

## تعزيز دور قيادات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضمان الجودة - أنموذج مقترح

د. إياد علي الدجني<sup>(1)</sup>  
د. صادق عبد العال<sup>2</sup>

© 2018 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2018 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين  
<sup>2</sup> محاضر - أستاذ مساعد في الهندسة الصناعية - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين  
\* عنوان المراسلة: [edajani@iugaza.edu.ps](mailto:edajani@iugaza.edu.ps)

## تعزير دور قيادات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضمان الجودة - أنموذج مقترح

### الملخص:

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على دور قيادات الجامعات الفلسطينية في ضمان جودة الأداء المؤسسي، باستخدام أنموذج مقترح للتحكم في مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة، باعتبارها المكونات الأساسية للعمليات، فضمان الجودة كما هو متعارف يعتبر من أهم ممارسات القيادة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف المؤسسة، ونواتج الأداء المتوقعة، ويقدم هذا الأنموذج تصورا عمليا لكيفية التحكم بالعمليات المتعددة، ومدى تحقق الأهداف المدرجة في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ونسبة الإنجاز، بما يضمن تمكين القيادة من متابعة خططها بشكل مستمر، وتصحيح الانحرافات أثناء سير العمليات، والاستفادة من التغذية الراجعة، ويعالج بذلك مشكلة بحثية تتمثل بضعف سيطرة قيادة المؤسسة على جوانب الأداء داخل جامعاتهم نظرا لاتساع حجم العمل، وتعدد جوانبه وضعف انسجام تقارير الأداء مع الواقع العملي له ومع أهداف المؤسسة، كما يركز على مشكلة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي أشارت إليها الدراسات السابقة، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اتبع المنهج البنائي الذي استخدم لبناء الأنموذج من خلال أداتي المقابلة وورش العمل، وقد تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. وتمثلت عينة الدراسة في المسؤولين عن الأداء الكلي في الجامعات الفلسطينية، وقد قدمت الدراسة مجموعة من النتائج التالية:

- 1) بيان دور القيادة الفاعلة في الجامعات الفلسطينية.
  - 2) تقديم الأنموذج المقترح لتعزير دور القيادات متمثلا في عناصر الأنموذج، بداية بوضع الخطة الاستراتيجية وصولا إلى عملية التقييم والمراجعة، وتطبيق الأنموذج المقترح باستخدام تقنيات التحليل والبرمجة ببيان متطلبات تطبيق الأنموذج وخطوات ومراحل التطبيق.
- الكلمات المفتاحية: القيادة في الجامعات الفلسطينية، التخطيط الاستراتيجي، ضمان الجودة.

## Enhancing the Role of Palestinian Universities Higher Management in Quality Assurance: A Proposed Model

### Abstract:

The aim of the research was to shed light on the role of the Palestinian university higher management in ensuring the quality of the institutional performance using a proposed model to control the inputs, processes and outputs of the institution, being the main components of the operations. Quality assurance is considered one of the most important leadership practices to achieve efficiency and effectiveness, and to ensure these practices are in line with institutional objectives and the expected performance outputs. This model provides a practical perspective on how to control multiple operations and achieve the objectives listed in the strategic plan of the institution and the percentage of completion, in order to enable the leadership to follow up its plans continuously and make use of the feedback. The model may also address the problem of higher management's poor control over performance aspects due to the wide scope of work, its multiple aspects, the poor performance, performance reports, operational reality and the objectives of the institution. It also focuses on the problem of following up the implementation of the strategic plans. The study followed the analytical descriptive method, as well as the structural method used to construct the model through the interview and workshop tools. The study population included Palestinian universities in Gaza governorates, and the sample of the study consisted of officials responsible of overall performance in the Palestinian universities. The study revealed the following results: 1) the role of effective leadership in Palestinian universities and 2) the proposed model for enhancing the role of leadership in the form of elements of the model from the development of the strategic plan to the evaluation and review process, and using analysis and programming techniques in order to implement the model.

**Keywords:** Leadership of higher education institutes, Strategic planning, Quality Assurance.

## المقدمة:

تعد القيادة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بالغة الأهمية وركنا مهما من أركان المؤسسة، تناط بها مهام كثيرة، فهي ريان السفينة، والمنارة التي يتطلع إلى وجهتها العاملون في المؤسسة ويسيرون على هديها، سيما وأنها تحدد مسارات العمل، وتصوغ رؤيتها لمستقبل أفضل، وهي بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات، وتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، مما يجعلها من أهم مقومات تقدم المؤسسات وازدهارها.

والقيادة هي "عملية إنسانية، تتسم بنشاط إنساني، يتميز بغايات إنسانية للمستفيد أولاً وهو الإنسان، وتنفذها مؤسسة إنسانية. وتتعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية، لذا فإن من دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية أن يكون لدى القادة التربويين فهماً واعياً لكيفية قيادة الإنسان، والتعامل معه، بحيث يبذل عن قناعة ورضا أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين" (الطويل، 2001، 247).

ويبرز أهمية دور قيادة المؤسسات ليس في قدرتها على إدارة الأداء فحسب، بل على ربط مكونات إدارة الأداء داخل المؤسسة التربوية، بدءاً بتخطيط الأداء وصياغة أهداف المؤسسة، وفقاً لمعايير ومؤشرات الجودة والتميز، مروراً بإدارة وتقدير الأداء، والقدرة على المتابعة لحثيات دور كل وحدة أو قسم داخل المؤسسة، وانتهاءً بمراجعة وتقييم الأداء بناء على أهداف المؤسسة ومؤشرات الكمية، ثم تصحيح مسارات الأداء بناء على نتائج التقييم والمتابعة.

لقد أصبحت الإدارة التربوية عملية معقدة جداً تتجاوز حدود وضع الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف إلى تحقيق متطلبات الجودة الشاملة، وضمان تنفيذ هذه المتطلبات في إطار عملية مستمرة تبرز كفاءة القيادة فيها في ضوء قدرتها على تحقيق عملية المتابعة المستمرة للأداء، والرقابة الدائمة على مدى تحقق الأهداف المنشودة، وتتجلى أهمية القيادة التربوية هنا في كونها الروح المحركة والفعالة التي تستمد ديناميكيته وفعاليتها من شخص القائد الكفاء الذي يتجاوز كفاءة الإدارة التقليدية إلى إدارة الإلهام لكل العاملين في كنف المؤسسة وتحت قيادته. إنه يقوم في نفس الوقت بصوغ الفكرة، ورسم معالمها، ووضع إطار عملي منطقي يتضح معه دور كل فرد في المؤسسة، ثم تجده يتابع بدقة مراحل تحقيق فكرته، ومدى انسجام الأدوار مع الإطار المنطقي الذي تعبر عنه الخطط التشغيلية، مما يجعله يجيد هندسة القيادة والسيطرة والتحكم من خلال التأثير الملم، والتعزيز المحفز، والمتابعة المنهجية المرتبطة بالهدف، والتقييم الذي يدفع نحو التحسين المستمر.

ونظراً لاتساع حجم عمل مؤسسات التعليم العالي متمثلة بالجامعات الفلسطينية والمتطلبات التي ينبغي عليها تحقيقها، فقد برزت مشكلة عامة وهي ضعف سيطرة قيادات الجامعات على جوانب الأداء داخل جامعاتهم، كما برزت مشكلة ضعف التطبيق والمتابعة لما تضعه المؤسسة من أهداف، وضعف انسجام تقارير الأداء مع واقع الأداء العملي لها، ومدى تحقيق هذا الأداء لرؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها، مما ينعكس سلباً على كفاءة مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة، حيث أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى هذه المشكلة مثل دراسة Bello (2006)، العوض (2014)، ودراسة اللوح (2007).

## أسئلة البحث:

1. ما دور قيادات الجامعات الفلسطينية في ضمان الجودة؟
2. ما الأنموذج المقترح لتعزيز دور قيادات الجامعات الفلسطينية في ضمان الجودة؟
3. كيف يمكن تطبيق الأنموذج المقترح باستخدام تقنيات التحليل والبرمجة؟

## أهداف البحث:

1. التعرف إلى دور قيادات الجامعات الفلسطينية في ضمان الجودة.
2. تقديم أنموذج متكامل يعزز فعالية قيادة المؤسسات في عملية الرقابة والمتابعة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة وفقاً لمعايير الجودة.
3. اقتراح آليات عملية لتطبيق الأنموذج المقترح باستخدام أفضل تقنيات التحليل والبرمجة.

