من القضايا والمشكلات الأكاديمية والإدارية .
- إنشاء اتحادات إقليمية ودولية لزيادة الارتباط بين مؤسسات التعليم الجامعي عبر الحدود.
- التوسع في إنشاء الشبكات الالكترونية. (Tankosic, 2009,3)

أبعاد تدويل التعليم الجامعي:

أولاً: الفلسفة المؤسسية الدولية:

- يعد بناء الفلسفة المؤسسية الدولية من أهم أبعاد تدويل التعليم العالي حيث يشير بنيت وكان إلى ضرورة دعم البناء الفلسفي الدولي لهذه المؤسسات بما يلي: (Bennett& Kane, 2009, 357)
- اتباع المنظور الدولي في التفكير.
- الإلتزام والمسؤولية من قبل الإدارة العليا للجامعة.
- بينما حدد 'يونيزاوا وآخرون (Yonezawa et al, 2009, 129) أهم متطلبات بناء الفلسفة المؤسسية الدولية:
- فلسفة داعمة للقدرات التنافسية للدولة على كافة المستويات

سابعا: تدويل البحث العلمي:

تؤكد الدراسات أهمية اضعاف البعد الدولي على أنشطة البحث العلمي، بحيث يجب أن تتضمن جهود تدويل البحث العلمي كما ذكر "واتابي" و" نايت" (123: 2006، Watabe ، Knight ، 353 : 2010) ما يلي:

- إنشاء مراكز البحوث التخصصية والدولية.
- المشروعات البحثية المشتركة كمشروعات التعاون الدولي.
- المؤتمرات، وورش العمل، والندوات الدولية التي تعقدتها الجامعة سنوية.
- اتفاقيات الشراكة، والتعاون الدولي في مجال البحث العلمي.
- برامج تبادل الباحثين.
- المنح، والخدمات البحثية، والاستشارية الدولية.
- تبادل المحاضرين، والباحثين الزائرين.
- المقالات، والأوراق البحثية المنشورة على المستوى الدولي.

ثامنا: تدويل خدمة المجتمع:

يؤكد اتجاه خدمة المجتمع في الجامعات نحو المجتمع العالمي ما ذكره (باهي، 2012، 103) بضرورة أن تسهم الجامعات في حل المشكلات العالمية، مثل مشاكل المناخ والفقر وشح المياه والنزاعات وتشجيع السلام العالمي، وأن تسهم في حملات منظمة الصحة العالمية الطبية، كما أنه مناط بالجامعات تقديم المساعدة للآخرين وجعل العالم مكانا أفضل للعيش. يؤكد اتجاه خدمة المجتمع في الجامعات نحو المجتمع العالمي بضرورة أن تسهم الجامعات في حل المشكلات العالمية، مثل مشاكل المناخ والفقر وشح المياه والنزاعات وتشجيع السلام العالمي، وأن تسهم في حملات منظمة الصحة العالمية الطبية، كما أنه مناط بالجامعات تقديم المساعدة للآخرين وجعل العالم مكانا أفضل للعيش.

المداخل المستخدمة في تدويل التعليم الجامعي:

حدد دي ويت (De Wit، 2002: 223-243) أبرز المداخل المستخدمة في تدويل التعليم العالي في الجامعات على النحو التالي:

1. **مدخل النشاط:** ويعتمد على القيام بالأنشطة التالية:
 - الدراسة بالخارج.
 - تدويل المناهج والبرامج الأكاديمية.
 - إقامة الروابط والشبكات المؤسسية.
 - إنشاء فروع خارجية للجامعة.

- إكساب الأفراد صفات جديدة؛ مما يؤدي لتكوين شخصية متوازنة وملتزمة على الآخرين.
- زيادة التحالفات الإستراتيجية والاتفاقيات الثنائية بين الجامعات ومراكز الأبحاث الأجنبية.
- رفع مستوى الأداء المؤسسي لهذه الجهات وربطها بالتطور العالمي.

خامسا: الحراك الدولي للطلاب:

يمثل الحراك الدولي للطلاب أبرز جوانب عملية تدويل مؤسسات التعليم العالي على الإطلاق، حيث يؤكد (وبليسيس، فوري، 2011، 18-21) إلى أن الحراك الطلابي العالمي قد ازداد بمعدل هائل. حيث يقدم الحراك الطلابي فرصا لتتويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي، كما ينظر للحراك الطلابي على أنها من المكونات المهمة لرأس المال الفكري وتبادل المعارف.

سادسا: تدويل المناهج والبرامج الأكاديمية:

إن تدويل المناهج والبرامج الأكاديمية يمثل في جوهره أهم أبعاد التدويل التي يمكنها التأثير في كافة طلاب الجامعة دون استثناء؛ حيث أن الجانب الآخر لتدويل الجامعة يكمن في تدويل التعليم ذاته، ويتطلب هذا إعادة تعريف المنهج، أو وضع إطار عمل دولي للمقررات الدراسية.

- تم تحديد تسعة أنواع من المناهج الدولية، على النحو التالي (Huang, 2006, 116):
- المناهج الدراسية ذات الموضوع الدولي
- المناهج الدراسية التي يكون فيها مجال الموضوع دراسات دولية مقارنة
- المناهج الدراسية التي تعد الطلاب للمهن الدولية المحددة
- المناهج الدراسية باللغات الأجنبية التي تتناول صراحة قضايا التواصل بين الثقافات وتوفر التدريب على المهارات المشتركة بين الثقافات
- البرامج المشتركة بين التخصصات، مثل دراسات المناطق التي تغطي أكثر من بلد واحد
- المناهج الدراسية المؤدية إلى مؤهلات مهنية معترف بها دوليا
- المناهج المؤدية إلى مناهج دراسية مشتركة أو مزدوجة
- تكون الأجزاء الإلزامية منها منشورة في مؤسسة (مؤسسات) في الخارج، ويعمل بها محاضرون محليون
- المناهج الدراسية التي تم تصميم المحتوى خصيصا للطلاب الأجانب.

- عدم اهتمام قادة المؤسسات الجامعية بالتدويل.
- ضعف وقصور الإستراتيجية المؤسسية المتبعة في التدويل.
- تطبيق برامج وأنشطة دولية لا تتميز بالطابع المنظم.
- عدم توافر القدر الكافي من التمويل العملية التدويل.
- عدم اعتبار التعليم الدولي جزءاً أساسياً من مكونات المناهج والمقررات الدراسية المقدمة لطلاب الجامعة.

المعوقات الفردية:

وتظهر على السطح عندما لا يتوافر لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب القدر الكافي من الخبرة أو الاهتمام المطلوب للمشاركة في عملية التدويل، وتتضمن أبرز المعوقات التي تواجه تدويل التعليم العالي كما أشار إدواردز (Edwards, 2007, 285) ما يلي:

- النظر إلى التعليم الدولي، وبرامج تربية التنوع والتعددية الثقافية كأشياء هامشية غير مرتبطة بتحقيق الأهداف الشخصية والأكاديمية المنشودة.
- تدني مستوى الخبرات الشخصية في التفاعل مع الثقافات واللغات الأخرى.

الجانب الميداني:

يهدف الجانب الميداني للدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، ثم الكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تدويل الجامعات المصرية، ووصولاً لوضع مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

إعداد استبانة أهمية معايير تدويل الجامعات المصرية:

- المرحلة الأولى تحديد أبعاد الاستبانة

تم تحديد محاور التدويل التي شكلت أبعاد الاستبانة مما يلي: الإطار النظري للدراسة الحالي، والدراسات السابقة.

ولقد أسفر ذلك عن المحورين:

المحور الأول الأهمية وينقسم إلى:

- أهمية التدويل.
- محاور التدويل الخارجية وشملت خمسة معايير هي: (إمكانية التنقل) أعضاء هيئة تدريس - طلاب، التعليم والتدريس، التعاون البحثي، الشراكات الاستراتيجية، الخريجين).
- محاور التدويل الداخلية وشملت أربعة معايير هي: المكان والبيئة المحيطة، نسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب، محتويات ومهارات المنهاج الدراسي، التواصل مع المجتمع.

- تبادل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- 2. **مدخل المخرجات:** ويهدف مدخل المخرجات إلى التركيز على تحقيق مخرجات نهائية مرغوب فيها مثل:

- تطوير كفايات الطلاب.
- تنمية معارف، واتجاهات، ومهارات جديدة لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين.
- الارتقاء بسمعة الجامعة عالمية.
- عقد الاتفاقيات أو الشراكات أو المشروعات الدولية.
- التمتع بميزة تنافسية على المستوى العالمي.

3. **مدخل الأسباب والمبررات: ويهدف إلى:**

- الارتقاء بالمعايير الأكاديمية.
- تحقيق الأرباح للجامعة.
- الارتقاء بالتنوع الثقافي.
- تنمية الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

4. **مدخل العمليات:** ويركز هذا المدخل على إضفاء البعد الدولي على وظائف التدريس، والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع الملقاة على كاهل المؤسسات الجامعية المختلفة.

5. **مدخل التدويل الداخلي:** ويهدف إلى إقامة وتوفير مناخ مناسب داخل الجامعة يرتقي ويدعم الفهم الدولي القائم على التعددية الثقافية مع التركيز على الأنشطة الداخلية المطبقة داخل الحرم الجامعي.

6. **مدخل التدويل الخارجي:** ويهدف مدخل التدويل الخارجي إلى تقديم خدمات تعليمية عابرة للحدود القومية ببلدان أخرى باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات (القائمة على التفاعل المباشر وجها لوجه، أو باستخدام أدوات التعليم الإلكتروني) فضلاً عن الاستعانة بعدة استراتيجيات إدارية مختلفة مثل (عقد علاقات الشراكة- والتوأمة- وإنشاء فروع للجامعات في الخارج)

معوقات وقضايا تدويل التعليم الجامعي.

يواجه تدويل التعليم العالي مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه وتطبيق إستراتيجياته، وباستقراء أدبيات الدراسات ذات العلاقة تبين وجود نمطين رئيسيين من المعوقات التي تقف في طريق تدويل التعليم العالي، وهما:

- المعوقات المؤسسية:

وتنشأ هذه المعوقات عندما لا تدعم جهود التدويل المطبقة رسالة، وسياسات، وإستراتيجيات المؤسسة الجامعية، حيث حدد "جرين وآخرون (Green et al, 2008, 123) أبرز معوقات تدويل التعليم العالي على المستوى المؤسسي فيما يلي:

– المحور الثاني معوقات التدويل.

المرحلة الثانية:

والتطوير المستمر بالجامعة ووحدات ضمان الجودة والتطوير المستمر بكليات ومعاهد الجامعة سواء كانت مؤسسات تعليمية جامعية معتمدة أو متقدمة للاعتماد، وعدد (124) عضو هيئة تدريس بكليات ومعاهد الجامعة بشكل عام.

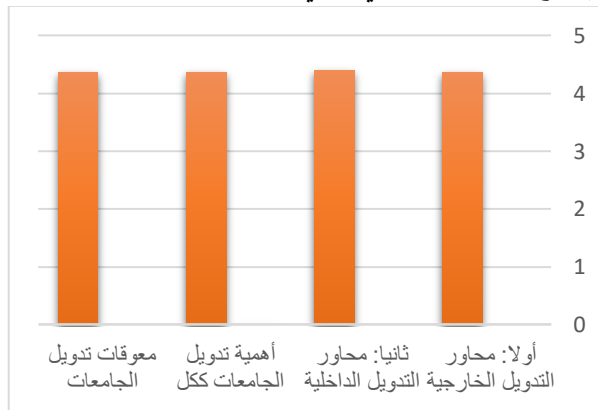
نتائج الدراسة وتفسيرها:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة من مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها وفق الترتيب التالي:

- النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة ككل.
- النتائج الخاصة بكل محور من محاور الاستبانة.

* مقارنات معايير تدويل الجامعات:

يتضح من خلال ملحق البحث وصول مستويات معايير تدويل الجامعات بشكل إجمالي من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.37" وانحراف معياري "0.3"؛ وقد جاءت معايير تدويل الجامعات الداخلية في الرتبة الأولى، وذلك بمتوسط حسابي "4.39" بدرجة مرتفعة، يليها معايير تدويل الجامعات الخارجية في الرتبة الثانية، وذلك بمتوسط حسابي "4.36" بدرجة مرتفعة، ويوضح ذلك الشكل البياني التالي:



شكل (1) مقارنات متوسطات محاور ومعايير تدويل الجامعات

يتضح من الشكل السابق أن هناك اتفاق عالي بين أفراد العينة حول أهمية معايير تدويل الجامعات المصرية التي عرضتها الاستبانة، وقد يرجع هذا إلى عينة الدراسة ممثلة في خبراء الجودة لأنهم على علم ودراية بمعايير الجودة والتدويل جزء منها، كما أن الجامعة قد أقامت مؤتمرات عن تدويل التعليم العالي لنشر هذه الثقافة بين أعضائها.

نتائج السؤال الأول والذي نص على " ما الفلسفة التي

ينطلق منها مفهوم تدويل الجامعات؟".

وتمت الإجابة عن هذا السؤال داخل الاطار النظري

لِلدراسة.

عرضت الباحثة الأبعاد السابقة مقرونة بوصف مفصل لكل منها على بعض أساتذة التربية، وبناء على ما أوصى به المحكمون قامت الباحثة بحذف إضافة وتعديل بعض العبارات.

المرحلة الثالثة: تقنين أداة الدراسة:

(أ) الصدق الارتباطي (صدق الاتساق الداخلي لاستبانة):

حيث تم حساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة بعضها ببعض وفيما بينها وبين الدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك كما في جدول (1) الآتي.

جدول (1) معاملات الارتباط بين محاور جودة الخدمات الجانِب المدرك

| أبعاد جودة الخدمات | محاور التدويل الخارجية | محاور التدويل الداخلية | الاستبانة ككل |
|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| محاور التدويل الخارجية | - | **0.77 | **0.96 |
| محاور التدويل الداخلية | **0.77 | - | **0.91 |

** دالة عن مستوى 0.01

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة ودرجتها الكلية، وهذا ما يؤكد صدق الاستبانة وصلاحيتها للاستخدام والتطبيق بالدراسة الحالية.

(ب) ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ للثبات، وذلك لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل، وجاءت النتائج كما عرضها الجدول الآتي:

جدول (2) قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة

والاستبانة ككل

| محاور الاستبانة | محاور التدويل الخارجية | محاور التدويل الداخلية | الاستبانة ككل |
|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| عدد العبارات | 36 | 23 | 59 |
| قيم معامل ألفا كرونباخ | 0.93 | 0.91 | 0.95 |

وتشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى تجانس عبارات الاستبانة، ومن ثم ثباتها وصلاحيتها للتطبيق.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (186) عضو هيئة تدريس متنوعي الدرجة العلمية من كليات ومعاهد جامعة مدينة السادات، منهم (62) عضو هيئة تدريس من خبراء الجودة أي المعنيين بتنفيذ مهام رسمية وقيادية لمعايير الجودة بمركز ضمان الجودة

قبل ابتعاثهم على بعض برامج التدويل المختلفة، والتي تؤهلهم للتعامل في الخارج. وذلك بمتوسط حسابي "4.18" وبدرجة مرتفعة أيضا.

* الحراك الدولي للطلاب:

يتضح أن مستوى "الحراك الدولي للطلاب" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.38" وانحراف معياري "0.39"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 2 والتي تنص على "تنظيم منح خاصة للطلاب في صورة دورات لتعليم اللغة والتكنولوجيا من قبل أساتذة دوليين ومختصين"، وذلك بمتوسط حسابي "4.57" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقا العبارة رقم 5 والتي تنص على "تفعيل آليات لرعاية الطلاب الوافدين وجذبهم وتوفير احتياجاتهم اللوجستية الضرورية"، وذلك بمتوسط حسابي "4.21" وبدرجة مرتفعة أيضا.

المعيار الثاني: التعليم والتدريس Teaching

يتضح أن مستوى معيار "التعليم والتدريس Teaching" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.39" وانحراف معياري "0.41"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 5 والتي تنص على "توفير الموارد والإمكانات المادية لتطبيق المناهج والبرامج المطورة كالمعامل والوسائل التكنولوجية وغيرها"، وذلك بمتوسط حسابي "4.46" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقا العبارة رقم 2 والتي تنص على "تحليل محتويات المناهج والبرامج المتوفرة، وتقييمها وفق المعايير الدولية"، وذلك بمتوسط حسابي "4.25" وبدرجة مرتفعة أيضا.

المعيار الثالث: التعاون البحثي Research Collaboration

يتضح أن مستوى معيار "التعاون البحثي Research Collaboration" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.31" وانحراف معياري "0.42"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 1 والتي تنص على "إنشاء العديد من الجمعيات العلمية بالجامعة التي تعقد بصورة مستمرة لمناقشة الأبحاث العلمية، والقضايا البحثية الجديدة في التخصصات النوعية"، وذلك بمتوسط حسابي "4.43" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقا العبارة رقم 5 والتي تنص على "تعزز الجامعة أنشطة التأليف المشترك بين أساتذتها ونظائرهم بالجامعات الدولية"، وذلك بمتوسط حسابي "4.18" وبدرجة مرتفعة أيضا.

نتائج السؤال الثاني والذي نص على "ما مدى أهمية

تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر بعض خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس؟"

(أ) الأهمية بوجه عام:

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة لكل محور وللدرجة الكلية، وذلك من وجهة نظر بعض خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال تحليل استجابات (23) عبارة متنوعة، وفيما يتعلق باستجابات العينة لهذه العبارات فقد جاءت النتائج كما هي موضحة في ملحق البحث، وتحليل تلك النتائج يتضح أن: حصول عبارتين على أعلى متوسط في الأهمية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس، ويقدر بـ (4.54) وهما العبارة رقم (1) "اتجاهها فرضه الواقع المعاصر على عاتق المؤسسات الجامعية"، والعبارة رقم (7) "يلزم المؤسسات الجامعية بمراجعة وتقييم برامجها دوريا وبمنظور عالمي"، كما اتضح أن المستوى الكلي لبعد أهمية تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس "مرتفع" بمتوسط موزون يقدر بـ (4.41) وانحراف معياري صغير يقدر بـ (0.38).

(ب) أهمية محاور تدويل الجامعات:

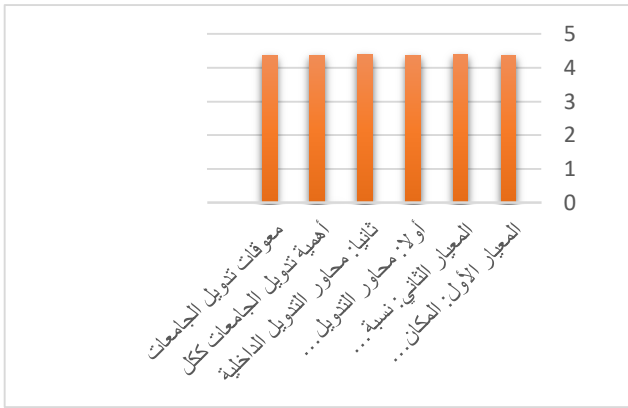
ومن خلال تحليل استجابات (59) عبارة متنوعة، وفيما يتعلق باستجابات العينة لهذه العبارات فقد جاءت النتائج كما هي موضحة في ملحق البحث، وتحليل تلك النتائج يتضح أن:

أولا: محاور التدويل الخارجية:

المعيار الأول: إمكانية التنقل (للطلاب - أعضاء هيئة التدريس)

* الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس:

يتضح أن مستوى "الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.31" وانحراف معياري "0.4"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 1 والتي تنص على "عقد بروتوكولات تعاون مشتركة مع بعض الجامعات الأجنبية الرائدة لتبادل الخبرات العلمية والبعثات والمنح لأعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بالجامعة"، وذلك بمتوسط حسابي "4.54" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقا العبارة رقم 4 والتي تنص على "دعوة الأساتذة من الجامعات الأجنبية الدولية للتدريس بالجامعة، والتركيز على التخصصات الأكاديمية ذات الندرة والتميز"، والعبارة رقم 5 والتي تنص على "تدريب أعضاء هيئة التدريس



شكل (2) مقارنات متوسطات محاور ومعايير تدويل الجامعات الخارجية

ثانياً: محاور التدويل الداخلية

المعيار الأول: المكان والبيئة المحيطة Environment and Place

يتضح أن مستوى معيار "المكان والبيئة المحيطة Environment and Place" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.39" وانحراف معياري "0.4"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 6 والتي تنص على "خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT بالبرنامج مناسبة لتحقيق الشراكات الدولية الاستراتيجية المتوفرة"، وذلك بمتوسط حسابي "4.6" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً العبارة رقم 1 والتي تنص على "توفير مصادر تمويل ذات طبيعة دولية مثل الشراكات الخدمية وتبادل التقنيات الالكترونية والمشاريع البحثية والإنتاجية"، وذلك بمتوسط حسابي "4.21".

المعيار الثاني: نسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب Proportion of International Staff and Students

يتضح أن مستوى معيار "نسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب Proportion of International Staff and Students" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.32" وانحراف معياري "0.38"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 1 والتي تنص على "تضمين آلية التعامل مع الفائض أو العجز في أعداد أعضاء هيئة التدريس الإبتعاث للخارج والشراكات عن بعد"، وذلك بمتوسط حسابي "4.43" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً العبارة رقم 3 والتي تنص على "تحديد معايير مناسبة لاختيار أعضاء هيئة التدريس الموفدين للتدريس بالجامعات الدولية أو المتقدمين منها للتدريس بالبرنامج"، وذلك بمتوسط حسابي "4.25" وبدرجة مرتفعة أيضاً.

المعيار الرابع: الشراكات الاستراتيجية Strategic Partnerships

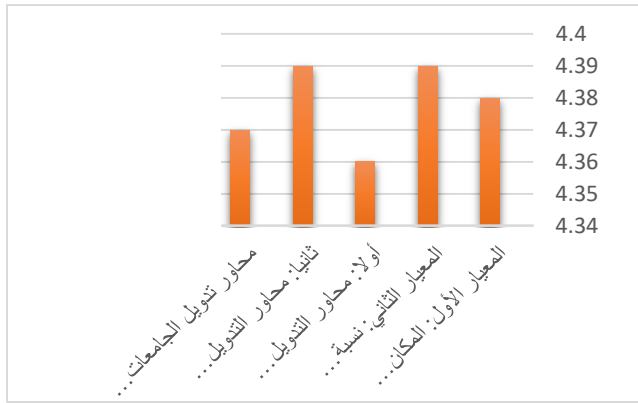
يتضح أن مستوى معيار "الشراكات الاستراتيجية Strategic Partnerships" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.39" وانحراف معياري "0.38"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 6 والتي تنص على "تتفق رسالة البرامج الجامعية وأهدافها مع بعض التوجهات والمسعاعي الدولية"، وذلك بمتوسط حسابي "4.46" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً العبارة رقم 5 والتي تنص على "تتضمن آلية مراجعة وتحديث رسالة وأهداف البرامج الأكاديمية بالجامعة عرضهما على مراجعين دوليين"، وذلك بمتوسط حسابي "4.32".

المعيار الخامس: الخريجين Alumni

يتضح أن مستوى معيار "الخريجين Alumni" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.32" وانحراف معياري "0.44"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقها في هذا البعد العبارة رقم 1 والتي تنص على "اقبال أرباب أسواق العمل الدولية على توظيف خريجي البرنامج"، وذلك بمتوسط حسابي "4.46" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً العبارة رقم 5 والتي تنص على "عقد لقاءات متكررة بخبراء مهارات التوظيف لخريجي الجامعة لصقل تلك المهارات النوعية لديهم"، وذلك بمتوسط حسابي "4.14".

* مقارنات معايير تدويل الجامعات الخارجية:

يتضح من خلال ملحق البحث وصول مستويات معايير تدويل الجامعات الخارجية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.36" وانحراف معياري "0.31"؛ وقد جاءت أكثر المعايير تحقيقاً المعيارين الثاني (التعليم والتدريس Teaching) والرابع (الشراكات الاستراتيجية Strategic Partnerships)، وذلك بمتوسط حسابي "4.39" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل المعايير المعيار الأول (إمكانية التنقل Mobility - الحراك الدولي للطلاب) و المعيار الثالث التعاون البحثي Research Collaboration وذلك بمتوسط حسابي "4.31" وبدرجة مرتفعة، ويوضح ذلك الشكل البياني التالي:



شكل (3) مقارنات متوسطات محاور ومعايير تدويل الجامعات الداخلية نتائج السؤال الثالث والذي نص على " ما المعوقات التي تواجه تدويل الجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس؟".

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة لهذا البعد وللدرجة الكلية، وذلك من وجهة نظر بعض خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال تحليل استجابات (25) عبارة متنوعة، وفيما يتعلق باستجابات العينة لهذه العبارات فقد جاءت النتائج كما هي موضحة في ملحق البحث، وتحليل تلك النتائج يتضح أن: مستوى تواجد "معوقات تدويل الجامعات المصرية" من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.36" وانحراف معياري "0.42"؛ وقد جاءت أكثر العبارات كمعوق كبير في هذا البعد العبارة رقم 13 والتي تنص على " عدم تبني الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية تحقيق محاور تدويل الجامعات الداخلية والخارجية."، وذلك بمتوسط حسابي "4.81" بدرجة مرتفعة، تليها العبارة رقم 2 والتي تنص على " عدم توفر الموارد المادية والمعنوية لتحقيق معايير تدويل الجامعات الداخلية والخارجية."، وذلك بمتوسط حسابي "4.79"، تليها العبارة رقم 8 والتي تنص على " غياب التواجد والتأثير الدولي للجامعات المصرية على خريطة الجودة التعليمية والبحثية."، وذلك بمتوسط حسابي "4.77"، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً أي تواجدا كمعوق من وجهة نظرهم العبارة رقم 16 والتي تنص على " ضعف المستويات والمهارات اللغوية والتقنية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وعدم إتاحة الجامعات الفرص المناسبة لصف تلك المهارات لديهم. وذلك بمتوسط حسابي "4.22".

نتائج السؤال الرابع والذي نص على " ما الحلول

المقترحة للتغلب على معوقات تدويل الجامعات المصرية؟".

المعيار الثالث: محتويات ومهارات المنهاج الدراسي

Curriculum Content and Skills

يتضح أن مستوى معيار " محتويات ومهارات المنهاج الدراسي Curriculum Content and Skills " من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.49" وانحراف معياري "0.36"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقاً في هذا البعد العبارة رقم 1 والتي تنص على " تبني مواصفات خريج للبرامج تتوافق والاحتياجات والكفاءات المطلوبة دولياً."، وذلك بمتوسط حسابي "4.68" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً العبارة رقم 6 والتي تنص على " نشر ثقافة دولية التعليم والتدريب والتوظيف بين طلاب البرنامج."، وذلك بمتوسط حسابي "4.29" وبدرجة مرتفعة أيضاً.

المعيار الرابع: التواصل مع المجتمع Community

يتضح أن مستوى معيار " التواصل مع المجتمع Community " من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل كانت "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.61" وانحراف معياري "0.36"؛ وقد جاءت أكثر العبارات تحقيقاً في هذا البعد العبارة رقم 4 والتي تنص على " الاستفادة من توجهات وآراء أعضاء المجتمع المحلي فيما يتعلق بالتعاون الدولي في تطوير البرامج وأساليب التعلم."، وذلك بمتوسط حسابي "4.46" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل العبارات تحقيقاً العبارة رقم 2 والتي تنص على " يتم الاستعانة في لجان الممتحنين بخبراء وأعضاء هيئة تدريس دوليين."، وذلك بمتوسط حسابي "4.18" وبدرجة مرتفعة أيضاً.

* مقارنات معايير تدويل الجامعات الداخلية:

يتضح من خلال ملحق البحث وصول مستويات معايير تدويل الجامعات الداخلية من وجهة نظر خبراء الجودة وأعضاء هيئة التدريس ككل "مرتفعة"؛ حيث كان المتوسط الحسابي لها "4.39" وانحراف معياري "0.33"؛ وقد جاءت أكثر المعايير تحقيقاً المعيار الرابع (التواصل مع المجتمع Community)، وذلك بمتوسط حسابي "4.61" بدرجة مرتفعة، بينما كانت أقل المعايير المعيار الثاني (نسبة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأجانب وذلك بمتوسط حسابي "4.32" ، ويوضح ذلك الشكل البياني التالي:

يجب تحسين أنظمة تقييم نتائجها وأدائها ، إلى جانب أساليب تحميلها للمساءلة.

- الاهتمام بتقييم التدريس وجودة البرنامج ونتائج الطلاب من خلال النظام القائم على المعايير حيث إنه الطريق الوحيد لضمان تحقيق النتائج التعليمية للاحتياجات الفردية والمجتمعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم، رجاء سليم(2005). *سياسات الابتعاث للخارج*، المؤتمر السنوي الثامن عشر لمركز البحوث والدراسات السياسية بعنوان "التعليم العالي في مصر: خريطة الواقع واستشراف المستقبل"، جامعة القاهرة، 14-17 فبراير .
2. إبراهيم، رضا المليجي (2009). *إدارة المعرفة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي "دراسة حالة على جامعة بنها"*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
3. السرحان، خالد (2017). *تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق التنافسية العالمية*. دراسات - العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، مج44 ، 265 - 279.
4. العجمي، محمد حسنين (2003). *التطور الأكاديمي و الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل*. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 52.
5. العنزى، سعد (2015). *تطوير تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء خبرات بعض الدول*. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع163، ج2 ، 519 - 546. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/705364/>
6. باهى، غلام محمد (2012): *التعليم العالي مسؤولية اجتماعية*، ورقة عمل منشورة في السجل العلمي للمؤتمر الدولي للتعليم العالي في دورته الثانية (نظام الجامعات العالمية الرائدة) ص100-109، الرياض، وزارة التعليم العالي.
7. بدروى، حسام (2011): *التعليم... الفرصة للإنقاذ*. القاهرة. الدار المصرية اللبنانية.
8. حسن، ماهر أحمد (2014). *تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية : آراء*

وفي ضوء ما اسفرت عنه نتائج البحث وتفسيراتها السابقة يمكن صياغة بعض الحلول المناسبة للتغلب على معوقات تدويل الجامعات المصرية:

- نشر فلسفة التدويل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات العليا في الكليات والجامعات.
- انفتاح الجامعات المصرية على الجامعات العربية والأجنبية وتقوية علاقتها بهم.
- تسليط الضوء على بعض معوقات تدويل الجامعات ومحاولة حلها.
- تحديد واقع التدويل بالجامعات المصرية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس بتبني فكرة التدويل.
- تزويد الجامعات بخبرات العديد من الدول التي انتهجت فكرة التدويل في التعليم الجامعي، والتركز على عوامل نجاحها.
- فتح قنوات اتصال بين الجامعة وبين جامعات تبنت فلسفة التدويل.
- محاولة تضمين محاور ومعايير التدويل الخارجي و الداخلي في معايير الجودة.
- سن مجموعة من القوانين واللوائح التي من دورها تفعيل وتيسير التدويل بالجامعات.
- حث أعضاء هيئة التدريس على التقدم للبعثات الخارجية.
- تضمين اللغة الإنجليزية كمادة أساسية أو تضمين مادتين في المقررات الدراسية يتم دراستهما باللغة الانجليزية.
- محاولة تفعيل التبادل الطلابي، وإقناع الطلاب بأهميتها.
- توافر معايير التدويل شرط أساسي لاعتماد الجامعات.
- عمل تنظيم ندوات ومحاضرات حول التدويل وأهميته ومعوقاته لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة.
- تهيئة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتقبل فكرة التدويل.
- تضمين التدويل ضمن رؤية ورسالة الجامعة.
- عمل توازن بين التدويل والحفاظ على الهوية المصرية.
- توفير الدعم اللازم لتطبيق محاور ومعايير التدويل.
- توفير عدد أكبر من البعثات لأعضاء هيئة التدريس.
- وضع خطة استراتيجية لتطبيق معايير التدويل بالجامعات.
- إنشاء إدارة متخصصة لتخطيط إستراتيجية التدويل.
- ربط التمويل الحكومي للجامعات بالجودة والمعايير والنتائج.
- تقييم الجامعات على نحو أفضل لضمان توافق أدائها مع المعايير المقبولة وأن خريجها يتلقون التعليم المطلوب، لذا

- America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis.* Westport, CT: Greenwood.
19. De Witt, H. (2005). *Higher Education in Latin America.- The International Dimension.* Washington, DC: World Bank Publications.
20. Dzvimbo, K.P.(2013).*Globalization and the internationalization of higher education in sub-Saharan Africa*, South African Journal of Education, 33(3).
21. Edwards, J. (2007). *Challenges and opportunities for the internationalization of higher education in the coming decade: Planned and opportunistic initiatives in American institutions.* Journal of Studies in International Education, 11 (3/4), 373-381.
22. Green, M.F., Luu, D., & Burriss, B. (Eds.). (2008). *Mapping Internationalization on U.S. Campuses.* Washington, D.C.: American Council on Education.
23. Huang, Futao (2006). *Internationalization of University Curricula in Japan: Major Policies and Practice Since the 1980s.* Journal of Studies in International Education, Vol. 10, No. 2, (102-118)
24. Hoffinan, P. (2014). *An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future.* Journal of Management Studies, 31 (3).
25. Jibeen , Tahira & Khan, Masha Asad (2015). *Internationalization of Higher Education: Potential Benefits and Costs.* International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE) Vol.4, No.4, (196-199).
26. Jowi, James Otieno (2012). *African Universities in the Global Knowledge Economy: The Good and Ugly of Internationalization.* (ERIC Document No: EJ977480). Journal of Marketing for Higher Education, 22(1), 153-165.
27. Kerklaan, v., Moreira, G. & Boersma, K.(2008). *The role of language in the internationalization of Higher Education: an example from Portugal*, European Journal of education, Vol. 43, No. 2, p. 243.
28. Knight, J. (1999). *Internationalisation of Higher Education, In Quality and Internationalisation in Higher Education.* By Organization for Economic Co-operation and Development.
29. ----- (2003). *Updating the definition of internationalization.* International Higher Education, 33, 2-3.
30. ----- (2004). *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales.* Journal of Studies in International Education, Vol. 8, No. 1, (5 – 31).
- عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية. المجلة التربوية. مج. 29، ع. 113، ج. 1، ديسمبر 2014. ص ص. 141-218
9. شتايمنلر، إدوارد (2002). *الاقتصاديات المعتمدة على المعرفة وارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات،* مستقبلات. العدد 171.
10. عبدالقادر، مها (2016). *تدويل التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء الإقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.* مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية: جامعة الملك خالد - كلية التربية - مركز البحوث التربوية، ع26، 87 - 110. مسترجع من [/http://search.mandumah.com/Record/879226](http://search.mandumah.com/Record/879226)
11. فوري، يوهان و دو، و بليبيسي (2011): *نواتج التعلم العالي في جنوب أفريقيا: دراسة حالة لجامعة ستيلينبوش .* تقرير منشور في نشرة الراصد الدولي، العدد الخامس عشر، وزارة التعليم العالي.
12. كنج، روجر (2009). *الجامعة في عصر العولمة. (فهد بن سلطان السلطان، مترجم).* السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
13. محمود، سعيد و ناس، السيد (2007). *قضايا في التعليم العالي والجامعي.* القاهرة: دار النهضة المصرية.
14. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة(2009): *المؤتمر العالمي للتعليم العالي، "الديناميات الجديدة في التعليم العالي والبحث من أجل التغيير المجتمعي والتنمية"،* بيان المؤتمر، اليونسكو، باريس 5-8 يوليو.
15. هلال، ناجي عبد الوهاب (2012). *تدويل التعليم العالي المصري على ضوء تحديات العولمة : رؤية مستقبلية.* مستقبل التربية العربية. مج. 19، ع. 77، إبريل 2012. ص ص. 185-316 تم استرجاعه من org.shamaa.search
- ثانيا: المراجع الأجنبية:
16. Bennett, R., & Kane, S. (2009). *Internationalization of U.K. university business schools: A survey of current practice.* Journal of Studies in International Education, 15 (4), 351-373.
17. Childress, L. K. (2009). *Internationalization Plans for Higher Education Institutions.* Journal of Studies in International Education, Vol.13, No.3.(289-309)
18. De Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of*

38. Robson, Sue (2011). *Internationalization: A Transformative Agenda for Higher Education?*. (ERIC Document No: EJ949129). *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 17(6), 619-630.
39. Tankosic, J. & Caric . M. (2009). *Developing a conceptual frame work on internationalization of higher education in Serbia*" Internationalization and role of university network _proceeding of the conference on higher education and research). Solvenia, 25_26 September.
40. Thalami Abdouli, (2008), *Higher Education International and Quality Assurance in North-South Cooperation*, Tunisia, University of Sousse.
41. UNESCO (2009). *The Conclusion of Fourth Conference under Title: The New Dynamics of Higher Education and Research for Societal Change and Development*, Paris, 5-8 July
42. Watabe, Y. (2010). *Japanese approaches to organizational internationalization of universities: A case study of three national university corporations*. Ph.D. dissertation, University of Minnesota, United States -- Minnesota. Retrieved from ProQuest. (Publication No. AAT 3403428).
43. Yonezawa, A., & Akiba, H., & Hirouchi, D. (2009). *Japanese university leaders' perceptions of internationalization: The role of government in review and support*. *Journal of Studies in International Education*, 13 (2), 125-142.
31. ----- (2006). *Internationalization: Concepts, complexities and challenges*. In J.J. Forest & P.G. Altbach (Eds.), *International Handbook of Higher Education* (pp. 207-227). Dordrecht, the Netherlands: Springer.
32. ----- (2008). *Internationalization of higher education practices and priorities: IAU survey Report*, France.
33. ----- (2013). *A Model for the Regionalization of Higher Education: The Role and Contribution of Tuning*. *Tuning Journal for Higher Education* , No. 1.(105 -125).
34. Kreber, C.,(2009) "Different Perspectives on Internationalization in Higher Education", *New Directions for Teaching and Learning*, vol. 118, pp. 1-14,
35. Magzan, M., & Aleksic-Maslac, K. (2009). *ICT as an effective tool for internationalization of higher education*. Paper presented at the 13th World Multiconference on Systemics, Cybernetics and Informatics, Orlando, FL. (ERIC No. ED532504)
36. Oyewole, O. (2009). *Internationalization and its implications for the quality of higher education in Africa*. *Higher Education Policy*, Vol. 22, No.3, 319-329.
37. Palmer, John D. & Cho, Young Ha (2012, September). *South Korean Higher Education Internationalization Policies: Perceptions and Experi-ences*. (ERIC EJ980957). *Asia Pacific Education Review*, 13(3), 387-401.

أثر تعزيز ثقافة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الإستقلال من وجهة نظر العاملين فيها

د. هزار إسماعيل
جامعة الاستقلال

د. رجاء سويدان
جامعة الاستقلال

الملخص: هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والاداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع (144) من العاملين في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم استبانة الدراسة، وتم استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استرداد (91.67%). ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة ما يلي:

- أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة جاء بدرجة متوسطة بلغت 74.39%
 - أن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة هو 77.76%، 76.27%، 75%، 71.94%، 76.88%، 65.91% (للمحاور) التزم ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون-طالب، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين على التوالي وهي درجة كبيرة.
 - 1. أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامع جاءت بدرجة كبيرة بلغت 75.040% .
 - 2. هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة.
 - 3. هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.
- كما قدمت الدراسة للجامعة مجموعة من التوصيات للعمل بها أهمها ما يلي:
- التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد.
 - إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
 - إعداد خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين فيها

الكلمات المفتاحية:

الجودة الشاملة: هي الفلسفة الإدارية في طريقة التخطيط والتنفيذ، ويمكن أيضا تعريفها بانها الجامعة لكل افراد المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية والأكاديمية والتي تؤدي الى القدرة التنافسية للمنظمة.

ثقافة الجودة: هي فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للنتائج العلمي وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة. الميزة التنافسية: عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اختياره استراتيجيات معينة للتنافس وتجعل المنظمة في موقع أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع المنظمة بقدرة اعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

الجودة: الجودة أو كما يسميها البعض بالنوعية، وهي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين، وتم تعريف الجودة حسب معيار آيزو على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكل صريح أو بشكل مضمون.

جامعة الاستقلال: هي (الأكاديمية الأمنية للعلوم الأمنية) جامعة حكومية فلسطينية تأسست عام 2007 في محافظة اريحا، حيث تعتبر هي الجامعة الأمنية الوحيدة في فلسطين والتي تستقطب نخبة الطلاب من مرحلة الثانوية العامة، والتي تشمل على تخصصات عدة لها علاقة بالعلوم الأمنية والعسكرية، والتي تهدف الى تخريج فئة من الضباط المميزين القادرين على قيادة هذا الوطن.

إدارة الجودة الشاملة خاصه في القطاع العام، (زين الدين، 1995، 55)، كما ان كثيرا من المؤسسات والمنظمات تتجح في الالتزام

مقدمة: ان الثقافة التنظيمية وما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن ان تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح

عناصر التنمية المستدامة) الانصاف، التمكين، حسن الادارة والمسائلة، والتضامن (في تحديد كفاءة الخريجين، وأهمية رضا الطالب عن تأهيلهم العلمي/ وزيادة ثقتهم بكفاءتهم، وتحسين مركز الكلية محلياً وإقليمياً، وزيادة نصيبها في السوق، وتحقيق التشغيل الكامل. وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فقد اشتمل مجتمع الدراسة على الكوادر من القيادات الإدارية في مختلف التخصصات العلمية في الجامعة العراقية، وجامعة بغداد، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وتألفت عينة الدراسة - الاستثمارات الاستيبان - من الزملاء البالغ عددهم 30 قيادي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة، البحث وتحديد عالقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث، واستخدمت الدراسة نوعين من الاستبانة: الأولى ذات العالقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، والثانية، فهي مخصصة بعناصر التنمية المستدامة. أما أبرز نتائج الدراسة فقد أظهرت أن هناك تأثيراً معنوياً لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة) التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعليم والتدريب (على مجمل عناصر التنمية المستدامة، كما يوجد تأثير معنوي الأبعاد إدارة الجودة الشاملة، كل على انفراد في عناصر التنمية المستدامة، كما تراها القيادات الدارجة في التعليم العالي.

• **دراسة جواد النجار، 2014 بعنوان عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي:** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية، وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فقد تمثل مجتمع البحث في التدريسيين في ثالث كليات أهلية في بغداد، وتم توزيع 60 استمارة استيبان، وبخصوص منهجية الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، أما أبرز نتائج الدراسة، توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها الاتفاق على العقبات التي تم تشخيصها في هذا البحث.

• **دراسة الحمداني 2013 بعنوان دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية:** هدفت الدراسة إلي مشكلة ارتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض النوعية، وامكانية استعمال أدوات الجودة الشاملة للكشف عن مشكلات ارتفاع تكاليف الفشل، وانخفاض جودة المنتجات، وتشخيصها، ووضع الحلول المناسبة لها، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المنظمات الصناعية العراقية، كما تم استخدام المنهج الوصفي

بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن جهودها تشغل في النهاية لأنها لم تبذل جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية وفق ثقافة الجودة (الطعامنة، 2001، 385) تعد ثقافة الجودة أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات فضلا عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من اجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء ما سبق نسعى في هذه الورقة البحثية لكشف طبيعة ودور تعزيز ثقافة الجودة في تحقيق التميز بجامعة الاستقلال، والتي تسعى لتقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بهذه الخدمات مستخدمه أحدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة والمقررات العلمية الحديثة.

وستحل هذه الدراسة ما تعانيه المؤسسات الخدمتية المحلية ممثلة في الجامعات كمؤسسات التعليم العالي من عدم القدرة على منافسة المؤسسات العالمية في خدماتها وفي قدرتها على تسويق هذه الخدمات، وايصالها إلى المستهلك النهائي سواء كان الطلبة أو العاملين في هذه المؤسسات.

وتهدف الجامعات إلى تحقيق التميز كي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة الذي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العالقة التي تربط بينه وبين الجامعات والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وكذلك عالقتها بالرأسمال البشري خاصة والطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن الجامعات تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الاعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز والمبادرة والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

وبناء على ما تقدم، ستحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة أن تتعرفان على مدى تطبيق جامعة الاستقلال، لنظم إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تأثير ذلك على درجة تحقيقها للميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسة.

دراسات سابقة:

• **دراسة الحداد، 2014 بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق:** هدفت الدراسة إلى التعرف على تصور القيادات العليا في التعليم العالي عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر توافر أبعادها على

مشكلة الدراسة

بالنظر لما تشهده بيئة الأعمال من تنافس شديد في جميع المجالات بما فيها المنظمات التعليمية، فلا يمكن لأي منظمة أن تؤمن بالبقاء الدائم واستمرار النمو ما لم تسعى نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنظمات العاملة في نفس المجال، وذلك من خلال اعتماد أداء ينسجم مع رغبات الزبائن ويلبي حاجاتهم؛ ولأجل معالجة هذا القصور تسعى هذه المنظمات بشكل مستمر إلى تبني أساليب ومناهج إدارية مختلفة ومنها إدارة الجودة الشاملة، وما يمكن أن تسهم فيه في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات، وما يمكن أن يتحقق من اعتماد هذه المنهجية من نجاحات لهذه المنظمات وتجعلها قادرة على البقاء في دنيا الأعمال التي تتسم بالمنافسة الحادة والقوية.

وعلى هذا الأساس وسعيًا من جامعة الاستقلال إلى تحقيق التميز التنافسي عن غيرها، من هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في تحليل أثر تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا (بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال؟

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الفا (لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال؟

منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها من حيث منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة وصدق وثبات الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات إجراء الدراسة ومصادر البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كينافياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة؛ من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، يبنى عليها التصور المقترح، ويعرف هذا المنهج، بأنه

التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجودة نالت درجة كبيرة من الاهتمام في مختلف المنظمات؛ وذلك بوصفها وظيفة دفاعية، وليس فقط -سالم تنافسي لزيادة الحصة السوقية.

- **دراسة الحسيني، الوظيفي، الجبوري، 2013، بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل:** هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في مجال تحسين الجودة الشاملة، وإيجاد ميزات تنافسية لهذه المنظمات، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين في مصنع المحاقن الطبية في بابل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، فضلاً عن وجود عالقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الانتاجية والخدماتية المختلفة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، والمؤسسات التعليمية والشركات الخاصة، وتأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة المتخصصة التي استهدفت جامعة الاستقلال وربطت إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية.

أما أوجه و الاتفاق مع الدراسات السابقة نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد للجودة الشاملة التي حددها الباحث في دراسة علاقتها، وأثرها بأبعاد أخرى لمتغير مستقل آخر، و تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الدراسة، وتحليل العالقة بين المتغيرات، كما أن أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بالميزة التنافسية، أو الأسبقيات التنافسية كمتغير مستقل للبحث عن وجود عالقة، أو تأثير فيما تميزت هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في فلسطين على حد علم الباحثتان، التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التعليم العالي الفلسطيني، ممثلة بجامعة الاستقلال.

أما وجه الاستفادة من الدراسات السابقة السابقة تمثلت في اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة.

ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هنالك ثمة علاقة بين متغيرين، ومن ثم معرفة العلاقة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين، والإداريين العاملين في جامعة الاستقلال، خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2018-2019، والبالغ عددهم 230 موظفاً وفقاً لإحصائية دائرة شؤون الموارد البشرية في جامعة الاستقلال.

ثالثاً: عينة الدراسة

فكانت عدد عينة الدراسة 144 موظفاً، وتم توزيع الاستبانة عليهم، ولكن تم استرداد 132 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ما معدله 91.67% من الاستبانة الموزعة على عينة البحث.

رابعاً: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية
2. استبانة إدارة الجودة الشاملة، وتشتمل المحاور التالية:
 - محور التزام ودعم الإدارة العليا.
 - محور التركيز على الزبون/ الطالب.
 - محور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة.
 - محور تدريب وتأهيل العاملين.
3. استبانة الميزة التنافسية.

خامساً: صدق أداة الدراسة (الإستبانة):

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صالحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك، تم التأكد من صدق المحكمين.
2. صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي للمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة.

سادساً: ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضاً من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spas معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معادلة ألفا كرومباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمجلوروف - سمرنوف، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة "T" للعينة الواحدة، وقيمة "Sig"، الوزن النسبي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة

في البداية تم الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها، والتعليق عليها، والاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة ثم بناء أداة الدراسة الاستبانة والتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وتم اختيار مجتمع وعينة الدراسة، ثم توزيع أداة الدراسة الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها، وتحليل البيانات وعرضها في جداول، والتعقيب عليها وأخيراً تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

تاسعاً: اختبار توزيع البيانات

تم استخدام اختبار كولمجلوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test، ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) - اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة

| م | المحور | قيمة Sig |
|---|-----------------------------------|----------|
| 1 | التزام ودعم الإدارة العليا | 0.2 |
| 2 | التحسين المستمر | 0.193 |
| 3 | التركيز على الزبون/ الطالب | 0.2 |
| 4 | التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة | 0.140 |
| 5 | مشاركة العاملين | 0.175 |
| 6 | تدريب وتأهيل العاملين | 0.2 |
| 7 | الميزة التنافسية | 0.182 |

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig" لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

أظهرت عينة الدراسة:

جدول رقم (2)-خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس

| م | الجنس | العدد | النسبة |
|---|---------|-------|--------|
| 1 | ذكر | 99 | 75.0 |
| 2 | أنثى | 33 | 25.0 |
| | المجموع | 132 | %100.0 |

1. أن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة هي 75.0%، ونسبة الإناث هي 25.0%. أي أن أغلب استجابات المبحوثين على استبانة الدراسة كانت من الذكور، وترى الباحثتان أن ذلك راجع إلى الثقافة المجتمعية السائدة في فلسطين بشكل عام، في توظيف الذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى الطبيعة المحافظة للمجتمع الفلسطيني، والتي تقيد درجة تعليم المرأة الفلسطينية، وبالتالي فرص أقل للمرأة في التوظيف والعمل الحر. وهذا ما يؤكد أحدث إصدار للدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الأكاديمي 2018-2019، والذي أشار إلى أن العاملين من الإناث في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بلغ 4071 من إجمالي العاملين في هذه المؤسسات، والبالغ عددهم 15584، ما معدله 26.0% من إجمالي العاملين فيها.

جدول رقم (3)-خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي

| الرقم | المستوى التعليمي | العدد | النسبة |
|-------|------------------|-------|--------|
| 1 | دكتوراه | 21 | 15.9 |
| 2 | ماجستير | 29 | 22.0 |
| 3 | بكالوريوس | 52 | 39.4 |
| 4 | دبلوم | 17 | 12.9 |
| 5 | ثانوية عامة فأقل | 13 | 9.8 |
| | المجموع | 132 | %100 |

2. وأن نسبة حملة الدكتوراه من أفراد عينة الدراسة هي 15.9%، ونسبة حملة الماجستير هي 22.0%، ونسبة حملة البكالوريوس هي 39.4% ونسبة حملة الدبلوم هي 12.9%، ونسبة حملة ثانوية أقل هي 9.8%، وتشير هذه النتائج أن أكثر الموظفين في جامعة الاستقلال هم من حملة البكالوريوس، ونسبة 37.9% حملة دراسات عليا، وغالبيتهم من الأكاديميين، أما حملة شهادة الثانوية العامة فأقل، فهم العاملون في الخدمات والأمن، وهذا يتوافق مع المعلومات التي تم الحصول عليها من المؤسسة التعليمية محل الدراسة، حيث إن الإداريين يشكلون 97 موظف من أصل 230 موظف أكاديمي وإداري يعمل في الجامعة، وأن أغلب الإداريين العاملين في الوظائف الإدارية هم من حملة شهادات البكالوريوس، أو درجات علمية أقل، على عكس الأكاديميين الذين يحملون شهادات دراسات عليا.

جدول رقم (4)-خصائص عينة الدراسة بالنسبة للتصنيف الوظيفي

| م | التصنيف الوظيفي | العدد | النسبة |
|---|-----------------|-------|--------|
| 1 | أكاديمي | 56 | 42.4 |
| 2 | إداري | 76 | 57.6 |
| | المجموع | 132 | %100.0 |

3. وأن نسبة الأكاديميين من أفراد عينة الدراسة هي (42.4%)، ونسبة الإداريين هي (57.6%) أي أن نسبة الإداريين من أفراد عينة الدراسة أكبر من نسبة الأكاديميين، وترى الباحثتان أن ذلك يعود إلى أن الدراسة تم تطبيقها على الموظفين المثبتين في الجامعة، دون أصحاب العقود والساعات، والذين معظمهم من الأكاديميين والبالغ عددهم قرابة 30 أكاديمي يعملون بعقود فصلية أو سنوية.

جدول رقم (5)-خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | العدد | النسبة |
|-----------------|-------|--------|
| أدارة عليا | 4 | 3.0 |
| عميد كلية | 7 | 5.3 |
| مدير دائرة | 10 | 7.6 |
| رئيس قسم | 18 | 13.6 |
| محاضر | 32 | 24.2 |
| اداري | 61 | 46.3 |
| المجموع | 132 | %100 |

4. وأن نسبة من يعملون في الإدارة العليا من أفراد عينة الدراسة هي (3.0) ونسبة من يعملون عميد هي (5.3%) ونسبة من يعملون كمدير دائرة هي (7.6%) ونسبة من يعملون كرئيس قسم هي (13.6)، ونسبة من يعملون كمحاضرين هي (24.4%)، ونسبة من يعملون كإداريين هي (46.3%).

5. وتتسجم هذه النسب مع الهيكل الوظيفي الهرمي في أي من منظمات الأعمال في كافة القطاعات الصناعية والخدماتية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي، حيث إن العاملين في المستويات العليا، عددهم أقل من العاملين في المستويات الوسطى فالمستويات الأدنى في المؤسسة.

جدول رقم (6)-خصائص عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخدمة

| سنوات الخدمة | العدد | النسبة |
|-------------------|-------|--------|
| 1 أقل من 5 سنوات | 63 | 47.7 |
| 2 من 5 - 10 سنوات | 39 | 29.5 |
| 3 من 10 - 20 سنة | 20 | 15.2 |
| 4 أكثر من 20 سنة | 10 | 7.6 |
| المجموع | 132 | %100 |

6. وأن نسبة الذين سنوات خدمتهم أقل من (5 سنوات) من أفراد عينة الدراسة هي 47.7%، ونسبة الذين سنوات خدمتهم من 5 - 10 سنوات هي 29.6%، ونسبة الذين سنوات خدمتهم

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، وتبين أن متوسط تقييم عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الجامعة هو 74.389 ما يعني درجة كبيرة من الموافقة في تقييم هذا المتغير ككل، وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال بدرجة كبيرة، وعلى التزام ودعم الإدارة العليا بالجامعة بإدارة الجودة الشاملة، وعلى مشاركة العاملين في ذلك، وعلى نهج التحسين المستمر، وتركيز الجامعة على الزبون/ الطالب، وعلى اتباع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة، بينما هناك قصور في تدريب وتأهيل العاملين، حيث عملت الجامعة على مشروع إعداد نظام لإدارة الجودة الشاملة، وإجراءات العمل التي تتم وفقاً لهذا النظام وقامت بتوظيف هذا النظام بشكل جزئي في بعض من دوائرها ووحداتها التنظيمية المختلفة، وهو ما أثر بشكل إيجابي على درجة تقييم المبحوثين لهذا المحور، وهذا يدل على:

- اهتمام الإدارة العليا بجامعة الاستقلال بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيقها، وتوفير كافة التقنيات والبرامج التكنولوجية اللازمة في العملية التعليمية، وإيمانهم بدورها الكبير في تحقيق نتائج أفضل.
- عدم إيلاء الإدارة العليا بالجامعة نفس القدر من الاهتمام مقارنة بباقي الفترات المكونة لهذا المحور على صعيد المكافآت والحوافز التي تعطى للعاملين فيها، وقد يرجع ذلك إلى الظروف السلبية التي يعيشها قطاع التعليم العالي، بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية، وانعكاس ذلك على قلة مصادر الدعم والتمويل، ومحدودية إيرادات الجامعة.
- تقديم الخدمات الجامعية بما يلبي الاحتياجات، وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلي، وأن ما تقدمه الجامعة من برامج لخدمة المجتمع يتم بناء على دراسة دقيقة لاحتياجات سوق العمل.
- استخدام جامعة الاستقلال أساليب متعددة؛ من أجل استقطاب الطالب والاحتفاظ بهم، ضمن برامج الجامعة المختلفة، حيث تقوم الجامعة بالقيام بالعديد من الحملات التعليمية والتعريفية بالجامعة وبرامجها، وتستضيف بشكل سنوي كل طلبة الثانوية العامة في مدارس الضفة الغربية، لاستقطاب الطلبة، والتعريف ببرامج الجامعة وأهدافها.
- إدارة جامعة الاستقلال تستعين بشكاوى وتظلمات الطلبة والموظفين؛ من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم، حيث إن هناك نظاماً إلكترونياً للشكاوى، والمقترحات متاحاً لأطراف العملية التعليمية في الجامعة، ولكن درجة التفاعل مع هذه الشكاوى من الأطراف ذات العلاقة، ليس بالدرجة الكافية وفقاً لما يراه المستجيبون على استبانة الدراسة.

من 10 - 20 سنة هي (15.2%) ونسبة الذين سنوات خدمتهم 20 سنة فأكثر هي (7.6%) وهذا يوضح أن ما يقارب من نصف الموظفين في جامعة الاستقلال، تتراوح سنوات خدمتهم في فئة 5 سنوات فأقل، ويرجع ذلك إلى حداثة نشأة الجامعة، وحداثة برامجها الأكاديمية المختلفة.

7. وأن نسبة الذين تقل أعمارهم أقل من 30 سنة من افراد العينة هي (35.3%) ونسبة الذين أعمارهم من 30 - 39 سنة هي (41.7%) ونسبة الذين أعمارهم من 40 - 49 سنة هي (11.4%) ونسبة الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر هي (11.4%). وهذا يدل على أن ما يقارب ثلث الموظفين في جامعة الاستقلال أعمارهم أقل من 30 سنة، وقد يعود ذلك لاستقطاب الجامعة الخريجين الجدد وفئة الشباب، ممن لديهم طاقة وحيوية وهمة عالية.

النتائج والمناقشة:

هدفت هذه الدراسة الى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة والمتمثلة في معرفة ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال؟ وللإجابة على هذا التساؤل سيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة والمتمثلة في الإجابة على تساؤل الدراسة الأول: (ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال؟)

جدول رقم (7-1) - محاور استبانة ادارة الجودة الشاملة

| المحور | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| التزام ودعم الإدارة العليا | 3.888 | 0.713 | -34.038 |
| التحسين المستمر | 3.814 | 0.746 | -33.692 |
| التركيز على الزبون/ الطالب | 3.757 | 0.735 | -35.085 |
| التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة | 3.597 | 0.816 | -33.824 |
| مشاركة العاملين | 3.844 | 0.764 | -32.414 |
| تدريب وتأهيل العاملين | 3.295 | 1.041 | -29.847 |
| إدارة الجودة الشاملة | 3.719 | 0.683 | -38.348 |

جدول رقم (7-2) - محاور استبانة ادارة الجودة الشاملة

| المحور | قيمة Sig | الوزن النسبي | الترتيب | درجة الموافقة |
|-----------------------------------|----------|--------------|---------|---------------|
| التزام ودعم الإدارة العليا | 0.000 | 77.758 | 1 | كبيرة |
| التحسين المستمر | 0.000 | 76.273 | 3 | كبيرة |
| التركيز على الزبون/ الطالب | 0.000 | 75.136 | 4 | كبيرة |
| التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة | 0.000 | 71.939 | 5 | كبيرة |
| مشاركة العاملين | 0.000 | 76.879 | 2 | كبيرة |
| تدريب وتأهيل العاملين | 0.000 | 65.909 | 6 | متوسطة |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.000 | 74.389 | | كبيرة |

تم صياغة الفرضية التالية: (يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال)، ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة ومحور استبانة الميزة التنافسية، حيث تبين: (أن معاملات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال)، وهذا يدل على:

- وجود علاقة بين إدارة الجودة في جامعة الاستقلال، والميزة التنافسية فيها، وأن العلاقة بينهما مباشرة، وذات تأثير مباشر، وكلما تحققت إدارة الجودة الشاملة والمعايير التي تعتمد عليها، كلما تحققت الميزة التنافسية للجامعة، وتعزو الباحثان ذلك إلى أن الوصول إلى الجودة الشاملة، بكل جوانبها وتفاصيلها، وتطبيق جميع معاييرها، يؤدي إلى نجاح في الإدارة الجامعية، ونجاح في برامجها المختلفة، وتنفيذ لخططها ومشاريعها، وفق ما هو مخطط له سابقاً، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية أعلى بين الجامعات ذات العلاقة.

وللإجابة على تساؤل الدراسة الرابع، حيث ينص السؤال على ما يلي: (هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال؟)، وللإجابة على هذا السؤال، تم صياغة الفرضية التالية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال)، ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي Linear Regression Analysis، حيث المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي: المتغير الثابت، التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين (أي أنها تؤثر في مستوى تحقيق الميزة التنافسية)، والمتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: التركيز على الزبون/ الطالب، تدريب وتأهيل العاملين، (أي أنها لا تؤثر في مستوى تحقيق الميزة التنافسية).

وللإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني: (ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال؟)، ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، وتبين أن متوسط التقييم الحسابي لمتغير الميزة التنافسية كان (3.752) وبوزن نسبي (75.040)، ما يعني درجة عالية من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، والجدول رقم (8) يوضح ذلك. وهذا يدل على:

- اهتمام جامعة الاستقلال الدقيق في توفير البرامج الأكاديمية التي يحتاجها سوق العمل بالتحديد، حيث يتوفر في الجامعات العديد من البرامج، والكليات النوعية، والتي لا توفرها أغلب مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وهذا يشير إلى برامجها الأكاديمية، وتنافسيتها مع باقي الجامعات المحلية لتميزها بانها الجامعة العسكرية الوحيدة في فلسطين.
- عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة جامعة الاستقلال بإتاحة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل، لاستكمال دراستهم العليا، وقد يعود ذلك، لحدثة الجامعة، وحدثة توظيف الكثير من العاملين فيها، بالإضافة إلى محدودية الدعم المقدم للجامعة كمؤسسة تعليم عال، بما يسهم في زيادة الميزانية المحددة من الجامعة للابتعاث للدراسات العليا للعاملين فيها.
- وبشكل علم، فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات استبانة الميزة التنافسية يساوي (75.040)، وهو بدرجة كبيرة، وهذا يدل على توجه جاد من قبل إدارة جامعة الاستقلال على تحقيق الميزة التنافسية، سواء فلي إدارتها أو برامجها أو مشاريعها وخططها المستقبلية.

الجدول رقم (9) - العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

| المحور | معامل الارتباط | قيمة sig | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------|----------------|----------|---------------|
| التزام ودعم الإدارة العامة | 0.669 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| تحسين مستمر | 0.787 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| التركيز على الزبون / الطالب | 0.665 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة | 0.784 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| مشاركة العاملين | 0.763 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| تدريب وتأهيل العاملين | 0.711 | 0.000 | دالة عند 0.01 |
| إدارة الجودة الشاملة | 0.832 | 0.000 | دالة عند 0.01 |

وللإجابة على تساؤل الدراسة الثالث، حيث ينص السؤال على ما يلي: (هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال)، وللإجابة على هذا السؤال،

جدول رقم (10)-تحليل الانحدار الخطي

| المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار | قيمة t | قيمة sig | الدالة |
|-----------------------------------|----------------|--------|----------|----------|
| المتغير الثابت | 0.379 | 2.347 | 0.020 | دالة |
| التزام ودعم الإدارة العليا | 0.155 | 2.175 | 0.032 | دالة |
| التحسين المستمر | 0.258 | 3.680 | 0.000 | دالة |
| التركيز على الزبون/ الطالب | -0.111 | -1.653 | 0.101 | غير دالة |
| التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة | 0.218 | 3.481 | 0.001 | دالة |
| مشاركة العاملين | 0.322 | 4.587 | 0.000 | دالة |
| تدريب وتأهيل العاملين | 0.056 | 1.495 | 0.137 | غير دالة |

معامل التحديد = (0.812) - معامل التحديد المعدل = (0.803).

إختبار الفرضية الأولى

3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: لقد تم التحقق من صحة

هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، حيث ان قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال، تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي في استبانة إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام اختبار LSD، حيث تبين وجود فروقات، وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة الإستقلال تجاه إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مستواهم التعليمي، وبدرجة أكبر لصالح من هم في مستوى تعليمي أدنى، وقد يعود ذلك لنباطة ثقافة ودرجة التعليم لمن يحملون شهادات جامعية دنيا، وخاصة في موضوع إدارة الجودة الشاملة، أما حملة الشهادات الجامعية العليا، فهم أكثر دراية وفهماً وعمقاً في معرفة إدارة الجودة الشاملة.

4. بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: لقد تم التحقق من صحة

هذه الفرضية باستخدام اختبار One - way anova، حيث ان قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في استبانة إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام اختبار LSD، وقد تبين وجود فروقات، وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة الإستقلال تجاه إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مستواهم الوظيفي، وبدرجة أكبر لمن هم في الإدارة العليا، وعمداء الكليات، وتعزو الباحثان ذلك لإطلاع هذه المستويات على كامل نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والإجراءات التي تتبع على الصعيد الكلي للوحدات الإدارية التابعة للإدارة العليا

تم صياغة الفرضية الأولى كالتالي: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال تعزى لمتغيرات: النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الاختبارات التالية:

1. الفروقات بالنسبة لمتغير النوع: ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، وقد تبين أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال تعزى لمتغير النوع، وهذا يدل على عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة الإستقلال نحو إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف جنسهم، وتعزو الباحثان ذلك لوجود وحدة خاصة في الجامعة تعنى بالجودة.

2. الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، وقد تبين ان قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، وهذا يدل على عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة الإستقلال نحو إدارة الجودة الشاملة فيه باختلاف تصنيفهم الوظيفي، وتفسر الباحثان ذلك من وحدة ومركزية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وارتباطها بكل مفاصل الجامعة الأكاديمية منها والإدارية كذلك، حيث تضم وحدة الجودة قسمين للجودة الإدارية، والجودة الأكاديمية لتحقيق هذا الغرض.

الشاملة في جامعة الاستقلال، تعزى لمتغير العمر، والجدول من رقم (11-19) توضح ذلك.

جدول رقم (11)-الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

| إدارة الجودة الشاملة | | الاستبانة |
|----------------------|-------|-------------------|
| انثى | ذكر | النوع |
| 33 | 99 | العدد |
| 3.656 | 3.741 | المتوسط الحسابي |
| 0.596 | 0.712 | الانحراف المعياري |
| 0.615 | | قيمة t |
| 0.540 | | قيمة sig |
| غير دالة | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (12)

| إدارة الجودة الشاملة | | الاستبانة |
|----------------------|---------|-------------------|
| اداري | أكاديمي | التصنيف الوظيفي |
| 76 | 56 | العدد |
| 3.792 | 3.621 | المتوسط الحسابي |
| 0.645 | 0.726 | الانحراف المعياري |
| 1.430- | | قيمة t |
| 0.155 | | قيمة sig |
| غير دالة | | مستوى الدلالة |

قيمة T الجدولية عند درجة حرية (130) وعند مستوى الدلالة 0.05 = 1.980

وعمادات الكليات، وكونهم أقرب إلى صياغة استراتيجيات وسياسات الجامعة، ومنها ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

5. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، حيث تبين ان قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يدل على عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة الاستقلال نحو إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف سنوات خدمتهم، وهذا يعود - أيضاً- إلى وحدة ومركزية الجودة في الجامعة، والتي تشرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة من خلال قسبي الجودة الأكاديمية، والجودة الإدارية في الدائرة.

6. بالنسبة لمتغير سنوات العمر: لقد تم التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار LSD ، حيث تبين ان قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (13)-الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

| ادارة الجودة الشاملة | | | | | | الاستبانة |
|----------------------|-------------|-------|-----------|---------|---------|-------------------|
| المجموع | ثانوية فأقل | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | المستوى التعليمي |
| 132 | 13 | 17 | 52 | 29 | 21 | العدد |
| 3.719 | 4.075 | 3.983 | 3.671 | 3.408 | 3.836 | المتوسط الحسابي |
| 0.683 | 0.467 | 0.468 | 0.648 | 0.846 | 0.614 | الانحراف المعياري |
| 3.481 | | | | | | قيمة t |
| 0.010 | | | | | | قيمة sig |
| دالة | | | | | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (14)-الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي في استبانة إدارة الجودة الشاملة

| المستوى التعليمي | دكتوراه | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم | ثانوية فأقل |
|------------------|---------|---------|-----------|-------|-------------|
| دكتوراه | 1 | | | | |
| ماجستير | 0.428* | 1 | | | |
| بكالوريوس | 0.165- | 0.264 | 1 | | |
| دبلوم | 0.147 | 0.575* | 0.311 | 1 | |
| ثانوية فأقل | 0.239 | 0.667* | 0.403 | 0.092 | 1 |

جدول رقم (15)-الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

| ادارة الجودة الشاملة | | | | | | | الاستبانة |
|----------------------|-------|-------|----------|------------|-----------|------------|-------------------|
| المجموع | اداري | محاضر | رئيس قسم | مدير دائرة | عميد كلية | ادارة عليا | المستوى الوظيفي |
| 132 | 61 | 32 | 18 | 10 | 7 | 4 | العدد |
| 3.719 | 3.844 | 3.849 | 3.500 | 3.553 | 4.139 | 4.331 | المتوسط الحسابي |
| 0.683 | 0.639 | 0.822 | 0.626 | 0.479 | 0.356 | 0.333 | الانحراف المعياري |
| 3.007 | | | | | | | قيمة t |

| ادارة الجودة الشاملة | | | | | الاستبانة | | |
|----------------------|-------|-------|----------|------------|-----------|---------------|-----------------|
| المجموع | اداري | محاضر | رئيس قسم | مدير دائرة | عميد كلية | ادارة عليا | المستوى الوظيفي |
| 0.013 | | | | | | قيمة sig | |
| دالة | | | | | | مستوى الدلالة | |

جدول رقم (16)-الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي استبانة إدارة الجودة الشاملة

| اداري | محاضر | رئيس قسم | مدير دائرة | عميد كلية | إدارة عليا | المستوى الوظيفي |
|-------|--------|----------|------------|-----------|------------|-----------------|
| | | | | | 1 | أداة عليا |
| | | | | 1 | 0.192- | عميد كلية |
| | | | 1 | 0.586- | 0.778-* | مدير دائرة |
| | | 1 | 0.053- | 0.639-* | 0.831-* | رئيس قسم |
| | 1 | 0.011- | 0.064- | 0.650- | 0.842-* | محاضر |
| 1 | 0.355* | 0.344 | 0.291 | 0.294- | 0.487- | اداري |

جدول رقم (17)-الفروقات بالنسبة لسنوات الخدمة

| ادارة الجودة الشاملة | | | | | الاستبانة |
|----------------------|------------|------------|-----------|----------------|-------------------|
| المجموع | اكثر من 20 | من 10 - 20 | من 5 - 10 | اقل من 5 سنوات | سنوات الخدمة |
| 132 | 10 | 20 | 39 | 63 | العدد |
| 3.719 | 4.047 | 3.578 | 3.548 | 3.819 | المتوسط الحسابي |
| 0.683 | 0.530 | 0.478 | 0.760 | 0.685 | الانحراف المعياري |
| 2.394 | | | | | قيمة t |
| 0.071 | | | | | قيمة sig |
| غير دالة | | | | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (18)-الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

| ادارة الجودة الشاملة | | | | | الاستبانة |
|----------------------|------------|------------|------------|-----------|-------------------|
| المجموع | اكثر من 50 | من 40 - 49 | من 30 - 39 | اقل من 30 | العمر |
| 132 | 15 | 15 | 55 | 47 | العدد |
| 3.719 | 4.014 | 3.827 | 3.529 | 3.814 | المتوسط الحسابي |
| 0.683 | 0.531 | 0.700 | 0.803 | 0.503 | الانحراف المعياري |
| 2.901 | | | | | قيمة t |
| 0.038 | | | | | قيمة sig |
| دالة | | | | | مستوى الدلالة |

قيمة F الجدولية عند درجة الحرية 3، 128 وعند مستوى الدلالة 0.05 = 2.680

جدول رقم (19)-الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر في

استبانة إدارة الجودة الشاملة

| العمر | اقل من 30 | 30-39 | 40-49 | أكثر من 50 |
|------------|-----------|--------|-------|------------|
| اقل من 30 | 1 | | | |
| 39- 30 | 0.286-* | 1 | | |
| 49- 40 | 0.013 | 0.299 | 1 | |
| اكثر من 50 | 0.200 | 0.485* | 0.186 | 1 |

إختبار الفرضية الثانية

تم صياغة الفرضية الثانية كالتالي: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال)، تعزى لمتغيرات: النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى

الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الاختبارات التالية:

1. الفروقات بالنسبة لمتغير النوع: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، حيث تبين ان قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير النوع، وهذا يدل على عدم اختلاف متوسطات تقديرات العاملين في جامعة الاستقلال من النكور والإناث لمستوى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتعزو الباحثان ذلك بأن جميع الموظفين من كلا الجنسين يسعون إلى تحقيق الميزة

لمتغير المستوى الوظيفي، ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار LSD، حيث تبين وجود فروقات، وهذا يدل على اختلاف متوسط تقديرات العاملين في جامعة الاستقلال لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، باختلاف مستواهم الوظيفي لصالح المستويات الوظيفية الأعلى، وتعزو الباحثان ذلك بسبب اطلاع هذه المستويات على الأنظمة والإجراءات المتبعة في الجامعة، وسعيهم الجاد لتطويرها، وتحقيق ميزة تنافسية أعلى، مقارنة بباقي الفئات في المستوى الوظيفي للعاملين في الجامعة، كما أن هذه الفروق هي لصالح العاملين الإداريين في الجامعة على حساب المحاضرين ورؤساء الأقسام، نظراً لعمومية العمل الإداري في الجامعة على صعيد كافة الوحدات الإدارية في الجامعة، مقابل محدودية التنافسية في مجال عمل المحاضرين ورؤساء الأقسام، وبالتالي مستوى تنافسيتها.

5. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-WayANOVA، حيث تبين أن قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال، تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يدل على عدم اختلاف متوسط تقديرات العاملين في جامعة الاستقلال لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها؛ باختلاف سنوات خدمتهم، وقد يرجع ذلك - أيضاً- إلى وحدة ومركزية الإدارة الجامعية، وسياساتها التنافسية التي تعمل على تطبيقها على كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

6. بالنسبة لمتغير العمر: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار anova، حيث تبين أن قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير المستوى العمر، وهذا يدل على عدم اختلاف متوسط تقديرات العاملين في جامعة الاستقلال لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، باختلاف أعمارهم، وتقسر الباحثان ذلك - أيضاً- بوحدة الإدارة الجامعية، وسعيها الموحد لتحقيق ميزة تنافسية أعلى، والجدول من رقم (20-27) توضح ذلك.

التنافسية، ليحقق ذاته وطموحه من جهة، وليحقق أهداف الجامعة من جهة أخرى.

2. الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، حيث تبين أن قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، لصالح الإداريين، وهذا يدل على أن متوسط تقديرات الإداريين في جامعة الاستقلال أعلى متوسط من تقديرات الأكاديميين نحو الميزة التنافسية للجامعة، وذلك كونهم أقرب في عملهم إلى الشعور بالميزة التنافسية، والعمل المخطط من أجل تحقيقها وذلك في كافة الجوانب، والأعمال الإدارية على صعيد جميع الوحدات في الجامعة، بينما يقتصر ذلك على صعيد البرنامج الأكاديمي الذي يعمل فيه الأكاديمي في الجامعة، وبالتالي، مجال محدود من التنافسية على الصعيد الكلي للجامعة.

3. الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار one way anova، حيث تبين أن قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال تعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام اختبار LSD، ولقد تبين وجود فروقات، وهذا يدل على اختلاف متوسطات تقديرات العاملين في جامعة الاستقلال لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها باختلاف مستواهم التعليمي، لصالح من هم في مستوى تعليمي أدنى، وقد يعود ذلك لنظرة أعمق وأشمل للميزة التنافسية، ممن يحملون شهادات علمية عليا، حيث إن أغلب هذه الفئات هم من العاملين الإداريين في الجامعة، والذين في أغلبهم يحملون شهادة البكالوريوس فأقل منها، كما تم ذكره سابقاً.

4. بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي: لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-WayANOVA، حيث تبين أن قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال تعزى

جدول رقم (21)-الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي

| الميزة التنافسية | | الاستبانة |
|------------------|---------|-------------------|
| اداري | اكاديمي | التصنيف الوظيفي |
| 76 | 56 | العدد |
| 3.875 | 3.585 | المتوسط الحسابي |
| 0.654 | 0.731 | الانحراف المعياري |
| 2.399- | | قيمة t |
| 0.018 | | قيمة sig |
| دالة | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (20)-الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

| الميزة التنافسية | | الاستبانة |
|------------------|-------|-------------------|
| انثى | ذكر | النوع |
| 33 | 99 | العدد |
| 3.715 | 3.764 | المتوسط الحسابي |
| 0.586 | 0.737 | الانحراف المعياري |
| 0.354 | | قيمة t |
| 0.724 | | قيمة sig |
| غير دالة | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (22)-الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

| الميزة التنافسية | | | | | | الاستبانة |
|------------------|-------------|-------|-----------|---------|---------|-------------------|
| المجموع | ثانوية فأقل | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | المستوى التعليمي |
| 132 | 13 | 17 | 52 | 29 | 21 | العدد |
| 3.752 | 4.146 | 4.087 | 3.749 | 3.397 | 3.734 | المتوسط الحسابي |
| 0.700 | 0.498 | 0.508 | 0.666 | 0.764 | 0.728 | الانحراف المعياري |
| 4.240 | | | | | | قيمة t |
| 0.003 | | | | | | قيمة sig |
| دالة | | | | | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (23)-الفروقات التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | دكتوراه | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم | ثانوية فأقل |
|------------------|---------|---------|-----------|-------|-------------|
| دكتوراه | 1 | | | | |
| ماجستير | 0.337- | 1 | | | |
| بكالوريوس | 0.015 | 0.352* | 1 | | |
| دبلوم | 0.352 | 0.689* | 0.338 | 1 | |
| ثانوية فأقل | 0.411 | 0.748* | 0.397 | 0.059 | 1 |

جدول رقم (24)-الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

| الميزة التنافسية | | | | | | | الاستبانة |
|------------------|-------|-------|----------|------------|-----------|------------|-------------------|
| المجموع | اداري | محاضر | رئيس قسم | مدير دائرة | عميد كلية | إدارة عليا | المستوى الوظيفي |
| 132 | 61 | 32 | 18 | 10 | 7 | 4 | العدد |
| 3.752 | 3.948 | 3.438 | 3.488 | 3.665 | 3.932 | 4.355 | المتوسط الحسابي |
| 0.700 | 0.637 | 0.814 | 0.580 | 0.463 | 0.668 | 0.417 | الانحراف المعياري |
| 3.850 | | | | | | | قيمة t |
| 0.003 | | | | | | | قيمة sig |
| دالة | | | | | | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (25)-الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

| المستوى الوظيفي | إدارة عليا | عميد كلية | مدير دائرة | رئيس قسم | محاضر | اداري |
|-----------------|------------|-----------|------------|----------|--------|-------|
| أدارة عليا | 1 | | | | | |
| عميد كلية | 0.423- | 1 | | | | |
| مدير دائرة | 0.687- | 0.264- | 1 | | | |
| رئيس قسم | *- 0.870 | 0.444- | 0.180- | 1 | | |
| محاضر | *- 0.918 | 0.495- | 0.231- | 0.051- | 1 | |
| اداري | 0.407- | 0.016 | 0.290 | 0.460* | 0.511* | 1 |

جدول رقم (26)-الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

| الميزة التنافسية | | | | | الاستبانة |
|------------------|------------|------------|-----------|----------------|-------------------|
| المجموع | اكثر من 20 | من 10 - 20 | من 5 - 10 | اقل من 5 سنوات | سنوات الخدمة |
| 132 | 10 | 20 | 39 | 63 | العدد |
| 3.752 | 3.832 | 3.684 | 3.574 | 3.871 | المتوسط الحسابي |
| 0.700 | 0.777 | 0.392 | 0.759 | 0.716 | الانحراف المعياري |
| 1.580 | | | | | قيمة t |
| 0.198 | | | | | قيمة sig |
| غير دالة | | | | | مستوى الدلالة |

جدول رقم (27)-الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

| الميزة التنافسية | | | | | الاستبانة |
|------------------|------------|------------|------------|-----------|-------------------|
| المجموع | اكثر من 50 | من 40 - 49 | من 30 - 39 | اقل من 30 | العمر |
| 132 | 15 | 15 | 55 | 47 | العدد |
| 3.752 | 4.796 | 3.846 | 3.577 | 3.913 | المتوسط الحسابي |
| 0.700 | 0.708 | 0.585 | 0.791 | 0.583 | الانحراف المعياري |
| 2.131 | | | | | قيمة t |
| 0.099 | | | | | قيمة sig |
| غير دالة | | | | | مستوى الدلالة |

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة

للجامعات والذي تم تطبيقه من قبل الجامعات الأهلية والحكومية منذ سنوات.

4. فيما يتعلق بمحور "التركيز على الزبون"، فقد حصلت الفقرة رقم

9 للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 83.030%، حيث أن إدارة العلاقات العامة في الجامعة تعمل بشكل مستمر على الإعلان عن برامج الجامعة وخدماتها والمنح المقدمة للطلبة والفرص التعليمية والتوظيفية التي توفرها لهم في الإذاعات والصحف ومواقع التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة مع الطلبة المستهدفين وأولياء أمورهم والإدارات المدرسية وتنظيم زيارات مدرسية لمرافق الجامعة لكافة المدارس الثانوية على طول العام الدراسي، بينما حصلت الفقرة 3 تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي، وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم على أقل تقييم بمتوسط 70.152%، وبدل ذلك على أن المتابعة المستمرة للشكاوي ومقترحات الطلبة من قبل الجامعة تحتاج الى تنظيم أكثر وآلية معالجة أكثر فعالية.

5. فيما يتعلق بمحور "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة"، فقد

حصلت الفقرة رقم 1 تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 77.727%، وهذا يشير الى الدور البارز الذي تقوم به عمادة التخطيط والتطوير كوحدة إدارية في هيكليّة الجامعة بهذا الخصوص، بينما حصلت الفقرة 5 للطالب دور

1. حصل المتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة" على متوسط

تقييم عام 74.389% من قبل عينة البحث وهو ما يشير الى أن هناك مستوى جيداً لتقييم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في الجامعة، ولكن لا يصل إلى حد التميز في تطبيق هذا المنهج في العمل الإداري في الجامعة، وقد يرجع ذلك الى عدم التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة في جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

2. حصل المتغير التابع " الميزة التنافسية" على متوسط تقييم عام

75.040% من قبل عينة البحث وهو ما يشير الى أن هناك مستوى جيداً لتقييم لعناصر الميزة التنافسية المحددة في أداة الدراسة للجامعة.

3. فيما يتعلق بمحور "التزام ودعم الإدارة العليا"، فقد حصلت

الفقرة رقم 5 تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 85.758%، ويتضح ذلك من خلال توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة والتي يعكسها شعار الجامعة - جامعة نظامية بتقنيات إلكترونية -، في المقابل حصلت الفقرة 2 تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على أقل تقييم بمتوسط 62.576%، وهو ما يشير الى تدني نظام الحوافز والأجور للعاملين في الجامعة، حيث أن الجامعة لم تنتمي الى نظام الكادر الموحد

للأكاديميين المتميزين في العمل الاستكمال دراستهم العليا" على أقل تقييم بين جميع الفقرات المكونة للميزة التنافسية، بمتوسط تقييم 62.273%، وهذا نتيجة الى عدم توفر نظام معمول به لدى الجامعة فيما يخص الابتعاث واستكمال الدراسات العليا لأكاديميين بسبب الاعتبارات المالية المترتبة على هذا النظام وعدم توفر دعم خارجي له.

9. أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية

لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال، تعزى للمتغيرات الشخصية النوع، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة، بينما أظهرت الدراسة، أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال، تعزى للمتغيرات الشخصية المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر، وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

يوجد فروقات بين مجموعة ماجستير، ومجموعة دكتوراة،

لصالح مجموعة ماجستير .

- يوجد فروقات بين مجموعة دبلوم، ومجموعة ماجستير، لصالح مجموعة دبلوم.
- يوجد فروقات بين مجموعة ثانوية فأقل، ومجموعة ماجستير، لصالح مجموعة ثانوية فأقل.
- وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى الوظيفي كالتالي:
- يوجد فروقات بين مجموعة مدير دائرة، ومجموعة إدارة عليا، لصالح مجموعة إدارة عليا.
- يوجد فروقات بين مجموعة رئيس قسم، ومجموعة إدارة عليا، لصالح مجموعة إدارة عليا.
- يوجد فروقات بين مجموعة محاضر ومجموعة إدارة عليا، لصالح مجموعة إدارة عليا.
- يوجد فروقات بين مجموعة رئيس قسم، ومجموعة عميد كلية، لصالح مجموعة عميد كلية.
- يوجد فروقات بين مجموعة محاضر، ومجموعة عميد كلية، لصالح مجموعة عميد كلية.
- يوجد فروقات بين مجموعة إداري، ومجموعة محاضر، لصالح مجموعة إداري.
- وأن هذه الفروق كانت لمتغير العمر كالتالي:
- يوجد فروقات بين مجموعة من 30-39 سنة، ومجموعة أقل من 30 سنة، لصالح مجموعة أقل من 30 سنة.
- يوجد فروقات بين مجموعة 50 سنة فأكثر، ومجموعة من 30-39 سنة، لصالح مجموعة 50 سنة فأكثر.

في صياغة إستراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية على أقل تقييم بمتوسط 66.818%، وفي ذلك إشارة الى عدم وجود مشاركة فاعلة للطلبة في صياغة هذه الاستراتيجيات، وعدم وجود مجالس طلبة أسوة بباقي مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ويقتصر ذلك على الأندية الطلابية والمجلس الأعلى للأندية الطلابية وبصلاحيات محدودة.

6. فيما يتعلق بمحور "مشاركة العاملين"، فقد حصلت الفقرة رقم 2

التحسين المستمر مسئولية جميع العاملين في الجامعة على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 81.970%، ويشير ذلك الى أن هنالك قناعة لدى أغلب العاملين في الجامعة بجدوى عملية التحسين المستمر وتعاونهم مع الإدارة في تطبيق هذا المنهج وتحملهم لمسئوليات هذا التطبيق، وفي المقابل حصلت الفقرة 5 "توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين" على أقل تقييم بمتوسط 73.030%، ما يشير الى الحاجة الى تطوير نظام للتواصل بين الطلبة والعاملين والمجتمع وتعزيز استخدامها.

7. على صعيد جميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة

الشاملة، فقد حصلت الفقرة رقم 5 "تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة" لمحور "التزام ودعم الإدارة العليا" على أعلى تقييم بين جميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة بمتوسط تقييم 85.758%، ويتضح ذلك من خلال توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة، بينما حصلت الفقرة رقم 2 لنفس المحور "تقدم إدارة الجامعة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على أقل تقييم لجميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة بمتوسط تقييم 62.576%، وهو ما يشير الى تدني نظام الحوافز والأجور للعاملين في الجامعة، حيث أن الجامعة لم تنتمي الى نظام الكادر الموحد للجامعات والذي تم تطبيقه من قبل الجامعات الأهلية والحكومية منذ سنوات كما تم الإشارة له سابقاً أيضاً.

8. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فقد حصلت

الفقرة رقم 1 "تنصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالمتيزة والجيدة" على أعلى تقييم بين جميع الفقرات المكونة للميزة التنافسية، بمتوسط تقييم 81.364%، حيث أن لدى الجامعة العديد من البرامج الأكاديمية التي يتطلبها سوق العمل وال تتوفر في كل أو أغلب مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، بينما الفقرة رقم 3 "نتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث

1. أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الاستقلال، تعزى للمتغيرات الشخصية النوع، سنوات الخدمة، العمر، بينما أظهرت الدراسة، أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال، تعزى للمتغيرات الشخصية التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وأن هذه الفروق كانت لمتغير التصنيف الوظيفي لصالح العاملين الإداريين مقابل الأكاديميين، وكانت لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:
 - يوجد فروقات بين مجموعة بكالوريوس، ومجموعة ماجستير، لصالح مجموعة بكالوريوس.
 - يوجد فروقات بين مجموعة دبلوم، ومجموعة ماجستير، لصالح مجموعة دبلوم.
 - يوجد فروقات بين مجموعة ثانوية فأقل، ومجموعة ماجستير، لصالح مجموعة ثانوية فأقل.
 - وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى الوظيفي كالتالي:
 - يوجد فروقات بين مجموعة ورئيس قسم، ومجموعة إدارة عليا، لصالح مجموعة إدارة عليا.
 - يوجد فروقات بين مجموعة محاضر، ومجموعة إدارة عليا، لصالح مجموعة إدارة عليا.
 - يوجد فروقات بين مجموعة إداري، ومجموعة رئيس قسم، لصالح مجموعة إداري.
 - يوجد فروقات بين مجموعة إداري، ومجموعة محاضر، لصالح مجموعة إداري.
 - ان هذه الفروق كانت لمتغير التصنيف الوظيفي كالتالي:
 - يوجد فروقات بين مجموعة أكاديمي، ومجموعة إداري، لصالح مجموعة إداري.
 2. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة في جامعة الاستقلال، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، وأن العلاقة بينهما مباشرة، وذات تأثير مباشر، وأنه كلما تحققت إدارة الجودة الشاملة، ومحاورها التي استندت عليها الدراسة، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وهذا يدل على أن مؤشرات الميزة التنافسية لجامعة الاستقلال التي تم ذكرها في الإطار النظري جاءت كنتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة رغم عدم تطبيق هذا المنهج بشكل متكامل على كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية فيها.

التوصيات التي تقترحها الباحثان

 - ضرورة التركيز على إستراتيجيه الجودة في الجامعة.
- أن تعزز الجامعة عملية التطوير والتحسين، لتقديم الخدمات بمشاركة جميع العاملين.
 - أن تحافظ الجامعة على كافة الموارد المتاحة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأن تستمر في تطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويله الأجل.
 - أن تحافظ الجامعة على إعداد خطة تدريب سنوية؛ لتنمية قدرات العاملين فيها على أساليب العمل المتغيرة وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة.
 - أن تحافظ الجامعة على تنوع وتميز البرامج الأكاديمية التي تقدمها للطلبة، وأن تحافظ على جودة الخدمات التعليمية الأساسية والمساندة التي تقدم للطلبة، وتلبي احتياجاتهم، وأن تعزز ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات، وورش العمل، والأنشطة المجتمعية المختلفة، لضمان تحقيقها كميزة تنافسية، عن الجامعات الأخرى.
 - يجب أن تعمل الجامعة على التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقييم مستوى تقدم المختص في كل وحدة في تطبيق هذه المبادئ، بالإضافة إلى أن تعمل الجامعة على توفير الكفاءات والحوافز للعاملين، ليشجعهم على تطبيق هذه المبادئ، وتقديم خدمات بجودة أفضل.
 - ضرورة العمل على الإعداد الجيد والدقيق للخدمات الجديدة التي تقدمها، لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلية، وتعزيز التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة بما يسهم في تطوير وتحسين الخدمات الحالية والمستقبلية.
 - العمل على تطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والاستعانة بشكاوى وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
 - يجب أن تعمل الجامعة على توفير قنوات اتصال فعالة مع الطلبة، والعاملين، وسوق العمل، وأن تتعاون الجامعة مع العاملين، لضمان توفير خدمات ترضي جميع الأطراف.
 - يجب أن تعمل الجامعة على انتقاء العاملين فيها بعناية فائقة وتأهيلهم وتدريبهم بشكل جيد لضمان حل المشاكل الإدارية المختلفة التي قد يواجهها بالمستقبل.
 - يجب أن تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يسهم بالارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم، وفتح فرص ابتعاث لهم لاستكمال دراساتهم العليا، وتوفير حوافز ملائمة الاستقطاب الكفاءات للعمل بالجامعة وضمان استمرار

المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد،
المجلد الأول.

- نديم، عبود، (2004)، المدخل الياباني الى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، ط1، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الغنام، (2007)، إدارة الاعمال الاستراتيجية الدولية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت.
- الطائي، يوسف والعبادي، هاشم، (2005)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية - جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد 3، السنة الأولى.
- مصطفى، مصلي، (2002)، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب في دول الخليج العربي، قطر.
- مصطفى، احمد سيد، (2005)، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط 1، القاهرة.
- العاني، خليل إبراهيم وآخرون، (2002)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان.
- الجاسمي، باسم، (2007)، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية (دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية)، العراق.
- Defoe, Joseph A., 2005, The new quality culture and what's wrong with yours/ www.juran.com
- Formant, Erice, 2004, Developing an internal quality culture in European universities, report on the quality culture project round 11, European university association
- Freed, Jann E., 1997, A culture for academic excellence; implementing the quality principles in higher, George Washington Univ. www.eric.ed.gov
- Miller, Brian W., 2008, New ways to achieve quality management practices towards competitive advantage and organizational performance; case of fishery industry in south Sulawesi province of Indonesia, management department, faculty of economics and business Hesamuddin university, Makassar, Indonesia, vol.7(1), 2013
- Miller, Brian W., 2008, New ways to achieve quality and improvement, quality corner, den steel construction, 2003
- Proctor, Tony, Strategic marketing; an introduction to quality in Europe, annual enhancement conference Edinburgh, 8 March

الكفاءات الحالية في العمل بالجامعة وذلك كله لأجل تحسين
الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.

دراسات مستقبلية مقترحة

- من خلال معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإستقلال، والإجراءات التي ستعمل الجامعة على تنفيذها مستقبل، سيكون بالإمكان معرفة مدى التقدم الذي أحرزته الجامعة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومدى وصول مستوى تطبيق هذه المبادئ إلى التميز، من خلال تقييم مدى تحقيق الجامعة لإبعاد أحد معايير التميز المؤسسي العالمية، مثل: EFQM وغيرها.
- كما يمكن البحث بالعديد من المتغيرات المستقلة التي ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على الجامعة أو منظمات أخرى، والتي تم اختيارها في دراسات حول هذا الموضوع، ومنها المسؤولية الاجتماعية للجامعة وغيرها من المتغيرات.

المراجع

- جاد الرب، سيد محمد، (2012)، القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- جودة محفوظ، (2004)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد، (2013)، إدارة الابداع والتميز التنافسي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- زين الدين، فريد، (1995)، القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة لشركات قطاع الاعمال العام، مجلة التجارة.
- الطعمنة، محمد، (2001)، الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع.
- الغانمي، مسلم حسن <http://alameed.iq/view.php/id.224>
- الفيحان، ايثار عبد الهادي، وآخرون، (2006)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون - دراسة تحليلية عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون.
- النفار، حسام نعيم، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة "دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة دكتور غير منشورة، جامعة قناة السويس، السويس، مصر.
- مزهر، اسيل على، (2009)، علاقة القيادة التحولية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية،

management history vol .13 no.4. 2007<pp307:321 .

