عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية

اعداد

علاء الدين موسى علي حواش

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1433هـ/2012م

الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية

إعداد:

علاء الدين موسى علي حوّاش

بكالوريوس: إدارة أعمال واقتصاد – من جامعة بيرزيت – فلسطين

إشراف: الدكتور عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس

1433 هـ / 2012 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية

الطالب: علاء الدين موسى علي حواش

الرقم الجامعي: 20913375

المشرف: الدكتور عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2012/10/1م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش التوقيع: .....
2. ممتحنا خارجيا: د. بركات فوزي القصراوي التوقيع: .....
3. ممتحنا داخليا: د. فدوى اللبدي التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1433 هـ / 2012 م

الإهداء

إلى روح والدي

إلى والدتي الحنونة

إلى زوجتي العزيزة

إلى أولادي واصف وموسى

إلى ابنتي ندى

إلى أخي الغالي علي

إلى أخواتي الفاضلات

إلى كل أساتذتي في مرحلة الدراسات العليا الذين أكن لهم كل الحب والتقدير

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

علاء الدين موسى علي حواش

إقرار:

اقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

علاء الدين موسى علي حواش

التاريخ: / /2012

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله تعالى دائماً.

أتقدم بالشكر والعرفان إلى إدارة جامعة القدس وإلى إدارة معهد التنمية المستدامة اللذين لم يبخلوا بتقديم ما استطاعوا من اجلي ومن اجل العلم بشكل عام.

وأخص بالذكر مشرفي الدكتور عزمي الأطرش مدير معهد التنمية المستدامة الذي قدم لي كل مساعدة ممكنة، ولم يبخل علي بساعات من وقته الثمين، وكان له الأثر المباشر في إنجازها.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين حكموا لي أداة الدراسة وهم الدكتور عبد الوهاب الصباغ والدكتورة فدوى اللبدي والدكتور عمر الصليبي والدكتور محسن عدس والدكتور بسام بنات وذلك لكرمهم الشديد في تقديم النصح والإرشاد، ولا يفوتني أن أشكر من ساعدني على إخراج البحث لغويا وإحصائيا.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى رؤساء الدوائر في جامعة القدس الذين أعطوني من وقتهم الثمين لتعبئة إستبانة البحث وإبداء ملاحظات هامة ساهمت في إغناء هذا البحث.

علاء الدين موسى علي حواش

مصطلحات الدراسة

الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية: المتطلبات المادية وغير المادية المطلوب من إدارة الجامعة توفيرها لتحقيق الجودة الأكاديمية وتطويرها كمؤسسة تعليم عالي، وتشمل جميع المكونات الأساسية التي تقوم إدارة الجامعة بمتابعتها. وفي هذه الدراسة تم اعتماد المكونات التالية للاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية: المناهج الدراسية (البرامج وطرق التدريس)، البحث العلمي، القياس والتقويم، الهيئة التدريسية، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية وخدمة المجتمع.

الجودة كما في قاموس أكسفورد تعني: الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.

معايير الجودة: هي مجموعة من المواصفات توضع لتكون الأنظمة الخاصة بأنظمة الجودة في المؤسسات المختلفة، ويجب وضعها في بداية تطبيق مراحل منهجية إدارة الجودة الشاملة من أجل مساعدة الإدارة في قياس النتائج الفعلية على أساسها، فبدونها لن تتمكن المؤسسة من الحكم على أدائها وإنجازها في جميع المراحل (جودة، 2004).

الجودة الأكاديمية: جملة المعايير والخصائص ذات الجودة العالية من النوعية، التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية في الجامعة، وتم اعتماد مكونات الجودة الأكاديمية لأغراض هذه الدراسة من العناصر التالية: المناهج الدراسية، البحث العلمي، القياس والتقويم، الهيئة التدريسية، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية وخدمة المجتمع، وذلك استنادا إلى معايير الجودة ومكوناتها في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، واتحاد الجامعات العربية، والمواصفات الدولية للجودة (ISO 9002)، والمعايير البريطانية (Bs 5750).

الجودة الشاملة في التربية: هي مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توافرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة التربوية، وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة للفرد والمؤسسة والمجتمع المحلي وفقا للإمكانيات المادية والبشرية (عليمات، 2004).

إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: هي أسلوب متكامل يعمل به في جميع أقسام الجامعة ليوفر للعاملين وفرق العمل المجال لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو

الطريقة الفعالة لتحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأفضل الطرق وأقل تكلفة وأعلى جودة (النجار، 2000).