## أهمية البحث:

1. تكمن أهمية البحث في أهمية موضوع القيادات التربوية في ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية، حيث من المعروف أن القيادة "ركن مهم لتحقيق النجاح المرغوب، وصولاً إلى الأهداف التربوية والتعليمية في مؤسسات التعليم العالي" (عبوي، 2010، 79).
2. يقدم هذا البحث أداة جديدة لضبط عملية المتابعة والتقييم للأداء المؤسسي، وتنفيذ أهداف المؤسسة وأنشطتها، من خلال تمكين قيادة تلك المؤسسات من الاطلاع والمعرفة لما تنجزه الإدارات والكلية المختلفة، وفقاً لمتطلبات الخطة الاستراتيجية، والجدول الزمني للأنشطة، وتصحيح الانحرافات، وتعديل المسار.
3. قد يستفيد من هذا الأنموذج المقترح مؤسسات غير تعليمية، حيث يمثل هذا الأنموذج خطوة في بناء نماذج مشابهة تصلح للمؤسسات الأخرى.

## مصطلحات البحث:

- الدور "The Role": يعرفه الباحثان بأنه "مقدار الفاعلية والأثر الذي يحدثه متغير مستقل في متغير تابع".
- القيادة "The Leadership": هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين، تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح، ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها، في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" (العجمي، 2010، 58).
- وتعرف اصطلاحاً: "قدرة تأثير المسؤولين عن مؤسسات التعليم العالي في الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال القيم الإنسانية والسلوكيات الإدارية التي تحقق التكامل والمتابعة وضمان الجودة".
- المؤسسة التعليمية "Educational Institution": تعرف اصطلاحاً: بأنها كل مؤسسة تعليم عال تقدم برامج دراسية معتمدة، بهدف منح درجات علمية معترف بها محلياً ودولياً.
- الجودة "Quality": عرفها Benhardt (1991، 267) بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء، بحيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن.
- الجودة تعني "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج، أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستفيدين، سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه، أو قدرته على الأداء" (الدرادكة، 2006، 17).
- وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس بأنها "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً" (<https://www.marefa.org>).
- وتعرف اصطلاحاً بأنها "مجموع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها مؤسسات التعليم العالي في جميع مكوناتها".
- ضمان الجودة: هي "عملية إيجاد آليات وإجراءات داخل المؤسسة، تطبق في الوقت الصحيح والمناسب، للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق، بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية" (أبودقة والدجني، 2011، 26).

- ويعرف الباحثان النموذج المقترح لتعزيز دور قيادات الجامعات الفلسطينية في ضمان الجودة، بأنه مخطط هيكلي يعكس خطوات علمية ومنهجية محددة، تتضمن مدخلات، وعمليات واضحة، لتحقيق مخرجات تتضمن مؤشرات الأداء المستهدف، وفقا لمعايير الجودة الشاملة، والتي سيتم تطويره من خلال أداة الدراسة المخصصة لهذا الغرض.

## الإطار النظري:

- مفهوم القيادة أهميتها:

يمكن تعريف القيادة بأنها: "فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري، لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" (العجمي، 2010، 30).

ويعرف جبران القيادة التربوية بأنها: "دور جماعي فعال، يهدف إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال بناء الرؤية المستقبلية، والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وبناء العلاقات الإنسانية بين جميع أفرادها، والتأثير فيهم، وممارسة التحفيز والتشجيع لهم، وتدريب الأفراد العاملين بما يناسبهم من مهارات مطلوبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه" (جبران، 2010، 10).

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

وتنبع أهمية القيادة ومكانتها من ضرورتها التي حددها رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في الحديث "إذا كنتم ثلاثة في سفر فأمرؤا أحكمكم" (سنن أبي داود، 2009، 3/ 36، ح 2608)، وهي إشارة إلى وجوب توحيد الآراء واتجاهات الجماعة حول قائد يوجهها، ومحور ارتكاز ينظم مسيرتها، وتنبع أهميتها أيضا كونها مصدر التعليمات، ورسم السياسات، والموجه الرئيسي لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة، مما يتيح للمؤسسة العمل في بيئة واضحة المعالم، جلية الرؤية، محددة الأهداف، وتبدو أهمية العملية القيادية أكثر وضوحا وتطورا في مرحلتين متكاملتين هما (الحريري، 2008):

### 1. مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (Strategy Building):

وتتلخص هذه المرحلة في تحديد الرؤية والتوجهات الاستراتيجية، والرسالة والأهداف على المدى الطويل، وتحديد مستويات الأداء ومقاييس الحكم عليها، كما يتم تحديد أسس البناء التنظيمي ومعايير، وثقافة المؤسسة المنسجمة مع التوجهات الاستراتيجية، وتشكيل الأساس الموضوعي، وتمكين الموارد البشرية الفاعلة، وهنا تكون القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كما إنها البوابة التي تنصهر في داخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

### 2. مرحلة إدارة الأداء (Performance Management):

يبرز تشكل القيادة الإدارية في هذه المرحلة من كونها تتعلق في التوجيه والإرشاد والمساندة والتقييم لأداء مختلف العناصر في المؤسسة، حيث تشهد هذه المرحلة تجديد رؤية المؤسسات وتطويرها، وتبرز أهمية القيادة في دورها الفاعل في عملية التجديد والتطوير ودعم ومساندة العاملين، وتعميم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، إضافة إلى تنمية ورعاية الأفراد باعتبارهم رأس المال الفكري والموارد الأهم من مواردها.

- كما تبرز أهمية القيادة وآثارها من خلال ما يحققه استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة والذي أشار إليه الداوود (2001، 2) في النقاط الآتية :
- أ. "القدرة على تحقيق أهداف التنظيم، بإنجاز الأفراد ما يوكل إليهم من أعمال بأعلى كفاءة وفي أقل وقت، وبأقل الخسائر.
- ب. استخدام الأسلوب القيادي في الإدارة يجنب المؤسسة الدخول في مشكلات وقضايا مع العاملين تستنزف الوقت والمجهود.
- ج. استخدام النمط القيادي في إدارة المؤسسة يحقق أهداف العاملين، ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- د. استخدام النمط القيادي يؤدي إلى رفع الحالة المعنوية لدى المرؤوسين، وإفراح المجال لهم، وإطلاق العنان إلى ملكاتهم لابتكار عوامل التطوير، وأداء العمل بشكل يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
- هـ. توافر الصفات القيادية في شخصية قائد المؤسسة، يؤدي إلى تعلم المرؤوسين القيم والأخلاق الحميدة، ويؤدي إلى نشوء جيل من القادة الصغار الذين يمكنهم تولي المسؤولية في المستقبل.
- و. النمط القيادي تكون لديه الفاعلية في اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة، مما يحقق عائداً أفضل باستخدام الموارد المتاحة.
- ز. يعتمد النمط القيادي على إشراك القائد والمرؤوسين معاً في وضع الأهداف، مما يجعل المرؤوسين أكثر تجاوباً مع هذه الأهداف، ويحفزهم على تحقيقها".

## الدراسات السابقة:

يستعرض الباحثان عددا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمجالتي القيادة والجودة من الأحداث إلى الأقدم على النحو التالي:

- دراسة الطاهر (2015) هدفت التعرف إلى دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال العلاقة بين نظام إدارة الجودة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والعلاقة بين كفاءة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية، كذلك العلاقة بين التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعينة الدراسة عدد من منسوبي المؤسسات المطبقة لنظام الجودة، والأداة هي الاستبانة، ومن أهم النتائج توجد علاقة بين نظام الجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- دراسة رقاد (2014) التعرف إلى عوامل نجاح تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ومساعدة متخذي القرار لإيجاد الآليات المناسبة لتطبيق نظام الجودة في مؤسسة التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والأداة المستخدمة الاستبانة، المقابلة، ومن أهم النتائج: وجود تحديات داخلية وخارجية فيما يتعلق بتحسين فعالية كفاءة المسؤولين.
- دراسة وحدة الجودة الإدارية (2013) والتي أجريت بغزة، بهدف تقديم تقرير تقييمي لكافة التقارير السنوية والخطط التشغيلية للدوائر والعمادات الإدارية في الجامعة الإسلامية، وتقييم مدى انسجام الخطط التنفيذية للدوائر والعمادات مع أهداف الخطة الاستراتيجية، ومدى اتفاق ذلك مع التقارير السنوية، وقد خلصت الدراسة إلى أن نسب التطابق بين التقارير السنوية والخطط التنفيذية تراوحت من 75% لصالح عمادة القبول والتسجيل إلى ما نسبته 48.5% لصالح الشؤون الأكاديمية، كما سجلت نسب الإنجاز للأنشطة من خارج الخطة 65%.
- دراسة العزة والتميمي (2012) التي أجريت بعمان، هدفت إلى ربط سياسة وأنظمة الجودة برسالة المؤسسة، وتقديم تصور جديد لفهم العلاقات المتداخلة بين عناصر النظام التعليمي وتأثيرها في سياسة ونظم الجودة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن بناء أنظمة إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية ينطلق من التحديد الدقيق والموضوعي لرسالة المؤسسة.