- Egan, Steve,” embracing excellence in education “Sheffield Hallam university, 2003.
- Williams, Damon a, Berger, joseph b, McClendon. Shederick,” toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions” , association of American colleges and universities,2005/

- Sursock, andree,2007, evolving approaches to quality in Europe, annual enhancivent conference edinburgh.8 march
- Hizer,J,1999; principles of operations management, 3rd.ed,prentice-hall,inc,u.s.a
- dale ,b,et,al(1997) : sustaining total quality management ;what are the keyissuws? In the temagamite vol .9k no .5
- Annino’s, loukas n,” the archetype of excellence in understates and tqm” journal of

جدول رقم (8)-فقرات محور الميزة التنافسية

| درجة الموافقة | الترتيب | الوزن النسبي | قيمة sig | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة |
|---------------|---------|--------------|----------|---------|-------------------|-----------------|---|
| كبيرة | 1 | 81.364 | 0.000 | 27.987- | 0.793 | 4.068 | تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميز |
| كبيرة | 2 | 81.212 | 0.000 | 29.744- | 0.749 | 4.061 | يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدى الجامعة |
| متوسطه | 19 | 62.273 | 0.000 | 26.620- | 1.246 | 3.114 | تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا |
| كبيرة | 16 | 71.061 | 0.000 | 27.940- | 1.006 | 3.553 | تقوم إدارة الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية المختلفة |
| متوسطه | 18 | 67.727 | 0.000 | 26.415- | 1.137 | 3.386 | توضع حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء بالجامعة |
| كبيرة | 8 | 77.5763 | 0.000 | 25.672- | 0.949 | 3.879 | تستقطب إدارة الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة |
| كبيرة | 9 | 77.424 | 0.000 | 29.705- | 0.823 | 3.871 | يملك خريجو التخصصات المختلفة في الجامعة الكفاءة اللازمة التي يتطلبها سوق العمل |
| كبيرة | 4 | 79.242 | 0.000 | 29.448- | 0.795 | 3.962 | تقدم الجامعة خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبى احتياجات الطلبة |
| كبيرة | 5 | 78.788 | 0.000 | 30.012- | 0.789 | 3.939 | تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل |
| كبيرة | 10 | 75.303 | 0.000 | 27.086- | 0.948 | 3.765 | تشجع إدارة الجامعة الطلبة على اجراء البحوث. |
| كبيرة | 6 | 78.182 | 0.000 | 28.837- | 0.833 | 3.909 | يشارك العاملون في الجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع |
| كبيرة | 10 | 75.303 | 0.000 | 27.086- | 0.948 | 3.765 | توجه إدارة الجامعة الأبحاث العلمية بما يخدم المجتمع |
| كبيرة | 15 | 72.576 | 0.000 | 28.607- | 0.952 | 3.629 | تسعى إدارة الجامعة الى رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية |
| كبيرة | 13 | 73.333 | 0.000 | 26.183- | 1.024 | 3.667 | تعمل إدارة الجامعة على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الأخرى |
| كبيرة | 14 | 73.030 | 0.000 | 28.677- | 0.941 | 3.652 | تهتم إدارة الجامعة بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تطويرها باستمرار |
| كبيرة | 17 | 69.242 | 0.000 | 27.543- | 1.059 | 3.462 | تقوم الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم |
| كبيرة | 6 | 78.182 | 0.000 | 26.592- | 0.903 | 3.909 | توفر إدارة الجامعة لاعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعد على التدريس بجودة عالية |
| كبيرة | 12 | 73.939 | 0.000 | 24.414- | 1.084 | 3.697 | تستقطب إدارة الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق بكافة التخصصات بالجامعة |
| كبيرة | 3 | 80.000 | 0.000 | 24.851- | 0.925 | 4.000 | تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية |
| كبيرة | | 75.040 | 0.000 | 36.872- | 0.700 | 3.752 | المجموع |

الرحلات العلمية ودورها في رفع مستوى الاداء العلمي لمؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في كلية الآداب والعلوم-توكره جامعة بنغازي)

ا. نجات عبد الرسول أبريك العشيبي

الدرجة العلمية محاضر - منسقة ضمان الجودة بقسم النبات

كلية الآداب والعلوم- جامعة بنغازي -توكره

naiat.najat 2017@gmail.com

المخلص: هدفت هذه الدراسة الى التعريف بالرحلات العلمية وإبراز دورها في رفع جودة اداء المؤسسة التعليمية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الدراسة الأكاديمية في الجامعة ومظهراً من مظاهر النشاط العلمي الذي يتيح الفرص لتنمية المعرفة العلمية واكتساب الخبرة العلمية من خلال الاطلاع والمشاهدة. واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل الكلية على عينة مقدارها 50 طالب بعد عودتهم من رحلة علمية (مقرر البيئة البحرية) لمنطقة بحر الاثار-توكره خريف 2018، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيان على العرض الجدولي البسيط والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية. اشارت نتائج الدراسة الى ان للرحلات العلمية دور كبير في رفع مستوى الاداء العلمي للكلية من خلال تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية. وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بتفعيل الرحلات العلمية بصورة اكبر لأهميتها للطلاب لأنها جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، ايضاً عدم حصر الرحلات في نطاق ضيق وفي اماكن معينة وتكرارها، لأن ذلك يؤدي الى نتائج ضعيفة، حيث تكون الفوائد محدودة، لدورها الكبير في صقل المهارات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: الرحلات العلمية، مستوى الاداء، التعليم العالي.

Scientific trips and their role in raising the level of scientific performance of institutions of higher education

(Afield study at the Faculty of Arts and Science-Tocra Unviersty of Benghazi-Libya)

Najat Abdelrasol.A.Oshaibe

Lecturer degree - Debartment of Botany

Faculty Arts and Science -Tocra,Unviersty of Benghazi - Libya

naiat.najat 2017@gmail.com

Abstract: The aim of this study is to introduce scientific trips and to highlight their role in raising the quality of the educational institution's performance as an integral part of the academic study at the university and a manifestation of scientific activity which provides opportunities for developing scientific knowledge and gaining scientific expertise through knowledge and observation. In this study, we used the analytical descriptive method in the collection of data and data related to the subject of the study. To achieve this goal, we used the questionnaire as a tool for study. The questionnaire was distributed inside the college on a sample of 50 students after returning from a scientific trip. In the analysis of the questionnaire data, we relied on a simple tabular presentation and basic statistical operations of repetitions and percentages. The results of the study indicated that the scientific trips have a great role in raising the level of scientific performance of the college by strengthening the theoretical aspect of the field studies. In light of these results, the study recommended activating the scientific trips more for their importance to the students because they are an integral part of the educational process. Also, the trips are not confined to a narrow range and in certain places, because this results in poor results. And promote long-term social responsibility.

Keywords: scientific trips, performance level, higher education.

المخرجات الملائمة لتواكب التطورات العلمية والتقنية الحديثة، لذلك كان لابد من التأكيد على جودة الخدمات التعليمية وعدم الاكتفاء بزيادة استيعاب الطلاب على حساب نوعية مخرجات العملية [1]. تولي مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الاهتمام بجودة خدماتها التعليمية، حيث تواجه بيئة متميزة وطلباً متزايداً من المجتمع المحلي على إمداده بالخريجين القادرين على تلبية احتياجاته بكفاءة وفاعلية . حيث إن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي تتعكس

مقدمة: يعد التعليم العالي من أهم سمات التطور والتقدم لدى أي مجتمع من المجتمعات، بل ويعد أكثرها تأثيراً في بنية المجتمع، ولقد أصبح التعليم العالي بمختلف درجاته واختصاصاته العامل الحاسم والأهم في عملية التنمية، وتقع على عاتقه إعداد الكوادر البشرية القادرة على الدخول في مجالات العمل المختلفة خاصة في ظل تطور التقنيات الحديثة والتطورات التكنولوجية التي تشهد جديدها كل يوم، وهذا يفرض على التعليم العالي أن يكون قادراً على إنتاج

الميدانية)، وإلى أي مدى ترتبط بالبيئة، وتثري شخصية المتعلم وتتمي قدراته ومهاراته، حيث ان التطبيق العملي يساعد على تثبيت المعلومة وزيادة المهارة لدى الطالب ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الرحلات العلمية في رفع المستوى العلمي لطلبة كلية العلوم توكره ؟

أما التساؤلات الفرعية التي تتدرج تحت هذا التساؤل هي:

1. هل هناك ارتباط بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي في الرحلة العلمية؟
2. هل هناك اختلاف بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي؟
3. هل دعمت الرحلة الجانب النظري لدى الطالب؟
4. هل غرست الرحلة في الطالب حب البيئة والمحافظة عليها؟
5. هل اتاحت الرحلة للطلاب الحصول على المعارف من مصادرها الطبيعية؟

وللإجابة عن هذه الاسئلة قمنا بتحديد فرضية للدراسة وهي:
"للرحلات العلمية دور كبير في تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية".

اهداف الدراسة:

تركيز الطالب يمكن ان يقل مع الشرح النظري فقط دون التطبيق العملي، حيث ان الطالب يصبح في اقصى تركيزه خلال الدراسة الميدانية لأنه يستخدم عدة حواس بدل حاسة واحدة وهي السمع. فالدراسات الميدانية تساعد على تثبيت المعلومة وزيادة المهارة لدى الطالب لذا تهدف الدراسة الى الاتي:

1. التعريف بالرحلات العلمية وإبراز دورها في تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية لطلبة كلية العلوم
2. جامعة بنغازي فرع توكره.
3. دعم الرحلات العلمية بالكلية باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الدراسة الاكاديمية في الجامعة.
4. اتاحة الفرصة للطلاب للحصول على المعلومات والمعارف من مصادرها الطبيعية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في دعم وتحسين الرحلات العلمية بالكلية.

اهمية الدراسة:

1. تكمن اهمية الدراسة في كونها الدراسة الاولى التي تناولت التعريف بالرحلات العلمية بالجامعة ودورها في رفع المستوى العلمي لطلبة كلية العلوم توكره.
2. تعزيز الرصيد العلمي والمعرفي بمعلومات جديدة حول الرحلات العلمية بالجامعة.

على أداء خريجها في أسواق العمل، ويؤثر في نظرة المجتمع وأصحاب العمل إلى المؤسسة التعليمية وإلى خريجها. وأعضاء هيئة التدريس هم الذين يترجمون الخطط والأهداف في مؤسسات التعليم العالي إلى واقع ينعكس في أداء خريجهم مستقبلاً وما يبني على هذا من سمعة للخريجين والمؤسسة أو الجامعة التي تخرجوا منها^[2]. لذا تحرص الكلية على دعم الرحلات العلمية وتشجيعها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الدراسة الاكاديمية في الجامعة ومظهراً من مظاهر النشاط العلمي الذي يتيح الفرص لتنمية المعرفة العلمية واكتساب الخبرة العلمية من خلال الاطلاع والمشاهدة. وبالتالي تسعى الكلية إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل للمعرفة والإصغاء ولكن في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بشكل عملي (تطبيقي) بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم، لذلك يقوم قسم النبات بكلية الآداب والعلوم- توكره بتنظيم رحلات علمية في كل فصل دراسي، وتأتي هذه الرحلات ضمن متطلبات بعض المقررات الدراسية مثل(مقررات علم البيئة بجميع فروعها، ومقرر تصنيف النباتات الزهرية، ومقرر المجتمعات النباتية، ومقرر علم الطحالب وغيرها من المقررات التي تتطلب رحلات علمية)، وتحرص الكلية على تشجيع مثل هذه الرحلات بوصفها جزء لا يتجزأ من الدراسات الأكاديمية، وعادة تكون هذه الرحلات بعيدة عن مكان الدراسة والتي تحتوي على الكثير من الفوائد للطلاب على الصعيد الأكاديمي وايضا مستوى العلاقات التي يخرج بها الطالب من صداقات ونوع من التعامل الجديد بينه وبين استاذة وزملائه و بيئته، وتعتبر هذه الرحلات من اقوى الوسائل التعليمية تأثيراً في حياة الطالب الجامعي. لذلك تسعى الدراسة الحالية للتعريف بالرحلات العلمية وإبراز دورها في رفع مستوى الاداء العلمي لكلية الآداب والعلوم -توكره.

أسباب اختيار الدراسة:

الأسباب الذاتية: وتتمثل اسبابنا الذاتية في ميولنا الشخصي لموضوع الرحلات العلمية ومعرفة دورها في تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية ورغبتنا في دراستها.

الأسباب الموضوعية: نقص الابحاث العلمية التي تهتم بدراسة الرحلات العلمية الجامعية ودورها في رفع المستوى العلمي للمؤسسة التعليمية. والاهم هو دراسة الرحلات العلمية داخل كلية العلوم توكره.

مشكلة الدراسة:

من العوامل المرتبطة بجودة التعليم الجامعي أصالة برامجها وجودة مناهجها من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب، وإلى أي مدى ترتبط المناهج النظرية بالتطبيق العملي(الدراسات

ومقترحات أخرى الطلبة. وقد تم الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالدراسات الوصفية والاستفادة منها في بناء وتصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع البحث حسب "مادلين جرافيت" أنه مجموعة عناصر له خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث او التقصي^[3]. وكما أن للعينة اهمية بالغة في إجراء البحوث ويجب اختيار العينة بعناية فائقة تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً وكاملاً لمجتمع البحث الأصلي للدراسة بطريقة علمية، فالعينة جزء من المجتمع الأصلي وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء، بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه^[4]. وقد اعتمدنا في اختيار عينة دراستنا على الطريقة الغير عشوائية والمتمثلة في العينة القصدية والتي تعرف على انها اختيار كفي من قبل الباحث للمبجوثين استناداً الى اهداف بحثه. يتكون المجتمع الكلي للدراسة لكلا القسمين قسم النبات وقسم علم الحيوان من 320 طالب وطالبة ونظراً لعدم قدرتنا على دراسته كاملاً. وبناءً على ما سبق اخترنا عينة منهم بنسبة 16% يقدر عددهم ب50 طالب وطالبة وذلك حسب القانون التالي:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{عدد افراد العينة} \times 100}{\text{عدد مجتمع البحث}}$$

حيث تم توزيع الاستبيان عليهم بعد عودتهم من رحلة علمية لبحر الاثار-توكرة لمقرر علم البيئة البحرية لكلا القسمين.

الرحلات العلمية الجامعية:

تعتبر الرحلات والزيارات من اهم الانشطة الجامعية إثراء لخبرات الطالب العلمية والاجتماعية، كما انها من الأساليب التي تساعد على الترويح واكتساب المعارف ولذلك فهما وسيلتان لتحقيق كثيراً من الأهداف، وهناك نوعان من الرحلات الجامعية:

الرحلة العلمية: وهي رحلة ذات هدف تعليمي خاص داخل الدولة او خارجها بها مجموعة من الطلبة تنطبق عليهم شروط معينة. أما الرحلة العامة فهي رحلة لترفيهه أو الزيارة أو السياحة، يسمح الاشتراك بها لجميع الطلبة على مستوى الكلية أو الجامعة، داخل او خارج الدولة.

نشأة الرحلات العلمية في جامعة بنغازي منذ نشأة الجامعة في عام 1955م. ومنذ ذلك الحين وهي تواصل مسيرتها بنجاح بأقسامها العلمية والأدبية. والرحلات العلمية في كلية العلوم جامعة بنغازي رحلات داخلية فقط (داخل نطاق الدولة)، ونظراً لظروف البلاد اقتصرت الرحلات العلمية في السنوات الأخيرة على مناطق قريبة وأمنة، على عكس السابق الذي كانت الرحلات العلمية في جامعة بنغازي تغطي جميع مناطق ليبيا. حيث تحدد الأقسام العلمية المقررات التي تحتاج الى رحلة علمية شريطة ان تكون الرحلة

3. تساعد الدراسة في معرفة مدى اهتمام ودعم الكلية للرحلات العلمية.

4. احتياج الجامعة لمثل هذه الدراسة لمعرفة اهمية الرحلات العلمية في رفع المستوى العلمي للطلبة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة في جامعة بنغازي كلية الآداب والعلوم - فرع توكرة.

الحدود الزمنية اجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف 2018-2019.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من الطلبة بمرحلة البكالوريوس لكلا القسمين (قسم علم النبات وقسم علم الحيوان) بعد عودتهم من رحلة علمية لمقرر علم البيئة البحرية.

منهجية الدراسة:

باعتبار ان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اعتماد منهج معين دون آخر وحسب موضوع الدراسة واهدافها، فقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف "بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول الى اغراض محددة لوضعية اجتماعية محددة"^[3]. ويعرف ايضا بأنه تلك الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية او سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن ظاهرة وتنظيمها وتحليلها من اجل الوصول الى اسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً^[4].

أداة جمع البيانات:

للحصول على البيانات والمعطيات التي تخدم اهداف البحث اعتمدت الدراسة على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالموضوع والتي تم جمعها عن طريق الاستبيان. ويعرف الاستبيان بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات او آراء المبجوثين حول ظاهرة او موقف معين، ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات او معتقدات او تصورات الأفراد^[5]. لقد حاولنا في بناء استمارتنا على ربط الاسئلة بإشكالية الدراسة إضافة الى ربطها بفرضية البحث، وقد قسمت الاستمارة على ثلاث محاور رئيسية، شمل المحور الأول على المعلومات الشخصية لأفراد العينة متضمناً "القسم والفصل الدراسي والجنس". أما المحور الثاني فتضمن على 11 فقرة، مقسمة في مجملها الى 6 أسئلة خاصة بتقييم الطلبة للرحلة. و 5 أسئلة خاصة بتساؤلات وفرضية الدراسة. و أشتمل المحور الثالث على ثلاث اسئلة حول إيجابيات وسلبيات الرحلة بالإضافة الى آراء

جدول رقم (2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنسين، كما يتبين من خلال الجدول ان نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، حيث تقدر نسبة الإناث بـ96% وتمثل نسبة الذكور بـ4% من إجمالي افراد العينة، والزيادة في عدد الإناث يبررها عددهن المرتفع مقارنة بعدد الذكور في كلا القسمين.

جدول (3) توزيع مفردات العينة حسب الفصل الدراسي

| النسبة % | التكرار | الفصل الدراسي |
|----------|---------|---------------|
| 6% | 3 | الخامس |
| 6% | 3 | السادس |
| 42% | 21 | السابع |
| 32% | 16 | الثامن |
| 8% | 4 | التاسع |
| 6% | 3 | العاشر |
| 100% | 50 | المجموع |

نلاحظ من الجدول اعلاه جدول رقم (3) ان الفئة الفصلية (الفصل السابع) هي الفئة التي تمثل أعلى نسبة من افراد العينة والتي تقدر بـ42%، أي تقترب من نصف العينة، وهذا مفسر طبيعي لأن المقرر يكون متاح لطلبة الفصل الخامس فما فوق، وتليها فئة الفصل الثامن بـ16%، ثم والتاسع بـ4% ثم الخامس والسادس والعاشر والتي قدرت بـ3%.

جدول (4) تقييم الطلبة للرحلة (رحلة مقرر علم البيئة البحرية)

| الاحتمالات | | | | الفقرات |
|------------|---------|--------|---------|--|
| لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 4% | 2 | 96% | 48 | 1. هل كان توقيت الرحلة مناسب |
| 4% | 2 | 96% | 48 | 2. هل كانت مدة الرحلة مناسبة |
| 2% | 1 | 98% | 49 | 3. هل كان مكان الرحلة مناسب |
| 40% | 20 | 60% | 30 | 4. هل كانت وسيلة النقل مناسبة |
| 0% | 0 | 100% | 50 | 5. هل كان المشرف على الرحلة مريح بالتعامل معك في الشرح وايصال المعلومة والتطبيق العملي |
| 100% | 50 | 100% | 50 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول (4) ان 48 طالب أي بنسبة 96% اجاب بنعم على ان توقيت ومدة الرحلة كان مناسباً وان 2 طالب أي بنسبة 4% اجاب بلا، ومن هذه النسب نلاحظ ان معظم الطلبة يؤكدون ان توقيت ومدة الرحلة كان مناسباً. اما بالنسبة لمكان الرحلة فقد اجاب 49 طالب بنعم أي بنسبة 98% اما عدد الاشخاص الذين اجابوا بلا فعددهم 1 طالب أي بنسبة 2% مما يشير الى ان مكان الرحلة كان مناسباً أيضاً بالنسبة للطلبة. بينما اختلفت اراء الطلبة حول وسيلة النقل من حيث الراحة فكان 30 طالب اجاب بنعم أي بنسبة 60% و20 طالب أي بنسبة 40% اجاب بلا والسبب في ذلك ان عدد الطلبة كان أكثر بقليل من سعة

ضرورية لاستكمال دراسة المقرر مع بيان طبيعة الرحلة ووجهتها. ثم يعلم رئيس القسم عميد الكلية بالمقررات التي تحتاج الى رحلة علمية مع وصف الرحلات المقترحة، يتولى منسق القسم تزويد لجان الخدمات بالكلية بخطة الرحلة العلمية (مكان الرحلة، توقيت الرحلة، مدة الرحلة)، ثم تتولى لجان الخدمات بالكلية التنسيق مع العميد ولجان الحركة بالكلية لتنفيذ الخطة حسب الإمكانيات المتوفرة في الكلية. وتحرص كلية العلوم فرع توكرة على تنظيم رحلات علمية في كل فصل دراسي.

للرحلات العلمية بالجامعة دور كبير حيث :

1. تعود بالفائدة من الصعيدين الاكاديمي و الترفيهي.
2. مفيدة من الناحية الاجتماعية والثقافية والاكاديمية فهي تنمي علاقات الطالب مع زملائه كالتعرف عليهم خارج نطاق الدراسة.
3. تعود على الطالب بالمنفعة العلمية وترفع نسبة ثقافته لأنه يتعرف على العديد من المناطق التي لم يعرفها من قبل.
4. تحسن من مستوى علاقته بزملائه.
5. تعرف الطالب على المجتمع والبيئة المحيطة والبيئات الأخرى ومعالماها الجغرافية والتاريخية والعلمية وغيرها.
6. ربط المادة الدراسية من الناحية النظرية بالواقع العملي المشاهد والمحسوس.

النتائج والمناقشة

تم عرض وتحليل ومناقشة البيانات التي جمعناها بواسطة الاستمارة، للإجابة على تساؤلات الدراسة معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

جدول (1) توزيع مفردات العينة حسب القسم

| النسبة % | التكرار | القسم |
|----------|---------|-----------------|
| 40% | 20 | قسم علم الحيوان |
| 60% | 30 | قسم النبات |
| 100% | 50 | المجموع |

من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) يتضح لنا ان طلبة قسم النبات يمثلون 40% من إجمالي عينة الدراسة مقارنة بطلبة بقسم علم الحيوان التي بلغت 60%، وهذا يعني ان نسبة قسم علم الحيوان اكبر من نسبة قسم علم النبات وهذا يعود الى ان عدد طلبة قسم الحيوان أكبر من عدد طلبة قسم علم النبات في الكلية.

جدول (2) توزيع مفردات العينة حسب الجنسين

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|----------|---------|---------|
| 4% | 2 | ذكور |
| 96% | 48 | إناث |
| 100% | 50 | المجموع |

اسهل من النظري ايضاً سهولة تثبيت المعلومة ، ونسبة 62% منهم كانت إجابتهم بلا أي بعدم وجود اختلاف بين ما تعلموه في الجانب النظري والتطبيق العملي، أي ان الجانب العملي كان عبارة تكميل و تدعيم للجانب النظري في تثبيت المعلومة واكتساب المهارة. ومن وجهة نظر الباحثة كان الاحتلاق في الرأي نتيجة لفهم الفقرة بطريقة مختلفة من قبل الطلبة. حيث ان آراء الطلبة كانت تنصب في النهاية على أن للدراسات الميدانية دور كبير في تثبيت المعلومة وترسيخ الجانب النظري في ذهن الطالب. أما بالنسبة لل فقرات الثلاثة الأخيرة فقد أكد جميع الطلبة بنسبة 100% ان للرحلات العلمية دور كبير في تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية وأن الرحلة غرست فيهم حب البيئة والمحافظة عليها، كما اتاحت لهم فرصة الحصول على المعارف من مصادرها الطبيعية ونستنتج من ذلك قبول الطلبة للرحلات العلمية.

من خلال تحليل البيانات تبين ان للرحلات العلمية دور كبير في تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية حيث كانت نتائج الجدول رقم(6) توضح ان نسبة 100% من الطلبة يؤكدون على دور الرحلات العلمية في تدعيم الجانب النظري، مما يعزز هذا دور الرحلات العلمية في رفع المستوى العلمي لمؤسسات التعليم العالي، وهذا راجع لدور الرحلات في ربط المادة الدراسية من الناحية النظرية بالواقع العملي المشاهد والمحسوس. حيث تعتبر الدراسات الميدانية من أكثر الوسائل التي تقدم للطالب خبرات جديدة إذ يتعلم الطالب مباشرة من المكونات البيئية البحرية لاتصاله المباشر بقياس مكوناتها الطبيعية والبيولوجية صورة (1)(2)(3)، وعلى ضوء ما ذكر سابقاً تحرص كلية الآداب والعلوم-توكرة على دعم الرحلات العلمية وتشجيعها باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الدراسة الأكاديمية في الجامعة ومظهراً من مظاهر النشاط العلمي الذي يتيح الفرص لتنمية المعرفة العلمية واكتساب الخبرة العلمية من خلال الاطلاع والمشاهدة.

وعليه فقد تم اثبات فرضية الدراسة" للرحلات العلمية دور كبير في تدعيم الجانب النظري بالدراسات الميدانية" وتم الإجابة على تساؤل الدراسة، أي انه بالفعل تساهم الرحلات العلمية في رفع المستوى العلمي لطلبة كلية العلوم والآداب- توكرة.



صورة(1) طلبة قسم النبات أثناء الدراسة الميدانية

وسيلة النقل في احدى الحافلات نظرا لتعطل وسيلة النقل التي تم الاتفاق عليها من قبل الجامعة فتم استبدالها بوسيلة نقل اقل في السعة. اما نسبة رضا الطلبة نحو المشرفون على الرحلة فقد بلغت 100%.

جدول رقم (5) يوضح تقييم الطلبة للرحلة العلمية

| الفقرات | الاحتمالات | | | | | |
|----------------------------|------------|---------|----------|---------|--------|---------|
| | ممتاز | | جيد جداً | | جيد | |
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 11. تقييمك للرحلة بشكل عام | 52% | 26 | 32% | 16 | 16% | 8 |
| المجموع | 100% | 50 | 100% | 50 | 100% | 50 |

نستنتج من الجدول رقم (5) ان اغلب الطلبة كان تقييمهم للرحلة بممتاز بنسبة 52% من العدد الإجمالي للطلبة، أي نصف عدد العينة، في حين الطلبة الذين كان تقييمهم للرحلة بجيد جداً فقدرت نسبتهم ب 32%، والطلبة الذين كان تقييمهم للرحلة بجيد كانت اقل نسبة حيث بلغت نسبتهم ب16% من إجمالي الطلبة، ومن خلال ذلك يتبين ان الطلبة كانوا راضين على الرحلة.

جدول رقم (6) إجابة الطلبة بنعم و لا على تساؤلات الدراسة

| الفقرات | الاحتمالات | | | |
|---|------------|---------|--------|---------|
| | لا | | نعم | |
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| 6. هل هناك ارتباط بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي في الرحلة العلمية | 6% | 3 | 94% | 47 |
| 7. هل هناك اختلاف بين النظري والتطبيق العملي | 38% | 19 | 62% | 31 |
| 8. هل دعمت الرحلة الجانب النظري لدى الطالب | 0% | 0 | 100% | 50 |
| 9. هل غرست الرحلة فيك حب البيئة والمحافظة عليها | 0% | 0 | 100% | 50 |
| 10. هل اتاحت الرحلة لك الحصول على المعارف من مصادرها الطبيعية | 0% | 0 | 100% | 50 |
| المجموع | 100% | 50 | 100% | 50 |

يشير الجدول (6) الى إجابات الطلبة عن العبارات المتعلقة بتساؤلات وفرضية الدراسة، نلاحظ من الجدول ان هناك نسبة كبيرة من الطلبة يؤكدون على أن هناك ارتباط بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي في الرحلة العلمية وذلك بنسبة 94% أما نسبة المحييين بلا فهي تقدر ب 6%، كما اختلف الطلبة في إجاباتهم حول الفقرة الثانية حيث أكد38% من الطلبة على ان هناك اختلاف بين النظري والعملي وبرروا الطلبة الاختلاف بين النظري والتطبيق العملي(الدراسات الميدانية) من حيث ان التطبيق العملي

التوصيات:

- من خلال نتائج الدراسة وبعض مقترحات الطلبة توصلنا الى التوصيات التالية:
1. تفعيل الرحلات العلمية بصورة اكبر لأهميتها للطلاب لا نها جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية.
 2. عدم حصر الرحلات في نطاق ضيق وفي اماكن معينة وتكرارها، لان ذلك يؤدي الى نتائج ضعيفة ، حيث تكون الفوائد محدودة، لدورها الكبير في صقل المهارات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد.

المراجع:

1. البرق، لطفية عمر، دور الجودة الشاملة في تحسين واقع التعليم العالي والبحث العلمي. المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل، جامعة التحدي، كلية الآداب، سرت، ص 1-23.
2. عماد، أبو الرب وعيسى قداد، (2008). تقويم جودة اعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، المجلد الأول، العدد(1)، ص69-107.
3. جودت، عزة عطاوي، (2009). أساليب البحث العلمي مفاهيمه وادواته وطرقه الاحصائية. الطبعة الاولى، دار الثقافة، عمان.
4. حسان، حلاق، (2010). مقدمة في مناهج البحث العلمي. الطبعة الاولى. دار النهضة العربية، بيروت، ص 126.
5. محمد ابيدات ومحمد ابو ناصر وعقلة مبيضين، (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. دار وائل، عمان، الأردن، ص63.



صورة(2) طلبة قسم علم الحيوان أثناء الدراسة الميدانية تم جمع انواع مختلفة من الاسماك وتم تعريفها



صورة(3) قضم النبات جمع العينات من البيئة البحرية (ماء وكائن حي وتربة قاع) وقياس بعض الخصائص الكيميائية والحيوية لماء البحر(بحر الاثار - توكره)

من خلال الفرضية نستنتج ان الرحلات العلمية الميدانية تمثل جانبا بالغاً الأهمية لطلاب العلوم البيئية والبيولوجية وخصوصاً طلاب البيئة البحرية فهي توفر للطالب دورسا علمية فعلية في الميدان الحقيقي التطبيقي، حيث ان الطالب يباشر الاستكشاف الفعلي للدروس العملية والنظرية التي تلقاها في قاعات المحاضرات وفي المعامل البيئية بالجامعة، ونتيج مثل هذه الرحلات استكشافا مباشرا للظروف الطبيعية والكيميائية للبيئة البحرية، وتعد هذه الرحلة العلمية إحدى طرق التدريس الفعالة في ترسيخ المفاهيم العلمية والأساسية لعلوم البحار بشكل عام، وعلوم الدراسات البيولوجية والبيئية بشكل خاص.

نحو حوكمة المنظومة الوطنية للبحث والتجديد، مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس نموذجا

المهندس عبد الله شوري

مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس - الادارة العامة

جامعة صفاقس - تونس

abdallah.choura@gmail.com

الملخص: يأتي هذا البحث لعرض ما وقع انجازه بمركز البيوتكنولوجيا بصفاقس ضمن حوكمة المنظومة الوطنية للبحث والتجديد وذلك عبر إرساء منظومة للتصرف في الجودة مطابقة لمواصفات الايزو 9001:2015 في مجال أنشطة البحث والتطوير في البيوتكنولوجيا وأنشطة تهمين نتائج البحث ونقل التكنولوجيا.

يتفرع هذا البحث إلى المحاور التالية :

المحور الأول : عرض لمراحل التجربة النموذجية لإرساء منظومة التصرف في الجودة بمركز البيوتكنولوجيا بصفاقس.

المحور الثاني: تقديم تجربة نموذجية في مجال التصرف في المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية بالمركز.

وفي خاتمة البحث، نعرض أهم النتائج المسجلة والمتوقع انجازها في هذا الغرض مع بعض الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية: مواصفات الايزو 9001:2015، التطوير المستمر، أنشطة البحث والتطوير، أنشطة تهمين نتائج البحث، SWOT.

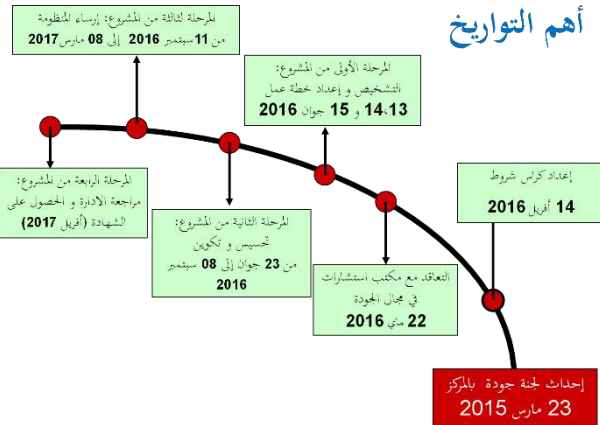
المقدمة (Introduction):

مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس ، مؤسسة عمومية ذات صبغة علمية وتكنولوجية منذ جانفي 2011، يساهم في تطوير البحث العلمي في ميدان البيوتكنولوجيا وإدماجه في الميدان الاقتصادي و يشارك في مشاريع بحثية على الصعيد الوطني والدولي. يضم 48 باحث، 18 مهندس و 78 من أعوان المساندة. شملت الهيكلية البحثية للمركز، خلال عقد البرنامج 2015-2018، 07 مخابر بحث و وحدة مختصة بتهمين نتائج البحث. كما يشمل المركز على وحدة تحاليل، مكتب نقل التكنولوجيا و محضنة المؤسسات. أسندت له شهادة شكر و تشجيع، بمناسبة الاحتفال بيوم العلم المنعقد بقصر قرطاج يوم الاربعاء 22 جويلية 2015 لتميزه في ايداع براءات الاختراع لمراكز البحث لسنوات 2013/2015. خلال الخمس السنوات الماضية حقق المركز جملة من النجاحات نذكر أهمها:

- مشاركة فاعلة و ايجابية في عديد مشاريع البحث المبرمة في إطار التعاون الدولي
- القيمة العالية للموارد الذاتية للمركز
- إنتاج علمي مهمّ ناهز 500 مقال مع إنجاز أكثر من 10 أطروحة دكتوراه سنويا.
- وجود مؤهلات علمية متنوعة لدى باحثي المركز.

و لارتقاء بالمركز إلى مراحل أخرى من النجاحات، تم احداث لجنة جودة بالمركز منذ مارس 2015 عهد إليها عملية التنسيق و متابعة مشروع إرساء منظومة التصرف في الجودة بالتعاون مع مكتب مختص أمن عملية المراقبة الفنية من خلال أربعة مراحل مثل ما هو مبين بالجدول عدد1.

الجدول عدد1 : أهم التواريخ التي تبرز مراحل إنجاز المشروع



هذا ويبين الجدول عدد2 أهم الحرفاء الخارجيين للمركز والمنتجات المقدمة لهم مع تقديم الطرق البيداغوجية التي تم اعتمادها.

الجدول عدد2 : أهم المؤشرات المعتمدة و بيانها

| المؤشر | البيان |
|--|---|
| الموارد البشرية المعنيين بالمشروع | 48 باحث، 18 مهندس، 40 تقني، 19 إداري و 19 عامل. |
| أهم الحرفاء الخارجيين للمركز | سلطة اشراف، المؤسسات الاقتصادية و الصناعية و المؤسسات الجامعية المعنية بأنشطة البحث و التطوير في مجال البيوتكنولوجيا. |
| أهم المنتجات أو خدمات المقدمة من قبل المركز | نتائج بحث، براءات اختراع، منشورات علمية، أساليب تطوير، اسداء خدمات (تحاليل...)، القيام بدراسات و تكوين في مجالات ذات الاختصاص |
| الطرق و الوسائل البيداغوجية التي تم اعتمادها | مواصفات الايزو 9001:2015 و 19011:2011 و المواصفات NF X50-553 و الصادرة في جويلية 2014 حول ادارة أنشطة البحث |

الجدول عدد4 : بيان ما تم إنجازه في المرحلة الثانية

| المرحلة | عدد الأيام | بيان المرحلة | الطرق و الوسائل البيداغوجية | | |
|---------|------------|--|---|-------------------------------|-------------------------------|
| | | | نظري | تطبيقي | |
| 2.1 | 01 | تكوين 03 فرق بحساب 50 عون لكل فريق في إطار عملية التحسيس و نشر ثقافة الجودة و الجدوى المنتظرة من إرساء منظومة الجودة بالمركز | عرض متعدد الوسائط مع أمثلة و تمارين | 90 دقيقة عن كل فريق | 30 دقيقة عن كل فريق |
| 2.2 | 08 | تكوين 80 عون في متطلبات المواصفات العالمية الايزو 2001:2015 بحساب أربعة فرق مكونة من 20 عون. | عرض متعدد الوسائط مع أمثلة و تمارين | 480 دقيقة عن كل فريق | 240 دقيقة عن كل فريق |
| 2.3 | 03 | تكوين 20 مدقق داخلي في متطلبات المواصفات العالمية الايزو 9011:2011 | عرض متعدد الوسائط مع أمثلة و تمارين | 540 دقيقة عن كل فريق | 540 دقيقة عن كل فريق |
| 2.4 | 04 | تكوين 80 عون في متطلبات المواصفات الفرنسية NF X50-553 بحساب أربعة فرق مكونة من 20 عون. | عرض متعدد الوسائط مع أمثلة و تمارين | 240 دقيقة عن كل فريق | 120 دقيقة عن كل فريق |

مخرجات المرحلة الثانية من المشروع

- تكوين لحوالي 80 إطار فني و باحث حول منظومة إدارة الجودة 2015:9001
- تعيين ممثل الادارة في مجال الجودة و مشرف على الوثائق
- تكوين لحوالي 80 إطار فني و باحث حول المواصفات الفرنسية : NF X50-553
- تكوين لحوالي 20 إطار فني و باحث حول التدقيق 2011:19011
- حصول 09 من باحثي و مهندسي المركز على شهادة مدقق داخلي طبقاً للمواصفات الايزو 2011:19011 ل:
- الحفاظ على سلامة منظومة الجودة المزمع إرساءها
- المراجعة الداخلية على العمليات للتأكد من سير الأداء ومعالجة حالات عدم المطابقة
- اعتماد مبدأ التحسين المستمر

المرحلة الثالثة: المرافقة في إعداد، مراقبة، المصادقة للوثائق و

إجراء التدقيق الداخلي و تنفيذ الإجراءات التصحيحية و الوقائية

يبين الجدول عدد5 بيان ما تم إنجازه في المرحلة الثالثة

و يأمل المركز من خلال هذ التتويج تعزيز التعاون البحثي

مع شركائه الصناعيين على الصعيد الوطني و الدولي.

تقديم المراحل الأربعة للمشروع

المرحلة الأولى: التشخيص الميداني و إعداد خطة عمل

على إثر إجتماع عام بالمركز، أعلن رسميًا عن إنطلاق المشروع، تم الشروع في عملية التشخيص الميداني باعتماد SWOT وإعداد خطة عمل. خلال ثلاثة أيام ومن خلال مخرجات ما تم رصده خلال عملية التشخيص الميدانية و اللقاءات بين الخبير و باحثي، مهندسي و الاطار التقني للمركز تم إعداد تقرير تفصيلي لأهم ما لوحظ من نقاط إيجابية تميز بها المركز في مجاله، مع نقاط مقترحة لتلافيها أو العمل على تطويرها و الارتقاء بها لتصبح إيجابية و يبين الجدول عدد3 جملة ما تم رصده خلال عملية التشخيص

الجدول عدد3 : جدول في حالات عدم المطابقة

| جدول في حالات عدم المطابقة طبقاً للمواصفات 2015:9001 | | | | | | |
|--|--------|---------|---------|----------|---------|---------|
| المرحلة | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| المرحلة | النجاح | القيادة | التخطيط | المسائلة | الانشطة | التقييم |
| المرحلة | 4...1 | 3...1 | 3...1 | 5...1 | 7...1 | 3...1 |
| الادارة العامة | X | | | | | X |
| مخابر البحث | | | | | X | |
| الوحدة المختصة | | | | | X | |
| مصلحة التحاليل | | | | | X | |
| التصرف في الموارد البشرية | | | | X | | X |
| صيانة المجهيزات و البناات | | | | X | | X |
| صيانة المنظومات الاعلامية | | | | | X | |
| الشراء و التصرف في المخزون | X | | | | X | |

مخرجات المرحلة الأولى من المشروع

- تقرير اختبار بشخص مدى إستعداد المركز لارساء منظومة إدارة جودة طبقاً ل:
- مواصفات الايزو حول منظومة إدارة الجودة 2015:9001
- المواصفات الفرنسية حول أنشطة البحث بالمخابر NF X50-553
- خطة عمل مصادق عليها من قبل لجنة الجودة و الادارة العامة للمركز

المرحلة الثانية: التحسيس و تكوين الأعوان في مجال الجودة

يبين الجدول عدد4 بيان ما تم إنجازه في المرحلة الثانية

ما بعد الحصول على الشهادة

إيماناً من لجنة القيادة بأنّ مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة و في إطار تطبيق مبدأ التطوير المستمر و بعد النجاح المتحصّل عليه و الذي ساهم فيه كلّ أعوان المركز، ستعمل اللجنة على:

- مواصلة تنفيذ ما تم إدراجه بعقد البرنامج 2015-2018 في مجال الجودة من خلال:

- إرساء منظومة الجودة في مجال الاعتماد طبقاً للمواصفات العالمية ISO/CEI 17025:2018

- إرساء منظومة الجودة في مجال الصحة والسلامة المهنية طبقاً للمواصفات العالمية الايزو 14500:2018

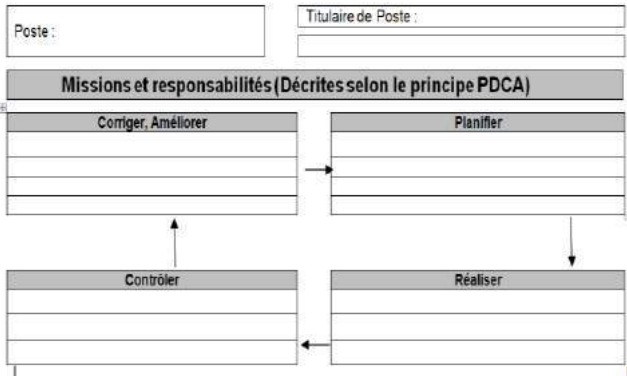
- إرساء منظومة الجودة في مجال البيئة طبقاً للمواصفات العالمية الايزو 14001:2015

المحور الثاني: تقديم تجربة نموذجية في مجال التصرف في

المهارات المكتسبة لدى الموارد البشرية بالمركز

إعتماداً على مبدأ التشاركية في إتخاذ القرار، تم الاتفاق ضمن لجنة الجودة المحدثة بالمركز على بلورة بطاقة لمركز عمل طبقاً للمثال التالي والمبين بالجدول عدد 7 حيث تم تقسيم الأنشطة المطالب بها كل عون وإطار إلى أربعة ميادين بحيث نجم عن كل الأنشطة ذات العلاقة بعملية التخطيط، ثم الانجاز، تليها الأنشطة ذات العلاقة بالتقييم وأخيراً المراجعة والتطوير المستمر.

الجدول عدد 7: الأنشطة المطلوبة بمركز عمل معين



تطبيقاً لمتطلبات الجودة و خاصة ما ورد بالمطمة الرابعة من الفقرة 7.2، تم تحديد المهارات الفنية و العلمية منذ البداية و المطلوبة عند إسناد مركز العمل، للغرض تم تقسيم المهارات إلى أربعة مناطق:

- التكوين المطلوب (بمستوى أدنى)
- الخبرة الدنيا المطلوبة
- المهارات الخاصة بالعون
- المهارات الثانوية

مثل ما هو مبين بالجدول عدد 8

الجدول عدد 5: بيان ما تم إنجازه في المرحلة الثالثة

| عدد رتبي | عدد الأيام | بيان المرحلة |
|----------|------------|--|
| 3.1 | 15 | المرافقة في إعداد، مراقبة، المصادقة للوثائق التي ستعتمد في منظومة التصرف في الجودة بالمركز |
| 3.2 | 04 | التخطيط و إنجاز التدقيق الداخلي |
| 3.3 | 02 | معالجة حالات عدم المطابقة المنبثقة من التدقيق الداخلي |
| 3.4 | 01 | تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية. |

مخرجات المرحلة الثالثة من المشروع

- تم إرساء منظومة جودة طبقاً للمواصفات العالمية الايزو 9001:2015 فيو مجال أنشطة البحث والتطوير في البيوتكنولوجيا وأنشطة تتمين نتائج البحث ونقل التكنولوجيا بمركز البيوتكنولوجيا بصفافس، تونس.

المرحلة الرابعة: مراجعة الإدارة و الحصول على الشهادة

يبين الجدول عدد 6 بيان ما تم إنجازه في المرحلة الرابعة

الجدول عدد 6: بيان ما تم إنجازه في المرحلة الرابعة

| المرحلة | عدد الأيام | بيان المرحلة |
|---------|------------|---|
| 4.1 | 01 | المرافقة في عملية مراجعة الإدارة |
| 4.2 | 0.5 | المرافقة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية |
| 4.3 | 0.5 | المرافقة في برمجة الاعداد للحصول على الشهادة |

توج هذا المشروع بحصول المركز في 09 ماي 2017 على

شهادة الجودة طبقاً للمواصفات العالمية الايزو 9001:2015 في:

- أنشطة البحث والتطوير في مجال البيوتكنولوجيا
- أنشطة تتمين نتائج البحث ونقل التكنولوجيا.



يبين الجدول التالي مثال لمجموع الانطباعات العام المسند للعون في مركز عمل مع مقارنته بالانطباعات الأدنى و المطلوب للمركز

الجدول عدد 11 : مثال لبطاقة تقييم المهارات المطلوبة

Appréciation Attribuée à Mr XXX pour le poste de : XXX

Appréciation Requisite pour le poste de : XXX

| Poste : RHQ | Mission | Note / 100 | XXX |
|--|---|------------|-----|
| • Catégorisation IT | Assurer la création, l'entretien et les améliorations des procédures de recrutement et de gestion du CSD dans la mise en place du Système de Management de la Qualité | 20 | 20 |
| • Gestion Ingénieur | Gérer les ressources (humain, matériel) et assurer la mise en œuvre des processus nécessaires au SMC2017 établis, mis en œuvre et entretenus conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 | 10 | 9 |
| • Connaissance et maîtrise des technologies | Maîtriser les outils informatiques et logiciels utilisés dans le processus de recrutement et de gestion des ressources humaines et assurer la mise à jour des données de ces outils | 10 | 8 |
| • Connaissance en management | Programmer, coordonner, superviser et réguler les actions des sous-traitants de la Qualité | 10 | 10 |
| • Connaissance des techniques de planification et de développement du groupe | Participer à la mise en œuvre du SMC2017 et assurer l'efficacité de la mise en œuvre du SMC2017 | 10 | 9 |
| • Maîtrise des techniques de l'outil qualité | Participer à la préparation de rapports d'évaluation interne | 10 | 10 |
| • Maîtrise de l'outil informatique (Excel/PowerPoint) | Diffuser et promouvoir la culture qualité au CSD | 10 | 10 |
| | Participer à la définition de la PG du SMC2017 | 10 | 10 |

Note Attribuée à la Tâche Assister le poste de : RHQ : 90 / 100

Note Requisite pour le poste de : RHQ : 90 / 100

أهم النتائج المسجلة و المتوقع إنجازها في هذا الغرض مع بعض الاستنتاجات و التوصيات

مخرجات التجربة النموذجية في مجال التصرف في المهارات

- تم تجميع المقترحات المنبثقة عن عملية التقييم و خاصة المهارات المطلوبة و التي تم رصدها كمنقص لدى الأعوان المعنيين و بالتالي تم برمجتها ضمن برنامج التكوين السنوي لأعوان و إطارات المركز .
- تم العمل على إنجاز جداول تبين قدرة الأعوان و الاطار التقني على الانتقال إلى مراكز عمل مختلفة و حسب المهارات المطلوبة و بالتالي يمكن سد الشغور على مستوى داخلي و دون اللجوء إلى طلب الاعلان عن التعاقد مع أطراف خارجية و الذي من شأنه أن يعزز الثقة مع طالبي الخدمة و المسدات من قبل المركز .

هذا و يبين الجدول عدد12 كيفية إدخال البيانات حسب

الأنشطة و المعدات العلمية و العون المسند إليه المهمة:

الجدول عدد12 : جدول يبرز تعدد المهارات للعون الواحد

| | | |
|---|------------------------|---|
|  | Matrice de polyvalence | 20/02/2017 GRH PR/00 Page: page 1 |
|---|------------------------|---|

Structure de recherche / d'appui : Laboratoire XXX

| Tâches/ Equipement | Equipement | Equipement | Equipement | Equipement | Equipement | Equipement | Equipement |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Opérateur | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 |
| Opérateur 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | | |
| Opérateur 2 | 2 | | | | | 4 | 4 |
| Opérateur 3 | | | | | | 4 | 4 |
| Opérateur 4 | | 4 | 4 | | | | |
| Opérateur 5 | 3 | | 2 | 4 | 4 | 3 | |
| Opérateur 6 | | | | 4 | 4 | | |
| Opérateur 7 | 3 | 3 | 4 | | | | |

1 : Ne sait pas faire 2 : Sait faire avec assistance 3 : Sait faire sans assistance 4 : Sait faire et assister

Activer WIR

الجدول عدد8 : المهارات المطلوبة بمركز عمل معين

| Compétences requises : | |
|---------------------------------|-------------------------|
| Formation initiale (minimale) : | Expériences minimales : |
| Compétences complémentaires : | Qualités Personnelles : |

هذا و تتم عملية تحيين بطاقة مركز العمل دورياً كل سنة و

قبل الاجتماع السنوي لمراجعة الإدارة.

الجدير بالذكر أن بطاقة مركز العمل يتم المصادقة عليها

من قبل المسؤول المباشر، إدارة الموارد البشرية و الإدارة العامة

للمركز مثل ما هو مبين بالجدول عدد9

الجدول عدد9 : المصادقة على المعطيات الواردة بطاقة العمل

| | |
|--|---|
| Date & Signature du Titulaire de poste | Date & Signature du supérieur immédiat |
| Date & Signature GRH | Date & Signature de la Direction Générale |

انطلاقاً من البطاقات المشار إليها أعلاه، تم الاتفاق في

مرحلة ثانية على تقييم مستوى المهارات لكل عون باعتماد المثال

المبين بالجدول عدد10:

الجدول عدد10 : تقييم المهارات المطلوبة

| Poste : | Mission | Appréciation | Mr |
|---------|---------|--------------|----|
| Profil | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

حيث يتم إدراج ما تم تحديده من مهارات مطلوبة و المبينة

بالجدول عدد 8 بخانة «Profil»

- التكوين المطلوب (بمستوى أدنى)
- الخبرة الدنيا المطلوبة
- المهارات الخاصة بالعون
- المهارات الثانوية

بعد ذلك يتم إدراج الأنشطة المطلوبة و المبينة بالجدول

عدد7 و إدراجها بخانة «Mission» .

أخيراً يسند الرئيس المباشر عدد لكل نشاط على أن يكون

مجموع النقاط المتحصل عليها لكامل الأنشطة 100 نقطة و إدراجها

بخانة «Appréciation» ..

عند استكمال المراحل السابقة، يقوم الرئيس المباشر في

إطار عملية تقييم مهارات العون و ذلك بإسناده عدد تقييمي عن

كل نشاط .

بعض الاستنتاجات و التوصيات

إن مواصلة الاستثمار في الموارد البشرية عبر تركيز منظومة تكوين داخلية تساعد على رصد المهارات المطلوبة و تقييمها لاحقا لكل عون بالمركز، ل يتم إثر ذلك إعداد برنامج تكوين خاص في الغرض، سيمكّن مركز البيوتكنولوجيا بصفاقس من المشاركة في مشروع دعم الجودة "PAQ-CR 2S" و الذي أعلن عنه مؤخرا بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي عبر إرساء منظومات في مجال

- الاعتماد طبقا للمواصفات العالمية 2018: ISO/CEI 17025
 - الصحة و السلامة المهنية طبقا للايزو 2018:45001
 - البيئة طبقا للمواصفات العالمية الايزو 2015:14001
- هذا و لتحقيق هذه الأهداف يقترح:

- إحدات جائزة سنوية لأحسن مشروع مجدد في مجال دعم الجودة بمراكز البحث العلمي
- إحدات جائزة لأحسن عامل/ تقني / مهندس / إداري بمراكز البحث قصد التحفيز و التشجيع على مزيد بذل و العطاء و يعتمد في ذلك المؤشرات التالية:
 - المبادرة و المساهمة في الخلق و الابداع
 - تحقيق الإضافة في العمل
 - حسن التنظيم و الانتاجية

▪ إحدات خلية دائمة بالمركز تسند لها مهمة المحافظة على نظم الجودة و متابعة التطوير المستمر.

المراجع (References):

1. La gestion des competences Une demarche essentielle pour la competitivite des entreprises,Éditions d'Organisation Groupe EyrollesGroupe Eyrolles, 2009 ISBN : 978-2-212-54178-6.
2. Elaborer_objectifs_et_TDB, AFNOR et Éditions Livres à Vivre 2010 ISBN AFNOR 978-2-12-465223-5.
3. La Norme ISO 9001:2015, Systèmes de management de la qualité — Exigences du 15 septembre 2015.
4. La Norme Française NF X50-553, Management des activités de recherche du 24 juillet 2014.
5. La Norme ISO 19011:2018, Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الليبية وأثره لرفع كفاءة جودة للتعليم العالي "جامعة المرقب نموذجاً"

خديجة منصور أبوزقيا

استاذ مساعد - كلية العلوم

جامعة المرقب _ ليبيا

khadijabuzgia@gmail.com

الملخص: يعد التخطيط الإستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة القلب النابض في مختلف المؤسسات، حيث يلعبان معاً دوراً مهماً في بناء البنية للمؤسسة لتوصلها إلى العالمية، وبدونهما سيكون هنالك تحدي كبير لعمل المؤسسة، إذ يساهمان معاً تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وتوجيه وتنفيذ مختلف عملياتها، فهما مصدر حيوي لديمومتها وبقائها وتمييزها. هدفت الورقة البحثية إلى التعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال اهداف ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس:-

" ما واقع التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الليبية وأثره لرفع كفاءة جودة للتعليم العالي؟"

"تعرضت الورقة البحثية لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى ممارسته، ومدى توافره في المؤسسة قيد البحث كنموذج لمؤسسات التعليم العالي العامة في ليبيا من خلال دراسة مدى توفر خطة استراتيجية للجامعة ثم الصيغ والتوصيات المقترحة التي تسهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة في ضوء معايير الجودة. الكلمات المفتاحية: الجودة ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، التخطيط الإستراتيجي ، جامعة المرقب، التخطيط ، الانترنت .

Strategic planning of ICT in Libyan universities and its impact to raise the quality efficiency of higher education "AL-MARGEb UNIVERSITY as a model"

Khadija Mansour Abuzagia
AL-MARGEb UNIVERSITY
Khoms, Libya
khadijabuzgia@gmail.com

Abstract: Strategic Planning and Information and Communication Technology (ICT) are the heart of the various institutions. They play an important role in building the structure of the organization to reach the world. Without them, there will be a great challenge for the work of the organization. Together, they contribute to facilitating the flow of appropriate decisions and directing and implementing their various operations. For its permanence, survival and discrimination.

The aim of the paper is to identify the concept of strategic planning for ICT through the objectives and requirements of strategic planning for higher education by answering the main question:

"What is the reality of the strategic planning of ICT in Libyan universities and its impact to raise the quality efficiency of higher education?"

"The paper examined the clarity of the concept of ICT strategic planning and the extent of its practice and its availability in the institution under consideration as a model for the general higher education institutions in Libya by examining the availability of a strategic plan for the university and the proposed formulas and recommendations that contribute to the development of strategic planning for ICT in University in light of quality standards.

key words: Quality, Information and Communication Technology, Strategic Planning, AL-MARGEb UNIVERSITY, University, Planning, Internet.

تجاوز البعد الزماني والمكاني. فقامت الدول بتطوير الآليات التقنية والوسائل لتابعة تنفيذ تلك السياسات وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة، وتهيئة المناخ لملائمة التطورات العالمية المتجددة.¹ وتحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك

المقدمة (Introduction): لعبت الثورة التكنولوجية دوراً كبيراً في تغيير العديد من المفاهيم التي كانت بمثابة مسلمات، وتم تعويضها بمفاهيم جديدة، ساهمت في تحليل ودراسة وحدات المجتمع الدولي، وحلّ الكثير من عقده. فدخل العالم مرحلة متقدمة ضمن آفاق عصر المعلومات، بغية الاستفادة من التقنيات المتوفرة في مجال المعلومات. والتي أصبحت معياراً يقاس به تقدّم المجتمعات وتطورها. إن العالم اليوم، غدا كقرية صغيرة، أوجب

ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟ وما أسباب لجوء

الجامعات للتخطيط الاستراتيجي؟

ما هو واقع التعليم الجامعي الحالي في ليبيا؟ ومدى

امكانية الاهتمام بالثقافة المعلوماتية وضرورة تفعيلها في كافة

المؤسسات التعليمية، والاستفادة من طاقات وإمكانيات؟

ولتحقيق أهداف البحث، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وقامت بتصميم استبانة موزعة

على سبعة أبعاد هي:

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم نحوه؟

2. ما كيفية ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي

لتكنولوجيا المعلومات؟

3. ما هي أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجودة

التعليم العالي؟

4. ما هي المقومات الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات

في التعليم العالي؟

5. "ما شكل التغيير الذي سيطر على النظام التعليمي في

ظل تكنولوجيا المعلومات في المستقبل، واثّر هذا التغيير

على التعليم العالي؟

6. ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات

على كل من المنهج والطالب وعضو هيئة التدريس؟

7. ما اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا

المعلومات للتعليم العالي؟

مصطلحات البحث:

الإستراتيجية: هي خطة موضوعة تحدد السياقات وأسلوب

التصرف، فهي الدليل للتعامل مع موقف محدد، وهي مصممة

لتحقيق الأهداف، وهي سلوك فيه من الخداع للوصول إلى الغاية.²¹

الجودة: تعرف الجودة بأنها " استراتيجية إدارية تركز على

مجموعة من القيم، مستمدة طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن

في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية

في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي، لتحقيق التحسن

المستمر للمنظمة.¹⁰

التخطيط: وهو ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال،

وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل ويعرف بأنه أسلوب علمي

وعلمي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم

معالم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات، وكيفية تنفيذها بإتباع

سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.³

1. **التخطيط الاستراتيجي : مفهوم وأهمية**

أصبحت الإدارة الاستراتيجية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضرورة حتمية وملحة.

أهمية البحث :

- تتبع الغاية من هذا البحث الى الحاجة الماسة للتخطيط

الإستراتيجي لتقنيات المعلومات في مؤسسات التعليم العالي

الليبي لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير أداء هذه

المؤسسات وتحسينها.

- الأهمية النظرية للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي

للجامعات.

- الأهمية التطبيقية لمنهجية التخطيط الاستراتيجي والتي تركز

على جمع المعلومات عن كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة

بالجامعة، وتأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم من أجل

تلبية متطلبات المجتمع المحيط بالجامعة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في

الجامعات الليبية ودوره في تقديم الحلول للمشاكل ورفع كفاءة

مؤسسات للتعليم العالي.

مشكلة البحث :

- الى اي مدى تطبق الجامعات الليبية مفهوم التخطيط

الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات؟

- هل يوجد اثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محاور

تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الليبية؟

منهجية البحث :

المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي

نظرا لملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها..

هدف البحث :

تستهدف الورقة البحثية تسليط الضوء على مفهوم

التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال

اهداف ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، ومحاور

التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسليط

الضوء على اهداف ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات

التعليم العالي، وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس :-

" ما واقع التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات

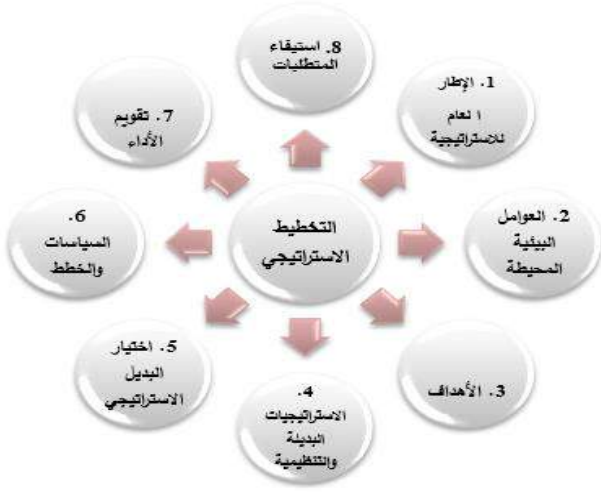
والاتصالات في الجامعات الليبية وأثره لرفع كفاءة جودة للتعليم

العالي؟

ويمكن تحقيق الأهداف السابقة من خلال الإجابة على

مجموعة التساؤلات التالية :

في المستقبل ، وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية ، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.



شكل 1 عناصر التخطيط الاستراتيجي

بدأ التخطيط الاستراتيجي بافتراضات عن البيئة، والاقتصاد، والمتغيرات الاجتماعية والسياسية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، "ويمكن أن يكون لتلك المعلومات دلالة استراتيجية قوية لتأصيل التخطيط الاستراتيجي ضمن ثورة المعلومات، واعتبارها مقومات فاعلة ومرشدة في تحديد مدى التفاؤل، أو التشاؤم في التنبؤ بالمنتج والسوق على المدى الطويل"⁶

ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والانترنت، والمتغيرات المتلاحقة، والمنافسة الحادة المتأتمية من البيئة الخارجية، "وأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى للتعرف على كل ما يجري خارج حدودها، بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية"¹³

وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من الأصول الأساسية في أية مؤسسة مثل الموارد المالية والكوادر البشرية والمباني والتجهيزات . من هنا تبرز أهمية وضع خطط استراتيجية معلوماتية في كل مؤسسة حتى يتم بناء هذه النظم على أسس قوية ولكي تتحقق الاستفادة المثلى منها.

1-1 أهداف التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي

تركيز التخطيط الاستراتيجي وبشكل متزايد على التعلم والإبداع، مع الاعتراف بأن قادة الكليات والجامعات يحتاجون لتحديد المفاهيم، وأن يفكروا ملياً بتغيير الهياكل القائمة والعمليات ، حيث تتمحور المفاهيم الحديثة نسبياً والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر حول الديناميكية، والمرونة، والفتنة، والإبداعية.

ولكي يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، فإنه من الضروري أن يتم تحديد وتدقيق رسالة المؤسسة التربوية وغاياتها ذات الطابع الغامض، العام، والعريض، ولهذا طالبت العديد من الأدبيات

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية إلى لاقى استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة . فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين : ما هو وضع المنشأة الحالي؟ وكيف تريد أن تصبح في المستقبل؟ ويبحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمؤسسة فحسب ، بل لمستويات وبيئات أبعد من ذلك . كذلك يدعو لوضع خطط بعيدة المدى ، بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى .

التخطيط الاستراتيجي هو منهجية شاملة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في البحث عن فرص إيجاد ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وتحديد مجال نشاطها، وحصر الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة، وتحديد توجهات المنافسين وسبل مواجهتها، وتحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة، وتحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الخطة الاستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.¹⁶

التخطيط الاستراتيجي مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما: التخطيط والاستراتيجية.

وأما مصطلح التخطيط فيعني عملية منظمة واعية من التفكير العلمي السليم التي تسبق أي عمل، وهي النظرة المستقبلية لإتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء إحتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهي بوضع خطة تحدد : ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ.¹⁹

ويعد مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية المختلفة، وتستخدم للدلالة على الهدف الذي ينشده الفعل.

فهي نهج علمي فني وفكري شمولي تستند إلى معلومات ومعارف، لأنها حيوية وقابلة للتطوير يقوم بها الخبراء والاختصاصيين والباحثين، وهي أكثر غنى من العملية التخطيطية، يقع ضمن إطارها التخطيط الاستراتيجي، وأداة التغيير، وإدارة ثقافة المنظمة، وإدارة المعرفة والبيئة، وهي تمثل امتداداً وتطويراً جزئياً لمفاهيم الخطة الاستراتيجية والمغذية لها، فهي تمثل تشخيص وتركيب لحاضر المنظمة بمنظور مستقبلي، وهي الإطار المرشد لمجموعة من الخيارات التي تحدد طبيعة تلك المنظمة واتجاهها، وتتصل تلك الاختيارات بالمجالات السياسية والاقتصادية والمعلوماتية والعسكرية والتكنولوجية والموارد.

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها

الجامعية لمؤسسات التعليم العالي استناداً إلى المعايير العالمية ،
ومن هذه المعايير :

- 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 .

وهذه المعايير ترتبط بشكل مباشر بمتطلبات الجودة الشاملة والمعايير المتعلقة بها، وهي تعطي تصوراً واضحاً للشكل الأمثل للخدمات التي ينبغي أن تقدمها مؤسسات التعليم العالي، إلا أنها لا تمثل جميع مناحي ومجالات العمل الأكاديمي ومتطلباته فهي تركز على معايير تتعلق بجودة الخدمات الإدارية.

1-3 أهمية وأسباب لجوء الجامعات للتخطيط الاستراتيجي

تحتاج الجامعات إلى التخطيط الاستراتيجي نظراً لطبيعتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، كمدخل لتحسين أداء الجامعة وتلبية إحتياجات ورغبات المستفيدين وأصحاب المصالح بشكل يحقق لها مكانة تنافسية أفضل أمام الجامعات المنافسة.

ولما كان النظام الجامعي هو نظام مفتوح بطبعه، يؤثر ويتأثر ببيئته الخارجية، وذلك لأن المبرر المباشر لوجود هذا النظام هو خدمة البيئة المحلية والنهوض بها على أكمل وجه ممكن، وهذا الدور لا يستطيع أن يؤديه النظام الجامعي إلا إذا أثر وتأثر بالبيئة التي يعيش فيها ويتعامل معها، فالجامعة تتلقى مدخلاتها من البيئة متمثلة في الطلاب والإحتياجات البشرية، والإمكانات المالية والمادية، وإحتياجات المجتمع من الخريجين والأبحاث، وغيرها، وتتمثل عملية التشغيل التي تقوم بها الجامعة في التدريس وتنظيم المناهج وإجراء البحوث والقيام ببرامج خدمة البيئة، وكل ذلك بغرض الوصول إلى مخرجات نهائية تتمثل في الخريجين ونتائج البحوث والاستشارات والإبداعات والإختراعات والإبتكارات العلمية، ثم هناك التغذية المرتدة، والتي تعبر عن مدى استفادة البيئة بمخرجات الجامعة ومدى درجة الرضا عن هذه المخرجات، فهي تعد بمثابة أسلوب رقابي على النظام الجامعي من البيئة الخارجية.¹⁷

بوجوب تطور الرؤية الاستراتيجية للمنظومة التعليمية بصورة رسمية قبل تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي ، مما سيبرز لنا عنصراً هاماً وهو "التركيز على غايات التخطيط " .²

أهداف المنظومة الجديدة للتعليم الجامعي والتي تمثل أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي :

- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً ، وتقنياً ، وثقافياً متكاملأ ، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومركزاً إلى تقنياته ، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته.
- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.
- استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديموقراطي بين عناصرها ، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة.
- المساهمة الإيجابية 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.
- تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير .
- تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية.¹²

1-1 متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة .
- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط .
- صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً .
- موظفون وإدارة ملتزمون بالخطه .
- قناعة كاملة للمشاركين بالخطه بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطه الاستراتيجية .

1-2 المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي

حاولت العديد من المؤسسات وهيئات الاعتماد ومجالس التعليم العالي في الكثير من دول العالم وضع معايير محددة لقياس كفاءة المؤسسة ، وقد وضعت معايير تخطيطية هامة لتحسين البيئة

والبرامجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال وتطبيقاتها والوسائل الأخرى. "بمعنى أنها تشمل المكونات المادية والبرامجيات في الحاسوب، اللذان يشكلان الضلعان المتقابلان في مثلث المعلوماتية، وقاعدتهما المعلومات والمعرفة، وحصيلتهما النهائية أنهما المنظومتان اللتان تشكلان علم المعلوماتية"⁷.

يمثل التخطيط الاستراتيجي تكنولوجيا منظمات الأعمال، فله أهمية في بقائها ونموها الطويل الأمد، ويساعدها على أداء أفضل عمل بتوجيه طاقتها نحو الأسلوب الأمثل. وتشكل الخطة الاستراتيجية العمود الفقري والمركز العصبي لمنظمات الأعمال، وتبنى على أساس المعلومات، والبيانات، والإمكانيات المادية والبشرية. يجب على جميع الإدارات، والشعب، والأقسام أن توحّد نشاطاتها مع الخطة الاستراتيجية الشمولية للمنظمة، وتفعيل كافة الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية تسري في جميع مفاصل المؤسسة وتبدأ بعملية انتشار وتطوير خطط العمل والإدارات وغيرها، وبذلك يساهم الجميع في مفردات عملية التخطيط الاستراتيجي.

2-1 التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

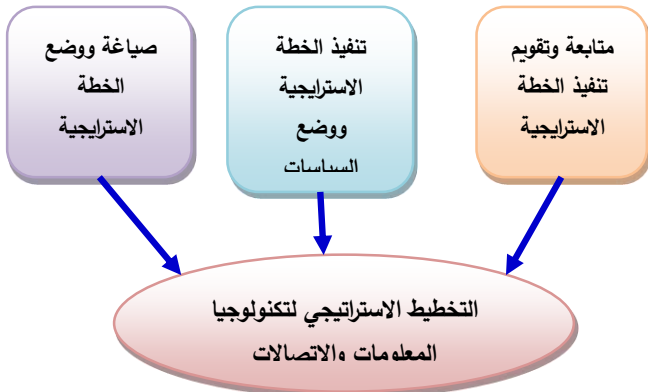
يهدف وضع خطة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحقق تكامل تكنولوجيا المعلومات وتزامن تطورها بما يحقق أهداف المؤسسة. ومن المهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي تحديد أهداف تكنولوجيا المعلومات وربطها بأهداف المؤسسة، فالهدف من بناء تكنولوجيا المعلومات هو مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وبدون التخطيط بعيد المدى فإن تطوير التكنولوجيا لن يكتب له النجاح بالصورة المأمولة له. وتطوير خطة استراتيجية للمعلوماتية وتطوير نظم المعلومات اللازمة لها يتطلب العديد من الدراسات والمراحل.

ومن أهم أسباب لجوء مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- ثورة الإتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والإحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية، والتغيرات في المتطلبات من الموارد المالية والبشرية، وزيادة النمو السكاني والطلب على التعليم الجامعي مع وجود أعباء مالية، والحاجة إلى الموازنة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل؛ كل هذه الأسباب تلزم الجامعة بتبنى التخطيط الاستراتيجي من أجل التحسين المستمر، وأداء أنشطة وأعمال مختلفة عن المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة للمنافسين ولكن بطريقة مختلفة، مع العلم بأن التخطيط الاستراتيجي للجامعة يختلف عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال في أن الاستثمار في التعليم الجامعي هو استثمار طويل المدى وأنه لا يوجد للجامعة مستفيد واحد ومحدد، فهناك الطلاب وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل.
- أن التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأجل لكونه يمكن المؤسسة التعليمية من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين.⁸
- التخطيط الاستراتيجي يحقق التميز للمؤسسات، وذلك من خلال مراجعة ظروف سوق ومجال عمل المؤسسة وإحتياجات المستفيدين والتطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة ومدى وفرة الموارد التي قد تمثل فرص أو تحدى أمام المؤسسة، ويضع التخطيط الاستراتيجي خطة استراتيجية تؤدي إلى إيجاد حالة من التقارب بين موارد المؤسسة وقدراتها الداخلية وبين الفرص والتحديات الخارجية، وذلك يحسن استغلال الفرص بتقديم منتجات وخدمات تلبي الحاجات والتوقعات المتغيرة للمستفيدين وأصحاب المصالح، وكذلك بتخفيف ما تفرسه البيئة المحيطة من تحديات، والاستفادة من نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، وبالتالي بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في تفوقها على المنافسين، ودعم قدرتها على العمل في بيئة تحفل بمتغيرات وتحديات متنوعة ومتسارعة ومتصارعة.⁴

2.2 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

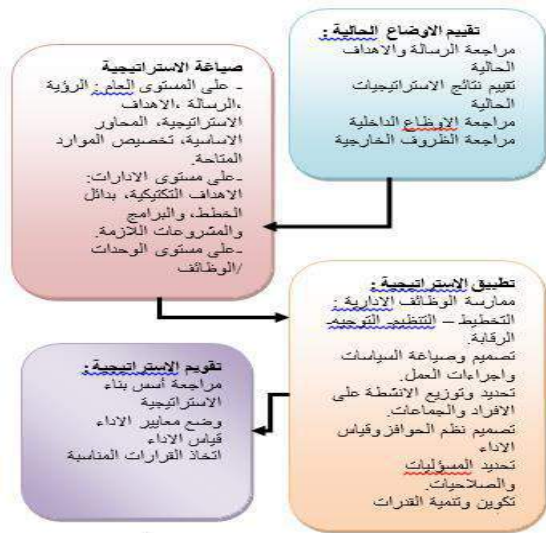
تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة القلب النابض في مختلف منظمات الأعمال، إذ تساهم في تسهيل انسيابية القرارات المناسبة وتوجه وتنفيذ مختلف عملياتها، فهي مصدر حيوي لديومتها وبقائها وتمييزها التنافسي. تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأجهزة



شكل 2 محاور التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات

وبصفة عامة تتضمن تطوير الخطة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأي مؤسسة الدراسات التالية:

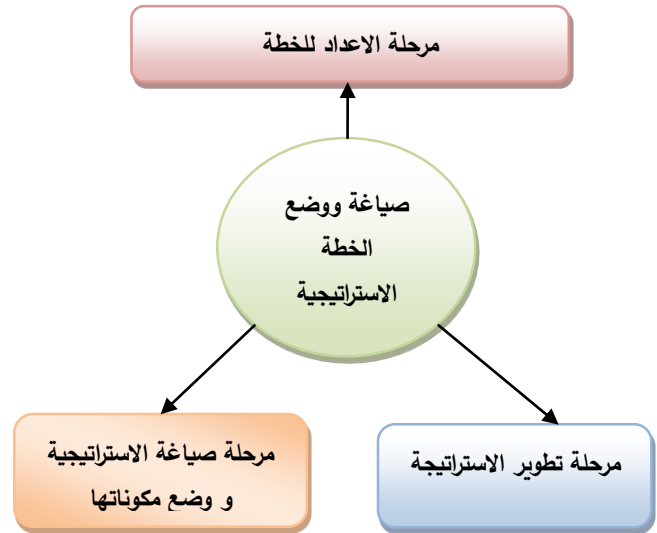
- دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام الإدارات والأقسام المختلفة.
- تحديد نظم المعلومات المطلوبة للمؤسسة .
- تحديد أولويات النظم.
- دراسة خيارات وبدائل التكنولوجيا المختلفة .
- دراسة متطلبات القوى البشرية وخطة التوظيف والتدريب.
- دراسة الوضع الحالي لنظم المعلومات وتقنيات الحاسوب في المؤسسة.
- وتشمل عمليات التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثلاثة محاور رئيسية وهي:
- صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية.
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية ووضع السياسات والخطط اللازمة لتنفيذها.
- متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.
- خطة استراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.



شكل 4 مراحل الإدارة الاستراتيجية

3. صورة مختصرة للتعليم الجامعي الحالي في ليبيا

تحتل الجامعات موقعا متميزا في نظام الاتصال العلمي وذلك لما تقوم به من توفير عدد هائل من القوى البشرية العاملة في هذا النظام ، ولكونها احد ابرز المؤسسات التي تعمل على تطوير النشاط العلمي في المجتمع، فضلا عن دورها في اصال المعرفة بالعلمية عن طريق التدريس، ودورها في تنمية المجتمع. صدر أول قانون لإنشاء التعليم الجامعي محليا في العام 1955 لتكون ليبيا خامس قطر عربي به تعليم جامعي وطني وتأسست بموجبه الجامعة الليبية في بنغازي، غير أن التشريعات التي توالى في الصدور لتنظيم هيكلتها زادت من عدد الجامعات وفروعها.



شكل 3 مراحل وخطوات صياغة ووضع خطة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات

2- الإدارة الإستراتيجية

الإستراتيجية هي تلك المجموعة من القرارات الإدارية والأعمال التي تقرر الأداء طويل المدى لمؤسسة ما. وتساعد الإدارة الإستراتيجية على إيجاد فهم أوضح لرؤية المؤسسة، وعلى التركيز الأدق لما هو مهم من ناحية إستراتيجية، وعلى فهم أفضل للبيئة المتغيرة بشكل سريع. ووصلت الإدارة الإستراتيجية الآن إلى حد من التطور بحيث إنها تساعد المؤسسة على العمل بشكل ناجح في بيئة ديناميكية معقدة. كما يتطلب أن تصبح المنظمة كمؤسسة متعلمة - أي مؤسسة لديها مهارة في الإبداع والاكتساب ونقل المعرفة وفي تعديل سلوكها من أجل أن يعكس معرفة جديدة ونفاذ بصيرة. ولتحقيق إدارة استراتيجية متميزة يتطلب توفر المقومات الآتية:

- فتح جامعات وفروع جديدة لامتداد احتياجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل.
- غياب سياسة واضحة للقبول في الجامعات، ووجود خلل هيكلي في توزيع الطلاب على الكليات التطبيقية والانسانية.
- تدني جودة التعليم، ودرجة التحصيل العلمي عند الطلاب، وعدم قدرتهم على التعليم الذاتي، والاستقلالية، والابداع، وارتفاع نسبة الرسوب بشكل كبير.
- جمود المناهج التعليمية، وعدم مواكبتها للتطورات العلمية، وتخلفها عن مجارة التنوع المعرفي وتطبيقاته، وضعف الاسس العلمية، والتكنولوجية في مجالات البحث والتطوير.
- ضعف كمي وكيفي في هيئة التدريس، وعدم الاهتمام بالاعداد التربوي، والمهني لاعضاء هيئة التدريس، وغياب التقييم الصحيح بسبب تزايد عدد الطلاب للأستاذ الواحد.
- مخرجات النظام التعليمي، وبخاصة من خريجي العلوم الاجتماعية والانسانية قد شككوا عيناً على سوق العمل، وبالتالي زيادة في البطالة، وهدر لرأس المال البشري.
- النقص الكبير في الموارد المالية التي تتفق على التجهيزات العلمية، والخدمات.¹⁵

4. الدراسات السابقة

دراسة زعيبي (2014) بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال ال وظيفة الحالية.¹¹

دراسة عبد السلام مهنا (2008) بعنوان " مدى استخدام التقنيات التعليمية في مرحلة التعليم المتوسط بشعبية المرقب". وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام معلمي مرحلة التعليم المتوسط للتقنيات التعليمية، كذلك التعرف على المعوقات التي تقف عائقاً أمام المعلم في استخدامه لهذه التقنيات وتكونت عينة الدراسة من (88

ففي العام 1970 كانت في ليبيا جامعة واحدة عامة أساسية وأربعة معاهد بالاضافة للجامعة المفتوحة، ووصلت في العام 1980 ل 11 جامعة والجامعة المفتوحة و 15 معهد ومركز خاص، و عام 1995 كان عدد الجامعات 11 و 54 معهد ومركز خاص بالاضافة للجامعة المفتوحة، وفي عام 2010 تراجع عددها ليصبح 7 جامعات، بعشرين جامعة أقسام (فروع في بلدات صغيرة)، وبعد 17 فبراير 2011 وحتى عام 2017 أصبح بليبيا 24 جامعة حكومية. كان عدد الجامعات الليبية في العام 2010 حسب قرار 149 لوزارة التعليم العالي بشأن إعادة هيكلة الجامعات سبع جامعات بمختلف مناطق ليبيا، ثم أصبحت تسع جامعات بعد فصل جامعة المرقب عن جامعة مصراته، وجامعة الجبل الغربي عن جامعة الزاوية، بالإضافة إلى ثلاث جامعات ذات طبيعة خاصة، وهي جامعة ناصر "سابقاً" الزيتونة حالياً، والجامعة الأسمرية، والجامعة المفتوحة، مع حلول العام 2013 أصبح هناك 13 جامعة حكومية، و211 كلية.

خلال مرحلة ما بعد 2014 دخلت البلاد في حالة حرب، وأصبح هناك حكومتان، وهذا كان يعني بالضرورة وجود وزارتي تعليم، تتولى كل منها الإشراف على المؤسسات التعليمية الواقعة في نطاقها، سواء أكانت بالمنطقة الشرقية أو الغربية، فتم تأسيس حوالي 11 جامعة حكومية، دون مراعاة لأية ضوابط أو معايير، وبمخالفة لقانون التعليم رقم 18 لسنة 2010 والذي يلزم مجلس الوزراء، ووزارة التعليم عدم إصدار قرار تأسيس أي جامعة قبل قيام المركز الوطني لضمان الجودة بالتأكد من القدرة المؤسسية للجامعة على استيعاب الكليات واقسام العلمية الموجود بها.

مع حلول سنة 2017 أصبح هناك 24 جامعة حكومية غير ملتزمة بالشروط والمواصفات في المباني ومرافق الجامعية مما أدى إلى انتشار الكليات بشكل عشوائي وغير مدروس.

خاطبت وزارة التعليم العالي في العام 2012 رؤساء الجامعات لوضع استراتيجية للتعليم العالي إلى غاية 2030 مشتملاً على خططها الخمسية الأولى إلى نهاية 2017م و التي توقف العمل بها بسبب الإنقسام السياسي.⁵

الصعوبات التي تواجه التعليم الجامعي في ليبيا

تعاني الجامعات الليبية العديد من الصعوبات التي قد تحد من قدرتها على تحمل مسؤولياتها في إداء رسالتها التعليمية، وخدمة المجتمع بشكل افضل، ومن بين هذه الصعوبات مايلي:

- الافتقار الى التنسيق بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط التعليمي، أدى ذلك الى عدم التجانس بين مخرجات التعليم الجامعي، واحتياجات سوق العمل.

المحاسبية لمنظام المحاسبي، حيث أثرت في عرض المعلومات وسهولة تفسير النتائج وجودة المخرجات.

وكانت التوصيات بالبحث بشكل أوسع حول استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المديرين في عملية صنع القرارات للتعرف على العقوبات والصعوبات التي تتعمق بإدخال ومعالجة البيانات، والاستفادة من المخرجات.²⁵

دراسة **Herriman & Prior (2010)** بعنوان: The emergence of community strategic planning in New South Wales, Australia: Influences, challenges and opportunities

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ظهور التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي في ويلز (NSW)، خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد تطور على مدى العقود القليلة الماضية لتجسد التأثيرات الناجمة عنه. بالإضافة إلى أن هناك تحديات وفرص مشتركة شهدت من قبل المجالس المحلية في نيو ساوث ويلز التي تعهدت للمجتمع في وضع خطط استراتيجية وهذه الخطط هي وراء ظهور التخطيط التشاركي على المدى الطويل²⁴

4-1 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص الآتي:

1. اهتمت الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة، مثل دراسة دراسة زعيبي (2014) التي درست واقع التخطيط الاستراتيجي أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، ودراسة Herriman & Prior (2010) والتي درست نفس المجال في افي قطاع الحكم المحلي في ويلز.
2. ركزت بعض الدراسات على دراسة التكنولوجيا التعليمية، ومدى ممارستها في المؤسسات مجال البحث مثل دراسة مهنا (2008)، ودراسة (Sarakolaei,et,2012)، التي ركزت على دراسة أثر التكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية.
3. تناولت بعض الدراسات ضعف تركيز الانظمة التعليمية على مجالات وميادين ذات أهمية في الاقتصاد المعاصر المتمثل في تكنولوجيا المعلومات، والتقنيات الصناعية والإلكترونية مثل دراسة الحوات (2007)، والتي درست تأثير العامل التكنولوجي حيث جاء استخدامها في مرتبة متأخرة في التعليم.
4. ربطت بعض الدراسات بين التخطيط الاستراتيجي ومفهوم الجودة من خلال تحليل بعض المتغيرات وإبراز بعض المشاكل

معلماً يقومون بالتدريس في مدارس شعبية المرقب، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أ. إن أكثر الوسائل استخداماً في العملية التعليمية تمثلت في الوسائل التقليدية كالمسورة والكتاب المدرسي، فانهصر استخدام عينة الدراسة لهاتين الوسيلتين.
 - ب. ورد استخدام الوسائل المتطورة في مرتبة متأخرة جداً من سلم الاستخدام ومنها الحاسب الآلي والإذاعة التعليمية.¹⁴
- دراسة الحوات 2007 أشار الحوات إلى أن التعليم العربي يتصف بخصائص ومظاهر من أهمها ما يلي:

- تطغى عليه ملامح وطبيعة التعليم التقليدي، بمعنى أنه يعتمد على بناء صورة ذهنية تاريخية مثالية في ذهن الطالب وغالباً هذه الصورة مثالية ولكنها في التاريخ الماضي ولا وجود لها في الواقع، وهذا ينسحب على كل مواد العلوم الإنسانية والثقافية. فالتعليم بعيد عن الحياة والواقع وحقيقته، وكأن التعليم يعمل على بناء الوهم والسراب في أفق وعقلية الطالب والمجتمع والأسر جميعاً.
 - المناهج والكتب المدرسية، تمثل عناوين جديدة لمحتويات قديمة وتقليدية - والحديث هنا عن مناهج العلوم الإنسانية والآداب - وبالتالي تنتج خريجين عاجزين عن التعامل مع العالم الصناعي التقني تفكيراً وعملاً.
 - ضعف ارتباط مخرجاته بمتطلبات سوق العمل، وعدم توفر خبرات محلية أساسية وضرورية، أدى إلى تزايد عدد الباحثين عن العمل من الخريجين، وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة بشكل واضح.
 - ضعف تركيز النظام التعليمي على مجالات وميادين ذات أهمية في الاقتصاد المعاصر في جميع أنحاء العالم، مثل تقنية المعلومات، والتقنيات الصناعية والإلكترونية، مما جعل مساهمة العناصر الوطنية في هذه الميادين محدودة للعمل داخل وخارج ليبيا.
 - ضعف قدرة التعليم، وتواضع مساهمته في بناء مجتمع المعرفة، واقتصاد المعرفة الذي هو في الحقيقة مجتمع القرن الحادي والعشرين، أي بناء رأس المال الفكري والعقلي "الذكاء" المحرك للحضارة المعاصرة.⁹
- دراسة (Sarakolaei,et,2012) هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة والمكونة من 50 شركة مدرجة في البورصة الايرانية شملت شركات العمال والخدمات والتصنيع، وتم استخدام أساليب التحميل الاحصائي لتحليل النتائج. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها أن تكنولوجيا المعلومات أثرت في التقارير

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بأنها الطريقة التي يتبعها الباحث خطاها ليتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، تناول هذا الجزء من البحث الأسلوب المتبع في الدراسة.

تكونت عينة البحث من " 60 " عضو هيئة تدريس جامعة المرقب وقد تم اختيار العينة عشوائياً من مختلف الكليات. الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة: تم استخدام النسب المئوية في معالجة بيانات الدراسة الحالية.

اداة الدراسة: الاستبانة تم تصميم استبانته من النوع المفتوح للتعرف على اثر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الجامعات الليبية لرفع كفاءة جودة للتعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تحاول الباحثة من خلالها الإجابة على التساؤلات التي طرحت في مشكلة الدراسة وقد قسمت الباحثة نتائج الدراسة إلى سبعة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واتجاهاتهم نحوه؟
جدول 1 التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد اعضاء التدريس | التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرك |
|----------------|-------------------|--|
| 33% | 20 | 1- يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعة. |
| 43% | 26 | 2 يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة |
| 40% | 24 | 3- التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه سيتشرف المستقبل . |
| 45% | 27 | 4- الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي. |

المحور الثاني: ما كيفية ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات؟

جدول 2 كيفية ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر اعضاء التدريس بجامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد اعضاء التدريس | ممارسة التخطيط الاستراتيجي |
|----------------|-------------------|---|
| 55% | 33 | 1- تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات |
| 68% | 41 | 2- تقوم ادارة الجامعة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف |
| 46% | 28 | 3- تملك الجامعة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة |
| 41.6 % | 25 | 4- هناك معرفة من قبل اعضاء التدريس برسالة الجامعة للالتزام بها |
| 43% | 26 | 5- تعمل الجامعة على نقل رسالتها الى اعضاء التدريس المستهدفين في ممارسة نشاطها |

التي تعاني منها الجامعات مثل دراسة زعيبي (2014) التي وضحت أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستوى جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

5. قدمت دراسة مهنا(2008) ، تحليلاً هاماً للمعوقات التي تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمعلمين في مؤسسات التعليم لإرضاء المستفيدين وتحديد اتجاهاتهم ، هم الطلاب والموظفين .
6. هذا وقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاحصائي.

4-2 نتائج الدراسات السابقة

وقد خلصت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن هناك توجه إيجابياً وقناعة راسخة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والعمل بمبادئ الجودة .
- وجود علاقة طردية بين المستوى العلمي وبين السلوك الإداري الاستراتيجي .
- مؤسسات التعليم هي الأكثر حاجة للتخطيط الاستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عملياً .
- تبني استراتيجية الجودة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة يساهم في تطوير رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة .
- لقد رسمت بعض الدراسات إطاراً مفهوماً حديثاً مرجعياً لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- مشاركة الإدارات الدنيا والموظفون في عملية التخطيط يساهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والأداء الفاعل .
- أن تبني العمل بمبادئ الجودة الشاملة وتبني استراتيجيات واضحة ، ضرورة لمواجهة التحديات المعاصرة والتغلب على المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي.

4-3 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبانة وفي اخ تيار منهج الدراسة.
- استفادت الدراسة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات .
- كما استفادت الدراسة في عرض الإطار النظري وفي المراجع المستخدمة.

5. إجراءات الدراسة:

" التخطيط الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جامعة المرقب "

في المستقبل، وأثره على التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء التدريس بجامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد أعضاء التدريس | شكل التغيير الذي سيطر على النظام التعليمي |
|----------------|-------------------|--|
| 73.3 % | 44 | 1- تغيير النظرة إلى إستراتيجية التدريس ودور كل من الطالب و عضو هيئة التدريس |
| 65 % | 39 | 2- دخول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى مجال التعليم سيحدث مؤاممة بين المخرجات وسوق العمل |
| 91.6% | 55 | 3- أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ستعمل على تطوير المهارات المختلفة للخريجين |

المحور السادس: ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على كل من المنهج والطالب وعضو هيئة التدريس؟

جدول 6 اثر التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا اعلى المنهج والطالب وعضو هيئة التدريس من وجهة نظر اعضاء التدريس بجامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد أعضاء التدريس | تأثير التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات على المنهج والطالب وعضو التدريس |
|----------------|-------------------|--|
| 70 % | 42 | 1- تكنولوجيا المعلومات تسهم في تعلم المتعلمين |
| 41.6 % | 25 | 2- تكنولوجيا المعلومات تثير اهتمام المتعلم تشبع حاجاته للتعلم، وتعمل على ترتيب أفكار المتعلم، وتعديل سلوكه وتكوين اتجاهات إيجابية نحو عملية التعلم. |
| 80% | 48 | 3- المنهج الدراسي سيتضمن معارف جيدة عندما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات ارتباطاً مباشراً. |
| 86.6 % | 52 | 4- أن التكنولوجيا قد فرضت على عضو هيئة التدريس اليوم متطلبات جديدة فهي تتطلب مهارات جديدة لمواجهة هذه التحديات، مثل مهارات الحاسب الآلي وغيرها من المهارات الأخرى. |
| 66.6 % | 40 | 5- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في توفير ما هو جديد من المعرفة، كما ترى العينة أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تنمية مهارات عضو هيئة التدريس، وتعمل على توظيف معارفه عملياً |

المحور السابع: ما اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للتعليم العالي؟

جدول 7 اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للتعليم العالي من وجهة نظر اعضاء التدريس بجامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد أعضاء التدريس | معوقات التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات |
|----------------|-------------------|--|
| 65 % | 39 | 1- عدم الالتزام بالخطة الموضوعية . |
| 81.6% | 49 | 2- عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي . |
| 77 % | 46 | 3- عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي . |
| 55 % | 33 | 4- التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية . |

| النسبة المئوية | عدد أعضاء التدريس | ممارسة التخطيط الاستراتيجي |
|----------------|-------------------|--|
| 36.6% | 22 | 6- تضع الجامعة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها |

المحور الثالث: ما هي أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجودة التعليم العالي؟

جدول 3 أهمية تكنولوجيا المعلومات لجودة التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء التدريس بجامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد أعضاء التدريس | أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
|----------------|-------------------|---|
| 70 % | 42 | 1- تكنولوجيا المعلومات تساعد على التفاعل بين هضو هيئة التدريس (المعلم) والمتعلم |
| 83 % | 50 | 2- أن تكنولوجيا المعلومات توفر عنصر الزمن |
| 75 % | 45 | 3-تكنولوجيا المعلومات أسهمت في تخطي المسافات والحواجز كما يحدث في النقل المباشر |
| 86.6 % | 52 | 4-تكنولوجيا المعلومات أعطت لسوق العمل وجه آخر وأفاق جديدة لأساليب العمل ولعل أهمها ما يعرف اليوم بالتجارة الالكترونية |
| 66.6 % | 40 | 5-أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم في إكساب المتعلم الدقة والمثابرة عند أدائه للعمل المكلف به |
| 85 % | 51 | 6- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تكسب المتعلم شمولية المعرفة وسهولة الحصول عليها كما هو الحال في الانترنت |

المحور الرابع: ما هي المقومات الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي؟

جدول 4 المقومات الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي من وجهة نظر اعضاء التدريس بجامعة المرقب

| النسبة المئوية | عدد أعضاء التدريس | المقومات الأساسية لاستثمار تكنولوجيا المعلومات |
|----------------|-------------------|--|
| 88.3 % | 53 | 1- اهم مقومات استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في الجوانب التنظيمية التي تختص بها تكنولوجيا المعلومات |
| 58.3 % | 35 | 2- المتعلم يعد أحد المقومات لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
| 65 % | 39 | 3- أن آليات التعامل مع المعلومة ذاتها التي توفرها التقنية الحديثة يعد من أهم المقومات لاستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم |

المحور الخامس" ما شكل التغيير الذي سيطر على النظام التعليمي في ظل تكنولوجيا المعلومات في المستقبل، وأثر هذا التغيير على التعليم العالي؟

جدول 5 التغيير الذي سيطر على النظام التعليمي في ظل التكنولوجيا

والاتصالات من خلال سببين رئيسين: الأول هو أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ، والثاني هو أهمية المعلومات والاتصالات للمؤسسات حيث أصبحت المعلومات والاتصالات من الموارد الأساسية في المؤسسات المتميزة.

المراجع (References):

1. أبوزقية، خديجة منصور (13 مايو 2018) استراتيجيات الجودة: المستودعات الرقمية لمؤسسات التعليم العالي الليبية - تحديات ومقترحات الإقليمي " التعليم العالي والتنمية: الجودة المنشودة " الجامعة العربية المفتوحة بسلطنة عُمان
2. أبوزقية، خديجة منصور (2011) التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات الليبية للوصول الى الجودة" الدورة الأولى للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء في الأردن، 10 / 12-5-2011
3. أحمد السعدي، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بسلطنة عمان ، ص17.
4. أوريدة سليمان بوخريص(2009) التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية في ليبيا"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص ص 38-39.
5. البرعصي، إنتصار(2017) <https://correspondents.org>
6. تريجو، بنجامين، زيرمان، جون، ترجمة إبراهيم علي البرلي، استراتيجيات القيادة العليا، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص30.
7. حسن، حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال.
8. حنان جاسم محمد عبدالله: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت ، ص 3.
9. الحوات، علي (2007) التعليم العالي في ليبيا واقع وأفاق ، مكتبة طرابلس العالمية .
10. الحولي ، عليان ، (2005) : مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد 1 ، الجامعة الإسلامية : غزة .
11. زعيبي، رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعميم العالي الجزائرية، جامعة دمحم خضير، بسكرة- الجزائر.

| معلومات التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجيا المعلومات | عدد اعضاء التدريس | النسبة المئوية |
|--|-------------------|----------------|
| 5- عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد | 50 | 83 % |

الاستنتاجات والتوصيات :

- تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وتعزيز التواصل المجتمعي الذي يبرز دور الجامعة في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشاكل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية لديه من خلال تضمين الخطة لغايات وأهداف وبرامج عمل تحقق ذلك .
- أن تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يتطلب دمج استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مكونات الخطة الاستراتيجية.
- تعزيز اتجاهات اعضاء هيئة التدريس نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه .
- تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة.
- العمل على تشجيع ودفع الطلاب على الابتكار في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.
- الإطلاع على كل ما هو جديد في مجال تقنيات المعلومات.
- العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس القادر على التعامل بفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العمل على إعادة النظر في أسلوب التدريس الحالية بما يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات.
- اعتبار الخطة التنفيذية للجامعة وثيقة ملزمة لجميع العاملين للسير عليها لتحقيق أهداف الجامعة مع وضع نظام واضح ومحدد لمتابعة التزامهم بتنفيذها .

الخاتمة

إن تحقيق الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية تتطلب التخطيط السليم ، ويعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم المفاهيم التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة حيث يدعو هذا المنهج إلى إجراء دراسات شاملة للمؤسسات التعليمية وللمواقع المحيطة بها ، وإلى وضع خطط بعيدة المدى بالإضافة إلى الخطط التنفيذية والتشغيلية القصيرة والمتوسطة المدى.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي تكنولوجيا المعلومات

12. السلمي، علي (2001): خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
13. طلال، خالد محمد، إدريس، وائل محمد، (2010) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ص3.
14. عبد السلام مهنا (2008) مدى استخدام التقنيات التعليمية في مؤسسات مرحلة التعليم المتوسط بشعبية المرقب، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الهيئة القومية للبحث العلمي، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث، ص ص.
15. المبروك ، فرج (2018) التعليم في ليبيا وبعض الدول الأخرى (دراسة مقارنة) دار حميثرا للنشر والترجمة، ص ص205-206،
16. محمد محمد منصور (2002) دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة حلوان، العدد الثالث والرابع، ص 16.
17. المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالمجلس الأعلى للجامعات المصرية: برنامج التخطيط الإستراتيجي دليل المتدرب، سلسلة البراج التدريبية في مجال ضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، رقم 2، 2011، ص ص15-18.
18. مندورة ، محمد محمود ، (2005) التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.
19. Carron, Gabriel : Strategic Planning : Concept and rationale ,Education section Planning working Papers, working paper1, IIEP, Paris, 2010, PP. 7-8.
20. Definitions and meanings of the individual strategic, Nicholas 2003
21. Mintzberg, Henry, The Rise and Fall of Strategic
22. Planning under pressure, strategic method of choice, John and Allen Hulking 2005
23. Planning) Prentic- Hall Europe, 1987. P11-12 .
24. Prior, Jason; Herriman, Jade (2010). The emergence of community strategic planning in New South Wales, Australia: Influences, challenges and opportunities, Commonwealth Journal of Local Governance Issue 7: November.
25. Sarokolaiei, Mehdi; Bishak, Mohammadsadegh; Rahimipoor, Akbar; Sahabi, Ehsan (2012), The Effect of Information Technology on Efficacy of the Information of Accounting System, International Conference on Economics, Trade and Development, IPEDR, Vol 36

التعليم العالي في الجزائر: رهان الحكامة وبؤس التمثلات

د. محمد بوقشور

جامعة محمد لمين دباغين سطيف2-الجزائر

الملخص: تكتسي الحكامة في أنظمة التعليم العالي بالدول المتطورة، كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا أهمية بالغة، وذلك بالنظر لدورها الحاسم في تحديد حجم ونوع مخرجاتها. لأنها ما فتئت تصنع التميز وتحرز المراتب المتقدمة بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها، وكونها تتيح فرص التفوق والإبداع للمنتسبين إليها، وتمتد مختلف القطاعات بالكوادر القادرة على قيادتها لإحراز المزيد من التطور.