من خلال التعريفات السابقة يمكن إبراز أهم عناصر (مكونات الجودة) بما يلي:

- إشباع حاجات المستفيدين وتحقيق أقصى درجات الرضا.
- تطوير كافة مجالات الأداء بآليات تشاركية لكل مكونات الإدارة ومستوياتها.
- تخفيض التكاليف دون المساس بجودة المنتج.

الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي: هي الجهة المخولة من قبل وزارة التعليم العالي بمنح التراخيص المبدئية والاعتماد العام لمؤسسات التعليم العالي والاعتماد الخاص للبرامج التعليمية وفق آليات ومعايير وتعليمات محددة، وكذلك متابعة جودة العملية التعليمية لمؤسسات التعليم العالي، وتقييم أدائها وفق هذه المعايير والمساهمة بتطوير أساليب ضمان النوعية ومراقبتها (فلسطين، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي،2010).

إن وجود مثل هذه الهيئة الوطنية يدل على حرص وزارة التعليم العالي على تطوير الجودة الأكاديمية لدى مؤسسات التعليم العالي، لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع إقليميا وعالميا.

الجامعات الفلسطينية: "هي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، الدرجة الجامعية الأولى، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه. ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2012).

ملخص

هدفت الدراسة إلى وضع مقترحات للاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية في مجالات: المناهج الدراسية، البحث العلمي، القياس والتقويم، الهيئة التدريسية، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية وخدمة المجتمع، من خلال تسليط الضوء على واقع الجودة الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس وللتعرف على أهم معوقات تطبيق معايير الجودة الأكاديمية فيها، والكشف عن آليات مواجهتها.

أجريت هذه الدراسة في العام الأكاديمي (2011 – 2012)، في جامعة القدس. استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع الدراسة. قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي الإستبانة مستعينا بمعايير الجودة الأكاديمية التي تستخدمها الجهات الرسمية المكلفة باعتماد برامج ومؤسسات التعليم العالي محليا وإقليميا وعالميا. للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من صدقها بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، مما أشار إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الجودة الأكاديمية والأداء الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

أظهرت النتائج أن مستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للجودة (1.92) على مقياس ليكرت الثلاثي، وكان ترتيب المتوسطات الحسابية على محاور الدراسة من الأعلى إلى الأدنى: المناهج الدراسية، الهيئة التدريسية، القياس والتقويم، البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، خدمة المجتمع ثم الموارد المالية والمادية. كما أن هناك مشاكل مادية تواجه الجامعة وتؤثر على غالبية محاور الدراسة.

أما المعوقات الاساسية التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة فهي: لايوجد وحدة للجودة الشاملة في الجامعة، وأن الموارد المالية لتنفيذ نشاطات الجامعة المختلفة غير كافية، والمعايير التي تتبعها الجامعة لاختيار القيادات الإدارية غير واضحة.

وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث لتنفيذ الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية بالعمل على إنشاء وحدة للجودة الشاملة تضم خبراء ومختصين، وإنشاء دائرة لتنمية الموارد المالية، وضرورة متابعة نتائج القياس والتقويم التي تقوم بها الجامعة والاستفادة منها، وإيجاد معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية في الجامعة، وزيادة الجهود الذي تقوم بها الجامعة لخدمة المجتمع المحلي.

Institutional Requirements to Establish Academic Quality that Meets International Standards at Al Quds University

Prepared by: Alaeddin Mousa Ali Hawwash

Supervised by: Dr.Azmi Al-Atrash

Abstract:

This study aimed to create suggested proposals for institutional requirements to establish academic quality that meets international standards at Al Quds University in the following areas: Programs curricula, scientific research, assessment and evaluation, teaching staff, organizational structure, financial & material resources, and community service. The study has been done from the points of view of the heads of the academic departments at this university. Moreover, this study aimed to identify the main obstacles that face the implementation of academic quality standards, and to find out the mechanisms needed to face these obstacles.

This study was conducted in the academic year (2011-2012). The descriptive method was used by the researcher in this study as it suited the study's objectives. The researcher prepared a questionnaire as a study instrument, and the questionnaire was based on the academic quality standards used by the official bodies responsible for accrediting the higher education programs and institutions locally, regionally and globally. To validate the study instrument, the researcher presented it to a group of experts. On the other hand, the questionnaire was also checked through calculating the factor analysis of each section in the questionnaire, and this test showed the internal consistency of the study instrument and its sections in measuring academic quality and managerial performance at Al Quds University through the points of view of the academic heads.

