

داليا محمد شافع ضاحي

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الإدارة

دكتوراه في الخدمة الاجتماعية

## أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الإدارة

### ملخص البحث:

التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أمر حتميا لإنتاج مخرج ذو جودة كما إنه من خلاله تحدد الأولويات والعملاء وأنواع المخرجات، وتؤهل عملية التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتلاحقة، فالاستراتيجية هي أداة الجامعة لإبراز الميزة التنافسية والحفاظ علي دورها في المجتمع، لأنه أصبح من أولويات مؤسسات التعليم العالي من أجل استثمار نقاط قوتها واكتشاف فرصها أمام ما يواجهها من تهديدات أو نقاط ضعف في مجالات وميادين نشاطتها. لذلك تحقيق جودة الإدارة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين من خلال وجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي وطبقت الدراسة علي كلية الهندسة جامعة الفيوم وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد فروق بين استجابات الثلاث مستويات من الإدارة من حيث المؤهل الدراسي والمستوي الوظيفي والنوع وإدراكهم ووعيهم بالجانب الإداري، أهمية تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبني الإدارة العليا لهذا الأسلوب، إدراك القيادات الأكاديمية الاهتمام بالتجديد والابتكار، ووعي العاملين بالجانب الإداري مما يجب الاستفادة من خبراتهم وإشراكهم في جميع عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتوصل إلي تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة الإدارة، دور الخمة الاجتماعية.**

**Research Summary:**

Effective strategic planning is imperative to produce a quality output, as it determines priorities, customers and types of outputs, and the strategic planning process qualifies higher education institutions to face successive challenges, so the strategy is the university's tool to highlight the competitive advantage and preserve its role in society, because it has become one of the priorities of educational institutions. The higher education institution in order to invest its strengths and discover its opportunities in front of the threats or weaknesses it faces in its fields and fields of activity

Therefore, achieving the quality of management requires a specific future vision and long-term goals, and this requires the participation of all employees through the existence of a strategic plan that coordinates and unifies efforts

The descriptive method was used, and the study was applied to the Faculty of Engineering, Fayoum University

The study found that there are no differences between the responses of the three levels of management in terms of academic qualification, career level and gender, their perception and awareness of the administrative aspect, the importance of applying the strategic planning method and the need for higher management to adopt this method, the perception of academic leaders, attention to innovation and innovation, and the awareness of workers in the administrative aspect of what must be used From their experiences and their involvement in all strategic planning processes, and to reach a proposed perception of the role of social service in achieving management quality using strategic planning

## أولاً: مشكلة الدراسة

التعليم الجامعي هو الأساس الذي ينطلق المهنيون والأدباء والعلماء إلي سوق العمل لتبدأ مرحلة العطاء بعد أن كانوا في مرحلة الأخذ والطلب والتعلم وهو من أساسيات تقدم وتطور الأمم، فالأمم التي سبقت في التعليم هي أيضا سبقت في الصناعة والزراعة وال عمران والتنمية بجميع قطاعاتها<sup>(١)</sup> (الربيع، ٢٠١٦، ص٧).

وتعد مؤسسات التعليم العالي من أهم الركائز وأعظم المنطلقات التي تنطلق من خلالها عجلات التنمية والرقي الحضاري فضلا عن دورها المهم في غرس قيم المجتمع والحفاظ علي منظومته الأخلاقية والقيمية، لذلك يقاس تقدم الجامعات بمقدار ما تقدمه لخدمه مجتماعتها بل إن تقدم الشعوب يقاس بمدى نجاح مؤسساتها التعليمية في أداء الدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة والنهضة الشاملة للمجتمع في شتي المجالات والقطاعات.

ومن ثم فإن الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم العالي ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دورها التنموي من الأهمية بمكان لاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعا المصري وضرورة مواجهتها بحلول ابداعية وابتكارية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية والمتغيرات المحلية والأقليمية والدولية وتضع المتعلم في بؤرة الاهتمام من أجل بناء مجتمع مصري يتعلم ويفكر وابتكر<sup>(٢)</sup> (الدليل، ٢٠١٥، ص١).

الأمر الذي دفع العديد من الدول للتوسع في مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل العمل علي الوصول إلي العدالة والمساواة في فرص التعليم من خلال الإيمان بمعايير الجودة الشاملة التي تهدف إلي إجراء العديد من الإصلاحات الإدارية والتنظيمية التي توجد داخل كل المؤسسات وإلغاء القيود التي تؤثر علي اليات العمل لذا أشارت معايير الجودة إلي ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العملية التعليمية وتوفير البيانات المتعلقة بطبيعة المادة التعليمية داخل المؤسسة والعمل علي توفير الموارد التعليمية وملائمة المناهج الدراسية للمتعلمين وتطوير المنظومة الإدارية وتنمية الخطط الفعالة التي تهدف إلي تحقيق الاستراتيجيات من أجل التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، ويتطلب تحقيق الجودة الشاملة في التعليم ضرورة العمل علي إقامة روح الانضباط بشكل عام وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالمؤسسة<sup>(٣)</sup> (حسين، ٢٠١٥، ص١٥).

وتعتبر الإدارة من أهم أنشطة الإنسان علي هذه الأرض لما لها من أثر في تطوير المنظمات والمجتمعات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية فجهود المنظمات لم تعد تقف عند تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا بل أصبح الوصول لدرجة عالية من اتقان العمل

وارتفاع مستوى الأداء الذي يصل إلي التميز هو الأمل المنشود وهذا ما يسمى بمفهوم الجودة، والجودة الشاملة لها عدة عناصر مهمة لا بد من توافرها لنجاح الجودة والتي تتمثل في الخطة الاستراتيجية الشاملة وتشمل العناصر التالية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف الرئيسية، النشاطات الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسية) وأصبح هناك حاجة لأن تقوم الجامعات بتطوير أنظمة واستراتيجيات الجودة الخاصة بها كمدخل رئيسي للمنافسة والبقاء وتشمل هذه الأنظمة والاستراتيجيات الجمهور الداخلي والخارجي ومشاركة الموظفين والإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الأعمال والخدمات التعليمية والبيئة الثقافية للجامعة وبذلك تعود الفائدة علي الجميع في الجامعة والمجتمع<sup>(٤)</sup> (مرزوقه، ٢٠١٤، ص ٣٠٢).

ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعد أمر حتميا لإنتاج مخرج ذو جودة كما إنه من خلاله تحدد الأولويات والعملاء وأنواع المخرجات، حيث تحتاج الجامعات للتخطيط الاستراتيجي نتيجة لزيادة الطلب علي التعليم العالي والحاجة إلي منافسة النماذج المتجددة لمؤسسات التعليم العالي، وتوهل عملية التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتلاحقة، فالاستراتيجية هي أداة الجامعة لإبراز الميزة التنافسية والحفاظ علي دورها في المجتمع، لأنه أصبح من أولويات مؤسسات التعليم العالي من أجل استثمار نقاط قوتها واكتشاف فرصها أمام ما يواجهها من تهديدات أو نقاط ضعف في مجالات وميادين نشاطاتها<sup>(٥)</sup> (الرميح، ٢٠١٤، ص ٤٠).

**لذلك إن تحقيق جودة الإدارة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى وبمشاركة جميع العاملين من خلال وجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحيدها.**

وهناك دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي مثل: (دراسة الغريب ٢٠١٦) وتوصلت إلي أن قيادي مؤسسات التعليم العالي يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ويرون أهمية امتلاك هذه المهارات بدرجة كبيرة وهناك فرق لمتغير الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لذلك كان هناك اقتراح برنامج لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي<sup>(٦)</sup>، و(دراسة مرزوقه ٢٠١٤) توصلت إلي أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة، وتحسن مستوى أداء العاملين في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة أيضا<sup>(٧)</sup>، و(دراسة الدجني ٢٠٠٦) توصلت إلي وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدي إدارة الجامعة ونسبة ٧٥٪ يمارسون التخطيط الاستراتيجي، وتوافر معايير الاعتماد في الخطة الاستراتيجية، ووجود ضعف في بعض

جوانب الرؤية والرسالة والأهداف<sup>(٨)</sup>، و(دراسة عباس ٢٠٠٩) تسعى لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح العلاقة بينه كمدخل وأسلوب للحصول علي الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، وكيفية وضع وصياغة الرؤية والرسالة، كيفية وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية، وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية، إجراءات التقييم والمتابعة لعملية الجودة والاعتماد الأكاديمي<sup>(٩)</sup>.