ولعل المفارقة في الجزائر اليوم هي أنه، وبالرغم من أن اعتماد الحكامة الجيدة في تسيير شؤون تعليمها العالي أصبح ضرورة ملحة، بالنظر لرهانات العولمة وتحدياتها، فإنه وعلى عكس ما يروج له خطابها الرسمي - الذي ما انفك يرفع شعار "الحكامة" - يصير القائمون على شؤون هذا التعليم على مواصلة العمل بأساليبهم القديمة، التي أثبتت الكثير من شواهد الواقع أنها أبعد ما تكون عن الحكامة.

وعليه فإن السؤال الذي تثيره هذه المداخلة هو:

هل يمكن للتعليم العالي في الجزائر أن يكسب رهان الحكامة بالنظر للمشكلات المزمنة التي يتخبط فيها، وفي ظل بؤس تمثلات المنتسبين إليه لأدوارهم؟

ومن أجل الإجابة عليه سوف يكون التركيز على العناصر التالية:

أولاً- مدخل مفاهيمي.

ثانياً- حول رهان التعليم العالي في الجزائر.

ثالثاً- التعليم العالي والعلاقات البنينية.

رابعاً- التعليم العالي ورهان الحكامة.

أما المنهج الملائم لموضوع هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي، ولجمع البيانات اللازمة لفهم وتفسير واقع التعليم العالي في الجزائر وحظوظه في كسب رهان الحكامة في ظل بؤس تمثلات أبرز الفاعلين فيه لأدوارهم سوف تعتمد أداتين أساسيتين هما الملاحظة بالمشاركة والوثائق والسجلات الرسمية.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الحكامة، التمثلات.

Algerian Higher Education: between Adequate Governance and Misrepresentations

Mohamed Lamine Dabaghin

University of Setif2, Algeria

Abstract: The vital role of Higher education governance in well-developed countries such as the United States, Japan, and Germany is delineated through determining the quantity and quality of the outcomes. It creates excellence and unparalleled advancement through the optimal utilization and investments of resources. As it offers more opportunities for its members and equip various sectors with powerful leaders for further improvement.

Nowadays in Algeria, paradoxically, although the adoption of appropriate governance in higher education becomes an urgent necessity due to the raising challenges and globalization, and opposite to what is officially claimed "the absolute implementation of governance", Educators insist on adopting the traditional methods which has been proved to be entirely irrelevant to the concept suggested.

These facts raise the following research question:

Is the Algerian higher education able to achieve governance despite the exciting issues and misrepresentations?

In order the answer the research question, an emphasis is put on the following elements:

1. Conceptual introduction
2. The current state of the Algerian higher education
3. Higher education and interrelationships
4. Higher education and governance

The study adopted a descriptive approach. In order To collect data needed to understand and examine the current practices of the Algerian higher education and its possibility to best implement governance despite of the misrepresentation, the researcher used participant observation as well as documents and official records.

Keywords: Higher Education, Governance, Implications.

لذلك فإن السؤال الذي تثير هذه الورقة المتواضعة هو: هل يمكن للتعليم العالي في الجزائر أن يكسب رهان الحكامة بالنظر للمشكلات المزمنة التي يتخبط فيها، وفي ظل بؤس تمثلات المنتسبين إليه لأدوارهم؟ أما محاولة الإجابة عليه فسوف تكون بالتركيز على العناصر التالية:

أولاً- مفاهيم الدراسة وإجراءاتها المنهجية.

ثانياً- ثانياً- حول رهان التعليم العالي في الجزائر.

ثالثاً- التعليم العالي والعلاقات البيئية.

رابعاً- التعليم العالي ورهان الحكامة.

أولاً- مفاهيم الدراسة وإجراءاتها المنهجية.

1. تحديد المفاهيم:

تحتل المفاهيم مركزاً محورياً في أي عمل علمي، بالنظر لكونها أداة تحليل أساسية يوظفها الباحث في كل مراحل عمله البحثي، لذلك فتحديدها هو على قدر كبير من الأهمية. وعليه فإن تحديد المفاهيم التالية: الحكامة - القيم - النظام التعليمي - باعتبارها مفاهيم أساسية في هذا المقال المتواضع، هو محطة يتوجب الارتكاز عليها والانطلاق منها.

أ. تعريف الحكامة:

بالعودة إلى مؤلفي الفيلسوف اليوناني "أفلاطون": "الجمهورية" و"القوانين" يمكننا أن نلاحظ أنه أول من تناول مشكلة الحكامة من وجهة النظر الفلسفية. ففي كتابه "الجمهورية" رفع شعار الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أعطى مشروعية الحكم للفلاسفة وأكد أن الحكامة الجيدة تستند إلى كفاءة الحكام (النخبة). أما في مؤلفه "القوانين" بين أهمية العمل بالقوانين، وبالنسبة إليه فإنه لا وجود لحكم الدولة في غياب القوانين، وحسبه فإنه من الضروري بالنسبة للبشر، سواء كانوا حكاماً أو محكومين أن يضعوا قوانين وتشريعات تضع ضوابط لسلوكاتهم وتكفل لهم العيش في استقرار¹. وفي مؤلفه معجم العلوم الإنسانية "Dictionnaire des" اعتبر "Jean François" الحكامة من الألفاظ القديمة التي يعود استعمالها في اللغة الفرنسية إلى القرن الثالث عشر، وبعد ذلك تغافل الاهتمام به لعدة قرون².

ويعود أول استعمال لمصطلح الحكامة في العلوم الاجتماعية إلى الثلاثينيات من القرن الماضي من طرف الاقتصادي "Roland Coase" للدلالة على الحوامل (dispositifs) التي

المقدمة: أثبتت التجارب الدولية المعاصرة أن البداية الحقيقية للتقدم تنطلق دائماً من المؤسسات التعليمية، ومن مؤسسات التعليم العالي تحديداً. لذلك فالدول المتقدمة تضع هذا النوع من التعليم دائماً، على رأس أولويات برامجها وسياساتها. على اعتبار أن استمرارها في احتلال المراتب الأولى على سلم التقدم مرهون باستمرار تفوقها في نشر التعليم وإنتاج المعرفة، وتوظيف ما تحققه من اكتشافات واختراعات لإحراز مزيد من التقدم والتطور.

فالتعليم العالي هو عملية أساسية لإعداد أهم شرط من أجل بلوغ التنمية ألا وهو الإنسان، طالما أن عبء الإسهام في إحداث التغيير المطلوب داخل المجتمع يقع على عاتقه. وعليه فإن أي تعليم عال يطمح إلى بلوغ أهدافه، ينبغي أن يبنّي على تخطيط صارم يحصنه من الأخطاء والفضو، لأن الخسائر في الميادين الأخرى يمكن تعويضها أما الأخطاء في التعليم العالي فإنها سوف تؤدي إلى سلسلة من الاختلالات والأخطاء، تعم كثيراً من القطاعات التي قد تبدو للعامّة أنها بعيدة عنه.

وقد اهتمت الجزائر منذ فجر استقلالها بنظامها التعليمي، فبذلت مجهودات معتبرة لتطويره، وأولت عناية خاصة للتعليم العالي. إلا أنه وحسب إحصائياتها الرسمية، فإن نسبة انتشار البطالة بين خريجي مؤسساتها الجامعية ما فتئت ترتفع، فصلا عن ضعف مستوى التكوين، وطغيان الكم على الكيف... وغيرها.

وسواء تعلق الأمر بالسلطة الحاكمة والأحزاب السياسية على اختلاف توجهاتها، أو بالباحثين والمفكرين والإعلاميين، أو بباقي الشركاء الاجتماعيين، فإن ما يثيره واقع التعليم العالي في الجزائر من تساؤلات حول أسباب وعوامل مشكلاته المزمنة، أصبح يقع في صلب اهتماماتهم.

ولأن الحكامة تكتسي أهمية بالغة في أنظمة التعليم العالي بالدول المتطور على غرار الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا أهمية بالغة، فأنها ما فتئت تصنع التميز وتحرز المراتب المتقدمة بين الدول بفضل الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها، وإتاحتها فرص التفوق والإبداع لأبنائها الشيء الذي مكنها من تزويد مختلف قطاعاتها بالكوادر القادرة على قيادتها لإحراز المزيد من التطور.

ولعل المفارقة في الجزائر اليوم هي أنه، وبالرغم من أن اعتماد الحكامة الجيدة في تسيير شؤون نظامها التعليمي أصبح ضرورة ملحة، بالنظر لرهانات العولمة وتحدياتها، فإنه وعلى عكس ما يروج له خطابها الرسمي - الذي ما انفك يرفع شعار "الحكامة" - يصر القائمون على شؤون هذا النظام على مواصلة العمل بأساليبهم القديمة التي أثبتت الكثير من شواهد الواقع أنها أبعد ما تكون عن الحكامة.

¹ - عبد الله زارو: الحكامة أو المفهوم الجديد للسلطة، في مجلة مسارات جديدة، العدد: 02، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة - المملكة المغربية، ماي 2010، ص: 126.

² - عبد الكريم غريب: الحكامة في مجال التربية والتكوين، في مجلة مسارات جديدة، العدد: 02، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة - المملكة المغربية، ماي 2010، ص: 06.

فالمعروف أن حركة رؤوس الأموال يحكمها منطق الريح، وعليه فليس هناك ما يضمن بقاء الاستثمارات الأجنبية ببلد معين، بل أن أصحابها لا يترددون في نقلها إلى بلدان أخرى كلما توفرت بها فرص أكبر للريح. وعندها سوف يتكون وراءهم أوضاعا متأزمة، من شأنها أن تحدث خلخلة اقتصادية واجتماعية وتؤدي إلى ضياع شريحة مجتمعية. بحيث يزداد مع مرور الوقت شعور هذه الشريحة بالتهميش والحرمان والإحباط، ويصبح احتمال تبلور هذا الوضع إلى عدم استقرار اجتماعي، بل إلى عنف داخلي أمرا واردا، خاصة وأن هذه الفئة الحيوية التي يفترض أن يكون من بين أهداف التنمية الفعلية تلبية احتياجاتها الأساسية، ستصبح من ضحايا هذه الخلخلة الاقتصادية والاجتماعية.

ب. تعريف التعليم العالي:

التعليم لغة، من علم يعلم تعليما، ومعناه التلقين أو التدريس⁵.

ويعرف أيضا بأنه: إحدى حالات التدريس التي يعتمد فيها إيصال المعلومات على التفاعل بين المعلم وطالب أو أكثر، والتعليم هو نوع من أنواع التدريس (حالة خاصة من التدريس) يتضمن تفاعلا حيا وواقعا⁶.

وهناك فرق بين التعليم والتعلم، لأن التعليم هو عملية يقوم بها المعلم، أما التعلم فهو محصلة لمجهود شخصي ونشاط ذاتي يقوم به المتعلم لاكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجها.

أما النظام التعليمي فهو واحد من مجموعة النظم الرئيسية في المجتمع في المجتمع، وهو بمثابة مجموع القواعد والقوالب المقررة لإعداد النشء وتربيته، من خلال الأجهزة التي تهئ الفرد جسديا وعقليا وخلقا ليكون عضوا سويا متكيفا مع المجتمع. ولهذا ينظر إلى النظام التعليمي على أنه مجموعة الأشكال والأوضاع والقوالب العامة المنظمة لطريقة الحياة، والتي تنظم نشاط الجماعة في المجال التربوي عموما والتعليمي على وجه الخصوص⁷.

ويعدّ النظام التعليمي بجميع مراحلها نظاما، ويتكون من أنظمة فرعية صغيرة مثل: التعليم الابتدائي كنظام، التعليم المتوسط كنظام، التعليم الثانوي كنظام، التعليم العالي كنظام... وهكذا. وكلّ من هذه النظم بدورها تنقسم إلى نظم أصغر منها مثلا: الصف كنظام، ثم الفصل كنظام... وهكذا.

والمقصود بالتعليم العالي في هذه المداخلة المتواضعة هو ما يعرف أيضا في الجزائر بالتعليم الجامعي، المقدم من قبل

بواسطتها تتمكن الشركات الكبرى (firmes) التأكد من تنسيق ناجح في التبادلات وتأخر الأمر إلى غاية السبعينيات والثمانينيات، ليلج هذا اللفظ مجال العلوم الإنسانية، ذلك أنه في سنة 1976 خصص "James March" و"Johan Olson" في سياق الثروة داخل المحارم الجامعية ضد الحرب على الفيتنام، مقالا حول موضوع "حكمة الجامعة"³.

وقد حدد "عبد الكريم غريب"⁴ مفهوم الحكامة، باعتباره مفهوما حديث التداول والاستعمال، من خلال اشتقاقية اللفظ اللاتيني (Gouverner) الذي يفيد التسيير والقيادة والحكم، بالإضافة إلى هذه الخاصية اللغوية فإن مفهوم الحكامة يدل على حسن ونجاعة التدبير داخل الإدارة أو المقاول أو الفصل الدراسي...، حتى يتسنى على غرار ذلك تحقيق الجودة المطلوبة من المنتج.

أما المقصود بالحكمة في التعليم العالي هنا فهي تلك التدابير والإجراءات والقوانين التي تضمن تسيير شؤون هذا النظام بفعالية ونجاعة، وتمكنه من بلوغ أهدافه المسطرة. لأن القيادة فيه تستند على أساس الكفاءة والاستحقاق، والأدوار توزع على المنتسبين إليه بشكل عادل، ويتجاوز اتخاذ القرار فيه الفرد الواحد ليضطلع به كل الشركاء وأصحاب الحقوق، وذلك بالاحتكام للطرق الديمقراطية التي تكفل لكل طرف مصالحه، وترسي قواعد للمراقبة والتشاور، بالإضافة إلى اعتمادها على أنماط تعاونية للتدبير اللامركزي، بدلا من أنماط التدبير المركزية التقليدية التي أثبتت محدوديتها.

وتذهب بعض الطروحات إلى التأكيد على حاجة الدول المتخلفة إلى تكوين كوادر ذات إطار معرفي منسجم مع متطلبات الاندماج في النظام العالمي، وتوجهه نحو نظام السوق والخصوصية. وهي بذلك تتجاهل أن تكوين مثل هذه الكوادر هو أمر صعب المنال بالنظر لما تواجهه أنظمتها التعليمية من معوقات، وحتى إن تحقق ذلك في بعض الحالات النادرة، فإنه لا يخدم بالضرورة أهداف التنمية الفعلية وفق الأولويات التي تملئها المصلحة الوطنية، أكثر مما تملئها مصالح المراكز والشركات المتعددة الجنسيات. فالارتقاء بأداء الكوادر المذكورة يجعلها أكثر قدرة على توظيف معرفتها وكفاءتها في سبيل خدمة النظام العالمي. وحتى إن جلب ذلك قدرا من الاستثمار للدول المتخلفة، فإنه لا يعد أن يكون اقتناصا للفرص المتاحة للسطو على ثرواتها وخيراتها وتحقيق الأرباح الخيالية من طرف المراكز والشركات الدولية. وإذا كان ذلك سوف يحقق بعض الفرص لامتناس قدر من البطالة فإنه سيكون محدودا وليس هناك ما يضمن له الاستمرارية.

⁵ مجمع الكنز: منشورات عشاش، الجزائر، 2007، ص: 61.

⁶ نواف أحمد سمارة وعبد السلام موسى العديلي، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 67.

⁷ السيد علي شتا وفادية الجولاني: علم الاجتماع التربوي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفكرية، سكدريّة، 1997. ص: 119.

³ نفس المرجع، ص: 07.

⁴ عبد الكريم غريب: نفس المرجع، ص: 10.

* **لوثائق والسجلات الرسمية:** حيث مكن الإطلاع على مضامين مختلف الوثائق السجلات والرسمية (خاصة ما تعلق منها بالتشريعات، وثائق وتقارير الإصلاح، النصوص التنظيمية الاحصائيات... وغيرها) من استخلاص نتائج هامة أجابت بنسبة معينة على تساؤل الدراسة.

3. الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات الجزائرية ذات صلة بموضوعها، ومنها:

* دراسة "مصطفى زايد" بعنوان: " التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر -1982 إلى 1962". صدرت سنة 1986م. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن نظام التعليم الرسمي في الجزائر يمثل إحدى صور التنمية الاجتماعية لكن هذه الصورة لا تنطو في كثير من أبعادها على مزايا تخدم أهداف التنمية الاجتماعية في المجتمع الجزائري، وهذا يتطلب مراجعة بعض فعاليات أبعاد النظام التعليمي الرسمي بما يخدم أهداف التنمية الاجتماعية.

* دراسة "محفوظ بنون" بعنوان: "التربية، الثقافة والتنمية في الجزائر". صدرت باللغة الفرنسية في جزئين سنة 2000م. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في جانبها المتعلق بالتعليم العالي ما يلي:

- تردي مستوى التعليم العالي.
- ضعف التأطير عدديا ونوعيا.
- تخريج البطالين نظرا لعدم تطابق التعليم مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية.
- ضعف البحث العلمي نظرا لنقص الاعتمادات المالية والإمكانات المسخرة له.

* دراسة "محمد بوقشور" بعنوان: "النظام التعليمي والتنمية في الجزائر -دراسة سوسيوولوجية-"

أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010م. واتته الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن النظام التعليمي الجزائري والتعليم العالي تحديدا اخفق في إشباع الحاجات الفعلية (الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية) للمجتمع الجزائري وبذل حال دون تحقيق أهداف التنمية التي يطمح إليها.

ثانيا-حول رهان التعليم العالي في الجزائر:

مؤسسات التعليم العالي بكل أطواره (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه)، هذه الأطوار التي تعتبر في حد ذاتها أنظمة فرعية.

ج. تعريف التمثلات:

شد موضوع التمثلات اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في حقول معرفية عديدة، وخاصة منها الفلسفة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك بالنظر لارتباطها الوثيق بالتاريخ الشخصي للفرد وبمحيطه الأسري والاجتماعي، هذا الارتباط الذي يساهم في تشكيل تمثلاته الاجتماعية وينعكس بشكل مباشر في سلوكياته وممارساته اليومية.

ويشير مفهوم التمثل اصطلاحاً⁸ إلى العملية التي يستوعب فيها الذهن معطيات الواقع، بعد أن يحتك بها الفرد ويضفي عليها مستويات شخصيته المختلفة. ويؤدي ذلك إلى أن تتجمع لديه صور عن تلك المعطيات يشكل حصيلة هذا الاحتكاك، فتكون بالتالي تمثلا لها.

ومن وجهة نظر الدراسات المتخصصة، فالتمثلات منفصلة عن الحقائق العلمية، ولابد من إحداث القطيعة الإبستمولوجية معها، إذا أردنا أن نرقى بفهمنا إلى المستوى العلمي. وهي تتميز بنوع من الثبات النسبي ولا تتغير إلا بتغير عناصر الواقع، وتغير إدراك الفرد لهذا الواقع. وما يعطيها طابع المعنى والدلالة، هو كونها عبارة عن قناعات ومواقف توجه السلوك وتحدد عددا من الاستجابات التي يتعين أن يصدرها الفرد، كرد مباشر أو غير مباشر اتجاه مثير داخلي أو خارجي.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة:

أ. **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لأنه المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات.

ب. **أدوات جمع البيانات:** جمع البيانات اللازمة لفهم وتفسير واقع التعليم العالي في الجزائر وحظوظه في كسب رهان الحكامة في ظل بؤس تمثلات أبرز الفاعلين فيه لأدوارهم، اعتمدت الدراسة على أداتين أساسيتين هما:

* **الملاحظة بالمشاركة:** وذلك بالنظر لكون صاحب هذه الدراسة قد عاش في الجامعة الجزائرية (طالبا ثم أستاذا باحثا) لمدة ناهزت الأربعة عقود لذلك فالملاحظة بالمشاركة كانت جد ملائمة لرصد مظاهر التخلف التي يتخبط فيها قطاع التعليم العالي بالجزائر على جميع المستويات وكذا تجليات بؤس تمثلات الفاعلين الأساسيين فيه لأدوارهم وانعكاس ذلك على أساليب تسيير شؤونه وضعف المستوى العلمي والمعرفي لمخرجاته.

⁸ عديل الأكل: مفهوم التمثلات الاجتماعية، الموقع الالكتروني علم النفس المعرفي: assps.yourforumlive.com/t361-topic. بتاريخ: 2018 / 01 / 28م، سا: 09 و45.

التعليم في النظام الرأسمالي هو جزء من ميكانزمات السيطرة، تستخدمه الطبقة الحاكمة لفرض سيطرتها، من خلال¹¹ :

- إنتاج القيم التي تدعم علاقات الإنتاج السائدة، وتدخل المدرسة كأحد أهم عوامل هذا الإنتاج.
- استخدام الأيديولوجية والقوة في جميع مجالات الضبط لدعم القوى الحاكمة بالاعتماد على قوة المدرسة كمؤسسة أيديولوجية تربية.

وعكس المنظورات التي تهتم بالوحدات الكبرى مثل المنظور الوظيفي ومنظور الصراع، فالنفاعلية الرمزية هي واحدة من المنظورات السوسيولوجية الأساسية المعاصرة، التي تهتم بتحليل الأنساق الاجتماعية الصغرى (تدرس الأفراد في المجتمع ومفهومهم عن المواقف، المعاني، الأدوار وأنماط التفاعل... وغيرها من الوحدات الصغرى).

وعموماً يدور فكر النفاعلية الرمزية حول مفهومين أساسيين:¹² الرموز والمعاني. ويعتبر اللغة من أهم مجموعة الرموز اللازمة للتفاعل الاجتماعي. وينظر " بلومر " الذي يعد من بين أهم ممثلي النفاعلية الرمزية المعاصرين إلى المجتمع على أنه نتاج للتفاعل الاجتماعي، ويتم خلقه بطريقة متطورة ومستمرة.

وإذا كان اهتمام النفاعلية الرمزية قد انصب على المؤسسات التربوية عموماً والتعليمية تحديداً باعتبارها بيئة للتفاعل الاجتماعي، كما انصب على الاتصال في الوسط المدرسي من خلال اللغة باعتباره أحد أشكال هذا التفاعل. فهي بالنسبة للبعض نظرية محدودة النطاق، بل أنها ليست سوى نظرية في التشبث الاجتماعية بالنسبة للبعض الآخر .

ولا تعترف مدرسة التبعية عند تفسيرها لظاهرة التخلف في مجتمعات العالم الثالث و(المجتمع الجزائري واحد منها)، بالوصفات الخارجية لأنها تجاهلت الخصوصيات السوسيو- ثقافية، والعوامل التاريخية التي أنتجتها. ومن أجل تخلص مجتمعات العالم الثالث من قيود التبعية والهيمنة الرأسمالية، تراهن مدرسة التبعية على أنظمة تعليمية تحريرية، تتكافأ فيها فرص التحصيل الجيد والنجاح لأبناء مختلف الشرائح الاجتماعية في هذه المجتمعات.

وإذا كان اهتمام أنصار نظرية التبعية قد انصب على ظاهرة الفشل المتكرر لمعظم التجارب التنموية في كثير من دول العالم الثالث أكثر من اهتمامهم بنظمها التعليمية، فإنهم أكدوا من خلال انتقادهم لنظريات التحديث التي اعتبرت التنمية مرادفاً للتحديث، أنه يتم إعادة إنتاج التبعية - كمنتج ثقافي كلي- في المؤسسة التعليمية

إذا كانت الكثير من الشواهد التاريخية والواقعية تدلل أن حالة التخلف التي يتخبط فيها التعليم العالي في الجزائر مزمنة وعميقة، وإذا كان المجال هنا لا يتسع للاسترسال في سرد ومناقشة كل المؤشرات الدالة عليها، فإن السؤال الأهم الذي يتوجب طرحه هنا هو:

هل يمكن تجاوز هذه الحالة التي أصبحت أمراً واقعاً، لا يمكن تجاهلها أو التستر عليها؟ وكيف؟

بالرجوع للتراث السوسيولوجي يمكن الوقوف عند أهم اتجاهات التنظير التي اهتمت بالتربية والتعليم وحاولت تفسيرها، ومنها على الخصوص الاتجاه البنائي الوظيفي، اتجاه الصراع، النفاعلية الرمزية ونظرية التبعية.

ومن المسلمات الرئيسية التي تقوم عليها نظريات البنائية الوظيفية في تفسيرها للتربية والتعليم القول بأن⁹ :

- التعليم أداة لتصنيف الناس وانتقائهم حسب مهارتهم أي أن نجاح الفرد أو فشله في المجتمع مرهون بنجاحه أو فشله في التعليم (الدراسة).
- المعرفة التي تقدم في المدرسة تؤثر في رفع المستوى الاقتصادي للمتعلمين.

- نسق المكافأة الذي بنيت على أساسه مناهج التعليم يشجع الالتزام القوي نحو الاعتماد على الذات والعمل الشاق والانجاز .

وقد توالى الانتقادات التي وجهت للنظريات البنائية الوظيفية في التربية والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها¹⁰ ، حيث كان واضحاً أن سعي أصحابها لفهم وتفسير النظام التعليمي، لم يخرج عن مساعهم المعروف لتفسير التوازن والاستقرار في المجتمع، ونظرتهم إلى المجتمع باعتباره بناء مستقر وثابتاً نسبياً، يتألف من مجموعة عناصر متكاملة مع بعضها، وكل منها يؤدي بالضرورة وظيفة إيجابية يخدم من خلالها البناء العام، وجميع عناصر هذا البناء تعمل في إطار من الاتفاقات المشتركة والإجماع القيمي.

وهو زعم لا يصمد أما شواهد التاريخ والواقع، على اعتبار أن العلاقات والتفاعل داخل الجماعة المدرسية الواحدة وبين أفراد مختلف الجماعات المدرسية، وعلاقة النظام التعليمي مع سائر النظم الاجتماعية الأخرى ليس على نفس الدرجة من الانسجام والتكامل في كل زمان ومكان كما يصوره هؤلاء، بل أنها كثيراً ما تتطوي على توتر وصراع.

أما وجهة نظر أصحاب نظرية الصراع فهي مناقضة للتوجهات سالفة الذكر تماماً، حيث يرى "ألتوسير" مثلاً أن التعليم هو جزء من الجهاز الأيديولوجي في المجتمع، وأكد أيضاً على أن

¹¹ - نفس المرجع: ص: 108.

¹² - طلعت إبراهيم وكمال عب الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م، ص: 120.

⁹ - علي محمد الشخبي، مرجع سابق، علم اجتماع التربية المعاصر دار الفكر العربي، القاهرة 2002، ص: 59.

¹⁰ - نفس المرجع : ص: 59.

وفي المجتمع بواسطتها، عن طريق مجموعة من الديناميات والآليات¹³.

وقد تمحورت آراء أصحاب هذا الاتجاه وخاصة منهم أصحاب النزعة التحريرية من مفكري أمريكا اللاتينية، حول فكرة مفادها أن النظم التعليمية في العالم الثالث بحالتها الراهنة لا تساعد على تحريرها من الفقر والجهل والتبعية. ومن ثم أصبح هدفهم هو تحقيق برامج تعليمية " تحريرية " قادرة على تعبئة الجهود الشعبية لأعداد كبيرة من جماهير العالم الثالث المقهور، لتخلص نفسها وأوطانها من كل أنماط السيطرة والهيمنة والتبعية¹⁴.

وقد تأثرت النظم التعليمية في العالم الثالث-حسبهم- بتأثر العلاقات الاجتماعية الطبقيّة التي أفرزها نمط التنمية المشوه في ظل التقسيم الدولي للعمل. وشرطهم الأساسي لإصلاح النظام التعليمي (وهو شرط يتفق عليه جل منظري اتجاه التبعية في تناولهم للتعليم وعلاقته بالتنمية)، هو تخليص المجتمع من علاقات التبعية، وتدعيم جهود التنمية الشاملة عن طريق إلغاء الازدواجية والتشعب في التعليم قبل الجامعي، مع ضرورة توسيع فرص التعليم وخلق علاقات ديمقراطية داخل النظم التعليمية، بالإضافة إلى اعتماد العمل كإستراتيجية تعليمية ومدخلا للتعليم والعمل، وأخيرا توجيه محتوى التعليم لخلق الشخصية المنتجة الواعية القادرة على النهوض بأهداف التنمية¹⁵.

ولأن الجزائر واحدة من البلدان الحديث العهد بالاستقلال، فإن الاستعمار الفرنسي الذي لم يهضم فكرة خروجه صاغرا من أرض الجزائر عمل بكل الطرق والوسائل المتاحة لديه لاغتصاب استقلال المجتمع الجزائري، وبغرض تكريس تبعية لفرنسا، فإنه لم يتوقف يوما عن العمل لإبقائه رهينة التخلف الذي سلطه عليه، على مدار مائة وثلاثون سنة من الإبادة والقهر والاستغلال والتفجير والتجهيل. ومن أجل تجسيد مشروعها الاستعماري الجديد (إدامة التخلف وإشاعته في الجزائر من أجل تكريس تبعية لفرنسا)، فقد راهنت فرنسا دوما على شل النظام التعليمي الجزائري -خاصة التعليم العالي منه- وإجهاض أي مسعى للنهوض به وتطويره، واعتمدت على خدمات اللوبي الإداري "الفرانكوفيلي" وبعض الفاعلين السياسيين من أتباعها، الذين دفعت بهم إلى دواليب الحكم. بل ومكنت فئة منهم من سلطة القرار في قطاعات إستراتيجية وحساسة.

¹³- 4- منى صادق سعد وآخرون: مرجع سابق، ص:79.

¹⁴- شبل بدران: التعليم و البطالة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 109.

¹⁵- نفس المرجع ، ص ص: 32- 34.

ولأن مفهوم فعالية مؤسسات التعليم العالي وحسن أدائها، لا يجب أن يختزل فقط عند حدود التحصيل الجيد للطلبتها، بل يجب أن يشمل أيضا وبالأساس:

- مدى نجاحها في التأسيس لأسلوب تفكير حر عند هؤلاء الطلبة.
- مدى امتلاكهم للقدرة على التحليل والنقد والاستنتاج.
- مدى قدرتهم على التواصل وتمكنهم من لغة الحوار وآدابه.
- مدى قدرتهم على الخلق والإبداع.
- مدى تحكمهم في اللغات الحية وفي وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- مدى تشبعهم بالقيم الإنسانية السامية كالحرية، التسامح، قبول الآخر، تقديس العمل، احترام الوقت، الصدق، الأمانة، تحمل المسؤولية، حب الوطن... وغيرها.

فإن السؤال الذي يتوجب طرحه هنا انطلاقا من هذا المفهوم لفعالة المؤسسة التعليمية هو:

هل يستطيع الخطاب الرسمي الجزائري- الذي يلجأ دوما إلى لعبة الأرقام التي يجيدها، للتستر على فشل القائمين على تسيير شؤون التعليم العالي- أن يستمر في الحديث عن فعالية ما للمؤسسات الجامعية الجزائرية، خاصة وأن وضعف المستوى العلمي والمعرفي لمخرجاتها هو الثابت الوحيد الذي أصبح يميزها منذ سنوات، بل ومنذ عقود؟

ليس من المبالغة هنا القول أنه لا أمل يلوح في الأفق لتحسين مخرجات المؤسسات سالفة الذكر على المدى المنظور، طالما أن المشكلات المزمنة التي تتخبط فيها ما فتئت تتفاقم، أما انعكاساتها فقد طالت معظم المنتسبين إليها، بدليل أن:

1- **الخطاب التربوي:** لا يساير التقدم العلمي والمعرفي، وهو بعيد عن الواقع، بل ويتناقض معه في الكثير من مضامينه، الشيء الذي يفقده جاذبيته ومصداقيته. والأخطر من ذلك أن هذا الخطاب يمكن أن يؤدي إلى شعور الطلبة بالاغتراب والقهر ويزرع في نفوسهم اليأس والإحباط، طالما أن شواهد واقعهم اليومي تؤكد لهم زيف هذا الخطاب.

2- **بيداغوجية التدريس:** يغيب فيها الحوار وتختزل فيها قنوات الاتصال في قناة واحدة مرسله (قناة الأستاذ) طالما أن بيداغوجية التدريس الشائعة تقوم أساسا على التلقين، هذه الطريقة التي تكرر أحادية الفكر، وتهيمن فيها علاقة الشيخ بالمريد. أما حرية التفكير التي هي أساس كل إبداع أو ابتكار فإنها تصبح في مثل هذه الأجواء مغامرة غير محمودة العواقب، لأن الشيخ لا يقبل من مريديه إلا السمع والطاعة. وطبعا مع كل هذا يصبح التطلع إلى تدريب الطلبة على التحليل والنقد وتشتتهم على قيم الحرية والمسؤولية ضرب من الخيال.

الاتصال فإن لغة الحوار تتعطل، الشيء الذي يفاقم الضغط على الجماعات المنتسبة إلى مؤسسات التعليم العالي، ويدفع بأفرادها إلى التعبير عن أنفسهم بطرق قد تكون عنيفة أحيانا. بدليل أن انتشار ظاهرة العنف بكل أشكاله في الوسط الجامعي ما انفكت تتزايد، وبلغت حد ارتكاب جرائم قتل، كان الجناة والضحايا فيها أحيانا أساتذة وطلبة على السواء.

6- **البحث العلمي:** أكد الميثاق الوطني لعام 1976م¹⁶ أن: "ترقية البحث العلمي وتطويره على أساس مراعاة للمشكلات الموضوعية، التي تعترض البلاد تساهم مساهمة فعالة في قدرة البلاد التكنولوجية وتعزيزها، وتخفف من تبعيتها للخارج في هذا الميدان. فبناء نظام وطني للبحث العلمي والتقني الموجه والهادف، هو بمثابة استثمار طويل المدى وأداة تتحكم بها البلاد في مستقبلها. كما أن بروز مجموعة علمية ديناميكية تتوسع باستمرار يضمن للبلاد إعداد المستقبل ويمكنها أن تصبح عضوا فاعلا ونشيطا في المجموعة الدولية. وعليه لابد من العناية الكاملة بالباحثين والتكفل بتوفير احتياجاتهم حتى يتمكنوا من ممارسة أعمالهم في أحسن الظروف"¹⁷.

ولأن المشكلة في الجزائر لم تكن يوما في وضع النصوص والقوانين ولكنها كانت دوما في تطبيقها، فإن الميزانية المخصصة للبحث العلمي في الجزائر ما تزال جد ضعيفة. مما يؤثر سلبا على نتائج البحث العلمي في أغلب الأحيان. فالمؤسسات الوطنية العامة والخاصة معا مازلت تعتبر البحث العلمي ثانويا في نشاطها، لأنها تنظر إلى الاستثمار في البحث العلمي من زاوية الربح السريع بغض النظر عن متغيرات أخرى هامة، كالجودة والفعالية وترشيد النفقات وغيرها. كما أن الجامعة الجزائرية تجد صعوبة واضحة في التفتح على محيطها، حتى وإن كانت تنقسم مسؤولية هذا الوضع مع المجتمع برمته، فلا هي تسعى بجدية للتفتح والتواصل وتأسيس علاقات فاعلة مع سائر الأنظمة (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية و الثقافية)، ولا المجتمع يدرك أهمية الدور الذي يمكن للجامعة أن تلعبه في تحقيق التنمية الشاملة التي يطمح إليها.

ولعل أبرز تجليات هذا الوضع هي تلك الهوة الكبيرة بين منتج البحث ومستهلكه والتي تعود إلى ترسبات الاقتصاد الموجه الذي لم يكن يعطي للمؤسسة روح المبادرة. بالإضافة إلى انعكاسات المرحلة الصعبة التي مرت بها الجزائر مع نهاية القرن العشرين والتي جعلتها تبحث عن استرجاع الأمن كأولوية إستراتيجية قبل كل الأولويات.

3- **التقويم التربوي:** فقد مصداقيته وهيبته، بسبب تسييسه من جهة، وانتهاك حرمة من أطراف خارجية عديدة من جهة أخرى. فالضغوطات على الأستاذ الجامعي لإنجاح الراسبين ما انفكت تتزايد. ولكونه أصبح عرضة للتربيب والترهيب، وبالنظر لتراجع مكانته في السلم الاجتماعي، فإن تنازله عن سلطته المطلقة في التقويم التربوي لفائدة السياسي والأطراف سالفة الذكر، أصبح أمرا واقعا. كما أن التقويم التربوي كثيرا ما يختزل في امتحانات كتابية، تجرى في ظروف تكثر فيها فرص الغش، ويشرف عليها أساتذة لا يتردد معظمهم في معاملة الممتحن على أنه متهم بالغش ويتوجب عليه إثبات براءته. لذلك فإن الطعن في مصداقية التقويم التربوي، وعدم نجاعة أساليبه التي أصبح عامة الناس يتتدرون بها، هي تحصيل حاصل. ولعل أخطر ما في الأمر هنا هو انخراط الجميع في تنشئة الأجيال على الغش بشكل مباشر أو غير مباشر. لأن انعكاسات منطوق المساواتية بين من يعمل ومن لا يعمل سنطال في المقام الأول العمل باعتباره قيمة لا بديل عنها لبلوغ النجاح الحقيقي والعيش بكرامة.

4- **التوجيه الجامعي:** تحول مع مرور الوقت إلى توزيع عشوائي "للتناجحين بقرار سياسي" على مختلف الشعب والتخصصات، ولعل أكبر المتضررين من هذا التوزيع هي الفئة التي نجحت باستحقاق، لأنها تملك من القدرات ما يؤهلها لمواصلة دراستها بالشعب والتخصصات التي ترغب فيها، ومع ذلك فإن حظوظها في تحقيق رغباتها والاستفادة من ظروف تدرّس جيدة تتضاءل أمام التدفقات البشرية التي دفعت بها أساليب التقويم التربوي المنتهجة إلى المستوى الأعلى، وذلك سعيا للاحتفاظ بها أطول وقت ممكن على مقاعد الدراسة، وتأخير انضمامها إلى جيوش البطالين. والنتيجة هي في الغالب القضاء على الدافعية عند كل ممتدّس نجح باستحقاق وحرّم من تلبية رغبته، فما بالك بالذي انتقل إلى المستوى الأعلى بغير استحقاق؟ فأى مستقبل لأجيال توجه عنوة للدراسة في شعب وتخصصات لا ترغب فيها؟ وهل يمكن الحديث بعد ذلك عن الدافعية التي هي أساس النجاح في العمل؟ بل هل يمكن الحديث عن العمل نفسه كقيمة مقدّسة لصناعة النجاح والتفوق طالما أن مصير من يعمل ومن لا يعمل من الطلبة صار سواء في ظل هذا النمط من التسيير الذي تراجت فيه قيم المنافسة والتفوق؟.

5- **الاتصال:** قنوات الاتصال في الوسط المدرسية: غير وظيفية في أغلب الأحيان، وإذا قدر لها أن تشتغل فاتهاها يكون من الأعلى إلى الأسفل وفي شكل أوامر وتعليمات، أما أن تكون وجهتها مغايرة فذلك نادر الحدوث. وطبعاً أمام تعطل قنوات

16- الميثاق الوطني للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لسنة 1976م، ص 167.

17- محمد بوعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل، دار الجبل، ط1، بيروت، 2000، ص 16.

العلم والمعرفة، التي تساعدهم على تكوين شخصيتهم العلمية المستقلة، وتمكنهم من تجسيد مشاريعه المستقبلية، وفق رغباتهم وقدراتهم الحقيقية.

9- **هجرة الأدمغة:** بين تقرير الأمم المتحدة حول السكان والتنمية¹⁸ أن هناك نسبة كبيرة من مجمل حاملي الشهادات الجامعية تهاجر من تونس والمغرب والجزائر إلى بلدان منظمة التعاون والتنمية حيث بلغت نسبة المهاجرين من هذه الدول على التوالي : تونس 14%، الجزائر 15% والمغرب 19.5%، أما معظم المهاجرين من المنطقة العربية إلى بلدان العالم الجديد (أستراليا ، كندا ، الولايات المتحدة الأمريكية) فكانوا من ذوي التحصيل العلمي العالي، وأكبر نسبة منهم من الجزائر حيث بلغت نسبتهم 87%، علما بان أغلبهم يقصد فرنسا، فمن بين حوالي 10 آلاف طبيب أجنبي يعمل بفرنسا هناك قرابة : 07 آلاف طبيب من الجزائر .

ويدل تزايد هجرة الكفاءات الجزائرية إلى الخارج على الحاجة الملحة إلى إرادة سياسية وفكر إنمائي جزائري يواكب التغيرات العالمية وخاصة المعرفية والمعلوماتية منها . كما يدل على خلل في فلسفة التنمية وإدارتها السياسية ، فهذه الإدارة لم تستطع خلق فرص حقيقية لتلك الكفاءات، تمكنا من تحقيق القيم الإنمائية المضافة ، فضلا على أنها لم تصل بعد إلى تأسيس قيم للمساءلة والشفافية والحرية وخاصة الحرية الفكرية التي هي من ركائز الإبداع الفكري والعلمي الأساسية.

ثالثا- التعليم العالي والعلاقات البنينة.

توصلت معظم الدراسات التي أنجزت حول التعليم العالي والتنمية في الجزائر إلى نتيجة عامة مفادها أن الأطراف ذات الصلة بالموضوع على اختلاف درجة ترانبيتهم الاجتماعية (دارسون وباحثون، فاعلون سياسيون، شركاء وفاعلون تريويون، اقتصاديون،... وغيرهم)، اتفقوا حول إخفاق الجامعات الجزائرية في الاستجابة الفعلية لمتطلبات التنمية، التي تبقى صعبة التجسيد عمليا، ومع ذلك فالخطاب السياسي الرسمي يستمر في التغني بها، مستندا في ذلك على لعبة الأرقام والنسب التي يتقنها.

ومن الدراسات المتخصصة إلى خلصت إلى تأكيد العلاقة بين تعثر التجربة التنموية في الجزائر والمشكلات التي يتخبط فيها نظامها التعليمي بصفة عامة وتعليمها العالي تحديدا، تجدر الإشارة هنا إلى:

- دراسة "مصطفى زايد" وتحمل عنوان: التنمية الاجتماعية ونظام التعليم الرسمي في الجزائر (1962-1982م). وتوصلت إلى أن نظام التعليم الرسمي في الجزائر يمثل إحدى صور التنمية

وعندما لا تدرج أي جامعة جزائرية في قائمة رتبت فيها الموسوعة الجامعية مؤخرا أحسن 500 جامعة في العالم بالرغم من أن هذا الترتيب ضم جامعات من دول عربية وأفريقية ، فإن ذلك يعني أن ما ينفق من أموال باهظة على التعليم الجامعي بصفة عامة والبحث العلمي على الخصوص هو إهدار للمال العام ليس. وعندما تعجز الجامعات الجزائرية وسائر المؤسسات والمراكز المكلفة بالبحث العلمي عن إنتاج العلم والمعرفة فإنه وبالإضافة إلى هدر المال العام وتضييع الوقت والجهد، فإن نتيجة ذلك سوف تكون حتما مزيدا من الاعتماد على ما ينتجه الغرب وفق معايير وقيمه ومبادئه وأهدافه، الشيء الذي يكرس تبعية المجتمع الجزائري للغرب ويرهن حظوظه في الحفاظ على خصوصياته الثقافية ومواجهة رياح العولمة وعواصفها.

7- **التسيير الإداري والمالي:** تعطى الأسبقية في تسيير شؤون التعليم العالي للسياسي والإداري على حساب العلمي والبيداغوجي، وفي ظل هذه المعادلة المقلوبة، تصبح العملية التعليمية رهينة، ويصبح الأستاذ الجامعي وهو المؤهل الوحيد لتحديد شروط ومتطلبات إنجاح العملية التعليمية تحت رحمة السياسي والإداري. ولأن معارك الفاعلين السياسيين كثيرا ما تكون الجامعة ساحتها المفضلة، فإن أكبر ضحاياها هم أساتذتها وطلبتها على السواء. أما بالنسبة للإدارة الجامعية، وبالنظر لانعدام مدارس أو معاهد عليا متخصصة في الإدارة التعليمية بالجزائر ، فإن جيوشا من الذين تأكد فشلهم كمدرسين أو كمدرسين هم أكثر من يعيش في دوليها.

أما أهم ما يتميز به التسيير المالي للقطاع فهو عدم ترشيد الإنفاق، وتواضع حجم ومستوى مخرجات التعليم العالي بالنظر لحجم مدخلاته المالية، إذ تكفي الإشارة هنا إلى أن الجزائر التي تنفق أموالا طائلة مقابل الخدمات الجامعية التي تصرف باسم الطلبة (الإيواء، الإطعام، النقل، المنح...)، لكنها ونتيجة الفساد المالي تذهب إلى وجهات أخرى، ولا يستفيد الطلبة سوى من نسبة ضئيلة منها.

8- **تمثلات شاغلي الأدوار:** لعل السمة المشتركة بين الأساتذة الجامعيين وباقي المنتسبين لقطاع التعليم العالي هو بؤس تمثلات معظم لأدوارهم الوظيفية. بسبب ضعف مستواهم العلمي والمعرفي، الذي ينعكس بدوره سلبا على شغلهم لهذه الأدوار، ويضعف من قدراتهم على توجيه ومرافقة الطلبة خلال مسارهم الدراسي. والأسوأ من ذلك أن البعض من الأساتذة غالبا ما ينزلق إلى تلقين قناعاته الأيديولوجية لطلبته، ولا يتردد في السعي لبرمجة عقولهم وفق ما ينسجم مع هذه القناعة، بدلا من تدريبهم على التفكير العلمي الحر، وتزويدهم بأساليب تحصيل

¹⁸- تقرير الأمم المتحدة حول السكان: ص ص: 28-30.

وقد بينت الكثير من البحوث والدراسات المتخصصة كيف أن النظام التعليمي تأثر دوماً بالنظام السياسي السائد في المجتمع، حيث أنه غالباً ما كان تابعاً له. ومرد ذلك نابع من أن لكل نظام سياسي فلسفته الخاصة، وهذا انطلاقاً من مفهومه ونظرته للإنسان والكون والحياة، وعلى ضوء هذه النظرة والمفاهيم يتم التشكيل الأيديولوجي لأفراد المجتمع.

وبالنسبة للتعليم العالي في الجزائر فإن تواصل تهميش الجامعة ومنعها من أداء دورها الطبيعي من طرف السلطة الحاكمة لا يشكل الاستثناء، فشانها هو شأن سائر الأنظمة الحاكمة في الدول المتخلفة. لكن السؤال الذي يتوجب طرحه هو عن قدرة الجامعة والجامعيين في الجزائر على الإفلات من قبضة هذه السلطة؟، ومن ثم الأخذ بزمام المبادرة ليس لتغيير الأوضاع القائمة فحسب، ولكن أيضاً للعب دور طلائعي في ترشيد الحكم لأن تأثير السلطة العلمية التي يمتلكها الأستاذ الجامعي على طلبته بصفة خاصة، وعلى مستمعيه في مختلف المنابر العلمية أو قرائه بصفة عامة، هو أمر وارد لاسيما عندما يكون سلاحه قوة الحجة والبرهان.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا أيضاً هو: هل يدرك الأستاذ الجامعي في الجزائر قيمة السلطة العلمية التي يمتلكها؟ وهل يعمل على توظيفها لتغيير أوضاعه وبلوغ المكانة التي يطمح إليها؟ وإذا كان الجواب على هذا السؤال يبدو صعباً هنا، لأنه يتطلب رصد الكثير من الشواهد، فإن الدارس المتخصص يمكنه أن يلاحظ الاستقالة شبه الكلية للنخب الجامعية من العمل السياسي، وعدم اكتراثهم بكل ما له علاقة بالشأن العام.

وقد يصعب الحديث عن دور معين للجامعيين في ترشيد الحكم بالجزائر، في ظل هذا الوضع الذي أريد فيه لهم أو أرادوه لأنفسهم، ليكونوا على هامش الحياة السياسية في الجزائر. هذا الوضع الذي دفع بالكثير من الكفاءات الجامعية إلى الهجرة خارج الوطن. وساهم في تأزيم وضعية من اضطروا للبقاء، نظراً للتدهور المستمر في ظروفهم المهنية والاجتماعية، والعمل الدائم على تحييدهم، والنزح بهم في دوامة مطاردة لقمة العيش، عوض التركيز على مهمتهم الأساسية المتمثلة في التدريس والبحث عن الحلول العلمية لمشكلات المجتمع المتنامية.

ولأن قضايا التربية والتعليم تقع في عمق رهان الهوية الوطنية بكل مكوناتها، وعليه التعليم العالي يضطلع من خلال مؤسساته بدور بالغ الأهمية، لصيانة الثوابت الوطنية، وإذكاء الشعور بالانتماء للوطن، فإنه يفترض أن تكون الهوية الوطنية في صلب النقاشات العلمية التي توظفها مؤسساته بعيداً عن التجاذبات الأيديولوجية والصراعات الحزبية.

الاجتماعية. لكن هذه الصورة لا تتطوي في كثير من أبعادها على مزايا تخدم أهداف هذه التنمية في المجتمع الجزائري.

• دراسة: لمحمود بنون (صدرت باللغة الفرنسية في جزئين) تحت عنوان " التربية، الثقافة والتنمية في الجزائر"، وإدراكاً منه لأهمية التعليم والتكوين في إحداث تنمية شاملة ومستدامة، خصص الجزء الرابع والأخير من دراسته لبعض التجارب العالمية في مجال البحث العلمي وعلاقته بالتنمية، كالنموذج الياباني، وبعض البلدان الأوروبية، حيث أوضح كيف أن هذه المجتمعات تمتلك سياسات تعليمية تكفيها وفق الحاجة والمستجدات والثورات العلمية التي تحدث، لذا فالإصلاح يكون دوماً بهذه البلدان في الوقت المناسب، وذلك تقادياً للتأخر الذي قد ينجر عنه تخلف في مجالات علمية وتكنولوجية معينة كفيلة بتجسيد التنمية المنشودة.

• دراسة محمد بوقشور حول: "النظام التعليم والتنمية في الجزائر -دراسة سوسيلوجية-"، وقد توصلت إلى نتائج منها:

- بالنسبة لتجربة إنشاء مخابر للبحث العلمي بمقر المؤسسات الاقتصادية الوطنية بالشراكة مع الجامعات الجزائرية: كانت فاشلة.
- وفيما يخص مخرجات التعليم الجامعي وعالم الشغل: ارتفاع نسبة البطالة.
- هجرة الأدمغة إلى الخارج حرم القطاع الاقتصادي من الموارد البشرية المؤهلة لقيادته نحو النجاح والتفوق.
- أدى وقوع الفكر التنموي الجزائري تحت تأثير الفكر الأجنبي إلى وقوع البلاد في فخ الاختيارات المرسومة من طرف مفكرين ودبلوماسيين أجانب كان همهم الوحيد خدمة مصالح بلدانهم الاقتصادية.
- تقع المسؤولية على عاتق النخب الجامعية العالمية والعارفة لإيجاد إستراتيجيات بديلة للتنمية تراعي الخصوصيات التاريخية والسوسيو-ثقافية للمجتمع الجزائري، وتتركز على مقدراته وثرواته.

وبالرجوع إلى واقع التعليم العالي في الجزائر، يمكن تلمس الانعكاسات السلبية لحالة التخلف التي يتخبط فيها في علاقته مع سائر النظم في المجتمع الجزائري، ومنها:

1. علاقة التعليم العالي بالنظام السياسي:

تحدث ابن رشد -الذي عاش في مجتمع تميز بنفوذ كبير للفقهاء المحافظين، وباستبداد لافت لقادة الجند- عن الأضرار السياسية لهذين العنصرين تحت عنوان: "طغيان الكهنة" و"طغيان الجند". ولأنه انتصر دوماً للعقل والمنطق العلمي، فإن أقواله وآراؤه حولها أحدثت -وما زالت تحدث- كثيراً من النقاش والجدل.

والتشردم. لذلك فهي في الغالب محل شبهة، ولا يمكن الرهان عليها للنهوض بالجامعة والمساهمة في إرساء قواعد مجتمع مدني حقيقي.

3. علاقة التعليم العالي بالنظام الاقتصادي:

يؤكد الدارسون والباحثون من أهل الاختصاص على أهمية العلاقة بين التعليم العالي والنظام الاقتصادي في أي مجتمع، طالما انه لا يمكن لأحدهما أن يستغني عن الآخر. فالتعليم العالي ضروري للنظام الاقتصادي، لأنه الوسيط الحيوي بين القوى العاملة والأدوار المطلوب شغلها. حيث يتم إعداد جميع أفراد القوى العاملة المدربة بالمؤسسات الجامعية، ويحصلون على المعارف والمهارات التي تؤهلهم لشغل تلك الأدوار. كما أن النظام الاقتصادي بدوره هو أساس النظام التعليمي، من حيث تلبية حاجياته المالية وتوفير متطلباته الفنية والتكنولوجية، قصد مساعدته على القيام بوظيفته بالفعالية المطلوبة والكفاءة اللازمة.

وعلى حد قول الاقتصاديين فالقوى العاملة الماهرة والمدربة تدريباً عالياً هي أهم ركائز الاقتصاد الحديث، وهي في الوقت نفسه المحصلة النهائية لعملية الاستثمار في الإنسان عن طريق التعليم كما يؤكد ذلك علماء الاجتماع.

وبالنسبة للجزائر أكدت العديد من تقارير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي حول التنمية البشرية للسنوات الأخيرة، على حالة التلازم والعلاقة القوية بين وتيرة الاستثمار في القطاع الاقتصادي والشغل منذ فجر الاستقلال وإلى غاية اليوم. وقد تجلى ذلك بوضوح أثناء تطبيق مختلف المخططات الإنمائية التي اعتمدها الجزائر.

وإذا كانت النسب المرتفعة للاستثمار المحققة في القطاع الاقتصادي العمومي خلال فترة السبعينيات وحتى النصف الأول من الثمانينيات، قد أدت إلى ارتفاع معدلات التشغيل وانخفاض منتظم لنسبة البطالة، التي انتقلت من (33) بالمائة سنة 1966م إلى (22) بالمائة سنة 1977م، لتصل سنة 1985م إلى حدود (18) بالمائة، فإن النصف الثاني من الثمانينيات والذي تزامن مع "الصدمة النفطية" وما نجم عنها من انخفاض في الاستثمار، نتيجة الانهيار القوي لموارد البلاد الخارجية، قد شهد تراجعاً هاماً في مناصب الشغل الجديدة¹⁹.

وتواصل هذا التراجع خلال فترة التسعينيات، نظراً لتفاقم الأوضاع الاقتصادية، جراء الشروع في الانتقال إلى اقتصاد السوق الذي تزامن بدوره مع تفاقم خدمة المديونية الخارجية، وانفجار الأوضاع الأمنية. وحتى الوفرة المالية مطلع هذا القرن لم تستغل في خلق اقتصاد بديل للمحركات، قادر على خلق مناصب مالية فعلية

لكن المفارقة هنا هي أن مخرجات التعليم العالي على ضعف مستوى تكوينها، تعاني من تشويش واضح في الرؤيا، ولأن البعض منهم انبهر بصورة الآخر كما سوقتها له وسائل وتكنولوجيات الاتصال الحديثة، فإنه أصبح يتحين كل الفرص لركوب أمواج البحر والمغامرة بحياته قصد الانتقال إلى الضفة الشمالية، رغم علمه بأن حظوظه في النجاة بحياته والوصول إلى هناك ضئيلة.

2. علاقة التعليم العالي بالمجتمع المدني:

بدلاً من الاستثمار في الموروث المجتمع الجزائري الثقافي والنضالي للمجتمع الجزائري من أجل النهوض بالمجتمع المدني غداة استقلال البلاد، فقد تمت مصادره من طرف السلطة الحاكمة، لأن التركيز كان منذ البداية على ما سمي في زمن الحزب الواحد " بالمنظمات الجماهيرية " التي تعتبر امتداداً للسلطة الحاكمة، ولا تستطيع الخروج عن الإطار الذي حددته لها.. والمفارقة هي أن تأميمه صار مناصفة بين هذه السلطة وأحزاب المعارضة حتى في زمن التعددية السياسية المزعومة أيضاً.

وبالنسبة لدور الجامعة في ترسيخ قيم المواطنة في أوساط المنتسبين إليها، وتأهيلهم لبناء مجتمع مدني قوي، فقد تكفي الإشارة هنا على سبيل المثال إلى الفرق الكبير بين الوظيفة المعلنة للتنظيمات الطلابية في الجامعة الجزائرية (الدفاع عن حقوق الطلبة البيداغوجية والاجتماعية)، باعتبارها ممنوعة من ممارسة السياسة بقوة القانون، وحقيقة الأدوار السياسية التي تؤديها لكونها تابعة لما يسمى "بالأحزاب السياسية". أما دورها في التكفل بالمشكلات التي يتخبط فيها الطلبة - وما أكثرها - فلا يكاد يذكر.

وبدورها التنظيمات النقابية لقطاع التعليم الجامعي (التابعة منها للسلطة أو تلك التي تزعم أنها مستقلة)، لم تسجل لها مواقف تذكر في المحطات المهمة والمصيرية التي مر بها المجتمع الجزائري وكذا التعليم الجامعي، منذ الاستقلال وإلى غاية اليوم. وإذا كان تقاعس الأولى يجد تفسيراً له في كونها تأتمر بأوامر السلطة الحاكمة ولا تتحرك إلا بإيعاز منها، فإنه كان يفترض في الثانية ألا تتأخر في اتخاذ المواقف الجريئة والتصدي لكل ما من شأنه أن يعرقل تطور الجامعة الجزائرية، أو يرهن حظوظ المجتمع الجزائري في الخروج من دوامة التخلف، التي تسعى الدوائر الاستعمارية ومن يسبح في فلكها لإبقائه حبيساً لها.

ولكن يبدو أن هذه النقابات التي أنشئت بموجب قانون الجمعيات سالف الذكر، - وخاصة قياداتها - هي إما مجندة أو محيدة، وإذا استعصى أمرها وأبدت مقاومة للترغيب والترهيب، فإن مصيرها سيكون الاختراق والتفجير من الداخل لإحداث الانقسام

¹⁹ - بوقشور محمد: النظام التعليمي والتنمية في الجزائر - دراسة سوسولوجية- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2010، ص ص: 336- 339 .

من تاريخ المجتمع الجزائري، وخاصة خلال فترة الاحتلال الفرنسي في الجزائر.

وقد كان لجمعية العلماء المسلمين ومدارسها الحرة دور بارز في إجهاض محاولات الاحتلال الفرنسي لطمس معالم الشخصية الوطنية عن طريق مدارسها الحرة. وقبلها أكد الأمير عبد القادر على أهمية تفعيل العلاقة بين التعليم والدين الإسلامي عندما قال: "واجبي كحاكم ومسلم أن أؤيد وأبعث العلوم والدين، لذلك فتحت المدارس في المدن وبين القبائل، وفي هذه المدارس كان الأطفال يتعلمون الصلوات ويحفظون تعاليم القرآن وفروضة ويعرفون جيدا القراءة والكتابة"²⁰.

ثم جاء بيان أول نوفمبر عام 1954م ليؤكد على: "إقامة دولة جزائرية ديمقراطية اجتماعية ذات السيادة في إطار المبادئ الإسلامية". وبدوره أكد ميثاق طرابلس على ضرورة العمل من أجل تطوير الثقافة الوطنية في إطار العربية الإسلامية. وقد سارت الأمور في نفس الاتجاه عند الاستقلال، حيث أكدت مواثيق الدولة الجزائرية على ضرورة تنمية البعد الإسلامي للشخصية الوطنية.

لكن الجزائر وبالنظر للفراغ الذي خلفته الهجرة الجماعية للمدرسين الأجانب غداة الاستقلال، وحاجتها الماسة إلى عدد كبير من المدرسين في كل مراحل التعليم بما فيها التعليم العالي، وجدت نفسها مضطرة للاستجد بالمتعاونين من بلدان شقيقة وصديقة. وإذا كان هؤلاء جميعا قد ساعدوا على كسب رهان انطلاق الموسم الدراسي 1962/1963م، فإن ضريبة ذلك كانت أيضا باهظة. على اعتبار أنه وعلى عكس مساهمة البعض من هؤلاء في التأسيس لمدرسة عصرية ومستتيرة، فإن البعض منهم استغل ضعف الرقابة الرسمية لينحرف عن الدور المنوط به، ويبث سموم الأيديولوجيا التي يعتنقها في عقول المتعلمين.

وقد كانت الأيديولوجية الدينية باختلاف مرجعياتها، هي السمة الغالبة لدى المتعاونين العرب. ولأن المشرق العربي معروف بتعدد مذاهبه وطوائفه، فإن الانعكاسات السلبية لأيديولوجيات هؤلاء المتعاونين المشاركة باختلاف مرجعياتها الدينية - كانت كبيرة على مستقبل المتدربين. إذ سرعان ما تجلى الشرخ الكبير الذي أحدثته في صفوفهم، وخاصة في المرحلتين الثانوية والجامعية.

ولأن سياسة الجزائر (استخلاف المتعاونين بالجزائريين) وعلى غرار ما فعلته مع الأوروبيين، استخلفت هؤلاء المشاركة أيضا بتلاميذهم الفاشلين (التلاميذ الراسيين في البكالوريا)، من أجل التأسيس لأخطر مرحلة في التعليم (مرحلة التعليم الأساسي)، فإنه لم يكن بإمكان هؤلاء سوى توريث فشلهم للأجيال، وإذا كان هناك أمرا قد نجحوا فيه، فهو مواصلة مهمة بث سموم الأيديولوجيا الديبية التي

ودائمة. بل على العكس من ذلك وظف ريع المحروقات لشراء السلم الاجتماعي وتكريس التبعية لاقتصاد الغير.

والنتيجة التي يمكن استخلاصها من كل ذلك، أن القطاع الاقتصادي لم يستوعب شريحة كبيرة من أولئك الذين أتموا تعليمهم فيها بنجاح. وأن التعليم الجامعي، بالإضافة إلى إخفاقه الواضح في الرفع من المستوى العلمي والمعرفي لأغلب المنتسبين إليه، فإنه أخفق أيضا في بلوغ أحد أهم أهدافه المتمثل في تكوين الناجحين منهم بشكل ينسجم مع توجهات البلاد الاقتصادية، ويراعي حاجاتها الفعلية من الإطارات المدربة والمؤهلة لشغل الأدوار المتاحة والوظائف المتوفرة في مختلف القطاعات.

والخلاصة هي أن مخرجات التعليم الجامعي هي أبعد ما تكون عن الكفاءة المطلوبة والذكاء القادر على الخلق والإبداع والعقل المؤهل لابتكار الحلول للمشكلات الفردية والاجتماعية. وهذا كله محصلة منطقية لبيداغوجية قائمة على التلقين وبعيدة تماما عن كل ما من شأنه أن يستفز العقل عند المتمدرس، يحثه على التفكير العلمي الحر، ينمي فيه القدرة على الخلق والإبداع ويؤهله لتحمل مسؤولياته وتقديم القيم المضافة في حياته المستقبلية.

وإذا كانت مخرجات التعليم الجامعي على ضعفها لا تخلو من كفاءات، فإنها لا تجد في الجزائر بيئة حاضنة لها، في حين ما فتئت بلدان أخرى تستقطبها وتحسن استغلالها. وهذا على حساب الاقتصاد الوطني الذي يحرم في الغالب من الموارد البشرية المؤهلة لقيادته نحو النجاح والتفوق، ويصبح الإفلاس هو المصير المحتوم الذي يترصد له، ويضطر في أحسن الأحوال للجوء إلى الخبرة الأجنبية التي تكلفه أموالا باهظة لعله يتجنب هذا المصير.

4. علاقة التعليم العالي بالنظام الديني:

لقد مارست القيم الدينية في المجتمعات المسلمة على مدى أربعة عشر قرنا من الزمان، تأثيرا كبيرا على أنساق القيم الأخرى. فالقيم السياسية على سبيل المثال غالبا ما أسست على القيم الدينية، والنظم التعليمية كانت تعكس في الغالب القيم الإسلامية، وبدورها الحياة الأسرية محكومة بالشريعة الإسلامية، وبما تقره من ضوابط أخلاقية للفرد والمجتمع.

أما بالنسبة لتأثير الدين الإسلامي في نظامه التعليمي، وفي التعليم العالي تحديدا، فقد حاول الفاتحون الأوائل تعلم اللغة الأمازيغية من جهة، وتعليم اللغة العربية للسكان الأصليين حتى يتمكنوا من التواصل معهم، وتسهل عليهم مهمة نشر الدين الإسلامي في أوساطهم. وهكذا ارتبط التعليم بالدين الإسلامي منذ دخوله إلى الجزائر، وإذا كانت العلاقة بينهما قد عرفت صعودا ونزولا عبر محطات تاريخية مختلفة، فأنها استمرت حتى اليوم. بل أن هذه العلاقة استطاعت أن تلعب أدوارا حاسمة في فترات حرجة

²⁰ - رابع خدوسي، رابع خدوسي: المدرسة والإصلاح - مذكرات شاهد، دار الحضارة، ط1، الجزائر، 2000، ص:118.

المؤسسات، فإنه لا يمكن إخفاء ضعف مستوى التكوين في التعليم العالي وعلاقته بحالة التخلف المزمنة في الجزائر، على اعتبار أنه أخفق في تكوين الأطر الكفأة والماهرة التي تستطيع تشريح الواقع وقيادة البلاد نحو التقدم المنشود. وفي غياب مدارس كبيرة وأقطاب جامعية متخصصة تستوعب الطلبة المتفوقين والمتميزين الذين تسند لهم بعد التخرج مهمة إخراج المجتمع من دوامة التخلف.

2. غياب الفعالية في التسيير: إذا كانت الدراسات التي اهتمت بالمؤسسات التعليمية الفاعلة أو المميزة، قد وضعت القيادة الفاعلة والحازمة كأحد أهم عوامل نجاحها، فإن إسناد مناصب القيادة والمسؤولية في قطاع التعليم العالي تحكمها في الغالب اعتبارات عروضية وقبلية وجهوية وتخضع لمنطق الولاء والزيونية. الشيء الذي يحرم المؤسسات الجامعية من القيادات الفعالة والرشيده، القادرة على صناعة النجاح والتفوق، وبذلك تتضاءل فيها فرص التقييم الذاتي، وهو من أهم العمليات التي تمكنها من تحديد مكامن القوة والضعف فيها، وهو الضامن لبلوغ عمليات التعلم والتعليم بها الجودة المرجوة، بل والضامن لاستمرار هذه الجودة وارتفاع درجاتها.

وقد تكفي الإشارة هنا إلى مهازل ما يسمى "بخلايا الجودة" عبر الجامعات الجزائرية للوقوف على حقيقة مفادها أن فرص الأساتذة الجدد وحظوظهم من التكوين في إطار هذه الخلايا تكاد تكون منعدمة. وإذا كان المجال هنا لا يسمح بالتفصيل أكثر في هذا الموضوع فإن الأسئلة التي يتوجب البحث لها عم أجوبة علمية في أقرب الأجل هي:

- هل يمكن الحديث عن وجود فعلي لخلايا لجودة في الجامعات الجزائرية؟ ومن يملك شرعية الانتساب إليها؟.
- ما هي اتجاهات الأساتذة الجدد نحو التكوين الذي تشرف عليه هذه الخلايا؟ ومن يملك شرعية تحديد المضامين العلمية والمعرفية لبرامج هذا التكوين؟.

3. نحو تصور بديل لإصلاح التعليم العالي: لقد سبقت الإشارة إلى أن مفهوم فعالية المؤسسة التعليمية وحسن أدائها، لا يمكن أن يختزل فقط عند حدود التحصيل الجيد للمتمدرسين، بل يجب أن يشمل أيضا وبالأساس مدى قدرتهم على التفكير الحر والتواصل والنقد والابتكار، ومدى تشبعهم بالقيم الإنسانية السامية كالمواطنة والحرية والديمقراطية.

فإصلاح النظام التعليم عامة والتعليم العالي خاصة، هو الأساس الوحيد الذي يمكن أن يراهن عليه المجتمع الجزائري من أجل تحقيق إصلاحات سياسية واقتصادية واجتماعية شاملة. لكن هذا الإصلاح يبقى مرهونا بشرط أساسي اتفق حوله جل منظري اتجاه التبعية وهو تخليص الجزائر من علاقات التبعية، وتدعيم جهود

تم حقنهم بها وهم تلاميذ، في أوساط تلاميذهم، لينقلها بعد ذلك من نجاح منهم في الحصول على شهادة البكالوريا إلى مدرجات الجامعة. وبذلك ساهموا بدورهم -عن وعي أو عن غير وعي-، ورفقة أطراف أخرى فاعلة، في دفع الأمور نحو مزيد من الاحتقان والتوتر.

وإذا كانت بوادر الصراع قد بدأت تبرز في أوساط طلبة الجامعة منذ سبعينيات القرن الماضي بين تيارين رئيسيين يحملان أيديولوجيتين متناقضتين (يتعلق الأمر بتيار ديني وآخر يساري علماني)، فإن هذا الصراع احتدم أكثر منذ بداية الثمانينيات، واستمر إلى غاية انفجار الأوضاع مع مطلع التسعينيات، بعد اشتعال فتيل حرب دموية، أعلنها متطرفون من التيار الديني على المجتمع، أرادوا من ورائها الاستيلاء على الحكم بالقوة. ليجدوا في مواجهتهم طرفا آخر، يريد بدوره الاحتفاظ بالحكم بالقوة أيضا. ودامت المواجهة بين الطرفين عقدا من الزمن، كلفت الجزائر فاتورة غالية، وما يزال المجتمع يدفع مخلفاتها حتى اليوم.

رابعا - التعليم العالي ورهان الحكامة:

لا تكاد تخلو دراسة في مجال أنظمة التعليم المتقدمة والفاعلة، إلا وتنتهي إلى التأكيد على القيادة الفاعلة والحازمة للمؤسسات التعليمية، باعتبارها أحد أهم عوامل نجاحها. وإذا كانت الحكامة الجيدة هي أهم خصائص القيادة الفاعلة، فإن استمرار تخبط التعليم العالي الجزائري في دوامة تخلفه المزمع وعجزه عن إيجاد الحلول لمشكلاته المتنامية، يمكن أن يجد تفسير له في إصرار وتمادي القائمين على تسيير شؤونه، على مواصلة العمل بأساليبهم القديمة.

وهناك الكثير من الشواهد التاريخية والواقعية التي تدلل على أن تلك الأساليب هي أبعد ما تكون عن الحكامة الجيدة، ومنها:

1. ضعف مستوى التكوين: كتعبير منها عن وفاء الثورة لمناصريها من مختلف الشرائح الاجتماعي عملت الجزائر منذ فجر استقلالها على أتاحت الفرصة بالفعل لكل أطفالها لأخذ نصيبهم من التعليم دونما قيد أو شرط²¹ (17)، لكن الاستمرار في سياسة مطاردة الكم على حساب الكيف - وفي مرحلة التعليم العالي تحديدا - لم يعد يقنع حتى القائمين على تنفيذها. بل أن رئيس الجمهورية نفسه لا يتردد في انتقاد هذه السياسة صراحة كلما أتاحت له الفرصة لذلك.

كيف لا وضعف مستوى التكوين في الجامعات الجزائرية لم يعد بالإمكان التستر عليه، بعدما تفننت المؤسسات الدولية في إظهاره. وحتى لو كان بالإمكان التحفظ على ما تروج له هذه

²¹- صالح فيلالي، ملاحظات حول سياسات: ديمقراطية التعليم، البحث العلمي والجزارة (في مجلة الباحث الاجتماعي، العدد الخامس)، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، جانفي 2004. ص: 76.

- التنمية الشاملة المستقلة، هذه الجهود التي لا يمكن لها - حسبهم- أن تبلغ أهدافها ما لم ترتكز بالأساس على نظام تعليمي ديمقراطي وتحريري، تتكافأ فيها الفرص أمام جميع أبناء المجتمع، وتوجه محتويات برامجها التعليمية لخلق الشخصية المنتجة الواعية القادرة على النهوض بأهداف التنمية وخوض معركة التحرر.
- ولأن أي محاولة باتجاه التحرر من قيود التبعية ستكون لها دول المركز وفي مقدمتها فرنسا الاستعمارية بالمرصاد بل أن هذه الدول لن تتردد في استعمال حتى ترسانتها العسكرية لإجهاض أي محاولة من هذا النوع فلا بد من توخي الحيطة والحذر. أما الرهان الذي يتوجب كسبه بالدرجة الأولى فهو تنمية القيم عند المتمدرسين بما يخدم هذا التوجه التحريري. ويبقى بلوغ هذه الغاية النبيلة مرهونا بمدى إصرار وقدرة القوى الحية في المجتمع، وكل الفاعلين في مجال التربية والتعليم، على التخلص من كل الأساليب المتخلفة المنتهجة في تسيير شؤون النظام التعليمي وفرض أساليب الحكامة الجيدة بدلا منها.
- وقد يكون من المفيد هنا اقتراح تصور بديل لإصلاح التعليم العالي في الجزائر استنادا إلى تجربة متواضعة (دراسة وتدريسا) لفترة قاربت الاربعة عقود:
- يمكن للتعليم العالي في الجزائر أن يحرز تقدما ويلعب دورا حاسما في بلوغ أهداف التنمية الشاملة التي يطمح إليها المجتمع الجزائري، شريطة أن تتوفر الإرادة السياسية لإصلاحه وأن يبدل شاغلي مختلف الأدوار فيه ما يكفي من المجهودات لتمثل هذه الأدوار بشكل صحيح هذا أولا، ولتحمل ما يترتب عن شغلها من مسؤوليات بالفعالية المطلوبة ثانيا.
- أما أهم مرتكزات الإصلاح فهي:
- اعتماد فلسفة بديلة للتعليم العالي، لأنه من العبث التمسك بفلسفة وجدت بالأساس لخدمة أهداف المجتمع الاشتراكي، في الوقت الذي فتحت الأبواب على مصراعها لاقتصاد السوق. فلكل مرحلة متطلباتها وأهدافها، ومن الخطأ الاحتماء بالخطابات والشعارات الشعبية، بل أن الحل يكمن دائما في الواقعية والوضوح ومواجهة الواقع كما هو، لأن أية محاولة للهروب منه أو القفز عليه لا تزيد إلا تأزيمًا .
- العمل على تحرير التعليم العالي من قبضة الفاعلين السياسيين، وإعطاء الأولوية في تسيير شؤونه للعلمي والبيداغوجي .
- التكلّف الفعلي بانشغالات الأستاذ الجامعي المهنية والاجتماعية باعتبار أنه هو الذي يطبق هذه السياسة في الميدان وإليه ترجع كلمة الفصل.
- زيادة التمويل الحكومي والمجمعي وترشيد النفقات، مع ضرورة البحث عن مصادر أخرى للتمويل والتخلي عن سياسة الدعم غير المشروط لكل الفئات المتمدرسة.
- العمل على تحسين نوعية التعليم العالي والتخلي عن سياسة الكم، بل يجب الالتفات إلى الكيف، وذلك بالعمل على تحسين مستوى التأطير، تبني خطاب تربوي، علمي وواقعي.
- إعادة النظر في أساليب التقويم التربوي المتبعة، واعتماد مرونة أكثر في التوجيه الجامعي.
- من أجل ضمان ظروف التمدرس الملائمة للمتفوقين وتشجيعهم على إحراز المزيد من التفوق والابتكار يتوجب خلق مداس عليا وأقطاب خاصة بهم.
- العمل على تفعيل العلاقة بين النظام التعليمي وسائر الأنظمة الاجتماعية الأخرى لضمان التنسيق والتكامل بينها، لخدمة أهداف التنمية المستقلة والمستدامة.
- الاستفادة من القدرات والكفاءات الوطنية المتوفرة في ميدان البحث العلمي داخل الوطن وخارجه، وذلك بتوفير الظروف الملائمة والتحفيزات اللازمة حتى تحقق هذه الفئة كامل عطائها.
- التفتح على المحيط الخارجي، والسعي للاستفادة من التطور الذي أحرزته البشرية وخاصة في مجال المعلوماتية وتكنولوجيات الاتصال.
- العمل على ترقية اللغة العربية وحسم إشكالية اللغات الأجنبية (بإعطاء الأولوية للغات الحية حسب أهميتها العلمية والمعرفية ودرجة انتشاره في العالم.
- تشجيع الترجمة لنقل العلوم والمعارف التي تنتجها البشرية إلى المجتمع الجزائري لمساعدته على الإقلاع الحضاري.
- تكثيف وتنوع التعاون مع أكبر الجامعات العالمية للاستفادة من التطور العلمي والمعرفي الذي حققته.
- تشجيع الأدمغة المهاجرة على العودة إلى الجزائر أو على الأقل البحث عن الصبغ الممكنة للاستفادة من خبراتها حيث ما وجدت.

خاتمة:

أثبتت التجارب الدولية المعاصرة أن بداية التقدم الحقيقية بل والوحيدة هي التعليم، على اعتبار أن جميع الدول التي أحرزت تقدما - بما فيها النمرور الآسيوية - تقدمت من بوابة التعليم، والتعليم العالي تحديدا. ولعل ما ينقص القائمين على تسيير شؤون النظام التعليمي الجزائري ليس هو القدرة على إدراك هذه الحقيقة، وإنما تنقصهم الإرادة السياسية لتجسيد هذه الحقيقة على أرض الواقع. ولأن مواجهة تحدي التنمية يتطلب إيجاد فهم مشترك لأبعادها الكثيرة، وتقديرا واعيا لأهمية العناصر المختلفة الفاعلة فيها

9. نواف أحمد سمارة وعبد السلام موسى العدلي، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
10. طلعت إبراهيم وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999م.
11. صالح فيلاي، ملاحظات حول سياسات: ديمقراطية التعليم، البحث العلمي والجزارة (في مجلة الباحث الاجتماعي، العدد الخامس)، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، جانفي 2004.
12. عبد الله زارو: الحكامة أو المفهوم الجديد للسطة، في مجلة مسارات جديدة، العدد: 02، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة - المملكة المغربية، ماي 2010.
13. عبد الكريم غريب: الحكامة في مجال التربية والتكوين، في مجلة مسارات جديدة، العدد: 02، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة دكالة عبدة - المملكة المغربية، ماي 2010.
14. علي محمد الشخبي، مرجع سابق، علم اجتماع التربية المعاصر دار الفكر العربي، القاهرة 2002.
15. عبد المجيد بوزيدي: كيف يقيم الخبراء الأجانب الاقتصاد الجزائري، في الشروق اليومي، الجزائر في: 2007/11/22م.
16. شبل بدران: التعليم و البطالة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
17. الميثاق الوطني للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، لسنة 1976م.
- وآليات تفاعلها، فإن من شأن هذا الفهم أن ينتج ثقافة التنمية، التي تساعد على انخراط المجتمع بكل فئاته وشرائحه في الجهود التنموي بكل وعي وإصرار.
- وإذا كان للتعليم العالي دوره الأساسي والحاسم في نجاح أي مشروع تنموي، فإن التنمية متعددة الأبعاد، وكل بعد من أبعادها هو أساسي لنجاحها. لذلك فإصلاح التعليم العالي وحده لا يكفي لإحداث التنمية في الجزائر، لأن الأمر يتطلب تغييرا جذريا وشاملا لكل الأوضاع، شريطة أن يكون التعليم العالي هو محوره الأساسي. ولعل السؤال الذي يتوجب طرحه في نهاية هذه المداخلة هو: هل يدرك من يهمهم أمر النظام التعليم العالي في الجزائر، أن إصلاحه وتحديثه من قبضة السياسي أصبح ضرورة ملحة، ولم يعد يحتمل أي تأخير؟

قائمة المراجع:

1. معجم الكنز: منشورات عشاش، الجزائر، 2007.
 2. أحمد مصطفى خاطر، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
 3. السيد علي شتا وفادية الجولاني: علم الاجتماع التربوي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفكرية، سكندرية، 1997
 4. بوعلام بلوش: من الطبشور إلى الماوس، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
 5. بوقشور محمد: النظام التعليمي والتنمية في الجزائر - دراسة سوسيولوجية - أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، 2010.
 6. رابح خدوسي: المدرسة والإصلاح - مذكرات شاهد-، دار الحضارة، ط1، الجزائر، 2000.
 7. محمد بوعشة: أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي بين الضياع وأمل المستقبل، دار الجبل، ط1، بيروت، 2000.
 8. نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.
1. **ABDELKADER SID AHMED** : croissance et développement, théories et politiques tome1. Office de publication universitaires, Alger 1979.
2. **Mahfoud bennoune**: éducation culture et développement en Algérie, bilan et perspectives du système éducatif .marinoor-ENAG, Alger, 2000.
3. **Pierre erny** : L'enseignement dans les pays pauvres -modeles et propositions- Librairie-Edition L'Harmattan, Paris ,1989.

دور المنح الدراسية في تحسين جودة العملية التعليمية الجامعية - دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج

زويينة بن فرج

أستاذة محاضرة صنف "أ"

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج

benfradjsooud@gmail.com

آخروف سمير

أستاذ محاضر صنف "أ"

جامعة محمد بوضياف - مسيلة

samir.akrouf@gmail.com

الملخص: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الاستراتيجية في التنمية الاقتصادية، حيث أصبح رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات وأصبح مورد اقتصادي مهم ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي والمادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة. يشهد التعليم الجامعي اهتماما كبيرا محليا وإقليميا ودوليا محاولات جادة لتطويره وتحسينه، حيث أصبح الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية ظاهرة علمية توليها مؤسسات التعليم العالي اهتماما بالغا للوصول للأفضل، ويعتبر أعضاء هيئة التدريس في الكليات أو الجامعات الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري في الجامعة، فجودة التعليم العالي من جودة عضو هيئة التدريس، ومن أهم العناصر لتحقيق جودة البيئة والعملية التعليمية. فالأساتذة أهم عنصر أو مفتاح تحسين جودة التعليم لذا يجب تنمية وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الجامعة.

فمن سبل تنمية رأس المال البشري الجامعي لاسيما فئة الأساتذة المنح الدراسية بدول متقدمة مما يؤدي بالتدرج الى التحسين المستمر والتطور وبالتالي تحسين مخرجات التعليم.

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية عرض تجربة جامعتنا محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج فيما يخص المنح الأجنبية وتطوير الهيئة الدراسية وتبيان دور المنح بالخارج في تحسين أهم عنصر بالعملية التعليمية ألا وهو الأساتذة.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الجودة، العملية التعليمية، هيئة التدريس، رأس المال الفكري

Abstract: The human being is one of the most important and strategic elements in economic development. The intellectual capital has become the most important component of national wealth and the most valuable assets of companies. Furthermore, it has become an important economic resource, and it is important for both monetary and physical capital to achieve efficiency and generate value added.

For that Universities are giving greater interest locally, regionally and internationally for the development of human beings, and serious efforts are made to develop and improve it.

The interest in the quality of education service has become a scientific phenomenon. Higher education institutions pay great attention to reaching the best quality in education. Faculty members, in colleges or universities, are considered to be the main pillar for the development of this human capital.

Since the quality in higher education is directly linked to the faculty members, it is considered to be one of the most important elements in the achievement of the quality of the environment and the educational process. Faculty members are among the key elements to improve the quality of education, so it is a must to develop and strengthen their capacity to contribute to the development and improvement of the process of quality in higher education.

Among the ways to develop university human capital, especially faculty members, are scholarships for Traineeships in advanced countries, which gradually leads to continuous improvement and development and thus will improve and have a direct impact on the output of education.

In this paper, we will try to present the experience of our university, Mohammed Al-Bashir Al Ibrahimi BordjBouArreridj, with regards of scholarships and its impact on the development of the faculty members' abilities and enhancement of their teaching experience.

المستمر والتطور، وبالتالي تحسين مخرجات التعليم أليا أي بعلاقة متعدية من تحسين مدخلات العملية التعليمية وهي الأساتذة يؤدي لتحسين مخرجات العملية وهم الطلبة، بالإضافة لاستفادة الطلبة من منح للدراسة بالخارج يزداد عدد المكونين، حيث يستفيد كل الطلبة المكونين بالخارج في إطار تحضير رسائل الدكتوراه من مناصب عمل بالجامعة.

وهكذا وبالتدرج تستفيد الجامعة من عدد مهم في كل التخصصات، وكألية إستراتيجية مستقبلية تستفيد الجامعات من عدد مهم من الأساتذة سواء الذين كانوا في الأصل أساتذة واستفادوا من

مقدمة: يشهد التعليم الجامعي اهتماما كبيرا محليا وإقليميا ودوليا محاولات جادة لتطويره وتحسينه، حيث أصبح الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية ظاهرة علمية توليها مؤسسات التعليم العالي اهتماما بالغا للوصول للأفضل.

لذا يجب تنمية وتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس للمساهمة في تطوير وتحسين العملية التعليمية في الجامعة باعتبارهم الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري في الجامعات. من سبل تنمية رأس المال البشري الجامعي لاسيما فئة الأساتذة المنح والدراسة بالدول المتقدمة علميا مما يؤدي بالتدرج إلى التحسين

✓ **المخرجات:** المتمثلة بالأشخاص المؤهلين والقادرين على ممارسة العمل الأكاديمي أو المهني، بم احقق الهدف من نظام التعليم الجامعي بصورة عامة.

✓ **التغذية العكسية (الرقابة):** تتمثل من خلال رقابة العناصر السابقة وتقييمها وتطويره او محاولة تصحيح أي انحرافات تحدث في أي منها.

• ومن خلال عناصر التعليم الجامعي أعلاه يمكن الحكم على كفاءة النظام عن طريق العلاقة بين مدخلاته ومخرجاته، والتي تأتي من خلال مدى توافر العمليات التشغيلية المتمثلة بوسائل التعليم المختلفة من مناهج دراسية ومختبرات وتطبيقات ميدانية إضافة إلى توافر الكادر العلمي المؤهل للقيام بذلك، كما يمكن الحكم على فاعلية النظام عن طريق العلاقة بين المخرجات والأهداف التي يهدف النظام تحقيقها من خلال توفير الكوادر الأكاديمية والمهنية، ومدى قدرتها على تحقيق أهداف النظام.

• **لذا يجب:**

أولاً:

- الاهتمام بنوعية الطلبة المقبولين للدراسة في مختلف الكليات حيث تختلف نوعية الطلبة المسموح لهم التقديم حسب كل تخصص. حيث ان هناك تخصصات تتطلب مهارات معينة وبالتالي فإنه يجب أن تكون هناك مفاضلة بين المتقدمين للدراسة في التخصصات المختلفة.

- الاهتمام بمستلزمات القيام بالتعليم الجامعي، وذلك من خلال إعداد وتطوير المناهج الدراسية التي تدرس في المجال بدءاً من المرحلة الثانوية إلى الجامعة بكافة المستويات التعليمية، وضرورة متابعة هذه المناهج بصورة مستمرة بحيث يراعى إدخال نتائج البحوث والدراسات فيها بين فترة وأخرى عن طريق عمليات التحديث، ويفضل في هذا الصدد أن يقوم بتأليف المناهج الدراسية مجموعة من الأساتذة بالمتخصصين تخصصاً دقيقاً في كل مادة أو من قبل الأشخاص الذين لديهم اهتمامات بكل مادة من خلال البحوث المنشورة بما يتعلق بموضوعات تلك المناهج و المواد في كل مستويات الدراسة.

ثانياً:

- الإهتمام بمخرجات نظام التعليم الجامعي، وذلك من خلال تهيئة الكوادر المتخصصة القادرة على ممارسة العمل من خلال إعداد برامج التدريب المستمر، وأيضاً تهيئة الكوادر القادرة على القيام بالتعليم لرفع مستوى كفاءة وفاعلية النظام التعليمي.

إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتعليم المستمر الذي يمكن من خلاله زيادة فاعلية نظام التعليم الجامعي في ضوء التغيرات العديدة التي تحصل بصورة مستمرة في كافة مجالات الحياة.

برامج تحسين المستوى طويلة الأجل أو طلبة استفادوا من منح لتكملة الدراسة وعينوا أساتذة والتي تؤدي إلى إكساب المتعلم القدرات والمهارات المهنية والتي يفترض أن تأتي منسجمة مع معايير عالمية ومتقدمة وهذا بطبيعة الحال يؤثر بشكل ممتاز في العملية التعليمية الجامعية وجودتها ويزود الطلبة وهم أهم مدخلات العملية بكل المهارات والمعلومات الضرورية في كل التخصصات مما يؤدي آليا لتحسين نوعية العملية بمختلف أجزائها و ضمان جودة التعليم العالي.

إن الاهتمام بالتعليم يعتبر ضرورة، وأن هذا الاهتمام يمكن أن يتحقق من خلال ضرورة توافر الأسس العلمية الصحيحة العملية التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف من التعليم، تحسين مفهوم التدريس الجامعي لتحقيق غايته بغية تجديد الوظيفة الأولى للجامعة وتطويرها، وهي تنمية مهارات الطالب وقدراته ليشارك ويتفاعل في الحياة العملية وتقليل الفجوة بين الواقع والمأمول من طالب جامعي، وتقديم أفكار، ونتائج وتوصيات وتوجهات جديدة علمية وتعليمية لتطوير تدريس في الجامعة. فضلا عن كونها الأساس لحل المشاكل فالتعليم هو أداة التنمية البشرية المحركة بدورها للتنمية الشاملة.

مصطلحات الدراسة:

- 1. الجودة:** هي الالتزام، وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستفيد أو تجاوز ذلك. عرفت الجودة في التعلم على أنها "مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعلم وأبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات، وكذا التغذية المرتدة، والتي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف من الوفاء بمتطلبات الطلبة وخدمة المجتمع" كما تتمثل أيضا في مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل، والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة¹
- 2. العملية التعليمية:** أن ممارسة العمل الجامعي يحتاج إلى كوادر مهياة وفقا لأسس علمية إضافة إلى ضرورة توافر القدرة الشخصية في الحكم على الكثير من الأمور التي تقع ضمن العمل.

عناصر العملية التعليمية: لتحقيق الهدف من التعليم الجامعي فإنه لا بد من النظر إلى التعليم كنظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة لتحقيق أهدافه، وهي تشمل كلاً من²:

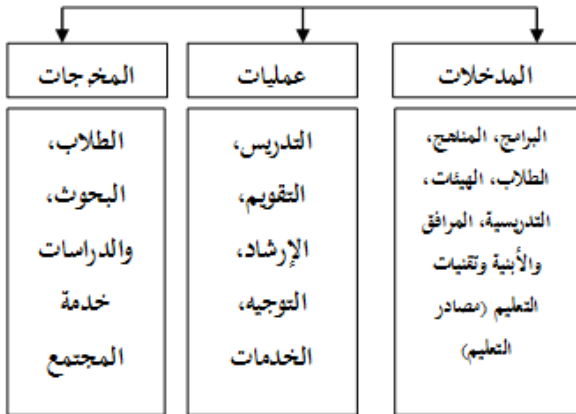
✓ **المدخلات:** تتمثل في الأشخاص الذين يمكن تهيئتهم لممارسة العمل بمختلف أشكاله وأنواعه.

✓ **العمليات التشغيلية:** المتمثلة بوسائل التعليم التي يمكن استخدامها في التزويد بالمهارات الضرورية.

العمل في الوحدات الاقتصادية المختلفة إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية :

حيث يجب تفعيل الربط بين التعليم العالي الجامعي والبحث العلمي لكي يكون التفاعل بينهما وثيقاً، مفيداً ومثمراً، وزيادة التواصل بين الجامعة والمجتمع باعتباره المحفز الأول على البحث من خلال احتياجاته المتزايدة، ووضع تصور مقترح للشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي.

الشكل رقم 01 : عناصر العملية التعليمية



المصدر: م.م. حاكم جبوري الخفاجي، تطبيق المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس لتحسين جودة العملية التعليمية (دراسة حالة في جامعة الكوفة)، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية، 17-18 آذار 2009.

كما أن الدائم الأساسية والمقومات الرئيسية للعملية التعليمية هي التربية والتعليم والتدريب وتنمية القدرات الإنسانية لتحسين مكانته الوظيفية أو لأداء واجبات إضافية أو القيام بمسؤوليات أكبر وهي بهذه العملية دائمة التدريب من شأنها أن تمد الإنسان بالمعرفة والمهارة وبعد النظر والبصيرة³.

3. متطلبات تحسين جودة العملية التعليمية⁴: تشكل جودة

العملية التعليمية أحد الجوانب الحيوية المهمة في البيئة الجامعية:

- متطلبات تحسين جودة العملية التعليمية: المؤهل العلمي، التخصص العملي، سنوات الخدمة
- يزيد من نسبة اقبال على الجامعة
- توفير الحد الأدنى في متطلبات الحياة الكريمة
- يشهد التعليم الجامعي اهتماما كبيرا محليا واقليميا ودوليا
- محاولات جادة لتطويره وتجويده ، حيث اصبح الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية ظاهرة علمية توليها مؤسسات التعليم العالي اهتماما بالغا للوصول للاجود والافضل.
- جودة عضو هيئة التدريس من أهم العناصر لتحقيق جودة البيئة والعملية التعليمية أهم عنصر أو مفتاح تحسين جودة التعليم

وبما أن هناك العديد من التغيرات المستمرة التي تحدث بما يتعلق بمجتمع الأعمال، ينظر إلى التعليم كنظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة لتحقيق أهدافه، ومن خلال عناصر نظام التعليم يمكن الحكم على كفاءة النظام عن طريق العلاقة بين مدخلاته ومخرجاته والتي تأتي من خلال مدى توافر العمليات التشغيلية المتمثلة بوسائل التعليم المختلفة من مناهج دراسية ومختبرات محاسبية وتطبيقات ميدانية إضافة إلى توافر الكادر العلمي المؤهل للقيام بذلك، كما يمكن الحكم على فاعلية النظام عن طريق العلاقة بين المخرجات والأهداف التي ينبغي النظام تحقيقها من خلال توفير الكوادر المحاسبية (الأكاديمية والمهنية) ومدى قدرتها على تحقيق أهداف النظام.

ثالثاً:

الاهتمام بالتغذية العكسية وذلك من خلال ضرورة تقييم العناصر السابقة ومحاولة تطويرها بين فترة وأخرى، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتعليم المستمر الذي يمكن من خلاله زيادة فاعلية نظام التعليم في ضوء التغيرات العديدة التي تحصل بصورة مستمرة في كافة مجالات الحياة.

ضرورة التعرف على كفاءة وفاعلية البرامج التعليمية ومدى وفائها بالاحتياجات المطلوبة في ظل التطور السريع، لذلك يجب علينا للوصول للهدف تحديد احتياجات قطاع الأعمال ومطالبه فيما يتعلق بما هو مطلوب منه، وتحديد أساليب وطرق التعليم المناسبة لتأهيل الخريجين لأداء مهامه على أكمل وجه، وتحديد المشاكل والعوائق التي تواجه عملية التطوير وتحديث المناهج وطرق التدريس الحالية، ومن هنا فإن الاهتمام بالتعليم يعتبر ضرورة ، وأن هذا الاهتمام يمكن أن يتحقق من خلال ضرورة توافر الأسس العلمية الصحيحة العملية.

الاهتمام بالتقويم المستمر لكل الجوانب التعليمية لبرنامج التعليم والمتمثلة في: الأهداف وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والمناهج التعليمية وطرائق التدريس وتقنياته وأساليب التقويم والإدارة التعليمية والإمكانات المادية والبشرية

ونظراً للعلاقة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع الذي تعمل ضمن نطاقه (على اعتبار أنه نظاماً مفتوحاً)، فإن أي تغيرات تحدث في المجتمع لا بد أن تؤثر على العمل الجامعي، وبما أن هناك العديد من التغيرات المستمرة التي تحدث بما يتعلق بمجتمع الأعمال، فإن الحاجة تبقى مستمرة لكي تأخذ بعين الاعتبار كل تلك التغيرات وتحاول الاستفادة منها.

زيادة الاهتمام فيما يتعلق بالجانب التطبيقي والعملي في الوحدات الاقتصادية المختلفة، فإن الأمر يتطلب ضرورة مواصلة العلاقات بين كل مكونات عملية التعليم الجامعي والقائمين على

دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي ولاية برج بوعريبيج:



- تأسيس تعاون بين المؤسسات التعليمية لنقل المعرفة وتبادل الخبرات والتجارب الناجحة مع استضافة دورية ومستمرة لخبراء واساتذة في مجال الجودة
- التقويم المستمر للمؤسسة الجامعية لمعرفة كل نقاط القوة ونقاط الضعف ومحاولة التحسين المستمر.
- اعلام وتدريب أعضاء المؤسسة الجامعية على كل الاساليب والاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق تميز مؤسستهم
- تضافر كل الجهود حتى الطالب بذل ما في وسعه لتحقيق جودة مخرجات الجامعة

4. **راس المال البشري والفكري:** أنه من رغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام الى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الابداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمرا مطلوبيا في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية.

راس المال البشري: هو مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات في سبيل البحث عن التميز، يتمثل رأس المال البشري في مخزون المعارف و المعلومات و المؤهلات و المهارات المدرجة في فكر الأفراد.