- دراسة Oliver و Mairata, Montaña (2012)، هدفت إلى تحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وأفاقه في الجامعات الأسبانية، من خلال مقابلات مع مسؤولي الجودة بالجامعات محل الدراسة، وقد أظهرت النتائج وجود نظام لضمان الجودة بهذه الجامعات، وعن تطور وظائفها وتنوعها من مجرد توفير معلومات لوحدات التقييم الخارجية والداخلية، إلى السهر على التطبيق المستمر لنظام ضمان الجودة، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات والمتطلبات، منها عدم وجود - في بعض الحالات - مسؤول لضمان الجودة، الحاجة للتحديد الدقيق لسياسة الجودة وأهدافها، الحاجة لتحديد ووضع الإجراءات، نقص الأفراد المختصين في إدارة الجودة، الحاجة للموارد التكنولوجية، كما أظهرت الدراسة أن نظام ضمان الجودة يعد أحد أهم العناصر التي تضمن لمؤسسات التعليم العالي الأسبانية التكيف بنجاح مع الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.
- دراسة قنديل (2012) التي هدفت إلى بناء نموذج لتحسين المتابعة لتطبيق الخطة ذات السنتين في دائرة التعليم في الأورو، مستخدماً المنهج الوصفي والبنائي، حيث خلصت الدراسة إلى إمكانية استخدام البرنامج كقالب لإنشاء نظام لمتابعة تنفيذ أي خطة.
- دراسة أبو دقة والدجني (2011) والتي أجريت في فلسطين، وهدفت إلى ربط التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي ومخرجاته بعملية التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، وخلصت الدراسة إلى تطوير نماذج عملية ومؤشرات لعملية التقييم الذاتي، كما توصلت إلى أن نتائج التقييم الذاتي تمثل أحد أهم مدخلات التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة جبران (2010) والتي أجريت بعمان الأردن، وهدفت التعرف إلى دور القيادة التربوية في بناء البيئة الإيجابية داخل المؤسسة التعليمية لدعم الإنجاز وتعزيز الأداء، من خلال بناء الرؤية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المنطلق القيادي لإدارة أي مؤسسة تربوية يفوق المنطلق الإداري ويقودها إلى الارتقاء بالمؤسسة والتأثير الإيجابي لتحقيق الإنجاز المنشود.
- دراسة Isabelle (2010) وهدفت التعرف إلى إبراز أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، والتعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة فيها، مع الإشارة إلى عوامل النجاح، وقد أظهرت الدراسة أن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، وتدويل التعليم العالي، والحاجة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة تعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، كما بينت الدراسة أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف تعد أساس تطبيق نظام إدارة الجودة، أما عن عوامل النجاح فقد كشفت الدراسة أن إعلام وتكوين الموارد البشرية إلى جانب قيادة التغيير تعد من أهم عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة أبو معمر (2009) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، وكان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لمبدأ تفويض السلطة جاء بمرتبة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات المؤهل العلمي والجامعة لصالح المؤهل الأعلى والجامعة الإسلامية.
- دراسة عباس (2008) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادات التربوية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحلب في مجالات القيادة (الموضوعية، استخدام السلطة، المرونة، فهم الآخرين، ومعرفة مبادئ الاتصال) وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التربوية في المجالات السابقة بلغ مستوى مقبولاً، كما يوجد فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمستوى التعليمي.



## التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث الموضوع والهدف، اتفقت عدد من الدراسات في بحث سبل ضمان الجودة من خلال تقييم الأداء، ومعرفة واقع الجودة ودورها في إحداث تحسينات، مثل دراسة الطاهر (2015)، ودراسة وحدة الجودة الإدارية (2013)، ودراسة قنديل (2012)، ودراسة Mairata *et al.* (2012)، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أحد متغيرات الدراسة، كما اتفقت مع دراسة أبو دقة والدجني (2011)، العزة والتميمي (2011)، جبران (2010)، أبو معمر (2009)، ودراسة عباس (2008).

## منهجية البحث وإجراءاته:

### منهج البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في إبراز دور قيادة مؤسسات التعليم العالي في ضمان الجودة، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يُستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (علام، 2010، 50).

كما تم استخدام المنهج البنائي في تطوير نموذج مقترح لتعزيز قدرة قيادة مؤسسات التعليم العالي على المتابعة والتقييم والتدخل لتحسين الأداء، "ويعتبر المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث التجريبي الذي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة، أو أدلة معيارية، أو تطوير مناهج وأساليب لم تتطرق إليها الدراسات السابقة" (الأخا، 2001، 2 - 3).

### أدوات البحث:

استخدم الباحثان أداتين لتحقيق أهداف الدراسة هما:

- أ. المجموعة البؤرية لتطوير النموذج المقترح، حيث قام الباحثان بالخطوات التالية لتطبيق الأداة:
  - الاطلاع على الدراسات والنماذج السابقة واقتراح الأنموذج.
  - الاجتماع بمجموعة من الخبراء في مجال التقييم والجودة وعرض الأنموذج عليهم. (الملحق 1).
  - الاستماع لمداخلات الخبراء وإجراء التعديلات المناسبة.
  - عرض النموذج بصورته النهائية واعتماده.

ب. تقنيات تحليل البيانات والبرمجة (Software Development Life Cycle-SDLC)، وهي عبارة عن أداة معيارية دولية معتمدة تقدم خطوات متتابعة لعمليات التحليل البرمجي المحوسب، وتسهم في توضيح خطوات بناء البرامج ومتطلباتها (<http://ieeexplore.ieee.org>)، وستفيد هذه الأداة في الإجابة عن سؤال الدراسة المتعلق بآليات تطبيق الأنموذج المقترح.

### مجتمع البحث وعينته:

يشمل هذا البحث جميع الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من خلال تقديم إطار نظري للأنموذج المقترح، عينة الدراسة / القيادات المسؤولين عن الأداء الكلي بالجامعات الفلسطينية.

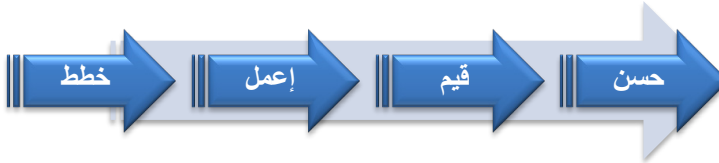
## نتائج البحث:

الإجابة عن السؤال الأول: "ما دور قيادات الجامعات الفلسطينية في ضمان الجودة؟"

للإجابة عن هذا السؤال سيستعرض الباحثان محاور ضمان الجودة التي تمثل الدور المطلوب القيام به من قيادة مؤسسات التعليم العالي، من خلال إجراء عمليات التقييم والمراجعة، للتأكد من تنفيذ كافة متطلبات الأداء، وفقاً لمعايير الجودة فيه، استناداً إلى الأدب الإداري والتربوي، حيث تم ترتيب هذا الدور في المحاور التالية:

أ. دور القيادة في التخطيط وبناء الرؤية المستقبلية:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المؤسسة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الاستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها، ويتمثل دور القيادة في التخطيط وبناء الرؤية المستقبلية في تبني مبدأ التخطيط ودعمه، والإيمان بأن التخطيط يأتي في مقدمة الأسس الرئيسية لتحقيق الجودة، بل والأداة الدقيقة للتأكد من ضمان أداء الأعمال وفق منهجية علمية متكاملة، تمكنها من ضبط الأداء، وقياس الانحرافات، وتحديد مؤشرات الإنجاز، وينسجم هذا الدور الذي يربط دور القيادة بعمليات التخطيط والجودة مع منهج ديمنج الذي اعتبر التخطيط أولى مراحل تحقيق الاستقرار في المؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:



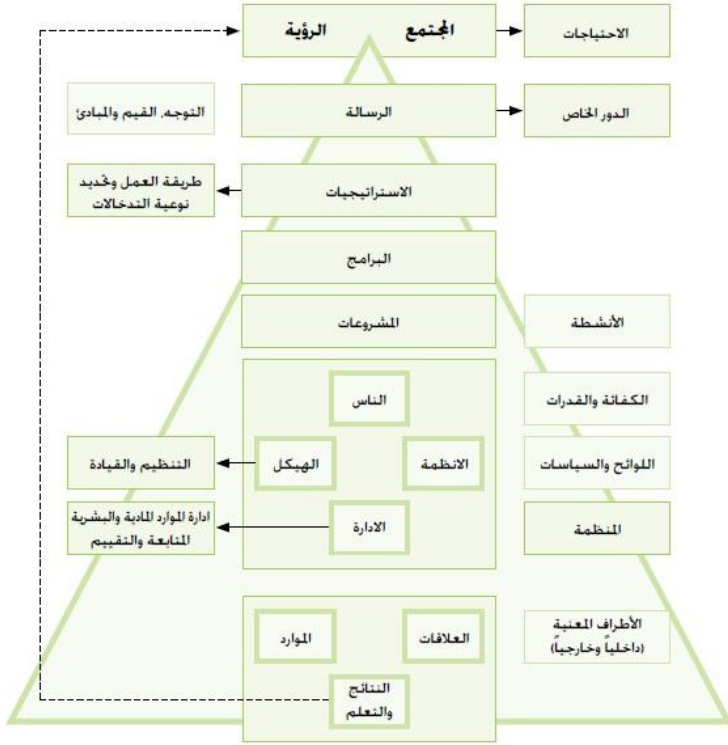
شكل (1): دورة التخطيط والتطوير

المصدر: (العزة والتميمي، 2012، 4)