The results showed that the level of academic quality at Al Quds University was moderate, the mean was (1.92) at the Lekert Triple Scale, according to the points of view of the heads of the academic departments at Al Quds University. Moreover, the results showed the descending order of the means of the different areas included in the study, which were as follow: Programs curricula, teaching staff, assessment and evaluation, scientific research, organizational structure, community service, and material & financial resources. Also there is a big financial problem the University faces that affect most of the areas the study included.

The main obstacles that face the implementation of academic quality standards are: There is no department for total quality management in the University. The financial resources are not enough to achieve the different activities at the University. The standards the University follows to choose the management staff are not clear.

Based on the results of the study, and in order to implement the institutional requirements needed to achieve academic quality that meets international standards at Al Quds University, the researcher recommends the following: Creation of a comprehensive quality unit that includes experts and specialists, establishment of a department for financial resources development, the need to follow up the results of the assessments and evaluations that are carried out by the university and to benefit from them, creation of specific and clear criteria for the selection of managerial staff at the university, and increasing the efforts that the university makes in order to serve the local community.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة

يعد دور الجامعات أساسيا في تقدم ورقي المجتمع بإعداد الكوادر والطاقات البشرية المؤهلة، والقادرة على تحمل المسؤولية مستقبلا، وكذلك إعداد القيادات الفكرية والتربوية القادرة على الإبداع وتوجيه الطاقات المتاحة أفضل توجيه. هذا بالإضافة إلى الرسالة الخالدة التي تؤديها للمجتمع في الظروف التي تتميز بالتغيير السريع في مجال المعرفة في كافة المجالات والميادين الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، مما استوجب السعي للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، وظهرت أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتحسينه، سعيا إلى تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية.

إن من أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، وتبرز أهمية توفر القناعة التامة لدى الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وجعل الجودة في مقدمة استراتيجيات الإدارة العليا والعمل على متابعة تطبيقها (الترتوري وجويحان، 2006).

للجامعات موقع خاص في صناعة الكوادر التي تخطط للتنمية وتقودها، وهي العقل المفكر والمكتب الاستشاري القومي الذي لا يبخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات. ومن هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي من أجلها أنشئت الجامعة (طعيمة، وآخرون، 2006).

لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين، تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في (2002/1/27)، والهدف العام من وجود هذه الهيئة هو تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2003).

إن تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي تعني، قدرة المؤسسة على تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والمجتمع وغيرهم، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ومتطلبات العصر والبيئة العلمية والتكنولوجية، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لتقييم المخرجات والتحقق من صفة التميز فيها (السعود، 2002).

2.1. مشكلة الدراسة

إن جامعة القدس من الجامعات الفلسطينية العريقة الساعية إلى مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وخدمة المجتمع الفلسطيني بشكل عام، وللقيام بذلك فإن إدارة الجامعة تسعى للوصول إلى تحقيق الجودة الأكاديمية اللازمة لتحقيق رسالتها.

ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي:

ما الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية؟

3.1. مبررات الدراسة

يوجد عدة مبررات دفعت الباحث إلى القيام بهذه الدراسة منها:

- الأهمية الكبيرة للجودة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
- توجه وزارة التعليم العالي بشكل عام وجامعة القدس بشكل خاص لتحسين وتطوير البرامج الأكاديمية، وتحسين ظروف العمل، ورفع مستوى الجامعة في جميع المجالات، من خلال القيام بورش عمل وندوات ومحاضرات وتوأمة مع جامعات أجنبية مشهورة، وتبادل الخبرات، وكذلك

تشكيل لجان التقييم لمعرفة مستوى الجودة الأكاديمية، ومستوى التعليم ومدى التحسن الذي طرأ على العملية التعليمية من أجل دراسة سبل تطويرها.

- يقوم الباحث بهذه الدراسة لاستكمال متطلبات رسالة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية في جامعة القدس.