وهناك دراسات تناولت الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي: مثل (دراسة الهويدي ٢٠١٥) توصلت إلي وجود تأثير من تطبيق معايير الاعتماد الخاص وتحسين جودة التعليم العالي في كليات الهندسة<sup>(١٠)</sup>، و(دراسة الكرداوي ٢٠٠٩) توصلت إلي وجود تأثير لتطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي علي جميع أبعاد الجودة الشاملة لدي أعضاء هيئة التدريس ولكن لم تؤثر علي بعد الابتكار لدي الطلاب لكن تحقق الرضا والشعور بالانتماء والولاء لديهم ولم يتحقق أي تأثير لدي المستفيدين<sup>(١١)</sup>، و(دراسة حيدر ٢٠٠٥) توصلت لمعرفة الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي ما المقصود به والحاجة إليه والغرض منه ونوعه وإدارته، شروط الاعتماد الأكاديمي معاييره ودور مؤسسات التعليم العالي في تلبية معايير الاعتماد الأكاديمي وأهميته كأداة للتحسين المستمر ثم عرض فوائد الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي<sup>(١٢)</sup>.

وهناك دراسات ارتبطت بالإدارة مثل: (دراسة جبريني ٢٠١٦) وتوصلت إلي وجود درجة كبيرة من ممارسة القيادة الابتكارية من حيث السلوك الابتكاري الذي تتبعه الجامعات وتعامل الإدارة مع العاملين<sup>(١٣)</sup>، و(دراسة المغربي ٢٠١٥) توصلت إلي توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة<sup>(١٤)</sup>.

أوصت الدراسات السابقة علي ضرورة تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جميع المستويات الادارية، وتوضيح أهميته للمؤسسات، و تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها، كما أوصت علي مشاركة جميع المستويات الإدارية والعاملين فيها في جهود تحسين الجودة.

## ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي ذاته كأحد المفاهيم الإدارية التي تفرض الأهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية كما يساعد المؤسسات علي تحسين أدائها وتحقيق رسالتها وأهدافها التي أنشئت من خلالها وفق رؤية علمية سليمة، كما يعمل علي تحقيق التنمية والتقدم للبيئة الداخلية والخارجية، كما أنه يساعد علي رفع مستوي الكفاءة، ويوضح الايجابيات والسلبيات وكيفية معالجتها.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

- ١- تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستويات الإدارية.
- ٢- تحديد مدي توافر معايير الجودة في الخطة الاستراتيجية.
- ٣- تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي

## المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عملية تتطوي علي التنبؤ بالمستقبل لفترة زمنية طويلة (٥ سنوات فأكثر) وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية التي يجب أن تسعى إلي تحقيقها في هذه الفترة وكذلك الوسائل لتحقيق ذلك<sup>(١٥)</sup>(الدليل، ٢٠١٥، ص١٤٨).

### نشأة التخطيط الاستراتيجي:

تعتبر الحرب أحد النتائج الطبيعية للصراعات الانسانية و تشكلت قاعدة معرفية لعلم الاستراتيجية العسكرية وفنونها وفي العصر الحالي ارتقى علم الإستراتيجية بين العلوم الحديثة بعد أن كان علماً مغلقاً تفرّد به القادة العسكريون لسنين مضت، وقد أغرت هذه المكانة المتخصصين أن يشكّلوا من الركام النظريّ الذي قدمته الاستراتيجية العسكرية، قاعدة معرفية أضحت بمثابة شهاب قبس يهتدي به كل من يسعى إلى تطوير أي فرع من فروع المعرفة الإنسانية الأخرى، وهذا التحول قد مكن علم الاستراتيجية من تسوّر محارِب العلوم الإنسانية الأخرى، فظهرت أنواع جديدة من الاستراتيجية منها: الاستراتيجية العقلانية، والإستراتيجية التوجيهية، والإستراتيجية السياسية الإدارية التي برزت ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة، وقد ظهرت الاستراتيجية تحت مسمى "السياسات الإدارية" ثم تبدّل مسماه إلى "التخطيط الاستراتيجي" في أواخر الخمسينيات من القرن نفسه<sup>(١٦)</sup>(الخطيب، ٢٠١٥، ص ٣٢).

## أنواع التخطيط حسب استخدامه في المستويات الإدارية :

أ- **التخطيط الاستراتيجي** يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوي الإداري الأعلى ولكن يراعي أن يشارك فيه جميع مستويات الإدارة وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.

- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب- **التخطيط التكتيكي** يهتم بتنفيذ الخطط الاستراتيجية علي مستوى الإدارة الوسطي ويركز علي تنفيذ الأنشطة المحددة و يهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوي الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولاً عن إنجازه والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر وتسمى خطط متوسطة المدى.

ح- **التخطيط التنفيذي** يركز علي تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسئوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات<sup>(١٧)</sup> (الظلماني، ٢٠١٨، ص ٨٧، ٨٨).

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها ، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة للمؤسسات إن أرادت زيادة مقدرتها التنافسية، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي عن المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، وخاصة في ظل حرصها المتواصل علي تطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها بالمنافسة<sup>(١٨)</sup> (عياصره، الكبيسي، ٢٠١٨ ص ٩٣).

## مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- عملية متكاملة الأبعاد لصياغة خطة استراتيجية تعمل علي خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

- ينطلق التخطيط من تحليل شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة.

- يتسم بالتفكير الموضوعي بصياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

- تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز علي المستقبل.

- يحقق التفاعل بين المستويات الإدارية الثلاثة ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

- يعمل علي التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة علي نشاط المنظمة.



- يسعى إلي وضع خطط استراتيجية أقل رسمية وأكثر تغييراً<sup>(١٩)</sup> (الرميح، ٢٠١٤، ص٤١، ٤٢).

**خطوات التخطيط الاستراتيجي**<sup>(٢٠)</sup> (الربيع، ٢٠١٦، ص٣٧:٥٤):

هناك خطوات تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي وهي:

- رسالة المؤسسة :

الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها.

- الرؤية الاستراتيجية:

تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها، ويجب مراعاة ثلاث عناصر رئيسية عند صياغة الرؤية وهي ( تحديد النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام).

- أهداف المؤسسة:

الهدف هو الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليه والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما أنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل، وتتميز الأهداف بقابليتها للقياس، التحديد، البساطة، الوضوح، قابلة للتحقق، تكتب بلغة واضحة ودقيقة، تتوافق مع الأنشطة ومنتافسة عمودياً وأفقياً.

- أسلوب تحديد الفجوة:

مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة بالأداء المخطط له، وعندما لاتصل معدلات الأداء الحالية لأهدافها فإنه يكون لازم علي المؤسسة ان تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء علي هذه الفجوة، كما يساعد هذا الأسلوب في مقارنة المركز الحالي للمؤسسة بالمركز المثالي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه.

- تقييم البيئة الداخلية:

تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة لتحديد ماهي الفرص التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها؟ وكيف ستواجه التهديدات التي يظهرها تحليل البيئة الخارجية؟

- تقييم البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية للمؤسسة هي المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلي تغيير حتمي في مسار المؤسسة والتي يتم تصنيفها إلي ستة مجموعات من التغيرات البيئية وهي (الاجتماعية، الفنية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، الدولية).

## معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

- عدم قدرة المؤسسة علي التخطيط نتيجة للتغيير السريع في البيئة.
- مقاومة التغيير فالإنسان بطبيعته يكره التغيير ويفضل الوضع الحالي .
- عدم وجود وقت كافيا للتخطيط وأن يستخدم الوقت في إدارة العمليات اليومية.
- انطباع سئ عن التخطيط الاستراتيجي فعندما تواجه الإدارة بعض المشكلات أثناء تطبيقه تعتقد أنه ليس هام ولن يؤدي لتحسين أداء المؤسسة.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- الوقت والتكلفة فالتخطيط يحتاج إلي وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات<sup>(٢١)</sup> (صيام، ٢٠١٠، ص٢٠، ٢١).
- عدم وضوح المسؤوليات والأعتقاد الخاطئ أن التخطيط مسئولية الهيئة المسؤولة عن التخطيط وليس مسئولية الإدارة في مختلف المستويات.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي والميل إلي تقبله عند وجود الأزمات فقط.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي<sup>(٢٢)</sup> (المليجي، يوسف، ٢٠١٠، ص٤١٧).

## المبحث الثاني: الجودة

### مفهوم الجودة:

أنموذج إداري شامل ومتطور يعتمد علي ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدي جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والتوظيف الأنسب للموارد المتاحة بهدف الحصول علي مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية علي الإنتاج<sup>(٢٣)</sup> (موسي، ٢٠١٣، ص١٣٨).

### مراحل تطور الجودة في التعليم العالي:

تطورت الجودة في التعليم العالي بثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى** تعتبر الجودة مرادف للأمتياز السائد في مؤسسات التعليم الجامعي، علي أساس أن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة، وذلك وفق فلسفة النموذج الجامعي الأنجليزي الذي يري أن الجودة متأصلة في ذات الجامعة ومكون من مكوناتها ولاتحتاج للبرهنة علي ذلك، الجامعة مؤسسة علمية متفردة يقوم عليها صفوة المتعلمين بحثا عن الحقيقة المطلقة بوجههم في ذلك نظامها الداخلي وتقاليدها الجامعية التي يحددها القائمون عليها دون تدخل سلطة خارجية، وعمليات

تقييم الأداء الجامعي تتبع من معايير الجامعة يقوم بها أعضائها ولا تفرض عليها معايير من هيئات خارجية فلا تحتاج لرقابة خارجية لجودتها.