إن جوهر العمل الإداري للقائد التربوي الإداري ينصب على وظائف التخطيط الشامل الذي يتجاوز الإطار النظري إلى الإطار المنطقي، فتتجلى فيه معالم الأنشطة بوضوح، وتتمكن القيادة من مراقبة التنفيذ، وإدخال التحسينات المتنوعة في طرائق الأداء، وكل هذا يتطلب مهارات إدارية عالية لدى قادة العمل التربوي، لإيجاد بيئة صالحة تمكنهم من مواجهة التحديات والتغيرات السريعة التي تجري حولهم، ولعل من أهم الجوانب التي ينبغي التخطيط لها هي ما يتعلق بالعناية بنمو مصادره البشرية هيئة التدريس، والإداريين، والموظفين، والطلبة، بجانب اتخاذ خطوات مناسبة لتطوير فاعلية العاملين، وتكيفهم مع المتطلبات المتجددة، والتحديات التي تواجههم، وهذا ما اصطلح على تسميته بتطوير العاملين وتحسين قدراتهم ليتعاملوا مع مسؤولياتهم" (الطويل، 2001، 409).

ويوضح الشكل التالي كيف يمكن النظر إلى مكونات التقييم المختلفة وفقاً لمراحل التخطيط في المؤسسة، حيث يمكن للتخطيط أن يبدأ بالنظر إلى مدى ملاءمة الرؤية والرسالة للواقع، الاستراتيجيات، البرامج والمشروعات، وصولاً إلى قدرة الأفراد على الاستجابة للمهام المطروحة، ويمكن أن يتضمن ذلك أيضاً درجة المشاركة في صنع القرار والديموقراطية الداخلية والحكم الرشيد... الخ.

رسم توضيحي: هرم التخطيط ومحالات التقييم المؤسسي



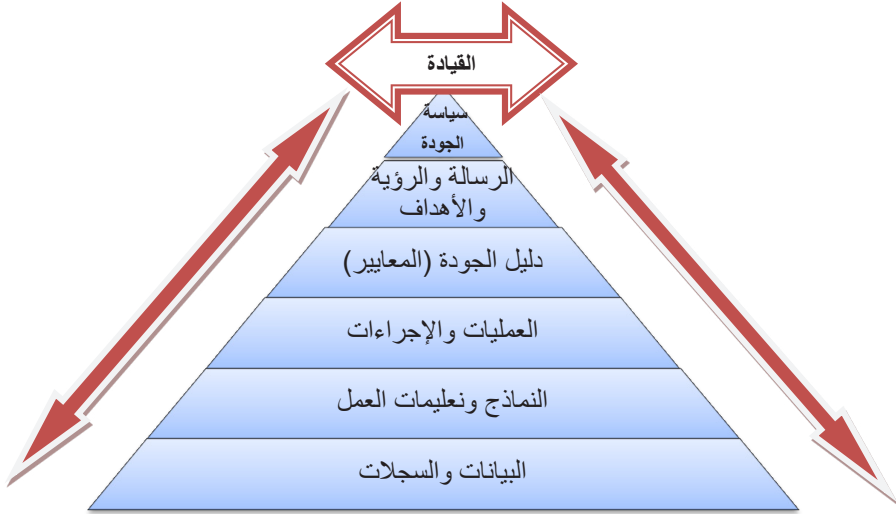
شكل (2): (شكرالله، حنفي، ومتولى، 2010، 19).

#### ب. دور القيادة في وضع نظام إدارة الجودة:

إن تطبيق الجودة وتحقيق الفعالية التنظيمية مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى، ولا يكفي تحقيق درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة، ودرجة الاستخدام للموارد المتاحة، والقدرة على التعامل مع التحديات، وجودة الهيكل، ووضوح السلطات للقول إن المؤسسة قد حققت المنهج الشمولي للجودة ما لم تقم قيادة المؤسسة بدورها في تحديد إطار ناظم يمثل نظاما متسقا يحكم كافة عمليات الجودة، ومن هنا فإن على القيادة التربوية دورا في بناء نظام لإدارة الجودة من خلال ما يلي:

- الإعلان بشكل واضح عن قرار إنشاء وحدة الجودة، ووضع السياسات الناظمة لهيكلها، ونشر ثقافة العمل وفق معاييرها ومبادئها.
- تحديد دقيق لرسالة المؤسسة ورؤيتها المطلوبة وأليات تحقيقها.
- تطوير معايير واضحة للأداء المرغوب لكافة وحدات ودوائر الجامعة.
- توثيق عمليات الجودة وإجراءاتها التي تتعلق بكافة عمليات المؤسسة في أدلة تمثل نظاما يلتزم به الجميع، وتضمن التسلسل المنظم للخطوات والأنشطة داخل كل عملية.
- نمذجة كافة الإجراءات وتوحيد هذه النماذج لكافة عمادات ودوائر الجامعة، وتحديد التعليمات التي توضح كيفية استخدامها وطرق تخزينها والرجوع إليها بسهولة.

- تطوير نظام محوسب يضمن حفظاً آمناً للسجلات، ويقدم تقارير وبيانات إحصائية ومعلومات تدعم القرارات الصادرة عن قيادة المؤسسة، وتسهل عملية مراجعة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- توفير بيئة العمل المناسبة والمحفزة لتنفيذ متطلبات الجودة وفقاً للمعايير والإجراءات التي يتضمنها نظام إدارة الجودة، والشكل التالي يوضح دور القيادة في وضع نظام إدارة الجودة:



شكل (3): مستويات إعداد نظام الجودة  
المصدر: (العزة والتميمي، 2012، 5).

#### ج. دور القيادة في الرقابة والمتابعة والتقييم:

الغرض الرئيسي من الرقابة هو: "ضمان أداء المتطلبات اللازمة للتنفيذ بالشكل الصحيح، وبالتوقيت الصحيح، وطبقاً لما هو مخطط، فهي العملية التي بواسطتها ومن خلالها تضمن الإدارة أن أنشطة التنفيذ الفعلي تتفق وتلبي متطلبات الخطط المحددة أصلاً".

وتمثل الرقابة ذلك المفهوم الواسع لتأكيد ومتابعة فاعلية الإدارة في التخطيط والتنظيم والقيادة، وكذلك اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية المطلوبة، وهي الجهد المنظم لتحديد معايير للأداء وفقاً للأهداف التي حددها التخطيط، وتصميم نظم للمعلومات عبر التغذية الراجعة أو العكسية، ومقارنة الأداء الفعلي مع تلك المعايير لتحديد ما إذا كانت هناك أية انحرافات وتبيان أهميتها، واتخاذ كل ما هو ضروري من أجل ضمان حسن استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية نحو أهدافها (زيارة، 2009).

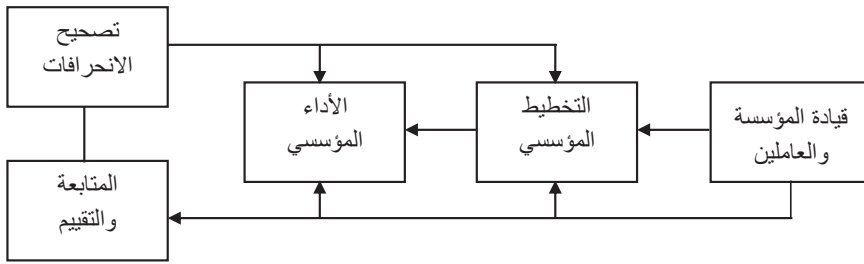
وتبرز الحاجة إلى ممارسة القيادة للمتابعة والرقابة لكونها تسهم في نجاح الأهداف المخطط لها جيداً، وإبراز التنظيم القوي والتوجيه الحسن والحضز الإنساني، فمن خلال متابعة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، تحافظ قيادة المؤسسة التربوية على فعاليتها وكفاءتها (الشاويش، 2013، 684). ومن خلال ما سبق يمكن القول إن عملية الرقابة تقوم على عدة أركان أساسية، هي:

- 1 - تحديد المعايير.
- 2 - قياس الأداء الفعلي.
- 3 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المعيارية.
- 4 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة التنفيذ" (العجمي، 2010، 41).