بينما يتمثل راس المال الفكري في المعرفة التي يمكن تحصيلها وتوظيفها بشكل يعطى ميزة تنافسية للمؤسسة، ويشمل جميع العاملين الذين يمتلكون قدرات ومهارات لا تتوافر عند غيرهم⁵. أصبح راس المال الفكري مورد اقتصادي مهم ويفوق في اهميته كل من راس المال النقدي والمادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة والتميز في عصر يتسم بالعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

أن رأس المال الفكري يميل إلى الإبتعاد عن الروتينية و يقترب كثيرا من التجديد و هو الوحيد القادر على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته و قدرته العالية علنتركيب المعطيات المتاحة و النظر إلى الأمور بنظرة موضوعية شفافة لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد. كما يعد راس المال الفكري أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات التي تمكنهم في الاسهام في تطوير الاداء بها واعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها.



عرفت جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريبيج تطورا معتبرا خلال السنوات الأخيرة حيث انتقلت من ملحقة لجامعة فرحات عباس بسطيف منذ نشأتها في شهر سبتمبر 2000 إلى مركز جامعي في سنة 2001 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 2001/09/18 ثم إلى جامعة في سنة 2012 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-244 المؤرخ في 2012/07/04. ونشير أنه تمت الانطلاقة بشعبتي الالكترونيك والاعلام الآلي فقط.

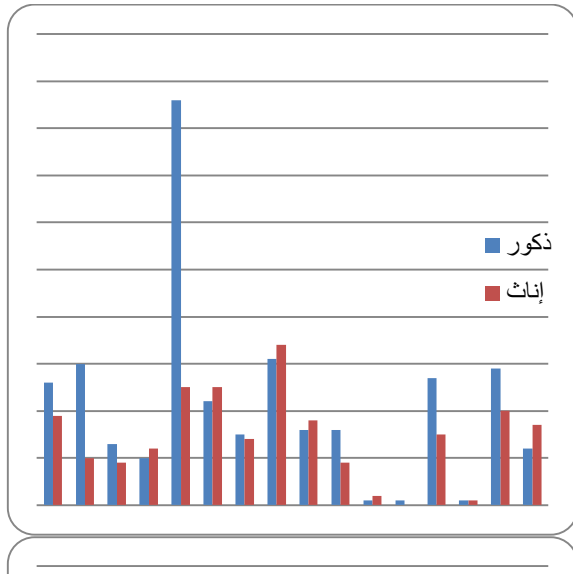
تتربع جامعة محمد البشير الإبراهيمي على مساحة تقدر بـ 73هكتار. تشهد هذه الأخيرة حركة توسع شاملة منذ تأسيسها سواء تعلق الأمر بالهياكل والمنشآت الخاصة بها(المدرجات وقاعات التدريس والمخابر.....إلخ) أو ماتعلق الأمر بالجانب البيداغوجي الذي عرف هو الآخر تطورا ملحوظا بفتح تخصصات عديدة على مستوى الأطوار الثلاثة.

فيما يخص المجال البيداغوجي فيمكن القول بأن جامعة برج بوعريبيج قد قطعت شوطا معتبرا وفي فترة وجيزة جدا حيث تتوفر الجامعة حاليا على سبع كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا وتحتوي على 3581 طالب بما فيها الليسانس والماستر والدكتوراه،
- كلية العلوم الطبيعية وعلوم الحياة والأرض والكون وتحتوي على 2271 طالب بما فيها الليسانس والماستر والدكتوراه،
- كلية الرياضيات والأعلام الآلي وتحتوي على 1819 طالب بما فيها الليسانس والماستر والدكتوراه،

| التخصص | ذكور | إناث | المجموع |
|------------------------------|------------|------------|------------|
| كيمياء | 10 | 12 | 22 |
| تكنولوجيا | 86 | 25 | 111 |
| علوم طبيعية | 22 | 25 | 47 |
| علوم زراعية | 15 | 14 | 29 |
| علوم اقتصادية و علوم التسيير | 31 | 34 | 65 |
| علوم تجارية | 16 | 18 | 34 |
| علوم قانونية و إدارية | 16 | 9 | 25 |
| علوم سياسية | 1 | 2 | 3 |
| علوم الاتصال | 1 | 0 | 1 |
| علوم اجتماعية و إنسانية | 27 | 15 | 42 |
| علوم إسلامية | 1 | 1 | 2 |
| لغة عربية | 29 | 20 | 49 |
| لغات أجنبية | 12 | 17 | 29 |
| المجموع | 336 | 230 | 566 |

والشكل الموالي يبين تطور عدد الاساتذة الدائمين:
الشكل رقم 02 : تطور عدد الاساتذة الدائمين



الكلية السبعة، ومن بين عوامل جذب الأساتذة بالإضافة للوظيفة استفادة أغلبيتهم من سكنات وظيفية لاسيما ان جامعتنا تقع بين قطبين كبيرين سطيف ومسيلة، كما انه وخلال السنوات الاخيرة لوحظ رغبة عدد معتبر من الاساتذة في تحويل نحو جامعة مسيلة نظرا لاستفادة هاته الجامعة من منحة الهضاب العليا واستفادتهم من أجر مهم.

3-2- وضعية تعداد الأساتذة المؤقتين والمدعويين والمشاركين الموقوفة في تاريخ 2018/06/30:

إضافة للأساتذة الدائمين هناك عدد مهم من الأساتذة المؤقتين لاسيما في كلية الآداب واللغات الأجنبية حاليا. ويلاحظ

- كلية الآداب واللغات وتحتوي على 3607 طالب بما فيها الليسانس والماستر والدكتوراه،
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتحتوي على 964 طالب بما فيها الليسانس و الماستر والدكتوراه،
- كلية الحقوق والعلوم السياسية وتحتوي على 2140 طالب بما فيها الليسانس و الماستر والدكتوراه،
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتحتوي على 3333 طالب بما الليسانس والماستر والدكتوراه، فيها

| السنة الجامعية | 2018/2017 | 2019/2018 |
|--------------------------|-----------|-----------|
| عدد الطلبة(الطور الأول) | 13870 | 13861 |
| عدد الطلبة(الطور الثاني) | 3889 | 4444 |
| دكتوراه ل.م.د | 92 | 165 |
| دكتوراه علوم | 24 | 26 |

يزاول حوالي 17875 طالب دراستهم بالجامعة وذلك حسب إحصائيات الدخول الجامعي 2018/2017.

ولقد سجلت جامعة البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج، بالنسبة للسنة الجامعية 2019/2018 دخولا جامعي عادي وتم وفي ظروف حسنة، حيث تم تسجيل 3607 طالب جديد أي بنسبة 95.93 % من الطلبة الذين تم توجيههم إلى جامعتنا والمقدر عددهم بـ: 3760 طالب، حسب تخصصات الجامعة. لقد بلغ عدد الطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2019/2018 في الأطوار الثلاثة 18675 طالب موزعين على 41 عرض تكوين في الليسانس و 37 عرض تكوين في الماستر و 13 عرض تكوين في الدكتوراه.

1. تطور عدد الطلبة حسب مختلف الأطوار لسنتي 2018 و 2019

2. تطور عدد المتخرجين لسنتي 2018 و 2019:

| السنة الجامعية | 2018 | 2019 |
|---------------------------|------|------|
| عدد الطلبة(الطور الأول) | 3392 | 3450 |
| عدد الطلبة (الطور الثاني) | 1564 | 1714 |
| عدد الطلبة(الطور الثالث) | 03 | 57 |

3. وضعية الأطروحات المناقشة للسنة 2018 والتقديرية لسنة

2019

1-3 جدول الأساتذة الدائمين حسب التخصصات إلى غاية

2017/12/31

1-3 جدول الأساتذة الدائمين حسب التخصصات إلى غاية

2017/12/31

| التخصص | ذكور | إناث | المجموع |
|-----------|------|------|---------|
| رياضيات | 26 | 19 | 45 |
| إعلام آلي | 30 | 10 | 40 |
| فيزياء | 13 | 9 | 22 |

| السنة | عدد التبرصات والمشاركات في المؤتمرات بالخارج |
|-------|--|
| 2010 | 80 |
| 2011 | 122 |
| 2012 | 85 |
| 2013 | 152 |
| 2014 | 212 |
| 2015 | 301 |
| 2016 | 117 |
| 2017 | 154 |
| 2018 | 213 |

والجداول الموالية تبين حصص الاستفادة حسب كليات الجامعة:

- برنامج التبرصات والعطل العلمية والتقديرية لسنة 2019
والحصيلة التقديرية موقوفة في تاريخ 2018:/12/31
3-2-1 برنامج التبرصات والعطل العلمية لسنة 2019:

| المجموع | عدد المشاركة في التظاهرات العلمية | عدد الإقامة العلمية | عدد تبرصات تحسين المستوى | |
|---------|-----------------------------------|---------------------|--------------------------|---|
| 42 | 8 | 24 | 10 | كلية العلوم والتكنولوجيا |
| 23 | 0 | 10 | 13 | كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| 29 | 6 | 15 | 8 | كلية الرياضيات والإعلام الآلي |
| 36 | 0 | 18 | 18 | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 28 | 0 | 16 | 12 | كلية الآداب واللغات |
| 28 | 6 | 10 | 12 | كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض والكون |
| 24 | 2 | 10 | 12 | كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية |
| 72 | 2 | 30 | 40 | مديرية الجامعة |
| 282 | المجموع الإجمالي | | | |

الشكل رقم 04: تطور الاستفادة من التبرصات قصيرة الأجل:

تناقص عدد الاساتذة المؤقتين نظرا لسياسة التوظيف التي انتهجتها جامعتنا منذ سنوات، لكن بقيت الحاجة في كلية الآداب لاسيما قسم اللغة الانجليزية.

| الرقم | الكلية | عدد الاساتذة |
|-------|--|--------------|
| 01 | كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير | 96 |
| 02 | كلية العلوم و التكنولوجيا | 85 |
| 03 | كلية الآداب و اللغات | 77 |
| 04 | كلية الحقوق و العلوم السياسية | 60 |
| 05 | كلية العلوم الطبيعية و الحياة و علوم الارض و الكون | 59 |
| 06 | كلية الرياضيات و الإعلام الآلي | 50 |
| 07 | كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية | 29 |
| 456 | المجموع العام | |

والشكل الموالى يبين تطور عدد الأساتذة المؤقتين:

الشكل رقم 03 : تطور الاساتذة المؤقتين:



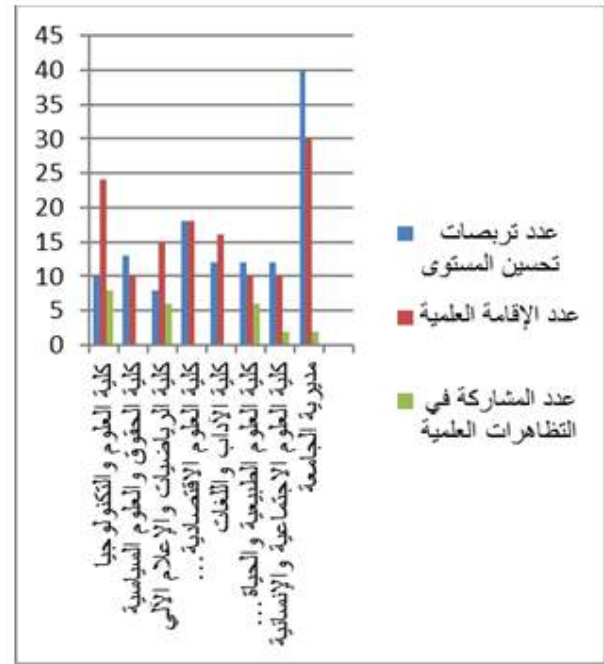
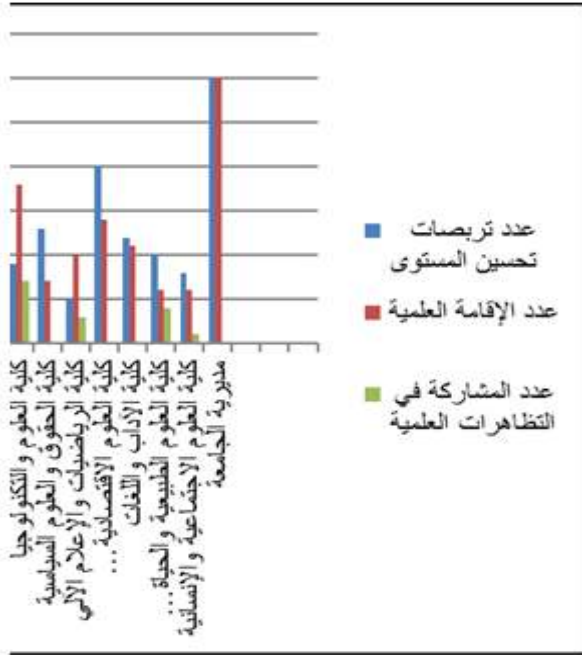
التكوين بالخارج : يستفيد الأساتذة والطلبة لا سيما طلبة

الدكتوراه بالجامعة الجزائرية من مجموعة من المنح بالدول الأجنبية منها تبرصات قصيرة الأجل، منح الأوتل، برنامج الجزائري الفرنسي، البرنامج الوطني الاستثنائي طويل الأجل بالإضافة لمنح أخرى تطرف من طرف الطلبة.

ترتكز سياسة التكوين بالخارج الموجهة لأساتذة وطلبة جامعة البرج على إعطائهم الفرصة للاحتكاك بنظرائهم من مختلف الجامعات في إطار التبرصات العلمية في الخارج والمشاركة في المؤتمرات العلمية المقامة في مختلف أنحاء العالم.

إن الارتقاء المستمر في الاعتمادات المالية المخصصة للتكوين بالخارج سمح في إعطاء الفرصة لأكثر عدد ممكن من أساتذة وطلبة الدكتوراه كما يبينه الجدول الإجمالي التالي:

| السنة | عدد التبرصات والمشاركات في المؤتمرات بالخارج |
|-------|--|
| 2008 | 52 |
| 2009 | 74 |



3-2-2- حصيلة برنامج الترخيص والعطل العلمية، موقوفة في تاريخ 2018/12/31:

في كل سنة جامعية يستفيد عدد مهم من الأساتذة والطلبة من ترخيصات قصيرة المدى بالخارج من أجل تحسين المستوى ومساعدتهم على إكمال بحوثهم أو تطوير معارفهم كل حسب تخصصه.

واختلفت نسبة الاستفادة من المنح قصيرة الأجل بالنسبة للكلية وذلك حسب عدد الأساتذة لكل كلية، لكن وخلال السنوات الأخيرة استفاد عدد مهم من كل الكليات بهذه الخرجات العلمية، والهدف الرئيسي ورائها هو انجاز وتكملة أطروحاتهم.

البرنامج الوطني الاستثنائي PNE

بالإضافة للترخيصات قصيرة المدى يستطيع كل من الطلبة والأساتذة الاستفادة من البرنامج الوطني للتكوين الإقليمي (طویل المدى) ، والجدول الموالي يبين تطورها حسب السنوات:

| العدد | السنة الاستفادة |
|-------|-----------------|
| 01 | 2006 |
| 03 | 2007 |
| 03 | 2008 |
| 01 | 2009 |
| 03 | 2010 |
| 01 | 2011 |
| 01 | 2012 |
| 04 | 2013 |
| 03 | 2014 |
| 10 | 2015 |
| 08 | 2016 |
| 03 | 2018 |

الشكل رقم 06: تطور عدد المستفيدين من البرنامج الوطني الاستثنائي

| عدد ترخيصات تحسين المستوى | عدد الإقامات العلمية | عدد المشاركة في التظاهرات العلمية | المجموع |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------|------------------|
| 9 | 18 | 7 | 34 |
| 13 | 7 | 0 | 20 |
| 5 | 10 | 3 | 18 |
| 20 | 14 | 0 | 34 |
| 12 | 11 | 0 | 23 |
| 10 | 6 | 4 | 20 |
| 8 | 6 | 1 | 15 |
| 30 | 30 | 0 | 60 |
| 224 | | | المجموع الإجمالي |

الشكل رقم 05: تطور الاستفادة من الترخيصات ق أ حسب الكليات

حيث استقادت الجامعة من عودة 09 طلبة دكاترة تم توظيفهم على مستوى كلية الرياضيات والإعلام الآلي وكلية العلوم الاقتصادية.

بالإضافة لذلك هناك مجموعة من طلبة الجامعة استقادوا من منح اجنبية كمنحة ماجر خاصة طلبة الاعلام الآلي والرياضيات.

الخاتمة:

يعتبر الأستاذ أهم مورد للجامعة وبالتكوين المستمر سوف يؤدي الى التحسين المستمر للعملية التعليمية بشكل مهم، أي أن تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها وإنما على القيمة بعيدة المدى

وتعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة. حيث أن المهارات والاستعدادات والقدرات التي تتمخض عنها عملية التعلم سوف يتم ترجمتها الى سلوك وأداء عملي. وهي أن يتحول الأستاذ الجامعي إلى متعلم دائم التعلم ليمارس عمله وينمي مهارات التفكير ويطور معارفه ويتطور مهنيًا لتحسين أدائه بشكل دائم ويتحول إلى قائد ومرشد لطلبته، فضلا عن ممارسته البحث العلمي والمشاركة مع الآخرين في إنتاج المعارف وحل مشكلات المجتمع والتجديد المستمر من خلال الدراسة والإطلاع.

- ✓ تنظيم اللقاءات المستمرة بين أعضاء التدريس لمناقشة كل المشاكل التي تواجههم، واقتراح تطوير مناهج وطرق التدريس.
- ✓ التأكيد على ضرورة الالتزام بالشروط الموضوعية لقبول أعضاء هيئة التدريس والمعيرين، وأن يخضعوا لفترة تجربة وتدريب يتم في نهايتها تقييمهم من حيث صلاحيتهم كأعضاء هيئة تدريس.
- ✓ وضع برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بطرق التدريس وخاصة الجدد منهم.
- ✓ انتقاء ما يمكن الاستفادة منه في مجال الدراسة ومن ثم تطويره باتجاه إمكانية الاستفادة منه في العمل الوظيفي.
- ✓ تخفيف الجهد المبذول من قبل الأساتذة في تهيئة المحاضرات وعرضها وتغيير بعض محاورها أو تطويرها.
- ✓ الاستفادة من العديد من البرامج التطبيقية وتكييفها في مجال التدريس.
- ✓ تعزيز مجالات التعلم الذاتي والبحث بما يؤدي إلى تحسين نوعية التعلم والتعليم.
- ✓ ربط البحث العلمي بمشاكل التطبيق العملي للوحدات الاقتصادية وذلك من خلال توفير البيانات اللازمة حتى تساهم البحوث العلمية في حل مشاكل التطبيق العملي.



حيث تم مناقشة 23 مذكرة دكتوراه للأساتذة المستفيدين من البرنامج الوطني الاستثنائي الذي تتراوح مدته ما بين 11 شهرا و 18 شهرا، ونشير أنه في سنة 2017 لم يطرح هذا البرنامج من طرف الوزارة المعنية.

منح للطلبة الأوائل أو المتفوقين:

للإضافة لبرنامج التكوين الإقليمي (PNE) يستفيد الطلبة الأوائل ماستير 2 من منح للدول أجنبية بعد تجاوزهم امتحان، ينظم من طرف وزارة التعليم العالي، ويستفيد الناجحين من منح طويلة الأجل لتكملة الدكتوراه وهناك مجموعة من التخصصات التي تطلب لتجاوز هذا الامتحان وتختلف التخصصات حسب الحاجة ومن سنة لأخرى، والتخصصات الأكثر طلبا في كل سنة الرياضيات، الإعلام الآلي، علوم تكنولوجيا، اللغة الانجليزية، الصيدلة وعلوم التغذية وفي سنوات مضت كانت تطلب العلوم الاقتصادية. ويوجه الطلبة الناجحين في الامتحان للدول حسب ترتيبهم في الامتحان الوطني حصة جامعتنا من هذا البرنامج وفق الجدول الآتي:

| السنة/الاستفادة | العدد |
|-----------------|-------|
| 2005 | 01 |
| 2006 | 03 |
| 2007 | 01 |
| 2008 | 01 |
| 2009 | 04 |
| 2012 | 01 |
| 2013 | 01 |
| 2014 | 02 |
| 2015 | 02 |
| 2016 | 03 |
| 2017 | 07 |
| 2018 | 05 |

نشير أن مدة المنحة للطلبة المتفوقين تتراوح ما بين ثلاث سنوات واربعة حسب الجهة مثلا الصين أربعة سنوات.

- الهاللي الشرييني، (2011)، *ادارة رأس المال الفكري* وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي-مجلة بحوث التربية النوعية-عدد 22- يوليو 2011.

يتصرف من :

- م.م. حاكم جبوري الخفاجي، (2009)، *تطبيق المعايير المهنية العالمية لعضو هيئة التدريس لتحسين جودة العملية التعليمية (دراسة حالة في جامعة الكوفة)*، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية ، 17-18 آذار 2009
- سالم بن سعيد القحطاني، (1998)، *مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث، معهد الإدارة العامة، الرياض، أكتوبر 1998 .*
- أنمار أمين حاجي وعبد الغفور حسن كنعان، (2006)، *الرقابة الأخلاقية للمتغيرات الأساسية في التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس "أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة"*، جامعة الزيتونة الأردنية، 17-19 نيسان، 2006.
- نصيب حفيزة، (2014)، *التعليم العالي وتكليفه مع المحيط الاقتصادي بين الواقع والتحديات "دراسة حالة الجزائر"*، المؤتمر الدولي الأول حول تطوير البحث العلمي في التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 11-13 أوت 2014.
- عبد الله بن صالح وسحنون بونعجة، (2018)، *أساليب القياس والافصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، الملتقى الوطني حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 16-18 مارس 2018 .*
- زياد هاشم السقا وخليل إبراهيم الحمدان، (2012)، *نور التعليم الالكتروني في زيادة كفاءة وفعالية التعليم المحاسبي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2012، ص 49.*
- وثائق مصلحة الميزانية والمالية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج.
- وثائق نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج.

- ✓ اعداد خطط استراتيجية للتطور وتنمية الموارد البشرية مع قياس ومتابعة مدى استعادة الطلبة من تكوين وقياس استيعاب المخرجات.

التأكيد على أهمية الدعم المالي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على تنمية قدراتهم البحثية، لذا يجب تنمية مؤسسات التعليم العالي تنمية حقيقية في رأس المال الفكري بها على أسس علمية مخطط لها.

هوامش البحث:

1- من:

- حرنان نجوى وصالح السعيد، (2018)، *نماذج عن بعض التجارب العالمية في جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة اللبنانية الدولية فرع بقاع، لبنان، أيام 11-14 أبريل 2018.*
- علوية حسن عبد الله، (2018)، *نموذج مقترح لتقويم مجال المسؤولية المجتمعية للجامعات اتجاه خدمة المجتمع لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد بالتطبيق على الجامعات السودانية الحكومية، المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة اللبنانية الدولية فرع بقاع، لبنان، أيام 11-14 أبريل 2018.*
- 2- هنية بنت عبد الله سعداوي، (2014) *تطوير أساليب التدريس الجامعي في ضوء مهارات التفكير العليا، المؤتمر الدولي الأول حول تطوير البحث العلمي في التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 11-13 أوت 2014 .*
- 3- شذى عبد الحسين جبر وصلاح الدين محمد أمين، (2018)، *متطلبات تحسين جودة العملية التعليمية في الجامعات العراقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية التقنية الإدارية، المؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة اللبنانية الدولية فرع بقاع، لبنان، 11-14 أبريل 2018.*
- 4- شذى عبد الحسين جبر وصلاح الدين محمد أمين، (2018)، *مرجع سابق.*
- 5- من:
 - منال عبد الرحمن عبد الماجد الغبشاوي، (2018) *تنمية رأس المال البشري وأثره على ضمان جودة التعليم العالي، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة أم درمان الإسلامية- نموذجاً، أيام 11-14 أبريل 2018.*

نتائج تقييم لجان الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة - دراسة مقارنة

| | | | |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| أ.د. محمد محمود الحيلة رئيس | د. تمارا يعقوب ناصر الدين | د. أحمد اللوزي | د. باسل خميس أبو فودة |
| جامعة الشرق الأوسط | مساعد الرئيس | عميد الاعتماد والجودة والمعلومات | مدير مركز القياس والتقويم |
| prof.hileh@gmail.com | Tnasereddinmeu.edu.jo | عميد كلية الحقوق | basel963591@yahoo.com |
| | | ahmad_louzi@yahoo.com | |

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة نتائج تقييم لجان الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة، وذلك في ضوء حصول كلية الحقوق في الجامعة على شهادة ضمان الجودة بالمستوى الذهبي من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي على مستوى البرامج الأكاديمية، ومن ثم حصول جامعة الشرق الأوسط على الشهادة نفسها على مستوى المؤسسات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين نتائج تقييم لجنة الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط لمعايير ضمان الجودة على مستوى المؤسسات التعليمية، ومعايير تطبيق كلية الحقوق في الجامعة لمعايير ضمان الجودة على مستوى البرامج الأكاديمية كانت مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبالاتجاه المتوقع. وكان من بين توصيات الدراسة أن تتبع الكليات بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامة نهج كلية الحقوق في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الشرق الأوسط نفسها في الحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بالمستوى الذهبي.

الكلمات المفتاحية: الجودة، معايير الجودة، التقييم الذاتي، لجنة الخبراء، المستوى الذهبي.

Abstract : This study aimed to compare the results of expert committees' evaluation of Middle East University and its Faculty of Law's fulfillment of quality assurance standards, in the light of the faculty's acquirement of a quality assurance certificate (golden level) from the Accreditation and Quality Assurance Committee for Higher Education Institutions on an academic-programmes scale, and then Middle East University's acquirement of the same certificate on an educational-institutions scale.

The study's results showed that all values of correlation coefficients between the results of the expert committee's evaluation of Middle East University's fulfillment of quality assurance standards on an educational-institutions scale, and the Faculty of Law's fulfillment of quality assurance standards on an academic-programmes scale were high and of statistical significance at the significance level ($\alpha = 0.05$) and in the expected direction.

The following is one of the study's recommendations: that faculties, in particular, and educational institutions, in general, should adopt Middle East University and its Faculty of Law's approach in acquiring a quality assurance certificate (golden level) from the Accreditation and Quality Assurance Committee for Higher Education Institutions.

Keywords: quality, quality standards, self-assessment, expert committee, golden level.

التدريس، والعملية التعليمية، والبحوث العلمية، بناءً على معايير معتمدة تؤهلها لنيل رضا المجتمع وأصحاب المصالح، وهذا يفرض على الجامعة أن تتواءم مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل، وبالتالي بناء ثقة بين الجامعة والأطراف المعنية كافة، ووجود تغذية راجعة لتحسين الخدمة، ويتم منح مؤسسات التعليم العالي الملتزمة بمعايير الجودة شهادة اعتماد (Accreditation) تختلف معاييرها حسب اختلاف البلد والمؤسسة، ومع ذلك فهناك اتفاق عام على: تحقيق أهداف الاعتماد المتضمنة: الإسهام في تعزيز نوعية التعليم العالي، ووجود معايير للتقييم الداخلي في المؤسسات، والتحسين المستمر (النقري و الطراونة، 2018).

إن مفهوم الجودة وضمانها أصبح الشغل الشاغل لكل من يسعى إلى التميز وبخاصة الجامعات التي تهدف لتحقيق جودة مخرجاتها، فالجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة تواجه موجة من التحديات متمثلة في الآتي:

1. انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية.
2. تبني أساليب غير فاعلة لتحقيق الأهداف المنشودة.

مقدمة: ظهر مفهوم الجودة QUALITY في ثمانينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية مع ارتفاع وتيرة التنافس الاقتصادي العالمي وغزو الصناعة اليابانية للأسواق العالمية. فالجودة مفهوم مقاولاتي بالأساس، يرتبط بالإنتاجية والمردودية وانتقل إلى مجال التعليم على اعتبار أن المؤسسة التعليمية هي مؤسسة لإنتاج الكفاءات والخبرات القادرة على الابتكار والإبداع والذين بدونهما لا يمكن للمقاولات الصناعية أن تطور إنتاجها وتحسن من منتجها، وبذلك تُعد الجودة نظاماً إدارياً يرتكز على مجموعة من القيم ويعتمد على توظيف البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين؛ قصد استثمار مؤهلاتهم وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي؛ قصد تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة. وهي حالة ديناميكية متغيرة ترتبط بالمنتجات، والخدمات، والأفراد، والعمليات، والبيئة، وتقوم على تلبية توقعات الزبائن. (سالم، سراي 2016: 376).

النوعية (Quality) في التعليم العالي ليس بالضرورة أن تكون نوعية عالية، قد تكون أحياناً متدنية أو متوسطة، فإن التعليم ذا النوعية العالية يعني التميز في التعليم، وفي نوعية الخريجين، وهيئة

3. تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

لذلك تسعى الجامعات حالياً في جميع أنحاء العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة. وتأخذ باليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول (سالم، سراي، 2016: 378)

إن ضمان الجودة يعني استمرار الجامعة في توفير أسس الاعتماد حذاً أدنى والاستمرار في تطويرها وتحسينها بهدف الارتقاء بمخرجات التعليم فيها حتى تصل إلى مستوى منافس محلياً وعربياً عالمياً. وتستند عملية منح شهادة ضمان الجودة على الدرجة التي تمارس فيها المؤسسة الممنوحة ضابطاً ذاتياً على الجودة، إذ يستند ذلك إلى مراجعة لجنة مختصة من الخبراء للشواهد والبراهين الدالة على التزام هذه المؤسسة بمجموعة من المعايير. ولتحقيق ذلك، لابد من:

- وجود سياسات وإجراءات يتم تطبيقها وممارستها فعلياً، الأمر الذي يوفر الوثائق المدعمة التي تستند إليها لجنة الخبراء بوصفها براهين للحصول على الشهادة.
- تطبيق أساليب متقدمة لضمان جودة المخرجات التعليمية.
- التحسين والتطوير المستمران للممارسات التي تطبقها الجامعة بهدف تطوير مخرجات الجامعة بوصفها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

واكبت مرحلة السعي لضمان الجودة تطور أساليب الرقابة على الجودة مما أدى إلى نشأة مفاهيم حديثة تؤكد ضمان الجودة لما لها من تأثير في تحسين المنتجات وتعزيز مكانة الشركات، وتعني الرقابة على الجودة بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تدل على أن جميع الأقسام والعاملين مسؤولون عن الحفاظ عليها، وأصبح تحقيق الجودة العالية هو ماتسعى إليه جميع المنظمات، وهذا مادفع المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين المديرين والعاملين في حل المشكلات ووضع التحسينات من خلال برامج مخصصة لذلك، فضلاً عن جعل هدف كل فرد في المنظمة يعمل على تحقيق الجودة من خلال الصلاحيات الممنوحة إليه والتحفيز بالحوافز والمكافآت (النقري و الطراونة، 2018).

بين البداح والصريرية (2012) في دراسة لهما أهمية تطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، وأظهرت النتائج أهمية اعتماد معايير ضمان الجودة في ظل نظام محوسب للمعلومات. وهدفت دراسة محمد (2015) إلى عرض تجربة كلية التعليم المفتوح في جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن في مجال ضمان الجودة، ومعرفة مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الأقسام العلمية المختلفة، وتم استخدام منهج الإحصاء الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من جميع الأقسام العلمية في الكلية، وتم استخدام نموذج الجودة الخاص بالجامعة لتقييم تلك الأقسام وفق آلية محددة وواضحة، وجاءت أهم النتائج: أنه يوجد تطوير مستمر في نموذج

الجودة الخاص بالجامعة، وأن مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الأقسام العلمية كان مرتفعاً. أما دراسة حياة والحاج والزهرة وأحمد (2015) فقد هدفت إلى تعرف الكفاءات التي يتميز بها عضو هيئة التدريس في الجامعة وقوة تأثيرها على جودة الخدمة التعليمية عند المتعلم، وجاءت أهم النتائج أن درجة كفاءة عضو هيئة التدريس كانت متوسطة، ولم يكن هناك رضا عند الطالب تجاه ما يقدمه له عضو هيئة التدريس.

وذهبت دراسة بيلاش وآخرون (Belash et,al,2015) إلى أهمية تقييم جودة البرنامج الأكاديمي استناداً إلى التغذية الراجعة من الطلبة والخريجين وأصحاب المصالح، ودور البحوث في التحسين المستمر للبرامج الأكاديمية، وبينت النتائج أنه يمكن لمؤسسات التعليم العالي اعتماد منهجية رصد رضا الطلبة والخريجين وأصحاب المصالح كألية لضمان جودة البرامج الأكاديمية، وأن الأخذ بنهج القيمة المضافة يؤكد صحة تقييم رضا الخريجين عن التعليم الذي تلقوه.

هدفت دراسة حمداني (Hamadneh,2017) التعرف على القيود المفروضة على تطبيق التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية (BAU) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكونت عينة الدراسة من (75) من أعضاء هيئة التدريس، ممن لديهم خبرة في أعمال الجودة وتقرير التقييم الذاتي، والمشاركين في لجان الجودة للكليات والبرامج الأكاديمية المعتمدة دولياً وبعضها محلياً. لتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبيان من 12 فقرة. أوضحت نتائج الدراسة أن "طول الفترة الزمنية التي تتطلبها عملية كتابة تقرير التقييم الذاتي" كانت في المرتبة الأولى، إذ بلغ أعلى معدل (4.40) بدرجة (عليا)، بينما كان القيد "غموض الذات". - معايير التقييم "جاءت في المرتبة الأخيرة، مع أدنى متوسط بلغ (3.13) بمستوى (متوسط). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس (الذكور) والإناث) من وجهة نظرهم لتحديد متوسط تطبيق التقييم الذاتي للبرامج الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية. وبين بارسيشوفس (Paraschivescu, 2017) ضرورة/ أهمية مشاركة/ مشاركة الطلبة في السياق العام لضمان الجودة في التعليم العالي. ويستند تحقيق هذا الهدف إلى المقترحات، والأفكار، والأساليب، والأدوات، التي يمكن تطبيقها لجعل هذه المشاركة عاملاً رئيساً في ضمان الجودة داخل الجامعات. أما دراسة النقري وإخليف (2018) فقد هدفت إلى تعرف درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها كانت مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية لدرجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للمعيار الرئيس الثالث (البرامج الأكاديمية) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال الرابع: ما قيمة العلاقة الارتباطية بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) للمعيار الرئيس الرابع (البحث العلمي، والإيفاد والإبتعاث) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال الخامس: ما قيمة العلاقة الارتباطية بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) للمعيار الرئيس الخامس (المصادر المالية، والمادية، والبشرية) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال السادس: ما قيمة العلاقة الارتباطية بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس السادس (الخدمات الطلابية) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال السابع: ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) للمعيار الرئيس السابع (خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال الثامن: ما قيمة العلاقة الارتباطية بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) للمعيار الرئيس الثامن (إدارة ضمان الجودة) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس من هذه الدراسة مقارنة نتائج التقييم لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة.

أهمية الدراسة:

- يمكن تحديد الأهمية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق معايير ضمان الجودة في جامعة الشرق الأوسط في الآتي:
- إفادة كليات جامعة الشرق الأوسط بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامة بنتائج هذه المقارنة قبل التقدم لنيل شهادة ضمان الجودة على مستوى البرامج الأكاديمية والمؤسسات التعليمية.
- ضبط النظام التعليمي وتطويره في الجامعة نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية.

حدود الدراسة:

جامعة الشرق الأوسط، وكلية الحقوق فيها.

في حين بينت دراسة دي فينسينزي وجارو وجوجلينون De, Vincenzi, Garau & Guaglianone, 2018) تأثير عمليات ضمان الجودة على عمليات التدريس والتعلم من وجهة نظر أصحاب المصالح الرئيسيين: الطلبة والمعلمين والسلطات الأكاديمية، وقد أجريت الدراسة في ثلاث مؤسسات خاصة للتعليم العالي في الأرجنتين حددت أنها أدخلت بعض التغييرات التي تركز على الجودة في عملية التعليم، ومن أهم نتائج الدراسة: أنه تم ملاحظة درجة عالية من تمكين السلطات المؤسسية فيما يتعلق بإدارة التعليم، واهتمام أكبر بتنوع أساليب التدريس؛ ومع ذلك، توصلت الدراسة إلى أنه ما زال من المبكر التأكد من التأثير المباشر لهذه التحولات على نتائج التعلم

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

وتأسيساً على ما سبق وبما أن الجامعة هي المسؤولة عن إعداد الفرد ليكون مواطناً صالحاً وعضواً فاعلاً وأداة نهضة للمجتمع، فقد حرصت هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن على توجيه الجامعات الأردنية (الحكومية والخاصة) إلى تطبيق معايير الجودة. لذا جاءت هذه الدراسة للمقارنة بين نتائج تقييم لجان الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة، ومن خلال ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلور في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيس الأول: ما المعايير والمحاور الفرعية وأعداد المؤشرات والسياسات والإجراءات والنماذج المعتمدة في جامعة الشرق الأوسط والمرتبطة بالجودة؟

السؤال الرئيس الثاني: ما الإجراءات والخطوات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة الوطنية من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها؟

السؤال الرئيس الثالث: ما العلاقة التي تربط بين نتائج تقييم لجنة الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة؟

وقد تفرع السؤال الرئيس الثالث إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما قيمة العلاقة الارتباطية بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) للمعيار الرئيس الأول (التخطيط الإستراتيجي) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال الثاني: ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) للمعيار الرئيس الثاني (الحوكمة) من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

السؤال الثالث: ما قيمة العلاقة الارتباطية بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)،

منهج الدراسة:

هو المنهج التحليلي القائم على إيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الجودة: مجموعة المعايير والإجراءات التي يجب تنفيذها بهدف الوصول إلى حالة من التحسين المستمر في النتائج التعليمي.

معايير ضمان الجودة: هي المعايير الواردة في دليل إجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والصادر عن هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية 2015.

التقييم الذاتي: جملة الجهود والخطوات التي تقوم بها الجامعة بهدف التعرف على الواقع المتحقق في العملية التعليمية والتدريسية والإدارية في مستوى البرامج الأكاديمية و/ أو المؤسسات التعليمية، ومقارنة ذلك بالطموح المنشود من قبل الجامعة.

لجنة الخبراء: لجنة فنية غرضها صياغة تقرير يتضمن توصية لمجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي حول درجة الجودة المتحققة للجامعة في المعايير الثمانية للجودة المعتمدة من قبل مجلس الهيئة.

المستوى الذهبي: هو أحد مستويات شهادة ضمان الجودة

التي تمنحها هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي للجامعة و/أو الكلية بناءً على توصية لجنة الخبراء.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الرئيس الأول: ما المعايير والمحاور الفرعية وأعداد المؤشرات والسياسات والإجراءات والنماذج المعتمدة في جامعة الشرق الأوسط والمرتبطة بالجودة؟

وفرت جامعة الشرق الأوسط من أجل الحصول على شهادة ضمان الجودة الدعم الكامل من الإدارة العليا والتأييد لنظام الجودة ومن الجوانب كافة. وضمنت تلبية الأنشطة المعتمدة في الجامعة لمتطلبات ذلك النظام والمتفق مع المعايير المحلية والعالمية، ورسخت ثقافة الجودة لدى مختلف العاملين في الجامعة، ووحدت جميع العمليات وذلك من خلال توحيد أسلوب العمل مما رفع من مستوى جودة الأداء ودرجة المهارة داخل الجامعة، إضافة إلى أنها وضمنت مستوى أداء مرتفع لجميع أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة من خلال الارتقاء بنوعية الخدمات التي قدمتها وتقديمها الجامعة لهم. وأسست نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة وضمانها داخل الجامعة، وحدثت الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد المطلوب من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتفويضها.

وقد اعتمدت جامعة الشرق الأوسط المعايير والمحاور الفرعية المقررة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها. وفيما يلي المعايير المعتمدة وأعداد المؤشرات والسياسات والإجراءات والنماذج المرتبطة بها :

جدول رقم (1): المعايير المعتمدة وأعداد المؤشرات والسياسات والإجراءات والنماذج المرتبطة بها في جامعة الشرق الأوسط

| # | المحاور | المحاور الفرعية | عدد مؤشرات الأداء لكل محور | عدد السياسات | عدد الإجراءات | عدد النماذج |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------|---------------|-------------|
| المعيار الأول | التخطيط الاستراتيجي | الرؤية والرسالة والأهداف | 4 | 1 | 3 | 3 |
| | | الخطة الاستراتيجية | 9 | 1 | 1 | 1 |
| المعيار الثاني | الحوكمة | التشريعات | 0 | 2 | 3 | 1 |
| | | القيادة والإدارة | 11 | 4 | 5 | |
| | | النزاهة المؤسسية | 9 | 5 | 8 | 16 |
| المعيار الثالث | البرامج الأكاديمية | سياسات التعلم والتعليم | 9 | 7 | 37 | 56 |
| | | الخطط الدراسية | 5 | 8 | 21 | 43 |
| | | تقويم المخرجات التعليمية | 2 | 2 | 5 | 16 |
| المعيار الرابع | البحث العلمي، والإيفاد، والإبداعات | البحث العلمي | 6 | 2 | 9 | 12 |
| | | الإيفاد | 3 | 2 | 5 | 7 |
| | | الإبداع | 2 | 1 | 0 | 0 |
| المعيار الخامس | المصادر المالية، والمادية، والبشرية | المصادر المالية | 0 | 2 | 6 | 34 |
| | | المصادر المادية | 7 | 6 | 23 | 73 |
| | | المصادر البشرية | 10 | 6 | 32 | 48 |
| المعيار السادس | الخدمات الطلابية | التوجيه والإرشاد الطلابي | 2 | 5 | 26 | 30 |
| | | الخدمات المساندة | 8 | 3 | 4 | 7 |
| | | التواصل مع الخريجين | 6 | 1 | 1 | 2 |

| # | المحاور | المحاور الفرعية | عدد مؤشرات الأداء لكل محور | عدد السياسات | عدد الإجراءات | عدد النماذج |
|----------------|---------------------------------|--|----------------------------|--------------|---------------|-------------|
| المعيار السابع | خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية | خدمة المجتمع | 11 | 1 | 7 | 4 |
| | | العلاقات الخارجية | 9 | 1 | 6 | 13 |
| المعيار الثامن | إدارة ضمان الجودة | الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة | 7 | | | |
| | | نطاق عمل ضمان الجودة | 1 | 1 | 5 | 26 |
| | | المؤشرات والمعايير والمقارنات المرجعية | 2 | | | |
| | | التحقق المستقل من التقييم | 2 | | | |

مجلس استشاري في الجامعة لتقديم الدعم، والنصح، والإرشاد للجامعة في سعيها للحصول على التميز والابتكار واكتساب سمعة دولية.

4. إجراءات واضحة لضمان تقييم الطلبة ويتم ذلك باستخدام معايير محددة مسبقاً وأنظمة وإجراءات تطبق بصورة متناغمة على الدوام. وهناك إجراءات واضحة لضمان جودة الامتحانات.
 5. نظام للتأكد من أن أعضاء هيئة التدريس مؤهلون وكفاء بما يكفي لإجراء أنشطة الجامعة الأساسية المتمثلة في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 6. إجراءات واضحة لضمان جودة المرافق اللازمة لتعلم الطلبة كافية ومناسبة لكل برنامج من برامجها.
 7. إجراءات واضحة لضمان جودة دعم الطلبة والإرشاد الطلبة إذ يوجد مركز للإرشاد، كما توجد وحدات إرشاد أكاديمي في الكليات المختلفة. وبالجامعة مدونة سلوك معتمدة، حددت حقوق الطلبة ومسؤولياتهم.
 8. تقييم ذاتي لكل أنشطتها الأساسية بانتظام مرة على الأقل كل عام، للتعرف على نقاط القوة والضعف. وهذا التقييم الذاتي يؤدي إلى خطة تحسين الجودة.
 9. دليل يحتوي على مؤشرات الأداء.
 10. اجتماعات دورية في الجامعة تشارك فيها جميع الكليات والعمادات والدوائر والمراكز وتقدم فيها تقارير ورصد لما أحرز من تقدم في كل كلية، أو عمادة، أو دائرة، أو مركز في عملية ضمان الجودة. وتناقش في هذا الاجتماع الصعوبات والمعوقات التي تعترض أي من هذه الوحدات، ومن ثم توضع خطة عمل مناسبة لمعالجتها. يتيح الاجتماع فرصة للوحدات الأكاديمية لعقد مقارنة مرجعية مع الممارسات الجيدة المتبعة في وحدات أخرى.
- الإجراءات والخطوات الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة الوطنية المعتمدة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.

الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني: ما الإجراءات والخطوات

الخاصة لنيل شهادة ضمان الجودة الوطنية من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها؟

- من أجل حصول الجامعة على شهادة ضمان الجودة، وضعت الجامعة نظاماً شاملاً للتقييم الدوري لفعالية التدريس في جميع المقررات وتقديم تقرير بذلك، فضلاً عن خدمات إنجاز البرامج والدعم. إن الهدف من نظام ضمان الجودة ليس هو تشجيع إدخاله في جامعة الشرق الأوسط فقط بل الهدف تعزيز انسجامه وتناغمه كلياً في الجامعة مع بعض الإرشادات العامة المقبولة. واستندت المبادئ التوجيهية للتقييمات في الجامعة إلى دورة الجودة المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والتقييم (مراقبة واستجواب وتفسير) والمتابعة والتحسين المستمر. وبذلك يحتل نظام ضمان الجودة في جامعة الشرق الأوسط موقفاً محورياً في إطار الاعتماد، لذلك حرصت الجامعة على توفير ما يلي:
1. سياسة واضحة مصحوبة بإجراءات لضمان جودة ومعايير البرامج المقدمة، وضمان الجودة في المؤسسة ككل. تلتزم الجامعة صراحة بتطوير ثقافة الجودة والتوعية بها حيث وضعت استراتيجية وسياسات وإجراءات رسمية لتعزيز المستمر للجودة يجري العمل على تنفيذها، وبما يتفق مع تعليمات هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.
2. نظام رصد منهجي لجمع المعلومات حول جودة أنشطتها ولتسهيل ذلك أعدت الجامعة بنكاً لمؤشرات الأداء التي تتناسب والمحاور الفرعية للمعايير ووضعت مؤشرات أداء رئيسية (عدد 48 مؤشراً). واتبعت منهجية معدة بشكل جيد لجمع هذه المؤشرات وتحليلها وكتابة التقارير بشأنها، ووفرت التغذية الراجعة للطلبة ونفذت إجراءات تصحيحية أينما وكلما لزم الأمر. واستقصت آراء أصحاب المصالح حول ذلك وهم: الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون وأرباب العمل والخريجون.
3. آليات رسمية لمراجعة أنشطتها الأساسية أو تقييمها بصورة دورية، وشمل ذلك أنشطة التعليم والتعلم المقدمة في كل برنامج والأنشطة البحثية والخدمات المجتمعية. وخضعت برامج الجامعة لمراجعات داخلية و خارجية دورية ضماناً لجودتها. أيضاً هناك

- ج. أن تكون قد خُرِجت على الأقل فوجين من الخريجين في برامجها.
- د. أن لا يكون قد تم توجيه أي عقوبة لها خلال العامين الأخيرين.
7. تقوم الكلية بإعداد الدراسة الذاتية وتقرير التقييم الذاتي والرسوم المحددة لذلك.
8. دراسة الطلب من قبل مديرية الجودة في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها وتزويد المؤسسة - خطياً - بقرار رفض أو قبول الطلب شكلاً في مدة أقصاها ستة أسابيع من تاريخ تقديم الطلب.
9. بعد قبول الطلب شكلاً تقدم الكلية ست نسخ ورقية ونسخة إلكترونية عن تقرير التقييم الذاتي إلى هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها وفق التعليمات الخاصة بذلك مرفقا به الوثائق اللازمة لتقدير أداء الكلية على كل معيار من معايير الجودة ولا يجوز بعد ذلك إضافة أو حذف أوراق أو إجراء أي تعديلات على التقرير من قبل الكلية.
10. تشكيل لجنة الخبراء من المختصين بقرار من مجلس الهيئة التي تقوم بمراجعة تقرير الدراسة الذاتية والوثائق والملحق المرفقة به والعمل على ترتيب جدول لزيارة الكلية لجمع المزيد من الشواهد والبراهين حول دقة المعلومات الواردة في تقرير الدراسة الذاتية وجمع المزيد من المعلومات والشواهد التي تُساعد على إصدار أحكام دقيقة حول تحقق معايير ضمان الجودة في الكلية موضع الأهتمام، وبشكل يُساعد في صياغة تقرير وتوصية محددة حول تحقق معايير ضمان الجودة وفق التعليمات الخاصة بذلك وعلى اللجنة أن تنهي عملها خلال المدة المحددة لها في كتاب تشكيلها.
11. تقوم اللجنة بتقييم العمل وإعداد التقرير النهائي ورفع التوصية إلى مجلس هيئة الاعتماد.
12. يقوم مجلس هيئة الاعتماد باعتماد درجة الجودة المتحققة للمؤسسة بناءً على مراجعته ودراسته للتقرير المرفوع من لجنة الخبراء حول تحقق معايير الجودة بالجامعة/ بالكلية، وإطلاعها على تقرير الدراسة الذاتية الذي تقدمت به الجامعة/ الكلية، والوثائق المرفقة به، والتقرير المكتوب من قبل الجامعة/ الكلية عن عمل لجنة الخبراء إن وجد، والتوصية السرية المرفوعة من لجنة الخبراء حول ترشيح الجامعة/ الكلية لنيل شهادة ضمان الجودة. إذ يتطلب من لجنة الخبراء - فضلاً عن تقريرها الفني حول تحقق معايير ضمان الجودة - كتابة توصية سرية صريحة حول ترشيح الجامعة/ الكلية لنيل شهادة ضمان الجودة أو حجبها.
13. إبلاغ الجامعة بقرار مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي خطياً، إذ يتم إرسال شهادة ضمان الجودة مرفقاً بها ما يترتب عليها من إجراءات للمتابعة في السنوات الخمس من تاريخ منح
- تلخصت الخطوات والإجراءات التي اتبعتها جامعة الشرق الأوسط لنيل شهادة ضمان الجودة الإجراءات النافذة في الهيئة والمتمثلة في الآتي:
1. تختار الجامعة/ الكلية أن تتقدم للحصول للحصول على شهادة ضمان الجودة الوطنية.
2. تشكيل لجنة عليا لنيل شهادة ضمان الجودة للجامعة/ الكلية (مكونة من: نائب الرئيس المعني، مركز الاعتماد وضمان الجودة، وفريق من الجامعة/ الكلية مشكل من الرئيس/ العميد ومساعد الرئيس/ العميد لشؤون الجودة، ومن يختارهم العميد أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة).
3. تجتمع اللجنة العليا لدراسة طلب الجامعة/ الكلية والموافقة عليه (كتاب رسمي للكلية (1).docx).
4. اتخاذ قرار في المجالس المعنية في الجامعة/ الكلية للسير في الحصول على شهادة ضمان الجودة وتشكيل لجان في الجامعة/ الكلية خاصة لإعداد دراسة التقييم الذاتي:
- أ. لجنة لكل معيار من المعايير المكونة للدراسة الذاتية تتكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس مهتمين بهذا المجال برئاسة أحدهم.
- ب. لجنة على مستوى الجامعة/ الكلية مكونة من رؤساء اللجان الفرعية ونواب الرئيس/ العميد ومساعد الرئيس/ العميد لشؤون الجودة وبرئاسة العميد.
- ج. تقوم كل لجنة فرعية بإعداد ما حُد لها لإنجازها من الدراسة الذاتية ومتابعة تحقيق هذا المعيار في الجامعة/ الكلية وتجتمع بشكل مستمر.
- د. تقوم لجنة الجامعة/ الكلية بالاجتماع بصورة دورية للتأكد من حسن سير الأمور في اللجان الفرعية وتذليل أي صعوبات.
- هـ. تجتمع اللجنة العليا شهرياً وكلما دعت الحاجة لمتابعة سير العمل وتسهيل أي صعوبات على مستوى الجامعة/ الكلية، ويجب على أعضاء اللجنة تعبئة (جدول اجتماع اللجنة العليا.doc) قبل كل اجتماع.
5. قيام الجامعة/ الكلية بالتقدم بطلب الترشيح لنيل شهادة ضمان الجودة (طلب الترشيح PDF أو WORD).
6. تقوم الهيئة بدراسة أهلية الجامعة/ الكلية المتقدمة بطلب الترشيح لنيل شهادة ضمان الجودة، علماً بأن شروط الأهلية هي:
- أ. أن تكون إحدى المؤسسات التعليمية التي تُقدم برامج أكاديمية للأفراد بعد الثانوية العامة.
- ب. أن تكون معتمدة أولاً من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية اعتماداً عاماً للمؤسسة وخصوصاً للبرامج التي تُقدمها.

الفرعي (الخطة الاستراتيجية) للجامعة وكلية الحقوق (0.363) وقد كانت هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية (0.05) $(\alpha = 0.05)$. وبالاتجاه المتوقع. إن النتائج السابقة لقيم معاملات الارتباط توضح العلاقة الارتباطية القوية الدالة إحصائياً بين تقديرات تقييم الجامعة وتقديرات تقييم كلية الحقوق في حصولهما على شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي).

ثانياً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس الثاني (الحوكمة) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

ويبين الجدول رقم (3) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالحوكمة ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (3): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار الثاني).

| المعيار الرئيس ومعايير الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|--------------------------------|---------------------|----------------------|
| الحوكمة | قيمة معامل الارتباط | 0.572 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| التشريعات | قيمة معامل الارتباط | 0.577 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| القيادة والإدارة | قيمة معامل الارتباط | 0.775 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| النزاهة المؤسسية | قيمة معامل الارتباط | 0.790 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ ويلاحظ من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha = 0.05)$ وبالاتجاه المتوقع. إن النتائج السابقة لقيم معاملات الارتباط توضح العلاقة الارتباطية القوية الدالة إحصائياً بين تقديرات تقييم الجامعة وتقديرات تقييم كلية الحقوق في حصولهما على شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي).

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس الثالث (البرامج الأكاديمية) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

ويبين الجدول رقم (4) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالبرامج الأكاديمية ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الشهادة لها، أما في حالة حجب الشهادة فيتم تزويد المؤسسة بتقرير مفصل لنقاط القوة والضعف المتحققة لها لمراجعاتها عند تقديمها لنيل هذه الشهادة مستقبلاً، إذ لا يُسمح لها التقدم مرة أخرى لنيل الشهادة قبل مرور ثلاث سنوات على الأقل بعد صدور قرار حجب شهادة ضمان الجودة عنها.

الإجابة عن السؤال الرئيس الثالث: ما العلاقة التي تربط بين نتائج تقييم لجنة الخبراء لمدى تطبيق جامعة الشرق الأوسط وكلية الحقوق فيها لمعايير ضمان الجودة الشرق الأوسط لمعايير جودة؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية المنبثقة عن السؤال الثالث جرى حساب قيم معاملات الارتباط بين المعايير الرئيسة لضمان الجودة والمعايير الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الجامعة وعلى مستوى كلية الحقوق لكل سؤال على حدة، وفيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي:

أولاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الأول.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس الأول (التخطيط الاستراتيجي) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

ويبين الجدول رقم (2) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ومعايير الفرعية (الرؤية، والرسالة، والغايات، والقيم الجوهرية/ الخطة الاستراتيجية) في ضوء التقديرات على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (2): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار الأول).

| المعيار الرئيس ومعايير الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|---|---------------------|----------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | قيمة معامل الارتباط | 0.357 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الرؤية، والرسالة، والغايات، والقيم الجوهرية | قيمة معامل الارتباط | 0.487 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الخطة الاستراتيجية | قيمة معامل الارتباط | 0.363 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$ ويلاحظ من الجدول السابق رقم (2) أن قيمة معامل الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة وكلية الحقوق يساوي (0.357) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha = 0.05)$ وبالاتجاه المتوقع، وهذا يشير إلى قوة العلاقة الارتباطية بين التقديرين. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المعيار الفرعي (الرؤية، والرسالة، والغايات، والقيم الجوهرية) للجامعة وكلية الحقوق (0.487) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha = 0.05)$. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المعيار

الارتباط توضح العلاقة الارتباطية القوية الدالة إحصائياً بين تقديرات تقييم الجامعة وتقديرات تقييم كلية الحقوق في حصولهما على شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي).

خامساً: الإجابة عن السؤال الفرعي الخامس.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس الخامس (المصادر المالية، والمادية، والبشرية) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

ويبين الجدول رقم (6) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالمصادر المالية، والمادية، والبشرية ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (6): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار الخامس).

| المعيار الرئيس ومعايريه الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|--|---------------------|----------------------|
| المصادر المالية، والمادية، والبشرية | قيمة معامل الارتباط | 0.485 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| المصادر المالية | قيمة معامل الارتباط | 0.367 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| المصادر المادية | قيمة معامل الارتباط | 0.386 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| المصادر البشرية | قيمة معامل الارتباط | 0.398 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ويلاحظ من الجدول السابق رقم (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالمصادر المالية والمادية والبشرية والمعايير الفرعية للجامعة وكلية الحقوق كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبالانتجاه المتوقع. إن النتائج السابقة لقيم معاملات الارتباط توضح العلاقة الارتباطية القوية الدالة إحصائياً بين تقديرات تقييم الجامعة وتقديرات تقييم كلية الحقوق في حصولهما على شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي).

سادساً: الإجابة عن السؤال الفرعي السادس.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي) ، للمعيار الرئيس السادس (الخدمات الطلابية) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى ؟

ويبين الجدول رقم (7) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالخدمات الطلابية ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (4): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار الثالث).

| المعيار الرئيس ومعايريه الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|
| البرامج الأكاديمية | قيمة معامل الارتباط | 0.542 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| سياسات التعليم والتعلم | قيمة معامل الارتباط | 0.560 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الخطط الدراسية | قيمة معامل الارتباط | 0.601 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| تقويم المخرجات التعليمية | قيمة معامل الارتباط | 0.712 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ويلاحظ من الجدول السابق رقم (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبالانتجاه المتوقع. إن النتائج السابقة لقيم معاملات الارتباط توضح العلاقة الارتباطية القوية الدالة إحصائياً بين تقديرات تقييم الجامعة وتقديرات تقييم كلية الحقوق في حصولهما على شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي).

رابعاً: الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس الرابع (البحث العلمي، والإيفاد والإبتعاث) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى ؟

ويبين الجدول رقم (5) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالبحث العلمي والإيفاد والإبتعاث ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (5): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار الرابع).

| المعيار الرئيس ومعايريه الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|----------------------------------|---------------------|----------------------|
| البحث العلمي، والإيفاد والإبتعاث | قيمة معامل الارتباط | 0.563 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| البحث العلمي | قيمة معامل الارتباط | 0.780 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الإيفاد | قيمة معامل الارتباط | 0.551 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الإبداء | قيمة معامل الارتباط | 0.60 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ويلاحظ من الجدول السابق رقم (5) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) وبالانتجاه المتوقع. إن النتائج السابقة لقيم معاملات

المجتمع لتقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق حيث لم تكن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً.

ثامناً: الإجابة عن السؤال الفرعي الثامن.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس الثامن (إدارة ضمان الجودة) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

ويبين الجدول رقم (9) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بإدارة ضمان الجودة ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (9): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار الثامن).

| المعيار الرئيس ومعايير الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|--|---------------------|----------------------|
| إدارة ضمان الجودة | قيمة معامل الارتباط | 0.591 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة | قيمة معامل الارتباط | 0.566 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| نطاق عمل الجودة | قيمة معامل الارتباط | 0.447 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| المؤشرات، والمعايير، والمقارنات المرجعية | قيمة معامل الارتباط | 0.625 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| التحقق المستقل من التقييم | قيمة معامل الارتباط | 1.00 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (9) ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في المعيار الفرعي (إدارة ضمان الجودة) بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.591).
- وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في المعيار الفرعي (الالتزام المؤسسي بتحسين الجودة) بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.566).
- وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في المعيار الفرعي (نطاق عمل الجودة) بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.477).
- وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في المعيار الفرعي (المؤشرات، والمعايير، والمقارنات المرجعية) بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.625).
- وجود علاقة ارتباطية تامة ودالة إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في المعيار الفرعي (التحقق المستقل من التقييم) بين تقديرات الجامعة

الجدول رقم (7): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار السادس).

| المعيار الرئيس ومعايير الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|--------------------------------|---------------------|----------------------|
| الخدمات الطلابية | قيمة معامل الارتباط | 0.318 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| التوجيه والإرشاد الطلابي | قيمة معامل الارتباط | 0.507 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| الخدمات المساندة | قيمة معامل الارتباط | 0.160 |
| | مستوى الدلالة | 0.88 |
| التواصل مع الخريجين | قيمة معامل الارتباط | 0.447 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (7) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بالخدمات الطلابية والمعايير الفرعية للجامعة وكلية الحقوق كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) باستثناء معامل الارتباط بين المعيار الفرعي المتعلق بالخدمات المساندة بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق، حيث لم تكن قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً.

سابعاً: الإجابة عن السؤال الفرعي السابع.

ما قيمة العلاقة الارتباطية، بين تقديرات الجامعة وتقديرات كلية الحقوق في شهادة ضمان الجودة (المستوى الذهبي)، للمعيار الرئيس السابع (خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية) للجودة من جهة والمعايير الفرعية المنبثقة عنه من جهة أخرى؟

ويبين الجدول رقم (8) قيم معاملات الارتباط بين المعيار الرئيسي المتعلق بخدمة المجتمع والعلاقات الخارجية ومعايير الفرعية على مستوى الجامعة وكلية الحقوق:

الجدول رقم (8): مصفوفة معاملات الارتباط ومستوى الدلالة (المعيار السابع).

| المعيار الرئيس ومعايير الفرعية | الإحصائي | الجامعة/ كلية الحقوق |
|---------------------------------|---------------------|----------------------|
| خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية | قيمة معامل الارتباط | 0.321 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |
| خدمة المجتمع | قيمة معامل الارتباط | 0.146 |
| | مستوى الدلالة | 0.93 |
| العلاقات الخارجية | قيمة معامل الارتباط | 0.473 |
| | مستوى الدلالة | **0.00 |

** تعني: ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)

ويلاحظ من الجدول السابق رقم (8) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) باستثناء قيمة معامل الارتباط بين المعيار الفرعي المتعلق بخدمة

وتقديرات كلية الحقوق حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (1) صحيح.

ويمكن تفسير قيم معاملات الارتباط المرتفعة والدالة إحصائياً بين معايير الجودة الرئيسية والفرعية للجامعة وكلية الحقوق بوصفهما متغيرين يمثل كل منهما ظاهرة؛ بأنه إذا تغير أحدهما في اتجاه معين (بالزيادة أو النقص) تغير الآخر بالاتجاه نفسه، وهذا ما أظهرته قيم معاملات الارتباط الطردية والدالة إحصائياً.

وبالخلاصة يمكن القول إن وجود قيم معاملات الارتباط الموجب بين المعايير الرئيسية والفرعية للجامعة وكلية الحقوق يشير إلى أن التغيرات في توفير مؤشرات الجودة بين أداء الجامعة وكلية الحقوق يسير باتجاه واحد؛ إذ إن الزيادة في قيم تقديرات خبراء الجودة في تقديرهم لأداء كلية الحقوق لازمة زيادة في قيم تقديرات خبراء الجودة في تقييمهم لأداء الجامعة، ولوحظ كذلك أن النقص في قيم تقديرات خبراء الجودة في تقديرهم لأداء كلية الحقوق صاحبه نقص واضح في تقييم الخبراء لأداء الجامعة في بعض المعايير الفرعية.

إن المعلومات المستتقة من هذه الدراسة الارتباطية تفيد الباحثين على وجه الخصوص عندما يحاولون فهم تكوين فرضي مركب أو محاولة بناء نظرية عن بعض الظواهر، إذ تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين في حسابها لقيم معاملات الارتباط بين المعايير الرئيسية والفرعية لضمان جودة الجامعة وكلية الحقوق في وضع فروض حول العلاقات المتوقعة بين المتغيرات موضع الدراسة.

التوصيات:

إن مسألة ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة لاستقرار الجامعات وتميزها سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وبخاصة في الدول العربية التي أصبحت تولي اهتماماً كبيراً بهذا الشأن، من خلال القيام بالعديد من الجهود وعلى رأسها التعاون مع الجامعات الدولية كافة. إلا أن هذا لا يعني عدم وجود نقائص وسلبيات في جودة التعليم العالي العربي، لذا ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات بهذا الخصوص وهي:

- أن تتبع الكليات بخاصة والمؤسسات التعليمية بعامة نهج كلية الحقوق في جامعة الشرق الأوسط وجامعة الشرق الأوسط نفسها في الحصول على شهادة ضمان الجودة من هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي بالمستوى الذهبي.
- أن تفيد الكليات والمؤسسات التعليمية المقبلة على التقدم لنيل شهادة ضمان الجودة من نتائج هذه الدراسة الارتباطية.
- أن تنجز الجامعات الحكومية والخاصة وكلياتها دراسة التقييم الذاتي لها في ضوء تطبيقها الذاتي نظاماً شاملاً للجودة يتناول جميع أنواع عملياتها الأكاديمية والإدارية والمالية والمجتمعية والبحثية.

- أن تطلع المؤسسات التعليمية على كل جديد في مجال جودة التعليم العالي باستمرار، وتتعقد اتفاقيات تعاون وشراكات مع غيرها من المؤسسات التعليمية للإفادة من الممارسات الناجحة بهذا الشأن.
- أن تعد المؤسسات التعليمية أدلة خاصة بما يتعلق بمؤشرات الأداء فيها، مما يساعدها على زيادة فعالية سياساتها وإجراءاتها التنفيذية، بما يدل على تطبيقها لمعايير ضمان الجودة.

المصادر والمراجع العربية والاجنبية:

- ❖ الببلاوي، حسن حسين ومحفوظ، أحمد فاروق (2016)، إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم ط1، اسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ❖ البداح أحمد والصرارية، خالد (2012)، تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الاردنية في ضوء تقنيات التعلم الالكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع (9)، 181-209.
- ❖ الخطيب، أحمد ، (2013)، تطوير أنموذج للاعتماد وضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة جامعة دمشق، (2)29، 51-93.
- ❖ سالم، الياس- سراي، أم السعد (2016) نظم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.
- ❖ النقري، امليا & الطراونة، إخليف (2018). درجة تحقق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، عدد 3، 2018 ص.ص:85-100.
- ❖ Belash, Olga, Popov, Mikhail, Ryzhov, Nicolai, Raskov, Yan, Shaposhnikov, Sergey & Shestopalov, Mikhail. 2015. *Research on University Education Quality Assurance: Methodology and Results of Stakeholders' Satisfaction Monitoring*. Procedia- Social and Behavioral Sciences, Vol (214), 344-358.
- ❖ -De vincenze, Ariana, Garau, Andrea & Guaglianone, Ariadna (2018). *Has the quality assurance coordinated by the state?*. Available: [http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2018.1426382?scroll=top&need access=true](http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2018.1426382?scroll=top&need%20access=true).retrieved 20/1/2018.
- ❖ -Hamadneh, H, (2017). *The Constraints to the Application of Self-Assessment of the Academic Programs at Al-Balqa Applied University from the Viewpoint of the Faculty Members*. Journal of Education and Practice , 8(14). P112-117.
- ❖ Paraschivescu- Paraschivescu, A (2017). *Students' Contribution to Quality Assurance*. Economy Transdisciplinarity Cognition 20(1), pp17-22.

التعليم الإلكتروني واثره في مخرجات التعلم/ الجامعة المستنصرية – كلية الهندسة نموذجا

أ.م.د. منى صباح قاسم

قسم الهندسة الميكانيكية – كلية الهندسة

الجامعة المستنصرية- العراق

munahdr@yahoo.com

عمار فاضل حسين

قسم الهندسة الميكانيكية – كلية الهندسة

الجامعة المستنصرية – العراق

eng.aa82@yahoo.com

الملخص: تتناول هذه الدراسة دور التعليم الإلكتروني في الاسهام بتوسيع حدود التعلم من خلال تعزيز امكانية الاتصال بين الاستاذ والطالب ووفرة ما يتم عرضه من المصادر والمعلومات مثل الكتب والدوريات وقواعد البيانات والمواقع التعليمية وغيرها، مما يضيفي بعدا جديدا على اساليب التعلم وينمي مهارات البحث والاستقصاء والتعلم الذاتي لدى المتعلمين. حيث هدفت هذه الدراسة الى طرح فكرة التعليم الإلكتروني وتحديد برنامج (Moodle) الذي تم تطبيقه في كلية الهندسة- الجامعة المستنصرية منذ العام الدراسي (2016-2017). حيث تم تقصي مدى فاعلية هذا النظام على انتاج مقرر دراسي الكتروني يسهم في اكساب المهارات لدى الطالب في مجال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني وتتمية القدرات المهنية المستدامة لدى التدريسيين ايضا لمواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم والتعلم. وخُصصت نتائج هذه الدراسة الى ان هذا النظام الإلكتروني قد اثبت فاعلية ملحوظة عندما تم تطبيقه في كلية الهندسة / الجامعة المستنصرية ولاقى اهتماما من قبل الطالب والاستاذ على حد سواء وأدى الى اكساب الطالب مهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعلم مع اعطاء الوقت الكافي لتلقي المعلومات والمصادر العلمية بسهولة ويُسر اضافة الى تخفيف العبء من على كاهل التدريسي لضيق وقت المحاضرة حيث اصبح بإمكانه ان يزج مجموعة من الاسئلة والتمارين المتنوعة ويناقش طلابه فيها كل حسب مستواه وادراكه.

الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني، مودل، مخرجات التعلم، الجامعة المستنصرية

ثانيا: مشكلة الدراسة:

كون نظام Moodle مُطبق حديثا في كلية الهندسة/ الجامعة المستنصرية، حيث يحيط بعض الغموض حول هذا البرنامج وما له من اهمية في تعزيز اساليب التعلم واكساب المهارة لدى الطالب في تلقي المعلومة بشكل دقيق مع امكانية التواصل المباشر مع استاذ المادة، لذا فان الدراسة تسلط الضوء على هذه التجربة الحديثة في الكلية مع اخذ اراء عينة الدراسة حول امكانية اعتماد هذا النظام بصيغته الحالية او ممكن ان يطور بما يسهل استخدامه والتواصل من خلاله، اضافة الى انه بالامكان رفع المستوى العلمي والمهاري لدى الطالب للتواصل والولوج في انظمة التعليم الإلكتروني واعتمادها بشكل واسع.

ثالثا: الهدف من الدراسة:

ان الهدف الاساسي من هذا البحث هو طرح فكرة التعليم الإلكتروني وتحديد نظام (Moodle) كاحد اهم الوسائل المهمة والحديثة لتطوير المستوى التعليمي على مستوى الجامعات والكليات في العراق وبالاخص في كلية الهندسة / الجامعة المستنصرية لاجل مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وتقصي فاعليته في اكساب المهارات لدى الطلبة في مجال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني.

رابعا: الدراسات والتجارب السابقة حول نظام التعليم الإلكتروني (Moodle)

بالنظر لاهمية التعليم الإلكتروني ودوره في عملية التعليم ومخرجاته وتوجهاته، فقد تناولت عدة دراسات فاعلية النظام الإلكتروني ويمكن استعراض بعض الدراسات في هذا المجال:

1. تناول الباحث [1] في دراسته حول استخدام الحاسوب في تدريس مواد دراسية معينة كالرياضيات والعلوم في برنامج معد وخاص

المقدمة: اصبح التعليم الإلكتروني وسيلة من الوسائل الحديثة المنتجة في انظمة التعلم عن بعد، وهو طريقة للتعليم باستخدام آليات الاتصال الحديثة كالحاسوب وبوابات الانترنت المعتمدة من اجل اصال المعلومة للمتلقين باسرع وقت واسهل جهد مع امكانية ومرونة متاحة في ضبط وقياس تقييم اداء المتعلمين. ويعتبر نظام ال Moodle احد اهم الانظمة الحديثة التي يمكن اعتبارها من احدث انظمة ادارة المقررات (CMS- Course management system) اضافة الى انه يعد من انظمة ادارة التعليم (LMS-Learning management system) ويمكن ايضا من ادارة المحتويات التعليمية (LCMS- Learning and content system management) بشكل كفوء جدا. ولعل الحديث عن نظام التعليم الإلكتروني يعد استجابة حقيقية لكل المستجدات في اساليب وتقنيات التعليم التي من شأنها ان تسخر احدث ما توصلت اليه التقنيات التكنولوجية الحديثة في عالم الاتصالات من اجهزة وبرامج ووسائل العرض الإلكترونية لالقاء الدروس اثناء المحاضرة داخل الصف او خارج نطاق الصف واستخدام الوسائط المتعددة في عمليات التعليم الصفي التي تتيح للطالب الحضور والتفاعل.

اولا : أهمية الدراسة :

ان التعليم الإلكتروني عبارة عن تقديم المادة العلمية عن بعد وخلالها يكون المتعلم بعيدا عن المعلم من ناحية المكان وربما الزمان حيث بالامكان ان يتم تقديم المقررات التعليمية باستخدام التقنيات الحديثة ومن ضمنها برنامج المودل باعتباره يندرج ضمن احدى وسائل التقنيات الحديثة في التعلم ولما يحمله من مزايا تتيح استخدامه بشكل واسع ويجعل منه وسيلة فاعلة لتطوير التعليم وزيادة كفاءته.

الإلكتروني (Moodle) والذي تم تطبيقه بالعام الدراسي (2016-2017) في كلية الهندسة/ الجامعة المستنصرية/ قسم الهندسة الميكانيكية، وتحديداً تم أخذ عينة من طلبة المرحلة الثانية والرابعة خلال العام الدراسي الحالي والذين كانوا العام الدراسي الماضي بالمرحلة الأولى والثالثة على التوالي بواقع (10) طلبة لكل مرحلة إضافة إلى (10) تدريسيين من اساتذة المواد في المرحلتين. من خلال هذه الاستبانة تم جمع معلومات هامة وتحليلها فيما بعد للوصول إلى تصور حول مدى فعالية ونجاح تطبيق هذه التجربة في الكلية وحسب المحاور التالية:

المحور الأول:

تناول المحور الأول ما يخص كفاءة عمل النظام الإلكتروني (Moodle) في قسم الهندسة الميكانيكية. على اعتبار أن النظام حديث الاستخدام ولا تزال التجربة حديثة.

المحور الثاني :

في هذا المحور تم أخذ الآراء حول ما يتم عرضه من معلومات خلال هذا النظام وهل يطور ويحفز قدرات التفكير لدى الطالب. ويعتبر هذا سؤال من الأسئلة المهمة التي لا بد من خلال الإجابة عليه نتعرف على حجم واقع الاستفادة من البرنامج.

المحور الثالث :

في هذا المحور تم استخلاص بيان الرأي حول مدى انسجام اللوجيات التي تعطى للطلاب مع أهداف المقرر الدراسي. حيث تتجلى أهمية هذا السؤال في معرفة هل أن هناك تقبل ورضا من المستخدمين من خلال ما تطرح فيه من مادة علمية هي بالأساس من صميم المقررات الدراسية.

المحور الرابع :

تناول هذا المحور إمكانية زيادة مهارات الطلبة في مجال التكنولوجيا الحديثة في الاتصال من خلال استخدامهم لهذا النظام. حيث بالإمكان من خلال الإجابة على هذا السؤال الاستدلال على التحسن الذي يطرأ على مدارك الطلبة وقابلية التعاطي مع هكذا نوع من البرامج الإلكترونية الحديثة.

المحور الخامس :

في هذا المحور تم تسليط الضوء على المستوى العلمي للطلاب وهل طرأ تحسن ملحوظ على المستوى العلمي نتيجة استخدام هذا النظام.

المحور السادس :

تم هنا التعرف على مدى إمكانية التواصل والتشاور ما بين التدريسي والطالب من خلال توجيه الأسئلة التي تدور في ذهن الطالب حول مفردات المقرر الدراسي والتي لا يستطيع طرحها داخل المحاضرة.

للموهوبين في جامعة (ستافورد) في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصل الباحث إلى أن أحد آثار استخدام هذا النظام بأن هناك فاعلية جيدة انعكست على التعليم ومستويات الطلبة عموماً.

2. بينت دراسة [2] والتي مثلت تحقيقاً من فعالية برمجية بالمحاكاة التي استخدمت كوسيلة للتدريس في مقرر علم البيئة. واستخدمت هذه الدراسة برمجية تعليمية ذات وسائط متعددة معدة مسبقاً من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة (Theralonki) باليونان، حيث نتيج هذه البرمجية بناء نماذج ودراسة أثر متغيرات على متغيرات أخرى. وبينت النتائج تفوق الطلاب الذين استخدموا الطريقة البرمجية على الطلاب الآخرين الذين استخدموا معهم طريقة المحاضرة.

3. أوصت دراسة [3] بضرورة استخدام نظام ال(Moodle) على مستوى التعليم الجامعي حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل توظيف واستخدام هذا النظام من قبل المحاضرين وتطويره.

4. أشارت نتائج دراسة [4] إلى الأهمية الكبيرة من استخدام نظام Moodle في التعليم، حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة نظام ال(Moodle) بنظام (Black board) وبينت أن هناك تحسن كبير لدى الطلبة الذين خضعوا إلى هذه التجربة باستخدام نظام ال(Moodle).

5. هدفت دراسة [5] لتسليط الضوء على أثر استعمال الحاسوب في تعليم الكيمياء لمجموعة من الطلبة الذين شملتهم الدراسة والبالغ عددهم (106) من طلبة البحرين. بينت الدراسة أن استعمال الحاسوب كان له الدور والاثار الكبير في مساعدة الطلاب على تعلم المفاهيم الأساسية في مادة الكيمياء.

لذا نرى مما تقدم أن ما يحمله النظام الإلكتروني بالتعليم من مزايا، فقد حظى هذا النظام وأولي اهتماماً كبيراً في طرحه وإيضاحه وعده أحد أهم وسائل التعليم الحديث، حيث بادرت الكثير من المؤسسات بإدخال تجربة هذه الأنظمة في كثير من الجامعات والمدارس ولا سيما في الدول العربية كمصر والأردن والسعودية [6]. ومن الجدير بالذكر، قام المجلس الأعلى للجامعات بإنشاء مركز في كل جامعة لإنتاج المقررات الإلكترونية والتي يتم إدارتها من خلال برنامج ال(Moodle) [7]. أما على مستوى الجامعات العراقية فهناك خطوات ملحوظة في تطبيق نظام ال(Moodle) في كل من جامعة الكوفة والبصرة وما تشهده اليوم الجامعة المستنصرية / كلية الهندسة من تطبيق هذا النظام خير دليل على مواكبة هذه التكنولوجيا الحديثة في التعليم على المستوى الإقليمي.

خامساً: إجراءات الدراسة: (الجانب العملي وجمع المعلومات)

تم إعداد نموذج استمارة (F.E.M-1) خاصة، أعدت لاستطلاع رأي التدريسي والطالب على حد سواء بنظام التعليم

المحور السابع:

تم استطلاع رأي المستهدفين من الاستبيان حول استمرار العمل بهذا النظام وتطويره.

الاستنتاجات:

على ضوء ما تم جمعه من معلومات تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الاكسيل (Pie-chart) وحسب المحاور التي تم ذكرها في متن البحث، تبين من خلال هذه المعلومات ان هنالك تفاعلا ملحوظا من قبل طلبة من مراحل مختلفة اضافة الى اساتذتهم في ذات المراحل الدراسية ورغبة في ديمومة واستمرار هذا النظام لما له اثر في تعزيز التواصل ما بين الطالب والاساذ من حيث اصال المعلومة والواجبات بسهولة ويسر الى الطالب ورفع حاجز الخجل من طرح الاسئلة الى التدريسي اثناء المحاضرة وهذا له انعكاس على المستوى العلمي للطالب اضافة الى تخفيف العبء من على كاهل التدريسي لضيق وقت المحاضرة حيث اصبح بإمكانه ان يزج مجموعة من الاسئلة والتمارين المتنوعة ويناقش طلابه فيها كل حسب مستواه وادراكه. يتبين من خلال الاشكال (1)، (2) و (3) ان هنالك اجماع من قبل المستهدفين من البحث على ان هذا النظام يحفز قدرات التفكير لدى الطالب وينمي مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة للتواصل العلمي ويؤدي الى رفع المستوى العلمي للطالب اضافة الى اثره الطالب بكم من المعلومات فيما يتعلق بمادة المقرر الدراسي بسهولة تامة كما وينبأ عن واقع حال طلبة المراحل الدراسية الذين استهدفتم هذه الدراسة وما تم من اكتساب لمهارات تكنولوجية وقابلية في فهم المحاضرة ووصولها بسهولة دفع بان تكون اراء العينة ايجابية وتفضل بالاستمرار بالعمل بهذه التجربة اضافة الى كون اراء التدريسيين المستهدفين من هذه الدراسة كانت هي الاخرى ايجابية باعتبار هذه التكنولوجيا تسهل من آلية التواصل مع الطلبة خارج اوقات المحاضرة لذا فمن المتوقع ان الاستمرار بهذا النظام وتطويره له انعكاساته على مخرجات التعليم ومواكبة التطور الحاصل في العالم في مجال التكنولوجيا الحديثة في التعلم.

التوصيات:

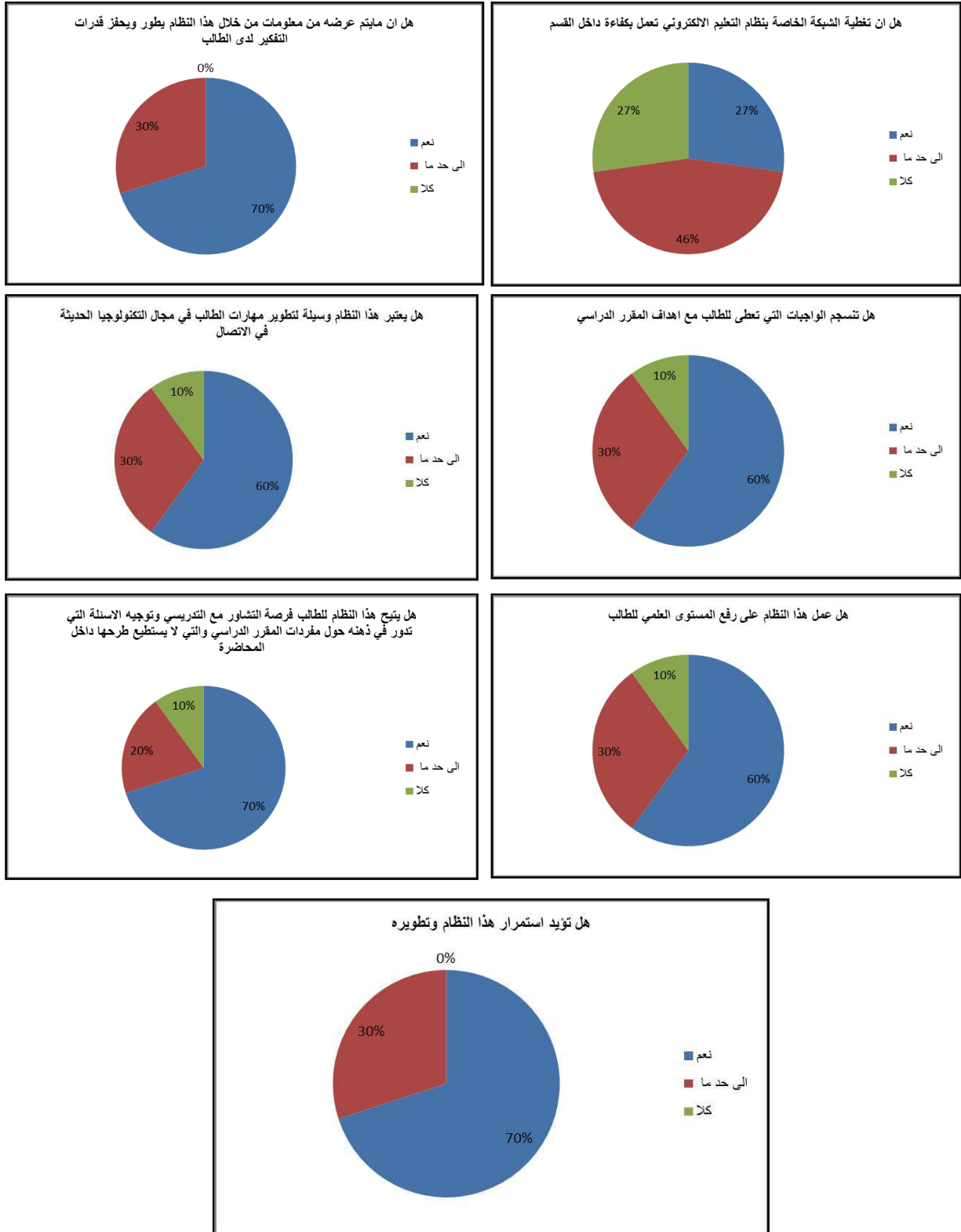
بعد اتمام الدراسة وما خلص اليه من استنتاجات نوصي بما يأتي:

1. اعداد برامج تعليم الكتروني متخصصة تتناسب مع تنوع الاقسام والفروع العلمية في كلية الهندسة بحيث تضمن شمولية في احتواء المادة العلمية للقسم والفرع المعني مما يسهم في توجيه الطالب لحقل اختصاصه العلمي. اضافة الى تطوير كفاءة عمل هذه البرامج من حيث التغطية داخل الاقسام العلمية.

2. اشراك التدريسيين والطلبة بورش عمل ودورات تدريبية لتطوير مهاراتهم في استخدام هذه التقنية بالشكل الامثل.
3. تعميم التجربة التي اعتمدها كلية الهندسة/ الجامعة المستنصرية باستخدام نظام التعليم الالكتروني (Moodle) على باقي الكليات في الجامعات التي لم تعتمد هذا النظام لحد الان.

المراجع:

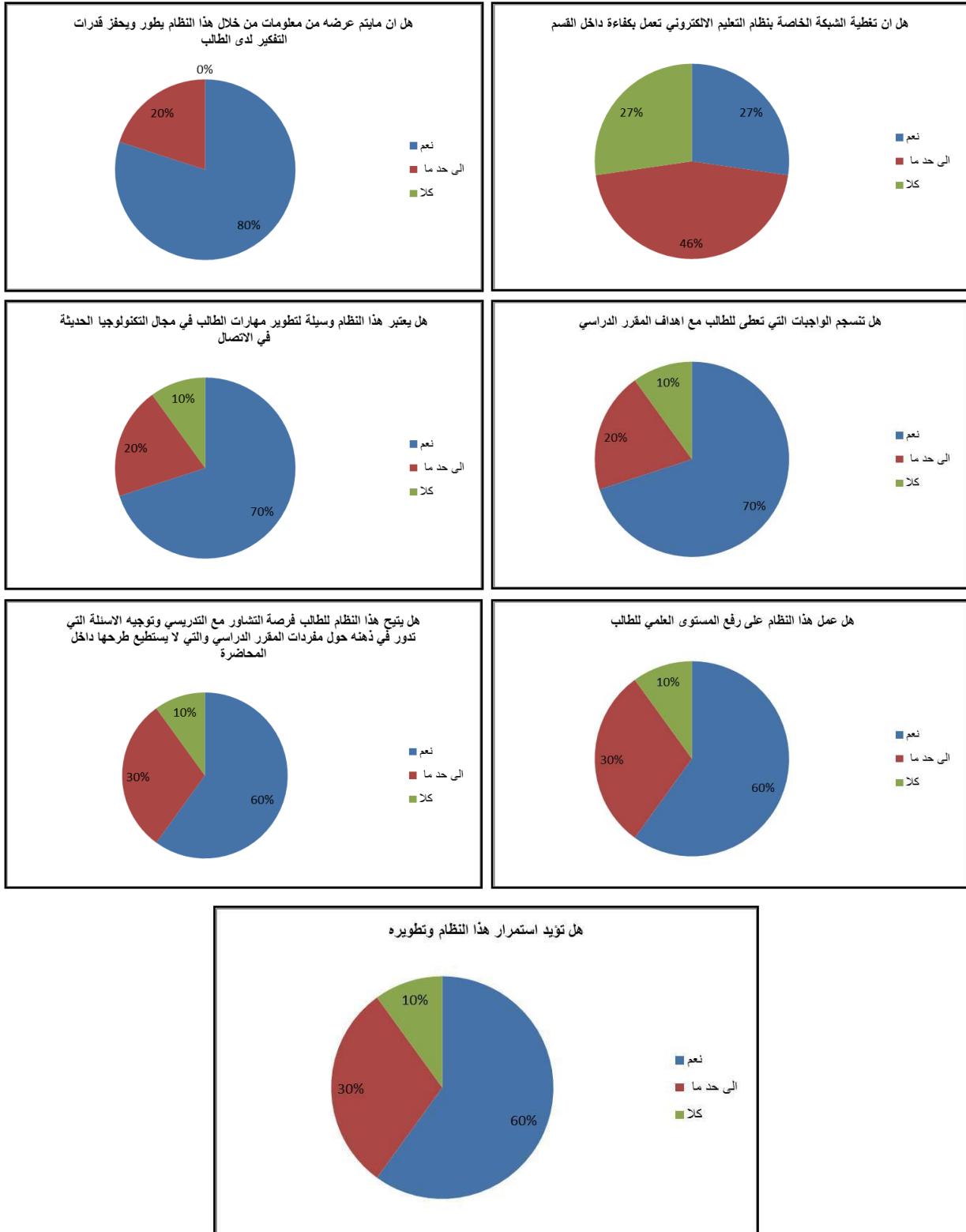
1. Ravaglia, A. , (1995), " Computer based mathematics and physics ", (33) Gifted Child Quartely , 39 (1) , pp 7 – 13.
2. Korfiatis, K. , Papajheadoran, E. & Stamon, G. (1999), " An investigation of the effectiveness of computer simulation programs as tutorial tool for teaching population ecology at university ", International Journal of Science Education, 21, 1269 – 1280.
3. Moloney, B., and Gutierrez, T., : An Enquiry into Moodle Usage and Knowledge in a Japanese ESP program. PacCALL Journal, vol. 2, no. 1, p48-60, 2006 .
4. Munoz, K., and Duzer, J., : Blackboard vs. Moodle, A Comparison of Satisfaction with Online Teaching and Learning Tools. 2005 .
5. شبر، خليل إبراهيم، (٢٠٠٣)، " أثر استخدام الحاسوب في تعلم مفهوم المول "، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 4، 143-174.
6. أحمد محمود عبد اللطيف، التعليم الالكتروني وسيلة فاعلة لتجويد التعليم العالي، مكتبة جامعة بابل مفتوحة الوصول للاوراق البحثية ، كلية العلوم ، 2011.
7. نبيل السيد محمد حسن، فاعلية مقرر الكتروني لتنمية مهارات استخدام نظام موودل (moodle) لدى طلاب الدراسات العليا وأثره على التحصيل المعرفي والدافعية للإنجاز، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، كلية التربية النوعية، جامعة بنها، 2014.



شكل (1): نتائج استبيان رأي طلبة المرحلة الرابعة بنظام التعليم الإلكتروني (Moodle)



شكل (2) : نتائج استبيان رأي طلبة المرحلة الثانية بنظام التعليم الالكتروني (Moodle)



شكل (3) : نتائج استبيان رأي التدريسيين بنظام التعليم الإلكتروني (Moodle)

تقييم عملية تطبيق معايير جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية (دراسة حالة المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت)

د. منية خليفة

أستاذة محاضرة

جامعة خميس مليانة الجزائر

د. عيسى دراجي

استاذ محاضر

رئيس خلية ضمان الجودة المركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر

@gmail.com1aderradji

المخلص: تعتبر إدارة الجودة في التعليم العالي مفهوم عصري مبني على العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تساعد على تلبية متطلبات المرحلة الحالية التي يمر بها خاصة الوطن العربي، والتي تتميز بظروف تحتم على المسيرين الاستجابة السريعة لمتطلبات القطاعات الاقتصادية والاجتماعية أمام تداعيات التطور المتسارع الذي يحدث في العالم الخارجي والذي لا مفر من التعامل معه. وكنتيجة حتمية لذلك ظهرت الكثير من التوجهات الفكرية التي تتكلم عن الجودة التعليمية وفعاليتها على غرار القطاعات الأخرى وعلى رأسها الاقتصادية، فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات التعليمية التي تعتمد في أساسها على المبادئ التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة وعلى فريق العمل المتمتع بخبرة كافية والذي سيتولى قيادة هذا التوجه لتحقيق أهداف تحسين الجودة التعليمية في جامعاتنا العربية. من أجل تحسين أداء التعليم الجامعي والارتقاء بمستواه لمواكبة التعليم العالي في الدول المتقدمة.

الكلمات المفتاحية: التعليم العالي، الجودة في التعليم العالي، الجودة الشاملة، التعليم الجامعي.

Abstract: Quality management in higher education is a modern concept based on many modern management concepts that help to meet the requirements of the current stage, especially the Arab world, which is characterized by conditions that require the managers to respond quickly to the requirements of the economic and social sectors against the repercussions of the rapid development taking place in the world. External and unavoidable to deal with. As an inevitable result, many intellectual orientations that speak of educational quality and effectiveness, along with other economic sectors, have emerged as an important turning point in the way of educational reforms that are based on the principles on which TQM is based and on the team with sufficient experience, To lead this trend to achieve the objectives of improving the quality of education in our Arab universities. In order to improve the performance of university education and improve its level to keep pace with higher education in developed countries

Keywords: Higher Education, Quality in Higher Education, Total Quality.

- أهداف عملية التقييم الذاتي
- ميادين التقييم الذاتي
- الأدوات المستعملة في عملية التقييم
- الإجراءات الميدانية
- نتائج عملية التقييم
- وأخيرا إعطاء المقترحات التي نراها يمكن أن تسهم في ترقية وتطوير المؤسسة الجامعية الجزائرية بصفة خاصة والمؤسسة الجامعية العربية بصفة عامة.

1. مفاهيم إدارة الجودة في التعليم العالي.

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والرفض والتركيز على الاختبارات النهائية، دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار

المقدمة: إن تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يفترض تحضير أرضية خاصة تسمح بتوفير المناخ المناسب لإمكانية تطبيق المعايير المناسبة واعتمادها في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها. لذلك توجب توفر معلومات كافية عن المفاهيم التي تنطوي عليها إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. لذا ارتأينا في هذا العمل إعطاء نظرة شاملة حول إدارة الجودة في التعليم العالي، انطلاقا من مفهومها، مبررات تطبيقها، خطوات تطبيقها كجزء أول في هذه الدراسة.

وكجزء ثاني في الدراسة نتطرق إلى مدى تطبيق معايير جودة التعليم العالي بالمركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت كأحد المؤسسات الجامعية في المنظومة الجامعية الجزائرية بصفة خاصة والمنظومة الجامعية العربية بصفة عامة وذلك من خلال:

- التعريف بالمركز الجامعي
- طبيعة وسياق عملية التقييم الذاتي

إذا فان إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية هي نظام متكامل تفاعل من خلاله الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى من الجودة، حيث تشترك كل هذه العناصر بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر بجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين. وبالتالي فان مدخلات النظام التعليمي الجامعي يتكون من المناهج التدريبية والمستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) والإدارة الجامعية، والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر المتخصصة من الخريجين.

2. دوافع تبني الجودة في التعليم العالي.

إن تطبيق إدارة الجودة كمفهوم تسييري لدى المؤسسات قد أثبت نجاعته وأعطى نتائج الايجابية في غالبية المؤسسات التي اعتمدته وذلك بتحقيق المركز التنافسي الذي كانت تهدف إليه ، ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية كبيرة في تعلم وممارسة إدارة الجودة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد وبشكل منظم إدارات المناطق والمؤسسات التعليمية على إحداث عملية التغيير والتحديث في النظام التعليمي، وذلك لان نظرية الجودة هي طريقة منظمة ومتكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

3. معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي

بينت نتائج بحوث غالبية الباحثين في مجال إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي على وجوب اعتماد مجموعة المعايير للجودة، إذا ما تم احترامها وتطبيقها بالشكل المناسب تحقق إدارة الجودة أهدافها. وهذه المعايير هي:

- وضع أهداف وغايات واضحة يفهمها كل مكونات الطاقم البشري في المؤسسة.
- توفر المصادر المادية الكافية لدعم العملية التعليمية.
- توفر المصادر البشرية الكافية لدعم العملية التعليمية.
- ارتباط محتوى المناهج الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته.
- تشجيع كل مكونات الطاقم البشري في المؤسسة على المشاركة الفاعلة في العملية،
- التقييم يكون صادق وموضوعي وعادل ويغطي مدى واسع من أهداف المساق وغاياته.
- اعتماد التغذية العكسية المفيدة والمستمرة للتقييم لدى الأطراف المشاركة بمدى التقدم والتحسين.

وتتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي النقاط التالية:

- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.

معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية. ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات الوطنية (العامة والخاصة)، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى¹.

ويذهب بعض خبراء إدارة الجودة إلى القول بأنها مجرد فلسفة إدارية لدى القائمين على تسيير المؤسسة الجامعية والتي تعتمد إلى إشباع حاجات الطلاب والعاملين بها وتحقق النمو والتوصل إلى الأهداف المسطرة.

ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات على أنها قاعدة المعرفة، التي بإمكانها استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار.

"وقد عرف رودز إدارة الجودة في التعليم العالي على أنها عملية إدارية إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر."²

ومنهم من عرفها باعتبارها "إستراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من هياكل وأساتذة وطاقم إداري وتكنولوجيا مستخدمة وغيرها، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأى خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية."

فإدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي في المحصلة هي عبارة عن ثقافة يجب أن تتبناها الجامعات وهي تهتم بالعناصر التالية:

- نظام التسيير : وهو مجموعة العلاقات التي تتضمن القائمين على تسيير المؤسسة والسياسات والعمليات والأساليب والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.
- الهيكل الجامعي: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها
- الأساليب: هي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية.

¹ فايز مينا:معايير مقترحة لجودة التعليم الجامعي في مصر والعالم العربي، مقال مقدم لمؤتمر تطوير أداء الجامعات في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد،مركز تطور التعليم الجامعي جامعة عين شمس،18-19 ديسمبر2005،ص45

² درياس احمد سعيد:إدارة الجودة الكلية،مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي،المجلد14،العدد50، 1994،ص15.

- تركيز جهود الجامعات على تلبية الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات.
- تقييم الأداء المستمر وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في العملية.
- إضافة إلى ما سبق أن جودة التعليم العالي تمهد الطريق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات العصر، والتي من أبرزها: العالمية، التكتلات في عالم تسوده العولمة في جميع مناحي الحياة.

د. لجنة قياس الجودة وتقييمها:

تتمثل أهم مسؤولياتها في تقويم برنامج الجودة في الجامعة، والتأكد من مدى توافق أهداف الجامعة مع احتياجات العملاء والتأكد من استخدام الطرق العلمية في التنفيذ.

دراسة حالة المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت

1. التعريف بالمركز الجامعي:

أنشئ المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-203 المؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق لـ 9 يوليو 2008/07/09، المتضمن إنشاء مركز جامعي بتيسمسيلت، وذلك بعدما كانت الانطلاقة سنة 2005 بملحق تابع لجامعة ابن خلدون بتيارت، بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 2005/08/01 المتضمن إنشاء ملحق جامعي بمدينة تيسمسيلت تابع لجامعة تيارت.

قطع المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي أشواطاً مشرفة نحو التطور منذ تأسيسه كملحقة، مروراً بمرحلة ترقبته إلى مركز جامعي في 2008، سواء من حيث الجانب البيداغوجي، أو البحث العلمي، أو الهياكل الإدارية والبيداغوجية، فأما بالنسبة للجانب البيداغوجي، فالمركز يضمن التكوين في جميع الأطوار (ليسانس-ماستر-دكتوراه)، ضمن ثمانية (08) ميادين، تتفرع عنها عشرون (20) شعبة، وثمانية وعشرون (28) تخصصاً في مرحلة الليسانس.

أما على مستوى الماستر، فالمركز يضمن التكوين للطلبة في أربعة وعشرين (24) تخصصاً مختلفاً، وهو ما يتيح الفرصة لتكوين طلبة المركز في أغلب تخصصات مرحلة الماستر. بينما التكوين في الطور الثالث (الدكتوراه) فالمركز يضمن التكوين في مجموعة من التخصصات تتعلق بميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميدان اللغة والأدب العربي بثلاث دفعات وتخصصين اثنين، فضلاً عن تكوين دفعة واحدة في البيولوجيا، الأمر الذي يفرض علينا وضع استراتيجية لتوسيع مجال التكوين في الدكتوراه ليشمل باقي الميادين والمعاهد بداية من السنة الجامعية 2018/2019، وهو الأمر الذي شرع فيه من خلال تقديم عدة عروض للتكوين في طور الدكتوراه، والتي هي حالياً قيد الدراسة على مستوى اللجان الجهوية والوطنية.

- على المستوى البيداغوجي، يضمن المركز الجامعي الونشريسي التكوين في خمسة معاهد:

- 4. خطوات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.
- لغاية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، نشير إلى انه لا بد من القيام بالخطوات التالية:
- أ. تشكيل فرق ذات كفاءة تقوم بما يلي:
- تدريب المديرين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:
- إعداد دليل الجودة
- أ. تشكيل مجلس الجودة:
- يمثل المستوى القيادي لاتخاذ القرارات وإعطاء السلطة اللازمة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة، وينبثق من مجلس الجامعة أو الكلية، يرأسه رئيس الجامعة أو عميد الكلية ليتولى المسؤوليات التالية:
- وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة.
- قيادة عملية التخطيط.
- إنشاء وتوجيه أنشطة الفرق القيادية الأخرى للجودة، مثل لجنة تصميم وتنمية الجودة، ولجنة توجيه الجودة ولجنة قياس الجودة.
- توفير الموارد المالية والبشرية لتنفيذ إدارة الجودة.
- وضع الأهداف السنوية.
- متابعة أعمال دوائر الجودة.
- ب. فريق تصميم الجودة وتميئتها:
- يعمل هذا الفريق تحت قيادة مجلس الجودة، ومهمته الأساسية وضع إستراتيجية تطوير نظام الجودة. تتمثل مسؤولياته في:
- دراسة مفاهيم إدارة الجودة وتطبيقاته.
- تصميم البرامج التدريبية لقيادات الجودة وفرق العمل.
- تحديد متطلبات العملاء داخل الجامعة أو الكلية وخارجها.
- اقتراح خطة مبدئية للعمل بالجامعة، وتحديد خطواتها الأساسية وما يتطلبه من تجهيزات وأماكن عمل وغيرها.
- تحسين الجودة داخل الجامعة.
- ج. لجنة توجيه الجودة:
- وتعتبر مركز عملية إدارة الجودة. تتمثل أهم مسؤولياتها في:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية.
- معهد الآداب واللغات.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

2. طبيعة وسياق عملية التقييم الذاتي:

في ضوء المتغيرات الجديدة التي شهدها وبشدها العالم في شتى مجالات الحياة (لا سيما التكنولوجيا والمعلومات) من تطور سريع وواسع النطاق، أصبحت فيه القدرة على الإنتاج والتقدم تعتمد على القدرة على الإبداع والابتكار، وتحويل المعلومات إلى معرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز، حتى أصبح يطلق على هذا العصر عصر المعرفة، هذا الدور الذي أصبحت تلعبه المعرفة في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، أدى إلى ظهور اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة، الذي أخذ يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وبدأت خصائصه تتجذر ومبادئه تتوسع في مواجهة الاقتصاد التقليدي.

إن اقتصاد المعرفة أصبح الملاذ الوحيد الذي يضيف القيمة المضافة المستهدفة، باستخدام العقل البشري وتوظيف وسائل البحث والتطوير المتاحة، وتأهيل الإطارات وجعلها قادرة على استيعاب جميع المتغيرات ومسايرتها، والتكيف معها.

إن جودة المعلومات والمعارف تظل قضية جوهرية، ينشدها الأفراد كما المؤسسات، وقد تفتنت إليها العديد من البلدان منذ عقود، فمفهوم الجودة ينطوي على مجموعة المعايير والخصائص التي تضعها المؤسسة، والتي تحدد مدى توافق المنتج أو الخدمة المقدمة من طرفها مع حاجة العميل أو المستهلك لها.

والجامعات كمؤسسات مثل غيرها من المؤسسات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية، أصبح لزاما عليها الانخراط في هذا الاتجاه وتبني نظام الجودة الذي يسمح لها بالاستجابة لمتطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشط فيه، وهو الأمر الذي قطعت فيه الجامعات العالمية أشواطا كبيرة، إذ أصبحت قبلة للطلاب من مختلف دول العالم بالرغم من تكاليف التمدرس المرتفعة.

وفي هذا الإطار، فإن الجامعة الجزائرية مثلها مثل غيرها من الجامعات العربية والدولية تسعى لتطبيق نظام ضمان الجودة، إذ تبنت وزارة التعليم العالي بالجزائر هذا النهج من خلال اعتماد هيئات وطنية كالمجلس الوطني للتقييم (CNE)، وجاء القرار رقم 2004 مؤرخ في 29 ديسمبر سنة 2014، متمما ومعدلا للقرار 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن نشأة لجنة تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES، ومن خلاله تم اعتماد مجموعة من الأدوات والوسائل على مستوى المؤسسات الجامعية سميت بـ «خلايا ضمان الجودة» كلفت بالمساهمة في بناء وتطوير هذا النظام على مستوى كل مؤسسة جامعية.

أما فيما يخص البحث العلمي والعلاقات الخارجية، فالمركز يضم ثلاثة مخابر بحث علمية معتمدة هي: مخبر الدراسات النقدية والأدبية المعاصرة، مخبر القياس والتقييم في النشاطات الرياضية ومخبر الزراعة والبيئة، الأمر الذي يحتم علينا بعث مشاريع مخابر جديدة لتشمل مختلف ميادين التكوين لضمان تكوين وتأطير جيد في مرحلة الدكتوراه وفي مختلف الميادين، وهو الأمر الذي شرع فيه إذ تم تقديم خمسة (05) مشاريع لفتح مخابر جديدة على مستوى المركز هي الآن قيد الدراسة من طرف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

وفي إطار البحث العلمي دائما، يشرف المركز على انجاز 08 مشاريع بحث جامعية (CNEPRU) تتوزع على 06 ميادين بحث، مما يدفعنا إلى حث وتحفيز الأساتذة على ضرورة برمجة مشاريع جديدة تستجيب لطبيعة المنطقة ومحيطها الطبيعي والاقتصادي والثقافي، وهو الأمر الذي تم فعلا من خلال تقديم عديد المشاريع البحثية التي تتدرج ضمن إطار مشاريع البحث التكويني الجامعي (PRFU)، إذ تم تقديم 19 مشروعا ضمن كل الميادين، والتي هي الآن قيد الدراسة والتقييم من طرف المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين.

من ناحية التأطير، فالمركز الجامعي خلال الدخول الجامعي 2018/2017 أصبح عدد الأساتذة به يصل إلى 286 أستاذا، بينما تخطى عدد الطلبة عتبة 9600 طالبا، يتوفر ليهم رصيد مكتبي يضم أكثر من 9164 عنوانا وفي حدود 47838 نسخة إضافة إلى 716 مجلة علمية بواقع 1672 نسخة، كما يتيح المركز الجامعي إمكانية نشر البحوث العلمية للأساتذة وطلبة الدكتوراه الداخليين والخارجين، إذ ينشر المركز ستة (06) مجلات علمية وطنية ودولية محكمة في عدة تخصصات (الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الاقتصادية، الحقوق والعلوم السياسية، الميكانيك،...إلخ).

كما نظم المركز الجامعي الونشريسي ما يزيد عن 36 تظاهرة علمية شارك فيها ما يزيد عن 1500 متدخلا بعنوان السنة الجامعية 2018/2017، تنوعت ما بين الملتقيات الوطنية، الندوات العلمية والأيام الدراسية، كما تم تنظيم البعض منها بالشراكة مع بعض الهيئات المحلية كمديرية الثقافة والمديريات التنفيذية الأخرى.

وعليه فإن كل هذه المعطيات والتطلعات من دون شك سيكون لها دور كبير في تفعيل حركية تطوير وترقية المركز الجامعي بيداغوجيا وعلميا.

- إعطاء أهمية للمعارف المقدمة أولاً ثم للشهادات الممنوحة على إثرها.
 - تفعيل نموذج مشروع المؤسسة وما يتمخض عنه من نجاعة في بناء الفرد العارف والواعي.
 - إرساء تقليد ثقافة الجودة في العمل بكل أصنافه إداريا كان أو بيداغوجيا أو ثقافيا أو رياضيا.
 - نشر ثقافة التقييم الذاتي وتقبل النقد البناء والعمل بالرأي متى كان سديداً.
 - التأكد من فعالية البرنامج الأكاديمي في تحقيق مخرجات العملية الأكاديمية بما يتلاءم ويتوافق مع متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي.
 - تصميم برامج أكاديمية تتوافق محتوياتها مع المرجعيات المحلية والإقليمية المعمول بها.
 - مراعاة جودة تصميم البرامج وتكامل محتوياتها وتوازنها وحدائتها.
 - تعزيز التفوق النوعي والكمي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين بالبرامج الأكاديمية.
 - توفير جميع الإمكانيات المادية المتاحة بما يحقق أهداف البرنامج ومخرجاته.
 - إجراء عملية تقييم شفافة ومناسبة للطلاب مع مراعاة توفر كل المعايير والمرجعيات لإنجاح عملية تقييم البرنامج.
 - إشراك كل مجتمع المركز من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلاب في التخطيط والتحسين المستمر للبرامج الأكاديمية.
- 4. ميادين التقييم الذاتي:**
- لقد مست عملية التقييم الذاتي خمسة ميادين أساسية وحساسة بالمركز الجامعي الونشريسي هي:
 - ميدان التكوين؛
 - ميدان البحث؛
 - ميدان الهياكل؛
 - ميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي الاجتماعي؛
 - ميدان التبادل والتعاون الدولي؛
- 5. الأدوات المستعملة في عملية التقييم:**
- لقد اعتمدنا في عملية التقييم بالدرجة الأولى على عملية المعاينة الميدانية كفريق تقاديا لأي ملاحظة أو حكم ذاتي وذلك بتنظيم الزيارات
- وجاء ذلك تنويعا للكثير من المراسيم والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة الجزائرية محاولة منها إلى الرقي بها لمصاف الجامعات الدولية، والتي نذكر منها على وجه الخصوص:
 - القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، معدل ومنتم بالقانون 08-06 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008.
 - المرسوم التنفيذي رقم 299-05 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 هـ الموافق 16 أوت 2005، والمتضمن تحديد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره.
 - المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني 1429 الموافق 03 مايو 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
 - المرسوم التنفيذي رقم 265-08 المؤرخ في 17 شعبان 1429 هـ الموافق 19 أوت 2008 المتضمن نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس، شهادة الماستر، شهادة الدكتوراه.
 - المرسوم التنفيذي رقم 09-03 المؤرخ في 6 محرم عام 1430 هـ الموافق 3 يناير 2009 المتضمن تحديد مهمة الإشراف وكيفية تنفيذها،
 - القرار رقم 711 و712 المؤرخان في 03 نوفمبر 2011، المحددان للقواعد المشتركة للتنظيم والتسيير البيداغوجيين للدراسات الجامعية لنيل شهادة الليسانس والماستر، بالإضافة إلى عملية التقييم والتوجيه وكيفية الانتقال في طوري الليسانس والماستر، وكذا القرار 713 المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 المتضمن تحديد تشكيلة لجنة الإشراف وسيرها.
 - مراسلة الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي نصت على ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي بعملية التقييم الذاتي متخذة في ذلك المرجعية الوطنية للجودة كإطار عام للعملية.
- 3. أهداف عملية التقييم الذاتي:**
- من بين الأهداف التي ترمي إليها عملية التقييم الذاتي:
 - إجراء عملية إحصائية تقييمية لنشاطات المركز الجامعي بغية الوقوف على النقائص وتثمين الجهود المبذولة.
 - تحديد مكانة المركز الجامعي في الخريطة الجامعية الوطنية من حيث الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي.
 - الوقوف على كل نقبصة في المؤسسة ودعمها وتيسير تعميمها

— يتيح المركز الجامعي تكوينا علميا أكاديميا في 05 معاهد بما يستجيب لمتطلبات المحيط المحلي والجهوي الذي ينشط فيه المركز، يشرف على تأطيرهم أساتذة ذوو كفاءات علمية في ميدان تخصصهم.

— يوفر المركز وسائل علمية وبيداغوجية لمرافقة عملية التكوين في مختلف الأطوار ولمختلف الشعب والتخصصات.

— يتوفر المركز على نظام لتقييم معارف الطلبة وفق النصوص التنظيمية المعمول بها في هذا المجال وبما يتناسب وطبيعة المادة العلمية المقدمة لهم.

— بعض مشاريع البحث على مستوى المركز تعالج مشاكل لها علاقة بالمحيط الذي ينشط فيه المركز الجامعي، وهو ما يعزز العلاقة بين المركز الجامعي ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي.

— نظم المركز الجامعي عديد التظاهرات العلمية خلال السنة الجامعية 2018/2017 وهو ما يمثل نقلة نوعية مقارنة بالسنوات السابقة، كما أن المركز يشرف على إصدار 6 مجلات علمية وطنية ودولية محكمة، كلها تسهم في تعزيز البحث العلمي وتثمين ونشر الأبحاث الخاصة بالأساتذة وطلبة الدكتوراه.

— يحتوى المركز على الهياكل البيداغوجية والإدارية التي تمكنه من القيام بمهامه المتعددة على أحسن وجه، خاصة في ظل تدعّمه بمبنى للإدارة المركزية ومكتبة مركزية جديدة، وفضاء أنترنت جديد.

— توفر مديرية الخدمات الجامعية لولاية تيسميسيلت قدرات استيعابية مهمة للطلبة فيما يخص الإيواء والإطعام، وكذا كل الشروط والهياكل الترفيهية والثقافية والرياضية على مستوى الاقامات الجامعية.

— يتيح المركز الجامعي عروضاً تكوينية بما يتلاءم وتحقيق التنمية المحلية في الولاية، كما أنه يعدّ بحوثاً علمية كحلول لمشاكل على المستوى المحلي.

— يشجع المركز الجامعي عملية البحث والتطوير من خلال مشاريع البحث المعتمدة أو تلك التي تم اقتراحها (هي قيد الدراسة من طرف المديرية المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين. ونفس الأمر بالنسبة لمخابر البحث، إذ تم تقديم 05 مشاريع لفتح مخابر جديدة هي الآن قيد الدراسة من طرف المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وهو الأمر الذي سيسهم أكثر في ترقية البحث العلمي وفتح مشاريع دكتوراه جديدة.

المعلن عنها مسبقاً للمصالح المختلفة بالمركز ومقابلة المشرفين عنها، معتمدين في ذلك على الأسئلة المحضرة والاستبيانات الموجهة للمسؤولين والأساتذة، والتي طورت انطلاقاً من المرجعية الوطنية لجودة التعليم العالي.

6. الإجراءات الميدانية

لقد انطلقنا في إجراءات العمل الميداني بمجرد ما توفرت لدينا وسائل العمل (استبيانات نموذجية)، ورسمت الميادين المقصودة بعملية التقييم، وذلك بتاريخ 2018/04/04، وقد استرجعت الاستبيانات نهائياً بتاريخ 2018/06/12، وقد سخر أعضاء خلية الجودة لتوزيع ثم جمع الوثائق على مستوى مديرية المركز الجامعي، والمعاهد، ومست 38 مسؤولاً (نواب مدير المركز؛ نائب المدير المكلف بالدراسات في التدرج، نائب المدير المكلف بما بعد التدرج والعلاقات الخارجية، نائب المدير المكلف بالاستشراف، مدير المكتبة المركزية، مدراء المعاهد، ونواب مدراء المعاهد، رؤساء الأقسام، رؤساء المجالس العلمية للمعاهد، ورؤساء المصالح ومدراء مخابر)، في حين تم الشروع في عقد مقابلات مباشرة مع الطلبة في كل معاهد المركز الخمسة بداية من 2018/05/27.

بعد مرور عملية توزيع الاستبيانات، تم الشروع في إجراء المقابلات مع المعنيين بعملية التقييم لتوضيح بعض المعايير أو المؤشرات الغامضة، إضافة إلى المساعدة على ملء الاستبيانات وتوثيق البيانات المحصلة من خلال الاطلاع على بعض الوثائق، وقد استمرت العملية إلى غاية 2018/06/12 حيث تحصلنا على آخر المعلومات المتعلقة بميداني البحث والتكوين.

بعد تجميع كافة البيانات اللازمة المتعلقة بعملية التقييم من طرف مختلف المصالح والمديريات التي شملها التقرير، تم الشروع في معالجة البيانات حسب ورودها تباعاً في 2018/06/12، واستمرت العملية إلى غاية كتابة التقرير الحالي، حيث بينت عملية المعالجة النتائج الموضحة أدناه حسب الميادين التي شملها التقييم.

7. نتائج عملية التقييم:

لقد مست عملية التقييم 05 ميادين أساسية في كل المؤسسات الجامعية، إذ لا وجود لأي مؤسسة جامعية بدونها، وتمثلت هذه الميادين في كل من ميدان التكوين، ميدان البحث العلمي، ميدان التعاون الدولي، ميدان العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وميدان الهياكل. ومن خلال عملية التشخيص والتقييم التي تم القيام بها بناء على استبيانات المرجعية الوطنية لجودة مؤسسات التعليم العالي، أمكن الخلاص إلى النتائج الآتية:

أ. نقاط القوة: من خلال ما سبق، يمكن تحديد نقاط القوة التي يتمتع بها المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي في النقاط الآتية:

- انعدام التجهيزات التكنولوجية العصرية في العمل البيداغوجي على مستوى الفصول الدراسية، وغياب نظام لليقظة فيما يخص المناهج المستخدمة في البحث، والتطور العلمي والتقني.
- غياب برنامج للشراكة في الأعمال البحثية وتنقلات الأساتذة الباحثين سواء على المستوى الجهوي، الوطني وحتى الدولي.
- يفتقر المركز لسياسة يمكن من خلالها نقل النتائج المتوصل إليها في البحوث العلمية وثمنينها من خلال حقوق الملكية الفكرية.
- يفتقر المركز الجامعي لسياسة خاصة بالانفتاح والشراكة مع المؤسسات والهيئات على المستوى الدولي في مجالات التكوين والبحث.
- غياب مشاريع بحث مشتركة بين المركز الجامعي والمحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي ينشط فيه سواء على المستوى المحلي، الجهوي، الوطني أو الدولي.

8. المقترحات العامة:

- من خلال ما سبق، يمكن عرض بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في ترقية وتطوير المركز الجامعي أكثر بصفة خاصة والمؤسسة الجامعية العربية بصفة عامة كما يلي:
- إثراء عروض التكوين وتكييفها وفق متطلبات المحيط الاجتماعي والاقتصادي.
- تفعيل التظاهرات التوعوية والتحسيسية في كل مجالات التوجيه بدءا بحاملي البكالوريا وانتهاء بطلبة الجذوع المشتركة وطلبة الماستر الجدد.
- فسح مجال في الموقع الإلكتروني للمؤسسة للعمل الموجه للطلاب تحمّل ضمنه الدروس والحوامل البيداغوجية المعدة من طرف الأساتذة.
- فسح مجال الرقمنة أمام الطلبة وهيئة التدريس والباحثين للاستفادة من التوثيق عبر مكاتب العالم الرقمية.
- حث القائمين على تطبيق معايير الجودة على المراجعة المستمرة للبرامج على مستوى المعاهد والكليات في المؤسسة.
- تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية عند حدوث كل مستجد لكل من الأساتذة والطلبة والعاملين بالمؤسسة.
- فتح مكاتب الإعلام والتوجيه لتيسير وصول المعلومة بسرعة وسلاسة إلى المعنيين بها.
- فتح عروض التكوين المهنية في طوري الليسانس والماستر.

- يتجه المركز الجامعي للانفتاح على محيطه الاجتماعي والاقتصادي من خلال تقديم عروض تكوينية مهنية ومتخصصة (تم تقديم عرضين)، لكن استجابة المؤسسات والشركاء هو ما سيحدد نجاح العملية من عدمها خاصة في ظل نقص عدد المؤسسات الناشطة بالولاية وغياب الإطار الذي يتيح للجماعات المحلية التوجه لهذا النوع من التكوين من دون الرجوع للوزارة الوصية.
- يحتوي المركز الجامعي على مكتبة مركزية تستجيب بنسبة معتبرة لاحتياجات الطلبة من مختلف الكتب والمجلات العلمية، كما يوفر فضاء إلكتروني للولوج إلى مصادر المعلومات الرقمية.
- يحتوي المركز الجامعي ومختلف معاهده على الهيئات العلمية (المجالس العلمية) التي تنظم الأمور العلمية على مستوى المعاهد، حيث تقوم بإعلان كل محاضر اجتماعاتها للأساتذة.
- المشاريع التوسعية المسجلة على مستوى المركز الجامعي من شأنها أن تمنح ديناميكية أكبر للمركز، وتمكنه من فتح تخصصات جديدة استجابة لمتطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- النشاط والحركية التي تعرفها دار المقاولاتية على مستوى المركز الجامعي، إذ أنها تقوم بتنظيم أيام دراسية وندوات علمية وورشات تكوينية لفائدة الطلبة، وهذا بالشراكة مع الهيئات المحلية وبالأخص الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، سعيها منها لدعم التوجه نحو الفكر المقاولاتي وإنشاء المؤسسات لدى الطلبة الجامعيين.
- **ب. نقاط الضعف:** أسفرت عملية التقييم عن تحديد عديد نقاط الضعف التي ينبغي على المركز معالجتها، والتي من أهمها:
 - عدم منح تشكيلة متنوعة من عروض التكوين (عن بعد، بالمناوبة، التكوين المتواصل، ...)، وهذا نتيجة عدم تفعيل مصلحة التكوين المتواصل على مستوى المركز الأمر الذي أدى إلى غياب التكوين المتخصص والتكوين حسب الطلب لفائدة الشركاء الاجتماعيين والمؤسسات الاقتصادية.
 - عدم خضوع تعليمات الطلبة لعمليات تقييم ومراجعة دورية وكذا غياب خلية للتقييم (عادة ما تضم الطلبة وعامل تقنيين وإداريين).
 - عدم متابعة المركز الجامعي لخريجيه بعد انتهاء فترة دراستهم وعدم امتلاك ميكانيزمات لإدماجهم في عالم الشغل.
 - غياب شراكة فعلية وحقيقية فيما يخص التكوين في طور الدكتوراه.

2. العلوي حسن محمد: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1998،
 3. أسس بناء الجودة في إدارة التعليم العالي: ورقة بحثية مقدمة من جامعة الباحة إلى الملتقى الأول لمسؤولي الجودة في الجامعات السعودية: الجودة مسؤولية الجميع، الذي تنظمه جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، 25-27/10/1429،
 4. درياس احمد سعيد: إدارة الجودة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، رسالة الخليج العربي، المجلد 14، العدد 50، 1994،
 5. فايز مينا: معايير مقترحة لجودة التعليم الجامعي في مصر والعالم العربي، مقال مقدم لمؤتمر تطوير أداء الجامعات في ضوء معايير الجودة ونظم الاعتماد، مركز تطور التعليم الجامعي جامعة عين شمس، 18-19 ديسمبر 2005،
 6. Wiedmer, T and Harris: Implications of Total Quality Management in Education, The educational Forum, Vol 61, 1997,
- إنشاء مكاتب لمتابعة مصير المتخرجين وتسجيل العوائق والصعوبات المعرفية التي تفاجئهم أثناء مبشرتهم حياتهم العملية للتمكن من تكيفها وتحسينها ضمن عروض التكوين. تفاديا لوقوع الخرجون الجدد فيها
- إنشاء فرع للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة يعزز المعارف والخبرات التي تحتاجها البيئة المحلية في كل تخصصاتها الإدارية والاقتصادية.
- استثمار مخرجات البحث في معالجة مشكلات المؤسسة بالدرجة الأولى ثم مشكلات المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- التنبيه إلى رصد كل المستجدات وطنية كانت أو دولية في مجالات البحث والتكوين المتوفر في المؤسسة.
- أنشاء مديريات مستقلة تعنى بالتعاون والعلاقات بين الجامعات العربية للاستفادة من التجارب فيما بينها.

المراجع:

1. العلي عبد الستار محمد: تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 12-14 مارس 1996،

قراءة في ترتيب الجامعات الفلسطينية في التصنيفات العالمية للجامعات

رباب حمدان

جامعة فلسطين التقنية خضوري - فلسطين

RABABBMS@YAHOO.COM

د. احمد منصور

جامعة البلقاء التطبيقية-الأردن

Ahmadmansour@bau.edu.jo

المخلص: تعتبر التصنيفات العالمية للجامعات من المؤشرات والدلائل التي تدل على جودة واتقان التعليم في الجامعة، ويعطي مؤشرا لموقع الجامعة بين الجامعات العالمية وفق المعايير والمؤشرات التي بنيت عليها التصنيفات، وما زال التنافس المحلي والعالمي بين مؤسسات التعليم العالي. لذا هدف هذا البحث الى عرض أشهر التصنيفات العالمية وهي على الترتيب: تصنيف شنجهاي، تصنيف مجلة التايمز، تصنيف QS، تصنيف ويبمتركس، من حيث التعريف والتصنيف ومعاييرها ونسبها والمؤشرات الخاصة بها، وتوضيح أوائل الجامعات العربية والفلسطينية مقارنة مع الجامعات الإسرائيلية في كل تصنيف، بالإضافة الى توضيح أهمية النشر العلمي للأبحاث والحرص على عدم ضياع جهود البحث العلمي والاهتمام بمخرجات الأبحاث والاستفادة من نتائج الأبحاث المنشورة من الجامعات العربية والفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: تصنيف الجامعات العالمي، تصنيف الجامعات الفلسطينية، الجامعات العربية، معوقات الاحتلال.

A reflection on ranks of Palestinian universities on the world rankings of universities

Abstract: The world rankings of universities are indicators and pointers that indicate the quality and proficiency of education at the university. It gives an indication of the university's position among the world universities according to the criteria and indicators on which these rankings are based, noting that local and global competition among higher education institutions still exists.

Therefore, the aim of this research is to present the most popular international rankings, which are respectively: Shanghai ranking, The Times magazine ranking, QS ranking and the WebMatrix ranking with regard to the definition of the ranking, its criteria, ratios and indicators, and highlighting the top Arab and Palestinian universities compared to Israeli universities in each ranking. In addition, the research aims to clarify the importance of publishing scientific researches and ensure that efforts of scientific research and research outputs are not lost, and to benefit from the results of researches published by Arab and Palestinian universities.

Keywords: world rankings of universities, ranking of Palestinian universities, Arab universities, occupation obstacles.

لذا فقد زاد الاهتمام مؤخرا بإنتاج المعرفة وزاد بالضرورة الاهتمام بالمنصات المنتجة لهذه المعرفة، والتي تأتي على رأسها: مراكز الدراسات والأبحاث والجامعات، وما ينتج عنها من إنتاج معرفي وبراءات اختراع.

لم يعد مجدياً للمجتمعات تجاهل هذه الحقيقة، فالدول التي لم تدرك بعد أن المعرفة هي العامل الأكثر أهمية لبناء القدرات والانتقال من التخلف إلى التطور، ستجد نفسها على هامش التحولات، بل وستكون المتضرر الأكبر منها.

لذا لا بد من أن تتبنى الدول الساعية للتطور سياسات لجعل العلم والمعرفة ضمن الخيارات المتقدمة للدول، وهو -بحسب أستاذ تاريخ الفلسفة الدكتور محمد أبطوي- ما حدث في العصر العباسي الأول الذي يُعتبر من أكثر العصور الإسلامية إنتاجاً للمعرفة.

وذلك لأن الدولة تبنت سياسة العلم عبر إرسال المأمون سفراءه إلى إمبراطور الروم حاملين معهم الهدايا، ورسالة فيها طلب مباشر لقائمة طويلة من كتب الحكماء والفلاسفة من أمثال أرسطو وبطليموس وجالينوس وغيرهم، فقد كان العلم مشروع دولة وليس مشروعاً فردياً.

وما لبث المأمون أن أطلق -بعد وصول تلك الأسفار العظيمة- عملية ترجمة رافقها تأسيس عدد من المكتبات لتحتضن تلك

المقدمة: في ظل حمى الموضة التي باتت تجتاح كافة مناحي الحياة، غزت موضة ان اطلقنا عليها مجازاً موضة التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك للحصول على مركز في الصدارة في مجال اقتصاد المعرفة، حيث مع المنافسة القوية بين الجامعات العالمية لم يعد بوسع المؤسسات الأكاديمية تجاهل التصنيف العالمي للجامعات، حيث أصبحت الدول التي تحصل مؤسساتها التعليمية على مراكز متقدمة في هذه التصنيفات ذات سمعة وقوة وهيبة وسمعة طيبة لأعضاء هيئتها الأكاديمية، التي تؤدي بالتالي الى استقطاب الطلاب من كافة انحاء العالم للالتحاق بجامعاتها، الذي يصب في النهاية بدعم الدولة مادياً⁽¹⁾.

وقد اشار البنك الدولي الى ان انظمة التعليم العالي في منطقة الشرق الاوسط عموماً تلاقي ضغوطاً في استراتيجياتها بسبب الفجوة ما بين المهارات التي يتلقاها الطالب في الجامعة وما يحتاجه المجتمع المحلي بالفعل، هذه الجامعات تغتفر الى طريقة اقتناص واستثمار المشكلات المجتمعية للوصول الى ابتكار جديد ينجح في الارتقاء لرفع كفاءة الطلاب وزيادة مهاراتهم التقنية والتطبيقية من خلال ربطها بالواقع المحلي وتساهم في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية لبلدانهم⁽²⁾.

التكلفة فلسطينياً (1000-2000 دولار سنوياً)، وهي قليلة بالمقارنة مع دول أخرى تتفق بسخاء على الطالب حيث تصل الى (15000-40000) دولاراً سنوياً⁽⁶⁾.

تأكيداً على ذلك قدمت مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة وشفافية عمل تحليلية وضحت ان قيمة المبالغ التي تخصص من قبل الحكومة للإنفاق على التعليم ضئيلة نوعاً ما مع قيمة الإنفاق المتوقعة حيث تم إنفاق هذه المبالغ على هيئة رواتب شهرية ونفقات تشغيلية على حساب الإنفاق على التعليم بشكل مباشر⁽⁷⁾.

ونظراً لأهمية التصنيف العالمي للجامعات الذي يعكس جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، عمدت هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية الى اصدار تصنيف فلسطيني بمعايير ومؤشرات تتناسب مع واقع الجامعات الفلسطينية حيث ناقش مجلس رؤساء الجامعات خلال اجتماعه بتاريخ 2018/10/11، برئاسة وزير التربية والتعليم العالي د. صبري صيدم المسودة الأولى لدليل تصنيف الجامعات الفلسطينية المقترح، وذلك في إطار تنفيذ قرار مجلس الوزراء في هذا الشأن.

ويهدف دليل التصنيف المقترح للوصول بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى التميز والتنافسية العالمية من خلال استخدام مؤشرات تصنيف عالمية تُمهّد الطريق أمام هذه المؤسسات لخوض غمار التصنيفات العالمية⁽⁸⁾، وقد تم اعداد مسودة فعلياً للتصنيف الفلسطيني وهو ما زال قيد الانشاء والتعديل فعلاً من قبل هيئة الاعتماد والجودة التابع لوزارة التعليم العالي الفلسطيني (من المسودة في المرجع على موقع الهيئة)⁽⁹⁾.

مشكلة الدراسة:

نظراً للأهمية التي تحظى بها التصنيفات العالمية للجامعات حيث تعتبر من أبرز المؤشرات التي تدل على الهدف التي تسعى الجامعات التي تهتم في تحسين سمعتها والتزامها بمعايير الجودة التي تضعها أشهر التصنيفات، جاءت هذه الدراسة في قراءة لواقع ترتيب الجامعات الفلسطينية والعربية في التواجد على قوائم التصنيفات العالمية للجامعة في الاصدار الاحدث لكل تصنيف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما اهم التصنيفات العالمية للجامعات وما المعايير التي تعتمد عليها؟
2. ما أبرز الدول العربية والمتصدرة لقوائم الترتيبات؟
3. ما هو الترتيب الذي حصلت الجامعات الفلسطينية والاسرائيلية في التصنيفات العالمية؟

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عرض أشهر التصنيفات العالمية للجامعات وهي كما يلي: تصنيف شنجهاي، تصنيف الويبمتركس،

الكتب المترجمة، وتقوم بإنتاج المعرفة والثقافة العلمية ونشرها في بغداد وغيرها من المدن، لتنمية المجتمع وتطوير قدراته المعرفية والعلمية. وقد كانت تعقد نقاشات جماعية علمية فلسفية تعكس مدى شغف المجتمع آنذاك بإنتاج ونشر المعرفة وتنقيحها⁽³⁾.

إن دخول الجامعات العربية على خط التصنيفات العالمية وإعطاء اهتمام واضح لذلك، بات هذا امراً يلح على أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية من أجل اتخاذ قرار المشاركة وخوض هذه المنافسة القوية، وذلك بعد تحديد مدى جاهزة واستيفاء هذه الجامعات لمتطلبات معايير التصنيف، ان الدخول في هذه الحرب التنافسية ان جاز التعبير شر لا بد منه، فالدخول في هذا المعترك قد ينطوي على مجازفة للبعض والاحجام عنه ايضا قد يفهم كعلامة ضعف وعدم ثقة، وأياً كان القرار فالموضوع بحاجة لحملات توعية ومداولات ونقاشات من باب العلم بالشيء على اقل تقدير.

وقد يكون من الأفضل للجامعات الفلسطينية والعربية الانفتاح على هذه التصنيفات سعياً لتشخيص الواقع بشكل.

موضوعي والوقوف على نقاط القوة والضعف وبلورة وإيجاد خطط عمل لتطوير الاداء في مجالات التعليم والبحث العلمي والبحث عن مشكلة غياب جهة تصنيفية موحدة للمنشورات التي تصدر باللغة العربية كون مثل هذه المنشورات تشغل حيزاً هاماً في الكثير من التخصصات الجامعية في الدول العربية ومن المتعذر ان تدخل ضمن معايير التصنيفات العالمية الخاصة بالنشر العلمي لان الكثير من المجالات التي تصدرها غائبة عن محركات البحث وعن قواعد البيانات العالمية المرموقة⁽⁴⁾.

يعاني قطاع التعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة من أزمات متتالية، في مقدمتها الازمة المالية المزمنة من جهة ومستوى الخريجين الذين يعايشون نسبة عالية من البطالة من جهة أخرى، مع العلم ان اغلب الجامعات الفلسطينية نشأت تحت الاحتلال، وتقوم هذه الجامعات بجهود جبارة من اجل مواجهة الصعوبات التي تلاحقها من معوقات الاحتلال التي يصعب انتاج المعرفة في ظل ظروف قاهرة، هذا وتضم الجامعات الفلسطينية 50 جامعة وكلية جامعية وجامعة تتبع للتعليم المفتوح.

التحديات والمعوقات التي تواجه الجامعات الفلسطينية:

1. ضعف الاهتمام بالبحث العلمي.
2. العراقيل التي يضعها الاحتلال.
3. تقليص دور الحكومة تجاه قطاع التعليم العالي.
4. تغلغل الاجهزة الامنية في قطاع التعليم⁽⁵⁾.

وقد أكد معهد ماسالمتخصص بالشؤون الاقتصادية الفلسطينية على لسان د. خليل الهندي رئيس جامعة بيرزيت سابقاً بأنه توجد فجوة واسعة في تكلفة الإنفاق على الطالب الفلسطيني، حيث تبلغ قيمة

عالي بالمواقع الالكترونية التي تعد واجهة لعرض إنجازات الجامعة وانشطتها المجتمعية ومشاركاته⁽¹⁵⁾.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عبد الحي⁽¹⁶⁾ ودراسة ويح⁽¹⁾ التي اكدت على ان أدمعايير جودة التعليمالذي تعتمد عليه وكالة ثومسون الذي يعتمد على الرأي العام للجمهوريفتقد الى الدقة والصدق في نتيجته، لأنه يعتمد على الانطباع الشخصي والسمعة الجامعية التي تتأثر بوسائل الاعلام.

كذلك تتفق مع دراسة رجب وعزاوي⁽¹⁷⁾ التي اكدت على أهمية نشر الأبحاث باللغة الإنجليزية لما لهذه الأبحاث المنشورة من أهمية في رفع نسبة ترتيب الجامعات في المجلات المحكمة العالمية المرموقة التي تعتمد عليها أشهر التصنيفات العالمية لحساب نسب الاقتباس لهذه الأبحاث.

وفي دراسة بار وأخرون⁽²⁰⁰⁶⁾⁽³⁾ دراسة تضمنت لكيفية المقارنة بين نتائج التصنيفات العالمية حيث تختلف المعايير ونسبها بين كل هذه التصنيفات.

كذلك تتفق مع دراسة لارسين⁽²⁰¹⁵⁾⁽⁴⁾ التي اكدت على أهمية الخبرات الخارجية في التعليم والاستفادة من الأساتذة الجامعيين والطلبة الدوليين، وذلك

اهم ما قد يميز هذه الدراسة انها تخص ترتيب الجامعات الفلسطينية وتسلط الضوء على المعايير المجحفة التي لا تتناسب مع الجامعات الفلسطينية لخصوصية وضعها القابع تحت الاحتلال الإسرائيلي الذي كان عقبة في تحقيق الجودة الاكاديمية المطلوبة، في عدد لا بأس به من المعايير سواء كان في حرية الأبحاث في المجالات العلمية، وحرية استقطاب الكفاءات الخارجية وحرية التفكير الذي تحاصره السلطات الإسرائيلية وتسعى الى إعاقة كافة اشكال الحياة وبخاصة في التعليم الذي تحاصره وتسعى الى السيطرة على مواضعه بحجة الحرص على عدم التحريض في المناهج.

حيث بحسب المادة 26 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان⁽¹⁸⁾ الذي صدر في باريس عام 1948، فإن لكل شخص الحق في التعليم الذي يجب أن يكون متاحاً للجميع، وقد خصصت منظمة "اليونسكو" العديد من الاتفاقيات لحماية التعليم والمؤسسات التعليمية، مثل اتفاقية مكافحة التمييز في مجال التعليم عام 1960، حيث نصت المادة الأولى منها على عدم حرمان أي شخص أو جماعة من الالتحاق بأي نوع من أنواع التعليم في كل مرحلة، ومنع فرض أي وضع لا يتفق وكرامة الإنسان على جماعة أو أشخاص، وهذا ما جرى انتهاكه مراراً وتكراراً من خلال الإجراءات والاعتداءات الإسرائيلية المختلفة ضد الطلبة والمؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

طلبة الجامعات كان لهم نصيب كبير من الاعتداءات والانتهاكات التي يصعب حصرها أو ذكرها، فضريبة نضالهم

تصنيف QS، من حيث التعريف بالتصنيف وأهدافه والمعايير التي يقوم عليها والوزن النسبي لكل معيار، ثم عرض لترتيب الجامعات العربية والإسرائيلية التي حظيت بالترتيب الأفضل بالإضافة الى ترتيب الجامعات الفلسطينية في هذه التصنيفات.

الدراسات السابقة:

ويمكن الاستشهاد بالدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة لعاشور⁽²⁰¹⁸⁾ حيث اقترح خطة لتحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية حيث أكد ان البحث العلمي بالدرجة الاساس يجب ان يكون باللغة الانجليزية وعلى البحوث المنشورة ان تنشر في سكوبس وثورسون رويترز حيث أكد ان هنالك بحوث عربية منشورة واعادها جيدة تستطيع ان ترفع نقاط أي جامعة ولكنها لا تستغل ولا تحتسب كونها منشورة في مجلات عربية غير مدرجة في قواعد بيانات محكمة عالميا، مما تسبب في هدر وضياح هذه المخرجات والأبحاث⁽¹⁰⁾.

وتتفق مع دراسة تقدمت بها الباحثة الشربيني⁽²⁰¹⁶⁾ تناولت فيها استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية⁽¹¹⁾.

وتتفق مع دراسة لـ huang⁽²⁰¹¹⁾ حيث قدم الباحث دراسة مقارنة لثلاثة من التصنيفات الاكاديمية الاشهر والانتقادات لكل منها⁽¹⁾ التي قدمت مقارنة لنتائج أشهر التصنيفات مع الجامعات الفلسطينية.

وتتفق الدراسة مع صقر⁽²⁰¹¹⁾ في دراسة بعنوان اسباب تأخر ترتيب الجامعات العربية في التصنيفات العالمية حيث اتفقوا انه يجب اعطاء الأكاديميين الحرية المطلوبة والتركيز على زيادة الميزانية المقدمة للبحث العلمي لأهمية هذين المحورين في العملية التعليمية⁽¹²⁾.

وتتفق مع دراسة محمود⁽²⁰⁰⁴⁾ التي اكدت على ضعف الدعم الذي ينفقه القطاع الخاص لقطاع الأبحاث في الجامعات المصرية وعدم الاهتمام بالأبحاث التطبيقية، وأكدت على ضرورة التواصل مع القائمين على التصنيفات العالمية للحصول على المعايير التحكيمية لمحاولات جادة في النهوض بترتيب الجامعات المصرية⁽¹³⁾.

وتتفق مع دراسة لريتزن وماركوني⁽²⁰¹⁵⁾ التي اكدت على الجامعات ضرورة التأكيد على معايير التصنيف العالمية للنهوض وتحسين سمعتها الاكاديمية بين الجامعات⁽²⁾.

وكذلك تتفق مع دراسة صانع⁽²⁰¹¹⁾ أوصى بضرورة النشر في المجلات العلمية المعتمدة من قبل هذه التصنيفات العالمية التي تعتمد اللغة الإنجليزية وعليه يجب ترجمة الأبحاث للاستفادة من هذه الأبحاث⁽¹⁴⁾. وكذلك تتفق مع دراسة البنا⁽²⁰¹⁶⁾ التي اولت اهتمام

الجامعات وترتيبها واختيار 500 جامعة في المقدمة من بين 3000 جامعة، أول قائمة للتصنيف في عام 2004، ويتم تخزين التصنيف على قاعدة بيانات تراكمية ضخمة تحتوي بيانات عن مختلف الجامعات حول العالم، ويتم التصنيف وفق المعايير الرئيسية في مقدمتها السمعة الأكاديمية (40%)، سمعة الموظفين (10%)، نسبة الطلاب الى أعضاء هيئة التدريس (20%)، الإستهادات (20%)، نسبة أعضاء هيئة الدولين (5%)، نسبة الطلاب الدولين (5%)⁽⁷⁾.

الجامعات العربية في التصنيف العالمي QS :

| Rank | University | Location |
|------|--|--------------|
| 1 | King Fahd University of Petroleum & Minerals | Saudi Arabia |
| 2 | American University of Beirut (AUB) | Lebanon |
| 3 | King Abdulaziz University (KAU) | Saudi Arabia |

في تصنيف QS الخاص بالمنطقة العربية أعلى ترتيب كان للمملكة العربية السعودية والذي تمثل بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن حيث جاءت بالمركز 189 عالمياً.

ترتيب الجامعات الفلسطينية بين الجامعات العالمية:

| Rank | University | Location |
|----------|------------------|---------------------------------|
| 801-1000 | Biret University | Palestinian Territory, Occupied |

وكان العام 2018 شهد للمرة الأولى دخول جامعة فلسطينية في اللاحة العالمية لتصنيف QS ، حيث حلت جامعة بيرزيت في المرتبة 801 على مستوى العالم، فيما حصلت جامعة القدس على المرتبة الأولى بين الجامعات الفلسطينية وفقاً للتصنيف السنوي الذي تجريه مؤسسة QS العالمية لتصنيف الجامعات للعام 2018، وذلك على مؤشر عدد الأساتذة الجامعيين مقابل الطلبة.

ترتيب الجامعات الفلسطينية في التصنيف مقارنة بالجامعة العربية:

| Rank | University | Location |
|-------|---|---------------------------------|
| 47 | Biret University | Palestinian Territory, Occupied |
| 50 | An-Najah National University | Palestinian Territory, Occupied |
| 61-70 | Al-Quds University The Arab University in Jerusalem | Palestinian Territory, Occupied |
| 81-70 | Islamic University of Gaza | Palestinian Territory, Occupied |

وفي تصنيف QS احتلت جامعة بيرزيت المركز 47 في ترتيب الجامعات العربية.

المعايير المعتمدة في تصنيف QS 2019 للمنطقة العربية

1. سمعة الجامعة بين الأكاديميين
2. سمعة الجامعة بين أرباب العمل

ومقاومتهم ضد الاحتلال كانت عالية؛ ابتداءً من إعاقة الحركة بالحوجز والإغلاقات ومنع التجول، وانتهاءً بالنفي والأسر والاستشهاد، ويومياً لازال الطلبة الفلسطينيون يتعرّضون للقمع والتكليل المستمر على الحواجز الإسرائيلية.

كل هذه العوائق كان لها أكبر الأثر في التأثير على الجامعات الفلسطينية ومخرجاتها التي من الاجحاف مقارنتها بباقي الجامعات العالمية او العربية التي تعيش ظروفًا أفضل.

لمحة عن التصنيفات العالمية

تُعد الولايات المتحدة أول دولة خاضت هذه التجربة سنة 1983 (وذلك حينما نشرت صحيفة Report World & News (S. U) أول تصنيف للجامعات تحت عنوان (Colleges of Rating)، واستمرت هذه الصحيفة بإصدار تصنيف سنوي للجامعات والكليات الجامعية منذ ذلك الحين⁽⁵⁾.

وفي عام 2003 أصدرت جامعة شانغهاي الصينية أول تصنيف عالمي للجامعات يعرف اختصاراً باسم (ARWU) وقبول هذا التصنيف بالجدل والنقد من قبل الأكاديميين، ودفع الإقبال الإعلامي الكبير الذي حظى به من وسائل الإعلام مؤسسات أخرى إلى إصدار تصنيفات مشابهة في عام 2004 ظهر تصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالبي بالتعاون مع مؤسسة كيو إس، ثم انفصلتا في عام 2009 لتصدر كل منه تصنيفاً خاصاً بها لجامعات العالم، ثم ظهر التصنيف الاسبانويبي متركس والذي يقيس أداء صفحات الإنترنت للجامعات من حيث شهرتها على الشبكة العنكبوتية ومدى تمثيلها للنشاط الأكاديمي للجامعة⁽¹⁹⁾.

وقد عرف التصنيف العالمي للجامعات على انه نظام ترتيب الجامعات من حيث المستوى الأكاديمي او العلمي او الادبي، وهذا الترتيب يعتمد على مجموعة من الاحصاءات او الاستبانات التي توزع على الدارسين والاساتذة من الخبراء والمحكمين او تقييم الموقع الالكتروني⁽⁶⁾.

أولاً: نشأة ترتيب الجامعات وتصنيفها:

"أولاً: تصنيف QS للجامعات العالمية (Quacquarelli Symonds) World University Rankings

هو تصنيف يصدر من شركة سيمونس البريطانية التي تأسست عام 1990 والتي لها مكاتب رئيسة في أماكن مختلفة (لندن/باريس/ سنغافورة/ شنغهاي/ بوسطن/ واشنطن)، وتعى بشئون التعليم العالي والتصنيف العالمي للجامعات، إضافة إلى اهتمامها بالتصنيفات الإقليمية على مستوى دول شرق آسيا.

يهدف هذا التصنيف إلى رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي، والحصول على معلومات عن التخصصات الجامعية في مختلف الجامعات العالمية، ثم يتم عمل مقارنة ومفاضلة بين

على الشبكة العنكبوتية، وهو تصنيف يصدر منذ عام 2004م بصفة دورية كل ستة أشهر، وهي مؤسسة تهتم بالأبحاث المتخصصة تابعة للمجلس الأعلى للبحوث العلمية أكبر هيئة عاملة للبحوث في اسبانيا، واقد انشئ تابعا لوزارة التربية عام 2006، والأسباب التي دعت لإنشائه هي لتشجيع الأبحاث العلمية التي تدعم التكنولوجيا والصناعة وتدعم الدولة⁽²⁰⁾.

ويعتمد على قياس أداء الجامعات من خلال مواقعها الالكترونية ضمن المعايير التالية:

معيار الحجم: يقصد به حجم صفحات موقع الجامعة الالكتروني وفق ما يصد من تقارير دورية لمحررات البحث جوجل، ياهو، اكسايلدايف.

معيار الملفات الغنية: حيث يتم حساب عدد الملفات بأنواعها المختلفة والتي تكون في محرك البحث وتنتمي لموقع الجامعة.

معيار البحث: حيث يتم حساب عدد الابحاث المنشورة الكترونيا تحت نطاق موقع الجامعة والمجلات الدولية ومدى توفر التقارير لها.

الرؤية: ويقصد به الروابط الخارجية والبحوث العلمية التي لها رابط على موقع الجامعة ويتم الحصول على هذه المعلومات من محركات البحث المشهورة⁽⁶⁾.

ترتيب الجامعات العربية في تصنيف ويبمتركس:

| Arab_world | | | | | | | | |
|------------|------------|--|------|---------|---------------|-------------|---------------|-----------------|
| Ranking | World Rank | University | Doc. | Country | Presence Rank | Impact Rank | Openness Rank | Excellence Rank |
| 1 | 420 | Kuwait University | 🇰🇼 | 🇰🇼 | 479 | 883 | 835 | 244 |
| 2 | 494 | Umm Al-Qura University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 372 | 1069 | 782 | 122 |
| 3 | 520 | Umm Al-Qura University of Science & Technology | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 791 | 1538 | 187 | 333 |
| 4 | 790 | American University of Beirut | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 387 | 1077 | 411 | 815 |
| 5 | 790 | Cairo University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 1138 | 1744 | 687 | 545 |

أعلى ترتيب كان للمملكة العربية السعودية الدولة الأكثر تمثيلاً بـ 3 مراكز في جدول 2018 الذي تمثل بـ 3 مراكز أولى يرأسها جامعة الملك عبد العزيز حيث احتلت المركز 420 ثم للبنان ثم في الترتيب هي مصر.

ترتيب الجامعات الفلسطينية في تصنيف ويبمتركس:

| Palestinian Territories | | | | | | | | |
|-------------------------|------------|---|------|---------|---------------|-------------|---------------|-----------------|
| Ranking | World Rank | University | Doc. | Country | Presence Rank | Impact Rank | Openness Rank | Excellence Rank |
| 1 | 1808 | Al-Najah National University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 228 | 2673 | 1802 | 2154 |
| 2 | 1085 | Tarqeen University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 335 | 2317 | 1626 | 2710 |
| 3 | 2389 | Islamic University of Gaza | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 863 | 3120 | 2605 | 2873 |
| 4 | 2642 | Al-Quds University Arab University in Jerusalem | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 2527 | 4342 | 2885 | 3144 |
| 5 | 4283 | Al-Azhar University of Gaza | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 1177 | 8938 | 2847 | 4184 |
| 6 | 4911 | Palestine Polytechnic University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 1164 | 7838 | 3265 | 5275 |
| 7 | 4982 | Al-Azhar University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 3869 | 12518 | 4185 | 4311 |
| 8 | 5029 | Rafedien University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 794 | 5417 | 5911 | 5562 |
| 9 | 5865 | Arab American University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 4037 | 7363 | 1108 | 6008 |
| 10 | 8207 | Imqat University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | 826 | 8933 | 8122 | 5882 |

جاء ترتيب جامعة النجاح على الصعيد العالمي بالمركز ال 1808 عالميا وفي المركز 21 عربيا، بعد ان كانت في التصنيف الاخير في

3. تأثير موقع الجامعة الإلكتروني

4. عدد الطلبة بالنسبة للأساتذة

5. عدد الاقتباسات للمنشورات العلمية

6. عدد المقالات العلمية لعضو الهيئة الأكاديمية الواحد

7. نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه من أعضاء الهيئة الأكاديمية

8. عدد الطلبة الأجانب وعدد الأساتذة الأجانب بالجامعة

9. درجة التشبيك والانفتاح الدولي والتعاون في الجهود البحثية الدولية

International Research Network (معيار جديد)

في تصنيف QS للمنطقة العربية يتم ترتيب الجامعات وفق المعايير المدرجة، وتعطى الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع المعايير، ويمكن ترتيب الجامعات وفق أي معيار بأن يتم اختيار المعايير ومن ثم ترتب حسب ذلك المعيار.

وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

| الجامعة | المركز عربيا (متوسط المعايير) | المركز عربيا وفق معيار الأساتذة الدوليين | المركز عربيا وفق معيار الطلبة الدوليين |
|-------------------|-------------------------------|--|--|
| جامعة بيرزيت | 47 | 82 | 70 |
| جامعة النجاح | 50 | 71 | 50 |
| جامعة القدس | 70-61 | 69 | 72 |
| الجامعة الإسلامية | 70-61 | NA | NA |

بالاعتماد على ما سبق الجامعات الفلسطينية الأربع التي حصلت على مراكز في التصنيف العربي QS كانت مراكزها كما يلي وعند ترتيبها وفق معيار من المعايير التي تعتمد على المدرسين الأجانب او الطلبة الأجانب تراجع مركزها بسبب هذا المعيار.

ترتيب الجامعات الإسرائيلية مقارنة مع جامعات العالم:

| Ranking | World Rank | University | Doc. | Country | Presence Rank | Impact Rank | Openness Rank | Excellence Rank |
|---------|------------|---|------|---------|---------------|-------------|---------------|-----------------|
| -154 | | The Hebrew University of Jerusalem | 🇸🇦 | 🇸🇦 | | | | |
| 230 | | Tel Aviv University | 🇸🇦 | 🇸🇦 | | | | |
| 247 | | Technion - Israel Institute of Technology | 🇸🇦 | 🇸🇦 | | | | |
| -407 | | Ben Gurion University of the Negev | 🇸🇦 | 🇸🇦 | | | | |

اما ناحية الجامعات الإسرائيلية فقد كان ظهور 4 جامعات بمراكز متقدمة بداية بالجامعة العبرية في المركز 154⁽⁷⁾.

ثانيا: تصنيف ويبمتركس Webometrics Of World University Ranking

يعد تصنيف ويبمتركس لجامعات العالم من أشهر التصنيفات الأكاديمية للجامعات والذي يهتم بتصنيف الجامعات وفقا لوجودها

مجتمع نشط للدراسات العليا، ويأخذ هذا المؤشر وزناً نسبياً مقداره 2.25%.

4. مدى التزام الجامعة في دعم الأجيال الجديدة من الأكاديميين ومدى قدرتها على جذب طلبة الدراسات العليا ووزنه النسبي 6%.

5. دخل المؤسسة

6. مقارنة بدخل بالهيئة التدريسية ويأخذ وزناً نسبياً مقداره 2.25%.

2. البحث (30%): هذه الفئة تحتوي على 3 مؤشرات منها:

1. سمعة الجامعة بين نظيرتها ومدى تميز بحوثها: ويتم قياسها عن طريق الاستبيانات التي توزع، ويأخذ هذا المؤشر وزناً نسبياً مقداره 18%.

2. العائد من البحث: الدخل هو أمر حاسم في تطوير البحوث على مستوى العالم، وهو مؤشر جذلي بحسب اختلاف الأوضاع الاقتصادية وظروف بلد الجامعة وحسب مجال البحث، فالبحوث العلمية تكون ذات قيمة مادية أكثر من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية والفنون، ويُعطى لهذا المؤشر وزن نسبي مقداره 6%.

3. الحجم مقارنة بعدد موظفي الهيئة التدريسية: تدرس إنتاجية البحث عن طريق مقارنة حجم الأبحاث المنشورة وعدد موظفي الهيئة التدريسية للجامعة وحجم الجامعة، وهذا يعطي فكرة عن قدرة المؤسسة على الحصول على الأبحاث المنشورة في المجالات المحكم، ويأخذ هذا المؤشر وزناً نسبياً مقداره 6%.

3. الإستشهادات وتأثير البحوث المنشورة (30%): هو المؤشر الرائد في التصنيف والأكثر تأثيراً في كونه يُظهر دور الجامعة في نشر المعرفة والأفكار الجديدة، ويأخذ هذا المؤشر وزناً نسبياً مقداره 30%، وتدرس من خلال النقاط عدد المرات التي يشار فيها إلى عمل منشور من قبل الجامعة على المستوى العالمي بالاستعانة بقاعدة بيانات تومسن رويترز التي تشمل جميع العلوم والمجلات المفهرسة، ويستثنى من التصنيف الجامعات التي تنشر أقل من 200 ورقة بحثية لضمان أن تكون البيانات كافية لإجراء مقارنات صحيحة إحصائياً. فالإستشهادات تبين لنا مدى مساهمة كل جامعة في مجموع المعرفة الإنسانية.

4. العائد من الصناعة "الابتكار" (2.5%): قدرة الجامعة في المساهمة في الصناعة والابتكارات والتي أصبحت مهمة أساسية للجامعة العالمية المعاصرة، ويأخذ هذا المعيار وزناً نسبياً مقداره 2.5%، وتسعى هذه الفئة إلى تحديد مقدار دخل بحوث الجامعة مقارنة إلى أعضاء الهيئة التدريسية في هذا المجال؛ ويشير إلى مدى استعداد الشركات إلى الدفع مقابل البحوث ومدى

المركز 1944 ولتحافظ بذلك على المرتبة الأولى فلسطينياً منذ ان بدأ المركز الاسباني في العام 2007 تقييم الجامعات على مستوى العالم.

ترتيب الجامعات الإسرائيلية في التصنيف:

| World Ranking | University | Presence Rank | Impact Rank | Openness Rank | Excellence Rank |
|---------------|---|---------------|-------------|---------------|-----------------|
| 1 | Tel Aviv University | 30 | 250 | 100 | 130 |
| 2 | Hebrew University of Jerusalem | 176 | 216 | 130 | 274 |
| 3 | Technion Israel Institute of Technology | 434 | 377 | 225 | 260 |

من جهة الجامعات الإسرائيلية تصدرت جامعة تل ابيب بمركز 141 عالمياً⁽⁸⁾.

ثالثاً: تصنيف مجلة التايمز TIMES HIGER EDUCATION

"تصدر مجلة التايمز للتعليم العالي التابعة لمؤسسة التايمز البريطانية تصنيفات سنوية لجامعات العالم، وكان اول اصدار لها في عام 2004 مع مؤسسة QS التعليمية في لندن ثم انفصلا بعد ذلك وقامت كل منهما على حدة بإصدار تصنيف عالمي بشكل خاص، عاودت مؤسسة التايمز سنة 2010 بالاشتراك مع وكالة انباء عالمية تدعى THOMSON إصدار تصنيف سنوي معها⁽¹⁶⁾.

هدف هذا التصنيف الى التعريف بالجامعات المتميزة ولها مكانة على خريطة التعليم الجامعي، وذلك وفق معايير تصنيفية محددة، تتدرج منها ثلاث عشر مؤشراً وفق هذه المعايير ومن ثم تصنف الجامعات وترتب وفقاً للوزن النسبي الكلي الخاص بها، ووفقاً للمجالات او المناطق الجغرافية التي تقع فيها، وفيما يلي توضيح لهذه المعايير من خلال العرض التالي⁽²⁰⁾:

معايير التصنيف:

يحتوي التصنيف على 13 مؤشراً نوعياً وعددياً مقسمة إلى 5 فئات رئيسية وهي:

1. التدريس "بيئة التعلم" (30%): يحتوي هذا المؤشر على 5 مؤشرات للأداء مصممة لتوفير رؤية واضحة لبيئة التعليم والتعلم لكل جامعة من منظور الطلبة ومن المنظور الأكاديمي.
 1. التعليم: يتم هنا تقييم مكانة المؤسسة التعليمية ونظرة اللجنة التقييمية لها من حيث جودة البحث والتدريس، ويُعطى لهذا العنصر وزن نسبي مقداره 15% من أوزان معايير التصنيف.
 2. التوظيف "نسبة الطلبة" للموظفين (4.5%): يتم دراسة مدى وجود تناسب بين نسبة الموظفين إلى عدد الطلاب (مجموع أعداد الطلاب للمؤسسة)، وكلما كان هناك تواصل ونقل للخبرات والمعارف بطريقة أفضل وأكثر فعالية أثر ذلك على جودة التدريس، ويأخذ هذا المعيار وزناً نسبياً مقداره 4.5%.
 3. نسبة شهادات الدكتوراه إلى البكالوريوس التي تمنحها كل مؤسسة: ويُقاس بامتلاك الجامعات عدداً كبيراً من طلبة الدكتوراه مما يعكس نوعية البحوث المتقدمة، ويؤدي إلى تكوين

رابعا : تصنيف شنجهاي Academic Ranking Of World University

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأهم في الأوساط الأكاديمية والمعروف اختصارا باسم (arwu) صدر عام 2003 من قبل جامعة شنجهاي جياو تونغ هي إحدى الجامعات البحثية الحكومية في جمهورية الصين الشعبية، وهو التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم الذي تعتمد اليونسكو بشكل وحيد، ويهدف التحليل إلى تحليل المستوى الأكاديمي بين الجامعات المتنافسة وفق عدد من المعايير الموضوعية من قبل لجنة متخصصة (21).

معايير التصنيف:

يعتمد تصنيف شانجهاي على معايير دقيقة ومحددة لكل منها الوزن النسبي الخاص بها، وهي كالآتي:

1. **جودة التعليم** التي تُقاس بعدد خريجي الجامعة الحاصلين على جوائز عالمية مرموقة مثل جائزة نوبل، وميداليات في مجال التخصص، ويُعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره 10% من التقييم.

2. **جودة أعضاء هيئة التدريس**، والتي تُقاس من خلال مؤشرين وهما: المؤشر الخاص بعدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز علمية دولية مرموقة (مثل جائزة نوبل خاصة في مجال الفيزياء أو الكيمياء أو الطب أو الاقتصاد، وميداليات في مجال التخصص، وفي الرياضيات، ويُعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره 20% من التقييم.

3. **المؤشر الخاص بأعداد الباحثين** من أصحاب الإسهادات العالية في المجالات العلمية المختلفة وفقا لقواعد بيانات Thompson Scientific، ويُعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره 20% من التقييم.

4. **جودة الأداء البحثي**، والتي تُقاس من خلال مؤشرين وهما: -
○ المؤشر الخاص بعدد المقالات المنشورة في مجلات علمية دولية محكمة والبحوث المسجلة في فهرس العلوم، وفهارس العلوم الاجتماعية، ويُعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره 20% من التقييم.

○ المؤشر الخاص بأعداد المقالات المكشوفة في كشف الاستشهادات للعلوم في المائة من التقييم يُعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره 20%.

5. **الأداء الأكاديمي مقابل حجم الجامعة**، والذي يُقاس من خلال حاصل قسمة مجموع أوزان المؤشرات الخمسة السابقة على أعداد أعضاء هيئة التدريس العاملين في مجالات التخصص المحددة، وفي حالة عدم معرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس

قدرة الجامعات على استقطاب التمويل في السوق التجاري التنافسي وهو مؤشر مفيد لجودة التعليم في الجامعة.

5. **النظرة الدولية للجامعات (7.5%)**، وتضم 3 مؤشرات وهي:

1. مؤشر التنوع في الحرم الجامعي ودرجة التعاون مع الجهات الدولية فيما يخص المشاريع البحثية، وكذلك قدرة الجامعة على جذب الطلاب من مختلف أنحاء العالم في المستويات الأولى والعليا من التعليم ويُقاس بمقارنة نسبة الطلاب الأجانب إلى المحليين ويكون وزنه النسبي (2.5%).
2. مؤشر تنافس الجامعات في الحصول على أفضل هيئة تدريس، فالتصنيف يعتمد في قياسه على نسبة الأساتذة الأجانب إلى الأساتذة المحليين ووزنه النسبي (2.5%).
3. الأبحاث الجامعية التي تملك على الأقل جائزة أو مكافآت دولية ويبلغ وزنه النسبي (2.5%)⁽⁹⁾.

ترتيب الجامعات العربية في تصنيف التايمز:

| Rank | Name | No. of FTE Students | No. of students per staff | International Students | Female/Male Ratio |
|---------|---|---------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|
| 201-250 | King Abdulaziz University Saudi Arabia | 33,111 | 8.0 | 21% | 55:45 |
| 301-350 | Alfaisal University Saudi Arabia | 2,007 | 10.6 | 40% | 58:42 |

أعلى جامعة في جدول 2018 لتصنيف التايمز هي جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية في الترتيب 201-250.

الدولة الأكثر تمثيلاً في الترتيب هي مصر، مع تسع جامعات كليا. المملكة العربية السعودية هي التالية، مع خمس مؤسسات. الإمارات العربية المتحدة لديها أربعة. الأردن والمغرب لديهما ثلاثة. تونس لديها اثنان وتضم كل من الكويت ولبنان وقطر وعمان والجزائر جامعة واحدة على القائمة، العديد من الجامعات التي ظهرت في الترتيب هي جامعات متخصصة في العلوم والتكنولوجيا.

الجامعات الإسرائيلية في تصنيف التايمز:

| Rank | Name | No. of FTE Students | No. of students per staff | International Students | Female/Male Ratio |
|---------|--|---------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|
| 201-250 | Hebrew University of Jerusalem Israel | 16,492 | 11.5 | 5% | 56:44 |
| 201-250 | Tel Aviv University Israel | 22,878 | 22.9 | 5% | 54:46 |

بالنسبة لإسرائيل. ففي حين حصلت إسرائيل على 5 مواقع بين أفضل مئة جامعة وفي مواقع متقدمة.

ولم تسجل أي جامعة فلسطينية دخولا في تصنيف تايمز (10).

ورغم كل الشوائب والانتقادات التي توجه الى هذه التصنيفات وكيف تقاس ومدى دقتها وحياديتها و عدم ظهور الجامعات الفلسطينية في الترتيب العالمي للجامعات لتصنيف شنغهاي وتصنيف مجلة التايمز، حيث لا يمكن تجاهل ان هذا يعطي إشارة نوعا ما الى ان الجامعات الفلسطينية لم تعمل على تحقيق معايير التصنيف الخاصة بهذه التصنيفات، ربما لقلة الجهود التي تبذلها الجامعات الفلسطينية في النشر العلمي والبحث بالإضافة الى عدم الاهتمام بالعائد من الصناعة لهذه الأبحاث.

2. تختلف نتائج التصنيفات باختلاف المؤشرات والمعايير المعتمدة بكل تصنيف، حيث يعتمد كل تصنيف على معايير ونسب مختلفة فمنها ما يعتمد على الانتاج العلمي ومنها ما يعتمد على السمعة الأكاديمية ونسبة توظيف الخريجين، والنسبة بين اعضاء هيئة التدريس والطلاب، ورضا سوق العمل عن اداء الخريجين ومنها ما يعتمد على الموقع الالكتروني ومدى ثرائه بالمادة العلمية والبحثية المتوفرة على الصفحة الالكترونية.

3. انتشار الفساد وضياع الأولويات و الواسطات في عدم توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب التي تسببت في اضرار للمجتمع والتعليم بشكل خاص.

4. الحساسية المهنية التي انتشرت بين الجامعات في محاولة لتصغير حجم إنجازات المؤسسات المماثلة والنيل منها والحط من شأنها وتغليب المصلحة الشخصية لتلك الجامعات على حساب المصلحة العامة وهو النهوض بمستوى الجامعات الفلسطينية مجتمعة.

التوصيات: اهم التوصيات التي تخص الجامعات الفلسطينية:

مخاطبة الى القائمين على التصنيفات العالمية عامة والتصنيف

العربي خاصة

تختلف نتائج التصنيفات باختلاف المؤشرات والمعايير المعتمدة بكل تصنيف، كما ذكرنا سابقا، وعند مراجعة تصنيف QS للمنطقة العربية، اختلف مركز جامعة بيرزيت عند الترتيب وفق معيار الأساتذة الأجانب من 47الى82، جامعة النجاح من 50الى70، جامعة القدس من 61الى70، الجامعة الإسلامية من "61-70" الى NA، ووفق معيار الطلبة الدوليين تراجع مركز جامعة بيرزيت من 47 الى70، جامعة النجاح من 50الى50، جامعة القدس من "61-70" الى 72، الجامعة الإسلامية "61-70" الى NA.

ان قضية العالمية في تسويق الجامعات الفلسطينية يجب ان يكون هما يتشارك فيه الجانب السياسي مع الجانب الأكاديمي مدعوما بقرارا سياسيا لتنفيذه.

فإن عملية الحساب تقتصر على أوزان المؤشرات الخمسة فقط، ويُعطى لهذا المعيار وزن نسبي مقداره 10% من التقييم⁽²²⁾.

تصنيف الجامعات العربية في التصنيف العالمي شنغهاي:

| World Rank | Institution | By Location | National/Regional Rank | Total Score | Score on Alumni |
|------------|---------------------------|--------------|------------------------|-------------|-----------------|
| 101-150 | King Abdulaziz University | Saudi Arabia | 1-2 | | 0 |
| 101-150 | King Saud University | Saudi Arabia | 1-2 | | 0 |

في ترتيب مقياس شنغهاي لأفضل الجامعات في العالمي جاءت أولى الجامعات العربية لترتيب الجامعات في المجموعة بين المراتب 100 و150 وهي جامعتان في العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز التي تعتبر وفق هذا الترتيب أفضل جامعة في العالم العربي على الاطلاق تليها في نفس مجموعة الترتيب جامعة سعودية أخرى هي جامعة الملك سعود.

ترتيب الجامعات الإسرائيلية في التصنيف العالمي شنغهاي:

| World Rank | Institution | By Location | National/Regional Rank | Total Score | Score on Alumni |
|------------|---|-------------|------------------------|-------------|-----------------|
| 77 | Technion-Israel Institute of Technology | Israel | 1 | 27.6 | 23.3 |
| 86 | The Hebrew University of Jerusalem | Israel | 2 | 26.2 | 31.7 |

في المقابل، حلّ التخنيون -معهد العلوم التطبيقية في اسرائيل، الواقع في مدينة حيفا بالمرتبة الأولى على مستوى الشرق الأوسط، وال 77 على مستوى العالم، وفي الترتيب الذي ينشر لأفضل 500 جامعة في العالم نجد ستة من بين الجامعات الاسرائيلية التسع ولم تسجل أي جامعة فلسطينية دخولا في تصنيف شنغهاي⁽¹¹⁾.

النتائج

1. خاص بالجامعات الفلسطينية حلت جامعة بيرزيت في التصنيف العالمي QS في الفئة 801-1000 في اصدار 2018، وجامعة النجاح في المركز 1808 العالمي للجامعات لاصدار نفسه، على الرغم من الصعوبات الجمة التي تقاسيها الجامعات على أصعدة التمويل والبنية التحتية، إضافة للظروف الاستثنائية التي تزرع تحتها البلاد وتؤثر بشكل سلبي على أداء الجامعات الفلسطينية وتحد من إمكانية تنافسها مع مثيلاتها العربية والدولية في أكثر من معيار، خصوصا عدد الطلبة والاساتذة الأجانب، ومعيار التشبيك البحثي الدولي المستحدث هذا عام 2019.

حيث لم تكن لأي جامعة فلسطينية في تصنيف مجلة التايمز البريطانية ومجلة جامعة شنغهاي.

في حين حصلت الجامعات الإسرائيلية على مراتب متقدمة في كافة التصنيفات المرموقة، رغم حداثة انشاء جامعاتها مقارنة بجامعات عربية لها تاريخها.

تلك التصنيف و عدم مراعاتها لخصوصية الجامعات الفلسطينية خاصة ان هناك معايير ذات نسب عالية متعلقة بالأساتذة والطلبة الأجانب، بالإضافة لشح التمويل وهجرة الكفاءات البشرية وضعف البنى التحتية وثقل الأعباء التدريسية.

توصيات عامة:

ان الهدف من التصنيفات العالمية هو التباهي بالحصول على مراكز متقدمة بين الاقران من الجامعات الأخرى، الذي يؤدي بشاره حين يحرص الطلبة على الالتحاق بهذه الجامعة المرموقة، حيث كان هدف الطالب الحصول على المادة التعليمية الجيدة من خلال جامعة لها سمعتها الطيبة، اذا فاداء الخدمة التعليمية هو المطلب الأهم الذي يصل بنا في نهاية المطاف الى المركز المتقدم في التصنيف، من خلال ممارسات الجودة وتطوير البنى التحتية اللازمة ويمكن تطبيق ذلك من خلال ما يلي:

1. تأهيل المجالات العربية حتى يتم اعتمادها وقبولها في قواعد بيانات علمية محكمة مثل سكوباس وثومسون، ليتم الاستفادة من البحث العلمي المنشور واحتساب النقاط الخاصة بالاعتباس وعدد البحوث المنشورة في هذه المجالات المحكمة، التي تدعم الجامعة المنشور من قبلها وترفع درجتها.
2. كون اللغة الإنجليزية هي اللغة المعتمدة من قبل المجالات المحكمة، لا بد من محاولة جادة من الجامعات المعنية لترجمة الأبحاث الجيدة الى اللغة الإنجليزية حتى تحسب درجات لها.
3. تشجيع أعضاء الهيئة الأكاديمية على البحث العلمي المرتبط بالمجتمع، للاستفادة من التغذية الراجعة الناتجة من هذه المشاريع وإيجاد حلول لها، وذلك للحصول على النقاط الخاصة برضا المجتمع المحلي وارتباط الجامعة به، التعليم المهني والتقني هو البوابة المناسبة لسد حاجة سوق العمل إلى الكوادر التقنية المؤهلة والمدربة لذا يتوجب الاهتمام به بشكل أفضل.
4. وضع خطة لتطوير ودعم الجامعات الفلسطينية، بحيث تأخذ مكانة متقدمة في التصنيف العالمي، وإعادة النظر في سياسات القبول في الجامعات، وربطها بحاجات المجتمع وسوق العمل، وحتى تحظى الجامعات العربية والفلسطينية خاصة مراكز متقدمة بين الجامعات العالمية وتحظى بثقة المجتمع من خلال الكوادر المؤهلة القادرة على الإنجاز والتميز والعطاء وفق معايير الجودة المعتمدة.
5. لا يخفى على أي باحث في التصنيفات العالمية اختلاف المعايير والنسب المعطاة لكل معيار، التي تؤدي الى نتائج متباينة على نطاق واسع بين الجامعات الداخلة في التصنيف لذا لا بد من النظر الى تلك التصنيفات بعين حذرة ليس لمجرد الظهور في هذه التصنيفات، انما الهدف هو الحصول على النوعية الجيدة من

حيث انه واستنادا الى القوانين الدولية الى صدرت عن مجلس الامن⁽²¹⁾، و على سبيل الذكر لا الحصر من هذه القرارات التي أصدرها مجلس الامن التي تدين الاحتلال وممارساته العدوانية ضد الشعب الفلسطيني" قرار رقم 242 والصادر في سنة 1967 كنتيجة لاحتلال إسرائيل الضفة الغربية ومرتفعات الجولان وغزة وسيناء، حيث ورد فيه ضرورة انسحاب القوات المحتلة من الأراضي التي احتلتها في حرب 1967، التي تؤكد على ان فلسطين دولة تحت الاحتلال، وهذا يعني ان الاحتلال يقف عقبة حجر في ممارسة الحياة كحياة طبيعية لدنلشعب الفلسطيني، في كافة نواحي الحياة من صناعة من تجارة من حرية السفر. الخ، ولو خصصنا حرية التعليم العالي الذي هو مجال البحث الذي بين أيدينا نجد ان الاحتلال يقف عائق امام حق أي جامعة في استقبال أي طالب يرغب في الدراسة في الجامعة او حق الجامعة في استقطاب أي كفاءات خارجية في حقل اكايمي مثلها مثل أي جامعة تستقطب الكوادر الاكاديمية من خارج البلاد، ومن حق أي باحث اكايمي من المشاركة في الأبحاث المشتركة مع باحثين في جامعات أخرى وذلك بسبب صعوبة او استحالة في بعض الأحيان كون مثل هذه الإجراءات تتطلب إجراءات أمنية وتنسيق على اعلى المستويات الأمنية لإصدار تصريح دخول الى الأراضي المحتلة، ويأخذ من الوقت والجهد والتكلفة المادية ما لا تستطيع الجامعات ملاحظته، وفي كثير من الأحيان تقابل مثل الإجراءات والتنسيقات بالرفض الأمني والمنع بدون أي سبب مقنع من جانب السلطات الأمنية الإسرائيلية فتبوء كافة المحاولات بالفشل الذريع والسبب الغير مبرر من جانبه "مرفوض امنيا".

إننا كباحثين، باحث متخصص وخبير في التصنيف الدولي والإقليمي للجامعات وباحثة في واقع التصنيف الفلسطيني في التصنيفات العالمية للجامعات، قمنا بإعداد هذا البحث ونخاطب القارئ على التصنيفات العالمية تحديدا والتصنيف العربي خاصة بضرورة اسقاط المؤشرات التي لا تتلاءم مع خصائص قطاع التعليم العالي الفلسطيني وتوزيع العلامات لتلك المؤشرات على باقي المؤشرات.

إضافة الى ذلك يخلص الباحثان الى ضرورة اعداد تحليل دقيق لجميع التصنيفات العالمية وتحضير ملف متكامل يشرح الصعوبات التي يضعها الاحتلال في طريق عجلة التطور والتقدم للجامعات الفلسطينية.

وان أي تقدم ونجاح للجامعات الفلسطينية كان بمواجهة التحديات الجسيمة الاستثنائية التي يتعايش معها الشعب الفلسطيني في قطاع التعليم كان بمواجهة الجامعات لتلك التحديات مجتمعة ومحاولة جادة من قبل الرئاسات في تلك الجامعات في السعي للحصول على مكانة في تلك التصنيفات رغم عدم عدالة وموضوعية

- الزيارة 2019/1/10 "الجامعات الفلسطينية اين هي من التصنيفات العالمية الزاحفة نحو المنطقة".
5. المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية - مسارات، (2016). *ازمة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة*. رام الله، فلسطين، ص2، ص4، ص5
6. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، *أزمة تمويل التعليم العالي في الأراضي الفلسطينية (مائدة مستديرة 9)*، 29 أيلول 2011، ص 4 <http://www.mas.ps/files/server/20141011170330.pdf>
7. الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، *ورقة عمل تحليلية حول الموازنة العامة 2016*، كانون الثاني 2016، ص38-39. <http://bit.ly/2d6kl0Z>
8. <http://www.maannews.net/Content.aspx?id=963937> تاريخ الزيارة 2019/1/15 وكالة معا "رؤساء الجامعات يناقش مسودة دليل تصنيف مؤسسات التعليم العالي"
9. <http://www.aqac.mohe.gov.ps/aq> الموقع الالكتروني لهيئة الاعتماد والجودة الفلسطيني
10. عاشور، مروان عبد الحميد. (2018). *تحسين ترتيب الجامعات العربية في التصنيف العالمي للجامعات*، المؤتمر السنوي الثامن للمنظمة العربية لضمان جودة التعليم العالي.
11. الشربيني، غادة حموة. (2016). *استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية*. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.
12. صقر، امل. (2011). *الجامعات العربية في مواجهة التصنيفات العالمية*. مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد (9)، ص 56-77.
13. محمود، يوسف. (2004). *التحالفات والشركات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية: مدخل لتطوير التعليم الجامعي*، دراسات في التعليم الجامعي، العدد(6)، ص40-76.
14. صائغ، عبد الرحمن. (2011). *التصنيفات الدولية للجامعات: تجربة الجامعات السعودية*، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد(5)، ص 25-38.
15. البناء، احمد. (2016). *جودة محتوى المواقع الالكترونية الاكاديمية مدخل لتحسين التصنيف العالمي للجامعات المصرية*، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) 27(105). ص 183-252.
16. عبد الحي، أسماء. (2014). *عوامل تنمي مركز الجامعات العربية في التصنيفات العالمية وسبل الارتقاء بها*، ورقة عمل

الخريجين والبحث عن الجودة التعليمية التي سيكون من نتائجها فعلا الوصول الى ترتيبات متقدمة في التصنيفات العالمية، حيث لم يكن هدفا للجامعات المرموقة حاليا الوصول الى التصنيفات العالمية أصلا، لان هذه التصنيفات لم تكن موجودة على ارض الواقع أصلا بل كان الهدف تقديم خدمة تعليمية و منهجية و تزويد الخريجين بمعرفة علمية وعملية، تجعل من السهل تكريس المادة التعليمية في توظيفها بالمشاريع التي تخدم المجتمع والاستفادة من الابحاث والدراسات التي باتت على ارفق المكتبات دون فائدة، والاستفادة من نتائج هذه الأبحاث، لأن التصنيف العالمي بحد ذاته يجب ان لا يكون هوس وهدف، حيث ان العديد من الجامعات تلاحقها تهم بالوصول الى الترتيب المتقدم بطرق بعيدة عن القوة الاكاديمية.

1. تتفق الجامعات رسوما باهظة في سبيل الحصول على تصنيف عالمي، من تسجيل واستقطاب اكايمييين ودفع رواتب عالية للحصول على نقاط لهذه المؤشرات، حبذا لو تتفق هذه الاموال مباشرة على العملية الاكاديمية كعملية وليست كمظاهر خادعة.
2. توفير البيئة المحفزة والمناسبة للبحث العلمي لأعضاء الهيئة الاكاديمية في الجامعة، سواء من خلال المحفزات المادية او المعنوية او تخفيف العبء الأكاديمي للباحث.
3. استحداث صندوق لصالح تطوير الجامعات الفلسطينية من التبرعات والأموال الموقوفة من المجتمع المحلي والجالية المغتربة، بالإضافة الى مشاركة المؤسسات والشركات في هذا الصندوق كجزء من المسؤولية في المساهمة المجتمعية لصالح الجامعات في التعليم العالي.
4. وصول الجامعات الاسرائيلية الى مراكز متقدمة في كافة التصنيفات العالمية المذكورة، يؤكد على الاهتمام والسعي نحو تحقيق المعايير والمؤشرات التي ستطلبها هذه التصنيفات والعمل على تحقيقها، سعيا منها للحصول على الجودة الاكاديمية والسمة المرتقبة لجامعاتها.

المراجع العربية:

1. ويح، محمد. (2013). *التصنيفات العالمية للجامعات وموقع الجامعات العربية منها (رؤية نقدية)*. مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس العدد 42، ص 87-134.
2. البنك الدولي. (2010). *مراجعات لسياسات التعليم الوطنية*، مصر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.
3. <https://www.aljazeera.net/knowledgegate/opinions/2018/8/10> تاريخ الزيارة 2019/1/21 " إنتاج المعرفة.. قراءة في التصنيفات العالمية لمنصاتها"
4. <https://www.birzeit.edu/ar/blogs/ljmt-lflstyny-yn-hy-mn-ltsnyft-llmy-lzfh-nhw-lmntq> تاريخ

2. Macroni,G,&Ritzen,J.(2015).*determinants of international university rankings scores applied economics*, 47,6211-6227
 3. Bar-Ilan,J.Mat hassan,M.,&Levene,M(2006).*Methods for comparing rankings of search engines results,journal of computer networks*,50:10.
 4. Larsen,M,A.(2015).*internationalization in candian higher education: acase study of the gap between official discourses and on the ground realities realities . candian journal of higer education . volume 45,no 4,pp.101-122.*
 5. Sanoff, Alvin P. (2007). *The U. S. News College Rankings: A View from the Inside, in: College and University Ranking Systems Global Perspective And American Challenges, Institute For Higher Education Policy, Washington, DC*
 6. Kobyschi,testuo.(2010).*The university ranking of asahishimbun publications. Journal of higher education*, vol.3, no, 4.
 7. QS(Quacquarelli Symonds)WorldUniversityRankings.Availa bleat: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings>
www.webometrics.info
 8. Eccles, Charles (2002). *The Use of University Rankings in the United Kingdom .Higher Education in Europe*, 27(4),pp.423-432
 10. <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/best-universities-arab-world>
 11. <http://www.shanghai ranking.com/ARWU2018.html>
- مقدمة لمؤتمر تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس، مصر .
17. رجب، مصطفى، عزوي، فانتن. (2016). *العلاقة بين العدل المعلوماتي الأكاديمي والتصنيف العالمي الأكاديمي للجامعات، دراسة استطلاعية، مجلة الثقافة والتنمية*.16(100)، ص 9-70.
18. <https://ultrapal.ultrasawt.com> .مقالة " تحت الاحتلال: نظرية تاريخية وقانونية / تاريخ الزيارة 2019/2/19
19. حميض، بشار(2011). *التصنيفات العالمية للجامعات أمر جدي أم مجرد فقاعة؟ آفاق المستقبل، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، السنة الثانية، العدد التاسع، يناير- فبراير .*
20. محمود،خالد.(2014).*آليات تحسين اوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تطوير منظومة الاداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية، جامعة عين شمس، مصر*
21. عاشور، مروان عبد الحميد. (2016) . *تحليل مقارن لدرجة الجامعات العربية في التصنيف العالمي للجامعات. المؤتمر السنوي الثامن للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم.*
22. شاهين،شريف كامل.(2013).*الجامعات العربية بين مطالب الهوية العربية وطموحات الترتيب العالمي.القاهرة:المكتبة الأكاديمية.ص.56.*
- المراجع الاجنبية:
1. Huang,Mu-Hsuan.(2011). *A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities: From a Research Evaluation Perspective. Journal of Library and Information Studies*, 9:1.

مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

أ. بشرى عزات محمد البدوي

د. أشرف محمد حسن أبو خيران

د. إيناس عارف صالح ناصر

محاضر - دائرة المناهج وأساليب التدريس

أستاذ مساعد - قسم الإدارة التربوية

أستاذ مشارك - عميدة كلية العلوم التربوية

جامعة القدس

جامعة القدس

جامعة القدس

bzeer@staff.alquds.edu

akhayran@staff.alquds.edu

inaser@staff.alquds.edu

الملخص: هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية للعام (2018/2019)، وشملت عينة الدراسة (142) عضو هيئة تدريس، تكونت أداة الدراسة من استنباه عدد فقراتها (63) فقرة، بدرجة ثبات (0.945) لكرونباخ الفا. وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والجامعة. وفي ضوء النتائج أوصى الباحثون بضرورة إجراء دراسات أخرى شبيهة لمعرفة مدى تطبيق معايير التميز في الجامعات والمدارس بهدف تحسين العملية التعليمية وتطويرها، وإجراء دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات لرفع كفاياتهم المهنية في هذا المجال.

Abstract : This study aimed at identifying the extent to which Palestinian universities apply the standards of excellence in higher education from the point of view of faculty members. The researchers used the descriptive approach. The study population from all faculty members in the Palestinian universities for the year 2018/2019. The sample consisted of (142) faculty members. The researchers developed a questioner consisted of (63) paragraphs with a reliability of (0.945). The results showed that the degree of application of the standards of excellence in higher education by the Palestinian universities from the point of view of the faculty members came to a medium degree. The results of the study also showed that there are no statistically significant differences in the application of the standards of excellence in higher education to the Palestinian universities due to gender variables, years of experience, academic rank and university. In the light of the results, the researchers recommended that other similar studies should be carried out to determine the extent to which the standards of excellence in universities and schools are applied to improve the educational process and develop training courses for university faculty members to raise their professional qualifications in this field.

إدارة التميز في أي مؤسسة وخاصة التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها العالم اليوم. والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تقوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة.

تعددت مفاهيم الجودة في عصرنا الحالي فهي تعد لغة عكس الرديء والجودة هي تناغم المدخلات بما يتناسب مع احتياجات المستهلك والمخرجات ومناسبتها لسوق العمل، أما الجودة في التعليم هي تناغم احتياجات الطالب في بيئة جامعية تساعده على الإبداع لتتناسب طردا مع احتياجات العمل بعد التخرج ، اما محاورها فهي البيئة الجامعية، الطالب، الأكاديمي، المناهج والأساليب، البحث العلمي، المجتمع.

وقد خلص دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي الى ان الجودة: تتطوي على مطابقة توقعات الزبائن، أو تعديلها، وتطبيق الجودة على كافة جوانب الحياة، وهي في حالة تغير مستمر، وترتبط الجودة بالسلع، والخدمات، والعمليات، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها. وهناك الكثير من تعاريف ضمان الجودة في التعليم العالي، فقد عرفها اتحاد الجامعات العربية بأنها استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق و طلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي

المقدمة: تواجه المجتمعات اليوم تحديا كبيرا أمام النظم التعليمية، مما يستدعي تطوير هذه النظم لتواكب التطور العلمي والتكنولوجي، وللوصول الى مصاف الدول المتقدمة، مما جعل هذه الدول تضع معايير للتميز لخلق روح التنافس بين المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص. وأصبح من الواضح ان التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي عموما والجامعات خصوصا امراً لا بد منه، فتحقيق اعلى مستويات الجودة والتميز على مستوى الجامعات استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية (عقل، 2009).

ويأتي تطوير الإدارة الجامعية على رأس أولويات التعليم الجامعي، ولا يمكن أن ينجح ويتميز التعليم الجامعي بجميع أبعاده ما لم تكن على رأسه ادارة علمية راسخة متطورة تمتلك كل مقومات الإدارة الناجحة والتميزة، بدءا برئيس الجامعة ووصولاً لرؤساء الأقسام وما يتبعهم من أجهزة مساندة، ويتحقق هذا التقدم في الأداء من خلال تطبيق مفهوم معايير التميز الإداري (الناقة، 1999).

وقد عرف النموذج الأوروبي التميز كما اورد السلمي (2012) بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج وهو يعني القدرة على اختيار الأفضل، فالتميز الإداري محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية . فالسعي لتطبيق

والنوعية وتوفير البيئة التعليمية والأنشطة الداعمة للابداع والتميز على مستوى جميع الأطراف وأوصت الدراسة الى ضرورة مكافأة التميز.

كذلك في دراسة (النجار وآخرون، 2014) والتي القت الضوء على تجربة جامعة الأقصى في غزة في نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي وبيان المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. وقد استخدم الباحثون المنهج التحليلي الوصفي النظري و بينت الدراسة معايير الجودة الشاملة وتجربة الجامعة، ثم المعوقات التي تحول دون تطبيق تلك المعايير بشكل كامل.

كما قدمت دراسة (ثابت وحرجان، 2015) تقييماً لتطبيق معايير ضمان الجودة الموصى بها من قبل اتحاد الجامعات العربية في جامعة جيهان وتحديد مدى فاعلية كل معيار على سير العملية التعليمية والجامعية

مما يسهل صيانة برامج ضمان الجودة للوصول الى أحسن نقطة في تطبيق معايير ضمان الجودة، خضعت معايير ضمان الجودة لعملية فرز إحصائية من خلال استقراء ما يرغب به المستفيدون والإمكانيات المتوفرة لتلبية رغباتهم من قبل الجامعات وفق ضوابط ومعايير اتحاد الجامعات، باستخدام أسلوب QFD Quality Function Deployment والذي يعتمد الإصغاء لصوت الزبون مما يؤدي الى تكامل وظيفي بين المدخلات والمخرجات. لوحظ تميز الجامعة من حيث التسهيلات التي تقدمها للمستفيدين اثناء العملية التعليمية وبعدها، بينما تضعف إمكانية الجامعة في الاستفادة من مخرجاتها في المستقبل.

وفي دراسة (الشوكي وابوناصر، 2017) هدفت دراستهم التعرف إلى دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التعليمية العليا التابعة لكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر في غزة، استندت الدراسة إلى فرضية مفادها أن تطوير استراتيجيات التميز في التعليم وتنفيذها شرط أساسي حيوي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات التعليم العالي. اتبعت الدراسة منهج وصفي استكشافي منهجي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية، واعتماد تجربة كلية الهندسة وتكنولوجيا كمنهج لخبرتها الفريدة في مجال التميز في التعليم. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأهم هو: وجود علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة. وجود اتساق في جهود التطوير وتحسين الجودة لجميع المستويات الثلاثة (الطالب والموظف والجامعة)، تمكنت الكلية من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تقديم خدمات ممتازة دون الإضرار بالكفاءة. أوصت الدراسة إلى تبني استراتيجيات التميز في التعليم على مستوى السياسة العامة الوطنية. وهذا يؤكد الحاجة إلى أنظمة شفافة لتشجيع الابتكار في التعليم.

ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة (اتحاد الجامعات العربية، 2013).

وقد أجريت العديد من الدراسات حول جودة التعليم العالي، وقليلة الدراسات التي بحثت في مدى تطبيق معايير التميز في التعليم الجامعي العالي.

ففي دراسة (عقل، 2009) سعت الى تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن بما ينسجم مع بعض معايير التميز العالمية وصولاً لمعايير شاملة ومتوافقة ومتطلبات وضمان نوعية وجود الخدمات في الجامعة الرسمية، الامر الذي يساعد الى تطوير مستوى أداء التعليم العالي للارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي لتخريج افواج رفيعة المستوى تليق به.

وفي دراسة الجعبري (2009) والتي سعت لبيان دور إدارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وكانت النتائج إيجابية نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال أو لية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

وهدف دراسة البحيري (2012) إلى بناء نموذج لجامعة مصرية متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، وبينت نتائج الدراسة عن صلاحية المعايير المقترحة، وعدم وجود فروق ذات دلالة حول مؤشرات التميز تعزى لنوع الكلية والدرجة العلمية والجنس.

كما اجري سهمود (2013) دراسة بعنوان واقع ادارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز، وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق هذه المعايير تقل عن 60%.

وفي دراسة الفقهاء (2013) هدفت الى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية الوصفية من خلال مراجعة الادب النظري واعتبار تجربة جامعة النجاح كحالة دراسية، وقد توصلت الدراسة الى ان هنالك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلاب بفرص تعليمية مميزة ودعم الأكاديميين لتحقيق معايير الجودة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالمين وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالمين وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالمين وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالمين وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجامعة؟

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن:

- مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- أثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والجامعة في تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في أنها:

- تتناول جزءاً من العملية التعليمية وهو واقع تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، وهذا قد يفيد دائرة الجودة في هذه المؤسسات التعليمية.
- قد يساهم إعداد أداة الدراسة في توظيفها بشكل فعال لتطوير العمل في تطبيق معايير التميز في التعليم الجامعي العالي في ضوء المقترحات والتوصيات.

حدود الدراسة

- المحدد البشري: اقتصرت الدراسة على الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية (القدس، الخليل، بيت لحم).
- المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على الجامعات في الضفة الغربية.
- المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في عام 2019/2018.

التعريفات الإجرائية

المعايير:

أدلة أو مقاييس يقاس بها الشيء، وتستخدم كأساس لصنع القرار، واعتبارها بيانات صادرة عن جهة معترف بها.