4.1. أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بالتالي:

- تسعي الدراسة للإسهام في تحديد واقع الجودة الأكاديمية في ضوء المعايير الدولية في مساعدة إدارة جامعة القدس لاتخاذ قرارات مناسبة لنمو الجامعة واستمراريتها والارتقاء بجودة أدائها ومواجهة أبرز التحديات.
- أهمية إجراء دراسة يمكن أن يسهم بمعلومات عن واقع الجودة الأكاديمية لدى جامعة القدس ومقارنتها بالمعايير الدولية، مما قد يسهل الوصول إلى استنتاجات مفيدة وإعطاء بعض التوصيات التي قد تسهم في اتخاذ قرارات من أجل رفع مستوى الجودة الأكاديمية لديها.
- تفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين في هذا المجال وذلك من خلال ما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على باقي الجامعات الفلسطينية.
- تشكل هذه الدراسة إضافة لمقتنيات المكتبة العربية التي تعاني من نقص في الدراسات التي تقارن واقع الجودة الأكاديمية في التعليم العالي مع المعايير الدولية لها.
- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية البالغة للمجتمع الذي ستطبق عليه، وهو رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس، في البحث عن تطبيقات الجودة ومستقبل الارتقاء بها (كفئة متخصصة).
- تساعد هذه الدراسة في الكشف عن مدى حاجة الجامعة لإعادة برمجة وتوزيع مواردها من أجل تلبية هذه الاحتياجات ومواجهة معيقاتها.

5.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- وضع مقترحات للاستحقاقات المؤسسية المطلوبة من إدارة جامعة القدس لتطوير وتحقيق الجودة الأكاديمية في ضوء المعايير الدولية في مجالات: المناهج الدراسية، البحث العلمي، القياس والتقويم، الهيئة التدريسية، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية وخدمة المجتمع.
- التعرف على المعايير الدولية الخاصة بالجودة الأكاديمية للجامعات.
- تسليط الضوء على واقع الجودة الأكاديمية في جامعة القدس مقارنة مع المعايير الدولية.
- التعرف على أهم معوقات تطبيق معايير الجودة الأكاديمية في جامعة القدس، والكشف عن آليات مواجهتها.

6.1.أسئلة الدراسة

سوف تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية ؟
- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية ؟
- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية ؟
- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟
- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟
- ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع بجامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

7.1.حدود الدراسة

- من حيث المكان، أجريت هذه الدراسة في جامعة القدس.
- من حيث الإطار البشري، جميع رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس.
- ومن حيث الزمان، طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2012/2011.

8.1. محددات الدراسة

تقتصر الدراسة على فحص مستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في مجالات: المناهج الدراسية، البحث العلمي، القياس والتقويم، الهيئة التدريسية، الهيكل التنظيمي، الموارد المالية والمادية وخدمة المجتمع.

9.1. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس البالغ عددهم (48) للعام الدراسي 2012/2011.

10.1. مصادر الدراسة

تنوعت مصادر هذه الدراسة حيث جمعت بين دراسات سابقة مثل رسائل ماجستير، وأبحاث ميدانية، وكتب ومراجع باللغتين العربية والانجليزية، كما شملت البيانات التي جمعها الباحث من خلال أداة الدراسة (الإستبانة)، ومن المعلومات والوثائق التي حصل عليها من إدارة جامعة القدس.

11.1. منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقت الحاضر وتفسيرها والتنبؤ بها كما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل – في رأي الباحث– لموضوع الدراسة.

12.1. أدوات الدراسة

للحصول على المعلومات المطلوبة، قام الباحث بتصميم إستبانة فقراتها مقتبسة من المعايير الدولية والإقليمية لقياس مستوى الجودة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

13.1. المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وأدخلها للحاسوب، ثم قام بإجراء المعالجة الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2. مقدمة

ظل التعليم العالي في الدول العربية فترة طويلة من الزمن يعتمد على حجم مخرجاته، دونما اهتمام كبير بالنوعية، مما اغرق سوق العمل العربي بأعداد كبيرة من خريجين غير مؤهلين لتغطية متطلبات سوق العمل العربي. من أجل متابعة التقدم السريع الحاصل على جميع مجالات الحياة الفكرية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، بدأ الاهتمام بالعلم والتعليم والتطورات التي تحدث على مستوى الفرد والمجتمع، وتطلب ذلك إعداد كوادر وطاقات بشرية ذات مستوى عالي من الناحية العلمية والتربوية والثقافية والمهنية والفنية. من هنا يأتي دور الجامعات التي من واجبها أن تعد هذه الكوادر من أجل قيادة العملية التعليمية التي بدورها تقوم بتغيير المجتمع وتطوره من أجل صنع المستقبل والاستعداد لمواجهة التحديات القادمة (قويدر، 2005).