لقد اتسمت العلاقة بين المتابعة والرقابة بقدر من الغموض، والسبب في ذلك تركيز كتاب الإدارة على الرقابة كأداة لتحسين العمل الإداري، وهناك فرق بين مفهومي المتابعة والرقابة، حيث تعني المتابعة "ملاحقة التنفيذ، وتحديد درجات النجاح أو الفشل فيه خطوة بعد أخرى، ومن خلالها يمكن التنبؤ باحتمالات الانحراف الإيجابي أو السلبي عن الخطة المحددة، في حين تركز الرقابة على تحديد النتائج النهائية، وتحديد مدى مطابقتها للأهداف الموضوعة في الخطة" (عباس، 2008، 232).

ويرى الباحثان أن عملية المتابعة هي الأفضل في ضمان جودة الأداء المؤسسي الذي ينسجم مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي، ويقدم العلاج خطوة بخطوة، مما يقلل من الجهد والتكلفة المترتبة على استدركات عملية الرقابة فيما لو اعتمدت كبدائل عن عمليات المتابعة.

إن المفهوم الشامل للمؤسسة الفاعلة، تلك التي تتجاوز أدوار القيادة فيها الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل الأفقية والمعكوسة، وتضع ثقافتها التنظيمية على أساس المشاركة والمسؤولية الجماعية، ويقترن مفهوم القيادة والتدرج فيها بمستوى الإنجاز وجوهر المعرفة القائم على الانتماء للمؤسسة، والمشاركة الفعلية في عملية التطوير من خلال ضمان استمرار تدفق المعلومات والقرارات التي تدعمها بنية العمليات الإدارية التي تسهم في استمرار ضبط وتنظيم عمليات التطوير المؤسسي القائم على التخطيط، والمتابعة المستمرة، وهو ما يشكل عملية وقائية تضمن معالجة الانحرافات وتحسين عملية التخطيط، والشكل التالي يوضح العلاقة بين المشاركة الإدارية ومتابعة وتقييم الأداء:



شكل (4): العلاقة بين المشاركة الإدارية ومتابعة وتقييم الأداء

المصدر: الباحثان.

#### د. دور القيادة في ضمان جودة الخدمات والمخرجات التربوية التعليمية:

إن رأس المال الحقيقي للجامعات وأساس استمرارها وتقدمها هو المورد البشري، الذي يمثله الطالب، والموظف، والمستفيد الخارجي، وعليه فإن الاهتمام بتطوير جودة الخدمات المقدمة من شأنه زيادة رأس المال الناتج عن زيادة الطلب على هذه الخدمة، ومن هنا يمكن سرد أهم المبررات التي تدفع قيادة المؤسسة للاهتمام بتقديم الخدمات لمجتمع المستفيدين في النقاط التالية (أبو النصر، 2007، 330):

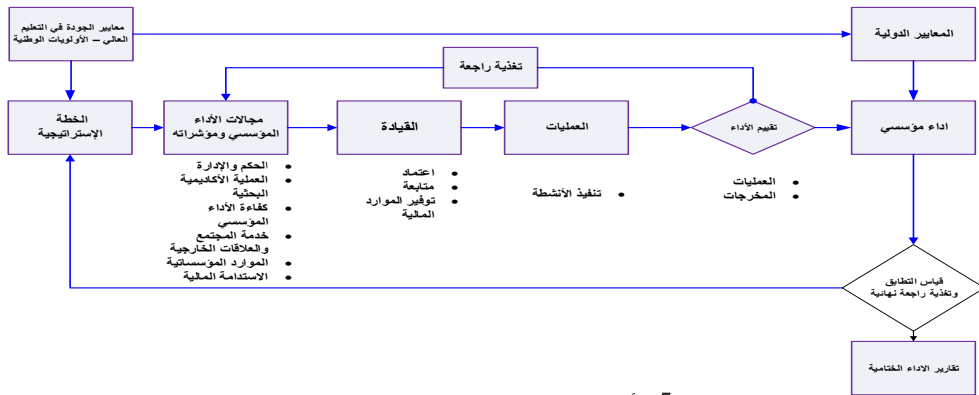
- الحفاظ على العملاء الحاليين واستمرارهم.
- كسب عملاء جدد والحصول على ولائهم.
- تحسين أداء المؤسسة.
- تحسين سمعة المؤسسة وتطوير الميزة التنافسية.
- تخفيض تكاليف الخدمات من خلال تبسيط الإجراءات والتركيز على التحسين المستمر.
- تجنب شكاوى المستفيدين.



الأداء السنوية والخطة الاستراتيجية، وتوفير تغذية راجعة بشكل دوري تمكن قيادة المؤسسة من متابعة الأداء والانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المبكرة، وتحقيق ذلك كله من خلال حوسبة عملية التخطيط، وقد استند الباحثان في إعداد الأنموذج على الدراسات والنماذج السابقة ومعايير الجودة مثل نموذج بالدريج للعام 2004 (Business Excellence, 2018)، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي (العايدي، 2009)، ونموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2015)، ودراسة الدجني (2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. ثم قاما بعرض هذا الأنموذج على مجموعة من الخبراء من الجامعات الفلسطينية وأجريا التعديلات اللازمة عليه، من خلال الخطوات التالية:

- الاجتماع بمجموعة من الخبراء من داخل فلسطين في مجال التقييم والجودة وعرض الأنموذج عليهم.
  - الاستماع لمداخلات الخبراء وإجراء التعديلات المناسبة.
  - عرض الأنموذج بصورته النهائية واعتماده.
- والشكل (5) يوضح طبيعة هذا الأنموذج وعناصره.

## مكونات الأنموذج:



شكل (5): أنموذج المتابعة المستمرة للجودة في التعليم العالي

(Model of continuous follow up for quality in Higher Education Institution - MFQ)

المصدر: الباحثان.

من خلال الشكل (5) يتضح أن عناصر الأنموذج تبدأ قبل عملية وضع الإطار الاستراتيجي المتمثل في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وصولاً إلى عملية التقييم والمراجعة، وفيما يلي شرح موجز لعناصر الأنموذج:

- استحضار معايير الجودة في التعليم العالي والأوثويات الوطنية التي تحددها وزارات التربية والتعليم العالي عند الشروع في إعداد الخطة الاستراتيجية، وذلك لتضمينها رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة، تحقيقاً للأداء النوعي الذي يبدأ بجودة التخطيط، وقد ارتكزت معظم هذه المعايير على معايير بالدريج الوطنية للنوعية والجودة في العام (2004)، والتي بنيت على مجموعة من القيم والمفاهيم التي تدخل أساساً في صلب أفكار وسلوكيات المؤسسات ذات الأداء المتميز، وتشمل هذه القيم الأساسية القدرة على القيادة الأخلاقية، والتعليم الذي يتمركز حول التعلم الشخصي والتنظيمي، وتقدير الهيئة التدريسية والموظفين والمجتمع الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى سرعة البديهة والتركيز على المستقبل والإدارة التي تهدف إلى الابتكار، واعتماد الإدارة على الحقائق والتركيز على النتائج، وخلق قيم جادة ورؤية منظمة.