وفي دراسة (Abdusamad & R. Thiyagarajan (2015) بينا ان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عملية تنطوي على مؤسسات تتبنى الجودة الشاملة كنهج في العملية الأكاديمية بأكملها والبيئة (أي محاولة تحسين جودة التدريس ، تعلم الطلاب بطرق ذات معنى) بحيث يتم تقديم أفضل احتياجات الطلاب لمناسبة سوق العمل. حاولت هذه الدراسة تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي وتسليط الضوء على أبعاد الجودة في التعليم وفوائد وتحديات تطبيقها، أكدت هذه الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وماجستير في إدارة الأعمال خاصة لأنه ينطوي على تفاعل ورضا سوق العمل من خلال المساهمة في تعزيز جودة التعليم.

مشكلة الدراسة:

تعتبر جودة التعليم العالي وتميزه إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر، فالمناهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين نوعية التعليم في الماضي قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي في المدارس والجامعات، غير أن جودة التعليم لا تزال موضوعاً مثيراً للجدل، حيث ان النظام التعليمي القائم في العديد من بلدان العالم لا يهيئ الطلبة لسوق العمل بصورة كافية (عامر، 2007).

وقد لمس الباحثون من خلال عملهم - كأحد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية - حرص الجامعات على تطبيق معايير التميز الجامعي، من خلال إنشاء وحدة الجودة لضمان الجودة في الجامعات إضافة إلى الاهتمام بمستوى تقييم الجامعات وتصنيفها وفق بعض التصنيفات الدولية المتبعة، هذا الأمر دفع الباحثون بالإجراء مثل هذه الدراسة بهدف التعرف إلى مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، وتصميم تصور واضح للنهوض بمستوى الأداء في الجامعات من خلال تقويم الواقع الذي يمد بالحقائق الضرورية التي ستكون القاعدة لتحسن ملموس على مستوى طويل المدى.

أسئلة الدراسة وفرضياتها

تحدد مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

- ما مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، الجامعة)؟
- وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم تحويله إلى الفرضيات الصفرية التالية:

معايير التميز في التعليم العالي:

الأنشطة التي تنظمها إدارة الجامعات مع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من أجل تحقيق درجة عالية من اتقان العمل وتميز الأداء في الجامعة، وتحقيق مستوى مخرجات متميز يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين، وتشمل مجالات: القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، الموظفون، الشراكات والموارد المادية، العمليات الإدارية، نتائج رضا المستفيدين، نتائج رضا الموظفين، نتائج خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

استخدم الباحثون المنهج الوصفي نظرا لملاءمته لهذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التابعة لوزارة التعليم العالي في الضفة الغربية للعام الجامعي 2019/2018.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (142) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

الجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، الجامعة).

جدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| المتغير | العدد | النسبة المئوية |
|-------------------|------------------------------|----------------|
| الجنس | ذكر | 0.52 |
| | انثى | 0.48 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 0.30 |
| | من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات | 0.20 |
| | 10 - أقل من 15 | 0.25 |
| الرتبة الأكاديمية | أكثر من 15 | 0.25 |
| | محاضر | 0.39 |
| | استاذ مساعد | 0.39 |
| | استاذ مشارك | 0.14 |
| الجامعة | استاذ | 0.07 |
| | القدس | 0.35 |
| | الخليل | 0.31 |
| | بيت لحم | 0.34 |

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي السابق المتعلق بموضوع الدراسة، والرجوع إلى الدراسات السابقة كدراسة (المخلفي، 2018).

صدق وثبات أداة الدراسة:

الصدق: بعد قيام الباحثون ببناء الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والعاملين في مجال التعليم العالي الفلسطيني وبعد الاطلاع على آرائهم وملاحظاتهم، تم اعتماد الفقرات والملاحظات التي حظيت بموافقة 80% من آراء المحكمين، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (63) فقرة موزعة على تسعة معايير.

الثبات: قام الباحثون بالتأكد من ثبات الأداة بحساب معامل ثباتها من خلال معادلة (كرونباخ ألفا).

جدول رقم (2): معامل كرونباخ ألفا لثبات الاستمارة

| المجالات | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---------------|-------------|-----------|
| الدرجة الكلية | 63 | 0.940 |

بلغت قيمة الثبات على الدرجة الكلية (0.940) وفق قيمة الفا وهي قيمة عالية لإتمام إجراءات الدراسة.

متغيرات الدراسة:

اولا: المتغير المستقل: خصائص مجتمع الدراسة وهي:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى) .
- سنوات الخبرة: وله اربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، من 10 - أقل من 15 سنة، أكثر من 15).
- الرتبة الأكاديمية: وله أربعة مستويات (محاضر، استاذ مساعد. استاذ مشارك، استاذ) .
- الجامعة: وله ثلاثة متغيرات (القدس، الخليل، بيت لحم).

ثانيا : المتغير التابع: مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. كما تم استخدام اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، ومعادلة الثبات كرونباخ الفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي والجدول (2) يبين ذلك.

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | انحراف معياري | T | درجات الحرية | الدلالة |
|-------|-------|-----------------|---------------|---|--------------|---------|
| أثى | 68 | 2.37 | 0.49 | | | |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلى أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.717)، وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبمتوسط حسابي (2.48) للذكور و (2.37) للإناث وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس. مما يعني اتفاق الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على قلة تطبيق معايير التميز في التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (البحيري، 2012).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول رقم (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

| سنوات الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | انحراف معياري |
|----------------|-------|-----------------|---------------|
| أقل من 5 سنوات | 42 | 2.38 | 0.52 |
| من 5-10 سنوات | 28 | 2.40 | 0.37 |
| من 10-15 سنوات | 36 | 2.43 | 0.50 |
| أكثر من 15 | 36 | 2.53 | 0.58 |
| المجموع | 142 | 2.43 | 0.51 |

بالنظر إلى الجدول (4) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|---------|
| بين المجموعات | 0.185 | 4 | 0.046 | 0.165 | 0.956 |
| داخل المجموعات | 18.514 | 66 | 0.281 | | |
| المجموع | 18.699 | 70 | | | |

جدول رقم (2) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات معايير استبانة الدراسة حول تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالمين وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

| المعيار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| القيادة | 2.38 | 0.85 | متوسطة |
| السياسات والاستراتيجيات | 2.36 | 0.72 | متوسطة |
| الموارد البشرية | 2.29 | 0.70 | قليلة |
| العلاقات والموارد المالية | 2.31 | 0.71 | قليلة |
| العمليات الإدارية | 2.35 | 0.72 | متوسطة |
| رضا المستفيدين | 2.28 | 0.70 | قليلة |
| رضا العاملين | 2.46 | 0.86 | متوسطة |
| خدمة المجتمع | 2.29 | 0.70 | قليلة |
| نتائج الأداء الرئيسية | 2.22 | 0.62 | قليلة |
| الدرجة الكلية لجميع المعايير | 2.42 | 0.51 | متوسطة |

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز بلغ (2.42)، وهي درجة حسب مفتاح التصحيح (متوسطة).

وكان اعلي معيار هو معيار رضا العاملين بمتوسط حسابي (2.46)، تلاه معيار القيادة بمتوسط حسابي (2.38) تلاه معيار السياسات والاستراتيجيات (2.36)، ثم معيار العمليات الإدارية (2.35)، ثم معيار العلاقات والموارد المالية (2.31)، ثم معيار الموارد البشرية وخدمة المجتمع (2.29)، ثم معيار رضا المستفيدين (2.28)، وجاء معيار نتائج الأداء الرئيسية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.22). ويرى الباحثون أن تكون الدرجة متوسطة نتيجة منطقية حيث انه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات فان معايير التميز لم تطبق بجميع مجالاتها ومؤشراتها بنسبة كبيرة، فبعضها طبقت بدرجة قليلة وبعضها متوسطة مما جعل لنتيجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة سهومود (2013) والتي بينت ان نسبة تطبيق معايير التميز لم تتجاوز 60%.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس؟

وقد تم حساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغير الجنس.

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | انحراف معياري | T | درجات الحرية | الدلالة |
|-------|-------|-----------------|---------------|------|--------------|---------|
| ذكر | 74 | 2.48 | 0.53 | 0.91 | 69 | 0.717 |

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي. وقد يعزو الباحثون هذا السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس وبالرغم من اختلاف رتبهم الأكاديمية يرون أن تطبيق جامعاتهم لمعايير التميز لا زال في البداية ويحتاج إلى تكاتف الجهود للعمل على تطبيقها بشكل فعلي. وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (البحيري، 2012) و (سهوم، 2013).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (8).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي تعزى إلى متغير الجامعة.

| الجامعة | العدد | المتوسط الحسابي | انحراف معياري |
|---------|-------|-----------------|---------------|
| القدس | 50 | 2.22 | 0.54 |
| الخليل | 44 | 2.48 | 0.50 |
| بيت لحم | 48 | 2.60 | 0.44 |
| المجموع | 142 | 2.43 | 0.51 |

بالنظر إلى الجدول (8) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (9) يبين ذلك.

الجدول رقم (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي تعزى لمتغير الجامعة.

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|---------|
| بين المجموعات | 1.847 | 3 | 0.616 | 2.448 | 0.071 |
| داخل المجموعات | 16.852 | 67 | 0.252 | | |
| المجموع | 18.699 | 70 | | | |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.071) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية القائلة: بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي تعزى لمتغير الجامعة. مما يظهر أن مستوى تطبيق معايير التميز هو نفسه في جميع الجامعات الفلسطينية.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.956) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. مما يظهر أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وبالرغم من اختلاف خبراتهم إلا أنهم متفقون في أن تطبيق جامعاتهم لمعايير التميز لا زال بشكل غير كبير. وقد جاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراسة (سهوم، 2013).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (6).

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات لتطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية.

| الرتبة الأكاديمية | العدد | المتوسط الحسابي | انحراف معياري |
|-------------------|-------|-----------------|---------------|
| محاضر | 56 | 2.51 | 0.48 |
| استاذ مساعد | 56 | 2.36 | 0.54 |
| استاذ مشارك | 20 | 2.43 | 0.59 |
| استاذ | 10 | 2.30 | 0.42 |
| المجموع | 142 | 2.43 | 0.51 |

بالنظر إلى الجدول (6) يتبين وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة مصدر الفروق في المتوسطات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين متوسطات تطبيق الجامعات الفلسطينية لمعايير التميز في التعليم الجامعي العالي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

| مصادر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|---------|
| بين المجموعات | 0.392 | 3 | 0.131 | 0.478 | 0.699 |
| داخل المجموعات | 18.307 | 67 | 0.273 | | |
| المجموع | 18.699 | 70 | | | |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى أن قيمة مستوى الدلالة (0.699) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية القائلة: بأنه لا

- التوصيات:**
- إجراء الأبحاث حول هذا الموضوع والوقوف على نقاط القوة والضعف في تطبيق معايير التميز في التعليم الجامعي العالي.
 - تنظيم برامج تدريبية ومتخصصة للعاملين بحيث تتضمن تلك البرامج مفهوم معايير التميز في التعليم الجامعي العالي.
 - زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتفعيلها.
 - إعداد الدورات التدريبية اللازمة التي تزود عضو هيئة التدريس بالكفاءات المهنية أثناء قيامه بعملية التدريس.
- المصادر والمراجع**
- البحيري، السيد (2012). نموذج لجامعة متميزة في ضوء مؤشرات التميز والجودة النوعية في الأداء ببعض الجامعات الأجنبية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر 1، (150) ص 14-135.
 - ثابت، و حرجان (2015): قياس فاعلية تطبيق معايير ضمانات جودة في جامعة جيهان - أربيل باستخدام أسلوب QFD.
 - الجعبري، تغريد (2009). دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.
 - السلمي، علي (2012). ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، الرياض: دار غريب.
 - سهمود، ايهاب (2013). واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاقصى، غزة.
 - عامر، طارق (2007). معايير و نماذج ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع (4)، ص 355-382.
 - عقل، أمل (2009). تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي - الاردن انموذجاً - دار الخليج للنشر والتوزيع.
 - الفقهاء، سام (2013): تبني استراتيجيات التميز في التعلم و التعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. at: <https://www.researchgate.net/publication/2582110>
 - المخلافي، سلطان (2018). درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(3).
 - المؤتمر العربي الدولي ال خامس لضمان جودة التعليم العالي IACQA ، 1-3 مارس/2015 جامعة الشارقة، الإمارات.
 - الناقه، كامل (1999). الإدارة الجامعية في الوطن العربي. المؤتمر السنوي السابع، جامعة عين شمس، مصر 23-25 يناير.
 - النجار، سمور، وحلس، صالحه (2014): تجربة جامعة الأقصى في نشر وتطبيق معايير الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي IACQA/1-3 ابريل/2014 جامعة الزرقاء، الاردن.
 - Al Shobaki, Mazen J. & Abu Naser, Samy S. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model. *International Journal of Digital Publication Technology* 1 (2):135-157.
 - K. Abdusamad & R. Thiyagarajan, "TQM in Higher Education – A Conceptual Model to Achieve Excellence in Management Education" – (ICAM 2015) *Journal of Management (IJM)*, ISSN 0976 – 6502(Print), ISSN 0976 – 6510(Online), Volume 6, Issue 1, January (2015), pp. 634-645 © IAEME.

أثر تطبيق أنظمة إدارة جودة المؤسسات التعليمية على تسكين برامجها في الإطار الوطني للمؤهلات (الأردن/ حالة دراسية)

د. أحمد منصور

جامعة البلقاء التطبيقية

Ahmadmansour@bau.edu.jo

المخلص: تهدف الدراسة إلى قياس الأثر الإيجابي لتبني وتطبيق أنظمة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي على مدى نجاح تسكين البرامج الأكاديمية في الإطار الوطني للمؤهلات، من خلال ربط مخرجات البرامج الأكاديمية بمتطلبات سوق العمل بالاستناد إلى آليات بناء مصفوفات ارتباط بين أهداف البرامج الأكاديمية ومخرجات التعلم المتوقعة، ومصفوفات ارتباط موضوعات المواد الدراسية بوسائل التعليم والتعلم ومصفوفات ربط مخرجات التعلم المتوقعة مع طرق وأدوات التقييم المباشر وغير المباشر لتحديد مدى ملائمة هذه المخرجات مع حاجات ومتطلبات سوق العمل. وتم اعتماد الأردن كحالة دراسية لتطبيق هذه الآليات ودراسة نتائج تطبيقها، حيث اعتمدت الدراسة في التحليل على عينة مكونة من (28) خطة دراسية لبرامج أكاديمية معتمدة في الأردن، منها (15) تخصصات انسانية، و(13) تخصصات علمية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ وجود علاقة ارتباط قوية بين المؤهلات كما وصفت في الإطار الوطني للمؤهلات وبين مخرجات التعلم في الخطط الدراسية، ووجود أثر ملموس لتطبيق أنظمة إدارة الجودة في تحسين مخرجات التعلم للبرامج التي صممت بالاستناد إلى نهج مصفوفات الارتباط لمخرجات التعلم. وأوصت الدراسة بأهمية إلزام المؤسسات التعليمية بتسكين البرامج الأكاديمية المعتمدة اعتماداً خاصاً في الإطار الوطني للمؤهلات في بلدانها، لأثر ذلك على نوعية الخريجين والكفايات التي يحتاجونها لجهوزيتهم لمتطلبات سوق العمل.

كما خلصت الدراسة إلى تطوير عناصر خوارزمية جديدة مبنية على مصفوفات الارتباط بين مخرجات التعلم والمحتوى الدراسي، وبين مخرجات التعلم واستراتيجيات التعليم وأساليبه، وطرق التقويم وأدواته، قابلة للاستخدام والتطبيق لأي خطة دراسية في مؤسسات التعليم العالي، علماً أن الباحث قد اقترح هذه الآلية في بحث سابق وتم تطبيقها في عدة جامعات في الأردن.

الكلمات المفتاحية: أنظمة إدارة الجودة، مؤسسات التعليم العالي، الإطار الوطني للمؤهلات، الكفايات التعليمية، مخرجات التعلم، الخطط الدراسية، البرامج الأكاديمية.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة الدراسة: Introduction of study

علماً أن هذه المهام الست تستند إلى معايير وشروط ومقاييس مختلفة، وتتبنى مرجعيات متعددة في تحقيقها، ورغم ذلك لا يوجد مؤشرات واقعية لضمان منافسة خريجي برامجها في سوق العمل، ولا تتوفر أدوات القياس الموحدة لمعرفة مستوى المعارف والمهارات والكفايات المتوفرة في الخريجين، ومدى ملائمتها لمتطلبات سوق العمل، فهذه المتطلبات متغيرة بشكل ديناميكي، وقد يتوجب علينا إعداد خريجين ذوي كفاءات قد يتطلبها سوق العمل مستقبلاً، أي علينا إيجاد الوسائل والأدوات التي تسمح لنا بتحديد احتياجات ومتطلبات سوق العمل حالياً وفي المستقبل.

إن معايير الاعتماد تتناول في موضوعها جميع مدخلات وابعاد العملية الأكاديمية، ومن أهم هذه الأبعاد جودة البرامج التعليمية، حيث تتأثر عملية إنجاز هذه الأخيرة بمدى جودة الجوانب الأخرى التي تقاس جودتها من خلال عدة معايير لتحديث هذه البرامج التغير المطلوب في المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة من قبل سوق العمل والوجب توفرها في خريج هذه البرامج. إن البرامج الأكاديمية التي تعتمد الإطار الوطني للمؤهلات مرجعا لها، وتستند إلى مخرجات تعلم واسعة النطاق تشمل المجال المعرفي والمجال الوجداني والمجال النفس حركي، هي الأكثر فاعلية في تحسين نوعية المخرجات التعليمية، وتأهيل الخريجين لسوق العمل بالمستوى المطلوب⁽¹⁾.

إن تبني معظم دول العالم للأطر الوطنية أو الإقليمية للمؤهلات دفع العديد من مؤسسات التعليم العالي للسعي لتسكين برامجها في هذه الأطر، إيماناً منها بأن تسكين هذه البرامج ضمن الإطار المعتمد للمؤهلات يسهل عمليات انتقال الطلبة من جامعة لأخرى، أو من تخصص لأخر، والأهم أن خريجي هذا البرنامج المسكن في الإطار لديهم فرص أكبر للانضمام لجيش سوق العمل كون الكفايات التي حصلوا عليها هي الأكثر ملائمة لمتطلباته واحتياجاته.

بالمقابل وجدت المؤسسات التعليمية نفسها أمام مجموعة من الاستحقاقات عليها تحقيقها لتكون ضمن المجموعات المنافسة في سوق العمل، فعليها أن تحقق معايير الاعتماد الأولي لكل برنامج أكاديمي، وأن تحقق معايير وشروط الاعتماد النهائي لكل برنامج، وأن تحقق إنجازات ملموسة في معايير ضمان الجودة لكل برنامج، وأن تصل إلى مستويات عالية في تصنيف البرامج الأكاديمية لديها، وأن تحقق نتائج مرتفعة في امتحان الكفاءة الجامعية، هذا بالإضافة إلى مهمة تسكين البرنامج الأكاديمي في الإطار المعتمد للمؤهلات بنجاح، أي أن عليها العمل لتحقيق ست مهام بشكل متوازٍ لكل برنامج أكاديمي مطروح.

3. **الناحية التطبيقية:** تساعد نتائج هذه الدراسة متخذ القرار في مجال تصميم وبناء الخطط الدراسية في معالجة مواطن الخلل والقصور في تطبيق معايير الاعتماد والجودة والتصنيف والتسكين، وصولاً إلى مخرجات تعليمية متوافقة مع سوق العمل ذات كفايات عالية ومميزة.

سادسا: المفاهيم الإجرائية للدراسة Definitions of Terms

1. **الإطار الوطني للمؤهلات:** هو الإطار الذي تم اعتماده من قبل رئاسة الوزراء في الأردن والمتضمن عشرة مستويات للمؤهلات تبدأ من الطفولة المبكرة إلى أعلى الدرجات العلمية، كما ويتضمن بشكل مواز أيضاً المستويات التأهيلية غير الأكاديمية)

2. **الكفايات التعليمية:** هي توظيف مجموعة المعارف والمهارات التي يتقنها الانسان في التعامل مع حالات معقدة أو لم يتدرب على التعامل معها، وإيجاد الحلول الخلاقة لحلها أو للتغلب عليها.

3. **التخصص:** هو المجال المهني الذي يختار الطالب دراسته أكاديمياً في الجامعة، ويجب أن يكون معتمداً اعتماداً خاصاً من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، وتوفر الجامعة جميع المتطلبات المتعلقة بتنفيذه.

4. **البرنامج الأكاديمي:** الدرجة العلمية في تخصص ما (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) ويجب توفر خطة دراسية لكل برنامج قابلة للتنفيذ والقياس.

5. **الخطة الدراسية:** مجموعة من المواد الدراسية وساعاتها المعتمدة، تتضمن متطلبات عامة ومتطلبات تخصصية، مرتبة بطريقة تسلسلية مترابطة مبنية على أساس متطلبات سابقة ومتطلبات لاحقة حسب المستوى الدراسي، على الطالب اجتيازها بنجاح للحصول على درجة علمية في برنامج ما لتخصص محدد.

6. **مخرجات التعلم:** عبارات توضح ما هو متوقع من الطالب معرفته وفهمه، و/أو أن يكون قادراً على إظهاره من معارف ومهارات وميول وتوجهات وكفايات بعد الانتهاء من عملية التعلم.

7. **التقييم الذاتي:** عملية داخلية مستمرة تعنى بجمع المعلومات وتحليلها باستخدام أدوات مصممة لهذه الغاية وأساليب إحصائية ورياضية بشكل دوري بالاستناد إلى معايير ضمان الجودة ومعايير الاعتماد.

سابعاً: حدود الدراسة: The limitations of the study

اقتصرت حدود الدراسة على ما يلي:

1. **حدود مادية:** تم تحليل مكونات (28) تخصص في المجالات الانسانية والعلمية.
2. **حدود زمنية:** أجريت هذه الدراسة في الربع الأخير من العام 2018.

ثانياً: مشكلة الدراسة: Problem of The study

التحدي الأكبر أمام مؤسسات التعليم العالي يكمن في إيجاد طريقة للتعامل مع مجموعة من المهام والأهداف بشكل موحد ومتواز يوفر الجهد والوقت والتكرار والمصادر المادية والبشرية، ويحقق في الوقت نفسه الغاية الأسمى وهي مواكبة خريجي البرامج الأكاديمية لمتطلبات واحتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

لهذا لا بد للمؤسسات التعليمية من إيجاد الأدوات المناسبة، وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحكم عملها، وتسمح بتوحيد الجهود وتوجيهها لتحقيق جملة من المعايير والشروط لغايات الاعتماد والتصنيف وضمان الجودة والتسكين في الإطار الوطني للمؤهلات، ووضع الآليات لمتابعة تطبيق هذه الأدوات وقياس فاعليتها في تحقيق المطلوب.

ثالثاً: فرضية الدراسة: Hypotheses of the study

تسعى الدراسة إلى إيجاد حل شامل يضمن تحقيق معايير الاعتماد الخاص للبرامج الأكاديمية، ويوفر عناصر ضمان جودتها، وتطوير فاعليتها لغايات تحصيل مراكز متقدمة في التصنيفات المحلية والإقليمية والعالمية، وتسكين هذه البرامج ضمن مواصفات وهيكلية الإطار الوطني للمؤهلات، مما ينعكس إيجاباً على نوعية خريجي هذه البرامج ورفع مستوى التنافسية لديهم في سوق العمل.

رابعاً: اهداف الدراسة: Objectives of the study

أهداف هذه الدراسة يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المتضمن لجميع عناصر متابعة العملية التعليمية والتعلمية ابتداء من التخطيط والتنفيذ والتقييم وانتهاءً بالتطوير المستمر.
2. تطوير منظومة المؤهلات التعليمية للخريجين بما يتلاءم ومواصفات الإطار الوطني للمؤهلات، بما فيها المعارف والمهارات والكفايات.
3. تحديث مصفوفات ربط مخرجات التعلم باستراتيجيات التعليم وأساليبه، وتطبيق مصفوفات ربط المخرجات التعليمية بطرق التقويم وأدواته على مستوى البرنامج الدراسي ومستوى كل مادة دراسية.

خامساً: أهمية الدراسة: Importance of the study

تتمثل أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1. **الناحية العلمية:** تطوير خوارزمية بناء مصفوفات الارتباط للخطط الدراسية بما يتلاءم وتحقيق مواصفات الإطار الوطني للمؤهلات وتطبيقها في البرامج الأكاديمية
2. **الناحية الأكاديمية:** إيجاد الحلول العملية في تطبيق آليات بناء وصل مؤهلات الخريجين الملائمة لمتطلبات سوق العمل من معارف ومهارات وكفايات.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية

الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المنشآت لضمان جودة وكفاية الأداء للأشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة، مما ينتج عنه في المحصلة (منتج أو خدمة) وفق المتطلبات المحددة، مما يترك أثره على كافة المستفيدين من أصحاب عمل وموظفين ومستهلكين ومستخدمين لهذا المنتج أو لهذه الخدمة.

الجدول رقم (1) يوضح الفرق بين اتباع تعليمات ومواصفات نظام إدارة الجودة في المنشآت الصناعية والخدمية وبين تبني فكرة بناء نظام إدارة جودة شاملة في المؤسسات التعليمية. حيث يتبين أن أهم الفروق بين النهجين هو العامل الانساني ودوره الحقيقي والفعال في تحقيق أهداف الجودة المنشودة، فالعملية التعليمية لا يمكن ببساطة تصنيفها ضمن الفئات الانتاجية أو التجارية أو الخدمية، لأن العملية التعليمية بخصوصيتها المعتمدة على العامل البشري لا تسمح بوضع حدود قصرية أو زمانية أو مكانية بين عناصر المؤسسة التعليمية ووظائفهم.

جدول 1: الفرق بين الجودة في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى

| نظام إدارة الجودة في المنشآت | نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم |
|-------------------------------------|--|
| ترتبط بسياسة الجودة | ترتبط باستراتيجية موحدة للجامعة |
| التركيز على النظام | التركيز على الطالب |
| التركيز على الإجراءات | التركيز على الفلسفة والمفاهيم الأكاديمية |
| تعتمد على التزام العاملين | تعتمد على مشاركة العاملين ووعيهم |
| تحسين مستمر | تحسين مستمر لا ينتهي |
| كل فرد مسؤول عن الاجراءات الخاصة به | كل فرد مسؤول عن تحقق معايير الجودة |
| تعتمد على الوصف الوظيفي للفرد | تعتمد على النزاهة وشرف المهنة |

إن الخصوصية التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات ومعاهد وبرامج تعليمية كون مدخلاتها، مكوناتها، مخرجاتها وعملياتها هم العنصر البشري، فهو المادة الخام وهو المنتج والمنتج وهو العميل، تتعكس بشكل مباشر على سياسة الجودة لهذه المؤسسة.

يُطرح سؤال بقوة في الأوساط الأكاديمية كيف نحدد عناصر نظام الجودة في المؤسسات التعليمية؟ الاجابة لا تخلو من التداخل بين عناصر ومكونات نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي والغموض أحيانا، فالعناصر يمكن تصنيفها على النحو التالي:

- عضو الهيئة التدريسية يمثل ازدواجية يجب التعامل معها، فهو يُعرف كمادة من مواد الانتاج المعرفي فهو بحاجة الى (معالجة) تدريب وتأهيل وإعادة تأهيل وتقييم لضمان ملائمته لأهداف العملية التدريسية، وكذلك هو عميل مهم للمؤسسة التعليمية فتأمين المستلزمات والاحتياجات والظروف الملائمة لإبداعاته وعطائه في مجالات البحث العلمي والأداء التعليمي والتربوي ضرورة أساسية لتحقيق غايات المؤسسة التعليمية.

رغم أن الهيئات المسؤولة عن مؤسسات التعليم العالي مثل وزارات التعليم العالي أو مجالس التعليم العالي أو الهيئات التعليمية العليا قد حددت مواصفات وشروط للاعتماد العام والاعتماد الخاص لكل مؤسسة تعليمية كل في بلده، انما بقيت هذه المواصفات والشروط تمثل الحد الأدنى من معايير الجودة المنشودة في مؤسسات التعليم العالي، وبقيت هذه المواصفات والشروط بعيدة عن مبادئ إدارة الجودة والتي أهمها : القيادة ؛ نظرية المشاركة الكاملة ؛ أسلوب الإدارة بالعمليات؛ التطوير المستمر؛ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

مع انتقال المجتمعات العالمية الى اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي للدور الذي تلعبه في تطور المجتمعات المتقدمة وتسريع عجلة التنمية في بعضها، بدأت العديد من الجامعات والكليات بتبني أنظمة إدارة الجودة لتحقيق التميز والسمعة الجيدة والحفاظ على وتيرة عالية من التطوير والمواكبة في مجتمعات تميزت بالتغيرات المتسارعة والحاجات المتنامية ومتطلبات أسواق عمل لتخصصات مستحدثة وخبرات متخصصة أفضل تأهيلا وأكثر استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية.

وقد مر نظام إدارة الجودة في عدة مراحل لنضوجه واعتباره مقياسا عالميا، ويمكن توضيح ومقارنة هذه المراحل في الشكل رقم (1). فكما هو واضح من الشكل أن مراحل تطور النظام ارتبطت بالمجالات التي يغطيها، فإذا كانت البداية اعتمدت في قياس جودة المنتج أو الخدمة أو الخريج على فحص الناتج ومقارنته مع الناتج المخطط له بهدف المطابقة نجد أن المرحلة التالية اعتمدت مبدأ المراقبة أثناء التنفيذ لمحاولة تجنب الأخطاء قبل حدوثها، أما المرحلة الثالثة فقد تعدت ذلك بالأشرف والمتابعة لتوكيد (ضمان) الجودة منذ البداية وقبل البدء بالتنفيذ أي في مرحلة الإعداد والتخطيط عند تصميم الناتج المطلوب، وفي المرحلة الأخيرة تم التوصل الى آلية وأسس ثابتة لبناء نظام إدارة الجودة الشاملة والذي قد غطى الخمس مجالات المتعلقة بجودة المنتج وهي: المطابقة، الأداء، التصميم، التحسين والتكلفة.



الشكل 1 مراحل تطور مفهوم الجودة

إن الهدف من تطبيق نظام إدارة الجودة هو بلا شك وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع

ملائمة خريجي المؤسسة التعليمية لمتطلباته واحتياجاته إلا من خلال إطار وطني للمؤهلات، ومن هنا على المؤسسة التعليمية أن تعمل على تسكين برامجها الأكاديمية في هيكلية الإطار الوطني للمؤهلات وأن تعمل من خلاله على رفد المجتمع باحتياجاته من الكفاءات والمؤهلات التي تعمل على تنميته ونهوضه وتطوره.

الإطار الوطني للمؤهلات

تم في الأردن مؤخراً اعتماد الهيكلية النهائية للإطار الوطني للمؤهلات، والذي حدد عشرة مستويات للمؤهلات الناتجة عن التعليم الرسمي (التعليم العام والتعليم العالي)، وبشكل موازٍ عشر مستويات للمؤهلات الناتجة عن التعليم غير الرسمي، أي الناتجة عن التدريب والتأهيل المهني والخبرة في مكان العمل. وتم تعريف الإطار على النحو الآتي: هو تصنيف هرمي لجميع مستويات وأنواع المؤهلات والشهادات المرتبطة ببرامج التعليم الرسمية وغير الرسمية، بحيث يتم تحديد واصفات لكل مستوى لتحديد المعارف والمهارات والكفايات التي ينبغي أن تكون مرتبطة بالمؤهل. وهذا بدوره يتيح ضمان جودة مشتركة لجميع المؤهلات ووضع معايير تستند إلى مخرجات التعلم لتطوير البرامج التعليمية التي تقود إلى هذه المؤهلات، مما يترك أثراً إيجابياً على تطوير وتقييم وتحسين نوعية التعليم.

إن الفهم الخلاق لأهمية الإطار الوطني للمؤهلات داخل المؤسسات التعليمية يتطلب منها تغيير سياساتها في استحداث التخصصات والبرامج الأكاديمية وإعداد الخطط الدراسية وتصميمها وطرق تدريس المساقات التعليمية وتقييمها، حيث يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جملة من الأمور، أهمها:

- التحول من التعليم المبني على المخلات إلى التعليم المبني على المخرجات
 - توافق التعليم مع متطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع
 - وجود قاعدة مشتركة لجميع أنواع المؤهلات
 - توفر الفهم المشترك بين مؤسسات التعليم والجهات الموظفة للخريجين
 - ادراك أن بيئة العمل تتعامل مع مهارات وكفايات وليس مع مناهج تعليمية
 - استيعاب أن الإطار الوطني للمؤهلات يشكل مرجعية واحدة للمؤسسات التعليمية والجهات الموظفة للخريجين
- إن مؤسسات التعليم العالي يفهمها للنبود أعلاه، عليها اعتماد الإطار الوطني للمؤهلات إطاراً مرجعياً في تصميم البرامج التعليمية وتنفيذها وتقييمها، مما ينعكس على تطوير أنظمة إدارة الجودة فيها بما ينسجم مع هذا الفهم، وعلى المؤسسة التعليمية الوصف بدقة للمتطلبات الفكرية وتعقيدات التعلم المتوقعة من الطلبة كلما تقدموا في مستويات التعلم للمستويات الخمس الأخيرة في الإطار الوطني

• الطالب يمثل حالة ثلاثية الأبعاد في بناء نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة التعليمية، فهو يشكل المادة الخام (الأولية) كمدخل رئيس من مدخلات النظام التعليمي، ويمثل المنتج الأساس (مخرجات التعليم) الذي يجب أن يتصف بالموصفات الملبيه للحاجات المعلنة في رسالة المؤسسة التعليمية وقادرا على تلبيتها، وكذلك هو العميل الأهم للمؤسسة التعليمية فكل أهدافها تتلخص في تحقيق رضاه وطموحه.

• المجتمع يمثل ازدواجية منطقية عند الحديث عن جودة المؤسسة التعليمية، فهو يشكل القاعدة والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وتتأثر بكل مكوناته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية وحتى السياسية، وكذلك يمثل العميل الأول المستفيد من رسالة المؤسسة التعليمية، ولا يمكن تحديد أهداف المؤسسة دون العودة لاحتياجاته الفعلية، وترتبط رؤية المؤسسة المستقبلية بعجلة تنميته وتقدمه.

هناك محاولات لتبسيط أمر هذا التداخل لدى البعض من خلال اعتماد تصنيف سطحي باعتبار أن عضو الهيئة التدريسية والطالب هما عميلين داخليين للمؤسسة التعليمية والمجتمع هو عميل خارجي. ونحن نرى أن هذا التداخل في عناصر ومكونات نظام الجودة في المؤسسات التعليمية هو عامل قوة لا ضعف كما هو موضح في الشكل رقم (2)، ويجب الأخذ بعين الاعتبار هذه



التداخلات كما هي عند تحديد سياسة الجودة للمؤسسة التعليمية، وأهم ما في الأمر هو إشراك الجميع في ذلك.

الشكل 2. العلاقات التبادلية بين عناصر المؤسسة التعليمية والمحيط

تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية يتعدى أثره الإيجابي على مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية، بل ينعكس على ضبط إيقاع العلاقات التبادلية بين المؤسسة والمجتمع ويعمل على تحسينها وتطويرها باستمرار، فالمؤسسة التعليمية لا يمكن لها أن تعمل على تطوير مخرجاتها من المؤهلات والكفاءات إلا من خلال نظام متكامل لإدارة الجودة فيها، ولا يمكن للمجتمع قياس مدى

للمؤهلات، كما هو موضح في الجدول رقم (2)، كون مؤسسات التعليم العالي معنية فقط بهذه المستويات الخمس الأخيرة.

جدول 2. واصفات المستويات الخمس العليا للإطار الوطني للمؤهلات (Level Descriptors)

| المستوى | المؤهل الرئيسي | المعرفة | المهارات | الكفايات |
|---------|----------------|--|---|---|
| 10 | دكتوراه | <ul style="list-style-type: none"> خلق المعرفة الجديدة على حدود أحدث ما توصل له العلم في مجال الدراسة وعلى الحدود بين المجالات من خلال البحث العلمي النوعي المقنع بمن يراجع من الأقران | <ul style="list-style-type: none"> إظهار القدرة على تصور وتصميم وتنفيذ وإتقان مهارات وطرائق البحث العلمي مع المعرفة التامة بمفاهيم النزاهة العلمية تحليل نقدي وتقييم وتجميع الأفكار الجديدة والمعقدة حل المشاكل الحرجة في البحث و/أو الابتكار وتوسيع وإعادة تعريف المعرفة الإجرائية القائمة أو الممارسة المهنية | <ul style="list-style-type: none"> القدرة على إظهار سلطة معرفية كبيرة القدرة على الابتكار، والاستقلالية النزاهة العلمية والمهنية الالتزام المستمر لتطوير الأفكار أو العمليات الجديدة على حدود أحدث ما توصل له العلم في مجال الدراسة بما في ذلك البحث العلمي، نشر نتائج البحوث على أقرانهم، نقد تطبيق المعرفة في سياق معين. القدرة على فهم القيم الإجتماعية وإظهار قدرات قيادية لتغيير تلك القيم. |
| 9 | ماجستير | <ul style="list-style-type: none"> المعرفة المتخصصة على حدود أحدث ما توصل له العلم في مجال الدراسة، القدرة على التفكير النقدي لقضايا المعرفة في مجال التعلم وعلى الواجهة بين مختلف المجالات المعرفة الكافية باستراتيجيات الإبداع | <ul style="list-style-type: none"> إظهار القدرة على تطبيق المهارات المتخصصة في حل المشاكل المطلوبة في البحث العلمي القدرة على ابتكار مهارات جديدة، وأدوات، وإجراءات على مستوى عال بما في ذلك المهارات التكنولوجية الجديدة والناشئة القدرة على دمج المعرفة من مختلف مجالات التعلم. | <ul style="list-style-type: none"> التعامل مع التعقيد في المسائل العلمية وإدارته صياغة الأحكام وتحويل الممارسات الجيدة إدارة سياقات الدراسة المبهمة والتي تتطلب نهجا استراتيجيا جديدا الشرع في الاجراءات وتقييم الذات تحمل مسؤولية عمل الفريق المساهمة في المعرفة المهنية القدرة على مراجعة أداء الفريق |
| 8 | الدبلوم العالي | <ul style="list-style-type: none"> المعرفة المتخصصة والمتقدمة والفهم النقدي في مجال عمل متخصص أو مجال تعلم وعلى الحدود بين مجالات التعلم فهم شامل لطرائق خلق المعرفة أو المفاهيم العلمية باستخدام مدى من المصادر المتنوعة المعرفة الشاملة في البحث العلمي والابتكارات الحالية في مجال العمل أو مجال الدراسة أو الممارسة المهنية، وأثر ذلك على النظرية والممارسة | <ul style="list-style-type: none"> مهارات حل المشكلات في مجال التخصص والقدرة على دمج المعرفة من مختلف مجالات العمل أو مجالات التعلم لحل مشاكل معقدة أو مجردة وغير معروفة الحلول باستقلالية. الاختيار النقدي لأدوات البحث والاستراتيجيات المرتبطة بالمجال العمل أو التعلم تحديد المصادر المناسبة للمعلومات أو الوسائل التحليلية في التحقيقات التي تؤدي إلى استنتاجات وحلول للمشاكل مهارات التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات المتقدمة لتقديم شرح و/أو نقد مسائل معقدة من الناحية الفنية | <ul style="list-style-type: none"> تحمل مسؤولية تصميم وتطوير طرائق مبتكرة لإدارة وتقييم الأعمال المعقدة والعمليات والموارد، أو التعلم بما في ذلك قيادة وإدارة الفرق ضمن الأنشطة المهنية أو الفنية والعمل بفاعلية كفرد. تحمل مسؤولية القيادة والأداء الاستراتيجي للفرق المهنية وللنفس وإدارة ودعم عملية توجيه التطوير المهني للأخرين القدرة على التعبير عن وجهات نظر عالمية وتقبل المسؤولية تجاه المجتمع والقيم المجتمعية والعلاقات الاجتماعية إدارة الأنشطة المهنية التي قد تكون في بيئة معقدة تكوين العلاقات مع الأقران من الممارسين المؤهلين القدرة على التقييم الذاتي وتحمل المسؤولية القيادة والمساهمة في تنفيذ المعايير الأخلاقية |
| 7 | بكالوريوس | <ul style="list-style-type: none"> فهم منهجي للنظريات والمفاهيم والمبادئ والتعميمات المتعلقة بمجال التعلم والتي بعضها على حدود أحدث ما توصل له العلم | <ul style="list-style-type: none"> إتقان المهارات والأدوات المطلوبة لحل المشاكل المعقدة في مجال متخصص من الدراسة | <ul style="list-style-type: none"> إدارة الأنشطة والمشاريع تحمل المسؤولية عن اتخاذ القرارات في سياقات العمل أو الدراسة تحمل مسؤولية عمل المجموعات والعمل بفاعلية بتوجيه من الاقران نقل وتطبيق المهارات الشخصية والإبداعية في مجموعة من السياقات |

| المستوى | المؤهل الرئيسي | المعرفة | المهارات | الكفايات |
|---------|---------------------------|---|--|--|
| 6 | الشهادة الجامعية المتوسطة | <ul style="list-style-type: none"> المعرفة بمحدودية المعارف الحالية والقدرة على التعرف على مصادر معرفة جديدة دمج المفاهيم عبر مجموعة متنوعة من المجالات المعرفة المتخصصة عبر مجموعة متنوعة من المجالات | <ul style="list-style-type: none"> إظهار التخصصية الفنية الإبداعية أو المهارات المفاهيم والأدوات في مجال الدراسة القدرة على ممارسة تقييم التخطيط، والتصميم وممارسة الوظائف الفنية والإشرافية المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات أو العمليات | <ul style="list-style-type: none"> استخدام التشخيص والمهارات الإبداعية في مجموعة وظائف واسعة ومجموعة سياقات متنوعة قبول المساءلة عن نتائج أعماله وأعمال الفريق تحمل مسؤولية الإشراف على عمل الآخرين في مجالات عمل محددة اتخاذ المبادرة لتحديد احتياجاته من التعلم والتفاعل بفاعلية في مجموعة التعلم التعبير عن رؤيا للعالم والتعبير عن التضامن مع الآخرين |

المطلوبة وعناصر الخطة الدراسية وآليات إعدادها وتنفيذها وتقييمها، وهذه المصفوفات هي:

1. مصفوفة تحليل المخرجات التعليمية للخطة الدراسية إلى كفايات مهنية:

لكل برنامج أكاديمي مجموعة من المخرجات التعليمية الموجه نحو بناء مؤهل قادر في مجال تخصصه، مبدع في عمله، وعادة ما تكون هذه المخرجات عامة أو تستند إلى هرمية محددة من المعارف والمهارات التي يجب أن يتعلمها الطالب أو يكون قادر على ممارستها، لذا فهي بحاجة إلى تحليل لتحويلها إلى كفايات تتطابق مع واصفات المستوى المهني المناظر للشهادة العلمية التي يحصل عليها الطالب بعد اجتيازها لمتطلبات المؤهل، بحيث تكون هذه الكفايات قابلة للتحقيق والقياس.

2. مصفوفة ربط الكفايات التعليمية للبرنامج بالمواد الدراسية: كل خطة دراسية تتضمن مجموعة من المتطلبات العامة مثل متطلبات الجامعة ومتطلبات عائلة التخصص، والمواد الدراسية المساندة، ومتطلبات دقيقة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً في التخصص أو البرنامج الأكاديمي، ويجب عند إعداد الخطة الدراسية أن يكون لكل مادة دراسية دور تسلسلي ومنطقي في تحقيق الكفايات المهنية بشكل كلي أو جزئي، بحيث يتم مراعاة دور المتطلب الدراسي في تعزيز مجال أو أكثر من مجالات الكفايات المهنية.

3. مصفوفة ربط الكفايات المهنية للمستوى باستراتيجيات التعليم والتعلم وأدوات قياس هذه الكفايات وتقويمها: تحقيق الكفايات المهنية لدى الدارس تحتاج إلى مجموعة من وسائل التعليم والتعلم وتكنولوجيا التعليم وإلى استراتيجيات تسمح بامتلاكها واتقانها، وتأمين ما يحتاجه الدارس من معارف ومهارات مرتبطة بهذه الكفايات، كما يجب تحديد الأدوات والطرق الكفيلة بقياس هذه الكفايات وتقييمها لدى الدارس سواء استخدمت هذه الأدوات بشكل مباشر أو غير مباشر.

اعتماد المستويات الخمس العليا في الإطار الوطني للمؤهلات مرجعا تستند إليه مؤسسات التعليم العالي في بناء الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية، يضعها أمام توجه يبتعد عن النهج المتمركز حول المعلم، باتجاه نهج يركز على المخرجات التعليمية، أي ما يجب على الطالب إتقانه أو إظهاره من معارف ومهارات وكفايات تؤهله لسوق العمل، وتسلمه بأدوات التعلم مدى الحياة.

تحديث خوارزميات إعداد الخطط الدراسية

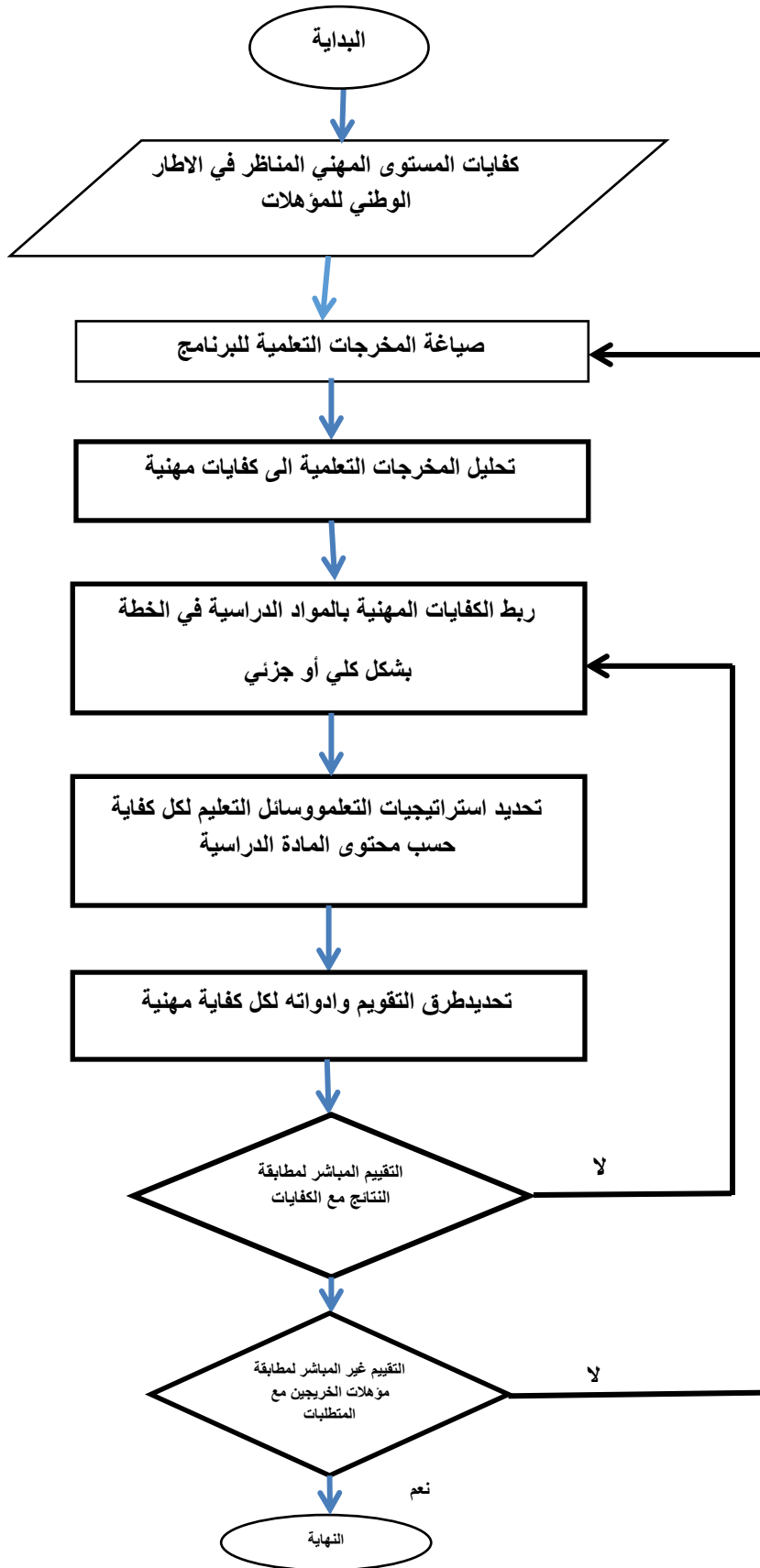
في بحث سابق صمم الباحث خوارزمية لإعداد الخطط الدراسية بما يتلاءم ومشروع تبني الإطار الوطني للمؤهلات، حيث استندت الخوارزمية على ثلاث مصفوفات ارتباط بين مخرجات التعلم المتوقعة وعناصر الخطة الدراسية، وفي هذا البحث يسعى الباحث إلى تطوير الخوارزمية المقترحة بإدخال مفهوم الكفايات وأدوات قياسها على المصفوفات المستخدمة في الخوارزمية.

إن مفهوم الكفاية كوحدة قياس للمؤهلات المطلوب تحقيقها في كل مستوى من مستويات الإطار الوطني للمؤهلات، تجعلنا نعيد النظر في مفهوم مخرجات التعلم التي استندنا إليها في تصميم وبناء الخطط الدراسية للبرامج الأكاديمية، فكل برنامج أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي يقابله مستوى مهني يتضمن جملة من الكفايات التي تؤهل خريج هذا البرنامج للمنافسة في سوق العمل.

صحيح أن لكل مستوى مهني مجموعة من المعارف والمهارات والكفايات التي يجب تحقيقها، ولكن المعارف والمهارات هي جزء من الكفايات المطلوبة حسب التعريف العلمي لهذا المصطلح، ومن هنا يجب إعادة صياغة مصفوفات الارتباط التي تمثل أدوات قياس مدى تحقيق الخطط الدراسية للمخرجات المنشودة أو المتوقعة في كل برنامج أكاديمي، وعلى ما تقدم يقترح الباحث مجموعة من التحديثات على خوارزمية تصميم الخطط الدراسية، لأن الجهات الموظفة للمؤهلات لا يهتما ماذا درس الخريج أو ما الذي تعلمه، بل يهتما مجموعة الكفايات التي يتقنها.

الشكل رقم (3) يبين عناصر الخوارزمية المحدثة لتصميم الخطط الدراسية، والتي تتضمن ثلاث مصفوفات ارتباط بين الكفايات

الشكل 3. خوارزمية بناء الخطط الدراسية بالاستناد إلى نهج الكفايات المهنية



المبحث الثالث: نتائج وتوصيات الدراسة

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثل الإجابة عن تساؤلاتها وأهدافها وتعكس أهميتها وهي كما يلي:

1. تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالاستناد إلى المخرجات يؤدي إلى تغيير إيجابي في فلسفة التعليم
2. تحديث خوارزمية تصميم الخطط الدراسية بالاستناد إلى الكفايات المهنية في الإطار الوطني للمؤهلات، يتم فيها استخدام التقييم المباشر والتقييم غير المباشر لضمان تحقيقها لمتطلبات سوق العمل.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج والاستنتاج الواردة في أعلاه يوصي الباحث بما يلي:

- تطبيق أنظمة إدارة الجودة بالاستناد إلى المخرجات بشكل متكامل وشامل يشكل الضمانة في انجاز مؤشرات أداء تسمح بتحقيق معايير الاعتماد وضمان الجودة وتسكين البرامج في الإطار الوطني للمؤهلات
- تحويل المخرجات التعليمية للبرامج الأكاديمية إلى كفايات مهنية، تستند إليها الخطط الدراسية وموضوعاتها في تأهيل الخريجين بما يتلاءم ومتطلبات الإطار الوطني للمؤهلات.
- تطوير الخطط الدراسية بالاستناد إلى بناء مصفوفات تربط الكفايات باستراتيجيات التعليم وأساليبه، وتربط الكفايات بطرق التقويم وأدواته على مستوى البرنامج الدراسي ومستوى كل مادة دراسية.

المراجع (References):

- منصور، أحمد. (2018). الإطار الوطني للمؤهلات وأثره على جودة البرامج الأكاديمية، لمؤتمر العربي الدولي الثامن لضمان جودة التعليم العالي، لبنان.
- الاطار الوطني للمؤهلات/ إقرار مجلس الوزراء - المملكة الأردنية الهاشمية 2018
- المواصفة القياسية الدولية، الأمانة المركزية ISO، جنيف، سويسرا، اصدار 2015. <http://www.iso.org>
- برنامج خبير إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية " جامعة الدول العربية"، القاهرة -2005.
- الجامعة الأردنية/ كتاب القوانين والأنظمة والتعليمات -2008 (يضم التشريعات والتعديلات حتى 2017-5-26).
- دليل اجراءات ومعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الاردنية/هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي -2015.
- Feras Mohamed Al-Azzeh "Quality assurance procedures to prepare and update a university Curriculum" AMERICAN JOURNAL OF SCIENTIFIC AND INDUSTRIAL RESEARCH© 2010 ISSN: 2153-649X

واقع استخدام العاملين في الجامعات لرأس المال الهيكلي والنتائج عن المعارف والتكنولوجيا المنقولة من خلال المشاريع التنموية - دراسة حالة: جامعة فلسطين الأهلية

م. هيثم حجازي

تكنولوجيا المعلومات

جامعة فلسطين الأهلية

haitham@paluniv.edu.ps

د. عماد الزير

إدارة الأعمال

جامعة فلسطين الأهلية

imad@paluniv.edu.ps

المخلص: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع استخدام العاملين في الجامعات الفلسطينية لعناصر رأس المال الهيكلي الناتج عن المشاريع التنموية الممولة التي تستفيد منها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من جهات دولية مثل الاتحاد الأوروبي، حيث تتضمن هذه المشاريع تنفيذ الأنشطة متنوعة يتخللها نقل للمعارف والتكنولوجيا والذي يتمثل عملياً في استخدام المؤسسة لعناصر مثل (برمجيات أو أدوات أو قواعد بيانات أو هياكل تنظيمية، أو سياسات أو إجراءات) تنتقل الى المؤسسة المستفيدة من المؤسسة الممولة أو الشريكة في المشاريع التنموية والتي تصنف في نهاية المطاف كرأس مال هيكلي والذي يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري (رأس المال غير الملموس).

جاءت درجة إدراك العاملين في الجامعات لمكون رأس المال الهيكلي البرمجيات والأدوات منخفضة بواقع %43.5 مقارنة مع مكون الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج ومكون الهياكل التنظيمية والتعليمات الذي بلغ %83.5 كأعلى نسبة. وقد بينت الدراسة وجود علاقة خطية ايجابية بين إدراك العاملين لهذه المكونات واستخدامهم لها بالشكل الأمثل في الجامعات.

أوصت الدراسة بضرورة ايلاء إدارات الجامعات اهتماماً أكبر بتنمية ثقافة إدراك واستخدام العاملين في الجامعات لبنود رأس المال الهيكلي وخصوصاً البرمجيات والأدوات التي تساعد على انجاز العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعات وضمان جودته، وكذلك بضرورة وجود مستودعات رقمية سهلة الوصول لأرشفة الأدوات والبرمجيات والهياكل التنظيمية والنماذج والاستراتيجيات والتعليمات والتي تشكل رأس المال الهيكلي للمؤسسات لتسهيل الوصول اليها واستخدامها بالشكل الأمثل.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، رأس المال الهيكلي، رأس المال الفكري، المشاريع التنموية، المعارف المنقولة، التكنولوجيا المنقولة.

1. المقدمة:

1. رأس المال البشري: ويتكون من المعارف والخبرات والمهارات

والقدرات الابداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة.

2. رأس المال الهيكلي ويتكون من:

- رأس المال الابتكار والابداع والذي يشمل على أصول الملكية الفكرية وبراءات الاختراع والعلاقات.
- رأس المال العمليات: ويشمل على عمليات وتقنيات ونظم المعلومات الادارية والرقابة والثقافة التنظيمية السائدة.
- رأس مال العملاء
- رأس المال التنظيمي: ويشمل على الأنظمة والاجراءات والأساليب الادارية وثقافة المنظمة.

وبالتركيز على نقطة البحث في رأس المال الهيكلي فقد ذكر (الزير عماد، 2018) أن رأس المال الهيكلي هو كل ما ينضج من معارف وخبرات وابتكارات لدى العاملين في المنظمة فتتحول الى قواعد بيانات وبرمجيات وأنظمة ودليل اجراءات وسياسات بحيث تمثل جميعها أدوات لتنفيذ الأعمال الاجرائية داخل المؤسسة وهي كل ما يتركه العامل بعد مغادرته للمؤسسة.

ويرى (Rose, 2000) أن رأس المال الهيكلي هو ما يترك في مكان العمل بعد مغادرة العاملين في نهاية الدوام ليشكل البنية التحتية المساندة لرأس المال البشري والذي يتضمن الطرق التنظيمية والاجراءات

مع نهاية القرن العشرين، بدأ مفهوم رأس المال الفكري يتضح تدريجياً وبدأ اهتمام الباحثين والمختصين ينصب على دراسة الأصول غير الملموسة في جوانبها المتعددة، الأمر الذي أدى زيادة الاهتمام لدى المؤسسات والمنظمات بالنظر بشكل أعمق الى أهمية الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري، رأس المال المعرفي). وكان للثورة التكنولوجية وتطور أنظمة المعلومات الإدارية الدور البارز في تشكل مفاهيم رأس المال الفكري وأهميته وقياسه ليشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي التقليدي لهذه المؤسسة. (Bollen, Vergauwen & Schieders, 2005 ويعرف ستيوارت رأس المال الفكري على أنه مادة فكرية، معرفة، معلومات، ملكية فكرية، والخبرة التي مكن استعمالها لخلق الثروة (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات، 1997). في حين رأى Edvinsson & Malone أن رأس المال الفكري هو الاختلاف بين ميزانية الشركة وقيمتها السوقية والتي تسمها بالأصول غير المباشرة أو غير الملموسة وتشمل الثقافة التنظيمية، ولاء المستفيد، قدرة الشركة على الابداع، جلب منتجات جديدة.

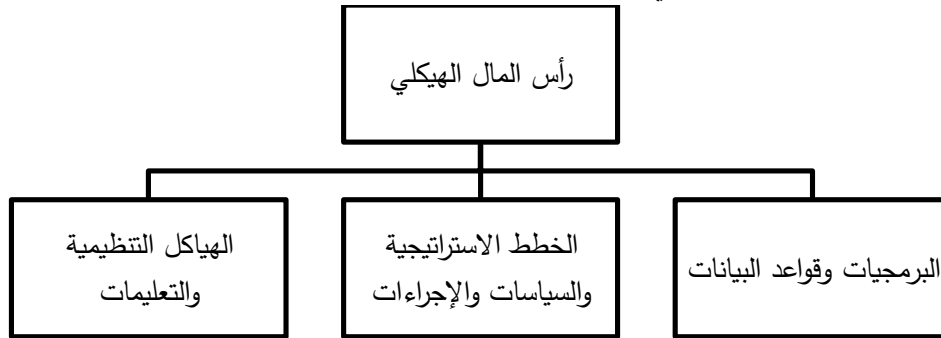
ولإلقاء الضوء على مكونات رأس المال الفكري لا بد من استعراض هذا المفهوم من وجهة نظر عدد من الباحثين والمختصين في هذا الحق، حيث عرف (Draber) رأس المال الفكري كما أورده (عبد الفتاح، 2010):

(Malhortra, 2003) وإلى الدراسة التي أجراها (الزير، عماد، 2018) ليتم فحصها في هذه الدراسة:

التقنية ومصادر المعلومات وحقوق الملكية الفكرية وهو ما تمتلكه المنظمة.

ولغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد استخدم الباحثان

بتصرف بنود محددة من مكونات رأس المال الهيكلي مستندة إلى نموذج



شكل 1. مكونات رأس المال الهيكلي (الزير، عماد، 2018)

عناصر من رأس المال الهيكلي للمؤسسة. وتتبع الأهمية إلى أن البحث يلقي الضوء على إدراك العاملين للمخرجات الفكرية والابداعية والتكنولوجية للمشاريع التنموية واستخدامهم لها في العمليات الإدارية أو الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

ان بيان مفهوم رأس المال الهيكلي -- والذي يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري -- وواقع استخدامه من خلال الإدراك والفهم والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي يساهم من رفع كفاءة المؤسسة وقيمتها ويحقق لها الميزة التنافسية بين نظرائها من مؤسسات التعليم العالي.

3. مشكلة وأسئلة الدراسة

إن توسع المؤسسات التعليمية في تنفيذ مشاريع تنموية تتضمن شراكات مع جامعات أخرى ويتخللها أنشطة لنقل المعرفة والتكنولوجيا تضاف إلى رأس المال الهيكلي لهذه المؤسسات، تخلق الحاجة الماسة إلى السؤال عن واقع معرفة واستخدام العاملين في هذه المؤسسات لرأس المال الهيكلي. ولمحاولة الإجابة عن هذا التساؤل، فقد تم أخذ حالة واقعية للدراسة وهي المشاريع التنموية التي حصلت عليها جامعة فلسطين الأهلية في الخمس سنوات الأخيرة والتي تضمنت أنشطة لنقل المعارف والتكنولوجيا. وبناءً على ما تقدم، فقد تم طرح الأسئلة بالتفصيل الآتي:

1. ما هو واقع المعارف والتكنولوجيا المنقولة في المشاريع التنموية؟
2. ما مدى معرفة العاملين في الجامعة برأس المال الهيكلي الناتج عن المشاريع التنموية؟
3. ما مدى استخدام العاملين في الجامعة لرأس المال الهيكلي الناتج عن المشاريع التنموية؟
4. ما علاقة إدراك العاملين في الجامعة لرأس المال الهيكلي واستخدامهم له؟

وفي هذه الدراسة تم استخدام النموذج أعلاه بتصرف كما يظهر تفصيله في الجدول الآتي:

جدول 1. أنموذج الدراسة

| مكون رأس المال الهيكلي | النود المشمولة |
|---------------------------------------|--|
| البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات | أدوات أكاديمية ومهنية قواعد بيانات طلبة وخريجين برمجيات إلكترونية بوابات ومنصات رقمية |
| الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج | خطة استراتيجية وتشغيلية نماذج الجودة والنماذج الإدارية المواد التدريبية والقوالب التقييم الذاتي الجامعي |
| الهيكل التنظيمية والتعليمات | الهيكل التنظيمي المؤسسي أنظمة وتعليمات أكاديمية وإدارية نظام الإدارة وتعليماتها الوصف الوظيفي |

2. أهمية الدراسة

أهمية علمية: تسليط الضوء على مفهوم جديد في الجامعات للتعرف على إدراك وواقع استخدام العاملين لهذه المعارف الناتجة ومن هنا تبرز أهمية علمية لفحص وقياس المنافع والمعارف غير المادية الناتجة عن المشاريع التنموية.

أهمية عملية يمكن أن تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق لإدارات الجامعات ومسؤولي المشاريع في المؤسسات المنتقعة من المشاريع التنموية من تسليط الضوء أكثر على أهمية استخدام العاملين للمعارف المنقولة بشكل تطبيقات عملية لتحسين مستوى جودة الأداء والارتقاء به. تكمن أهمية البحث في كونه يسلط الضوء على مفهوم جديد في المشاريع التنموية وهي المعارف والتقنيات المنقولة التي توول إلى

4. هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى استخدام ومعرفة العاملين في الجامعات للمعارف والتكنولوجيا المنقولة من خلال مشاريع تنموية تحصل عليها الجامعات من خلال الفرص التمويلية أو الاستثمارية والتي تشكل جزءاً من مكونات رأس المال الهيكلي للمؤسسة، وأما الهدف الرئيسي لهذه الدراسة فهو الخروج بتوصيات عملية لتحسين مستوى المعرفة والاستخدام لعناصر رأس المال الهيكلي والأصول الفكرية والابداعية التي تتركها المشاريع التنموية لما في ذلك من أثر على أداء المؤسسة وتحسين أداء العاملين فيها من جهة أخرى.

5. منهجية الدراسة

هذا البحث هو دراسة نظرية اعتمد فيها الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة مدى إدراك واستخدام العاملين في جامعة فلسطين الأهلية لرأس المال الهيكلي. وقد تم توزيع استبانة على عينة قصدية تكونت من الإدارة والإدارة الأكاديمية، حيث تم اختيارهم من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية وقد تم استرداد 22 استبانة صالحة للدراسة من أصل 27 أي ما نسبته 81.4%، هذا واعتمد الباحثان على الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع لبناء الإطار النظري واستعراض نماذج الباحثين في تفصيل مكونات رأس المال الهيكلي وكذلك على نتائج الاستبانة ومناقشة المفاهيم لصياغة الاستنتاجات والتوصيات الملائمة.

6. حدود الدراسة**حدود الدراسة الزمانية:**

طبقت هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2017-2018، لتشمل دراسة المشاريع التنموية في آخر خمس سنوات.

حدود الدراسة البشرية:

تمثلت في الإدارات الأكاديمية والإدارية في الجامعة (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء الدوائر الإدارية، مسؤولي المراكز).

الحدود المكانية

طبقت هذا الدراسة كحالة دراسية في جامعة فلسطين الأهلية في بيت لحم

7. مصطلحات الدراسة

- **رأس المال الفكري (Intellectual Capital):** هو عبارة عن مادة فكرية، معرفة، معلومات، ملكية فكرية، والخبرة التي يمكن استعمالها لخلق الثروة
- **رأس المال الهيكلي (Structural Capital):** هو ما يترك في مكان العمل بعد مغادرة العاملين في نهاية الدوام ليشكل البنية التحتية المساندة لرأس المال البشري والذي يتضمن الطرق

التنظيمية والاجراءات التقنية ومصادر المعلومات وحقوق الملكية الفكرية وهو ما تمتلكه المنظمة.

المعارف والتكنولوجيا المنقولة (Transferred Knowledge & Technology):

وهي كل ما يتم نقله من المشاريع التنموية على هيئة تقنيات وأدوات معرفية ونظم معلومات واستراتيجيات وأدلة وهياكل تنظيمية أو ما يتم تطويره من خبراء ومستشارين ضمن أنشطة هذه المشاريع.

المشاريع التنموية (Developmental Projects):

ويقصد بها المشاريع التي تنفذها المؤسسات بتمويل خارجي أو ذاتي وعادة ما تهدف الى تحقيق غايات تنموية مرتبطة بخطط واحتياجات قطاعية أو وطنية أو استجابة لاحتياجات المجتمع المحلي أو المنتفعين.

8. الإطار النظري**1.8. رأس المال الهيكلي ومكوناته**

يعد رأس المال الهيكلي أحد مكونات رأس المال الفكري وبالتحديد فيما يمثله من قيمة غير ملموسة يعبر عنها من خلال ما تملكه المؤسسة من أصول على هيئة برمجيات، قواعد بيانات، أنظمة وهياكل تنظيمية وبراءات اختراع وخطط وسياسات واستراتيجيات وحقوق للملكية الفكرية وأنظمة المعلومات، وهي بالتالي كل الأصول غير الملموسة التي تبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين لها في نهاية الدوام. ومن خلال التعريف نلاحظ أن رأس المال الهيكلي يشكل داعم رئيس لرأس المال الفكري حيث يتشكل رأس المال الهيكلي من المعارف والخبرات والابتكارات التي تتضح لدى العاملين.

عرف ستيفارت رأس المال الهيكلي على أنه قدرات المؤسسة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف والعلامات التجارية والتي بمجملها تمثل شخصية المنظمة وهويتها وقيمتها السوقية. واعتمد ستيفارت المكونات الآتية لرأس المال الهيكلي (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والاختراعات والتكنولوجيا والبيانات والمنشورات والخطط الاستراتيجية والإجراءات والروتين) (Stewart, 1998).

في حين رأى الباحث Chen أن رأس المال الهيكلي يهيئ للمؤسسة توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته، مما يقود الى تعزيز رأس المال الإبداعي ويتكون من (الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات التشغيلية ونظم المعلومات) (Ghen, 2004).

أما (SKANDIA) فقد قسم رأس المال الهيكلي الى برمجيات، معدات، علامات تجارية، هيكل وقدرات تنظيمية). في حين ذهب أديفيسون الى اعتبار أن رأس المال الهيكلي هو ما يرتبط بالبنية التحتية

| | |
|--------------|---|
| 1. رأس المال | ✓ مستوى القدرات والابداعات والابتكارات للمؤسسة |
| الابداع | والمتمثلة في الأصول الفكرية والملكية الفكرية |
| والابتكار | ✓ مدى الاهتمام بالتجديد المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في العمل |
| | ✓ مدى الاهتمام بالحقوق الفكرية وتسجيلها بأسماء الأفراد |
| | ✓ مدى الاهتمام بالأبحاث العلمية والتطوير |
| 2. رأس مال | ✓ مدى الاهتمام بوضع سياسات ناظمة للعمل |
| العمليات | ✓ مدى توفر أدوات للرقابة ومعايير للأداء |
| | ✓ نظم الجودة |
| | ✓ توفر قواعد بيانات وأنظمة معلومات |

ومن خلال استعراض التعريفات والنماذج المختلفة لرأس المال الهيكلي، فإن الباحثين يوضحان أهم بنود رأس المال الهيكلي من خلال الشكل الآتي:

شكل 2. مكونات رأس المال الهيكلي (المصدر: الباحثان)

2.8. أهمية رأس المال الهيكلي

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي للمؤسسات بكونها تحقق التفوق التشغيلي والميزة التنافسية من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة الى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المعقولة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية بالاستفادة من طاقة الموجودات وكذلك فإن أهمية رأس المال الهيكلي تتبع كونه ناتج عن خبرات وتجارب المؤسسة أثناء فترة من الزمن فهي غير قابلة للزوال أو التقليد بسهولة بل هي تراكمية ومرنة. واستناداً للباحثين (Housman & Goodman) (كما أورده الربيعاوي وعباس، 2016: 155) فقد شرحا أهمية رأس المال الهيكلي بالمثال الآتي: فإننا يمكن أن نرى مصنعين متشابهين في المنتج أو الخدمة ويمتلكان المعدات والأفراد والخبرات نفسها، وحتى الأثاث، إلا أننا نرى أحد هذين المصنعين ناجح بشكل أكبر ويحقق أرباحاً وتقدماً على الآخر. لذلك، فإننا نرى أن رأس المال الهيكلي يصنع المعرفة الصريحة للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالأصول غير الملموسة والتي تشكل الارث المعرفي والأنظمة والاجراءات والسياسات وقواعد البيانات التي تبقى في المؤسسة حتى بعد انتهاء العمل ومغادرة الموظفين.

وتكمن أهمية رأس المال الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي وبالتحديد في الأداء الجامعي المتميز من خلال عدة محاور ويمكن رؤية ذلك من خلال (رشيد، صالح، 2014) الذي يرى أن هناك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد رأس المال الهيكلي وأبعاد الأداء الجامعي والمتميز (نتائج تعلم الطلبة، التركيز على الزبون، التركيز على قوة العمل، نتائج القيادة والحاكمية، النتائج المالية والسوقية). من وجهة نظر أخرى، فإن استخدام التقنيات ونظم المعلومات والاجراءات الصحيحة في بيئة جامعية صحية يجعل الأداء العام للمؤسسة التعليمية ومدى رضى طلبتها وموظفيها أفضل.

للمؤسسة وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الالكترونية والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وإدارتها (Edvinsson, 1996).

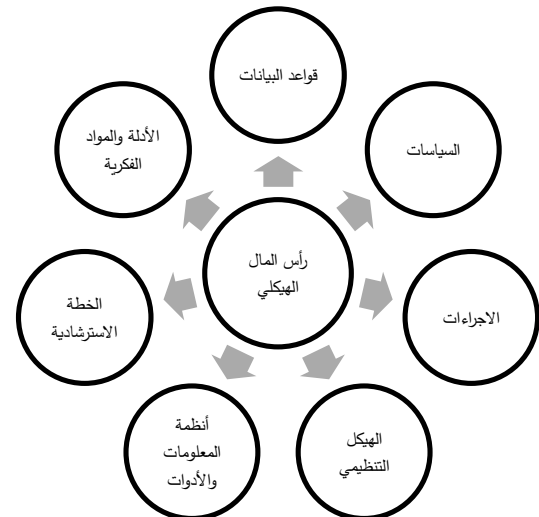
ذهب الباحث ناصر مراد الى اعتبار أن رأس المال الهيكلي يمكن اختزاله في الأصول الفكرية وتضم البرامج والاختراعات والعمليات وقاعدة البيانات والملكية الفكرية وتضم براءات الاختراع حقوق النشر والعلامات التجارية (مراد، 2006، ص75).

أما الباحث عماد الزير فقد اعتبر أن رأس المال الهيكلي يتمثل بالمكونات (الأنظمة والبرمجيات وقواعد البيانات، دليل الاجراءات والسياسات، الأنظمة والتعليمات، الخطط التشغيلية والاستراتيجية) (الزير، عماد، 2018).

ويصنف (Brooking, 1998) رأس المال الهيكلي الى:

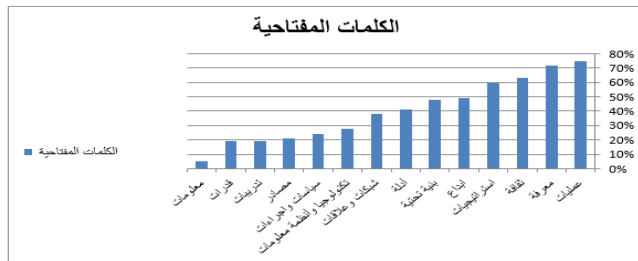
- أ. فلسفة الإدارة والتي تتمثل فيما يعتقد قاده المؤسسة وخصوصاً فيما يتعلق بالرسالة والقيم الجوهرية للمؤسسة.
 - ب. ثقافة المؤسسة والتي تتمثل بكيفية أداء المؤسسة للأعمال وخصوصاً الأنماط والقيم.
 - ج. عمليات الإدارة والتي تتمثل بكيفية معالجة المدراء لمشاكل العاملين وادارة عمليات الرقابة على الجودة والسياسات والاجراءات.
 - د. نظم المعلومات التقنية والتي بواسطتها يتم تنفيذ عمليات الادارة بشكل مؤتمت، وتقييم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة وقدرتها على العناية بالزبون ورضا العامل.
 - هـ. نظم الشبكات وهي القدرة على ربط الحواسيب مع جهات أخرى من أجل توفير قدرة للوصول الى الزبائن أو المستفيدين.
 - و. العلاقات المالية والتي تتمثل بتزويد المنظمة بالمرونة المطلوبة لزيادة السيولة النقدية بسرعة والاستجابة لمتطلبات السوق.
- وفي دراسة أخرى للباحث (شركة اسكانديا)، فقد صنف رأس المال الهيكلي حسب الجدول الآتي:

جدول 2. تصنيفات رأس المال الهيكلي (مفهوم اسكانديا)



| مكونات رأس المال الهيكلي | أمثلة على معارف وتكنولوجيا منقولة |
|--------------------------------------|--|
| برمجيات وقواعد بيانات وشبكات معلومات | قواعد بيانات قواعد بيانات جديدة لمجلات أو دوريات برمجيات لدعم العمل الأكاديمي أو الإداري شبكات أو منصات إلكترونية |
| ثقافة تنظيمية | لجان توجيهية لجان إرشادية للمشاريع |
| علاقات | شراكات جديدة مع مؤسسات أو جامعات أو مجتمع محلي |
| تدريبات | رفع كفاءات أعضاء هيئة تدريس رفع كفاءات إداريين |
| برامج أكاديمية أو مساقات | إضافة أو تعديل مساقات أو مناهج أكاديمية لبرامج محددة |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المشاريع التنموية تساهم بشكل واضح في إثراء رأس المال الهيكلي للمؤسسة التعليمية من خلال ما تضيفه من ثقافة تنظيمية جديدة وقواعد بيانات وسياسات وأدوات ومعارف وخبرات وعلاقات وإجراءات وسياسات من شأنها تحسين الميزة التنافسية لها وإبراز هويتها بشكل أفضل من خلال تراكم المعارف والخبرات والثقافات. ويتفق الجدول أعلاه مع أكثر الكلمات شيوعاً والتي تستخدم لتعريف رأس المال الهيكلي كما أوردها Gogana في دراسته (Gogana وآخرون، 2015) حيث أشار إلى أن الكلمات المفتاحية المعرفة لرأس المال الهيكلي تأتي حسب الترتيب الآتي:

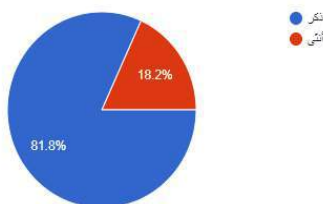


شكل 3. الكلمات المفتاحية المعرفة لرأس المال الهيكلي ونسب تكرارها في الأدبيات حسب أهميتها (Gogana وآخرون، 2015)

10. نتائج الدراسة

1.10. النتائج الديموغرافية

تم توزيع الاستبانة المبينة في المرفقات على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية وكانت التوزيعات الديموغرافية على النحو الآتي:



شكل 4. نسبة الذكور إلى الإناث في عينة الدراسة

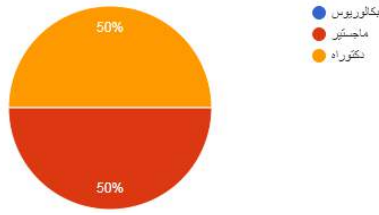
9. واقع التكنولوجيا والمعارف المنقولة في المشاريع التنموية

إن عدداً كبيراً من المشاريع التي تنفذها الجامعات الفلسطينية والمدعومة من جهات أجنبية خارجية مثل (الاتحاد الأوروبي، الاتحاد الأوروبي، الوكالة الأميركية للتنمية، الوكالة الألمانية للتنمية والتعاون الدولي) تتضمن أنشطة مختلفة يجري فيها نقل لمعارف جديدة وتكنولوجيا جديدة للمؤسسة المستفيدة وعادة ما تدرج التكنولوجيا ضمن ما يسمى التكنولوجيا اللينة والتي تشمل استخدام الخبرات الأجنبية والمؤسسات الاستشارية، أو شراء براءات اختراع، أو برامج حاسوبية أو قواعد بيانات. أما المعارف فعادة ما تكون على هيئة تطوير مناهج، أدلة للسياسات والإجراءات والأنظمة والتعليمات أو الهياكل التنظيمية أو الثقافة المؤسسية. وبالرغم من أن التعريفات التي تتناول مفهوم نقل التكنولوجيا أو حتى المعرفة جميعها تشير إلى نقل التكنولوجيا والمعرفة من الجامعات ومعاهد البحث إلى سوق العمل أو المجتمع، إلا أن الباحثين قد استخدموا مفهوم النقل هنا الواقع بفعل تنفيذ أنشطة لمشاريع تنموية في مؤسسات التعليم العالي.

وللحديث بشكل مفصل عن بعض الأمثلة من المعارف والتكنولوجيا المنقولة في المشاريع، فإن الجدول الآتي يوضح بعض بنود رأس المال الهيكلي وبعض الأمثلة التي تم استخلاصها من خلال دراسة المشاريع التي نفذتها جامعة فلسطين الأهلية وبعض الجامعات الفلسطينية:

جدول 3. بنود رأس المال الهيكلي وأمثلة من المعارف والتكنولوجيا المنقولة

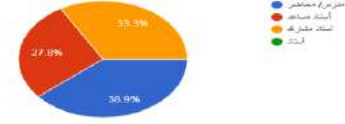
| مكونات رأس المال الهيكلي | أمثلة على معارف وتكنولوجيا منقولة |
|--------------------------|---|
| أدوات | أطار ومخطط للمناهج الأكاديمي، أدوات مراجعة الخطط الأكاديمية أدوات تقويم طلبة أو أعضاء هيئة تدريس أدوات تخطيط استراتيجي |
| سياسات | سياسات تعليم وتعلم (التعلم القائم على المشاريع) سياسات تقويم تعلم أو برامج (rubric forms) سياسات تشبيك مع مؤسسات من القطاع الخاص سياسات دعم الريادة والابتكار سياسات تدريب ميداني وعملي سياسات مشاريع تخرج سياسات لحفظ حقوق الملكية الفكرية |
| تعليمات | تعليمات تحسين الجودة والتنوعية تعليمات رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة أخلاقيات مهنة أدلة عمل manuals أو أدلة تشغيلية |
| إجراءات | إجراءات تقويم وتقييم (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، برامج) إجراءات ربط العمل الأكاديمي مع سوق العمل |
| هياكل تنظيمية | هياكل تنظيمية مقترحة لبعض الدوائر أو الأقسام أو المراكز تعديل هيكلية اللجان أو المجالس |



شكل 6. الدرجة العلمية

2.10. مدى إدراك العاملين في الجامعة لمكونات رأس المال الهيكلي

جاء إدراك العاملين في الجامعة للمكون الأول لرأس المال الهيكلي وهو البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات كما هو مبين في الجدول الآتي:



شكل 5. الرتب الأكاديمية

في حين توزعت النسب بالتساوي حسب الدرجة العلمية بواقع

50% ماجستير و50% دكتوراه

جدول 4. نتائج مدى إدراك العاملين بالمكون الأول لرأس المال الهيكلي

| المكون الأول: البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات | نعم | لا | لا أعلم |
|---|--------------|--------------|--------------|
| تتوفر أدوات لمراجعة المناهج الأكاديمية في الجامعة مثل (Program Map) | 31.8% | 13.6% | 54.4% |
| تتوفر أدوات تحديد المسار المهني للطلبة في الجامعة مثل (تمهيد) | 31.8% | 13.6% | 54.4% |
| تتوفر قاعدة بيانات لمتابعة الخريجين مثل Graduate Tracking System GTS تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الخريجين | 63.6% | 9.1% | 27.3% |
| تتوفر برمجيات إلكترونية لإدارة اللقاءات والنقاشات وورش العمل | 36.4% | 36.4% | 27.3% |
| تتوفر بوابة إلكترونية لرؤية فرص العمل والعمل الحر الخاصة بالخريجين مثل (بوابة تعمل) | 36.4% | 31.8% | 31.8% |
| تتوفر منصات تقنية لمشاركة الأفكار الريادية والإبداعية مثل (Platform Open Innovation) | 18.2% | 40.9% | 40.9% |
| تتوفر بوابة أكاديمية (قاعدة بيانات) للطلبة في الجامعة لتسهيل العمل الأكاديمي | 86.4% | 0.0% | 13.6% |
| الوسط الحسابي | 43.5% | 20.8% | 35.7% |

الإدراك والمعرفة بوجود هذا المكون 56.4% مقابل 43.5% لنسبة الإدراك. أما بخصوص المكون الثاني والمتعلق بالخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج وكذلك بعض المواد الفكرية التدريبية والنوادي المعرفية، فإن الجدول الآتي يبين نتائج معرفة العاملين وإدراكهم لها:

نلاحظ أن جانب إدراك العاملين في الجامعة لمكون رأس المال الهيكلي الأول وهو البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات جاءت منخفضة إذا ما تم اعتبار إجابة لا وإجابة لا أعلم هي بمثابة عدم إدراك بوجود بنود المكون الأول من رأس المال الهيكلي، حيث بلغت نسبة عدم

جدول 5. نتائج إدراك العاملين بالمكون الثاني لرأس المال الهيكلي

| المكون الثاني: الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج | نعم | لا | لا أعلم |
|--|--------------|--------------|--------------|
| تتوفر نماذج للجودة مثل مخطط المساق، اسناد مساق لعضو هيئة تدريس وتحديد كتاب مرجعي | 86.4% | 0.0% | 13.6% |
| تتوفر في الجامعة نماذج صياغة وتقييم خطط الأعمال (Business Canvas) | 40.9% | 27.3% | 31.8% |
| تتوفر مواد تدريبية في الجامعة في مجالات المهارات الحياتية والريادية | 86.4% | 9.1% | 4.5% |
| يتوفر نادي للمناظرات في الجامعة | 63.3% | 22.7% | 13.6% |
| تتوفر في الجامعة مواد تدريبية خاصة بأساليب التدريس وربطها مع احتياجات سوق العمل | 50.0% | 27.3% | 22.7% |
| تتوفر قوالب للشراكات ومذكرات التفاهم مع المؤسسات باللغتين العربية والانجليزية في الجامعة | 68.2% | 9.1% | 22.7% |
| تتوفر خطة استراتيجية لدى الجامعة | 90.9% | 9.1% | 0.0% |
| تتوفر مادة للتقييم الذاتي للجامعة تشمل مراجعة لكافة مناحي العمل الجامعي (البرامج، الموارد، الإدارة، الطلبة، المالية، الجودة... الخ). | 72.7% | 4.5% | 22.7% |
| الوسط الحسابي | 69.9% | 13.6% | 16.5% |

أما بخصوص المكون الثالث والمتعلق بالهياكل التنظيمية والتعليمات والأنظمة، فإن الجدول الآتي يبين نتائج معرفة العاملين وإدراكهم لها:

نلاحظ أن جانب إدراك العاملين لهذا المكون جاء مرتفعاً بواقع 69.9% لزيادة تأثير كل من نماذج الجودة ومواد التدريب والخطط الاستراتيجية للجامعة بواقع 86.4%، 86.4%، 90.9% بالترتيب وإدراك العاملين لهم إدراكاً مرتفعاً.

جدول 6. نتائج إدراك العاملين بالمكون الثالث لرأس المال الهيكلي

| لا أعلم | لا | نعم | المكون الثالث: الهياكل التنظيمية والتعليمات |
|---------|-------|-------|--|
| 4.5% | 9.1% | 86.4% | يتوفر هيكل تنظيمي شامل في الجامعة |
| 0.0% | 18.2% | 81.2% | يتوفر الوصف الوظيفي الخاص بي وبدائرتي |
| 9.1% | 9.1% | 81.8% | تتوفر تعليمات تغطي مناحي العمل في الجامعة |
| 4.5% | 9.1% | 86.4% | تتوفر إجراءات ناظمة للتعليمات في العمل الإداري والأكاديمي في الجامعة |
| 9.1% | 9.1% | 81.8% | توفر الجامعة نظام إدارة للجودة يحتوي على وصف كامل للنماذج والأدوات ومواعيدها |
| 5.4% | 10.9% | 83.5% | الوسط الحسابي |

نلاحظ هنا أيضاً أن إدراك العاملين للهياكل التنظيمية والتعليمات جاءت مرتفعة بواقع 83.5% ويعزى ذلك إلى الارتفاع في إدراك العاملين بوجود هيكل تنظيمي شامل في الجامعة وكذلك للإجراءات الناظمة للعمل الإداري والأكاديمي.

3.10. مدى استخدام العاملين في الجامعة لمكونات رأس المال الهيكلي للإجابة على السؤال المتعلق بمدى استخدام العاملين لمكونات رأس المال الهيكلي، نبدأ بالمكون الأول لرأس المال الهيكلي وهو البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات حسب الجدول الآتي:

جدول 7. استخدام العاملين لمكون رأس المال الهيكلي الأول

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المكون الأول: البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات |
|------------|--------|--------|----------|---------------|--|
| 18.20% | 22.70% | 31.80% | 22.70% | 4.50% | استخدم تقارير من قاعدة بيانات الخريجين في الجامعة |
| 54.50% | 22.70% | 18.20% | 0% | 4.50% | استخدم البوابة الأكاديمية أو أحد تقاريرها أو بياناتها لغايات العمل لدي |

يفترض الباحثان هنا أن الاجابات التي حملت "لا أوافق بشدة" و "لا أوافق" ومحايد" تعبر عن استخدام قليل أو محدود لمكونات رأس المال الهيكلي، وبالمقابل الاجابات التي حملت "أوافق" و "أوافق بشدة" تعبر عن الاستخدام المعقول أو المتكرر لهذه البنود.

ومن الواضح من خلال الجدول أن القيم جاءت مرتفعة للاستخدام نظراً لارتفاع الادراك بها في جدول 5 وهما على النحو الآتي:

جدول 8. إدراك العاملين لبعض مكونات البند الأول من رأس المال الهيكلي

| | | | |
|-------|------|-------|--|
| 27.3% | 9.1% | 63.6% | تتوفر قاعدة بيانات لمتابعة الخريجيين مثل Graduate Tracking System GTS تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الخريجين |
| 13.6% | 0.0% | 86.4% | تتوفر بوابة أكاديمية (قاعدة بيانات) للطلبة في الجامعة لتسهيل العمل الأكاديمي |

أما بخصوص استخدام العاملين للمكون الثاني من رأس المال الهيكلي وهو الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج، يوضح الجدول الآتي هذه النسب:

جدول 9. استخدام العاملين للمكون الثاني من رأس المال الهيكلي

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | المكون الثاني: الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج |
|------------|--------|--------|----------|---------------|---|
| 45.50% | 45.50% | 9.10% | 0% | 0% | استخدم نماذج الجودة في عملي |
| 31.80% | 36.40% | 22.70% | 4.50% | 4.50% | تقوم الجامعة على تنفيذ برامج تطوير أداء المحاضرين وأساليب التدريس لديهم |
| 9.10% | 36.40% | 36.40% | 9.10% | 9.10% | أستخدم قوالب للشراكات ومذكرات تفاهم ونماذج اتفاقيات في عملي |
| 22.70% | 54.50% | 18.20% | 4.50% | 0% | لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتطوير المناهج والبرامج الأكاديمية |
| 54.50% | 40.90% | 0% | 4.50% | 0% | شاركت في صياغة الخطة التنفيذية لدائرتي أو قسمي |

يلاحظ من الجدول ارتفاع نسب الاستخدام المنعكس من ارتفاع "أوافق" و "أوافق بشدة" كانت كالآتي:

نسب الإدراك بالمكون، ويمكن ملاحظة أن نسب الذين أجابوا على

جدول 10. مجموع نسب أوافق وأوافق بشدة لاستخدام المكون الثاني لرأس المال الهيكلي

| مجموع نسب "أوافق" و "أوافق بشدة" | المكون الثاني: الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج |
|----------------------------------|---|
| 91.00% | استخدم نماذج الجودة في عملي |
| 68.20% | تقوم الجامعة على تنفيذ برامج تطوير أداء المحاضرين وأساليب التدريس لديهم |
| 45.50% | أستخدم قوالب للشراكات ومذكرات تفاهم ونماذج اتفاقيات في عملي |
| 77.20% | لدى الجامعة استراتيجية واضحة لتطوير المناهج والبرامج الأكاديمية |
| 95.40% | شاركت في صياغة الخطة التنفيذية لدائرتي أو قسمي |

ويلاحظ أن البند الأقل استخداماً وهو استخدام القوالب ومذكرات التقاهم ونماذج الاتفاقيات، كان يعزى للإدراك المنخفض والواضح في الجدول 6 مقارنةً مع البنود الأخرى في نفس المكون.

أما بخصوص استخدام العاملين للمكون الثالث من رأس المال الهيكلي وهو الهياكل التنظيمية والتعليمات، يوضح الجدول الآتي هذه النسب:

جدول 11. استخدام العاملين للمكون الثالث من رأس المال الهيكلي

| المكون الثالث: الهياكل التنظيمية والتعليمات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---------------|----------|--------|--------|------------|
| يمتاز الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة | 9.10% | 405% | 18.20% | 54.50% | 13.60% |
| توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة | 4.50% | 13.60% | 27.30% | 50% | 4.50% |
| أستطيع الوصول الى نماذج وأنظمة ومعايير الجودة في الجامعة | 0% | 0% | 18.20% | 54.50% | 27.30% |

الآتي والذي يجمع نسب "أوافق" و"أوافق بشدة"

يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع نسب الاستخدام للمكون الثالث

من مكونات رأس المال الهيكلي والتي تتوضح بشكل مفصل في الجدول

جدول 12. مجموع نسب أوافق وأوافق بشدة لاستخدام المكون الثالث لرأس المال الهيكلي

| المكون الثاني: الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج | مجموع نسب "أوافق" و "أوافق بشدة" |
|---|----------------------------------|
| يمتاز الهيكل التنظيمي بالجامعة بالمرونة | 68.10% |
| توثق الجامعة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة | 54.50% |
| أستطيع الوصول الى نماذج وأنظمة ومعايير الجودة في الجامعة | 81.80% |

ويلاحظ أن الأقل استخداماً كان الأقل إدراكاً، لذلك ولدراسة معامل الارتباط بين الإدراك والاستخدام، فقد تم استخدام معامل بيرسون بعد ان تم احتساب إدراك كل عامل لبنود رأس المال الهيكلي باستخراج عدد "نعم" في اجابته لجميع اسئلة الاستبانة وقسمتها على عدد فقرات اسئلة الإدراك، وكذلك احتساب استخدام بنود رأس المال الهيكلي من خلال استخراج "أوافق" و "أوافق بشدة" لكل عامل من العينة ولجميع محاور الاستبانة والأسئلة المتعلقة بالاستخدام وقسمتها على عدد أسئلة الاستخدام، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول 15. ارتباط ادراك العاملين لمكونات رأس المال الهيكلي واستخدامهم لها

واستخدامهم لها

| الاستجابات | ادراك العاملين لمكونات رأس المال الهيكلي (عدد الفقرات 20) | استخدام العاملين لمكونات رأس المال الهيكلي (عدد الفقرات 10) |
|------------|---|---|
| 1. | 0.55 | 0.4 |
| 2. | 0.45 | 0.8 |
| 3. | 0.85 | 0.9 |
| 4. | 0.55 | 0.9 |
| 5. | 0.85 | 0.6 |
| 6. | 0.7 | 0.6 |
| 7. | 0.85 | 0.7 |
| 8. | 0.75 | 0.8 |
| 9. | 0.85 | 1 |
| 10. | 0.5 | 0.5 |
| 11. | 0.85 | 0.8 |
| 12. | 0.7 | 0.9 |
| 13. | 0.3 | 0.5 |
| 14. | 0.85 | 0.7 |
| 15. | 0.75 | 0.6 |
| 16. | 0.55 | 1 |

ويلاحظ أن النسبة الأقل كانت من نصيب السياسات والاجراءات النازمة للعمل، وهذا ما ينعكس من الجدول 6 وبالتحديد في بند "تتوفر تعليمات تغطي مناحي العمل في الجامعة" مقارنةً مع غيرها من البنود.

وللاطلاع على النتائج الكلية لدرجة إدراك العاملين لمكونات رأس المال الهيكلي، فإن الجدول الآتي يوضح الوسط الحسابي لإدراك العاملين (من أجابوا "نعم") على المكونات مجتمعة.

جدول 13. الوسط الحسابي لإدراك جميع بنود مكونات رأس المال الهيكلي

| مكونات رأس المال الهيكلي | الوسط الحسابي لإدراك العاملين |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات | 43.5% |
| الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج | 69.9% |
| الهياكل التنظيمية والتعليمات | 83.5% |
| الوسط الحسابي | 65.63% |

حيث يلاحظ من الجدول أعلاه أن أقل مكون من مكونات رأس المال الهيكلي إدراكاً من قبل العاملين كان البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات، ويعزى ذلك لقلّة الاهتمام بتعزيز المعرفة والوعي لدى الإدارات الأكاديمية بوجود أدوات لمراجعة المناهج مثلاً أو لنشر الأفكار الإبداعية والابتكارات. على صعيد آخر، كانت النتائج الكلية لدرجة استخدام العاملين لمكونات رأس المال الهيكلي ملخصة في الجدول الذي يوضح الوسط الحسابي لاستخدام العاملين (من أجابوا "أوافق"، "أوافق بشدة") على المكونات مجتمعة.

جدول 14. الوسط الحسابي لاستخدام جميع بنود مكونات رأس المال الهيكلي

| مكونات رأس المال الهيكلي | الوسط الحسابي لاستخدام العاملين |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| البرمجيات وقواعد البيانات والأدوات | 59.05% |
| الخطط الاستراتيجية والسياسات والنماذج | 75.46% |
| الهياكل التنظيمية والتعليمات | 68.13% |
| الوسط الحسابي | 67.55% |

3. تضمين ورشات العمل والمؤتمرات الخاصة باختتام المشاريع التنموية شراً وافياً للأصول غير الملموسة التي حصلت عليها الجامعة جراء أنشطة نقل المعارف والتكنولوجيا.

ثالثاً: على المستوى البحثي والمعرفي:

باعتبار هذه الدراسة الأولى من نوعها باستهدافها رأس المال الهيكلية وربطه بالتكنولوجيا والمعارف المنقولة في المشاريع التنموية، يوصي الباحثان باستكمال الدراسات في مجال رأس الفكري بشكل عام ورأس المال الهيكلية بشكل خاص وبالتحديد دراسة العلاقة بين مكوناته وأداء العاملين في الجامعات ودرجة الإبداع لديهم وكذلك مستوى الابتكار والريادة في هذه الجامعات. كما يوصي الباحثان بزيادة المحتوى العربي المعرفي في مجال رأس المال الفكري وعلى وجه الخصوص رأس المال الهيكلية نظراً لندرة الدراسات والأبحاث في هذا المجال. كذلك يوصي الباحثان بإجراء دراسات حول علاقة رأس المال الفكري للجامعات وتصنيفها عربياً وعالمياً.

المراجع العربية:

1. عبد الفتاح، حازم. (2010). *تكنولوجيا تطبيق أرس المال الفكري*، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
2. الزير، عماد (2018). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية*، رسالة ماجستير، جامعة الجنان، لبنان
3. مراد، ناصر (2008): *الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية*، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، العدد: 10، ص 75.
4. الربيعاوي، سعدون، وعباس، حسين (2015). *رأس المال الفكري*، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
5. صالح عبد الرضا رشيد، & صباح حسين شناوة الزيايدي. (2014). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(3)، 6-35.