**المرحلة الثانية** مفهوم الجودة في هذه المرحلة يستخدم أما المعايير العالية أو الأخطاء الصفرية يعني الأمتياز والتفوق في المدخلات والمخرجات يعني لو كانت المدخلات متميزة أصبحت المخرجات متميزة.

**المرحلة الثالثة** في هذه المرحلة من الجودة رفضت فكرة الأمتياز واستبدالها بالتركيز المباشر علي مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة ويتم تجويده من خلال المرور بعمليات من التحكم والرقابة العلمية للجودة مستندة علي مجموعة من المعايير المحددة التي تستخدمها الهيئات الخارجية لتقييم جودة المؤسسات الجامعية وتحديد مستوي احرازها للجودة ويجب أن تطور هذه المعايير باستمرار لضمان استمرارية الارتقاء في مستوي الجودة.

وبذلك تعرف الجودة علي أنها الملائمة للاستخدام أو للأهداف الموضوعية وتحقيق الفعالية المؤسسية بناء علي أهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها.

وكانت بداية الاهتمام بالجودة في المؤسسات الأمريكية والبريطانية نتيجة ضعف الأداء التعليمي والشكوي المستمرة من أداء المؤسسات التعليمية (معدلات الرسوب العالية، الانحدار في مستوي أداء الطلاب، استهلاك التجهيزات والمباني التعليمية)<sup>(٢٤)</sup> (الظلماني، ٢٠١٨، ص ١٨٤، ١٨٥).

**ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي:**<sup>(٢٥)</sup> (الزهراني، ٢٠١٣، ص ٧٥: ٨٢)

يرتبط فكر الاعتماد في التعليم العالي ارتباطا وثيقا بضمان الجودة فكما أن الاعتماد يعتبر وسيلة وقوة دافعة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي فإن ضمان الجودة يعد شرطا ومتطلبنا سابقا لحصول المؤسسة التعليمية علي الاعتماد الأكاديمي وتستهدف إجراءات ضمان الجودة إثبات أن المؤسسات قادرة علي تلبية المتطلبات والوفاء بمعايير الاعتماد ومن ثم الحصول علي شهادة الاعتراف أو الاعتماد الأكاديمي.

**يمكن التمييز بين مستويين مختلفين ومتكاملين في نظم ضمان الجودة:**

**ضمان الجودة داخليا** رصد أو مراجعة الجودة داخليا علي مستوي المؤسسة التعليمية ويعني الممارسات العملية التي تتم داخل المؤسسة بهدف مراقبة وتحسين جودة منظومة التعليم العالي.

**ضمان الجودة خارجيا** رصد أو مراجعة الجودة خارجيا علي مستوي نظام التعليم العالي ويعني الآليات المؤسسية الخارجية التي تهدف إلي ضمان جودة نظام التعليم العالي (مؤسسات التعليم العالي).

إن الهدف الأساسي للجودة في التعليم العالي يرتبط بضمان الجودة وتحسين الأداء علي مستوى المؤسسة والبرامج الأكاديمية وذلك لتلبية احتياجات المستفيدين، ويعتمد ضمان الجودة علي التقويم المنهجي والمستمر أو عمليات المراجعة بناء علي مجموعة معينة من القواعد المعترف بها حيث يقيم المعايير وجودة البرامج والمؤسسات ويعمل علي تصديقها والمحافظة عليها وتحسينها.

**الاعتماد الأكاديمي** الاهتمام المتزايد باصلاح النظم التعليمية وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي دفع العديد من دول العالم إلي اتخاذ اليات فعالة للتأكد من تحقق جامعاتها للجودة المنشودة في كافة برامجها وتضمن استمرار جودة التعليم العالي لديها ويأتي الاعتماد الأكاديمي في مقدمة هذه الأليات باعتباره أحد الأنماط السائدة لضمان الجودة الخارجي ولذلك انشأت بعض الدول هيئات مستقلة تخضع لرعاية الحكومات واعتمدت عليها في تنسيق عمليات التقييم والمراجعات الخارجية لضمان الجودة في أنظمة التعليم العالي.

**ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الاعتماد الأكاديمي:**

**الاعتماد الأكاديمي المؤسسي** مراجعة عامة لمؤسسة كاملة حيث يتم تقييم كفاءة المؤسسة كوحدة واحدة من حيث قدرتها علي تقديم خدمات تعليمية تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها **الاعتماد الأكاديمي البرامجي** " المتخصص أو المهني" يختص هذا النوع بالمجالات الأكاديمية والمهنية وهذا النوع هام لأنه يؤثر في قدرة الطلاب و الخريجين علي تأمين الوظيفة لأن الحصول علي رخصة لممارسة عمل ما يشترط أن يكون الطالب قد تخرج من برنامج معتمد.

**مراحل الاعتماد الأكاديمي:**<sup>(٢٦)</sup> (حيدر، ٢٠٠٥، ص ١٠٢٢:١٠٢٦)

- إعداد المعايير تطور منظمة الاعتماد المعنية بالاشتراك مع مؤسسات تعليمية ذات علاقة معايير الاعتماد.
- القيام بدراسة ذاتية تعد المؤسسة أو البرنامج الذي يطلب الاعتماد "دراسة تقييم ذاتي self-study" تقيس أدائها في ضوء معايير الاعتماد المعنية.
- التقييم الميداني تختار منظمة الاعتماد المعنية فريقا يزور المؤسسة لتحديد مدي تحقيق المؤسسة أو البرنامج لمعايير الاعتماد.
- الاعلان عن نتائج الاعتماد إذا ما اقتنعت منظمة الاعتماد المعنية أن المؤسسة التعليمية حققت معايير الاعتماد تمنحها الاعتماد وتدرج أسم المؤسسة في قائمة المؤسسات المعتمدة.
- المتابعة تتابع منظمة الاعتماد المعنية كل مؤسسة أو برنامج معتمد سنويا طوال فترة الاعتماد الممنوح للتحقق من أنها مستمرة في تحقيق المعايير.

- إعادة التقييم تعيد منظمة الاعتماد المعنية دوريا تقييم كل مؤسسة أو برنامج بعد إنقضاء فترة الأعتد (والتي تتراوح بين ٤-٦ سنوات).

### الاعتماد الأكاديمي أداة التحسين المستمر

الغرض الرئيسي من الاعتماد الحفاظ علي الحد الأدنى من جودة الأداء في التعليم العالي لأنه يساعد علي بلورة رؤية جديدة لدي العاملين في التعليم العالي تؤكد علي الجودة في الأداء، فالبرغم من أن هناك مؤسسات تعليم عالي تتعامل مع الأعتد الكاديمي بصورة موسمية (عام قبل زيارة فريق التقييم) إلا أن هناك مؤسسات أخرى استفادت من هذه التجربة وأرست ثقافة الجودة بحيث شكلت آلية قوية للتحسين المستمر.

لأن الاعتماد الأكاديمي يتطلب من العاملين العمل معا من خلال لجان للبحث في كيفية تحقيق كل معيار من معايير الأعتد الأكاديمي وتساعد علي تكوين ثقافة جديدة تعتمد علي مبدأ العمل معا حيث ينخرط أعضاء هيئة التدريس والأدريين في مناقشات وفي مواقف تعلم تشاركي وبذلك حولت الأمر من مجرد متابعة تحقيق معايير الأعتد الأكاديمي إلي متابعة الجديد في عمل المؤسسة والسعي الدائم للتحسين المستمر، وتحول الأعتد الأكاديمي من آلية مراقبة الجودة إلي آلية التحسين المستمر.

### المبحث الثالث: الإدارة

#### مفهوم الإدارة:

نوع من التفكير الذي يشخص الواقع ويحدد المشكلات وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي يسعى لتحقيقها والعمل علي اتخاذ كل ما يلزم من قرارات تتضمن أساليب مناسبة من أجل التغلب علي هذه المشكلات وذلك ضمن إطار الموارد المتاحة.<sup>(٢٧)</sup> (الحسيني، ٢٠٠٩، ص٢٤)

#### مفهوم القائد:

شخص ملهم ذي بصيرة ثابتة يضع رسالة الدولة أو المنظمة ويصورها في ظل رؤية مستقبلية وذلك من خلال قدرة علي تحريك العاملين أو المواطنين تحقق رؤية ورسالة القائد<sup>(٢٨)</sup> (رشوان، ٢٠١٠، ص١٦١) أن القيادة يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحللت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلي تحقيقه. لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة وللاثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هي القدرة على استيعاب الآخرين

والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل أي الملكات الشخصية للفرد نفسه، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة<sup>(٢٩)</sup> (الحسيني، ٢٠٠٩، ص ٥٤، ٥٣).