وحتى يكون النظام التعليمي متطورا، يجب أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى أسلوب إدارة يأخذ جميع جوانب العملية التعليمية كوحدة واحدة وشاملة تتعلق بالطالب والأستاذ والوسائل والمناهج والبرامج والعلاقات والاتصالات وسير المعلومات وتنظيم الأماكن والرغبات، وغيرها من الجوانب الأخرى.

لا يتحقق هذا النمط إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أثبتت نجاعتها وأهميتها كفلسفة شاملة قابلة للتطبيق، والهدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب العملية التعليمية.

وعليه ظهرت المعايير والنماذج العالمية للجودة الشاملة، مثل: معايير بالدريج في أمريكا، وجائزة ديمنج في اليابان (المنيف، 1998)، وظهرت مراكز التميز والجودة، ومؤسسات الاعتماد الأكاديمي والمهني، والمواصفات الدولية للجودة الشاملة الأيزو بتقسيماتها المختلفة (النجار، 2002)، وأنظمة

الرقابة على الجودة الشاملة، وظهر الكثير من النماذج التطبيقية للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي والعالي في الكثير من الدول.

2.2. تطور مفهوم الجودة الشاملة

بدأ الاهتمام بالجودة الشاملة منذ القدم، أي قبل حوالي سبعة آلاف عام، حيث اهتم قدماء المصريين بها من خلال النقوش الفرعونية على المعابد حيث كانت تتسم بالجودة ودقة التنفيذ، حتى دهان الحيطان في المعابد المصرية القديمة تمر بمراحل فحص ورقابة على الأنشطة من أجل التأكد أن مستوى الجودة التي يتم بها الأداء وفق المعايير الموضوعة (الدرادكة، 2006).

أما في الحضارة الإسلامية فإن الجودة في أداء الإعمال تعتبر منهج وأسلوب حياة مطلوبة من المسلم حتى يوم القيامة (مجاهد وبدير، 2006). وكما ورد في عدة آيات في القران الكريم والسنة النبوية، منها مثلا قوله تعإلى: "إنا لا نضيع اجر من أحسن عملا" (الكهف، آية 30).

والجودة كمهنة وعمل إداري، لم تنشأ إلا حديثا، حيث وضع ديمنج بعد الحرب العالمية الثانية مجموعة من الأفكار والمبادئ الرئيسية لما يسمى بالإدارة بالجودة الشاملة، والتي يرجع أساسها إلى اعتماد طريقة عمل متكاملة، ثم رفع كفاءتها بحيث يصبح المنتج أو الخدمة ناتجا عن جودة الأساليب المستخدمة في العمل ونظمه الحاكمة (ترتوري وجويحان، 2006).

ترجع أصول الجودة الشاملة إلى الرواد الأوائل مثل والتر ستيوارت وإدوارد ديمنج وجوزيف جوران وفيليب كروزبي وآرماند فيجنم وكاورواشكا وغيرهم من الذي سأهموا في وضع أسس ومبادئ الجودة الشاملة التي تقوم على أساس إرضاء العميل كهدف أولي للمؤسسات في أواخر القرن العشرين، حيث يعتبر عقد التسعينات عقد الجودة الشاملة (مجاهد وبدير، 2006).

نلاحظ من خلال تتبعنا لتطور مفهوم الجودة الشاملة أن التعديلات التي تضاف عليها تزيد من أهميتها، وذلك من خلال تطوير المنتج أو الخدمة لإرضاء المستفيدين وتحسين القدرة التنافسية وذلك من خلال تقليل التكلفة، وتطوير النوعية في آن واحد.

3.2. مراحل إدارة الجودة الشاملة

مرت إدارة الجودة الشاملة بثلاث مراحل حتى وصلت إلى شكلها الحالي (كما اوردها عليمات، 2004):

- المرحلة الأولى (1950–1960): ابرز المفكر فيجن باون في بداية الخمسينات مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة وعرفه بأنه عبارة عن نظام فعال يؤدي إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية مطابقة لحاجات ورغبات المستهلك وذلك بتطوير وصيانة الجودة، وأكد أن الجودة مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة سواء الإداريين أو الفنيين، وانه يجب على كل فرد في المؤسسة التأكد دائما بأن مخرجات عمله سليمة وصحيحة من المرة الأولى.