- تضمين غايات المؤسسة لمجالات الأداء المؤسسي المتمثلة باليات تعيين قيادة المؤسسة، والأنظمة والسياسات التي تدار من خلالها المؤسسة، ثم جوهر عمل المؤسسة المتمثل بالعملية الأكاديمية بكافة عناصرها، وكذلك كفاءة البحوث العملية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، ومراعاة الكفاءة المؤسسية في كافة العمليات، وتوفير البيئة المحفزة لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع المحلي والخارجي من خلال عمليات التشبيك والعلاقات الإيجابية مع المؤسسات المناظرة، وتأمين كافة الموارد المؤسسية والمالية التي تسهم في تنفيذ أفضل للأهداف المقررة في ضوء مؤشرات طموحة توضح نواتج العمل المرغوبة (ما الصورة المثلى لشكل النشاط الذي أرغب في تنفيذه، والصورة النهائية للمخرجات التي أريد).
  - تتمثل القيادة وفقا لهذا النموذج في مرحلتين، الأولى في اتخاذ القرار واعتماد الخطة الاستراتيجية، وتوفير ما يلزم من موارد مالية لنجاحها، والثانية في المتابعة المستمرة أثناء وبعد تطبيق الخطة للتأكد المستمر من عملية التنفيذ كما ونوعا.
  - تمثل العمليات الإطار المنطقي لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال إجراءات وضع الأنشطة وتنفيذها، والتأكد من انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى شمولها لكافة عناصر مجالات الأداء المؤسسي ومؤثراته، وهنا تجدر الإشارة إلى أن عمليات تنفيذ الأنشطة تمثل الأساس الذي ستصب عليه جهود التقييم عن طريق أنشطة محددة، كمية، صيغت لها مؤشرات سهلة القياس، فضلا عن أنها تمكن قيادة المؤسسة من القياس النوعي للأداء.
  - تقيس عملية تقييم الأداء ما تم تنفيذه خلال فترة زمنية محددة لا تتجاوز الثلاثة أشهر بهدف تعرف ما تم تحقيقه من الأنشطة المقررة خلال هذه الفترة الزمنية، مما يتيح للقيادة متابعة الأداء، واجراء المراجعات مع جهات التنفيذ، لمعالجة معيقات التنفيذ، ووضع بدائل عن الأنشطة التي يتعذر تنفيذها، ونحن هنا أمام أمرين: الأول أن يتعذر تحقيق بعض أنشطة الخطة، مما يتطلب التوقف لوضع البدائل أو تصحيح مسار العمل، والثاني أن تتحقق كافة الأنشطة فتكون باتجاه بناء أداء مؤسسي يستند إلى المعايير الدولية، ويتم احتساب النقاط وفق النموذج المقترح من خلال الوزن النسبي الذي يعطى لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية عند إعدادها، والذي يتحدد في ضوء الأهمية والتأثير لكل مجال من مجالات عمل الجامعة، وينبغي لجهة التقييم النظر إلى مؤشرات أداء كل نشاط، وقياس مدى تحقق هذه المؤشرات عند تنفيذه، ثم تعطى الدرجة أيضا بناء على وزن النشاط، ويمكننا القول إن المعادلة التالية تحدد آلية التقييم للأهداف: مقياس تحقق الهدف = مجموع الوزن النسبي المتحقق للأنشطة مقسوما على مجموع الوزن المعطى لكل نشاط.
  - يمثل الأداء المؤسسي ما تم تحقيقه من الخطة خلال فترة عام أو أكثر، وهي الفترة التي ترفع في نهايتها العمدات والدوائر تقاريرها السنوية، وهنا تقوم قيادة المؤسسة بقياس التتابع النوعي للأداء مقارنة بالأهداف ومؤشرات الأداء، كما تقوم بخصص العديد من العوامل منها (كفاءة الأنشطة - عدد المخرجات - الكفاءة المالية - انسجام الأنشطة مع رسالة وأهداف المؤسسة - ونسب الإنجازات من خارج الخطة).
  - من نتائج قياس التتابع تقديم تغذية راجعة بشكل نهائي، وتمثل تقارير الأداء الإختامية أحد أهم مخرجاتها، حيث توضح بأكثر من شكل نقاط القوة التي تم تحقيقها، ونقاط التعثر في تنفيذ بعض الأنشطة أو الأهداف، وأسباب ذلك التعثر للأفادة منها في إعداد الخطة الاستراتيجية المقبلة، سواء بتضمين ما لم تستطع المؤسسة تنفيذه فيها، أو اتباع التفكير التحولي في تغيير استراتيجية المؤسسة، وبناء مستقبلها على أسس جديدة تمثل بداية نقطة انطلاق في دورة جديدة للتخطيط الاستراتيجي وفقا للنموذج.
- ويشير الجدول (1) إلى معايير الأداء المؤسسي التي تضمنها النموذج والمؤشرات الرئيسة لكل معيار وذلك لتيسير عملية التطبيق والقياس وفقا للنموذج:

جدول (1): معايير ومؤشرات النموذج (MFQ)

المعيار	المتطلب	المؤشرات
الحكم والتوجيه (القيادة)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• يوجد مجالس إدارة عليا (مجلس الجامعة- مجلس الأمتاء)</li> <li>• يتفاعل مجلس إدارة الجامعة مع مجالس الكليات.</li> <li>• يتم مناقشة تقارير عمل الكليات والدوائر داخل المجالس العليا بشكل منتظم.</li> <li>• يتم تعيين القيادات وفقا لإجراءات موثقة ومعلنة.</li> <li>• هناك مشاركة من جانب أعضاء هيئة التدريس في اختيار العمداء ورؤساء الأقسام.</li> <li>• وجود إسهام للمجالس الرسمية بالمؤسسة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم والتعلم (اعتماد برامج - أو خطط أكاديمية)</li> </ul>
الحكم والإدارة	السياسات والأنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبين الأنظمة واللوائح الداخلية صلاحيات اللجان الرئيسية والوحدات الإدارية والمناصب المختلفة.</li> <li>• توجد أدلة تفصيلية توضح إجراءات سير العمل في المؤسسة.</li> <li>• توجد سياسات فعالة لتعزيز عمليات التوثيق.</li> <li>• يتم تطبيق النزاهة والعدالة في قرارات التوظيف والتقييم.</li> <li>• تتلاءم تخصصات الكوادر الإدارية للوظائف الحالية.</li> <li>• وجود نظم للمعلومات الإدارية ودعم القرارات سهلة التداول والاستدعاء.</li> <li>• تتيح المؤسسة معلومات كافية عن برامجها، وأنشطتها للجهات المستفيدة.</li> <li>• توجد سياسات تحفظ خصوصية سجلات الطلبة.</li> <li>• سياسات وأنظمة محددة توضح حدود وصلاحيات الأفراد في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية.</li> </ul>
الهياكل التنظيمية		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع كونها مؤسسة تعليم عالٍ.</li> <li>• تحديد دقيق لمسؤوليات القيادات الأكاديمية والإدارية في المؤسسة.</li> <li>• يتم توثيق تلك المسؤوليات في دليل الوصف الوظيفي.</li> <li>• المهام والمسؤوليات واضحة ومعلنة لجميع أفراد المؤسسة.</li> <li>• يطلع الموظفون على الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي.</li> <li>• يتم حديث الهياكل باستمرار.</li> </ul>

جدول (1): يتبع

المؤشرات	المتطلب	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تحديث البرامج والمقررات بما يتوافق مع التطور المعرفي.</li> <li>• المنهج الدراسي لكل برنامج مرتبط بشكل مباشر برسالة المؤسسة.</li> <li>• يتم إعلام الطلاب بالمخرجات المتوقعة من البرنامج التعليمي.</li> <li>• يوجد توصيف واضح وموثق ومعلن للمقررات التعليمية.</li> <li>• وجود ملفات خاصة بالمقررات الدراسية.</li> <li>• بنيت البرامج بناءً على دراسة احتياجات واضحة وحديثة.</li> <li>• الأهداف التعليمية للبرنامج ووسائل تحقيق هذه الأهداف محددة بوضوح.</li> <li>• مناسبة طرائق التدريس المتبعة مع طبيعة وأهداف البرنامج التعليمي.</li> <li>• يتم مراجعة وتحليل نتائج تقييم الطلاب.</li> <li>• يقدم المدرسون تغذية راجعة للطلاب.</li> <li>• يتم الاستفادة من نتائج التقييم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالتعليم في تطوير البرامج التعليمية.</li> </ul>	البرامج التعليمية	العملية الأكاديمية والبحتية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد خطة موثقة للبحث العلمي في المؤسسة مرتبطة بتوجهات الوزارة.</li> <li>• ارتباط الأنشطة البحثية في المؤسسة بخطة المؤسسة للبحث العلمي.</li> <li>• تستفيد المؤسسات الإنتاجية والخدمية من البحوث العلمية التطبيقية الخاصة بالمؤسسة.</li> <li>• هناك وسائل لتحفيز ورعاية ودعم الباحثين.</li> <li>• توجد قواعد بيانات للبحوث العلمية بالمؤسسة.</li> <li>• يوجد بحوث علمية مشتركة مع مؤسسات علمية دولية.</li> </ul>	البحث العلمي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمتلك المؤسسة دليلاً للعمليات الإدارية والإجراءات.</li> <li>• تجري تبسيطاً للعمليات وفق نظريات الهندسة الإدارية.</li> <li>• تضع رسومات توضح مسارات كل إجراء والجهات المسؤولة عن تنفيذه.</li> <li>• تجري تقييمها دورياً لعملياتها.</li> <li>• توضح لكل مستفيد كيفية طلب وتلقي الخدمة.</li> <li>• كافة العمليات تم حوسبتها ضمن برامج سهلة الاستخدام.</li> <li>• كلفة العملية يتم تخفيضها باستمرار.</li> </ul>	العمليات الداخلية	كفاءة الأداء المؤسسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هناك معايير ومؤشرات أداء واضحة يتم القياس بناءً عليها.</li> <li>• يتم ربط الحوافز والمكافآت بمستويات أداء العاملين.</li> <li>• مناخ يسوده الاحترام المتبادل (الأفكار- وجهات النظر) بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.</li> <li>• كفاءة العمليات المستخدمة لتقييم الأداء الفردي وتوفير التغذية الراجعة والمتابعة.</li> <li>• يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة أية ممارسات غير واضحة.</li> </ul>	إدارة الأداء	