إن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ونشر الوعي التنظيمي للمشاركة وتناقل الأفكار وانشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والانسائية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم فلم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدة الصدفة ولكن هي تلك العوامل الانتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها نحو تحقيق الأهداف العامة والخاصة<sup>(٣٠)</sup> (زقير، ٢٠١٥، ص ١).

ليس من الضروري أن تتوفر القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله الإداري بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التي تجعل منه قائدا كفاء غير أنه من الضروري أن يصبح كل المديرين قادة وليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرين<sup>(٣١)</sup> (الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ٢).

#### مفهوم القيادة الإدارية:-

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأشرف الأداري علي الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

القيادة مصطلح محدود أكثر من الإدارة لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة أما القيادة تعمل علي تحفيز الأفراد علي تحقيق هذه الأهداف، إذن القيادة تنطوي تحت الإدارة وظيفية فرعية من وظائفها فالإدارة تشمل التخطيط والتوظيف والتنظيم والإشراف والرقابة والقيادة ترتبط بالعملية الإشرافية، وإذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجح فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدّن ذلك<sup>(٣٢)</sup> (زقير، ٢٠١٥، ص ٥١: ٥٣).

#### كيف يتم التمييز بين القيادة والإدارة؟

يجب أن نفرق بين القيادة والإدارة كأنواع مختلفة من السلطة مع كون القيادة تمثل في الأغلب فترات زمنية أطول ورؤية أكثر استراتيجيّة وحاجة إلى حل المشكلات المستجدة.

إن هذا الاختلاف متأصل جزئياً في سياق كل من المفهومين حيث تعرف الإدارة علي انها التعبير المكافئ لمصطلح « شوهد من قبل » بينما القيادة كتعبير مكافئ لمصطلح « لم يشاهد من قبل قط »

وعلي ذلك فإنه عندما تتولى منصب المدير سيُطلبُ منك أن تتولى تنفيذ العملية اللازمة لحل المشكلة التي حدثت من قبل، بينما عندما تكون قائداً سيُطلبُ منك أن تُسهل صياغة استجابة مبتكرة للمشكلات المستحدثة أو المستعصية

الإدارة والقيادة كنوعين من السلطة مثل تصنيف رينل وويبر للمشكلات كمشكلات « بسيطة » وأخرى « مستعصية » حيث من الممكن أن تكون المشكلة « البسيطة » معقدة ولكنها قابلة للحل عن طريق اتخاذ إجراءات تدريجية ويمكن أن تكون قد حدثت من قبل، بمعنى آخر تشبه الألباز التي عادة ما تجد حلاً لها. أما المشكلة المستعصية فهي أكثر تعقيداً من المشكلة البسيطة أي إنه لا يمكن إزالتها من النطاق الذي حدثت به أو حلها دون التأثير على البيئة المحيطة ولا توجد علاقة واضحة بين السبب والنتيجة ومثل هذه المشكلات عادة ما تكون عسيرة<sup>(٣٣)</sup> (جرينت، ٢٠١٣، ص ٢٢، ٢١).

#### **تحدد الوظائف الإدارية في خمس وظائف رئيسية وهي:**

التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما حُطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة والاتصالات والتحفيز وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها ولم تنتهياً القيادة الإدارية الناجحة، فما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

و فعالية النظام الإداري تعتمد اعتماد كبير علي نوعية القيادة التي تحدد مدي النجاح أو الفشل في بقاء واستمرار المؤسسة، لذلك المؤسسات علي اختلافها في حالة بحث مستمر عن أشخاص تتوفر لديهم قدرات خاصة لقيادة المؤسسات في اتجاه يضمن النمو المستمر لتقديم خدمات اجتماعية ومؤسسية متميزة<sup>(٣٤)</sup> (الجبر، ١٩٩٤، ص ٢٤٢).

#### **من هو المدير؟**

هو الشخص الذي يحتل مركز رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولاً عن شخص واحد علي الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق احكامه قاصرة علي البيئة الداخلية للمنظمة.

**المدير كرئيس:** الرئاسة نشاط خاص بمباشرة مهام التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكأن الرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرووسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم

الالتزام، وأن خالفوا تعرضوا للمساءلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب.

**المدير كقائد:** هو الشخص الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبدلية.

**المدير كزعيم:** ما يميز المدير كزعيم هو قوه العلاقة والروابط الإنسانية بين المدير والمرؤوسين من خلال اهتمام المدير بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة لأنه يعتمد علي السلطة الرسمية وقدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى لتحقيقها<sup>(٣٥)</sup>(الحسيني، ٢٠٠٩، ص ٥٩، ٥٨).

**السمات الواجب توافرها في المدير:**<sup>(٣٦)</sup>(الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ٢٤، ٢٣)

١- **الرغبة في الإدارة:** - يختلف الاستعداد للإدارة من فرد إلى آخر فالبعض يفضلون عدم الحصول علي مراكز إدارية لأسباب مختلفة منها عدم الرغبة في تحمل المسؤولية عن عمل الآخرين وعدم الثقة وخشية الفشل في المركز الجديد وبصفة عامة فكلما زادت الرغبة لدي الفرد في الإدارة كلما زاد احتمال نجاحه

٢- **المعرفة الإدارية:** - من المتطلبات العامة التي يجب علي المديرين فهمها واستيعابها وتشمل العملية الإدارية التي تضم وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وضرورة التنسيق الفعال والحاجة الملحة إلى إنجاز النتائج المطلوبة من المشروع.

٣- **القدرات الفكرية:** - لا بد أن يتوفر في المدير الدرجة الضرورية من الذكاء والاستعداد للتفكير التحليلي وتزداد أهميته هذا الشرط بالنسبة للمستويات الإدارية العليا.

٤- **القدرة علي اكتساب احترام الآخرين:** - يجب أن يكون لدي المدير الأحرار الكافي من مرؤوسيه وقد يرجع عدم احترام المدير إلي عدم كفاءته، تحيزه في المعاملة، أنانيته، سلبيته، وعدم نزاهته ولا يمكن إجبار فرد علي احترام فرد آخر حتي لو كان رئيسه.

٥- **المهارة في الاتصالات:** - وظيفة المدير تتطلب الدقة في توصيل المعلومات وتوضيحها سواء في اتصاله شفاهه أو كتابة برؤسائه أو مرؤوسيه أو زملائه.

٦- **الاتجاه التعاوني:** - فيجب أن تتوافر في المدير صفة التعاون مع الآخرين والتفاعل معهم حتي يمكنه المساعدة في تحقيق أهداف المشروع.



٧- **النزاهة والشرف:** - فالمدبر له سلطة الرقابة علي الموارد الانسانية، المالية، المادية ولديه فرصه للغش والاختلاس والسرقة والمحابة وغيرها من الوسائل غير المشروعة، وتقاس درجة النزاهة والشرف علي أساس شخصي فكل فرد له تصوره الخاص عن مفهوم الصحة ومفهوم الخطأ.

٨- **الولاء للمشروع:** - من المتوقع أن يخلص المدير للمشروع الذي يعمل به والولاء من الصفات الغير محسوسة ومن الصعب قياسها وقد يظهر ولاء المدير في استمرار عمله بعد ساعات العمل الرسمية إذا كان ذلك ضروريا لإنهاء المهام المسندة إليه.

#### **المهام الأساسية للقائد المدير:**

تنقسم إلي نوعين وهما مهام رسمية تنظيمية، مهام غير رسمية<sup>(٣٧)</sup> (السيد، ٢٠١٨، ص ١٤، ١٥).

**مهام رسمية تنظيمية** وهي تتمثل في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بجدية وانضباط وابرز تلك المهام:

- التخطيط رسم السياسات وضع الاستراتيجيات تحديد الأهداف القريبة والبعيدة وتحديد الموارد والامكانيات المادية والبشرية.

- التنظيم تقسيم العمل توزيع المسئوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والجدارات.

- التنسيق بين أطراف العمل ويتمثل في توجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث علي الأداء بأعلي مستوي من الكفاءة والفاعلية.

- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والأفكار.

- المتابعة والأشراف وهي وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم.

**مهام غير رسمية** تعتمد علي شخصية القائد وأسلوبه الشخصي في التعامل ولها دور في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين مثل:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي ويربطها مصالح مشتركة

- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم ويحتويهم نفسيا وفكريا.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال بحث مشكلات العمل ومعالجتها ثم وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية.

- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الانسانية والقيم الأخلاقية في التعامل كقيمة الوفاء والعفو والصلح والسماحة.

- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأهداف العامة.

- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته من خلال تحديد المهارات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات ومتابعتها ثم إنجازها من خلال خطة زمنية.