المراجع الأجنبية:

1. Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
2. Malone, E. L. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. NY: Harper Business.
3. Rose, Ian. Valuing Intellectual Capital. *Summary Report: IBR Consulting Services Ltd.*, March 17,2000, p. 5.

| الاستجابات | ادراك العاملين لمكونات رأس المال الهيكلية (عدد الفقرات 20) | استخدام العاملين لمكونات رأس المال الهيكلية (عدد الفقرات 10) |
|------------|--|--|
| .17 | 0.7 | 0.6 |
| .18 | 0.95 | 0.7 |
| .19 | 0 | 0.4 |
| .20 | 0.3 | 0.6 |
| .21 | 0.85 | 0.9 |
| .22 | 0.4 | 0.5 |

وبعد احتساب معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ 0.51253 عند مستوى دلالة 0.00، يتضح وجود ارتباط ايجابي خطي بين ادراك العاملين لمكونات رأس المال الهيكلية في الجامعة واستخدامهم له، وهنا يتعزز لدى الباحثين فرصة تعميم التوصيات بضرورة المعرفة والإدراك لهذه المكونات حتى يتم استخدامها بالشكل الأمثل والصحيح.

11. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، فإن الباحثين ارتأياً أن يقدموا التوصيات على عدة مستويات:

أولاً: مستوى الإدارات العليا للجامعات:

1. إيلاء اهتمام أكبر بالأصول غير الملموسة والمتمثلة بالمعارف والخبرات والإبداعات والثقافة التنظيمية والتي تشكل مكونات حقيقية لرأس المال الهيكلية في الجامعات وتحقق الميزة التنافسية.
2. رسم سياسات واضحة لتعميم مكونات رأس المال الهيكلية والمتمثلة بالأدلة والسياسات والاجراءات والخطط الاستراتيجية وقواعد البيانات والأدوات على جميع العاملين المعنيين في الجامعة والتأكد من وصولها بشكل صحيح لهم.
3. تقييم استخدام العاملين لمكونات رأس المال الهيكلية بشكل دوري وخصوصاً القيادات الأكاديمية فيما يخص الأدوات وأنظمة المعلومات وقواعد البيانات التي تتعلق بالعملية الأكاديمية وخدمة الطلبة.
4. تضمين الخطط الاستراتيجية والتشغيلية أنشطة محددة لرفع مستوى الوعي لدى العاملين في الجامعة بما هو متاح بين أيديهم من معارف وتكنولوجيا منقولة والتي تشكل جزء من مكونات رأس المال الهيكلية وكيفية استخدامها بالطرق المثلى.

ثانياً: على المستوى المهني:

1. تطوير منصات رقمية خاصة بأرشفة وحفظ كافة الأصول غير الملموسة والتي تشكل جزءاً من رأس المال الهيكلية.
2. التواصل بشكل مستمر بين الدائرة المختصة بالمشاريع التنموية والعاملين في الجامعة لرفع مستوى الوعي بالمعارف والتكنولوجيا وكيفية استخدامها بالطرق المثلى لوجود علاقة خطية واضحة بين الإدراك والاستخدام لهذه الأصول غير الملموسة.

7. Kok, A. (2007). Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning. *The electronic journal of Knowledge management*, 5(2), 181-192.
8. Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European management journal*, 14(4), 356-364.
9. Brooking, A. (1998). *Intellectual capital*. Cengage Learning EMEA.
10. Gogan, L. M., Duran, D. C., & Draghici, A. (2015). Structural capital-A proposed measurement model. *Procedia economics and finance*, 23, 1139-1146.
4. Malhotra, Y. (2003) Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development. United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic and Social Affairs: Division of Public Administration and Development Management, New York, 4 – 5 September 2003.
5. Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, 37(7), 56-59.
6. Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*, 5(1), 195-212.

The impact of a weight training program on some special physical abilities, skill performance, and digital level of discus throwing contestants out of sitting position Under the quality system

Mahmoud Mohammed Labib ,

Assistant Professor - South Valley University,
Arab Republic of Egypt

Amany Mobark Kamal Ahmed

Introduction and research problem:

Individuals gain physical fitness from weight training, whose benefits not only cause physical changes, but also gain self-confidence in dealing with others and improve energy levels, increase the ability of individuals to work in many activities of daily life, as well as increase strength, the efficiency of the musculoskeletal organs and the improvement of muscle tone (10: 1).

muscle strength is the basis of physical performance, if not less than it is one of the most important pillars of movement or sports practice, in addition, muscle strength is one of the important characteristics in the exercise of sport, which directly affect the movement speed , health of skin , required skills. It is considered one of the most important dynamic factors of motor performance , the cause of progress in performance. The amount of force in motor performance may be simple or large depending on the amount of resistance and the duration of the stimulus (13: 240).

Discus players are characterized by the control of neuromuscular action, which is the compatibility and speed of reaction, strength, speed and strength of the lower and upper limbs of the player and flexibility and agility, The disc throwing contest is characterized by the features of all competitions throwing in athletics, The length of the throw distance depends on the flexibility and accuracy of compatibility in the movement performance between the two legs movements and the throwing arm, The distance of the throw is increased when the disc is released at the appropriate speed and angle (3: 95)

"Osama Riyad" (2000) states that from this point of view, the philosophy of the state has tended to care for this group of disabled persons, and to train them and employ them through many bodies and ministries, And provided them with many sports and recreational activities because of the utmost importance to the disabled, The goals of practicing sports activity for the handicapped are more important than the healthy ones. In addition to being therapeutic, physical, psychological, and social and rehabilitation goals for the disabled, it is also a means of speeding the return of the disabled to his society and his success and success as a member of this society (1:19).

Through the researcher's knowledge of previous studies and research, the researcher did not find any studies that dealt with the development of a program using weight training to develop muscle strength and

to recognize its effect on some special physical abilities and digital level to throw the disc to the physically disabled players, drawing the attention of the researcher about conducting the study.

Search Goal:

The current research aims to develop a weight training program and learn about its effect on some special physical abilities, skill performance, and digital level of discus throwing contestants out of sitting position For Paralysis Class (6).

Research hypotheses:

In light of the research objective, the researcher assumes the following hypotheses:

1. There are statistically significant differences between the averages of the pre. and post criteria of the research group in the special physical abilities under consideration (Strength, muscular arm capacity, flexibility, compatibility, muscular endurance) For throw disc competitors and for the benefit of post measurement.
2. There are statistically significant differences between the average of the pre. and post criteria of the research group in the skill and digital performance of discus throwers out of sitting position and for the benefit of the post-measurement.
3. The percentage improvement between the pre and post measurement of the research group is different in the particular physical abilities under consideration and the skillful performance and digital level of discus throwers out of sitting position.
4. There is a statistically significant correlation between the digital level and the physical variables in question in post measurement of sample's members.

Research terms:

Throwing Disc out of sitting position:

It is a Paralympic sport for people with special needs. It is a physically disabled athlete who practices the sport of throwing the disc by sitting on a chair because of a disability that affects his motor ability. (Procedural definition)

Research Methodology:

The researcher used the experimental approach to the nature of the research, using the experimental design of one group using the pre and post measurements.

research community:

The research community included the participants of the disc thrower for the physically disabled in the governorates of Qena and Sohag. They were 22 disabled persons with polio in the lower limbs who belong to the 6 class according to the division of the International Federation of the physically disabled, They range in age from 18-35 years.

The research sample:

The researcher selected a sample of (22) twenty-two of the participants who threw the disc out of sitting position registered in Qena and Sohag for

athletics and participants in the Egyptian Paralympic Athletics Championships 2016/2017 (they are all the research community) , And then two of the contestants was excluded due to the irregularity of the training to become the total of the sample of (20) contestants , the sample was divided into (10) ten contestants representing the sample exploratory has undergone the experiment the number of (10) 45%) of the total research community.

The numerical distribution of the members of the society and the sample of the research:

Table (1) The numerical distribution of the members of the society and the sample of the research:

| Research community | Research sample | Excluded | Exploratory experiment | Basic experiment |
|--------------------|-----------------|----------|------------------------|------------------|
| 22 | 20 | 2 | 20 | 22 |
| 45% | 90% | 10% | 90% | 45% |

Table (1) shows that members of the basic research experiment amounted to 10 contestants with 45% of the total research community.

The researcher calculated the mean, median, deviation standard and coefficient torsion of the sample in question to find homogeneity among the sample members in light of the variables in question .

Homogeneity of sample members:

Table (2) Prem test of growth and physical variables, skill and numerical variables of the sample under study (n = 20)

| Variables | | Unit | Mean | Median | deviation standard | coefficient torsion |
|---------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------------------|---------------------|
| Age | | Year | 24.01 | 24.20 | 2.77 | 0.20- |
| Tall | | cm | 157.56 | 157.23 | 4.05 | 0.25 |
| Weight | | K g | 74.74 | 75.00 | 6.69 | 0.12- |
| Training age | | Year | 4.10 | 4.00 | 0.68 | 0.44 |
| Lengths | Arms | Cm | 80.72 | 80.49 | 2.24 | 0.32 |
| | The humerus | Cm | 24.53 | 24.69 | 0.67 | 0.70- |
| | Forearm | Cm | 28.46 | 28.40 | 0.45 | 0.39 |
| | Shoulder | Cm | 18.01 | 18.10 | 0.53 | 0.54- |
| | Length of sitting | Cm | 81.40 | 80.68 | 3.93 | 0.55 |
| Circumference | Shoulders | Cm | 48.23 | 48.07 | 0.97 | 0.52- |
| | Chest | Cm | 97.09 | 98.42 | 3.72 | 1.06- |
| | Waist | Cm | 92.85 | 92.45 | 3.95 | 0.30 |
| | The humerus | Cm | 35.10 | 33.68 | 3.54 | 1.21 |
| | Forearm | Cm | 28.37 | 28.60 | 1.74 | 0.40- |
| Physical variables | Wrist | Cm | 17.57 | 17.63 | 0.43 | 0.40- |
| | Strength | Kg | 96.73 | 96.50 | 9.75 | 0.07 |
| | Muscle endurance | Number | 14.40 | 15.00 | 1.76 | 1.02- |
| | Ability | Number | 5.75 | 5.63 | 0.86 | 0.48 |
| | Flexibility | Cm | 28.10 | 28.25 | 0.99 | 0.45- |
| Technical variables | Compatibility | Number | 8.30 | 9.00 | 1.34 | 1.57- |
| | Performance level | Degree | 11.05 | 11.00 | 2.33 | 0.60 |
| | Digital level | M | 10.58 | 10.50 | 1.26 | 0.18 |

Table (2) shows that the torsion value ranged between (1.57-:1.21), which was limited to (± 3) indicating the homogeneity of the sample in the previous variables.

Data collection tools and means:

First: Instruments and devices used in the measurement:

- weights Bunch of (50: 100) kg
- Weight bars.
- Weight Tires.

- Medical balance to measure weight in kilograms.
- Camera to portray the skillful performance.
- scaling ruler.
- Resistometer to measure length in centimeters.
- Measuring tape divided by centimeters.
- Stop Watch.
- pull ups.
- Medical Balls.

- control signs.
- Swedish seats.
- Lab Top and C.D.
- 1 gram discs.

Second: morphological measurements: include measurement of:

1. Lengths (arm length, The humerus length, forearm length, shoulder length, and length of sitting).
2. Circumferences (shoulder circumference, chest circumference, waist circumference, pelvic circumference (deletion), peritoneal circumference, forearm circumference, and wrist circumference).

The morphological measurements were carried out on Sunday 25/6/2017.

Third: Expert survey forms.

By reading the scientific references and previous available studies, most studies concluded that the most important physical abilities of the disc extrusion competition were: muscle ability, muscular strength, compatibility, elasticity, and musculoskeletal.

- The most important physical abilities of the sitting contest disc.
- Tests of the physical abilities selected for the sitting throwing disc .
- On proposed exercises for the development of physical capacity.

Fourth: Tests of used physical abilities:

After the expert questionnaire was emptied, the following tests were found:

Table (3) The percentage of opinions of the experts in the physical abilities of the sitting throwing contest (n = 10)

| Tests | Opinion | Importance percentage | | | | | |
|--------------------|-----------------------------------|-----------------------|------------|--------|------------|--------|------------|
| | | Number | Percentage | Number | Percentage | degree | Percentage |
| Physical abilities | The muscular capacity of the arms | 10 | 100% | - | - | 10 | 100% |
| | The muscular strength | 10 | 100% | - | - | 10 | 100% |
| | compatibility | 10 | 100% | - | - | 9 | 90% |
| | Flexibility | 9 | 90% | 1 | 10% | 8 | 80% |
| | Muscle endurance | 9 | 90% | 1 | 10% | 8 | 80% |

Table (3) shows that the approval rate ranged from (90%: 100%). The researcher accepted the approval of (90%) or more to accept each capacity of physical abilities. Thus, the most important physical abilities of the disc throwing contest out of sitting position were identified as follows:

- Muscle ability

Table (4) Percentage of expert opinions on the proposed tests for physical capacity measurement of the sitting throwing disc contest under research. (N = 10)

| s | Physical capacities | test | attachment | unit | percentage | |
|---|-------------------------|------------------------|------------|--------|------------|-------|
| | | | | | Not agree | agree |
| 1 | Arms' muscular capacity | Softball | (3 – 5) | Number | - | 100% |
| 2 | Muscular strength | Muscular strength test | (1 -5) | kg | - | 100% |

- Physical capacity tests.
 1. Maximum Force: Muscle Strength Test (13: 121).
 2. Muscle-bearing: pull ups test (14: 98).
 3. Muscle strength of the arms: Test the soft ball for maximum distance It measures the muscle strength of the arms and shoulder , its measurement unit is meter. (14: 89-91)
 4. Flexibility: Test the elasticity of the shoulders with the rotation of the arms behind the inserted stick. It measures the elasticity of the shoulders and the measurement unit of is the centimeter. (13: 128).
 5. Compatibility: Motor kinetic velocity test (13: 123).

- Digital level measurement (according to international competition law).

Fifth: Data collection forms:

- The personal data registration form included the initial data including (name, age, height, weight, age of training).
- Collective registration form for pre and post physical measurements under research .
- The skill level assessment form for the throwing skill of the sitting disc.
- Data entry form for the digital level.

- muscle strength
- compatibility
- muscle bearing
- flexibility.

Determine the physical fitness tests for the sitting throwing disc.

The impact of a weight training program on some special physical abilities, skill performance, and digital level of disc throwing contestants out of sitting position Under the quality system

| s | Physical capacities | test | attachment | unit | percentage | |
|---|---------------------|--------------------------------|------------|--------|------------|-------|
| | | | | | Not agree | agree |
| 3 | Flexibility | Shoulders flexibility | (4 – 5) | Cm | 10% | 90% |
| 4 | compatibility | Motor velocity of the two arms | (5 – 7) | Number | - | 100% |
| 5 | Muscular endurance | Pull ups | (5 – 6) | Number | 10% | 90% |

Table (4) shows that the percentage of approval ranged from (90%: 100%). The researcher agreed with 90% approval. The physical tests for the disco throw contest out of sitting position have been determined.

Scientific transactions of physical and skill tests:

A- Stability:

To calculate the stability of physical and physiological tests, the researcher used the method of application and re-application on a

sample of (10) ten players from outside the research sample and from the same research community and they have the same specifications of the original sample and with a time interval of five (5) days between the first and second applications and table (5) shows The correlation coefficients between the two applications.

Table (5) Correlation coefficients between the first and second applications of physical tests and technical variables for the disc throwing contestants out of sitting position to verify the stability of the tests (n = 10)

| Tests | Unit | 1 st application | | 2 nd application | | Coefficient of correlation | |
|---------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|----------------------------|------|
| | | SMA | standard deviation | SMA | standard deviation | | |
| Physical variables | Strength | Kg | 94.50 | 10.36 | 95.20 | 9.22 | 0.96 |
| | Muscle endurance | Number | 14.40 | 1.71 | 15.00 | 2.00 | 0.91 |
| | Ability | Number | 5.88 | 0.91 | 6.15 | 1.60 | 0.93 |
| | Flexibility | CM | 27.80 | 1.23 | 28.50 | 1.20 | 0.88 |
| | Compatibility | Number | 8.40 | 1.35 | 9.00 | 1.33 | 0.86 |
| Technical variables | Performance level | Degree | 11.50 | 2.17 | 11.80 | 2.20 | 0.88 |
| | Digital level | M | 10.55 | 1.42 | 10.90 | 1.85 | 0.91 |

The value (Coefficient of correlation) of the table at the level of significance (0.05) = 0.632

Table (5) shows the following:

- The correlation coefficients between the first and second applications of physical tests, the skill performance and the digital level ranged from 0.88: 0.96, which are statistically significant correlation coefficients indicating the stability of the tests.

B) Honesty:

Table (6) The significance of the differences between the upper spring and the lowest spring in the variables under consideration Man and Tiny and non-barometric methods (n = 10)

| Variables | | Lowest spring | | Upper spring | | Value of z |
|--------------------|-------------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------|
| | | Average of Ranks | Total ranks | Average of Ranks | Total ranks | |
| Physical variables | Strength | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 1,96 |
| | Muscular inducement | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 2,02 |
| | Ability | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 1,99 |
| | Flexibility | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 1,99 |
| | Computability | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 2,02 |
| Skill variables | Skill performance level | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 1,96 |
| | Digital level | 2.00 | 6.00 | 5.00 | 15.00 | 2,02 |

The Paradigmatic value of (Z) at the level of significance (0.05) = 1.96.

Table (6) shows the following:

- There are statistically significant differences between the upper spring and the lower spring in the variables under consideration and in favor of

the higher spring, which means that the tests are able to distinguish between different groups.

Proposed Program: (Annex 6)

To prepare the proposed sports program, the researcher studied many specialized scientific researches in the Arab and foreign countries as well as the opinion of many experts in the field of sports, taking into account that these experts are academic and at least the rank of assistant professor. Each expert expressed his opinion in terms of: The proposed program has been designed in the light of the following scientific foundations:

The scientific foundations for the development of the program:

1. Taking into account the type and severity of disability.
2. The gradient is easy to hard and simple to composite and in line with disabled abilities.
3. Training should include training most of the upper body parts, especially the large ones.
4. The program should achieve the objectives for which it was developed.
5. The contents of the program, the nature and disability of disabled persons should be proportionate.
6. The content of the program should be interesting and enjoyable to attract the disabled.
7. The program should include the collective activities for the disabled person to deal with his colleagues.
8. The program should include cooperative activities that develop the skill of friendship as well as leadership and subordination.
9. The program should be characterized by simplicity, diversity and individual differences.
10. The program adds something to the life of the disabled.
11. To help the disabled to improve the basic physical abilities those qualify him to raise the digital level of throwing disc competition.
12. Assisting the disabled to develop his self-confidence and develop his personality through his success in sports activities.

Program Time Limitation:

The time of implementation of the program was determined by (12) week by 4 training units per week. The researcher determined the time of these units according to the degree of inducement as follows:

- Maximum load unit = 100 minutes.
- High load unit = 90 minutes.
- Average load unit = 80 minutes.

Defining program components:

In the light of the analysis of the content of the scientific research and references and through the results of the questionnaire survey experts, this showed the approval of (75%) of the experts on the components of the program and time allocated to each part of the contents of the program, namely:

- **Warm up (15) minutes.**
- **Main part (60: 80) minutes.**
- **Calming (5) minutes.**

Warm-up:

This section contains a general configuration of the upper part of the body and its main components through small games, and the time of this part is (15) minutes.

It aims to:

1. Preparing Disabled to receive the main activity of the training module.
2. Enter the body in the circle of continuous movement.
3. Development of the disabled person's ability to perform properly.
4. Increase the digital level of contestants throwing a disc.

The main part:

Exercise:

This section contains:

1. Building exercises.
2. Exercises with free weights.
3. Exercises with aids.
4. Exercises to improve the motor speed of the arms.
5. Exercises to improve the motor speed of the arms.
6. Exercises to improve the flexibility of shoulders and trunk.
7. Exercises with small tools.

Exercise aims to:

1. Improve and develop the elements of fitness in question.
2. Raising the skill level and the digital level of the contestants sitting threw a disc.
3. Strengthening the upper body to replace the disabled from the lower part.
4. Help the disabled to carry out his life tasks more and easier than it was.
5. Improving the disabled person's self-image and improving his or her own idea.

The physical aspects are:

• Muscle strength (chest and arms):

- Increase the efficiency of the body to do its job under work and effort.
- Increase muscle capacity for difficult tasks.
- Helps to develop various physical qualities.

- **Muscle skin (for arms and shoulders)**
 - Raise the efficiency of the work of internal organs.
 - Increase the ability of the disabled to continue to perform for a long time.
 - Increased resistance of the disabled to overcome physical stress.
- **Eye-hand compatibility:**
 - Increase the ability of the disabled to sense the time and place.
 - Increase the ability of the disabled to calculate the correct timing in the performance of movements.

Calming

This part contains a range of calming and relaxation movements and many different relaxation exercises which are characterized by diversity and time of this part 5 minutes.

This part aims to:

- Turn the disabled response into a positive response.
- Reduce stress and anxiety to the maximum degree.
- Increase the level of control of the body organs.

Search procedures:

A) Survey study:

The researcher conducted an exploratory study on (6) disabled persons who meet the specifications of the sample in the period from 1/1/2017 until 4/1/2017, **in order to identify:**

1. Fit the application program on the research sample.
2. The appropriateness of the existing training course.
3. The possibility of implementing the program in light of the available resources.
4. The suitability of tools and devices for the sample in the subject of the study.

The survey resulted in:

Table (7) The significance of the differences between the average of the pre and the post measurements of the physical abilities of research group Special are under consideration for throwing disc out of sitting position (n = 10)

| VALUE OF Eta | Value of "T" | Post- measure | | Pre-measure | | Unit | Tests |
|--------------|--------------|--------------------|--------|--------------------|-------|--------|----------------------|
| | | Standard deviation | SMA | standard deviation | SMA | | |
| 0.60 | ±3.70 | 6.04 | 112.65 | 9.07 | 98.95 | Kg | Strength |
| 0.65 | ±4.12 | 2.01 | 18.60 | 1.90 | 14.40 | Number | Muscular endorsement |
| 0.83 | ±6.61 | 0.93 | 8.58 | 0.84 | 5.65 | Number | Ability |
| 0.74 | ±5.02 | 1.99 | 32.13 | 0.58 | 28.41 | Cm | Flexibility |
| 0.86 | ±7.45 | 1.37 | 13.10 | 1.40 | 8.20 | Number | Compatibility |

Tabular Value of "T" at degree of freedom (9) and the level of significance (0.05) = 2.26

Table (7) shows the following:

1. Tests, tools, and devices suitable for the sample in question.
2. Fit the contents of the program and suitability to apply to the research sample.
3. The assistants understand the nature of the study and its objectives.

B) Application of research:

Pre- measurements:

The researcher carried out pre- measurements of lengths, circumferences, special physical variables under study, skill level, and numerical level of the sample in question from 10/1/2017 to 13/1/2017.

Implementation of the program:

The researcher implemented the proposed program attachment (6) in the period from 15/1/2017 to 13/4/2017 on the sample in question for a period of 12 weeks, with 4 training units per week (Saturday, Monday, Wednesday, and Friday)

Post-measurement:

After the end of the program implementation period, the researcher carried out post measurements of each of the special physical variables under study, the skill level, the digital level, from 14/4/2017 to 18/4/2017, with the same conditions of pre-measurement, using the same measurement tools, under the same circumstances.

Statistical method used:

The following statistical transactions were used: SMA, Intermediate, Standard Deviation, Torsion coefficient, Coefficient of correlation and Test "T". The researcher was satisfied with the level of significance at (0.05). The researcher also used the SPSS program to calculate some statistical transactions.

Showing findings:

Validation of the first hypothesis, which states: *There are statistically significant differences between the average of the pre and the post measures of the research group in the special physical abilities under discussion for the throwers of the disc out of sitting position and for the benefit of the post measure.*

There were statistically significant differences between the average of the pre and post-criteria for the special physical abilities of research group under the

research for disc thrower out of sitting position for the benefit of pre measure, and the ETA values showed the effect of the proposed program in improving these variables.

Table (7) and Figure (1) show statistically significant differences between the pre and postural measures in all the physical tests under study in the research sample that used the training in the method of (weight), Which shows that the training program using weights with the impact and effectiveness of lead to physical capacity development in physical tests in question as the value of (t) calculated to test the power pressure in front of the bar-handed chest (3.70), For the muscular endurance component to test the endurance on the pull ups sport, the ultimate value of (T) was 4.12, For the power element, the value of (t) was calculated by throwing a soft ball for the maximum distance (6.61), While the flexibility component to test the elasticity of the shoulders was calculated (t) (5.02), The correlation between the eye and the hand was calculated at (7.45), And those values are greater than the tabular value of (t) at the degree of freedom (9) and the level of significance (0.05) = 2.26 This indicates the high level of fitness elements for the candidates throwing disc out of sitting position.

The researcher attributes these results to the effectiveness of the physical exercises that he used within the content of the proposed training program in addition to that the sample in question of the physically disabled and those who have a determination and desire to challenge and ability to adhere to the training program, The 12-week period of the program was suitable for a change in the physical capacity of the sample due to the adjustment of physical loads. The overall development principle for physical abilities during the implementation of the training program had a positive effect on the development of all physical abilities. The exercises for the development of physical abilities are similar in nature to the nature of the performance of physical tests in question. The similarities in performance

Table (8) The significance of the differences between the averages of the pre and the post- measures of the research group in the performance of skill and the digital level of the participants of disc throwers out of sitting position (n = 10)

| ETA ² VALUE | "T" value | POST MEASURE | | Pre measure | | Unit | Tests |
|---------------------------|--------------|--------------------|-------|--------------------|-------|--------|-------------------|
| | | standard deviation | SMA | standard deviation | SMA | | |
| 0.95 | *12.66 | 1.34 | 22.30 | 1.93 | 11.30 | Degree | Performance level |
| 0.0.97 | *16.52 | 1.45 | 16.40 | 1.15 | 10.60 | cm | Digital Level |

The value of (t) the table at the degree of freedom (9) and the level of significance (0.05) = 2.26

Table (8) shows that:

There were statistically significant differences between the average of the pre and the post-measures of the research group in the numerical and skillful performance of the disc throwers. The ETA values also

mechanics of the exercises leading to the nature of the performance of the tests contribute to the improvement of the tests results.

El said Abdel-Maksoud Amer (1997) indicates that training using the (weight) technique is one of the most important means of developing muscle capacity, Because it increases the speed of motor performance by increasing the ability of muscles to contract faster and more explosive during the movement of each joint And the high intensity using the method of (weight) leads to improving compatibility within the muscle and between muscle groups working, which leads to improvement of strength without an increase in muscle mass and the training of the weight for beginners to increase muscle strength and ability to performance requirements with high efficiency (11: 8).

The researcher pointed out that the improvement in the post measurement of the pre measurement in physical variables occurred as a result of the proposed training program weights and applied research sample, which was directed during the load to develop muscle strength, the nature of the physical effort added to the weight training leads to improve player level, and works to improve all his physical organs and help him to perform the duties of his life efficiently and easily, Numerous studies have proved the important role of the exercise in weight training in improving the fitness and health of the player and the extent of their ability to upgrade the level of the player in all aspects of the body, The results also showed a significant change in the sample and improved significantly due to the nature of the physical exercises equipped with weight training, which led to the improvement of these aspects in a positive and efficient manner, through the results showed.

Validation of the second hypothesis, which states: *"There are statistically significant differences between the average of the pre and post measures of the research group in the performance of skill and the digital level for the participants of disc throwers out of sitting position and for the benefit of post measure."*

showed the effect of the proposed program on improving these variables.

This is confirmed by the study of "Khalid Ebada" (1997) (7), where it indicated the superiority of the experimental group on the control group in the pre measurements of muscle strength and the level of skill performance under study, , And the study of Sabri Qutb (2002). (9) It indicated that there was a

development in the special physical characteristics (maximum strength - characteristic strength of speed - endorsement of strength) and the development of the efficiency of the skillful performance of the falls on both feet.

The researcher attributes statistically significant differences between the average of the pre and the post standards of the research sample in the skill level of the disc throwing skill to the effect of the training program which included the educational exercises for the technical performance of each stage of the artistic performance and the learning exercises using the disc positively affected the skill level of the disc throwing.

The researcher attributed the statistically significant differences between the average of the pre and the post measures of the research sample in the numerical level of the skill of throwing the seating disk to increase the physical abilities through the training program in the style of (weight) and also to repeat the throwing operations using the disc, Al-Hasan Abdul-Majid Hassan (2012) indicates that throwing competitions differ from other competitions where the movement of the body and its ability to motor performance is linked to the tool that throw is designed to become the distance traveled by the tool expressing the ability of the individual to achieve the motor (5: 91)

Therefore, the training program (weighting) had an effect on the improvement of skill level and

Table (9) Percentage improvement of the research group in the special physical abilities, under consideration, and the skillful performance and digital level of the sitting throwing contestants of disc (n=10)

| Improvement rate % | Post- test average | Pre-test average | Tests | |
|--------------------|--------------------|------------------|----------------------|--------------------|
| 13.85% | 112.65 | 98.95 | Strength | Physical variables |
| 29.17% | 18.60 | 14.40 | Muscular endorsement | |
| 51.89% | 8.58 | 5.65 | Ability | |
| 13.09% | 32.13 | 28.41 | Flexibility | |
| 59.76% | 13.10 | 8.20 | Compatibility | |
| 97.35% | 22.30 | 11.30 | Skill performance | Skill variables |
| 54.72% | 16.40 | 10.60 | Digital level | |

Table 9 shows the following:

The improvement percentage of the research group in the special physical abilities, under consideration, and the skillful performance and digital level of the sitting throwing contestants of disc ranged between (13.09%: 97.35%), indicating the positivity of

Table (10) Correlation coefficients between the digital level and the physical variables under study by the sample group members in the post measurement (n = 10)

| Digital level | Skillful performance level | Variables | |
|---------------|----------------------------|--------------------|--------------------|
| ± 0.81 | ± 0.72 | Strength | Physical variables |
| ± 0.79 | ± 0.75 | Muscle endorsement | |
| ± 0.68 | ± 0.64 | Ability | |
| ± 0.71 | ± 0.66 | Flexibility | |
| ± 0.71 | ± 0.77 | Compatibility | |

The value tabular (t) at the degree of freedom (8) and the level of significance (0.05) = 0.632

Table (10) shows the following:

numerology and agreed with the results of the study of Firas Mohammed Hussein (2002) 12 and Hanaa Hussein Rizk (1991).

In addition, the researcher attributed these results to the fact that the proposed training program using the method of weighting has included skilled physical exercises based on scientific basis and taking into consideration the principle of gradation and continuity. It is characterized by the use of many aids which the researcher considers to be the necessary means to develop the physical level, The training program consisted of gradual training loads, increasing the intensity of the intensity, and using the method of conception, which had a great impact on the development of the physical abilities under consideration. This is in line with the findings of Jaber Abdul Aziz Seif (2014), Hamdi Al-Sayed Abdul Hamid (2016), 6 Obaidah Dahesh Mahmood (2013), 11 Khalid Abdul-Rauf. (1997). (2) Mustafa Abdul Khaleq Al-Washahi (2010). (16) These studies indicate that the development of physical abilities leads to the development of the level of digital achievement.

Findings of third proposal that indicates: *The percentage improvement between the pre and post measurement of the research group is different in the specific physical abilities, under consideration, and the skillful performance and digital level of the sitting throwing contestants of disc.*

the proposed program in improving these variables.

Results of the fourth hypothesis: which states:

There is a statistically significant correlation between the digital level and the physical variables under study in the sample members in the post measure.

There is a statistically significant correlation between the skill level, the digital level and all the

physical variables (strength, muscular endurance, ability, flexibility, compatibility) of the sample.

Extractions

1. The existence of statistically significant differences between the pre and post measurements of the sample in all physical variables in the research and in the direction of post measurements.
2. There are statistically significant differences between the pre and post measurement of the sample in question in the level of skill performance and the numerical level of the participants throwing the disc in the seating and in the direction of pre measurement.
3. There is a difference in the percentages of improvement rate in the physical variables in question, indicating that the training program (heavy weights) had a positive effect on the improvement of the physical level of the participants throwing a disc.
4. There is a difference in the percentages of the improvement rate of the sample in question in the level of skill performance and the numerical level of the participants of throwing the disc, indicating that the training program has had a positive effect on improving the skill and digital levels.

Recommendations:

Based on the findings of the research and in the light of the conclusions reached, the researcher recommends the following:

Arabic References:

1. Guided by the proposed training program using weight training to develop the special physical abilities and the level of skill and the digital level of the sitting throwing contestants of disc during the different training stages.
2. Use weight training to develop muscle strength as a basis for other physical abilities before and during the skill training in the training program of the sitting throwing contestants of disc.
3. Generally directing the results to the training personnel and trainers in field and track competitions especially in the training programs and applying them to different age stages of the contestants.
4. Utilizing from the results of the research in the development of scientific solutions to the shortcomings of the digital level of contestants throw disc seating and problems of stability performance and pressure training and poor of players level achievement.
5. Conducting similar research aimed at designing training programs using various regulations in athletics competitions.
6. The need to pay attention to the sport of the physically disabled , provide incentives and material and human potential to them and improve their physical and skilled level.

| | | |
|---|------------------------------------|---|
| Disabled Sports, Dar Elfekr Alarabi, Cairo. | Osama Riyad Ali (2000): | 1 |
| Program to develop muscular capacity using ballistic training for sitting volleyball players, MA, Faculty of Physical Education, Sadat City University. | Elham Mohamed Reda (2014): | 2 |
| Track and field competitions, Dar Elfekr Alarabi, Cairo. | Bastiose Ahmed 1997: | 3 |
| The impact of a training program on the weight at the level of the hijack of the major technical skill grab the opposite center of the wrestlers, MA, Faculty of Physical Education for Boys, Helwan University. | Jaber Abdul Aziz Saif (2014): | 4 |
| The effectiveness of developing some compatibility abilities related to performance and its relation to the numerical level of the junior thrower, , MA, Faculty of Physical Education for Boys, Helwan University. | Hassan Abdul Majeed Hassan (2012): | 5 |
| The effect of compound training on the muscular balance of the muscles of the two feet and the lateral deviations and the numerical level of throwing the spear contestants, Ph.D., Faculty of Physical Education, Mansoura University. | Hamdi El Sayed Abdel Hamid (2014): | 6 |
| The impact of a training program on weightlifting for the development of force on the performance of lifting skill to the highest conflict situation ground for wrestlers from 18 to 20 years, MA, Faculty of Physical Education in Port Said, Suez Canal University. | Khaled Abdul Ra'uf Obada 1997: | 7 |
| Sporting Training Theories of the Basic Aspects of the Training Process ", Maktabet Al Hassana, Cairo. | Alsaid Abdel Maqsoud: 1997 | 8 |
| The enzymatic responses accompanying the development of endurance and its compounds (bearing the force - bearing speed) for some movements of falling on the legs of the wrestlers, Master, Faculty of Physical Education for Boys, Alexandria University. | Sabry Ali Qutb: 2002 | 9 |

The role of social media in higher education classrooms: an analysis of students' attitudes towards Twitter use for Academic Purposes

Dr. Ilham Hassan Fathelrahman H. Mansour
School of Management Studies
University of Khartoum, Sudan
Email: e.mansour@uofk.edu

Dr. Azza Hassan Fathelrahman H. Mansour
College of Arts
Imam Bin Abdulrahman Bin Faisal University, KSA
Email: ahfathelrhman@iau.edu.sa

ABSTRACT : *Social media are increasingly been used in higher education classrooms as educators lean on technology to mediate and enhance their teaching and learning process. This study aims to explore students' perceptions and attitudes towards the use of social media as an effective academic tool. 149 Undergraduate Saudi female students enrolled in four courses at Imam Bin Faisal University were surveyed about their attitude towards Twitter usage in classroom interactions, as well as, their perceptions regarding the use of social media in teaching practice. Findings indicate that in general, students have positive attitudes toward using Twitter for academic purposes. Additionally, students favorably perceived that Twitter facilitates knowledge sharing and collaborations and interactions in the classroom but to a lesser extent enhancing their sense of learning.*

This study shed light on the potential opportunities that Twitter use in the classroom could bring to the teaching and learning process in higher education that impacted the quality of the students' learning experience.

Keywords: *Social media; Twitter; Higher Education; Saudi Arabia.*

1. INTRODUCTION:

Microblogging, such as twitter, is one of the most popular forms of social media, has grown rapidly and shows potential for impact on the way people communicate and share information [9]. Twitter is a social networking site that offers microblogging services which allow users broadcast short posts called tweets limited to 280 characters. Twitter, as an emerging social media, has been narrowly used in college classrooms across disciplines [1]. Social networking tools, like Twitter, are beginning to demonstrate their potential as a powerful communication and collaboration tools in social, political, and educational arenas. [3]With the increased popularity and exponential growth of Twitter, educators have begun to experiment with it to determine its potential for communication and collaboration, both in and out of the classroom [3]. Such social networking site is increasingly playing a role in education [5], and has become the most widely adopted by the current generation of students [10]. Thus, the prominence of social networking sites in people's lives, especially students, has prompted the discussion of social media use in education and its role in improving the quality of student-teacher communication [16].

Several researchers had looked at the use of Twitter for educational purposes at the university level. Their research indicated that Twitter has started to be used in higher education. For instance, Dunlap & Lowenthal [8] analyzed the use of Twitter in online courses and have found that Twitter is a powerful tool for establishing informal, free-flowing, just-in-time communication between and among students and faculty. [6] looked at Twitter as a tool for student-teacher communication that had a positive impact on student learning and promotes collaboration knowledge construction and socially enriched pedagogies. [11] reported a generally positive reaction

among students to the knowledge and information-sharing benefits of social media for educational purposes. Other studies have investigated live-tweeting during lectures and tutorials e.g. [4] found that Twitter enables frequent class discussions and enabled conversations to happen in class more easily while [14] found that Twitter can be an effective tool in the classroom and identified 13 ways in which Twitter can be used during class and served as a reinforcement/connection between the material and the "real world" with a range of benefits, from more productive classroom conversations. Other research streams have examined Twitter as a tool to support informal learning beyond the classroom (e.g. [9], and [13]). [9] found that Twitter provided students with collaborative learning opportunities and teachers with a means for facilitation of lessons/activities. [13] explained the advantages of Twitter as an informal learning tool in encouraging the combined knowledge creation of a group better than individuals' diaries and discussion, as it can facilitates sharing of ideas outside the classroom by an online platform that enables readily available access at random times. On the other hand, [15] explore the use of Twitter, in a business classroom and advocate its benefits for student engagement in experiential learning. His findings revealed that the tool aids in reaching educational goals with particular benefits in cases where the students interact with the professor on Twitter. Similarly, [12] found that students and faculty were both highly engaged in the learning process in ways that transcended traditional classroom activities. An examination of the content of the tweets suggests that students engaged with faculty and each other in a vibrant and connected virtual learning community. The authors also found that Twitter is beneficial for education because it is used to help students develop their social skills and helps foster academic achievement.

Moreover, some specific benefits and uses of Twitter when used in a university classroom environment have been highlighted in previous research. According to [10] one of the major benefits of Twitter is its ability to connect students and increase engagement among them. Whereas, [7] found that students acknowledged a good number of social and pedagogical benefits related to the integration of Social Networks Sites in their online learning environment, including: facilitation of communication among students and student-instructor; student participation and collaboration; and motivation. [1] reports that Twitter is used for by students: to receive immediate and frequent course information; to ask questions to the mentor; to update course assignments, and to share helpful information from outside the textbook with their fellow classmates and mentor immediate and frequent course information; to ask questions to the instructor; to update course assignments; and to share helpful information from outside the textbook with their fellow classmates and instructor. Similar findings were earlier reported by [19] who found that Twitter was used to share coursework, communicate and to connect with professionals in the study area. It is clear from the literature that, generally, Twitter provides an ideal space on which students and lecturers instantly interact, either inside or outside the classroom, hence enhances social presence amongst students [8]. In the context of Malaysia [2] reported that micro-blogging has proven to be an impetus tool for teaching and learning. It effectively complements blended learning by allowing students contextualize the learning outcomes in relation to course objects; it affords students an opportunity to participate in comprehensive learning where they either individually or collectively help each other; it helps students internalize the course content through reflective learning; and it influences students to tweet a wide range of professional items related to their course of study.

However, while latest research has investigated the potential use of social media tools in the classroom to enhance teaching and learning in higher education, little research has examined students' perceptions and attitudes towards social media use as an academic tool to enhance their educational Experience, especially in Saudi Arabia.

Therefore, the purpose of the current study is to explore the views of female students at Imam Bin Abdulrahman Bin Faisal University (Al-Dammam) university, regarding the use of social networks for academic purposes. The scope of this study is limited to Twitter alone as a social media tool because of its popularity and intense usage in Saudi Arabia. Saudi Arabia has the highest number of active Twitter users in the region with 2.4 million users, which

accounts for 29 percent (dropped from 40% in 2014) of all active Twitter users in the Arab world [17] Specifically, this paper aims to achieve the following objectives:

1. To assess the students' perceptions of using Twitter to enhance the quality of classrooms interactions?
2. To explore the students' attitudes towards using Twitter for academic purposes?
3. To determine the factors impact the students' attitudes towards using Twitter for academic purposes?

2. METHOD:

2.1. PARTICIPANTS

Participants for this study consisted of 149 undergraduate students from face-to-face multimedia design courses taught by the coauthor of this paper at the College of Art in Imam Abdulrahman Bin Faisal University in Saudi Arabia. Students in these courses voluntarily participated in the online survey.

2.2. PROCEDURES

The data collection method used in this study is a quantitative research technique, which has the form of a cross-sectional, structured, close-ended, self-administered questionnaire for the gathering of data. To address the research questions data were collected using Google online survey administered to a sample of undergraduate female students enrolled in the fourth year. A convenient sample of 149 female students represents the study population.

SPSS 25 (Statistical Package for Social Science) was used in order to analyze the data obtained from the questionnaires. Each questionnaire was coded and entered into the SPSS data file. In order to obtain the results and findings of the research, many analysis techniques were used. The first technique used was the descriptive analyses which were run on the demographics of respondents indicating the sample profile and characteristics. Next, regression analyses were conducted in order to determine the relative importance of the independent variables on attitudes towards using Twitter in classroom communications.

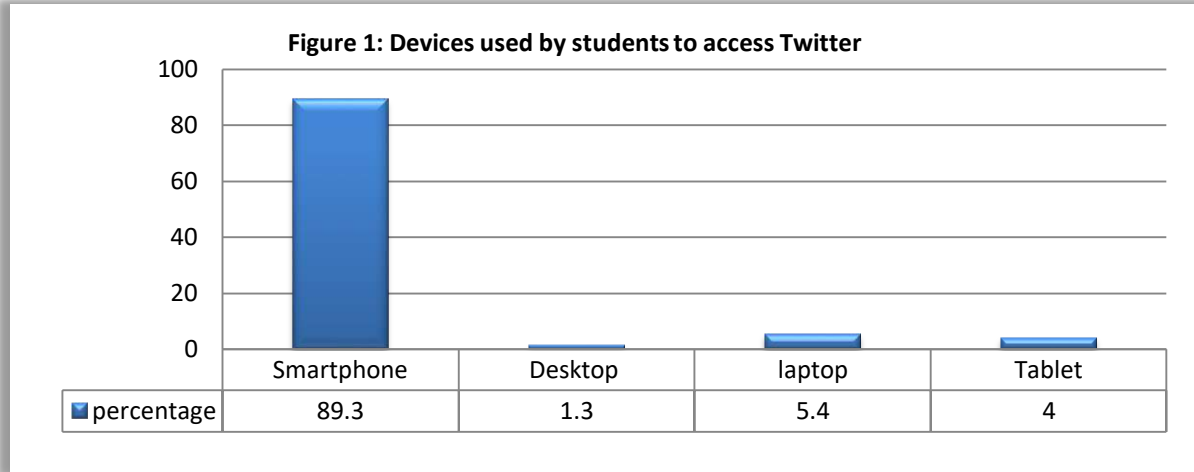
The questionnaire consisted of three major sections; the first section is related to the respondents' experience with Twitter. Section two related to the questions assessed the extent to which the Twitter facilitate knowledge sharing, collaboration and interaction, sense of learning and the student's' perspectives of using Twitter in the teaching process. Students responded to these items with a five-point Likert scale where (1) represents strong disagreement and (5) represents strong agreement adapted from previous literature (e.g. Barczyk & Duncan (2013) and Rovai's 2002). Demographic questions are presented in section three.

3. RESULTS AND ANALYSIS:

3.1. SAMPLE CHARACTERISTICS:

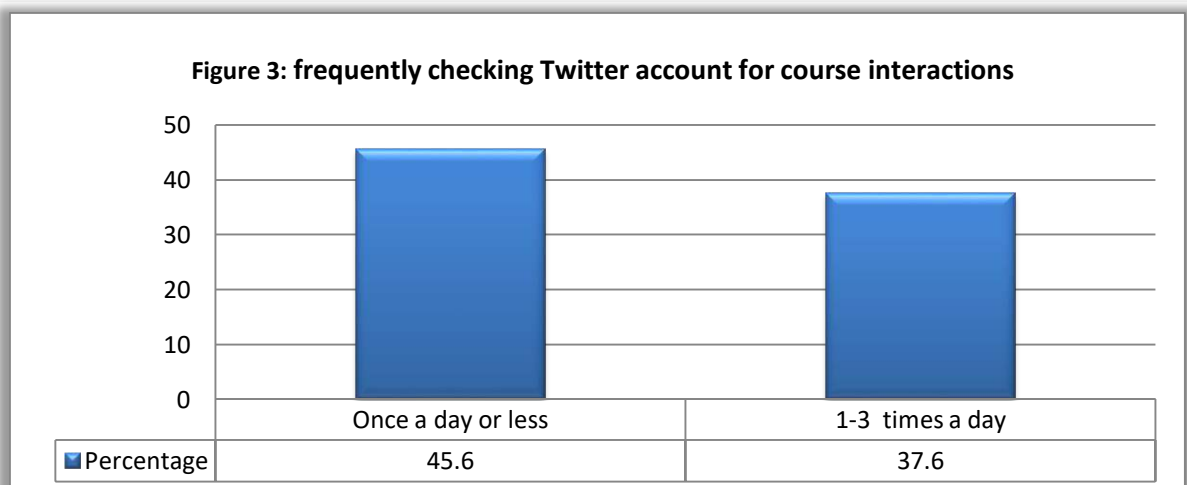
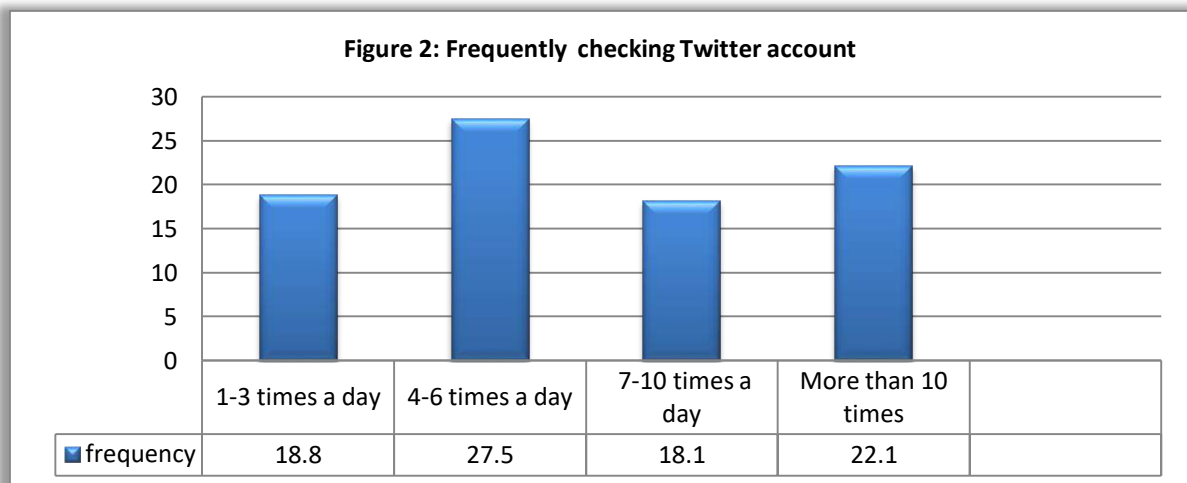
160 undergraduate females were recruited from the female campus enrolled in the four courses analyzed in this study, of which 149 completed the survey questionnaire with a response rate of (93%). All the respondents were undergraduate female university students in semester 7 of

their fourth year and aged between 20 and 26 years-old. Concerning the devices they use to access their Twitter account the data in Table 1, revealed that the majority of the respondents (89%) access their Twitter account using their smartphones. Whereas only (8%) used laptops and (6%) of the students used personal iPad/tablet and only (2%) used personal computers.



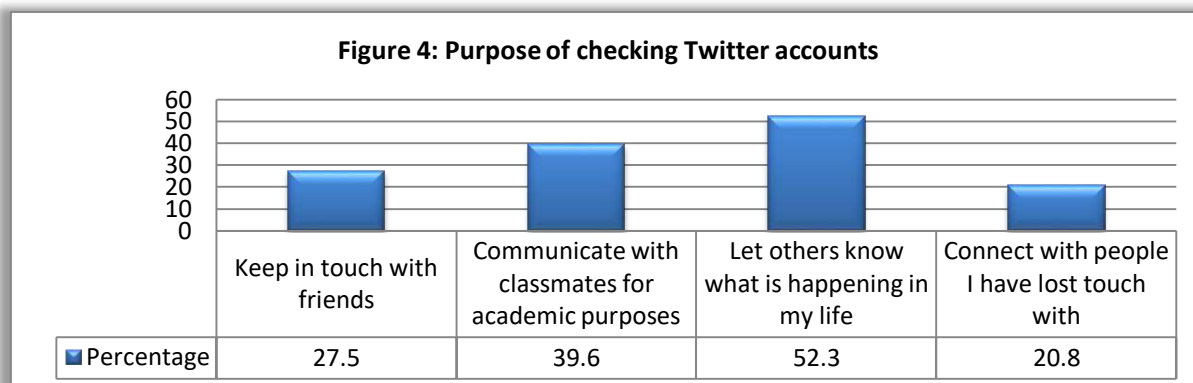
With respect to the students frequent checking of their Twitter account, most of the respondents were moderate to intense users of Twitter. The data in Table 2, showed that 27 % of the respondents check their account about 4-6 times per days, while 18% check their Twitter account 7-10 times daily and about 22 % check their account more than 10

times per day. However, with respect to checking Twitter for the course interactions, we found that most of the respondents check Twitter less frequently for their course interactions. 83% of the respondents stated that they check their account three times or less per day for course interactions.



To explore the purposes respondents check their Twitter account for, the respondents stated a different number of purposes. The most frequent purposes of checking Twitter account stated by the by the participants are social interactions, not academic interactions. The participants

check their account mostly to let others know what is happening in their lives (53%), to keep in touch with friends (27%) and to connect with people they have lost touch with (20%), while only 39.6% of the respondents checking Twitter account for academic interaction.



3.2. STUDENTS PERCEPTIONS TOWARDS USING TWITTER FOR ACADEMIC PURPOSES

Findings presented in Table 1 revealed that using Twitter in classroom interaction greatly influence student's overall perceptions of knowledge sharing with a mean value greater than the cutoff point of 3 on the 5-point Likert scale, (M=3.77, SD=1.038). The percentage of students agreeing or strongly agreeing with each item on knowledge sharing was moderate. Students agreed and strongly agreed that Social networking sites allow sharing personal interests (48.3%), allowed them to find and share educational resources (51%) and promote knowledge sharing and Collaboration and Interaction (54.3%). Furthermore, with regard to the students perception of collaboration and interaction items we found that (45%) of the students stated that Social

networking site allows them to hold forums to discuss topics of interest, (51%) agreeing and strongly agreeing that Social networking site provides collaborative learning opportunities and (53%) agreed that social networking site allows them to communicate with classmates. With regard to the sense of learning items, (57.7%) of the students agreeing or strongly agreeing that with using Twitter in classroom interaction it is not hard to get help when they have a question while 57.1 agreeing or strongly agreeing that they were given ample opportunities to learn. the overall mean of a sense of community (M=3.725, SD=1.170). These data indicate that integrating Twitter in classroom interaction facilitate knowledge sharing, collaboration and the sense of learning among the students.

Table 1: Students Perceptions towards using Twitter for academic purposes

| | SDA | DA | N | A | SA | Mean | SD |
|---|------|------|------|------|------|-------------|--------------|
| Knowledge Sharing | | | | | | | |
| Social networking site allows me to share my personal interests | 7.4 | 13.4 | 30.9 | 21.5 | 26.8 | 3.47 | 1.23 |
| Social networking site allows me to find and share educational resources | 5.4 | 7.4 | 36.2 | 22.1 | 28.9 | 3.62 | 1.137 |
| Social networking site promotes knowledge sharing Collaboration and Interaction | 14.1 | 9.4 | 31.5 | 18.1 | 36.2 | 3.64 | 1.290 |
| Overall mean | | | | | | 3.77 | 1.038 |
| Collaboration and Interaction | | | | | | | |
| Social networking site allows me to hold forums to discuss topics of interest | 14.1 | 9.4 | 31.6 | 11.4 | 33.6 | 3.41 | 1.400 |
| Social networking site provides collaborative learning opportunities | 6.7 | 9.4 | 32.9 | 16.1 | 34.9 | 3.63 | 1.238 |
| Social networking site allows me to communicate with classmates | 8.7 | 10.7 | 27.6 | 16.1 | 36.9 | 3.62 | 1.313 |
| Overall mean | | | | | | 3.55 | 1.151 |
| Sense of Learning | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|-------------|--------------|
| It is not hard to get help when I have a question | 6.7 | 8.7 | 26.8 | 20.1 | 37.6 | 3.73 | 1.239 |
| I am given ample opportunities to learn | 7.4 | 8.1 | 27.5 | 19.5 | 37.6 | 3.72 | 1.252 |
| Overall mean | | | | | | 3.73 | 1.170 |
| Perspective | | | | | | | |
| Twitter is personal/social - not for education | 21.5 | 16.1 | 24.2 | 12.1 | 26.2 | 3.05 | 1.483 |
| My privacy would be invaded | 24.2 | 8.1 | 34.2 | 10.1 | 23.5 | 3.01 | 1.450 |
| Overall mean | | | | | | 3.03 | .983 |

SD - Strongly Disagree, D – Disagree, N – Neutral, A – Agree, SA – Strongly Agree

3.3. STUDENTS' ATTITUDES TOWARDS USING TWITTER IN COURSE INTERACTION:

To examine Students' Attitudes towards using Twitter in course interaction, ten questions that

measure students' attitude towards using Twitter for the academic purpose were presented and analyzed to determine the extent to which students agreeing or strongly agreeing with each item.

Table 2: Student Attitudes towards using Twitter for education purposes

| | SDA | DA | N | A | SA | Mean | SD |
|--|------|------|------|------|------|-------------|--------------|
| Twitter improved the quality of my course | 9.4 | 12.1 | 20.1 | 16.8 | 41.6 | 3.69 | 1.365 |
| Twitter should be introduced in more courses | 14.1 | 9.4 | 18.1 | 20.1 | 38.3 | 3.59 | 1.433 |
| Twitter improve my overall view of the course | 10.7 | 10.7 | 31.5 | 14.8 | 32.2 | 3.47 | 1.328 |
| Twitter was well integrated into the course | 7.4 | 12.1 | 20.8 | 12.8 | 47.0 | 3.80 | 1.341 |
| Twitter in class is more effective than Blackboard | 14.8 | 8.1 | 18.1 | 16.8 | 42.3 | 3.64 | 1.462 |
| I preferred using Twitter over Blackboard | 10.7 | 10.1 | 20.8 | 14.1 | 44.3 | 3.71 | 1.396 |
| Overall experience using Twitter was very positive | 7.4 | 8.1 | 21.5 | 16.8 | 46.3 | 3.87 | 1.287 |
| I felt more connected to fellow students using Twitter | 30.9 | 18.8 | 28.2 | 8.7 | 13.4 | 3.03 | 1.407 |
| Twitter enabled me to contact my instructor more often | 8.1 | 11.4 | 29.5 | 17.4 | 33.6 | 3.57 | 1.280 |
| Twitter enhanced my experience of participation in this course | 5.4 | 7.4 | 26.8 | 18.1 | 42.3 | 3.85 | 1.21 |
| Overall Attitudes | | | | | | 3.25 | 1.002 |

SD - Strongly Disagree, D – Disagree, N – Neutral, A – Agree, SA – Strongly Agree.

The data presented in Table 2 revealed that the students agreeing and strongly agreeing that their overall experience was very positive with (63%) and that Twitter enabled them to contact the instructor more (60%), was well integrated into the course (58.4%), improved the quality of the course, should be introduced in more courses and that Twitter is more effective than Blackboard with (58.4%) and enhanced the experience of participation in the course (55%). However, Students were less positive about the role of Twitter in improving the overall view of the course (47%) and in their feeling to be more connected to fellow students (22%). In general, students had positive attitudes toward using Twitter in classroom interaction (M=3.25, SD=1.002).

3.4. FACTORS AFFECTING ATTITUDE TOWARDS USING TWITTER FOR EDUCATION PURPOSES

In order to examine the factors that might influence the students' attitude towards using Twitter for education purposes, multiple linear regression analysis was carried out. Based on the path

coefficients presented in Table 8, two out of the four paths exhibited a P-value less than 0.05, while the remaining two were not significant at the 0.05 level of significance. Knowledge Sharing, ($\beta = .342$, $p = .001$), together with Collaborations & interactions, ($\beta = .293$, $p = .019$) have a significant positive influence on the attitude towards using Twitter for education purposes, whereas sense of learning ($\beta = .139$, $p = .0184$) and Perspectives ($\beta = -.091$, $p = .128$) showed no significant influence on the attitude towards using Twitter for academic purposes. Students perspectives on Twitter use for academic purposes have smallest (non-significant) negative influence on the attitude towards using Twitter for academic purposes ($\beta = -.091$, $p = 0.184$). The value of beta coefficients for Knowledge Sharing showed the strongest positive relation and therefore can be considered as the most significant antecedent for attitude towards using Twitter for education purposes followed by Collaborations & Interactions. Therefore, these two factors should be considered as the antecedents of Saudi females' attitude towards using Twitter for

educational purposes. The explanatory power of the research model is also shown in Table 3. The R-square values show that Knowledge Sharing together with

Collaborations & interactions account for 53 % of the variance of Attitude towards Twitter use for academic purposes.

Table 3: Regression Analysis

| Constructs | Beta | t | Sig. | |
|---|-------|--------|------|---------------------|
| (Constant) | | 4.698 | .000 | R= .72 |
| Knowledge Sharing → Attitude | .342 | 3.543 | .001 | R ² =.53 |
| Collaborations & Interactions→ Attitude | .293 | 2.378 | .019 | F=39.573 |
| Sense of Learning→ Attitude | .139 | 1.334 | .184 | P=.000 |
| Perspectives→ Attitude | -.091 | -1.531 | .128 | |

Dependent Variable: Attitude towards Twitter us in classroom interactions.

Predictors: knowledge sharing, collaborations & Interactions, Sense of Learning, Perspectives.

4. DISCUSSION & CONCLUSION:

The main purpose of this study is to explore students' attitude towards using Twitter for academic purposes. More, specifically to investigate factors that might affect their attitude towards using Twitter for academic purposes.

In line with [18], the study found that, in general, students had positive attitudes toward using Twitter for academic purposes with a considerable amount of diversity among students in terms of their existing experience of Twitter in the teaching process.

Over 70% of the Students agreed that their experience using Twitter was very positive, it enhanced their experience of participation in the course, was well integrated into the course, and they preferred using Twitter over Blackboard. Students attitudes were found to be to somewhat neutral about whether Twitter improved the quality of the course, or whether it is more effective than Blackboard, that it should be introduced in more courses, or that it enabled them to contact the instructor more and that it improves their overall view of the course.

However, contradicting the results reported by [10] the students strongly disagree that they felt more connected to fellow students using Twitter. The study also investigated the students' perceptions of integrating Twitter into the teaching process, the data suggested that in general Twitter facilitated knowledge sharing, collaboration and interaction, and sense of learning this is in consistent with [11] who reported a generally positive reaction among students to the knowledge and information-sharing benefits of social media for educational purposes, and with [7] who concluded that the integration of Social Networks sites in online learning environment facilitate student participation and collaboration . In line with [6] and [9], this study also has identified knowledge sharing, collaboration, and interaction as the variables that have an impact on students' attitude towards using Twitter for academic purposes.

While the study presented several insights into using social networks sites in higher education, some limitations existed. First, the sample used in this study consisted of female university students at a single

institution pursuing undergraduate studies. Therefore, caution should be exercised when generalizing the results. Future research should consider other university populations using other social networks channels.

REFERENCES:

1. Bista, K. (2015). *Is Twitter an effective pedagogical tool in higher education? Perspectives of education graduate students*. Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, vol 15, no. 2, pp. 83-102.
2. Chawinga, W. D. (2016). *Teaching and learning 24/7 using Twitter in a university classroom: Experiences from a developing country*. E-Learning and Digital Media, vol. 13, no. (1-2), pp. 45-61.
3. Corbeil, J.R., & Corbeil, M.E. (2011). *The birth of a social networking phenomenon*. In C. Wankel (Ed.) *Educating educators with social media: Cutting-edge technologies in higher education* , Volume 1, pp. 13-32). Bingley, West Yorkshire, UK: Emerald
4. Croxall B (2010) *Reflections on teaching with social media*. Chronicle of Higher Education, Available at <http://chronicle.com/blogs/profhacker/reflections-on-teaching-with-social-media/24556>
5. Davis, M. R. (2011). *'Safe' social networking tailored for K-12 schools*. Education Week, vol.30, no. 35, pp. S17-S18.
6. DeCosta, M., Clifton, J., & Roen, D. (2010). *EJ in focus: Collaboration and social interaction in English classrooms*. The English Journal, vol. 99, no., 5, pp. 14-21.
7. Dogoriti, E., Pange, J., & S. Anderson, G. (2014). *The use of social networking and learning management systems in English language teaching in higher education*. Campus-Wide Information Systems, vol. 3, no.14, pp. 254-263.
8. Dunlap, J. C., & Lowenthal, P. R. (2009). *Tweeting the night away: Using Twitter to enhance social presence*. Journal of Information Systems Education, vol. 20, no. 2, pp. 129.

9. Ebner, M., Lienhardt, C., Rohs, M., & Meyer, I. (2010). *Microblogs in higher education: A chance to facilitate informal and process-oriented learning?*. *Computers & Education*, vol. 55, pp. 92-100.
10. Hung, H. T., & Yuen, S. C. Y. (2010). *Educational use of social networking technology in higher education*. *Teaching in higher education*, vol. 15, no. 6, pp. 703-714.
11. Junco, R., Heiberger, G., & Loken, E. (2010). *The effect of Twitter on college student engagement and grades*. *Journal of Computer Assisted Learning*, vol. 27, no. 2, pp. 119-132.
12. Kassens-Noor, E. (2012). *Twitter as a teaching practice to enhance active and informal learning in higher education: The case of sustainable tweets*. *Active Learning in Higher Education*, vol. 13, no. 1, pp. 9-21
13. Parry B (2008) *Twitter for academia*. Available at:
<http://academhack.outsidethetext.com/home/2008/Twitter-for-academia>
14. Rinaldo, S. B., Tapp, S., & Laverie, D. A. (2011). *Learning by tweeting: Using Twitter as a pedagogical tool*. *Journal of Marketing Education*, vol. 33, no.2, pp. 193-203.
15. Selwyn, N. (2009). *Faceworking: exploring students' education-related use of Facebook*. *Learning, Media, and Technology*, vol. 34, no. 2, pp. 157-174.
16. The Arab Social Media Report 2017: *Social Media and the Internet of Things: Towards Data-Driven Policymaking in the Arab World*, vol. 7. MBR School of Government, Dubai
17. Tur, G., Marín, V. I., & Carpenter, J. (2017). *Using Twitter in higher education in Spain and the USA*. *Comunicar: Media Education Research Journal*, vol.25, no.51, pp. 19-27.
18. Veletsianos G (2012) *Higher education scholars' participation and practices on Twitter*. *Journal of Computer Assisted Learning*. Vol. 28, no. 4, pp. 336-349.

E -Portfolio to assess the 21st century skills in smart E-Learning environment

Dr. Hala El-Senousy
 Associated Prof. of Curriculum and Methodology
 University of Abdulrahman Bin Faisal, KSA.
 Email: haelsenousy@iau.edu.sa

ABSTRACT: *In the digital age, the interaction between the ICT and the educational system has led to fundamental transformations and changes to all elements of the learning process. Intelligent devices have enabled the learner to access knowledge resources at any time and anywhere. Learning management systems have produced a smart E-learning environment which enables active learning, Communication, and interaction between users each other. Quality Assurance in Higher Education has become urgent aspires to qualify graduates who have mastered diverse and varied skills appropriate with the digital age. The academic programs requisite to rely upon the evaluation of learning outcomes, not only cognitive but also skills, thus the modification of the current assessment system demanded.*

This study identified the "21st-century skills and performance of learners in five categories: Critical Thinking Skills, Problem Solving Skills, Digital Communication & Communication Sharing Skills, the productivity of creative innovation skills, and study & career skills. While Higher education is required to provide evidence for student learning skills, the study suggests E-Portfolios, which consider as a tool that allows the student to: organize, save, document, publish and share electronically his work as an accurate assessment tool. The study presents foundation, the principles, objectives and analyzes the application of E-Portfolio as a learning and assessment tool of 21st-century skills in Higher education.

Key words: E-Portfolio- 21st century skills - Quality of smart E-Learning.

INTRODUCTION: With no doubt, that transformations and changes in the philosophy and systems of university education follow several information, technological and communication revolutions in the 21st century. Traditional learning has transformed into intelligent E-learning, opening up the learner's horizons of knowledge and technology at exceptional levels to meet the expectations of educational institutions in preparing Qualified human resources, and specialized technical staff equipped with differentiated quality skills and performance, that meet the needs of a society optimisms to prepare a generation that is capable of making change for the better future, rather than adapting with it.

Therefore the greatest beneficiary of the transformations that resulted from the integration of ICT with the educational system is the human element, especially the learner, who is the focus of the smart E-learning environment, which in turn fulfills growing demands. The use of information technology and the storage, production and participation of knowledge are essential in the 21st century (Zu'by, 2015).

Moreover Jonasen et al. (1999) noted that "advanced teachers and technology play an indirect role in learning, which can stimulate and support activities that involve learners in thinking, which can result in learning." But learners do not learn directly from Technology used to support learning if employed as tools and intellectual partner helps the learner to think (Plaudy, 2013).

Hence, there is a need for a common understanding of the purposes and use of E-Portfolios

in higher education, which is designed to rehabilitate professionals with skills that should increase with the amplification of knowledge in the digital age; This is why E-portfolio are developmental in nature, ie, to show the levels of individual progress in learning over time periods at the same time as the school calendar (Buzzetto-More, 2006).

According to the Quality Assurance requirements, there is an urgent need for an objective evaluation tool that will enable the teacher to carry out a continuous, objective and accurate assessment of performance and skills, and can be relied upon to evaluate performance according to quality standards. As well as the achievement of the principle of integration between measurement tools, where the E-portfolio is concerned measuring all aspects of the learner with several tools included in the file. In addition to the need to involve specialists to ensure quality both inside and outside the educational institution in the process of impartial and objective evaluation. It also provides an opportunity for improved performance and adaptability, and contributes to the development of personal skills and experiences of both the teacher and the learner. (Abu Hussein, 1428), (Hashim, 1427)

However Higher education is required to afford benchmark for student learning skills and apply continuous assessment way to assess them, The study aims to detect 21st century skills, and proposes to use E-Portfolio as a learning and assessment tool for student skills, as well as set the foundation, the

principles and objectives of E-Portfolio, and how it can be used to assess 21st century skills.

THE STUDY QUESTIONS:

How could the higher education assess the 21st century skills in student?

And the following questions are divided:

- What are skills required in higher education?
- What is E-Portfolio?
- What are objectives of E-Portfolio?
- What are the Benefits of E-Portfolio?
- How could E-Portfolio using to assess 21st century skills?

METHOD:

the Qualitative research technique was applied to answer the questions, by analyzing of the literature letreture and survey the area.

What are skills required in Higher Education?

The Higer education is consider as the leader of development in society, hence it seeks to qualify the quality of learners have mastered the skills of multiple and different, which allows the learner to think, communicate and manage the knowledge, Opfer (2012) noted that the learner -as the focus of the learning process- must change the way he studies and learns in order to acquire the skills of the 21st century, which is not provided by traditional learning. (Miller, 2008) supposed that it is needed to develope and employe various evaluation tools instead of the traditional evaluation tools for assessment the learning skills and performance.

(Mahdy, 2018) summed up the "21st century skills in: " Problem solving, innovation and creativity skills, teamwork and leadership skills, communication and communication skills, communication and information skills, computing and ICT skills, professional skills and self-reliant learning. The present study adopts five skills: critical thinking skills, problem solving skills, communication skills in the digital age, innovative creative production skills, study& career skills.

A number of factors associated with the impact of educational changes in higher education contribute to the use of e- portfolios, where student-centered learning experiences and more active learning experiences are encouraged (Joyes et al., 2010) E-Portfolios on platforms that provide opportunities for documentation and dissemination, as well as access to different educational needs; and thus face increasing pressures on higher education institutions to provide evidence of the skills and competencies acquired by students in the 21st century (Clark& Eynon, 2009).

Quality Assurance in Higher Education, consider one of the main reasons for paying attention to E-portfolio: hence the academic programs should adopt an evaluation of the learning outcomes of skills and performance and not only knowledge, as well as

the need to introduce ICT into the educational aspects and rely on the way students are supported with skills based on structural and social constructivist theory (Khalifa, 2016) ; This inevitably led to the modification of the current evaluation system, based on verification of the extent to which the knowledge provided by students was acquired. And replace them with advanced methods, including the use of E-Portfolios as a tool that combines the building of the learner to know himself and choose the appropriate methodology for the organization and presentation, and then self-evaluation, as well as participation to allow peer assessment of each other, and recommended (Farahany, 2013) prepare students to prepare to use E -Portfolio as a tool Education and evaluation.

What is E-Portfolios?

E-Portfolios is an alternative assessment method that has been widely used in educational institutions in many advanced countries, because it is well suited to the purposes of alternative assessment; it focuses on important learning processes that can be developed within the school framework, The needs of student learning, and the collection of a wide range of knowledge and skills, where it follows the performance itself, and allows different interests to solve the problems that interest the student, and his critical thinking (Allam, 2009). Therefore, the study of (Al-Masoudy, 2018) used the E-portfolio during the teaching of Al Feqhe, and showed it was effective in achievement of the first grade secondary students.

E-Portfolio can be defined as "a folder or a record of the selective work of a teacher or learner from lessons, lectures, projects and exercises, where multimedia works in the presentation of these works, whether sound, text, videos, stationary, graphs or presentations. The file can be published via the Internet or any electronic means (Lorenzo& Lettson, 2015).

There is a theoretical basis for the E. Portfolio. Under construction, E. Portfolio is a work-centered activity that emphasizes the need to evaluate learning in its course rather than separating the calendar from learning, and not focusing solely on what students have already learned Knowledge acquired), but also - on the tools and tools employed by students in learning "(Jonassen et al., 1999) (Plaudy, 2013).

The design and preparation of E-portfolio -in essence - is an individual activity. It is the students themselves who decide to identify: the learning outcomes they will use to document their learning, the formulas and templates used to design and deliver the essential completion files. However, peers and teachers play an important role in this process; teachers will have a role to play in guiding and facilitating their students while students learn a lot from their peers;

students may have difficulty completing their learning projects if they do not cooperate With their other peers.

What are objectives of E-Portfolio?

- Supporting and developing of various educational skills, to provide the tasks of students using smart technology, which leads to the development of technical skills and communication skills, problem solving skills ... and other 21st century skills.
- Utilizing Hypermedia in the E-learning environment, especially the smart phones that have become accessible to students, enables them to take advantage of high-tech to make their interactive presentations.
- Providing evidence for learning outcomes, not just personal pages for students, but contain models and hyperlinks that provide practical examples of student learning outcomes, especially skills and emotions.
- Self-evaluation and peer evaluation: encourage students to participate in the evaluation processes as a push to revise, revise, and review their work.
- Meditation: Reflection encourages students to reflect on their efforts and contributions to learning and the reasons for their choice of specific learning outcomes to include them in their files.
- Organization flexibility: Due to its electronic nature: it can organize its contents using several methods and methods while taking advantage of the navigation / navigation hyperlinks that connect the ideas and learning outcomes.
- Psychological Benefits: Helps satisfy the need to highlight the self and prove the personality and presentation of their own progress and abilities and record their achievements.

What are the Benefits of E-Portfolio?

- emphasizes the concept of assessment as learning as the learning process is not isolated from the learning process.
- provides the student with immediate feedback through an electronic tool.
- Enhances multidimensional scaling rather than a single dimension as in conventional assessment tools.
- Involvement of the learner in the self-assessment through the learner's view of the weaknesses and strength by assessing its performance.
- A means of interaction between the student and the teacher and between the student and the rest of the students and in the activation of Peer-assessment.
- Promotes the principle of continuous evaluation of the student is an effective evaluation tool (constructive / final).
- Is one of the methods of reflection and reflective thinking Reflective thinking of the student, which allows him to reflect his work and progress.

- Is a documented reference to the student Proof of Learning and the window of his work and efforts is effective to communicate with students, parents, teachers.
- Learners view the selection of activities that are added to the file which helps in the detection of creative talent and creativity for each student.
- Develop students' responsibility for high-level skills, decision-making ability, dedication to work, and proficiency.
- Develops students' thinking skills such as thinking about thinking, meta-cognition thinking, creative and critical thinking skills, and problem solving skills.

How could E-Portfolio using to assess 21st century skills?

The 21st century skills have been identified in: critical thinking and problem solving skills, digital communication skills, communication skills, innovative creative skills as well as professional skills, and a review of a number of previous studies that support the importance of E-Portfolio.

The study of (Abd ElSalam, 2013) showed the importance of E-Portfolios in achieving a number of desired learning outcomes in the digital age, including: increasing the development of the students' technical skills, the ability to show the impact and effectiveness of the use of technology, as well as documenting the progress of the learner, and motivation associated with learning, self-assessment and educational reflection.

For Critical Thinking Skills: E-Portfolios provide the ability to share students' learning experiences to others, reflecting reflection on how important and how students learn.

These reflective practices enhance the ability of students to express their knowledge and skills to their peers, teachers and professionals in the future. E-Portfolios also help to assess each student's self and develop a future improvement plan (Haave, 2016). Landis (2015) in thinking and thinking when preparing and designing E-Portfolios at Indiana University by answering questions: why, how? how much success is planned, and what is the role of E-Portfolio in the teaching / learning process?

For problem-solving and cognitive skills: Weber (2018) used E-Portfolios as a practice with a positive impact on meta-knowledge (HIP) and indicated its role in student learning through meditative practice. (2014), the effectiveness of the use of E-portfolio in achievement, the development of problem-solving skills and the critical thinking in the subject of social studies (Turky, 2017).

For technical skills: Wang (2010) concluded that education assessment systems based on quantitative assessment of the learner are not sufficient to assess the high-level performance of an individual's

educational behavior, and are not appropriate for their abilities and skills, while E-portfolio gives us a new idea and method of assessing performance in the field E-learning is extensive and measurable. E-Portfolio is not a product in itself, but the learning skills that students have gained as a result of their experiences in developing E-portfolio, which include many skills in design, thinking, communication and participation (Jimoyiannis, 2012).

For communication skills, which are priorities in the present era, engineering professionals and employers attach great importance, but the development and evaluation of such skills in engineering programs is a challenge. The Barrot (2016) study also used social networking sites to evaluate E-Portfolios for ESL writing skills, and Facebook was used as a platform for electronic completion files to support the writing skills of ESL students.

For creative skills, the design and preparation of E-portfolio is an individual activity; it develops productive creative skills. Students themselves decide what learning outcomes they will use to document their learning, and the formulas and templates used to design and deliver the required E-portfolio. The study of "Ibn Zayed & Al Masfer, 2013" has demonstrated the impact of the use of E-portfolio in the development of some innovative thinking skills.

As for the skills of the carrier, Guo (2007) noted that because electronic achievement files contain performance models and learners' activity, E-ports are used as a source of evidence related to skills or knowledge and pre-graduates' concepts. The work market is based on data on the quality of their E-Portfolios and E-Portfolios (Ring, 2017)

For specialized skills, electronic achievement files have been used as a highly useful assessment tool for students in developing clinical skills to encourage self-reflection and theoretical knowledge by students who identify strengths and gaps in their knowledge (Mason, 2016). The AI AdI (2017) study, E-Portfolio, has also been used to train students in engineering disciplines to write professional articles.

As for the teaching skills, there is a need to harmonize the principles and theoretical expectations of E-Portfolios and their compatibility with current practices, so Carl (2017) examined the assessment of students during field training at the College of Teachers at the University of South Africa in their E-Portfolio design skills and (2013) to train secondary school teachers in the cognitive aspects of the file of electronic achievement, design and production, and the technical aspects of the design and production of the file electronic achievement. And the study of Lulu, 2018 Effectiveness of a training program in the development of skills in the design and production of

e-achievement in the students of the Faculty of Education.

RESULTS:

The study concluded that one of the explanations for the use of E-Portfolio in assessing performance and skills, is the lack of assessment tools that focus on the cognitive aspect in evaluating the learning outcomes of the skill and emotional. Criticism of test-based measurement tools where the learner feels that the assessment by the teacher is subjective and illogical. In an E-learning environment and learners with high technical skills, there is a need to replace traditional learning and evaluation methods with an interactive one. It is very difficult for students to document their work, activities, and learning outcomes throughout the study period. The weakness of the accumulated experience accumulated by students as a result of the various assignments and activities they undertake during the study and to benefit from them in the profession. In addition to the development of teaching techniques, it is easy to preserve and document the work of the student and teacher.

CONCLUSION:

The use of E-portfolio achieves the aspiration of higher education quality to evaluate learning outcomes and student performance as a measurable reference to the 21st century skills gained from the experiences of students with technical skills in a smart e-learning environment that allows students to communicate with colleagues, parents, Teachers and professionals in the future; the study recommends using it instead of traditional assessment methods to assess student performance to ensure the quality of higher education.

Study Recommendations:

The present study suggests the importance of using E-Portfolio as a learning and evaluation tool to support those skills in a smart learning environment that allows them to design and organize their own technical files to share and learn with peers

REFERENCES:

1. Abdul-Salam, Osama Mohammed (2013). The Effect of Students' Preparation of E-Portfolio Based on Multimedia Program in Acquiring Design Standards and Developing of Reflective Thinking, Arab Studies in Education and Psychology- Saudi Arabia, 33, 4, 75 - 134.
2. Al- Plaudy, Fatima Odeh (2012). The Effect of E - Portfolio on Educational achievement and the attitude towards Social Studies, M. A. Thesis, Taibah University.
3. Al-Ghamdi, Saeed Abdullah, and Al Mo'sfer, Khalid Mo'sfer (2012). The Effect of Using E-Portfolio in Development of Some Innovative Thinking Skills, M. A. Thesis, Al Baha University.
4. Allam, Salahuddin Mahmoud (2009). Alternative Educational Evaluation: basic Theories,

- Methodology and field Applications. Cairo: Arab Thought Bookshop.
5. Al-Qarny, Nawal Ali (2013). A proposed Electronic training program to develop skills in the design and production of E-Portfolio, M. A. of Education and Psychology - Saudi Arabia, (41), 145 - 186.
 6. Al-Subaie, Ghazzayl Qasi (2017). Designing an E-Portfolio for teaching chemistry and investigate its impact in the development of thinking skills of secondary students, International Specialized Educational Journal- International Group for Consulting and Training - Jordan, 6 (5), 17-28.
 7. Ben-Fares, Mahmoud Jumaa Salem (2014). The study of effectiveness of the use of the E-Portfolio in achievement and the development of problem solving skills and critical thinking in the subject of social studies among the students of the second intermediate., Educational Journal- Kuwait, 29 (113), 277 - 315.
 8. Farahany, Fathy (2013). LMD, E-learning et évaluation par E-portfolio: mythe ou réalité? Journal of Human Sciences- Algeria.
 9. Ibn Zayed, Abdul-Ella Bin Ali (2013). The use of E-Portfolio in the achievement of secondary students in chemistry, M. A. Thesis, Al-Baha University.
 10. Khalifa, Zainab Mohammed Hassan (2016). E-Portfolio and Improvement of the Education Process, Studies in University Education - Egypt, (32),
 11. Lulu, Fathia Sobhi Salem (2018). The effectiveness of a training program in the development of the skills of the design and production of the E-Portfolio of the students of the Faculty of Education at the Islamic University, Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies - Scientific Research and Graduate Studies in the Islamic University- Gaza - Palestine, 26 (2), 1 - 25.
 12. Mahdy, Hassan Rabhy (2018). Strategic Effectiveness in Intelligent Learning Depends on Project Learning and Google Services in Providing Students with Teachers at Al-Aqsa' University for 21st Century Skills, Journal of Educational Sciences, College of Education, King Saud University, Saudi Arabia, 30 (1). 101- 126.
 13. Masoudy, Kholoud Ahmed (2018). The Effectiveness of Using E- Portfolio in Teaching Al-Feq'eh on the Achievement of 1st grade Students. Journal of Educational Sciences- College of Education- King Saud University- Saudi Arabia, 30 (1).
 14. Otaibi, Sultan Sahli (2016). Imagine a proposal for the use of computer teachers E-Portfolio, the Journal of Education for Educational, psychological and Social Research, (170), 752 - 822.
 15. Ahmed, Ahmed Al Sayed (2017). Using E-Portfolio to Solve English Teaching Practicum Problems in Ala'riesh Faculty of Education , Journal of reading and knowledge - Egypt, p. 189.
 16. Al AdI, Abdelrahman E. 2017 ,The Effectiveness of Using E-Portfolios based Assessment on Engineering Students' Writing, Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences - Faculty of Education - Ain Shams University - Egypt, 41, p. 4
 17. Barrett HC (2011). Balancing the two faces of e-portfolios. In S Hirtz & K Kelly (eds). Education for a digital world: innovations in education (2nd ed). Victoria, BC: British Columbia Ministry of Education. Available at <http://electronicportfolios.org/balance/balancingarticle2.pdf> .
 18. Barrot, J. (2016). Using Facebook-Based e-Portfolio in ESL Writing Classrooms: Impact and Challenges, Language, Culture and Curriculum
 19. Buzzetto-More, N & Alade, A. (2008). The Pentagonal E-Portfolio Model for Selecting, Adopting, Building, and Implementing an E-Portfolio. Journal of Information Technology Education, 7, 45-70 .
 20. Carl A, Strydom S. (2017). e-Portfolio as reflection tool during teaching practice: The interplay between contextual and dispositional variables
 21. Cherrstrom, C.; Raisor, C; Fowler, D. (2015). Student Chemical Engineering Reflective e-Portfolios--ChE Student Perceptions of Learning from Reflective e-Portfolio Creation, Chemical Engineering Education.
 22. Clark E & Eynon B (2009). E-portfolios at 2.0-- Surveying the field. Peer Review, 11(1):18-23. Available at <http://www.aacu.org/publications-research/periodicals/e-portfolios-20%E2%80%94surveying-field>.
 23. Joyes G, Gray L & Hartnell-Young E (2010). Effective practice with e-portfolios: How can the UK experience inform implementation? Australasian Journal of Educational Technology, 26(1):15-27. doi: 10.14742/ajet.1099
 24. Mason, R.; Williams, B. (2016) Using E-Portfolio to Assess Undergraduate Paramedic Students: A Proof of Concept Evaluation International Journal of Higher Education
 25. Miller, M. (2008). Cloud Computing: Web- Based Applications that Change the Way You Work and Collaborate Online. Pearson: New York
 26. Neil H. (2016). E-Portfolios Rescue Biology Students from a Poorer Final Exam Result: Promoting Student Metacognition, Journal of College Biology Teaching ,
 27. Ring, Gail L.; Waugaman, Chelsea; Brackett, Bob (2017). The Value of Career E-Portfolio on Job Applicant Performance: Using Data to Determine Effectiveness, International Journal of E-Portfolio ,
 28. Turkey, M. (2017). Enhancing Meta-Cognition Skills by Using Reflective E-Portfolio, Online Submission.
 29. Zu'by, Abdullah Salem (2015). The extent to which the students of Al Balqaa Applied University in Jordan are aware of the importance of the use of ICT in university education, the Arab Journal for Quality Assurance in University Education, Yemen, 8 (21), 176 - 157.

IMPACT OF TEACHER INTERACTIVITY ON STUDENT ENGAGEMENT

RANDA MIKATI

University of Tripoli, Tripoli, Lebanon
randa.mikati@ut.edu.lb

AMMAR YAKAN

University of Tripoli, Tripoli, Lebanon
ammar.yakan@ut.edu.lb

ABSTRACT: *Being a passive learner is a common problem that hinders the progress and success of students. Getting students to be engaged is challenging but very important in terms of quality education. Our main objective from this research is to check the impact of teacher interactivity on student engagement. To answer our research question, we conducted a survey for the students studying at the University of Tripoli - Lebanon. Our findings showed that teacher interactivity positively influenced student interactivity and their perception about the university and its reputation.*

Keywords: *Quality assurance, Student engagement, Teacher interactivity*

1. **INTRODUCTION:** As quality is becoming an important component in each area in the higher education institutions, institutions are trying their best to apply all the standards for internal quality assessment or program or institutional accreditation. Whatever the reason is, student engagement plays an important role in any standards for quality assurance, for example the Universities Association of Lebanon has specified two standards that emphasize on student engagement. So many papers and researches studied the relationship between student engagement and teacher interactivity and other factors. In this paper we will discuss the relationship between student engagement and teacher interactivity in University of Tripoli, a private university in North Lebanon.

Our hypothesis is that teacher interactivity in class will result in better student engagement. We did this research paper to measure the impact of teacher interactivity in class on student engagement at the University of Tripoli.

Our research questions are:

RQ1: What is the extent of engagement among the University of Tripoli students'?

RQ2: What impact does teacher interactivity have on student engagement?

A similar research was done in Libya and showed the positive impact of active learning and use of ICT on student engagement. Our purpose is to check if we get the same results in our own environment.

Value of the study

Student engagement is one important factor in the quality standards related to students that help any institution reach its utmost success and quality. Once teacher interactivity is proven to improve student engagement, universities would be able to reach a better student engagement while working on the teacher interactivity through training and development programs. In our study, we are trying to prove this relationship between student engagement and teacher interactivity in our own university environment.

2. Literature Review

(Coates, 2005) argued that student engagement data provides a mean for determining the productivity of university education, therefore the education quality.

The Quality standards developed by the Universities Association of Lebanon, in the area 5 dedicated for students (Committee, 2018) are as follows:

5.4 The institution ensures students' participation in curricula design and assessment as well as extra-curricular and civic engagement activities to help them achieve their academic goals.

5.5 The institution ensures that students are engaged in high order learning activities such as internships, projects and service learning to enhance employability.

According to (Coates, 2009), engaging students in active learning lies at the heart of effective education. And as stated by (Trowler, 2010), students engagement is concerned with the interaction between the time, effort and other relevant resources invested by both students and their institutions intended to optimise the student experience and enhance the learning outcomes and development of students and the performance, and reputation of the institution.

(Coates, 2007) described engagement as a broad construct intended to encompass salient academic as well as certain non-academic aspects of the student experience comprising the following:

- Active and collaborative learning;
- Participation in challenging academic activities;
- Formative communication with academic staff;
- Involvement in enriching educational experiences;
- Feeling legitimated and supported by university learning communities.

According to (Kahu, 2013), the four dominant research perspectives on student engagement are the behavioral perspective, which foregrounds student behavior and institutional practice; the psychological perspective, which clearly defines engagement as an individual psycho-social process; the socio-cultural

perspective, which highlights the critical role of the socio-political context.

In the context of school-based substance abuse prevention curricula, interactivity refers to the degree to which the program guides for such curricula specify that teachers should engage students and invite discussion and other types of involvement (Giles, et al., 2008).

(Giles, et al., 2008) created positive and negative summary scale scores for six primary categories of interactivity: (a) proactive classroom management by teachers; (b) motivation to teach; (c) students’ involvement; (d) cooperative learning; (e) reading; and (f) social skills reinforcement. Summary positive scales consisted of teacher behaviors that were believed to lead to high-quality implementation and the attainment of program goals. Summary negative scales consisted of those behaviors that detracted from high-quality implementation and program goals. Teachers who used positive involvement practices, such as checking for student understanding and assessing student engagement in a task, generated the greatest gains in students’ social competency and decreases in antisocial behavior.

According to (Coates, 2010), The National Survey of Student Engagement (NSSE) and its successor, the Australasian Survey of Student Engagement (AUSSE), are the survey tools used to measure student engagement within the behavioral perspective. The NSSE (2010) developed five engagement scales: academic challenge, active learning, interactions, enriching educational experiences and supportive learning environment; while the AUSSE has a sixth, work-integrated learning.

According to (Almarghani & Mijatovic, 2017) some of the factors affecting student engagement are: the active teaching approach and they highlighted the importance of the teacher role in class, assessment and feedback, institutional policies and practices where students participate in university governance, and student engagement in an online environment where ICT increases student academic and social engagement.

(Almarghani & Mijatovic, 2017) conducted a study about student engagement in 4 universities in Libya on two private universities and two public universities. This study’s results reveal that the active

usage of ICT resources in higher education institutions, the perceived reputation of higher education institutions, and the teachers’ activating influence on students can predict and consequently improve student engagement in higher education institution activities in Libya. In a broader sense, our results suggest that even in the early phases of student engagement in institutional activities, initiated by mandatory requirements in standards for the accreditation of higher education institutions, the activation role of the university teacher cannot be neglected.

(Klemenc̃ic, 2017) argues that for policy development and implementation of SCL (student centered learning) it is more fruitful to conceive SCL as a ‘meta’ approach whereby the principles of SCL are enacted in specific fields of operation each of which involves specific set of actors and purposes. SCL as a pedagogic concept emphasizes active learning activities such as problem-based learning, computer-supported collaborative learning, learning-by-design, project-based learning, games and simulations. These are introduced to complement the fully guided direct instruction. SCL as an element of culture refers specifically to the student–teacher and student–university power relations and how these serve as cultural frames shaping expectations of members of academic community about how to relate to one another. Finally, SCL as a lever supporting learning systems refers to the four main areas of application of SCL, apart from pedagogy: assessment, curriculum design and qualification frameworks, student (and teacher) support and resources, and student involvement in institutional decision making.

3. Methodology and Instruments Development

3.1. Introduction

This chapter presents the research methodology, which is used to explore the Impact of Teacher Interactivity on Student Engagement. It organized as follows; section 3.2 presents the Research Methodology, section 3.3 discusses the Design of the Research Questionnaire.

3.2. Research Methodology

This research is an empirical study using a questionnaire and literature review to achieve its objectives as illustrated in the following table.

Table 4.1-1 Research Methodology

| Research Phase | Description | Method | Research Questions | Chapter |
|----------------|--|-------------------|--------------------|---------|
| First | Explore the theory and concepts that underline the relevant constructs (Teacher Interactivity on Student Engagement) through reviewing literature. | Literature Review | - | Ch2 |
| Second | Assess the Impact of Teacher Interactivity on Student Engagement. | Questionnaire | RQ1, RQ2 | Ch4 |

3.2.1. Research Population and Sample Selection

The population of this research is the list of all students that are currently registered at the University of Tripoli – Lebanon as shown in the following table.

Table 4.1-2 Research Population

| No. | Population | Count |
|--------------|--|-------|
| 1. | Faculty of Shariiaa and Islamic Studies | 305 |
| 2. | Faculty of Business Administration | 38 |
| 3. | Faculty of Education | 52 |
| 4. | Faculty of Literature and Human Sciences | 30 |
| Total | | 425 |

Source: University of Tripoli Registrar

3.3. Design of Research Questionnaire

The focus in this phase is to develop a validated questionnaire to assess the Impact of Teacher Interactivity on Student Engagement. The factors listed in the questionnaire extracted from a comprehensive review of the literatures are organized into seven dimensions as follows (see Appendix):

Table 4.1-1 Research Questionnaire's Dimensions

| No. | Dimensions | # of Items |
|--------------------------------|--|------------|
| Students' Engagement | | |
| 1. | Perceived University Management | 7 |
| 2. | Perceived reputation of the university. | 5 |
| 3. | Students' perceived active usage of the university's ICT resources. | 5 |
| 4. | Perceived quality of the learning facilities and the university library. | 3 |
| Teachers' Interactivity | | |
| 5. | Perceived teacher personality and availability. | 3 |

Table 4.1-2 Internal Consistency

| Factors | | Pearson Coefficient | P-Value |
|--|---|---------------------|---------|
| Dimension 1: Perceived University Management | | | |
| 1. | I participate in evaluating the faculty staff | 0.672 | 0.000 |
| 2. | I take an interest in presenting my opinion to the senior management of the university | 0.815 | 0.000 |
| 3. | I participate in various social events at the university | 0.591 | 0.000 |
| 4. | I am familiar with ways to make suggestions and complaints to the university management | 0.722 | 0.000 |
| 5. | It is important to me that the administration takes into account students' views when evaluating the curricula and educational activities | 0.520 | 0.000 |
| 6. | I express my opinion to the university management when I need it | 0.726 | 0.000 |
| 7. | It is important to me that students' opinions are taken into account in the process of quality assurance at my university | 0.584 | 0.000 |
| Dimension 2: Perceived reputation of the university | | | |
| 8. | My university is recognized as one of the best in the country in the last three years | 0.834 | 0.000 |
| 9. | The university is recognized by the job market enabling students to find employment easily | 0.804 | 0.000 |
| 10. | The university sets specific learning outcomes to be met for the entire graduate population | 0.849 | 0.000 |
| 11. | There are certain declared requirements for enrollment at my university. | 0.800 | 0.000 |
| 12. | The university publishes the requirements for each of the educational programs for the students. | 0.763 | 0.000 |
| Dimension 3: Students' perceived active usage of the university's ICT resources | | | |
| 13. | I regularly use computers for my educational activities at my university. | 0.703 | 0.000 |
| 14. | Modern and advanced teaching aids (e.g. computers, projectors) are available to the | 0.819 | 0.000 |

| | | |
|----|--|---|
| 6. | Perceived teachers' lecturing skills. | 7 |
| 7. | Teacher activation of students in classes. | 9 |

3.3.1. Validity Test

Validity refers to the extent in which the instrument truly measures what it proposes to measure (Heffner, 2004). In order to ensure validity of the questionnaire three types of validity test were conducted as follows:

3.3.1.1. Internal Consistency

Internal Consistency depending on the Criterion-Related Validity test (Pearson test). This test measures the correlation coefficient between each item in the dimension and the whole dimension, and the degree to which the elements that belong to this dimension (Coulacoglou & Saklofske, 2017). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) has been used to find Pearson correlation coefficient.

The Pearson correlation coefficient is found by using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The Pearson test value of this research is equal to:

“ $r = .10$ (small effect): In this case the effect explains 1% of the total variance.

$r = .30$ (medium effect): The effect accounts for 9% of the total variance.

$r = .50$ (large effect): The effect accounts for 25% of the variance.” According to (Field, 2009, p. 57).

In this research, Pearson test values that equal to or greater than 0.5 reflect an acceptable constancy.

Table (3.3-2) illustrates the correlation coefficient and P-value between each item in the dimension and the whole dimension.

| | | | |
|---|--|-------|-------|
| | students. | | |
| 15. | We use modern audio and visual equipment in our classes. | 0.752 | 0.000 |
| 16. | Electronic services and the Internet are available in the university library. | 0.768 | 0.000 |
| 17. | We regularly use adequately equipped scientific laboratories, computer labs. | 0.838 | 0.000 |
| Dimension 4: Perceived quality of the learning facilities and the university library | | | |
| 18. | The contents of the library help me conduct my research, and I am able to find the books I need there. | 0.805 | 0.000 |
| 19. | The library provides adequate transcription services and stationery. | 0.813 | 0.000 |
| 20. | The library seating is adequate for the number of library visitors. | 0.801 | 0.000 |
| Dimension 5: Perceived teacher personality and availability | | | |
| 21. | The teachers have an attractive personality and a decent appearance in front of their students. | 0.901 | 0.000 |
| 22. | The teachers are able to control their emotions. | 0.989 | 0.000 |
| 23. | The teachers are present in their offices during their office hours for students. | 0.847 | 0.000 |
| Dimension 6: Perceived teachers' lecturing skills | | | |
| 24. | The teachers link the new lecture and the previous one. | 0.755 | 0.000 |
| 25. | The teachers highlight the key points of the lectures. | 0.759 | 0.000 |
| 26. | The teachers define the topics that will be presented in the next lecture. | 0.782 | 0.000 |
| 27. | The teachers provide examples from practice related to the theoretical topics. | 0.739 | 0.000 |
| 28. | The teachers use eye contact and gesture to enhance the students' responses. | 0.849 | 0.000 |
| 29. | The teachers move among the students during the lecture. | 0.804 | 0.000 |
| 30. | The teachers ensure that the course content is consistent with scientific progress in the field. | 0.871 | 0.000 |
| Dimension 7: Teacher activation of students in classes | | | |
| 31. | The teachers do not impose their views on the students. | 0.724 | 0.000 |
| 32. | The teachers accept the students 'points of view and debate with them. | 0.876 | 0.000 |
| 33. | The students do not feel scared of their teachers when they discuss issues with them. | 0.863 | 0.000 |
| 34. | The atmosphere in classes is characterized by democracy in discussion. | 0.840 | 0.000 |
| 35. | The teachers take student feedback into account. | 0.877 | 0.000 |
| 36. | The teachers give all students equal chances for dialogue and discussion. | 0.850 | 0.000 |
| 37. | The teachers encourage students to ask questions and to debate. | 0.859 | 0.000 |
| 38. | The teachers do not make fun of the students' answers during lectures. | 0.769 | 0.000 |
| 39. | The teachers organize workshops to encourage the students to participate and cooperate. | 0.690 | 0.000 |

Table 3.3-2 contains the list of the Teacher Interactivity and Student Engagement factors identified in literature, and Pearson test for each. As shown above, all the factors have Pearson value greater than 0.5 which reflect the consistent and valid measure.