جدول (1): يتبع

المؤشرات	المتطلب	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحدد قيادة المؤسسة بشكل رسمي سياسة المؤسسة تجاه خدمة المجتمع.</li> <li>• تشارك المؤسسة في برامج تثقيفية للمجتمع المحلي.</li> <li>• إتاحة مرافق المؤسسة لخدمة مؤسسات المجتمع المحلي.</li> <li>• تفاعل المؤسسة مع منظمات المجتمع.</li> <li>• الممارسات الفعلية لتنمية وحماية البيئة.</li> <li>• وحدات مخصصة لتقديم خدمات الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.</li> <li>• تشجع المؤسسة الموظفين والطلبة للمشاركة في المؤسسات المجتمعية والأعمال التطوعية.</li> </ul>	خدمة المجتمع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجد لدى المؤسسة استراتيجية واضحة للارتقاء بسمعتها والحفاظ عليها.</li> <li>• استجابة المؤسسة للمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.</li> <li>• إسهامات ملموسة في أنشطة علمية محلياً أو إقليمياً أو دولياً.</li> <li>• توجد اتفاقات ثقافية مفعلة بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي والبحثي الدولية.</li> <li>• التنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية أو الدولية.</li> <li>• مشاركة أعضاء المؤسسة في لجان تحكيم وهيئات نشر ولجان تحضيرية للمؤتمرات العلمية والدوريات والمجلات المحكمة.</li> <li>• توفد المؤسسة أعضاء هيئة التدريس إلى جامعات خارجية بغرض التدريس أو البحث العلمي.</li> <li>• توجد برامج دراسية مشتركة مع مؤسسات وطنية أو دولية.</li> </ul>	العلاقات الخارجية والشراكات	خدمة المجتمع والعلاقات الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمتلك المؤسسة سياسات وحوافز مشجعة لاستقطاب الكوادر البشرية المتميزة.</li> <li>• يتم التعيين وفقاً للاحتياجات الفعلية للمؤسسة.</li> <li>• تقوم المؤسسة بقياس إنتاجية أعضاء هيئة التدريس في المجال الدراسي والبحثي.</li> <li>• تقوم الجامعة بدعم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المجالين البحثي والدراسي.</li> <li>• هناك خطة متكاملة لتدريب جميع العاملين.</li> <li>• يتم تقييم مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس/ الهيئة الإدارية.</li> <li>• كفاءة الطاقم الإداري والأكاديمي.</li> </ul>	الموارد البشرية	الموارد المؤسساتية

جدول (1): يتبع

المعيار	المتطلب	المؤشرات
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتناسب مساحة المكتبة، و أماكن الجلوس مع أعداد الطلاب في المؤسسة.</li> <li>• التجهيزات المتاحة تتفق وطبيعة نشاط المكتبة.</li> <li>• كفاية المراجع والكتب للمتطلبات التخصصية.</li> <li>• مناسبة قاعات المحاضرات والفصول الدراسية لأعداد الطلاب.</li> <li>• يتم تزويد القاعات الدراسية بتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• يوجد في المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات.</li> <li>• كفاية و ملاءمة المباني للأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها</li> <li>• كفاية و ملاءمة الملاعب لممارسة الأنشطة الرياضية.</li> <li>• توفر برنامج كامل لدى المؤسسة لإدارة المخاطر.</li> <li>• تتوفر في استراحات الطلبة الأثاث المناسب.</li> </ul>
	الموارد التعليمية والمادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التزام المؤسسة بإعداد موازنة سنوية مناسبة.</li> <li>• خضوع إجراءات تحديد الموارد المالية واستخداماتها للتقييم الدوري.</li> <li>• الموارد المالية المتاحة سنوياً كافية للمؤسسة لتحقيق رسالتها.</li> <li>• وجود أنظمة ولوائح مالية تحكم أداء الإدارة المالية للمؤسسة.</li> <li>• وجود نظام للرقابة على الموازنة.</li> <li>• تتبنى المؤسسة نظاماً محاسبياً يعتمد المبادئ المحاسبية.</li> </ul>
	التخطيط والإدارة المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان المؤسسة لاستقرارها المالي.</li> <li>• كفاءة العمليات الداخلية وانخفاض كلفتها باستمرار.</li> <li>• كفاية الإيرادات بنسبة لا تقل عن 80 %.</li> <li>• وجود مشاريع استثمارية تدعم رسالة المؤسسة وتحقق استدامتها.</li> </ul>
الموارد المالية		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضمان المؤسسة لاستقرارها المالي.</li> <li>• كفاءة العمليات الداخلية وانخفاض كلفتها باستمرار.</li> <li>• كفاية الإيرادات بنسبة لا تقل عن 80 %.</li> <li>• وجود مشاريع استثمارية تدعم رسالة المؤسسة وتحقق استدامتها.</li> </ul>

الإجابة عن السؤال الثالث: "كيف يمكن تطبيق الأنموذج المقترح باستخدام تقنيات التحليل والبرمجة؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بعقد ورشة عمل مع مختصين وخبراء في مجال تحليل النظم والبرمجة (الملحق 2)، وتناولت الورشة محورين هما: متطلبات تطبيق الأنموذج، وخطوات التطبيق، وفيما يلي شرح موجز لكلا المحورين:

1. متطلبات تطبيق الأنموذج:

- لضمان نجاح تطبيق الأنموذج لا بد من التهيئة بالشرح والتدريب على استخدامه، وتعرف عناصره واتقان التعامل معها، وهذا يتطلب عقد عدة ورش عمل تدريبية لكافة المستفيدين.
- عقد دورة تدريبية للإدارة العليا، وفريق التخطيط في عدة عناوين تؤهلهم لإجادة التعامل مع الأنموذج ليس فقط من خلال فهم عناصره، وإنما من خلال التمكن من إعداد مؤشرات الأداء، ومهارات التقييم والتخطيط باستخدام مؤشرات التميز، فضلاً عن تعريفهم بالأنماذج والتجارب العالمية في هذا المجال.
- تأهيل طاقم محلي النظم والمبرمجين حيث يقع على عاتقهم نقل الأنموذج من القالب النظري إلى رسومات توضيحية (خرائط التدفق)، التي سيعتمد عليها المبرمجون في تنفيذ الأنموذج وتهيئته للتطبيق.

- توفير الموارد المادية والتجهيزات الفنية المطلوبة لعمل طاقم المبرمجين ومنحهم التسهيلات اللازمة لذلك (وهي متوفرة في بيئة الجامعات غالباً).
  - تخصيص موازنة مناسبة لإنجاز العمل سواء على صعيد رواتب الاستشاريين أو المكافآت وتكلفت البرمجيات المطلوب شراءها.
  - التكامل بين فريق التخطيط والجودة مع قسم البرمجة وتحليل النظم (عدة لقاءات) للتأكد من تنفيذ الأنموذج، وإجراء الاختبارات التجريبية القصديرة للتأكد من تحقيقه للهدف الذي وضع لأجله، وإجراء التعديلات التطويرية خلال فترة التجربة.
  - اعتماد الإدارة العليا للبرنامج وتفعيل الأنموذج في كافة دوائر وعمادات الجامعة.
2. خطوات التطبيق:

تتضمن خطوات تنفيذ وتطبيق البرنامج خمس مراحل تمثل الإطار العملي هي:

أ. مرحلة تجميع وتحليل البيانات:

وفي هذه المرحلة يتم تجميع كل البيانات المطلوبة للمشروع من بيانات متوافرة وتصورات عن المشروع، ويتم تجميع البيانات من خلال لقاءات دورية منتظمة، وتكون اللقاءات بين مجموعة من الفنيين والتقنيين لتصميم قواعد البيانات المنطقية (Logical Data Model) وعمليات وإجراءات الأنموذج (Process model).

- يتم تحليل كافة البيانات وجمعها في مستند واحد (Functional specification) يكون مكتوباً بطريقة مفهومة وواضحة، تمثل اتفاقية بين الجهة الطالبة للبرنامج والجهة المنفذة، ويتم استخدام رسوم توضيحية للنظام.
- يعد المخطط التفصيلي لكافة الخطوات التي يقوم بها فريق التحليل للوصول إلى الشكل النهائي للنظام المطلوب من أهم مخرجات المرحلة الأولى.

ب. مرحلة التصميم:

في هذه المرحلة يتم تحويل ما تم التوافق عليه في المرحلة السابقة إلى معلومات فنية تكون واضحة للفنيين والمبرمجين المنفذين للبرنامج، ويتم تحديد معايير النظام.

- يتم إنشاء physical diagram وهي البنية الأساسية لقواعد البيانات، وعليه يتم بناء النظام.
- يتم إنشاء الملف الفني الكامل لتوصيف النظام ليكون مرجعاً للمراحل التالية، ويشمل قائمة الأشكال وقواعد البيانات والشاشات الرئيسية، ويكون هذا الملف على شكل خرائط تدفق (Flowchart).

هـ. مرحلة التنفيذ والبناء:

تركز هذه المرحلة على تنفيذ خطوات الملف الفني من خلال تحويل قواعد البيانات إلى بناء البرنامج الحاسوبي، ويتم البناء والفحص أولاً بأول.