معوقات القيادة الإدارية: (٣٨) (المسعود، ٢٠١٠، ص ٤٠:٤٣)

هناك العديد من المعوقات التي تزداد في البيئة الإدارية بصفة عامة وما تعانيه القيادة الإدارية بصفة خاصة مما يترتب عليه ضعف الإبداع والابتكار لدي الموظفين وصعوبة إعداد وبناء قيادات إدارية مستقبلية منها:

**المعوقات النفسية** وتتمثل في نقص طاقة الكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية، تردد القيادة الإدارية علي أداء مهامهم وخوفهم من اتخاذ القرار.

**المعوقات السياسية** وتتمثل في فشل السياسات العامة تتعكس علي عمل القيادات الإدارية، عدم استقرار النظام السياسي، المركزية الشديدة في مجال صنع السياسات العامة تخلق بيروقراطية شديدة تتعكس علي القيادة الإدارية.

**المعوقات الاجتماعية الحضارية** تتمثل في الموروث الاجتماعية المختلفة التي ظهرت نتيجة للاستعمار، الوساطة وأشكال المحاباة، الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة مما يجعل تبدل القرارات الإدارية من قرارات تخدم الصالح العام إلي قرارات لحسابها، الطبقة والتفاوت في المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمعات.

**المعوقات الإدارية** تتمثل في التخطيط الغير سليم الذي يترتب عليه عدم وضوح الأهداف، صعوبة الحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من طرف القادة، وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية تسبب ضغط علي القيادات الرسمية، عدم الاستقرار الإداري وفقدان الأمن الوظيفي، التمسك بالمركزية الشديدة، انتشار البيروقراطية الشديدة.

**خامسا: منهجية الدراسة:**

- تساؤلات الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية إلى الإجابة عن عدة تساؤلات رئيسية هي:-

١- ما واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستويات الإدارية؟

٢- ما مدي توافر معايير الجودة في الخطة الاستراتيجية؟

٣- ما التصور المقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟

- نوع الدراسة ومنهجها:

تتنمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية مستخدمه منهج المسح الاجتماعي.

- أدوات الدراسة:

مقياس واقع التخطيط الاستراتيجي المطبق علي القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية وأعضاء

الجهاز الإداري بكلية الهندسة في العام الجامعي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني:

كلية الهندسة جامعة الفيوم حيث الموقع الإداري الذي تشغله الباحثة في وحدة الجودة ممايسهل إمكانية التطبيق العملي لها.

ب-المجال البشري:

عمل حصر شامل لجميع القيادات الأكاديمية والإدارية والإداريون العاملين في كلية الهندسة جامعة الفيوم وقت جمع البيانات والبالغ عددهم (٨٤) وهم (٨) قيادات أكاديمية و(٧٦) قيادات إدارية وإداريون.

جدول رقم (١): يوضح وصف مجتمع الدراسة:

القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية والإداريون	التكرار	%
العمر (سنة)	أقل من ٣٥	١٧.٩
	من ٣٥ إلى أقل من ٥٠	٥٨.٣
	من ٥٠ إلى ٦٠	٢٣.٨
	المجموع	١٠٠
النوع	ذكر	٤٢.٩
	أنثى	٥٧.١
	المجموع	١٠٠
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	٤١.٧
	مؤهل فوق المتوسط	٣.٦
	مؤهل عالي	٤٠.٥
	دبلومة (دراسات عليا)	١.٢
	ماجستير	٢.٣
	دكتوراه	١٠.٧
	المجموع	١٠٠
الوظيفة	عميد	١.٢
	وكيل كلية	٢.٣

٦	٥	رئيس قسم علمي	
١.٢	١	مدير عام	
٢١.٤	١٨	رئيس قسم إداري	
٦٧.٩	٥٧	إداري	
١٠٠	٨٤	المجموع	
١.٢	١	- أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة (سنة)
٤.٨	٤	٥- لأقل ١٠ سنوات	
٣٥.٧	٣٠	١٠- لأقل من ١٥ سنة	
٣٦.٩	٣١	١٥- لأقل من ٢٠ سنة	
٢١.٤	١٨	٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠	٨٤	المجموع	

ج- المجال الزمني:

فترة تطبيق المقياس من ديسمبر ٢٠١٩ حتى فبراير ٢٠٢٠

جدول رقم (٢) يوضح استجابات القيادات الوسطى والتنفيذية حول واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة ن = (٧٦)

م	العبارة	التكرار النسبة (%)									
		موافق تماما	النسبة	موافق	النسبة	إلى حد ما	النسبة	غير موافق	النسبة	غير موافق تماما	القوة النسبية (%)
١	لا يوجد للكلية رؤية معلنة متوافقة مع رؤية الجامعة ومعتمدة من خلال المجالس الحاكمة	١٣	١٧,١	١٧	٢٢,٤	٢٢	٢٨,٩	٢٠	٢٦,٣	٥,٣	٦٣,٩
٢	يوجد للكلية رسالة متوافقة مع رسالة الجامعة معتمدة من خلال المجالس الحاكمة ومعلنة	١٧	٢٢,٤	١٥	١٩,٧	٢٨	٣٦,٨	١٦	٢١,١	-	٦٨,٧
٣	لم يتم تحديد أهداف إستراتيجية للكلية ومن ثم إعلانها معلنة وصياغتها بشكل واضح وكذلك تحديد الخطط الزمنية المرتبطة بها	١٤	١٨,٤	١٩	٢٥	٢٩	٣٨,٢	١٠	١٣,٢	٥,٣	٦٧,٧
٤	يوجد بالكلية معايير تحكم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية	٧	٩,٢	٧	٩,٢	٣١	٤٠,٨	١٩	٢٥	١٥,٨	٥٤,٢
٥	توفر الكلية برامج لتنمية قدرات القيادات الحالية و تكوين كوادر مؤهلة لتولي هذه المناصب القيادية بالكلية	١٢	١٥,٨	٥	٦,٦	٣٠	٣٩,٥	١٥	١٩,٧	١٤	٥٦,٣
٦	لا يوجد بالكلية آليات لتقييم كفاءة الأداء بناء على معايير تشارك بها الأطراف ذات الصلة	١٧	٢٢,٤	١٣	١٧,١	٢٢	٢٨,٩	١٤	١٨,٤	١٠	٦٣,٤
٧	يوجد بالكلية آليات فاعلة لضمان الشفافية وعدم التمييز بين منتسبي الكلية	١٠	١٣,٢	٥	٦,٦	٢٠	٢٦,٣	٢٣	٣٠,٣	١٨	٥١,١
٨	الهيكل التنظيمي بالكلية معتمد ومعلن	١٤	١٨,٤	١٣	١٧,١	٢٩	٣٨,٢	١٢	١٥,٨	٨	٦٣,٤
٩	التوصيف الوظيفي معتمد ومعلن ويحدد الاختصاصات والمسئوليات تبعا للهيكل التنظيمي	١٢	١٥,٨	١٠	١٣,٢	٢٤	٣١,٦	١٤	١٨,٤	١٦	٥٦,٩
١٠	الهيكل الإداري بالكلية ملائم وأفراده موزعون تبعا لمؤهلاتهم العلمية	٦	٧,٩	٤	٥,٣	٣٨	٥٠	١٤	١٨,٤	١٤	٥٣,٢
١١	تعقد دورات مهنية دورية للعاملين في الجهاز الإداري بالكلية للرفع من مستوى الأداء الإداري بالكلية	١٠	١٣,٢	٨	١٠,٥	٢٦	٣٤,٢	٢٠	٢٦,٣	١٢	٥٥,٨
١٢	تلتزم إدارة الكلية بتطبيق المعايير الخاصة باختيار وتعيين وترقية ونقل أفراد الجهاز الإداري المعلنة والموثقة بقانون رقم (٨١) لسنة ٢٠١٦	٨	١٠,٥	٨	١٠,٥	٣٣	٤٣,٤	١١	١٤,٥	١٦	٥٥
١٣	يلم العاملون بالكلية بقدر لا بأس به من تكنولوجيا المعلومات	١٠	١٣,٢	١٥	١٩,٧	٣٠	٣٩,٥	١٣	١٧,١	٨	٦١,٦
١٤	يوجد بالكلية معايير معتمدة ومعلنة وعلي أسس موضوعية لتقييم كفاءة أداء كل فرد	١٠	١٣,٢	٤	٥,٣	٢٠	٢٦,٣	١٥	١٩,٧	٢٧	٤٨,٢
١٥	تطبق الكلية سياسة الثواب والعقاب بشفافية وعدالة	٧	٩,٢	٥	٦,٦	٢٣	٣٠,٣	١٣	١٧,١	٢٨	٤٦,٩