3.3.1.2. Structural Validity

Structure validity is the second statistical test that used to test the validity of the questionnaire structure by using the Pearson test. This test measures the correlation coefficient between one dimension and the all dimensions of the questionnaire that have the same level of similar scale. In this research, Pearson test values that equal to or greater than 0.5 reflect an acceptable constancy.

The table below illustrates the correlation coefficient and P-value for every dimension and whole Questionnaire.

Table 4.1-3 Structural Validity

| No. | Dimensions | Pearson Coefficient | P-Value |
|-----|---|---------------------|---------|
| 1. | Student Engagement. | 0.620 | 0.000 |
| 2. | Perceived reputation of the university. | 0.799 | 0.000 |
| 3. | Students' perceived | 0.779 | 0.000 |

| No. | Dimensions | Pearson Coefficient | P-Value |
|-----|--|---------------------|---------|
| | active usage of the university's ICT resources. | | |
| 4. | Perceived quality of the learning facilities and the university library. | 0.701 | 0.000 |
| 5. | Perceived teacher personality and availability. | 0.815 | 0.000 |
| 6. | Perceived teachers' lecturing skills. | 0.894 | 0.000 |
| 7. | Teacher activation of students in classes. | 0.881 | 0.000 |

The Pearson coefficient for this analysis was large than 0.6, which indicating high internal consistency. Thus, it can be figured out that the consistency is achieved.

3.3.2. Reliability Test

Reliability is concerned with the extent to measure consistency, precision, repeatability, trustworthiness of instruments. An instrument is considered reliable if we get the same result repeatedly (Salkind, 2010). Because of the difficulty of repeating

the questionnaire, the statistical reliability analysis has been conducted using Cronbach's Alpha Coefficient as follows:

3.3.2.1. Cronbach's Alpha Coefficient

This statistical test is used to measure the reliability of research instruments. The normal range of Cronbach's Alpha Coefficient value is between 0.0 and +1.0 where higher values reflect a higher degree of reliability (Fritsch, 2017). In this research, Cronbach's Alpha test values that equal to or greater than 0.65 reflect an acceptable reliability.

The statistical reliability analysis was conducted using Cronbach's Alpha Coefficient as follows:

A Cronbach's alpha coefficient is used to test the survey items' reliability in this study. A coefficient value, which is close to 1 is desired. The table below shows the values of Cronbach's Alpha Coefficient and reliability coefficient for each dimension.

Table 4.1-4 Cronbach's Alpha Coefficient

| No. | Dimensions | Cronbach's Alpha |
|-----|--|------------------|
| 1. | Student Engagement. | 0.784 |
| 2. | Perceived reputation of the university. | 0.867 |
| 3. | Students' perceived active usage of the university's ICT resources. | 0.831 |
| 4. | Perceived quality of the learning facilities and the university library. | 0.726 |
| 5. | Perceived teacher personality and availability. | 0.853 |
| 6. | Perceived teachers' lecturing skills. | 0.897 |
| 7. | Teacher activation of students in classes. | 0.933 |

The Cronbach alpha for all measure items had a reliability of more than 0.70. Thus, it can be figured out that the reliability is achieved.

3.3.3. Questionnaires Distribution and Collection

This research used a questionnaire to collect the necessary data. The questionnaire related to measuring the Impact of Teacher Interactivity on Student Engagement. To facilitate the data distribution and collection, the questionnaire was distributed through Electronic way via WhatsApp sent to all students groups.

3.3.4. Measurement Scale

In order to be able to select the appropriate method of analysis, the level of measurement must be understood. Five-point Likert scale which is most commonly used has been used in this research. Five Likert scales have been chosen in order to expand the way the respondents would reply. A five-point agreement scale can be labeled as follows:

1. Strongly disagree
2. Disagree
3. Neutral
4. Agree

5. Strongly agree

In order to determine understandings on SMEs items and dimensions, the mean scores basically used on five points Likert scales is classified into three levels of : Low (1-2.33), Moderate (2.34- 3.67), High (3.68-5) (Khosrow , Zaidatol , Lope , Khairuddin , & Ramli , 2014).

4. Results Analysis and Discussion of Literature Review

4.1. Introduction

The aim of this chapter is to provide a clear vision and good understanding of the Impact of Teacher Interactivity on Student Engagement at the University of Tripoli – Lebanon through the answers of the questionnaire research and testing the hypotheses.

This chapter is organized as follow: 4.1 introduction, 4.2 shows respondents Profiles, 4.3 classifies the Teacher Interactivity and Student Engagement items into high, moderate and low, 4.4 addresses Teacher Interactivity and Student Engagement correlation coefficients, 4.5 presents the results and analysis of the hypotheses test.

4.2. Respondent profiles

The sample selected is 135 students from the target population size number (425) students in the University of Tripoli Lebanon.

A descriptive analysis is interpreted in the tables and figures below according to the questionnaire in terms of faculty, years spent at University, and marital status.

Table 4.2-1 Respondents' Faculty

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Faculty of Shariaa and Islamic Studies | 87 | 64.4 | 64.4 | 64.4 |
| Faculty of Business Administration | 9 | 6.7 | 6.7 | 71.1 |
| Faculty of Education | 33 | 24.4 | 24.4 | 95.6 |
| Faculty of Literature and Human Studies | 6 | 4.4 | 4.4 | 100.0 |
| Total | 135 | 100.0 | 100.0 | |

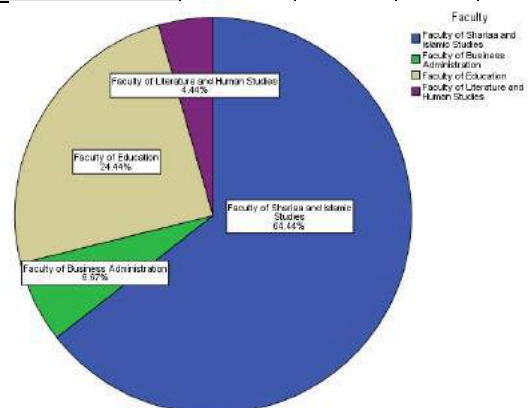


Figure 4.2-1 Respondents' Faculty

Years spent at UT

Table 4.2-2 Respondents' Year Spent at UT

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Less than One year | 67 | 49.6 | 49.6 | 49.6 |
| 2 to 3 years | 44 | 32.6 | 32.6 | 82.2 |
| More than 3 years | 24 | 17.8 | 17.8 | 100.0 |
| Total | 135 | 100.0 | 100.0 | |

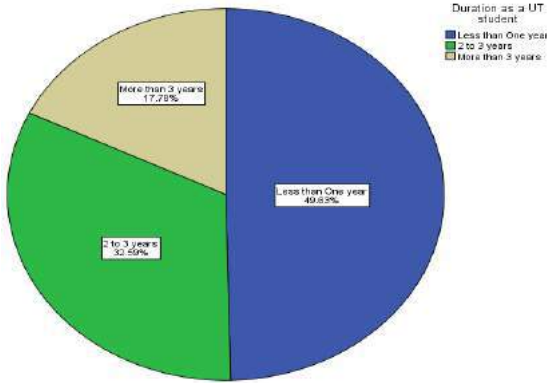


Figure 4.2-2 Respondents' Year Spent at UT

Marital Status

Table 4.2-3 Respondents' Marital Status

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Single | 74 | 54.8 | 54.8 | 54.8 |
| Fiancée | 13 | 9.6 | 9.6 | 64.4 |
| Married | 47 | 34.8 | 34.8 | 99.3 |
| Divorced | 1 | 0.7 | 0.7 | 100.0 |
| Total | 135 | 100.0 | 100.0 | |

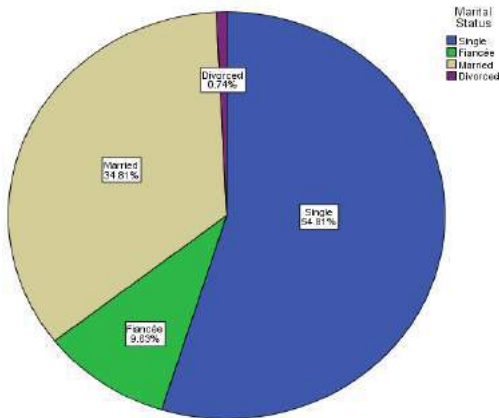


Figure 4.2-3 Respondents' Marital Status

4.3. Means and Standard deviations

Mean and standard deviation are calculated for all questions and dimensions to be measured, analyzed and compared. The three levels of mean are scaled as follows:

Low (1 - 2.33), Moderate (2.34 - 3.67), and High (3.68 - 5)

Table 4.3-1 Perceived University Management

| Dimension 1: Perceived University Management | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|---|------|--------------------|------|----------|
| It is important to me that the administration takes into account students' views when evaluating the curricula and educational activities | 4.59 | .831 | 1 | High |
| It is important to me that students' opinions are taken into account in the process of quality assurance at my university | 4.46 | .887 | 2 | High |
| I express my opinion to the university management when I need it | 4.02 | 1.156 | 3 | High |
| I participate in evaluating the faculty staff | 3.62 | 1.309 | 4 | Moderate |
| I take an interest in presenting my opinion to the senior management of the university | 3.57 | 1.302 | 5 | Moderate |
| I am familiar with ways to make suggestions and complaints to the university management | 3.50 | 1.315 | 6 | Moderate |
| I participate in various social events at the university | 2.72 | 1.459 | 7 | Moderate |

As shown from the table above, among the Perceived University Management factors, [taking into account students' views when evaluating the curricula and educational activities], [students' opinions are taken into account in the process of quality assurance], and [I express my opinion to the university management when I need it] have the highest ranks.

Table 4.3-2 Perceived Reputation of the University

| Dimension 2: Perceived reputation of the university | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|--|-------------|-------------------------------|-------------|--------------|
| There are certain declared requirements for enrollment at my university. | 3.99 | 1.197 | 1 | High |
| The university is recognized by the job market enabling students to find employment easily | 3.95 | 1.115 | 2 | High |
| The university publishes the requirements for each of the educational programs for the students. | 3.92 | 1.287 | 3 | High |
| My university is recognized as one of the best in the country in the last three years | 3.90 | 1.192 | 4 | High |
| The university sets specific learning outcomes to be met for the entire graduate population | 3.82 | 1.158 | 5 | High |

As shown from the table above, all the Perceived reputation of the university factors are high which indicates that students appreciate their University Status.

Table 4.3-3 Perceived active usage of the university's ICT resources

| Dimension 3: Perceived active usage of the university's ICT resources | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|--|-------------|-------------------------------|-------------|--------------|
| We use modern audio and visual equipment in our classes. | 3.73 | 1.351 | 1 | High |
| We regularly use adequately equipped scientific laboratories, computer labs. | 3.56 | 1.342 | 2 | Moderate |
| Modern and advanced teaching aids (e.g. computers, projectors) are available to | 3.42 | 1.417 | 3 | Moderate |

| Dimension 3: Perceived active usage of the university's ICT resources | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|--|-------------|-------------------------------|-------------|--------------|
| the students. | | | | |
| I regularly use computers for my educational activities at my university. | 3.16 | 1.545 | 4 | Moderate |
| Electronic services and the Internet are available in the university library. | 2.91 | 1.557 | 5 | Moderate |

As shown from the table above, among the Perceived active usage of the university's ICT resources factors, [using modern audio and visual equipment in our classes] has the highest rank.

Table 4.3-4 Perceived Quality of the learning facilities and the university library

| Dimension 4: Perceived quality of the learning facilities and the university library | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|--|-------------|-------------------------------|-------------|--------------|
| The library seating is adequate for the number of library visitors. | 4.10 | 1.112 | 1 | High |
| The contents of the library help me conduct my research, and I am able to find the books I need there. | 4.00 | 1.126 | 2 | High |
| The library provides adequate transcription services The contents of the library help me conduct my research, and I am able to find the books I need there and stationery. | 3.39 | 1.333 | 3 | Moderate |

As shown from the table above, among the Perceived quality of the learning facilities and the university library factors, [The library seating is adequate for the number of library visitors], and [The contents of the library help me conduct my research,

and I am able to find the books I need there] have the highest ranks.

Table 4.3-5 Perceived teacher personality and availability

| Dimension 5: Perceived teacher personality and availability | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|---|------|--------------------|------|-------|
| The teachers are able to control their emotions. | 4.15 | .966 | 1 | High |
| The teachers are present in their offices during their office hours for students. | 4.09 | 1.075 | 2 | High |
| The teachers have an attractive personality and a decent appearance in front of their students. | 4.04 | .953 | 3 | High |

As shown from the table above, all the Perceived teacher personality and availability factors are high which indicates that students appreciate their Teachers personality and availability.

Table 4.3-6 Perceived teacher's lecturing skills

| Dimension 6: Perceived teachers' lecturing skills | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|--|------|--------------------|------|----------|
| The teachers provide examples from practice related to the theoretical topics. | 4.36 | .769 | 1 | High |
| The teachers highlight the key points of the lectures. | 4.27 | .876 | 2 | High |
| The teachers link the new lecture and the previous one. | 4.21 | .847 | 3 | High |
| The teachers ensure that the course content is consistent with scientific progress in the field. | 3.80 | 1.145 | 4 | High |
| The teachers use eye contact and gesture to enhance the students' responses. | 3.70 | 1.079 | 5 | High |
| The teachers define the topics that will be presented in the next lecture. | 3.67 | 1.165 | 6 | Moderate |
| The teachers move among the students during the lecture. | 2.98 | 1.318 | 7 | Moderate |

As shown from the table above, among the Perceived teachers' lecturing skills factors, [providing examples], and [highlighting the key points], [linking lectures], [ensure that the course content is consistent] and [using eye contact and gesture] have the highest ranks.

Table 4.3-7 Teacher activation of students in classes

| Dimension 7: Teacher activation of students in classes | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|---|------|--------------------|------|----------|
| The teachers do not make fun of the students' answers during lectures. | 4.36 | .934 | 1 | High |
| The teachers encourage students to ask questions and to debate. | 4.31 | .966 | 2 | High |
| The teachers accept the students' points of view and debate with them. | 4.27 | .996 | 3 | High |
| The atmosphere in classes is characterized by democracy in discussion. | 4.17 | 1.062 | 4 | High |
| The teachers give all students equal chances for dialogue and discussion. | 4.14 | 1.045 | 5 | High |
| The students do not feel scared of their teachers when they discuss issues with them. | 4.10 | 1.036 | 6 | High |
| The teachers take student feedback into account. | 4.07 | .967 | 7 | High |
| The teachers do not impose their views on the students. | 3.91 | 1.225 | 8 | High |
| The teachers organize workshops to encourage the students to participate and cooperate. | 3.54 | 1.244 | 9 | Moderate |

As shown from the table above, among the Teacher activation of students in class factors, all of them have the highest ranks except [teachers organization of the workshops].

Table 4.3-8 Mean and standard deviation for all dimensions

| Dimensions | Mean | Standard deviation | Rank | Level |
|--|--------|--------------------|------|-------|
| Students' Engagement | | | | |
| Perceived reputation of the university. | 3.9141 | .96244 | 1 | High |
| Perceived quality of the learning facilities and the university library. | 3.8272 | .96011 | 2 | High |
| Perceived University Management | 3.7841 | .79192 | 3 | High |
| Students' perceived active usage of the university's | 3.3570 | 1.11607 | 4 | High |

| | | | | |
|---|---------------|---------------|---|-------------|
| ICT resources. | | | | |
| Average for the Dimension | 3.7206 | .75213 | | High |
| Teachers' Interactivity | | | | |
| Teacher activation of students in classes. | 4.0971 | .85415 | 1 | High |
| Perceived teacher personality and availability. | 4.0938 | .87876 | 2 | High |
| Perceived teachers' lecturing skills. | 3.8561 | .82241 | 3 | High |
| Average for the Dimension | 4.0157 | .78005 | | High |

Table 4.3-9 Mean and standard deviation for independent and dependent variable

| Variables | Mean | Standard deviation | Level |
|--|--------|--------------------|-------|
| Teachers' Interactivity (Independent variable) | 4.0157 | .78005 | High |
| Students' Engagement (Dependent variable) | 3.7206 | .75213 | High |

From the Table shown above, we conclude that both Students' Engagement and Teachers' Interactivity are high.

Correlation Analysis with Student's Engagement

Table 4.3-10 Correlation analysis with student's engagement

| Dimensions | Correlation | P Value |
|--|-------------|---------|
| 1. Teacher activation of students in classes. | 0.691 | 0.000 |
| 2. Perceived teacher personality and availability. | 0.751 | 0.000 |
| 3. Perceived teachers' lecturing skills. | 0.692 | 0.000 |

The results of the table (4.3-10) above shows as follow:

1. The correlation R = 0.691 suggests a strong positive association between Teacher activation of students in classes and Student Engagement.
2. The correlation R = 0.751 suggests a strong positive association between Perceived teacher personality and availability and Student Engagement.

Table 4.3-11 Model summary and ANOVA for regression of the effects of TI on SE

| R | R ² | Adjust R ² | F | P-value | Regression values | | | | | | |
|------|----------------|-----------------------|---------|---------|-------------------|------|-------------|------|--------|---------|------|
| | | | | | Model | B | S.T.D Error | BETA | T | p-value | |
| .774 | .599 | .596 | 198.855 | .000 | Constant | .723 | .216 | | | 3.341 | .001 |
| | | | | | TI | .746 | .053 | .774 | 14.102 | .000 | |

Dependent Variable: Student Engagement (SE)

That the value of R is 0.774 and p-value = 0.0, which indicates that TI and SE are positively related. The R Square= 0.599 states that 59.9% of the total variance in the dependent variable (Student Engagement) is explained by (Teacher Interactivity). After analyzing data, the following conclusion is characterized:

3. The correlation R = 0.692 suggests a strong positive association between Perceived teachers' lecturing skills and Student Engagement.

Testing of Hypothesis Results

Hypothesis research is tested and measured by a valid questionnaire. Five-point Likert scale is used in this research for hypothesis measurement (1 strongly disagree, 2 Disagree, 3 Neutral, 4 Agree, 5 strongly agree) to collect the opinions of respondents on the impact of Teacher Interactivity on Student Engagement.

The multiple regression method is used to test the research hypothesis. The regression technique is a very important test which is used to predict the impact of an independent variable on the dependent variables. The prediction equation is defined as follow:

$$Y = a + b1X1 + b2X2 + b3X3 + ... + btX + e$$

Y = dependent variable, X = independent variable; b = the slope of the line (impact of X on Y), a = constant, and e = error term.

Testing the Hypothesis (H01)

H01: Teacher Interactivity (TE) has no impact on Student Engagement (SE)

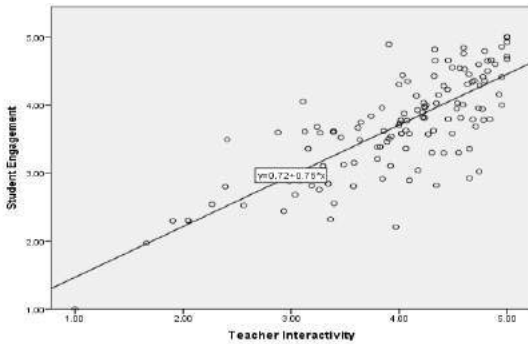
The relationship between Teacher Interactivity and Student Engagement was analyzed by the simple regression. The hypothesis H01 results were revealed as presented in the following table.

SE =

Equation 4.2

Thus, we can conclude that each unit increase in Teacher Interactivity this will boost the success of Student Engagement. Hence, the null hypothesis 1 is rejected.

Figure 4.3-1 Scatter Plot for Student Engagement vs Teacher Interactivity



4.4. One-Way Anova

One-way Anova analysis of variance is a technique that determines comparison between two or more samples. The Levene homogeneity of variance test that defines p-value or (sig) is less than 0.05 indicates difference between groups, and if P-value is greater than 0.05 indicates the variances of the variables between groups are approximately equal.

Table 4.4-1 Test of Homogeneity of variances mean of Student Engagement and Faculty Type

| Levene Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|------------------|-----|-----|------|
| 0.728 | 3 | 131 | .537 |

The result defines that (Sig) = 0.537, it is greater than 0.05 which indicates that there is no difference between Student Engagement with Faculty Type using One-Way Anova.

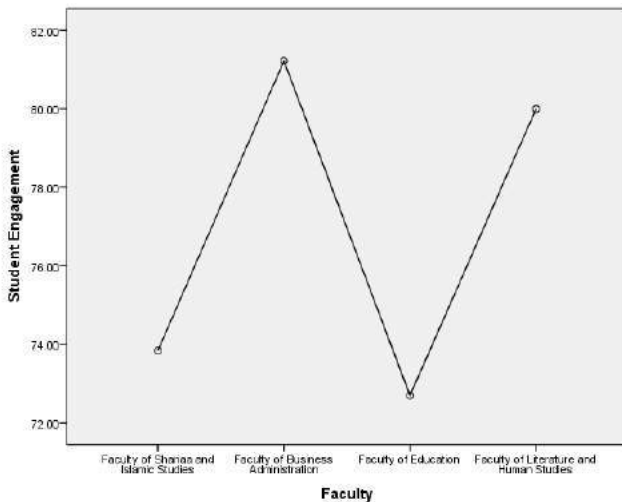


Figure 4.4-1 Test of Homogeneity of variances mean of Students' Engagement and Faculty Type

5. Conclusion

The results of the research showed that the student engagement among the students of University of Tripoli is high. The correlation analysis showed that the implication of teacher interactivity in class is very high on student engagement. Student engagement contained the following dimensions: perception of the university reputation, perception of the quality of learning facilities and library, perception of university management and student perception of active usage of

the ICT resources. In teacher interactivity, we measured the teacher activation of students in class, perceived teacher personality and availability, and perceived teachers' lecturing skills.

To achieve academic quality and high student engagement, we need to start with student centered learning and more teacher interactivity in class. Our recommendation is to start with university professors and student centered learning strategies.

To have more accurate results we will conduct further research where we will focus on specific majors and courses, including the factor of assessment and feedback to student engagement factors.

6. Bibliography

Almarghani, E., & Mijatovic, I. (2017). Factors affecting student engagement in HEIs - it is all about good teaching. *Teaching in Higher Education*.

Coates, H. (2005). The value of student engagement for higher education quality assurance. *Quality in Higher Education*, 25-36.

Coates, H. (2007). A model of online and general campus-based student engagement. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 121-141.

Coates, H. (2009). *Engaging students for success : Australasian Student Engagement Report*. Camberwell, VIC: Australian Council for Educational Research.

Coates, H. (2010). Development of the Australasian Survey of Student Engagement (AUSSE). *Higher Education*.

Committee, Q. A. (2018). *Quality Standards and Guidelines*. Beirut: Universities Association of Lebanon.

Coulacoglou, C., & Saklofske, D. (2017). *Psychometrics and Psychological Assessment, Principles and Applications*.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). Britain: Sage Publications Limited.

Fritsch, E. (2017). *Applied Research Method*. McGraw-Hill Education.

Giles, S., Jackson-Newsom, J., Pankratz, M. M., Hansen, W. B., Ringwalt, C. L., & Dusenbury, L. (2008). Measuring Quality of Delivery in a Substance Use Prevention Program. *Springer Science+Business Media*, 489-501.

Heffner, C. L. (2004). *Chapter 7.3 Test Validity and Reliability*. Retrieved January 19, 2019, from All Psych: <http://allpsych.com/researchmethods/validityreliability/>

Jensen, K., & Bennett, L. (2016). Enhancing teaching and learning through dialogue: a student and staff partnership model. *International Journal for Academic Development*, 41-53.

- Kahu, E. R. (2013). Framing student engagement in higher education. *Studies in Higher Education*, 758-773.
- Khosrow , N., Zaidatol , A., Lope , P., Khairuddin , I., & Ramli , B. (2014). Exploring lectures' perception on learning organization dimensions and demographic variables in technical and vocational colleges. *J.Soc.Sci & Hum*, 22(1): 119 – 136.
- Klemenc'ic, M. (2017). From Student Engagement to Student Agency: Conceptual Considerations of European Policies on Student-Centered Learning in Higher Education. *Higher Education Policy*, 69–85.
- Kuh, G. D. (2009). What Student Affairs Professionals Need to Know About Student Engagement. *Journal of College Student Development*.
- Reyes, M. R., Brackett, M. A., Rivers, S. E., White, M., & Salovey, P. (2012). Classroom Emotional Climate, Student Engagement, and Academic Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 700–712.
- Salkind, N. (2010). *Encyclopedia of Research Design* (Vol. 3). Sage Publications Limited.
- Tadesse, T., Manathunga, C. E., & Gillies, R. M. (2018). The development and validation of the student engagement scale in an Ethiopian university context. *Higher Education Research & Development*, 188-205.
- Trowler, V. (2010, November). Student engagement literature review. *The Higher Education Academy*. Retrieved from http://www.heacademy.ac.uk/system/files/studentengagementliteraturereview_1.pdf

Accreditation: Through the Lens of Assessors

TEAY SHAWYUN

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

SOMKIAT WATTANASAP

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

ABSTRACT: Academic accreditation continues to be the “buzzword” and beacon of assuring the quality of the educational offers of HEIs, colleges or programs in most countries. A greater part of the accreditation is in both audit, which is compliance and assessment that determines how well the entity has performed, all based on widely accepted rubrics of continuous improvements. The success of accreditation runs from the poorly performing to the highly performing bands on the performance spectrum. Assessee are always asking a simple question of “what to expect” from the assessors. The aim of this paper is to demystify the assessors’ myth by probing into the assessors’ mindset of their expectations and what and how they normally approach the performance assessment process underscoring the accreditation. While there is no fixed or best answers, there is a common thread of which most assessors use. This common thread is the use of the most basic and widely used Deming Cycle rubrics of PDCA (Plan, Do Check and Act) of “Closing the Loop”. For Performance Excellence, the main rubric is to audit and assess the performance using the evaluative factors of ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) for Process Criteria and LeTCI (Level, Trend, Comparison, Integration) for Results Criteria. These evaluative factors are used as the assessment guidelines of what and how the entity has performed, meaning the process efficiencies and results effectiveness, in relation to their mission, goals or measurable objectives. The performance assessment is based on what (the processes) and how well (the results) the entity is doing to meet or go beyond the standards criteria (the accreditation standards) to accomplish the mission, goals and objectives (the term of reference). The performance of the educational value comes from the intersection of the Criteria, Self-Study content and the Term of Reference.

Key words: accreditation, performance assessment, mindset of assessor, performance excellence

ACCREDITATION AND ASSESSMENT

CHEA’s (Council for Higher education Accreditation) with 7 regional accreditation bodies under its wings having accredited 3,509 HEIs (CHEA, 2017) defines “Accreditation as the review of the quality of higher education HEIs and programs” (CHEA, 2019). As noted by the SR Education Group (Colleges & Degrees, 2019), “Accreditation as a status shows the public that a school has met and is maintaining a high level of standards set by an accrediting agency”. Accreditation governance of the accreditation agencies in the US is under the U.S. Department of Education (USDE, 2019), or under the Ministry of Education or special public organization under the sponsorship of governments in most developing countries. The U.S. Department of Education describes the practice of accreditation as “a means of conducting nongovernmental, peer evaluation of educational HEIs and programs” (USDE, 2019). It provides key services and Information on Accredited HEIs, Accreditor Recognition Criteria and Process, Information on Recognized Accreditors and Recommendations on Improving Accreditation. Regional accreditation and specialized/program accreditation remain the primary drivers for assessment work at colleges and universities across all regions. The 2013 NILOA (**National Institute for Learning Outcomes Assessment**) Survey suggests that there is an increasing impetus for assessment as being driven by internal needs. This includes the use of assessment evidence to support program reviews, modify curricula, revise learning goals, and otherwise improve educational processes and effectiveness. It

also identified certain drivers of assessment practice that have increased in relative importance over time like governing board and presidential mandates, statewide or coordinating board mandates, and faculty or staff interest in improving student learning (Gannon-Slater, 2014).

Basic accreditation principles holds all HEIs to have a clearly defined mission that aims to better educate and serve the students by demonstrating that the entity has the resources to achieve its mission while showing evidence of the mission being achieved. HEIs (Higher Education HEIs) have realized the importance of making the mission statement a “living statement”. This means that when the mission is formulated and used strategically, it becomes is a powerful tool that communicates the HEI’s fundamental principles, actualities and truth of its actions to internal and external stakeholders. As such, the mission statement has become a driving force and beacon of the HEI and a yardstick for measuring its accomplishments and achievements (**Lusthaus, et.al., 1995**). This guides the goal or purpose of accreditation as “ensuring and assuring” that HEIs of higher education meet acceptable levels of quality (Hegji, 2017) as:

1. Assessing the quality of academic programs at HEIs of higher education, colleges or programs based on established and tested sets of Standards or Criteria guiding the assessment and/or for professional certification and licensure and for upgrading courses offering such preparation.
2. Creating a culture of continuous improvement of academic quality at colleges and HEIs by

stimulating a general raising of standards among educational HEIs through the involvement of faculty and staff comprehensively in HEI evaluation and planning.

Accreditation is the national or international certification of an HEI or college or program meeting the minimum requirements of the established set of standards assuring that the program meets the needs of quality education based on a set of mission and goals of the entity. Accreditation forms the external perspective of EQA (External Quality Assurance), whichever definitions holds in the literature, it is ultimately the certification of “Fit for Purpose”. The purpose is actually the “mission and goals” that defines who the HEI is, what they do and what they are capable of delivering, the rallying beacon which all assessors use as the starting point during assessment. The requirements of the EQA inherently mean that the IQA (Internal Quality Assurance) key processes and results should create on the value added educational deliveries. This ultimately means the “balancing of the EQA = IQA)” whereby the EQA and IQA are conjoined Siamese Twins, technically meaning that the EQA will be only as good as the EQA Teay (2009).

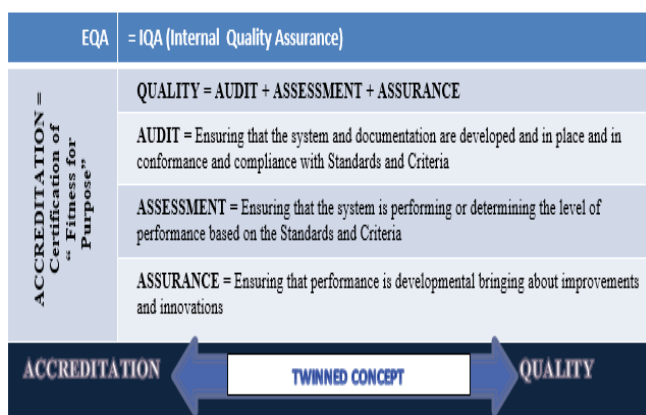


Figure 1: Balancing the EQA = IQA Equation

Source: Adapted from Teay, S., (2009), Balancing the IQA = EQA Equation, Journal of HEIal Research South East Asia, Vol. 7 No. 2 Nov/Dec 2009

Assessment is a key factor that contribute to a high quality teaching and learning environment. Assessment focuses on identifying how many of the predefined education aims and goals have been achieved that also works as a feedback mechanism that educators should use to enhance their teaching practices. Thus, the assessment can be seen in the links that it forms with other education processes. On this matter, Lamprianou and Athanasou (2009:22) point out that the value of assessment is connected with the education goals of “diagnosis, prediction, placement, evaluation, selection, grading, guidance or administration”. Consequently, assessment is a critical part of the education processes that provides information about the effectiveness of teaching and the

progress of students and also makes clearer what teachers expect from students (Biggs, 1999).

Assessment is the process of collecting evidence and making judgments on whether competency has been achieved to confirm that the school or program can perform to and has accomplished and achieved the standards expected by the stakeholders. It calls for the systematic collection, interpretation and use of information about learning. It should provide teachers a better awareness of what pupils know and understand, what their learning experiences enable them to do and what their skills and personal capabilities are. As such, the standards are normally described as the criteria requirements for the assessment. As noted by Teay, (2009) in “Balancing the EQA and IQA Equation” where EQA is accreditation, for the IQA mechanisms that incorporates the internal audit and assessment process (Figure 1) leading to assurance of quality accomplishment should equate to the accreditation requirement. This means that the audit and assessment processes in the IQA are used to:

- Determine compliance and conformance to the Standards and criteria required of the national and international Standards for academic performance and excellence,
- Determine whether people are either 'competent' or 'not yet competent' against the agreed academic standards,
- Determine whether “core processes” are in place and efficient in creating and delivering on the “results” as expected and needed by the stakeholders,
- Determine where the school or program at any point of time and what can be continuously improved on or innovated on to bring about, meet and exceed the needs of the stakeholders.

Assessment as defined in key literatures are:

- **Formative assessment** is a range of formal and informal assessment procedures used by teachers during the learning process so they can modify teaching and learning activities to improve pupil attainment. Formative assessment focuses on the process toward completing the product that provides feedback and information during the instructional process, while learning is taking place, and provides opportunities to develop more nuanced views about how students learn and adapt (ACT, 2017)
- **Summative assessment** comes at the end of a learning sequence and is used to acknowledge record and report on students’ overall achievement at a given point. Summative assessment is assessment that is

used to signify competence or that contributes to a student's grade in a course, module, level or degree. (O'Farrell, 2017).

- **Diagnostic assessment** is used to identify individual strengths, areas for improvement and to inform next steps. Diagnostic assessment can help identify students' current knowledge of a subject, their skill sets and capabilities, and to clarify misconceptions before teaching takes place (ACT, 2017)

HEIal evaluations have been described as "processes which use concepts and methods from the social and behavioral sciences to assess the organizations' current practices and find ways to increase their effectiveness and efficiency" (Universalia, 1993). The HEIal evaluation is **Evaluative assessment** that is concerned with the overarching performance of arrangements in a department, school or system (ACT, 2017). In preparing the HEI, college or program for a self-study exercise or evaluative assessment leading to accreditation, the end output submitted for accreditation is the SSR (Self-Study Report). The IQA process covers the three main stages of Audit, Assessment and Assurance of quality management of the educational services as follows:

- **AUDIT:** Audit is to ensure that the HEI, college or program complies with the Standards that represent the Basic requirements of meeting compliance to the whole Standard holistically without dealing into the topical or detailed requirements. At the topical areas for each main Standard, the Criteria (Sub-Standards) represent the Overall requirements, whereby the sub-topical areas within a Standard and Items (Sub-Sub-Standards) represent the multiple requirements of compliance.
- **ASSESSMENT:** Basically, the HEI has to demonstrate what and how they perform during the accreditation. This calls for the assessment or determination of the level of performance of both the processes for "efficiencies", and the results for "effectiveness of the achievements. Since there are two sets of the "Process" and "Results" criteria, the assessment and scoring evaluative factors used are different, but the scoring approach as explained in the later sections is similar. For the Process-Based Criteria that assess the processes set up to manage the quality of the Quality systems, mechanisms, tools or techniques, the main rationale is to determine their Approach (A), Deployment (D), Learning (L) and Integration (I) meeting the Basic, Overall or the Multiple Requirements. The Result-Based Criteria that assess the performance indicators or

measures are determined through the rationale of their Level of performance (Le), as well as the Trend (T), Comparison (C) and Integration (I) of the performance indicators or statistical results.

- **ASSURANCE:** The bottom-line for a HEI, college or program is that the educational value that the stakeholder get from the HEI, college or program is assurance of high quality, it delivers on what it claims to create and deliver based on its mission and goals. It includes opportunities for improvements with developmental planning to improve (continuous incremental improvements) or innovate (radical change by leap frogging to a new "S" Curve) on what it has done and potentially do in the future. Assurance should bring about both (a) improvements and (b) development in the following areas:
 - Outcome of the assessment should identify the following:
 - Present Performance outcome based on evidence
 - Progressive performance outcome including the strengths and opportunities for improvement (on the process ADLI and results LeTCI)
 - Development is based on identifying the following:
 - Priorities for Improvement (based on the criterion or standard)
 - Comprehensive Development plan (that can be a set of action plans over a period of 1 to 3 years)

PERFORMANCE ASSESSMENT TOOLS AND APPROACHES

In Performance Assessment, evidence is the Holy Grail testifying to the accomplishments and achievements of "student effectiveness". Both quantitative and qualitative data are normally utilized in institutional evaluations, depending on the issues being explored. Sources can be both internal and external to the HEI. A combination of qualitative and quantitative data is important, for unless tempered by other measures, quantitative measures considered in isolation can erode confidence in the evaluation process. By weaving qualitative with quantitative information, a deeper understanding of the HEI will be achieved. Quantitative data are important and takes many forms, ranging from counts and other descriptive statistics to ratio variables such as measures of unit cost or productivity. All such data should conform to the best available standards of reliability and validity. Qualitative data has many forms and diverse sources. These include observational records of the HEI setting and its ambience, data from interviews and group discussions, and written data ranging from letters of clients to formal questionnaires and inventories on the

organizational culture. These forms of data, record or documents can be gleaned from individuals inside the HEI as well as from peers and clients external to it. All these evidences are gathered to demonstrate competence in the skills and knowledge required by the units of competency contained in school or program SSR. Common types of assessment methods used by assessors to gather evidence include:

(a) Direct Assessment:

- direct observation of the teaching & learning environment, physical infrastructure, evidential documents of accomplishments and achievements based on SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-framed) objectives in relation to the goals and mission of the HEI, college or programs;
- oral questioning of all targets respondents (administrators, faculty, students, stakeholders, staffs, strategic partners) of the realization of work performance efficiencies and effectiveness;
- demonstration of specific skills as defined in “learning outcome” framework based on the student profile as guided by the HEI mission.

(b) Indirect Assessment:

- assessment of qualities of a final product which in this case is the “proficiencies of the graduates’ competencies and capacities” defined by the “learning outcomes” as to what the graduate can do in real life situation or work life;
- review of previous works undertaken by faculty and students which are more extra-curricular oriented that demonstrates the social skills, communicative skills, team-working skills, leadership, adaptability, creativity or just basic human skills;
- written tests of underpinning knowledge, skills and competence that forms part of the “screening”, “attitudinal”, “professional” or “standardized” test.

(c) Third party Assessment:

- Testimonials from Employers of graduate utilization, graduate performance and on-site skills development;
- Reports from Supervisors in field work or internship or apprenticeship of the more “simulation and situational real-life” skills preparations and development;
- Work diary, Work reports or log book as documented actual work performed.

Specifically there are two different types of assessment - *task* assessment and *evidence* assessment. As an assessor, one can look at a specific task to demonstrate their creation and delivery of knowledge and skills in relation to the elements of a standard. Another way is to look for evidence of the school or

program work already done to find something (or a range of things) that matches all the Standards and Criteria specified. All these are done in relation to the goals and mission statement as the beacon of “term of reference”. Whether it is by task or evidence, assessment can involve a variety of methods and approaches of which examples (Figure 2) are shown below:

| Oral evidence | Written evidence |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oral answers to questions, feedback • Presentation, Speech, Interview • Peer instruction sessions | <ul style="list-style-type: none"> • Workplace documentation • Portfolio (Faculty/Student/Course) • Checklists, Worksheets, Forms • Booklets, Reports, User manuals • Charts, Tables and posters • Assignments, Written questions, Tests • Fill in gaps, Matching information and Multi-choice (Not suitable for use where a performance criteria calls for school or program to describe) |
| Verification | |
| Feedback (usually documented and signed) from: <ul style="list-style-type: none"> • Faculty, Peers, Supervisors/managers • Administrative Support staff | |
| Other | Practical evidence |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cross-referencing from other assessments • Recognition of current competence • Integrated assessment | <ul style="list-style-type: none"> • Observation – one-off occasions, or over a period of time • Real life situations, Demonstrations • Video/Audio tapes • Poster, Graphics, Visual representation • Projects, Models • Simulations, Naturally occurring evidence |
| <p>Note: Oral evidence needs to have clear evidence and judgement statements describing acceptable answers, and the oral evidence needs to be documented in some form.</p> | |

Figure 2: Instrumentation of Performance Assessment

ASSESSORS’ FRAME OF MIND

In accreditation, many people will ask a very basic question of “what to expect” or “what the assessor will look for” from the assessor’s perspective. Assessors are deemed to be professional who are highly trained and experienced who are trained to “see things what most people do not see critically and analytically”. A better understanding of “what the assessor”, “how they work” and more importantly “what their trained and focused mindset is looking for?”. A better understanding of this key assessment

process undertaken by the assessor is to look “inside” the mindset of the assessor. This is the paper aim to demystify the assessment work of the assessor. They are not there to “find fault” with the HEI, College or program. Their basic mission is two folds:

1. **Determining the efficiencies of the Processes and Effectiveness of the Results in relation to the mission and goals within the Standards and Criteria requirements** – Based on the developed SSR (Self-Study Report) and evidences, the assessor will use the Standards and Criteria as the holistic requirements to audit and assess the HEI, college or program. The audit and assessment is of the processes efficiencies in arriving at a set of effective results within the context of the HEI, college or program and meeting the minimum requirements. This audit and assessment also underpins the accomplishment and achievement of the mission and goals as the “beacon” or main term of reference of performance assessment.
2. **Provide a “third party independent objective” evaluation of the HEI, college or program** – Based on the audited and assessed performance, the assessor will provide a set of value added comments in terms of its strengths and a set of “opportunities for improvements” instead of referring them as weaknesses or areas to be

improvements which have “negative intonations”. The main aim here is to assist the HEI, college or program to better understand their own performance in terms of the “Strengths” and “Opportunities for Improvements”.

Assessors, by their very nature are highly trained scientist who are more research oriented than heuristic oriented. They had undergone hours of rigorous training and all weathered on-site experiences that had fine tuned their mind set to find answers to the basic question of “well performing or under-performing in the HEI, college or programmatic performance assessment”. Their scientifically trained mind use a very basic approach of the 5 “W”s and 1 “H” that are frequently used in any scientific research. In this case, the two main factors underpinning the performance of an entity is the process used to achieve the results. The core processes and results are underscored by the basic starting points of the strategic management (Teay and Al-Shehri, 2012) fundamentals of the Vision, Mission, Goals, Objectives and Strategies (VMGOS) of any organization. One cannot escape form the fact that the HEI, College and Program are organizational entities that are guided by the management principles or fundamentals that underscore their performance.

| Analytical Mind | Typical Analytical Questions: HEI / College / Program graduates |
|-----------------|--|
| WHAT? | <ul style="list-style-type: none"> • What do they mean by “HEI / College / Program graduate”? → graduate profile • What is the profile of the “HEI / College / Program graduate”? →key attributes of outcomes accomplishment and achievements desired of the graduate • What outcomes measures are used to define the “HEI / College / Program graduate”? Are there defined LOs (Learning Outcomes)? → key measures of the graduates outcomes leading to the accomplishment of the graduate profile as aspired of the mission and goals of the HEI / College / Program • What are the Program Objectives? Are the SLOs that defines measures of student effectiveness based on Program Objectives? → Program Objectives guides the Program and Course Management development of the SLOs. • What development course of actions take place after the performance assessment? |
| WHY? | <ul style="list-style-type: none"> • Why is this “College / Program graduate” and its profile established? → accomplish mission and meeting societal and national agenda, and workplace requirements |
| WHO? | <ul style="list-style-type: none"> • Who do the defined outcome measurements? • Who make use of the measurements for informed decision making? • Who takes actions on these measured outcomes for follow-up or developmental planning? |
| WHERE? | <ul style="list-style-type: none"> • Where will the responsibilities and accountabilities be assigned to in the organizational entity? • Where will the evidential “processes” and “results” be measured? |
| WHEN? | <ul style="list-style-type: none"> • When are they measured? • When are the outcomes used? |
| HOW? | <ul style="list-style-type: none"> • How is the “College / Program graduate” and its profile determined? • How are the “College / Program graduate” outcomes measured and assessed? (SLO → course and program specifications → teaching and assessment pedagogy → achievement of SLO → use of findings to define the graduate effectiveness |
| ULTIMATELY | <p>“EFFICIENCY of PROCESS” AND “EFFECTIVENESS of RESULTS” affecting the “outcomes that defines and underscore the HEI / College / Program Graduate accomplishment and achievement” → GRADUATE EFFECTIVENESS</p> |

Figure 3: Assessor Frame of mind

The assessor basic mindset is illustrated by the “Frame of Mind” of the assessor (Figure 3) and espoused in the basic research mindset of the assessor

“critical and analytical thinking” assessment frame of mind as:

1. **WHAT** – What “Processes” in terms of its systems, mechainsims, techniques, plans, policies, procedures

are in place to accomplish and achieve “WHAT they intend to do”.

2. **WHY** – The Processes are designed and developed to accomplish and achieve the “WHAT is the purpose” of the strategic or operational intent. This is the starting palce where any assessor will begin with, to start off the analys and assessment with a good understanding HEI, College or Program of the following:
 - a. **Vision** – This defines the “What we WANT to be”;
 - b. **Mission** – This defines the “What we CAN be based on our capacity and capabilities” or the “purpose” or the “reason for existence” of the entity;
 - c. **Goals** – These are the broad key directonal areas of focus of the mission that underscores the whole entity of what areas are the main enablers or pillars that underpin its performance;
 - d. **Objectives** – These are the SMART part of the goals that underpins or guides the performance metrics in each core area and the subordinate areas of the core areas;
 - e. *Strategies* – In strategic management sense, these represents the “WHAT to do and HOW to do” to accomplish and achieve the SMART Objectives, the goals and umltimately the mission of the HEI, college or program. These are the strategic “core processes and its sub-processes” to create and deliver on educational value.
3. **WHO** – Once the strategies have been defined, the human attributes of WHO, the people, are assigned responsibilities and accountabilites of people with capacities and capabilities or in human resources terminologies “putting the right person in the right job”.
4. **WHERE** – Once the human capacities and capabilities needs have been defined and required of core processes and expected results accomplishments, the physical structural will be defined to undertake the core processes value added actions and accomplishments.
5. **WHEN** – The key to this is the timing or time frame of the actions that takes place and the timing or time frame of the processess efficiencies measurements to accomplish the mission and the goals. The main tenet here is the “management through measurement” as these timely measurements will support informed decision making.
6. **HOW** – The key to this is to identfy what systems, mechanims, techniques, policies and procedures are in place that identifies the “core processes that adds value” efficiencies and the “results” effectiveness.

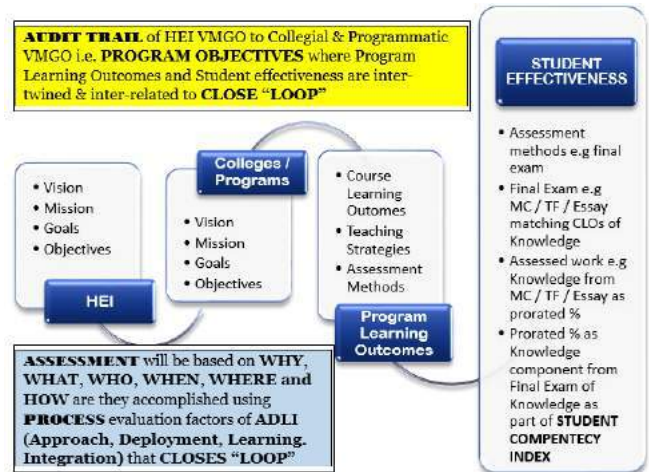


Figure 4: The Audit Trail and Assessment within the Assessor Frame of Mind

Based on the research mindset, the assessor will start “putting the parts and pieces” together to come up with a holistic approach of audit and assessment (Figure 4). The assessor will begin with the determination and understanding of the HEI mission, goals and objectives. This HEI level mission and goals determines or guides the collegial mission, goals and objectives, all the way down to the programmatic mission, goals and objectives. The key is that they are “aligned” that represents the beginning of the audit trail of integration.

AUDIT Trail – At the program level, the program is required to determine and specify its SMART objectives (Approach). These objectives are the “rally point” of both the processes that needs to be created and to deliver (Deployment) on the educational value. The educational value is the student effectiveness. This student effectiveness as the key measure of students’ performances is constituted from the learning outcomes at the program and course levels (the PLOs – Program Learning Outcomes, with the CLOs – Course Learning Outcomes mapped to the PLOs) in the PLO/CLOs matrix. This PLO/CLOs matrix is to show that all courses CLOs within the program contributes to the program PLOs. For each course, the teaching strategies are defined by the teaching methods of lecturing, case study, simulations, and observations or practical that are underscored by its CLOs. The teaching strategies are mapped to the assessment methods that can be exams, case study, projects, and quiz. For each of the assessment method use, the types of questions used in multi-choice formats, fill in the blanks or essays are mapped to determine which of the CLOs are measured. The tabulation of the scoring based on the response to these assessment forms part of the overall determination of the different types SLOs accomplishment like knowledge, skills, critical thinking, analytical thinking, numeric & computation skills, communication, all of which are zeroed in to the SCI (Student Competency Index) as the key result measure of student

effectiveness. All these in turn serves as measures of performance accomplishments of the program objectives.

ASSESSMENT – In the case of assessment of the overall process as shown in the audit trail, if all those “Student Competency Index” components of learning outcomes identified in the PLOS/CLOs matrix with teaching and assessment methods specifications and measurements implemented (the APPROACH and DEPLOYMENT), it correlates with the maturity or the processes and practices. In addition, after each course, there are two things to determine of personal learning by the student as indicated by the SCI, and that of the instructor of courses of improvements to be taken by the instructor of each of the individual improvements or development of the students or the course context and content. This will also contribute to the organizational learning when they are aggregated to determine the performance of all sections, within a course, all courses within a program, and all programs with a college. These can also serve as internal benchmarking of performance critical to organizational learning in accomplishing the course / program / college and HEI goals and objectives (LEARNING and INTEGRATION).

TWO GENERIC ASSESSMENT RUBRICS DEMING CYCLE PDCA RUBRIC



Figure 5: The Tenets of Deming PDCA Cycle

Walter Shewhart (Shewhart, 1939) discussed the concept of the continuous improvement cycle (Plan Do Check Act) in his 1939 book, "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control". The Shewart cycle (PDCA) was modified by Deming to what is now referred to as the Deming Cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) or the modified version of PDSA (Plan, Do, Study, Act) (Deming, 1950 and 1993). It is a key and frequently used continuous improvement tool by all assessors. The key focus is to find closure to “Close the loop of PDCA” (Moen, et.al, 1991; Langley, 2009) (Figure 5) of any academic plan and solution by determining the:

1. **PLAN** – The PLAN represents the WHAT & WHY for planning as:

- a. The WHAT calls for identifying the problem faced by the HEI, college or program to be examined, formulation of a specific problem statement to clearly define the problem, setting attainable goals and measurable objectives, identify stakeholders and developing necessary communication channels to communicate and gain approval for the plan implementation.
 - b. The WHY is to divide overall system into individual processes and map the process by brainstorming potential causes for the problem, collect and analyze data to validate the root cause, formulation of a hypothesis and verifying or revise the original problem statement.
2. **DO** – The DO covers the development of solutions or the processes by establishing the implementation and the success criteria, designing processes and sub-processes to “get work done to accomplish the goals and objectives and gaining stakeholder support for the chosen solution in the form of key processes.
 3. **CHECK** – The CHECK of evaluation of the results gathering/analyzing data on the solution and validating the processes accomplishment that is the efficiency of the process to achieve the desired goals which is the effectiveness of the results. If it achieve the goal, then go to Act, if not go to Plan.
 4. **ACT** – The ACT calls for implementing the full solution and capitalize on new opportunities. This is to identify the systemic changes and training needs for full implementation, plan for ongoing monitoring of solution and continuous improvements or improvement opportunities.

In the assessment process, the assessor’s mind set to “Close the Loop” is to:

1. **Plan & Do** – Ask for the plans in support of the HEI mission and goals, determine how the HEI implement the plan in terms of its key processes, mechanisms, systems or technique, policies, procedures and people;
2. **Check & Act** – Request for the HEI to demonstrate the efficiencies and effectiveness of implementation of their processes and the results that will advise on future course of actions or opportunities for improvements.

(1) PERFORMANCE EXCELLENCE RUBRICS

Another main set of rubric that is beginning to find traction in the assessment of the academic cores is the Education Criteria of the MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) Performance Excellence Standards (NIST, 2018). This is one of the two main Performance Excellence frameworks used by many countries in managing and assessing the performance of profit and non-profit business entities leading to the National Quality Awards. Seven Education Criteria serve as basic requirements that specifies sub-sets of overall requirements or key or

comprehensive core areas of the criteria. Each overall requirement defines sub-ordinated but more definitive and specific itemized multiple requirements. The Criteria has two main sets of Process criteria which are enablers, and the Results criteria that are the statistical data or performance metrics that serves as key measures of performance.

Process-Based Assessment (Figure 6) – The main aim is to determine how the HEI or College has planned, executed and achieved the Items, Criteria and Standards requirements based on systematic processes that represents the EFFICIENCIES of the processes to create and add to the educational value:

- **AUDIT of Process** – Based on the Audit, the aim is to find answers to whether the processes defined substantiate what is and what is not complied with or conformed to the Standards requirements. In this case then, the assessment is either “0” or the beginning of something being planned or is in place to meet the requirements.
- **ASSESSMENT of Process** – For Items that are complied with, assessment of the processes efficiencies is done by determining:
 - Whether the systems, mechanisms, techniques, plans, policies and procedures that underscore the PROCESS of “What has been done or are in place and how it has been SYSTEMATICALLY done” (**APPROACH**).
 - Whether all personnel in the work units (**DEPLOYMENT**) apply the systems, mechanisms, and tools used comprehensively in all work units. This is important as it points to all personnel understanding of the process and “walk the talk” of using the same process to accomplish a unified set of strategic or operational goals.
 - Whether there is new or continuous improvements or innovations, as these are the indications of (**LEARNING**). This learning aspect is something that is unclear in the PDCA approach. This learning aspect has two main aspect of organizational learning and personal learning. Regardless of which, both should contribute to incremental continuous improvements or radical changes that constitutes innovations. This innovation is the leap frogging to a new “S” technology or learning curve that is a core of the performance excellence framework.
 - Whether the actions and activities are reviewed interactively with other Criteria, Standards or work units (**INTEGRATION**). This integration ensures that all aspects of the organizational entity works together cooperatively and collaboratively as a holistic whole (that is the sum of the whole being greater than the sum of the parts) towards the same directional strategic or operation goals.

The framework of analysis is based on the ADLI (Approach, Deployment, Learning and Integration) as evaluative factors or rubrics of assessment of each of the key or core process in the academic entity to accomplish or achieve its mission and goal. However, seemingly independent, the ADLI is an iterative and integrative set of interdependent albeit progressive criteria that shows progressive maturity. The rationale is that the approach that is systematic and effective means that it demonstrates the beginning of the maturity of the deployment that reaches all units. If there is a systematic and effective approach that is well deployed, it should pave the way or foundation of incremental and continuous improvements or radical changes brought about by innovation. This effectively forms the “learning” aspects that should be well integrated from the organizational to personal levels to accomplish the organization strategic or operational goals.

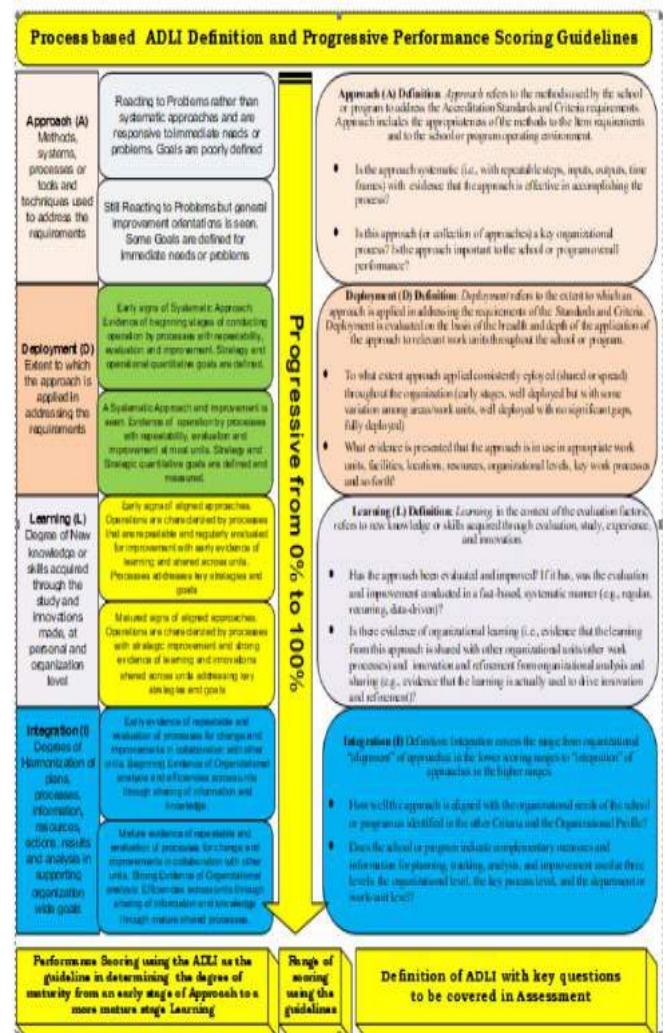


Figure 6: Definition of ADLI and the progressive scoring based on Maturity of Process

Source: Adapted from NIST (2015), *Malcolm Baldrige National Quality Award 2015/2016 Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, D.C., Available at: www.nist.gov/

values, methodologies and tools with the aim of increasing external and internal customer satisfaction with a reduced amount of resources, (Hellsten and Klefsjo, 2000). Six sigma, is defined as “a business process that drastically improve their bottom line by designing and monitoring everyday business activities in ways that minimize waste and resources while increasing customer satisfaction”(Magnusson et. al., 2003). NIST (2000) defines Lean Management as “A systematic approach to identifying and eliminating waste through continuous improvement, flowing the product at the pull of the customer in pursuit of perfection”. All these have the main fundamentals of continuous improvements through key processes of minimizing waste and optimizing resources all aimed at improving customer satisfaction and financial results.

While there are numerous contending continuous improvements tools, they are reliant on two main aspects of improvements of the “processes or means” to an end, the results. The processes are the efficiencies of the basic systems, approaches, techniques, mechanisms, policies and procedures as the key means to the ends that is the results. These results are the effectiveness of the outputs and outcomes desired of each of these tools. The basic rubrics of Deming Cycle PDCA and the Performance Excellence Process ADLI and Results LeTCI has been widely used to frame the continuous improvements and innovations of these tools. While the PDCA and ADLI & LeTCI have the same fundamentals for continuous improvements, the rubrics similarities and differences (Figure 8) are in:

- (a) **Similarities** – Key similarities of the approaches, systems, mechanisms, tools, techniques that are the means to the ends are in the PDC and ADL of both rubrics. All these focus on the systematic and effective approaches that are planned and implemented through its deployment and are checked for improvements. While the CHECK and ACT aspect of the PDCA is the determination of whether the implementation yields results of continuous improvements, there appears to be a question that it might or might not lead to learning on the longer-term basis. Whereas the LEARNING aspect ADLI highlight two main important aspects both improvements and innovations of: (i) organizational and personal learning as opposed to just continuous improvements aimed at incremental improvements along the same “S” Learning Curve, and (ii) the more radical change expected of innovation to leapfrog of a new “S” Learning Curve.
- (b) **Differences** – The key aspect of ADLI integration facet underscores a very important trait of alignment and integrated aspects of

systems, mechanisms, plans, policies and processes interactions and relationships across systems and sub-systems, interrelatedness of goals leading to the same directional mission that is understated in the PDCA rubrics. This integration underlies the importance of “the sum of the whole is greater than the sum of the pieces”. A key feature imminently clear in the PDCA rubric is the measurement aspects that is highlighted by the LeTCI of measurements of the results or statistical data and performance metrics. This underscores the importance of the tenet of “management through measurements”, that literally means that for an entity to be managed well, it must measure its performance to determine its degree of performance in terms of its level, trend and comparisons with internal and external benchmarks and integration.

Both of the rubrics framework have the same fundamentals for the assessment practices in determining and assessing continuous improvements on any entity. Both of them are powerful continuous improvements tools, but they are only as good as the depth and width of experience of the assessor, the knowledge and skills of the assessors in getting the rubrics to “work its magic” to determine the entity performance against the Standards and Criteria. This means that all frameworks or rubrics theoretically work, but practically the rubrics is only as good as the assessors’ competencies. The PDCA is a much more simplistic and widely used rubrics in most academic assessment. On the other hand, the Performance Excellence rubrics is more objective in highlighting the “process as the means to an end which is the results”. Both the “means to an end” are objectively measured for processes efficiencies and results effectiveness that are more subjective and open ended in the PDCA rubrics.

SYSTEMATIC APPROACH OF ASSESSOR IN ASSESSING A STANDARD



Figure 9: Systematic approach of Assessor’s work
 Source: NIST. (2015), *MBNQA Education Criteria for Performance Excellence, Step-by-Step Instructions for INDEPENDENT REVIEW Scorebook Preparation*, National Institute of Science and Technology US Department of Commerce, Washington, D.C., Available at: www.nist.gov/

Assessment does not mean just reading the SSR and score its performance. In the Performance Excellence methodology, there are stringent mechanisms that guide these assessments. To kick-start any assessment, the assessors normally adhere to a basic framework of assessment that they have been trained thoroughly and stringently in. There are certain systematic approach or methodology (Figure 9) that all assessors, regardless of frameworks, use to create and deliver on the final PAR (Performance Assessment Report) as follows:

STAGE 1 – INDIVIDUAL REVIEW

STEP 1: When the assessor gets the SSR (Self-Study Report), the first thing that s/he does is to read each of the Standards manual and its Criteria and Items requirements. The main objective is to refresh and gain a common and strong understand of the Standards requirements. The Standards is the main rallying point that all assessors use as the guide for addressing issues or differing interpretations of the evidences or justifications arising from the assessment.

STEP 2: The assessor will then read the SSR to get a “general feel” of what the HEI or program has developed or justified in their performance with evidences in their SSR. A second reading will see the assessor reading in more details supported with highlights/post it/underlining/margin comments to highlight key areas of “strengths or opportunities” to be stressed in the analysis.

STEP 3: In the third reading, the assessor will start analyzing the SSR to identify areas of “strengths” or “opportunities for improvements. S/He will conduct a preliminary performance assessment based on ADLI for process-based criteria or LeTCI for result based criteria.

a. As assessment is evidence based whereby one would need to determine the facts and evidence which is the Statistical data, Information and Documentation needed (Figure 10). A rule of thumb is to look at the criteria and standards requirements, and analyze them holistically, to determine the MAJOR or Comprehensive evidence that can directly or indirectly support each of the items and criteria and the overall standard.

| Evidence based assessment | |
|---|---|
| STANDARD 1: MISSION, GOALS AND OBJECTIVES | |
| Institution | College or Program |
| SID 1 - A: Institution Charter, Institution Organization or Authority Chart | SID C - A: College Charter, College Organization or Authority Chart |
| SID 1 - 12: Statements of Institutional Vision, Mission, Values, and Goals. This includes the alignment of the institutional strategic plans goals, objectives, targets and action plans being aligned with the KSA 2030 Vision. | SID C - 12: Statements of College Vision, Mission, Values, This includes the alignment of the institutional strategic plans goals, objectives, targets and action plans being aligned with the KSA 2030 Vision and that of KSU 2030. |
| STANDARD 4 LEARNING AND TEACHING | |
| Institution | College or Program |
| SID 1 - 42: Institution Student Learning Outcomes: Provide documentation and evidence of the existence that the college's student learning outcomes conform to the institutional strategic directions and meeting the minimum NCAAA National qualification Framework assuring its institutional quality teaching and learning assessment and assurance practices. | SID C - 42: College Student Learning Outcomes: Provide documentation and evidence of the existence that the college's and the department's student learning outcomes conform to the institutional and college strategic directions and meeting the minimum NCAAA National qualification Framework at the program and subject level assuring its institutional quality teaching and learning assessment and assurance practices. |
| SID 1 - 43: Institution Oversight of Program development, evaluation and review process: Provide documentation and evidence of the existence of the institution bodies and committees, policies and procedures or systems and mechanisms applied in overseeing the quality of the systematic program development, evaluation and review processes and procedures assuring its institutional quality teaching and learning assessment and assurance practices. | SID C - 43: College Oversight of Program development, evaluation and review process: Provide documentation and evidence of the existence of the college bodies and committees, policies and procedures or systems and mechanisms applied in overseeing the quality of the systematic program development, evaluation and review processes and procedures assuring its college quality teaching and learning assessment and assurance practices. |

Figure 10: Samples of Evidences that Assessor will look for

Source: KSU, (2017) KSU-QMS Quality Management System: Handbook 2 on SID Statistics, Information and Documentations, 4th Edition, May 2017, King Saud University Press, Riyadh, KSA.

- b. **EXAMPLE 1 of assessing the research standard** – One of the key requirement in the performance of assessment is a Research Plan that should comprehensively address and cover all the main criteria in the research standard. Once the main evidence is found, which is in this case the research Plan, the assessor will use the 5 “W” and the 1 “H” approach to “Close the Loop” for Research by determining, analyzing, assessing and scoring the performance of the Research Plan as supported by evidences using ADLI and LeTCI of the following:
- Is there a research plan (which is the approach) used? (*Approach of ADLI Process*)
 - Is the research plan implemented? (*Deployment of ADLI Process*)
 - How is the research plan implemented and utilized to address the criteria and the items requirements? (*Deployment and Learning of ADLI Process*)
 - What are the main milestones or achievements in terms of the key measures of effectiveness? (*LeTCI of Result*)
 - Are there any key strengths or opportunities for improvement? (*Deployment, Learning and Integration of Process*)
 - What sort of new or further improvements or innovations is needed to bring about continuous improvement? This is the development plan. (*Learning and Integration of Process*)

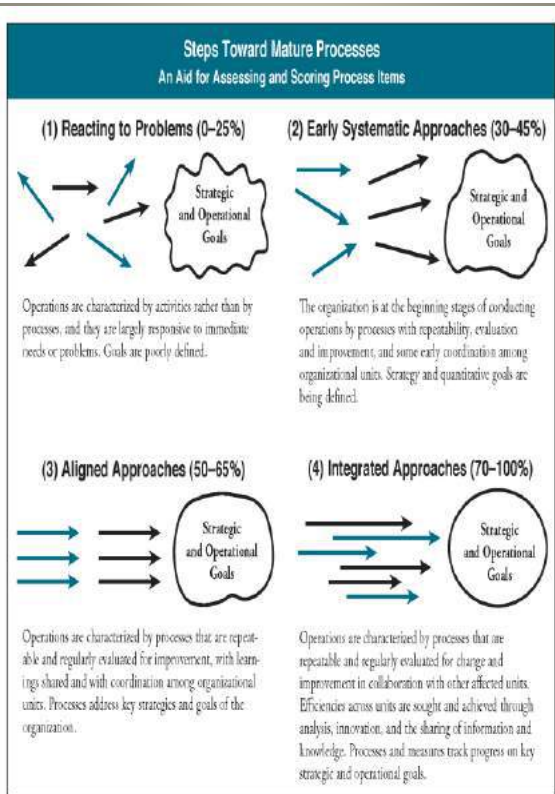


Figure 11: Guidelines of performance scoring based on MATURITY of Process

Source: NIST, (2016), *Baldrige Performance Excellence Program: 2015 – 2016 Baldrige Performance Excellence Framework: A Systems Approach to Improving your Organization’s Performance*, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Gaithersburgs, MD, <http://www.nist.gov/baldrige>

Performance scoring of the process is based on the degree of maturity of the process itself (Figure 11). This degree of maturity is reflected in the evidences as to whether the HEI or program demonstrate the Range 1 (0% to 25%) and 2 (30% to 45%) performance band of starting on “beginning of a systematic and effective approach” that guides the accomplishment. All accomplishments and achievements use the HEI or programmatic strategic goals as the “flag pole” as the “terminal point” of a set of milestones to be attained. A more matured approach is demonstrated when most of the processes are aligned or integrated towards the strategic or operational goals accomplishment that is in Band 3 (50% to 60%) and 4 (70% to 100%).

c. **EXAMPLE 2 of Plan of Enquiry for an academic program special or focus area** – Here are some sample key evaluation questions the focus area of student effectiveness in an academic program (this example combines these two closely associated questions):

- i. How well do learners achieve?
- ii. What is the value of the outcomes for key stakeholders, including learners?

SAMPLES of some possible enquiry questions:

- ✓ What is the extent and quality of the information on learner progress and achievement and how convincing do, they serve as evidence of achievements? (**Approach and Deployment of Process**)
- ✓ How well is the information interpreted to understand learner achievement in terms of ‘met needs’ as guided by the “Term of Reference” which is the mission and goals? (**Approach and Deployment of Process**)
- ✓ What use is made of this understanding for program design or improvement purposes once the accomplishments have been met? (**Learning and Integration of Process**)
- ✓ What evidence is there of actual improvements in shorter-term outcomes / outputs (e.g. course and qualification completion)? (**Deployment, Learning and Integration of Process**)
- ✓ How well does the school or program make the connection between longer-term outcomes and the shorter-term outcomes (outputs) of tertiary study meeting the aims of the mission of the HEI and goals? (**Integration of Process**)
- ✓ How well does the school or program determine the value of the longer-term outcomes in terms of employers and business, possible further study or positive contribution to local and wider communities? (**Integration of Process**)
- ✓ How well does the school or program use self-assessment information to understand and improve performance in this area? (**Learning and Integration of Process**)

SAMPLES of some possible sources of evidence, statistical data or performance metrics are:

- ✓ Employment outcomes, career advancement, creative enterprise, voluntary work, community participation, further achievement in scholarship, research, publications or awards? (taken from alumni information, graduate surveys, employer surveys, economic trend data, societal trend data, census data, etc.) (**Level and Trend of Result**)
- ✓ Trends from learner assessment information, improving trends over time that are crossed referenced to other relevant programs and school or programs, evidence that demonstrates that the school or program uses benchmarking information to revise/set its goals and expectations appropriately. (**Level, Trend and Comparison of Result**)
- ✓ Evidence and Trends of positive changes in literacy and numeracy, concentration and study skills, communication and inter-personal skills based on the Program/Course Learning Outcomes including learner progress/ educational value added guided by the Program Objectives and

higher level HEI goals. (*Level and Trend of Result*)

- ✓ Evidence of positive changes in motivation, life skills, self-management, physical health, cultural awareness, sense of belonging, community engagement, family relationships (*Level, Trend, Comparison and Integration of Result*)
- ✓ Evidence drawn from publications, citations, research outputs, consultancies, presentations, co-operative ventures, new technologies, new or improved industry/business processes and products, community initiatives. (*Comparisons and Integration of Result*)
- ✓ Trends in economic data, employment statistics, health statistics, education participation and outcomes, census data. (*Comparisons and Integration of Result*)

STEP 4: In Individual Reviews, all assessors must complete a comprehensive analysis and assessments of all the Standards in the Self-Study Report individually. These analysis and assessment are recorded in the worksheets provided by the accreditation agencies to the assessor to use to record their analysis and assessment that forms the beginning of development of the consensus leading to the final report. In the assessment of Standards, Standards are assigned to two assessors with one as the Standard Lead, and the second one as Standard Back. The Standard Lead will develop the Version 1 of the analysis and assessment of each Standard that contributes to the PAR in terms of Value Added Comments.

STAGE 2 – CONSENSUS REVIEW

STEP 5: In practice, during the Consensus Reviews, there are two types of consensus as follows:

- ✓ *Development of Versions 1 (V1), Back (VB), and 2 (V2) analysis and assessment between two assessors* – Once the Standard Lead has developed the Version 1 from Step 4, it is sent to the Standard Back who will review, add on, modify based on the inputs of all assessors, and come up with a Version Back (VB). Using the Version Back (VB), the Standard Lead will agree to, refine or modify and develop a Version 2 (V2) which is then put to whole team for consensus.
- ✓ **Consensus by Team** – When all the Versions 2 (V2) have been developed, the Team Leader will initiate the Consensus Meeting whereby all the team members will come together. The whole team will go through each of the analysis and assessment of each Standard and its Items as

recorded in Version 2 (V2). In this part of the overall analysis and assessment, both the Standard Lead and Standard Back will lead the discussion to get consensus agreement of all team members for each Standard under its assigned responsibility. The resulting version is the Version Consensus (VC) that will be the core and main analyzed and assessed Value Added Comments for that Standard to be finalized in the final report. This seemingly time consuming and time eating process has very significant importance in vetting the analysis and assessment in four progressive versions that only strengthens the assessment process through consensus building.

STAGE 3 – SITE VISIT and FINALIZATION of PERFORMANCE ASSESSMENT REPORT

STEP 6: While the assessors have nearly completed to a degree of 95% work done on the final PAR, there are still some additional doubts or evidences that needs more clarifications for “Opportunities for Improvements” and verifications for “Strengths”. This give rise to the SVI (Site Visit Issues) whereby the following are specified:

- ✓ *Identify the SVI* – It should be noted that the Site Visit is NOT to just visit or pay a courtesy call or checking on missing evidences or statistical data or document. In the process of the analysis and assessment there are certain issues that needs clarification or verification, and due to time constraint of a 5-days site visit, only key issues need to be identified and addressed. A recommended format is to define the SVI as a “research question”
- ✓ *Information needed for the SVI* – There is a difference between “information” and evidences. Evidences can be documents, statistics, and documentation of plans, policies, procedures, or processes, statistical data, and tables of analysis or performance metrics. Information is what details, particulars, facts, figures, statistics, data is needed to better understand the issue at hand, and not wholesale evidences. The key is what information is needed to answer the research question as raised in the SVI.
- ✓ *Target Group identified* – The next thing is to define who will be the main respondent(s) to be targeted to get answers to the information as needed of the SVI.
- ✓ *Specific questions developed* – Based on the SVI, the information needed will be designed and developed into specific questions that provides answers to the research question as formulated in the SVI.

- ✓ **Update the PAR** – Once the SVI has been clarified or verified, the PAR can be slightly and NOT majorly modified. This is assumed that the whole team of assessors has diligently used the criteria to analyze and assess the performance based on the SSR and submitted evidences to a 95% degree of accuracy and validity previously and not re-working or re-checking evidences.

STEP 7: The last step is the finalization of the PAR, which will contain the Key Theme (summarized most important or significant to the program” of its Strengths and Opportunities for Improvements, the detailed Value added comments for each of its Standard and its performance. The value added comments should meet the criteria of the 4 “A” of Accurate, Aligned, Actionable and Appropriate within the context of the HEI or program.

CONCLUSION

In conclusion, the paper has tried to demonstrate the assessment process as part of the accreditation of an HEI, college or program as seen from the “lens of the assessor”. It illustrates the fact that the “assessment mindset” of the assessors’ constitution are more focused and scientific and research oriented than one believe. This paper has attempted to demystify the understanding of the assessors’ mindset in the discourse of: (a) what and how the assessor perform their assessment work; (b) what tools of Deming Cycle PDCA or Performance Excellence process ADLI & results LeTCI focused evaluative factors are; and most importantly, (c) what and how the assessor’s critical and analytical frame of mind formulates their audit rails and assessment methodologies.

This means that the better the understanding of “what and how” the assessor set their frame of mind or mindset in assessment, the better that one can re-frame or re-construe the self-study as a research oriented approach. This will strengthen the fundamentals of what a self-study should be. This calls for analyzing oneself objectively with an integrated evidenced based approach that drives the whole entity towards the same directional strategic or operational goals. It underscores the importance of informed decision making of the “management through measurement or by fact” which is provided by the independent third party objective assessment and value added comments of the assessors.

REFERENCES

- [1] Accreditation Group, *Accreditation in the United States*, U.S. Department of Education, Washington, DC 20202, <http://www2.ed.gov/admins/finaid/accred/accrreditat ion.html#Overview> retrieved on 15 January 2019.
- [2] ACT, (2017), *Teachers’ Guide to Assessment*, ACT, Australian Capital Territory, Braddon ACT 2612, Australia, https://www.education.act.gov.au/teaching_and_learning, retrieved on 15 January 2019.
- [3] Andersson, R., Eriksson, H., and Torstensson, H., Similarities and differences between TQM, six sigma and Lean, *TQM Magazine* Vol. 18 No. 3, 2006 pp. 282-296
- [4] Biggs, J., (1999) What the student does: Teaching for enhanced learning. *Higher education research & development*, 18(1), 57-75
- [5] CHEA, (2017), *Recognized Accrediting Organizations*, Council for Higher Education Accreditation. March 2017, http://chea.org/userfiles/Recognition/CHEA_USDE_AllAccred.pdf retrieved on 15 January 2019.
- [6] CHEA, (2019), *Accreditation and Recognition*, Council for Higher education Accreditation, Washington, DC 20036 <https://www.chea.org/about-accreditation>, retrieved on 15 January 2019.
- [7] CCEA, (2019), *Types of Assessment*, Council for the Curriculum, Examinations and Assessment, Belfast BT1 3BG http://ccea.org.uk/curriculum/assess_progress/type_s_assessment retrieved on 15 January 2019.
- [8] Deming, W.E. 1950. *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, JUSE
- [9] Deming, W.E. 1993. *The New Economics*. MIT Press. Cambridge, MA. page 135
- [10] Gannon-Slater, N., Ikenberry, S., Natasha Jankowski, N., & Kuh, G., (2014), *HEIal Assessment Practices Across Accreditation Regions*, March 2014, NILOA National Institute for Learning Outcomes Assessment, Public Affairs at the University of Illinois for NILOA, Champaign, IL 61820, www.learningoutcomesassessment.org retrieved on 15 January 2019.
- [11] Hegji, A., (2017), *An Overview of Accreditation of Higher Education in the United States*, Congressional Research Service, www.crs.gov retrieved on 15 January 2019.
- [12] Hellsten, U. and Klefsjo, B. (2000), “TQM as a management system consisting of values, techniques and tools”, *TQM Magazine*, Vol. 12 No. 4, pp. 238-44.
- [13] Kallia, M., *Assessment in Computer Science courses: A Literature Review*, <https://royalsociety.org/~media/policy/projects/computing-education/assessment-literature-review.pdf> retrieved on 15 January 2019.
- [14] KSU, (2017) *KSU-QMS Quality Management System: Handbook 2 on SID Statistics, Information and Documentations*, 4th Edition, May 2017, King Saud University Press, Riyadh, KSA.

- [15] Lamprianou, I., Athanasou, J., (2009) *A Teacher's Guide to Educational Assessment*. Sense Publishers: Rotterdam
- [16] Langley, G. Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C., and Provost, L. (2009), *The Improvement Guide*, 2nd Edition. Jossey-Bass, San Francisco, page 24.
- [17] Lusthaus, C., Anderson, G., and Murph, E., (1995), *HEIal Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada K1G 3H9
- [18] Magnusson, K., Kroslid, D. and Bergman, B. (2003), *Six Sigma – The Pragmatic Approach*, Lund, Studentlitteratur
- [19] Moen, R., Nolan, T., and Provost, L. (1991). *Improving Quality through Planned Experimentation*. McGraw-Hill, New York, page 11
- [20] NIST (2000), *Principles of Lean Manufacturing with Live Simulation*, Manufacturing Extension Partnership, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD.
- [21] NIST, (2015), *MBNQA Education Criteria for Performance Excellence*, Step-by-Step Instructions for INDEPENDENT REVIEW Scorebook Preparation, National Institute of Science and Technology US Department of Commerce, Washington, D.C., Available at: www.nist.gov/
- [22] NIST (2015), *Malcolm Baldrige National Quality Award 2015/2016 Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, D.C., Available at: www.nist.gov/
- [23] NIST, (2016), *Baldrige Performance Excellence Program: 2015 – 2016 Baldrige Performance Excellence Framework: A Systems Approach to Improving your Organization's Performance*, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Gaithersburgs, MD, <http://www.nist.gov/baldrige>
- [24] NIST (2018), *Malcolm Baldrige National Quality Award 2019/2020 Education Criteria for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, D.C., Available at: www.nist.gov/
- [25] O'Farrell, C. (2017). Case Study: The Trinity Assessment Framework: Developing an HEIal Approach. In O'Neill, G. *Programme Approaches to Assessment and Feedback: Case Studies, Commentaries and Tools*.
- [26] Shewhart, W. A. 1939. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Department of Agriculture. Dover, 1986, page 45
- [27] SR Group, (2019), *Understanding Accreditation*, <https://www.collegesanddegrees.com/accreditation>, Kirkland, WA retrieved on 15 January 2019.
- [28] Teay, S and Al-Shehri, (2012), *Developing and Actioning Strategic Planning in Higher Education HEIs*, March 2012. KSU Printing House and AU Digital Press, ISBN 978-974-615-051-4
- [29] Teay, S., (2009), *Balancing the IQA = EQA Equation*, Journal of HEIal Research South East Asia, Vol. 7 No. 2 Nov/Dec 2009
- [30] Universalia. (1985). *Manager's Guide to HEIal Evaluations*. Hull, QC: Canadian International Development Agency.
- [31] USDE, (2019), *Accreditation: Universities and Higher Education*, U.S. Department of Education, Washington, DC 20202 <https://www.ed.gov/accreditation?src=accred> retrieved on 15 January 2019.

Appendix 1: Relevant Questions of the 5 “W”s and 1 “H” guiding systematic assessment

| Key Assessment Questions | Types of Questions based on the 5 “W”s and 1 “H” to ensure performance and its measurement: |
|--|---|
| How well do learners achieve? | <p>WHAT and HOW do the Learners’ achievements implemented and CHECKED for:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ completion formal qualifications ▪ acquisition useful skills and knowledge and develop their cognitive abilities ▪ improvements if their well-being and enhance their abilities and attributes. ▪ Graduates employment, engagement with further study and/or contributing to their local and wider communities |
| What is the value of the outcomes for key stakeholders, including learners? | <p>WHAT and HOW develop and implement PLANS, ACT on them and CHECK for performance of:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge creation and dissemination ▪ Community development supported ▪ School or Program active engagement with communities • Relevant groups clear identifications and appropriate and ongoing engagement ▪ Relevant groups developments, barriers and possibilities ▪ Effective engagement encouragement at all levels in the School or Program. |
| How well do programs and activities match the needs of learners and other stakeholders? | <p>WHAT and HOW the Program design is reviewed and CHECKED regularly to:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ incorporate ongoing needs analysis ▪ maintain relevance to interested groups and communities ▪ reflect changes in subject content ▪ incorporate relevant teaching practice and technologies ▪ ensure resources are adequate and appropriate. |
| How effective is the teaching? | <p>WHAT and HOW effective Learning is effected and CHECKED through:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ environments that are planned and structured for the benefit and needs of learners ▪ activities reflecting the needs of, and engage learners ▪ activities providing opportunities for learners to apply knowledge and skills in a range of relevant contexts ▪ assessment processes which are valid, sufficient, fair and transparent and which provide learners and teachers with useful feedback on progress. |
| How well are learners guided and supported? | <p>WHAT and HOW Learners’ services and support that:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ are provided with comprehensive and timely study information and advice ▪ are provided with continued support to assist them achieve their goals ▪ experience an appropriate range of responses to their well-being needs ▪ experience an inclusive learning environment and teachers relate effectively ▪ experience minimal barriers to learning. |
| How effective are governance and management in supporting educational achievement? | <p>WHAT Governance and HOW the Governance supporting educational achievements with CHECKS in place to guide the senior managers and governors of the School or Program to:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ anticipate and respond to change ▪ use results of self-assessment constructively for improvement ▪ balance innovation and continuity ▪ establish a clear organizational purpose and direction ▪ provide effective leadership ▪ allocate resources to support learning, teaching and research ▪ ensure all policies and practices are legal and ethical ▪ value their staff and put in place appropriate and effective processes for their recruitment and development. |

Appendix 2: Samples of Proposed Key Assessment Questions

The proposed Key assessment questions (KAQs) can be adapted as the main tools of external evaluation and review. Along with performance criteria, these

tools are used to reach judgements about educational performance and capability in the whole assessment. The assessment has two focuses of the "PROCESS and RESULTS". For the Results, some of the Outcome

questions focus on the value of the outcomes achieved in school or program.

1. How well do learners achieve?

| | |
|--|--|
| Possible sources of evidence | <ul style="list-style-type: none"> • Learner achievement data (retentions, completions etc.) • Destination data • Feedback from learners, staff and other interested communities or individuals • Outcome information |
| Relevant sets of Key Performance Indicators | <ul style="list-style-type: none"> • Outcomes for learners and communities • Fostering effective learning environments • Minimizing barriers to learning • Managing change strategically • Assessment supports learning • Organizational purpose and direction |

2. What is the value of the outcomes for key stakeholders, including learners?

For the Process Criteria, the Process questions focus on the quality and value of the key contributing processes in school or program of which some of the key processes are:

| | |
|--|--|
| Possible sources of evidence | <ul style="list-style-type: none"> • analysis of stakeholders feedback and graduate data • graduate satisfaction feedback • graduate outcome information • employment or destination of graduate data • analysis of sector benchmarking information |
| Relevant sets of Key Performance Indicators | <ul style="list-style-type: none"> • Assessment of supports of learning • Outcomes for learners and communities • Engaging with communities • Providing relevant programs • Managing change |

3. How well do programmes and activities match the needs of learners and other stakeholders?

| | |
|--|--|
| Possible sources of evidence | <ul style="list-style-type: none"> • Results of analysis of stakeholder feedback • Entry requirements for course and programs • Employer feedback on graduates • Feedback from graduates in employment • Learner achievement information (trends over time) |
| Relevant sets of Key Performance Indicators | <ul style="list-style-type: none"> • Minimizing barriers to learning • Assessment supports learning • Engaging with communities • Providing relevant programs • Managing change strategically • Organizational purpose and direction |

4. How effective is the teaching?

| | |
|--|--|
| Possible sources of evidence | <ul style="list-style-type: none"> • Learner feedback on teaching • Results of peer observation of teaching • Feedback from stakeholders • Interviews with staff and learners • Teaching and learning plans |
| Relevant sets of Key Performance Indicators | <ul style="list-style-type: none"> • Fostering effective learning environments • Minimizing barriers to learning • Assessment supports learning • Managing change strategically |

5. How well are learners guided and supported?

| | |
|--|---|
| Possible sources of evidence | <ul style="list-style-type: none">• Learner feedback on learning environment• Feedback on learner support services• Analysis of information on non-completion rates (attritions)• Learner destination data• Learner and staff opinion |
| Relevant sets of Key Performance Indicators | <ul style="list-style-type: none">• Facilitating learning pathways• Assessment supports learning• Fostering effective learning environments |

6. How effective are governance and management in supporting educational achievement?

| | |
|--|---|
| Possible sources of evidence | <ul style="list-style-type: none">• Reports, minutes and records of the activities of the governance body• Records and reports of consultation e.g. with communities, employers, management• Strategic and business plans with evidence of the approach to meeting identified needs and aspirations |
| Relevant sets of Key Performance Indicators | <ul style="list-style-type: none">• Engaging with communities and stakeholders• Managing change strategically• Organizational purpose and direction• Engagement with the faculty and Staff, their development and growth |

Multidimensional Scaling of Students Preferences among Various Teaching Aids / Materials in Higher Education

Bashar Soufan

A lecturer at education department and the deputy director of the QA department

Arab Open University-Kuwait

bsofan@aou.edu.kw

ABSTRACT: The purpose of this article is to produce a multidimensional scaling model as a method to utilize an ordinal nonmetric data to produce a metric solution that reflects the distances among students preference for a set of learning objects and to indicate the similarities and differences between the learning objects.

Key words: Multidimensional scaling, blended learning, students preferences, learning style, teaching aids\ material.

Introduction: Most higher education institutions are implementing multi modal learning and teaching approaches to meet the student's different learning needs and to satisfy student's different learning styles. Since the students have become the center of the learning process, the developers of learning material, systems and curriculum participated in creating a variety of instructional study materials which enable students to choose the suitable teaching approach and the suitable learning material according to the student's preferred learning behavior. The Arab Open University adopts a blended learning approach were courses are being offered by different teaching aids/materials such as lectures, Learning Management System (LMS), computer assisted instructions, recorded lectures, smart books, well-designed textbooks and other online and offline activities. This approach of teaching satisfies different types of students learning behaviors, and that creates a challenge to the quality assurance department and to the administration at the university. These challenges are represented in creating the suitable assessment tool to assess the implemented teaching approach which includes multi-dimensional learning materials, the need of an assessment tool that reflects the real (metric) representation of students preferences. That will help to give the proper assessment weight during the evaluation process of the used teaching approach. Therefore, the Multi-Dimensional scaling method has been used to convert students' ratings of the teaching aids/materials of the course Introduction in Statistics (BUS 102) into metric distances between the offered teaching aids/materials. Also, it will represent each object as a point in space (two dimensional space).

Literature review

In recent years, the production of teaching aids/materials by publishers, lecturers, producers etc. has increased rapidly in parallel with the huge growth in communication technology. A massive number of online courses and MOOCs in different fields of knowledge are available on the network. As Jakob Nielsen predicted in 1995 in his book that by 2010, video will be the major multimedia format for information presentation on a personal computer (Nielsen, 1995). Traditional and non-traditional

universities are now providing a variety of teaching materials/aids in order to satisfy different students learning styles, (Dunn, R; Dunn, K;, 1993) define learning style as the way in which each learner begins to concentrate on, process, absorb, and retain new and difficult information. Matching the course content to students learning styles has been shown to benefit students by improving their learning outcomes, increasing satisfaction and reducing the time needed to learn (Bernard, Wen Chang, Popescu, & Graf, 2016), the paper introduces a novel approach, which combines the advantages artificial/computational intelligence and rule-based techniques. More specifically, a

rule-based method is extended to consider the different weights of behavior patterns using a particle swarm optimization algorithm. The approach has been evaluated with 75 students, and results show improved performance over similar state-of-the-art methods. By identifying learning styles with higher precision, students can benefit from adaptive courses that are tailored more precisely to their actual learning styles and teacher can benefit by being able to provide students with more helpful interventions. Another research about Multi-modality in Multimedia Instructional Design The purpose of the research was to investigate user perceptual modalities in terms of their preference towards educational multimedia for the acquisition of computer literacy. The methodology of this research is based on data mining techniques through log data, which represents user navigation and behavior within the learning management system. The approach fosters self-regulated technology enhanced learning where the end user has control over the choice of learning resources according to personal preferences. The results of cluster analysis show that there are consistent user preferences in selecting a particular type of resources representing particular modality. The results provide a rationale for a multi-modal approach in designing a learning system based on multimedia instructional design and developed specifically for the acquisition of computer literacy, as a requirement for information literacy of the 21st century. (Kisicek & Lauc, 2015). It has been noticed

that there are a common results among the previous studies:

1. the importance of producing a multi modal teaching aids/materials to meet different learning styles
2. Teaching aids/materials consist on more than one learning style.
3. Learners must have the freedom to choose the appropriate learning materials.
4. Students learning behavior is multi-dimensional; it could be represented in two, three or more dimensions in the space.

Therefore, it is difficult to find an ideal learning style that suits all students. Instead, I suggest to study students' preferences of the available teaching aids/materials for each domain of knowledge in order to understand the most appropriate combination of the available resources, and this will help to shape the proper teaching strategy, which will lead to produce a proper assessment model of the used teaching approach for each course. The theoretical assumptions of the Multi-Dimensional Scale analysis at certain level are compatible with the common results above, a research article for (Ding, 2016) proposed a multidimensional scaling single-ideal point model as a method to evaluate changes in individuals' preferences under the explicit methodological framework of behavioral preference assessment.

Multidimensional Scaling (MDS)

Multidimensional Scaling (MDS) is a name for specific methods that attempt to spatially represent the proximities between a number of stimuli. MDS attempts to provide a picture of the similarities between objects by mapping the distances between them. The MDS methods are alternatives to cluster and factor analysis. Each object is represented as a point in space (usually in the Euclidean space of two or three dimensions but could include hyperspace). The distances between the objects inversely represent the similarities. Two objects close together are highly similar. Two objects far apart are dissimilar; Multidimensional Scaling is applicable to a large number of measures of similarity or dissimilarity. Unlike factor analysis, MDS can be used on data with fewer assumptions about the data. Its primary purpose is a parsimonious spatial representation of the objects (Rankin, Knezek, Wallace, & Zhang, 2004). This multidimensional scaling proceeds as follows:

1. There is a given set of (n) objects.
2. For every two objects (i and j), some measure or function of proximity is obtained. (These measures may be correlations, similarities, associations, etc.). Distance and similarity measures are related inversely. If, for example, the similarity between the words "war" and "peace" is estimated to be small, then the two words should be a relatively "large" distance apart. If similarities are obtained

(S_{ij}), they are converted to distances (d_{ij}) usually by subtracting from a constant. An additive constant may also be needed to fulfill the requirements of the triangle inequality.

3. A number of dimensions, t, are selected that may be needed to fit the data. The n objects are then placed (randomly or selectively) in the space of the chose number of dimensions spaces.
4. Multidimensional scaling (MDS) searches for a replotting of the n objects so that (created) distances (d^*_{ij}) between pairs of objects in the plot are related to their original distances (d_{ij}). (Rankin, Knezek, Wallace, & Zhang, 2004).

From the above, the using of (MDS) method will help to answer the following questions:

1. What are the real distances between the study materials based on students' preferences?
2. Is there any cluster of the objects in the space?

Data Analysis Section

To answer the study questions, the most important is to get the proper data which reflects students preferences for each available learning material, the study subject was an offered course at AOU which is Introduction to statistics (BUS 102) and this is which a mandatory course for all business faculty students. First, the researcher reviewed and collects all the available resources for the course which are included as the following:

Lectures, Text Book, Smart Book, Office hours, Recorded lectures, Online McGraw-Hill exercises, LMS and YouTube. The total eight teaching aids/material

s were listed in a rating scale, were students will give 1(most preferred) to 10 (least preferred). One class were selected randomly, the time of the experiment was at the end of the semester in order to enable students to experience all available learning resources, then students responses were collected and total number of responses was 24.

Results and Discussion

To answer the first question the SPSS were used to give the proper analysis by calculating the distances between the learning materials which are represented in the following table:

Table 1: Distances

| | LECTURES | TEXTBOOK | SMARTBOOK | OFFICEHOURS | RECORDEDLECTURES | ONLINEMCGRAWWEXERC | LMSEXERCISES | YOUTUBE |
|--------------------|----------|----------|-----------|-------------|------------------|--------------------|--------------|---------|
| LECTURES | .000 | | | | | | | |
| TEXT BOOK | 1.357 | .000 | | | | | | |
| SMART BOOK | .969 | 1.655 | .000 | | | | | |
| OFFICE HOURS | .923 | .823 | .840 | .000 | | | | |
| RECORDED LECTURES | 1.253 | 1.192 | .719 | .468 | .000 | | | |
| ONLINE MCGRAWEXERC | .454 | 1.236 | .584 | .567 | .811 | .000 | | |
| LMS EXERCISES | .277 | 1.115 | .878 | .652 | 1.016 | .295 | .000 | |
| YOUTUBE | 1.615 | .785 | 1.410 | .711 | .719 | 1.276 | 1.339 | .000 |

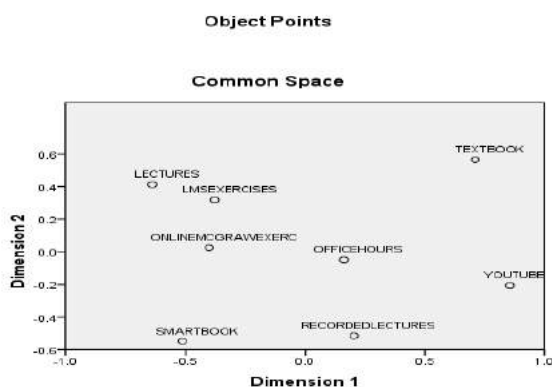
From table 1: small distances reflect similar preferences while the large distances reflect different preferences. Students prefer lectures as much as they prefer LMS exercises since the distance is very small between them which tells you the teacher should prepare the LMS exercises every time he gives a lecture.

This can be considered a clear indicator in the assessment process.

To answer question 2, it is important to find the coordinates of each object (learning material) in the space, which is the following:

Table 2: Final Coordinates

| | Dimension | |
|-------------------|-----------|-------|
| | 1 | 2 |
| LECTURES | -.638 | .412 |
| TEXTBOOK | .710 | .564 |
| SMARTBOOK | -.514 | -.549 |
| OFFICEHOURS | .161 | -.049 |
| RECORDEDLECTURES | .205 | -.515 |
| ONLINEMCGRAWEXERC | -.401 | .025 |
| LMSEXERCISES | -.378 | .318 |
| YOUTUBE | .854 | -.207 |



from table 2 and the Common space of the plots showed clearly the clustered plots which is the top left three plots Lectures, LMS exercises and online McGraw-Hill exercises, this plot distribution provide a great help for any evaluator to design the proper assessment form for the implemented teaching approach in higher education institutions.

Acknowledgements

This research was supported and funded by the research sector, Arab Open University–Kuwait branch under resolution number “19008”.

References

Bernard, J., Wen Chang, T., Popescu, E., & Graf, S. (2016). Improving Learning Style Identification by Considering Different Weights of Behavior Patterns Using Practicle Swarm Optimization. In J. Bernard, T. Wen Chang, E. Popescu, & S. Graf, *State-of-the-Art and Future Directions of Smart Learning. Lecture Notes in Educationa* (pp. 39-49). Singapore: Springer Science+Business Media.

Ding, C. (2016). Evaluating Change in Behavioral Preferences: Multidimensional Scaling Single-Ideal Point Model. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 77-88.

Dunn, R; Dunn, K;. (1993). *Teaching secondary students through their individual learning styles*. Boston.

Kisicek, S., & Lauc, T. (2015). A Rationale for Multimodality in Multimedia Instructional Design. *INFuture2015:e-Institutions-Openness, Accessibility, and Preservation* (pp. 247-259). Zagreb: University of Zagreb, Faculty of Humanities & Social Sciences.

Nielsen, J. (1995). *Multimedia and Hypertext*. Mountain View, California: Morgan Kaufmann.

Rankin, P. D., Knezek, G. A., Wallace, S., & Zhang, S. (2004). *Scaling methods*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.