- عند تنفيذ كل الشاشات المطلوبة في الملف الفني الوارد من مرحلة التصميم يتم تجميع هذه الشاشات وفحصها.
- يتم إنشاء دليل المستخدم والدليل الفني للبرنامج.

و. مرحلة التجريب والقبول:

وهي مرحلة خاصة بالجهة الطالبة للبرنامج، حيث تقوم بفحص وتجريب البرنامج على بيانات حقيقية، ويتم تسجيل الملاحظات وإرسالها للجهة الفنية لتداركها، ومن ثم إجراء التحسينات المطلوبة.

### ز. مرحلة النشر والتطبيق:

ويتم في هذه المرحلة تشغيل النظام (البرنامج)، وإتاحته للمستخدمين وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم من مدير النظام.

### النتائج:

1. تم تطوير أنموذج للمتابعة وضمان الجودة في عمليات الجامعة بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، وصولاً إلى النتائج ونوعية المخرجات، وتبرز أهمية الأنموذج في كونه يربط عملية التخطيط الاستراتيجي بالتقارير السنوية في إطار نظمي ومنطقي.
2. تم إجراء تحليل علمي باستخدام تقنيات التحليل والبرمجة يمكن البناء عليه، لنقله من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي، من خلال تصميم برنامج حاسوبي يمكن المؤسسة من حوسبة كاملة لعمليات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء، مع تقديم تغذية راجعة تساعد قيادة المؤسسة في تصحيح مسارها بشكل مستمر.
3. يطبق الأنموذج من خلال توحيد مسارات العمل داخل المؤسسة، وتمكين قيادة المؤسسة على مستوى العمدات والدوائر والأقسام من متابعة تنفيذ أنشطة الخطة باستمرار، مما يحقق ضمان التزام جميع مكونات المؤسسة بأهدافها.

### التوصيات:

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يوصى الباحثان بما يلي:

1. اعتماد الأنموذج وتطبيقه في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وإجراء التحسينات اللازمة خلال فترة التطبيق.
2. إجراء تحليل معمق بإشراك المزيد من المبرمجين ومحلي النظم والجهات الإدارية المعنية في الجامعات لخصر كافة متطلبات حوسبة الأنموذج.
3. تخصيص الدعم المناسب لإعداد برنامج محوسب، يشمل الأنموذج كإطار منطقي يتطلب ربط إعداد الموازنات، وخصر كافة مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي، وهياكل المؤسسة، والمعايير الدولية المعتمدة لعمليات الجودة، وعمليات التقييم المختلفة (تقييم أداء الأفراد - المؤسسة)، في منظومة شاملة تنتج تقارير وإحصاءات وبيانات تدعم عملية المتابعة الشاملة من قيادة المؤسسة، وتسهم في تحديد الأولويات وإصدار القرارات الدقيقة.
4. التأكد من تحديث معايير الجودة باستمرار، باعتبارها مدخلات مهمة لصياغة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي يشكل ضماناً لاستمرار التحسين المستمر في الأداء.
5. التركيز على التقييم النوعي الذي تقدمه التقارير الختامية، وعدم الاكتفاء بالتقييم الكمي الذي تقدمه تقارير المتابعة الشهرية وفقاً للأنموذج المقترح.
6. تطوير الأنموذج دورياً من خلال الاطلاع على التجارب والنماذج المشابهة للاحتفاظ بالمعاصرة والتطور في الأداء النظمي المؤسسي.

### شكر وتقدير:

يتقدم الباحثان بجزيل الشكر والتقدير لعمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية بغزة، التي قامت بشكورة بتمويل هذا البحث، في إطار جهودها المباركة في مشروع المنح البحثية للعام 2012 - 2013 لتشجيع البحث العلمي في فلسطين.



## المراجع:

- أبو النصر، مدحت (2007). *إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة* (ط1)، مصر: إيتراك للطباعة والنشر.
- أبو دقة، سناء، والدجني، إياد (2011). *التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورها في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة دراسة حالة)*، المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، 10 - 12 مايو، جامعة الزرقاء، الأردن.
- أبو معمر، وصفية (2009). *درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة تفويض السلطة وسبل تفعيلها* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، إحسان (2001). *البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته* (ط2). غزة: مطبعة المقداد.
- تويج، نبيل (2000). *فعالية الجامعة والمجتمع الحديث، الأهمية والأثر، المؤتمر القومي السنوي السابع لمركز تطوير التعليم الجامعي، 21 - 22 نوفمبر، جامعة عين شمس، القاهرة.*
- جبران، على (2010). *القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.*
- الحريري، رافدة (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية* (ط1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الداوود، فهد (2001). *القيادة الإدارية، مجلة للدفاع، (127).*
- الدجني، إياد (2001). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية للجامعات الفلسطينية* (دراسة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- الدرادكة، مأمون سلمان (2006). *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.*
- رقاد، صليحة (2014). *تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري* (رسالة دكتوراه)، جامعة سطيف1، الجزائر.
- زيارة، فريد فهمي (2009). *وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.*
- سنن أبي داود (2009). *سنن أبي داود* (ط1)، تحقيق الأرنؤوط، دمشق، سوريا: دار الرسالة العلمية.
- سورنسن، تشارلز دبليو (2006). *التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي - تطبيق نظام بالدريج في الجامعات والمعاهد* (ط1)، ترجمة سمه عبد ربه، الرياض: مكتبة العبيكان.
- السيد، رضا (2007). *قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية* (ط1)، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق.
- الشاويش، مصطفى (2013). *وظائف الإدارة الحديثة، عمان: دار الفرقان.*
- شكرالله، علاء، حنفي، حنين، ومتولى، أحمد (محررون) (2010)، *دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة* (ط1)، الأردن: مؤسسة هينرش بل الألمانية. استرجع من <https://bit.ly/2BKQ6Jo>
- الطاهر، هبة (2015). *دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان، السودان.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي* (ط3)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العايدي، حاتم (2009). *نموذج المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز في التعليم العالي، مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*

- عباس، علي (2008). *الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال*، الشارقة: مكتبة الجامعة.
- عبوي، زيد (2010). *دور القيادات التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية* (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد (2010). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة.
- العزة، فراس، والتميمي، عارف (2012). *رسالة المؤسسة التعليمية نقطة انطلاق أنظمة إدارة الجودة فيها*، بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 4 - 5 أبريل، جامعة الزرقاء، الأردن.
- علام، رجاء محمود (2010). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* (ط5)، القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
- العوص، فائقة (2014). *أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعتي الخرطوم والسودان للعلوم*، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة شندي، السودان.
- قنديل، أشرف (2012). *تصميم مودل لتحسين المتابعة لتطبيق الخطة ذات السنتين في دائرة التعليم في الأوتورا - قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- كوه، جورج، كينزي، جيليان، وشوه، جون (2006). *نجاح الطالب في الجامعة - تهيئة الظروف المهمة* (ط1)، ترجمة معين الإمام، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
- اللوحي، عادل (2007). *"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية"* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2015). *نماذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية*، استرجع بتاريخ 28 - 11 - 2018م من <http://www.aqac.mohe.gov.ps/pdf/policies/2015laa.pdf>
- وحدة الجودة الإدارية (2013). *تقييم التقارير السنوية والخطط التشغيلية للدوائر والعمادات الإدارية*، غزة: الجامعة الإسلامية.
- Bello, M. (2014). Accreditation and the Role of the Academic Library in Undergraduate Programs: A Case Study of Fountain University, Osogbo. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(10), 45-48.
- Benhardt, R. (1991). *Public Administration: An Action Orientation*. Pacific Grove, California: Brooks Cole Publishing.
- Business Excellence. (2018). *Business Excellence Tools: Simply Excellent Assessment Tools*. Retrieved from <https://bit.ly/2Ed8GQm> .
- Isabelle, P. (2010). *La Place Des Demarches Qualities Dans L'enseignement Superieur* [The Place of Demarches Qualities in Higher Education]. Acts Du Colloque International Sur Les Enjex De L'assurance Qualite dance L'enseignement Superieur, University De Skkida.

Mairata, M. J., Montaña, J. J., & Oliver M. P. (2012). *Qualité Et Contexte Actuel: Le Rôle Des Systèmes D'assurance Qualité (AQ) Et Les Perspectives D'avenir Des Systèmes D'assurance Qualité Dans Les Universités Espagnoles* [Quality and Current Context: The Role of Quality Assurance Systems (QA) and Future Prospects for Quality Assurance Systems in Spanish Universities]. Novembre, Actes Du Colloque Internationale Sur La Démarche Qualité Dans L'enseignement Supérieur: Notions, Processus, Mise En Œuvre, Université De Skikda.