١٦	يوجد بالكلية وحدة يتوافر لها الكفاءات المدربة والتجهيزات الملائمة	١٢	١٥,٨	١٠	١٣,٢	٢٢	٢٨,٩	٢٠	٢٦,٣	١٢	١٥,٨	٥٧,٤
١٧	لا تقوم وحدة الجودة بالكلية بعقد ندوات وورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة وأهميتها لجميع الأطراف المعنيين بالعملية التعليمية بالكلية	١٣	١٧,١	١٩	٢٥	٢٥	٣٢,٩	١٥	١٩,٧	٤	٥,٣	٦٥,٨
١٨	لا تقوم وحدة الجودة بمتابعة دورية لأقسام الكلية لاستيفاء متطلبات الاعتماد	١٤	١٨,٤	٢١	٢٧,٦	٢٤	٣١,٦	١٢	١٥,٨	٥	٦,٦	٦٧
١٩	لا تتم مناقشة نتائج التقييم الكلي لاداء الكلية بشكل علني مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، طلاب، إداريين)	١٧	٢٢,٤	٢٦	٣٤,٢	١٢	١٥,٨	١٢	١٥,٨	٩	١١,٨	٦٧,٩
٢٠	توجد آليات محددة لتنمية الموارد الذاتية للكلية متمثلة في الوحدات ذات الطابع الخاص	١٠	١٣,٢	١٧	٢٢,٤	١٧	٢٢,٤	١٧	٢٢,٤	١٥	١٩,٧	٥٧,٥
٢١	ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنة	٧	٩,٢	٨	١٠,٥	١٨	٢٣,٧	١٣	١٧,١	٣٠	٣٩,٥	٤٦,٦
٢٢	الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها	٢	٢,٦	٨	١٠,٥	٢٧	٣٥,٥	١٥	١٩,٧	٢٤	٣١,٦	٤٦,٥

يتبين من جدول (٢) أن جميع عبارات المقياس حاصلة علي درجة متوسطة من الموافقة، وحصول العبارات (١٤) (يوجد بالكلية معايير معتمدة ومعلنة وعلي أسس موضوعية لتقييم كفاءة أداء كل فرد)، (١٥) (تطبق الكلية سياسة الثواب والعقاب بشفافية وعدالة)، (٢١) (ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنة)، (٢٢) (الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها) علي أقل درجة من الموافقة بالنسبة لباقي عبارات المقياس وهي عبارات كلها مرتبطة بالإدارة وذلك يدل علي وعي القيادات الوسطي والتنفيذية بالجانب الإداري كما يؤكد علي الحاجة إلي تغيير الأساليب القائمة والأستعانة بأساليب جديدة لتحقق جودة الإدارة وضرورة أشراكهم في جميع مراحل التخطيط الأستراتيجي.

جدول رقم (٣) يوضح استجابات القيادات العليا حول واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة ن = (٨)

م	العبارة	التكرار النسبة (%)								
		موافق تماما	النسبة	إلى حد ما	النسبة	غير موافق	النسبة	غير موافق تماما	النسبة	القوة النسبية (%)
١	يتوفر لدى الكلية بعض الخبرات الفردية في التحليل الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية لكن لا يوجد فريق كفاء ومدرّب لإعداد الخطة الإستراتيجية وفقا لمنهجية الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد	٤	٥٠	٢	٢٥	١	١٢,٥	١	١٢,٥	٨٢,٥
٢	لا يوجد للكلية خطة استراتيجية سابقة	-	-	٢	٢٥	٣	٣٧,٥	٣	٣٧,٥	٥٧,٥
٣	لا يوجد بالكلية وحدة للتخطيط الإستراتيجي	٣	٣٧,٥	٣	٣٧,٥	١	٣٧,٥	١	٣٧,٥	٨٠
٤	إدارة الكلية تدعم التخطيط الإستراتيجي	-	-	١	١٢,٥	٦	٧٥	١	١٢,٥	٦٠
٥	لا يوجد للكلية رؤية معلنة متوافقة مع رؤية الجامعة ومعتمدة من خلال المجالس الحاكمة	١	١٢,٥	٥	٦٢,٥	١	١٢,٥	١	١٢,٥	٧٥
٦	يوجد للكلية رسالة متوافقة مع رسالة الجامعة معتمدة من خلال المجالس الحاكمة ومعلنة	-	-	٤	٥٠	١	١٢,٥	٣	٣٧,٥	٦٢,٥
٧	لم يتم تحديد أهداف إستراتيجية للكلية ومن ثم إعلانها معلنة وصياغتها بشكل واضح وكذلك تحديد الخطط الزمنية المرتبطة بها	١	١٢,٥	٤	٥٠	١	١٢,٥	٢	٢٥	٧٠
٨	يوجد بالكلية معايير تحكم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية	-	-	-	-	٤	٥٠	٤	٥٠	٥٠
٩	توفر الكلية برامج لتنمية قدرات القيادات الحالية و تكوين كوادر مؤهلة لتولي هذه المناصب القيادية بالكلية	-	-	-	-	٥	٦٢,٥	٣	٣٧,٥	٥٢,٥
١٠	لا يوجد بالكلية آليات لتقييم كفاءة الأداء بناء على معايير تشارك بها الأطراف ذات الصلة	١	١٢,٥	٤	٥٠	٣	٣٧,٥	-	-	٧٥
١١	يوجد بالكلية آليات فاعلة لضمان الشفافية وعدم التمييز بين منتسبي الكلية	١	١٢,٥	٢	٢٥	٥	٦٢,٥	-	-	٧٠
١٢	الهيكل التنظيمي بالكلية معتمد ومعلن	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٧٠
١٣	التوصيف الوظيفي معتمد ومعلن ويحدد الاختصاصات والمسئوليات تبعا للهيكل التنظيمي	٢	٢٥	٢	٢٥	١	١٢,٥	٣	٣٧,٥	٦٧,٥
١٤	يوجد بالكلية وحدة يتوافر لها الكفاءات المدربة والتجهيزات الملائمة	١	١٢,٥	٣	٣٧,٥	٤	٥٠	-	-	٧٢,٥
١٥	تتوافر لوحددة الجودة لائحة داخلية معتمدة تضم هيكل تنظيميا	١	١٢,٥	٢	٢٥	٤	٥٠	١	١٢,٥	٦٧,٥
١٦	لا تقوم وحدة الجودة بالكلية بعقد ندوات وورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة وأهميتها لجميع الأطراف المعنيين بالعملية التعليمية بالكلية	١	١٢,٥	١	١٢,٥	٣	٣٧,٥	٣	٣٧,٥	٦٠

١٧	لا تقوم وحدة الجودة بمتابعة دورية لأقسام الكلية لاستيفاء متطلبات الاعتماد	-	-	٢٥	٢	٢٥	٢	٥٠	٤	-	-	٦٥
١٨	لا تتم مناقشة نتائج التقييم الكلي لاداء الكلية بشكل علني مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، طلاب، إداريين)	-	-	١٢,٥	١	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	-	-	٦٢,٥
١٩	الهيكل الإداري بالكلية ملائم وأفراده موزعون تبعاً لمؤهلاتهم العلمية	-	-	٣٧,٥	٣	٥٠	٤	١٢,٥	١	-	-	٥٥
٢٠	تعقد دورات دورية للعاملين في الجهاز الإداري بالكلية للرفع من مستوى الأداء الإداري	-	-	٣٧,٥	٣	٣٧,٥	٣	٢٥	٢	-	-	٥٧,٥
٢١	يوجد بالكلية توصيف وظيفي معتمد ومعلن يحدد بشكل واضح مهام واختصاصات كل فرد في الجهاز الإداري	-	-	٣٧,٥	٣	٦٢,٥	٥	-	-	-	-	٥٢,٥
٢٢	تطبق الكلية سياسة الثواب والعقاب بشفاافية وعدالة	-	-	١٢,٥	١	٧٥	٦	١٢,٥	١	-	-	٦٠
٢٣	يوجد سياسات معتمدة ومعلنة لقواعد تسكين وتحويل الطلاب بين الأقسام المختلفة	-	-	٢٥	٢	٣٧,٥	٣	١٢,٥	١	٢٥	٢	٦٧,٥
٢٤	دليل الطالب متوفر ومتاح لجميع الطلاب	-	-	-	-	١٢,٥	١	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	٨٢,٥
٢٥	يوجد معايير وآليات معتمدة للدعم المالي للطلاب	-	-	-	-	١٢,٥	١	٨٧,٥	٧	-	-	٧٧,٥
٢٦	تقيم الكلية حفل سنويا للخريجين بحضور قيادات الكلية والجامعة	-	-	١٢,٥	١	-	-	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	٨٠
٢٧	توصيف المقررات الدراسية تتوافق مع المعايير الأكاديمية المرجعية	-	-	١٢,٥	١	١٢,٥	١	٥٠	٤	٢٥	٢	٧٧,٥
٢٨	لا يتم مراجعة البرامج والمقررات بصفة دورية	-	-	٥٠	٤	٣٧,٥	٣	١٢,٥	١	-	-	٥٢,٥
٢٩	تتبنى الكلية المعايير الأكاديمية المرجعية NARS	-	-	١٢,٥	١	٧٥	٦	١٢,٥	١	-	-	٦٠
٣٠	يوجد بالكلية توصيف واضح معتمد ومعلن للبرامج المختلفة	-	-	٢٥	٢	٥٠	٤	١٢,٥	١	١٢,٥	١	٦٢,٥
٣١	تتوافق نواتج التعلم لكل برنامج مع المعايير الأكاديمية المتبناة	-	-	٣٧,٥	٣	٥٠	٤	١٢,٥	١	-	-	٥٥
٣٢	لا يوجد آليات معتمدة للتقرير السنوي الخاص بالبرامج الدراسية للتأكد من الالتزام بالمعايير الأكاديمية المرجعية	-	-	١٢,٥	١	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	-	-	٦٢,٥
٣٣	لا توجد بالكلية أنماط غير تقليدية للتعلم مثل التعلم الذاتي	-	-	١٢,٥	١	٣٧,٥	٣	٢٥	٢	٢٥	٢	٧٢,٥
٣٤	اتخذت الكلية بعض الإجراءات لمواجهة الدروس الخصوصية	-	-	٣٧,٥	٣	٥٠	٤	١٢,٥	١	-	-	٥٥
٣٥	تتوافق الامتحانات مع محتوى المقررات المعلنة للطلبة	-	-	-	-	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	١٢,٥	١	٧٠
٣٦	أساليب التقويم للطلاب تتسم بالتنوع	-	-	٣٧,٥	٣	٢٥	٢	٢٥	٢	١٢,٥	١	٦٢,٥
٣٧	تشكل لجان ممتحنين معتمدة من مجلس الكلية	-	-	-	-	٣٧,٥	٣	١٢,٥	١	٥٠	٤	٨٢,٥
٣٨	تتخذ الكلية قرارات إجراءات تصحيحية في ضوء مراجعة النتائج	-	-	١٢,٥	١	-	-	٣٧,٥	٣	٥٠	٤	٨٥
٣٩	يوجد إجراءات معتمدة للتعامل مع العجز في أعداد أعضاء هيئة التدريس.	-	-	١٢,٥	١	٢٥	٢	٥٠	٤	١٢,٥	١	٧٢,٥
٤٠	تتم التعيينات بالأقسام وفقاً للخطة الخمسية	-	-	-	-	-	-	٣٧,٥	٣	٦٢,٥	٥	٩٢,٥



٧٧,٥	-	-	-	-	١٢,٥	١	٨٧,٥	٧	-	-	لا يتم قياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن طريق الاستبيانات بشكل دوري	٤١
٨٥	-	-	-	-	-	-	٧٥	٦	٢٥	٢	تتوافر بالكلية كفاءات متميزة لبعض أعضائها رشحتهم لتقلد مناصب قيادية داخل الجامعة وخارجها	٤٢
٥٥	-	-	٥٠	٤	٢٥	٢	٢٥	٢	-	-	يوجد آلية لتقييم كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس عن طريق استطلاع رأي الطلاب	٤٣
٦٧,٥	-	-	٢٥	٢	٢٥	٢	٣٧,٥	٣	١٢,٥	١	تضم الكلية من بين أعضاء هيئة التدريس بها من حصل على جوائز تشجيعية أو تقديرية	٤٤
٦٢,٥	-	-	٢٥	٢	٥٠	٤	١٢,٥	١	١٢,٥	١	توجد خطة بحثية للكلية متوافقة مع الخطة البحثية للجامعة	٤٥
٦٢,٥	-	-	٢٥	٢	٣٧,٥	٣	٣٧,٥	٣	-	-	يوجد بالكلية وحدات ومعامل بحثية متميزة	٤٦
٦٥	-	-	٢٥	٢	٣٧,٥	٣	٢٥	٢	١٢,٥	١	توجد بالكلية قاعدة بيانات للأبحاث والرسائل العلمية	٤٧
٦٥	-	-	٥٠	٤	-	-	٢٥	٢	٢٥	٢	يوجد لائحة معتمدة وخاصة بالدراسات العليا	٤٨
٦٢,٥	-	-	١٢,٥	١	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	-	-	برامج الدبلوم والماجستير والدكتوراة تتسق مع احتياجات المجتمع الخارجي	٤٩
٧٥	-	-	-	-	٢٥	٢	٧٥	٦	-	-	توجد آليات معتمدة ومعلنة خاصة بعملية الإشراف على الرسائل العلمية بالكلية	٥٠
٧٠	-	-	-	-	٥٠	٤	٥٠	٤	-	-	تتوافق الامتحانات مع محتوى المقررات المعلنة للطلاب	٥١
٧٧,٥	-	-	١٢,٥	١	١٢,٥	١	٥٠	٤	٢٥	٢	تلتزم الكلية المشرفين بإعداد تقرير سنوي يوضح نسبة إنجاز الطلاب للرسالة	٥٢
٧٧,٥	-	-	١٢,٥	١	٢٥	٢	٢٥	٢	٣٧,٥	٣	توجد آليات محددة لتنمية الموارد الذاتية للكلية متمثلة في الوحدات ذات الطابع الخاص	٥٣
٥٢,٥	-	-	٥٠	٤	٣٧,٥	٣	١٢,٥	١	-	-	ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنة	٥٤
٥٢,٥	-	-	٥٠	٤	٣٧,٥	٣	١٢,٥	١	-	-	الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها	٥٥
٥٢,٥	-	-	٣٧,٥	٣	٦٢,٥	٥	-	-	-	-	توجد وسائل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتنمية الموارد الذاتية	٥٦
٦٥	-	-	-	-	٧٥	٦	٢٥	٢	-	-	مشروعات التخرج للطلاب ترتبط باحتياجات الصناعة والمجتمع الخارجي	٥٧
٦٧,٥	-	-	-	-	٦٢,٥	٥	٣٧,٥	٣	-	-	تقدم الكلية خدمات هندسية واستشارية من خلال توافر كفاءات متواجدة بالوحدات ذات الطابع الخاص	٥٨
٤٢,٥	٢٥	٢	٣٧,٥	٣	٣٧,٥	٣	-	-	-	-	يعقد بالكلية ملتقى سنوي للتوظيف بمشاركة أصحاب الأعمال بالقطاع الهندسي	٥٩
٤٢,٥	١٢,٥	١	٦٢,٥	٥	٢٥	٢	-	-	-	-	توجد خطة وآليات معتمدة لمشاركة الأطراف المجتمعية في ملتقى التوظيف	٦٠
٣٧,٥	١٢,٥	١	٨٧,٥	٧	-	-	-	-	-	-	تشارك الأطراف المجتمعية في إعداد البرامج التعليمية	٦١

يتبين من جدول (٣) حصول العبارات (١) (يتوفر لدى الكلية بعض الخبرات الفردية في التحليل الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية لكن لا يوجد فريق كفاء ومدرب لإعداد الخطة الاستراتيجية وفقا لمنهجية الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد)، (٣) (لا يوجد بالكلية وحدة للتخطيط الاستراتيجي) علي درجة عالية من الموافقة وذلك لإدراكهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد الأساليب المستخدمة لتحقيق جودة الإدارة.

كما حازت العبارات (٨) (يوجد بالكلية معايير تحكم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية) (٩) (توفر الكلية برامج لتنمية قدرات القيادات الحالية و تكوين كوادر مؤهلة لتولي هذه المناصب القيادية بالكلية)، علي درجة منخفضة من الموافقة وهي عبارات مرتبطة بالجانب الإداري وتدل علي ضعف الأسلوب الإداري السائد والحاجة إلي أساليب جديدة للتطبيق.

كما أتفقت الثلاث مستويات من الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية علي العبارات (ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنه)، (الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها) في الحصول علي أقل درجة من الموافقة بالنسبة لباقي عبارات المقياسيين.

#### سادسا النتائج العامة للدراسة:

- أظهرت الدراسة أنه لاتوجد فروق بين استجابات الثلاث مستويات من الإدارة من حيث المؤهل الدراسي والمستوي الوظيفي والنوع وإدراكهم ووعيهم بالجانب الإداري.
- أظهرت الدراسة أهمية تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبني الإدارة العليا لهذا الأسلوب.
- أظهرت الدراسة ضعف الموارد المالية وأوجه الصرف وأنه يجب العمل علي وضع الخطط والبرامج التي تعمل علي زيادة الموارد المالية.
- أظهرت الدراسة إدراك القيادات الأكاديمية الاهتمام بالتجديد والابتكار واستخدام الطرق الحديثة والبعد عن الطرق التقليدية.
- أظهرت الدراسة وعي العاملين بالجانب الإداري مما يجب الاستفادة من خبراتهم وإشراكهم في جميع عمليات التخطيط الاستراتيجي.

#### التصور المقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي:

يتم تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي من كافة المستويات الإدارية وأن يكون الأخصائي الاجتماعي أحد أفرادها فللأخصائي الاجتماعي أدواره المهنية التي يؤديها في عمليات التخطيط، كما أن هناك أسس ونماذج نظرية يستند عليها في رسم الخطط وتقويمها فهو مؤهل لذلك من خلال دراسته للتخطيط الاجتماعي أحد طرق الممارسة غير المباشرة للخدمة الاجتماعية والتي تتطلب العمل على مستوى

الوحدات الكبرى، وتعمل اللجنة علي وضع خطط تشغيلية " تنفيذية " على مستوى الوحدات الإدارية كافة بحيث تتناسب وتتوافق مع الأهداف الفرعية والأهداف الاستراتيجية، ويشترك فيها كافة المستويات الإدارية بحيث تتضمن الخطط التشغيلية العناصر الأساسية التالية:

- تحديد الغايات العامة .
  - تحديد الأهداف الاستراتيجية .
  - تحديد الاستراتيجيات والسياسات .
  - تحديد الجهة / الجهات المسؤولة عن التنفيذ .
  - تحديد الإطار الزمني المطلوب للتنفيذ .
  - تحديد الموازنة المطلوب توفيرها .
  - تحديد مؤشرات الأداء ومستوى الأداء المستهدف .
- وضع نظام للمتابعة بشكل دوري مستمر لتصحيح الانحرافات ومقارنة الوضع القائم بما هو مخطط له.
- أهداف التصور المقترح:**

- ١- إنشاء وحدة خاصة للتخطيط الاستراتيجي تعمل علي تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- ٢- العمل على تأهيل القيادات العليا للتخطيط الاستراتيجي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات ويكون شرط من شروط الترقى للمناصب القيادية.
- ٣- تعزيز تمكين العاملين من خلال تطوير استراتيجيات للبرامج التدريبية، تشمل احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية واقتراح برنامج لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدي مستويات الإدارة الثلاثة.

- ٤ - توفير بيئة تتصف بروح الزمالة المهنية وتشجع الإداريين علي العمل التشاركي لتطوير كلياتهم.
- ٥- عقد ندوات وورش عمل مشتركة مع كليات أخرى وظهور طرق جديدة لإدارة العمل وتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من جميع الفئات.

#### **الاستراتيجيات المهنية المستخدمة:**

- استراتيجيه الإقناع وتهدف إلي إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي .
- استراتيجيه التشجيع للأفراد لاتخاذ خطوات في تبني طرق جديدة للإدارة .
- استراتيجيه التعاون بإتاحة الفرص للتفاعل الايجابي بين الأفراد كفريق متجانس .

#### **الأدوار المهنية للأخصائي في التصور المقترح:**

يقوم الأخصائي بدور المنسق والميسر حيث يشارك في:

- قيادة فريق التخطيط الاستراتيجي - توجيه المناقشات في مسارها الصحيح- توجيه المشاركة بين أعضاء الفريق- يتمتع بالحياد بين المستويات المختلفة.

## المراجع:

- ١- الربيع، معتصم عايد(٢٠١٦)، دور الإدارة الاستراتيجية للتعليم الجامعي الخاص في سوق العمل في الأردن، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية،الأردن، ص ١
- ٢- دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي(٢٠١٥) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر، الإصدار الثالث ، يوليو ص ١
- ٣- حسين، حوته حسين سعد(٢٠١٥)، معايير الجودة في التعليم الجامعي، بحث في حوليات آداب عين شمس ، المجلد ٤٣ ، أكتوبر - ديسمبر ص١٥
- ٤- مرزوقه، هاني محمود(٢٠١٤)، أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ص٣,٢.
- ٥- الريمح، فاطمة محمد(٢٠١٤)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي والتنمية البشرية بدولة الكويت، بحث في مجلة البحث العلمي في التربية ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد١٥، الجزء الرابع ، ص ٤٠
- ٦- الغريب، طارق خالد(٢٠١٥)، برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادي مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٧- مرزوقه، هاني محمود(٢٠١٤)، مرجع سبق ذكره.
- ٨- الدجني، إياد علي يحيى(٢٠٠٦)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٩- عباس، محمود السيد(٢٠٠٩)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول علي الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي، بحث في مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية،القاهرة، المجلد ١٦، عدد٥٨، يونيو.
- ١٠- الهويدي، وفاء(٢٠١٥)، أثر تطبيق معايير الاعتماد الخاص علي تحسين جودة التعليم العالي في كليات الهندسة في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية،عمان.
- ١١- الكرداوي، مصطفى محمد أحمد(٢٠٠٩)، أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة وا لاعتماد علي ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، بحث في المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد ٣٣.
- ١٢- حيدر، عبد اللطيف حسين(٢٠٠٥)، الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي أداة ضمان الجودة والتحسين المستمر، ورقة عمل في المؤتمر التربوي الخامس، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد الرابع، أبريل.
- ١٣- جبريني، سماح حسن علي(٢٠١٦)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ١٤- المغربي، رامي إبراهيم موسي(٢٠١٥)، ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- ١٥- دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي(٢٠١٥)، مرجع سبق ذكره، ص١٤٨.
- ١٦- الخطيب، عوني عبد الرحيم يونس(٢٠١٥)، أصول الاستراتيجية، بحث منشور في مجلة كيرالا، جامعة كيرالا، المجلد الرابع، العدد الثاني، يوليو ، ص ٣٢
- ١٧- الظلماني، خالد ناصر محمد(٢٠١٨)، أثر عناصر الإدارة علي الأداء المؤسسي في تطبيق معايير الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، ص ٨٧، ٨٨
- ١٨- عياصره، معن محمود، الكبيسي، جمعة سريح(٢٠١٨)، التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور في مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش المجلد ١٩، العدد ١، يونيه، ص ٩٣
- ١٩- الريمح، فاطمه محمد(٢٠١٤)، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢،٤١

- ٢٠- الربيع، معتصم عايد(٢٠١٦)، مرجع سبق ذكره، ص٣٧: ٥٤
- ٢١- صيام، أمال نمر حسن(٢٠١٠)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ص٢٠، ٢١
- ٢٢- المليجي، رضا إبراهيم، يوسف، يحيى إسماعيل(٢٠١٠)، إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، بحث في مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، عدد٤٢، ص٤١٧
- ٢٣- موسى، فتحي رمضان(٢٠١٣)، مدي توافر متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي في برامج الدراسات العليا، بحث في مجلة العلوم الأقتصادية والسياسية، كلية الأقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد الثاني، ص ١٣٨
- ٢٤- الظلماني، خالد ناصر محمد(٢٠١٨)، مرجع سبق ذكره، ص١٨٤، ١٨٥
- ٢٥- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد(٢٠١٣)، بناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القري، السعودية، ص٧٥:٨٢.
- ٢٦- حيدر، عبد اللطيف حسين(٢٠٠٥)، الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي أداة ضمان الجودة والتحسين المستمر، بحث في المؤتمر التربوي الخامس، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد الرابع، أبريل، ص١٠٢٢:١٠٢٦
- ٢٧- الحسيني، صلاح هادي(٢٠٠٩)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والأقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، ص٢٤
- ٢٨- رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠١٠)، القيادة، سلسلة كتب علم الاجتماع، الكتاب رقم ٧٢، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ص ١٦١
- ٢٩- الحسيني، صلاح هادي(٢٠٠٩)، مرجع سبق ذكره، ص٥٣، ٥٤
- ٣٠- زقير، جمعة المهدي محمد (٢٠١٥)، القيادة الإدارية في ضوء القرآن الكريم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، أندونيسيا، ص ١
- ٣١- الصيرفي، محمد (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص٢
- ٣٢- زقير، جمعة المهدي محمد (٢٠١٥)، مرجع سبق ذكره، ص ٥١، ٥٣
- ٣٣- جرينت، كيث (ترجمة حسين التلاوي)(٢٠١٣)، القيادة مقدمة قصيرة جدا، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، القاهرة، الطبعة الأولى ص٢١، ٢٢
- ٣٤- الجبر، عبد الله عبد اللطيف عبد الله (١٩٩٤)، القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق، بحث بحولية كلية التربية، جامعة قطر، العدد١٠، ص ٢٤٢
- ٣٥- الحسيني، صلاح هادي(٢٠٠٩)، مرجع سبق ذكره، ص٥٨، ٥٩
- ٣٦- الصيرفي، محمد(٢٠٠٦)، مرجع سبق ذكره، ص٢٣، ٢٤.
- ٣٧- السيد، محمد حمدي (٢٠١٨)، الدور القيادة في إدارة وتنمية المولود البشرية ،ورقة عمل في مجلة جامعة غزة، العدد الثالث، ص١٤، ١٥
- ٣٨- المسعود، عينه (٢٠١٠)، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، ص ٤٠:٤٣