- المرحلة الثانية (1960–1980): ظهرت فلسفات عديدة للجودة وإدارتها في بداية الستينات، حيث ظهرت فلسفة الرواد الأوائل للجودة، وهم إدوارد ديمنج (أبو الجودة) الذي وضع أربعة عشر مبدأ يمكن للإدارة في المؤسسات استخدامها لتحقيق المنافسة المطلوبة في الأسواق، ثم في بداية السبعينات ظهرت فلسفة فيليب كروسبي، الذي وضع بدوره أربعة عشر خطوة لتطوير وتحسين الجودة وإدارتها، ثم ظهر جوران بفلسفته التي وضعت ثلاث عمليات للجودة وهي: عملية التخطيط والتحسين والتطوير.

- المرحلة الثالثة (1980– بداية التسعينات): حدثت تطورات كبيرة في مفهوم الجودة وإدارتها في آخر الثمانينات مثل نظام حلقات الجودة وفريق الجودة، كما برز مفهوم الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وكذلك الأهمية التطبيقية لها في مجالات عديدة مثل الخدمات الصحية والرقابة البيئية وتوليد الطاقة النووية وغيرها، وظهرت تعريفات جديدة مثل جودة حياة العمل وجودة بيئة العمل، ثم ظهرت معايير دولية للجودة التي وضعتها المؤسسة الدولية للتوحيد القياسي في خمس مجموعات معايير وهي (ISO 9000-9004).

- إن مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة خلال هذه الفترات، زاد في شموليتها لجميع أقسام المؤسسة ولمختلف التخصصات، وظهرت فوائدها من خلال التطور الكبير الذي حدث للمؤسسات التي قامت بتطبيقها.

4.2. معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

هناك عدة معايير للجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، فمثلا معايير الأيزو 9000، حيث أن تطبيقها في المؤسسات التعليمية يعني أن لديها منظومة إدارية قوية تتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة TQM. الأيزو هي مؤسسة المقاييس الدولية، أما ISO 9000 فهي عبارة عن سلسلة معايير تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة المؤسسة، ويتم إصدارها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات، أجمل (النجار، 2002) معايير الأيزو 9000 في التعليم العالي كالآتي:

ISO 9000: وهي خريطة عامة لسلسلة معايير تساعد المستخدم على تطبيق المعايير 9004/9003/9002/9001، والتي هي نماذج لتوكيد الجودة الخارجية على النحو التالي:

- ISO 9001: تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال البرامج والأقسام لذلك.
- ISO 9002: تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية.
- ISO 2003: تشمل الامتحانات والاختبارات النهائية والخدمات التي يقدمها الغير للجامعة كالمنح والطباعة.
- ISO 9004: تضع الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

معايير الأيزو 9000 في التعليم الجامعي: من أجل أن يتوافق نظام الأيزو 9000 مع الميدان التربوي والتعليمي، فقد تم تطويره بحيث ظهر ما يسمى بالأيزو 9002، ألذي يتضمن (18) بند يمثل مجموعة متكاملة من المتطلبات الواجب توافرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسة التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية وهي: مسؤولية الإدارة الجامعية العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات، المشتريات، مسأهمة المستفيدين من العملية التعليمية، التحقيق من الخدمات والمعلومات المقدمة للطالب، تتبع العملية التعليمة للطالب، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، الاختيار والتوجيه، ضبط وتقويم الطلاب، حالة التفتيش والاختبار، الإجراءات التصحيحية والوقائية، البيئة الدراسية للجامعة، ضبط سجلات المراجعة الداخلية للجودة، التدريب والأساليب الإحصائية (Sallis, 1993).

وهناك معايير عالمية أخرى، مثل المعايير البريطانية (Bs 5750) التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979، وحسبEuropean Association for Quality Assurance in Higher

(Education, 2009) فإن المعايير الأوروبية تنقسم إلى قسمين، الأول عبارة عن المعايير الأوروبية لضمان الجودة الداخلية داخل مؤسسات التعليم العالي، وهي السياسات والإجراءات لضمان الجودة،

الرصد الدوري للبرامج السياسية والمكافآت، تقييم الطلاب، ضمان جودة هيئة التدريس، ضمان مصادر دعم الموارد التدريسية، نظم المعلومات والإعلام. أما الثاني فهو عبارة عن المعايير الأوروبية لضمان الجودة الخارجية من التعليم العالي، وهي ضمان استخدام معايير الجودة الداخلية، عمليات التنمية لضمان الجودة الخارجية، طرق اتخاذ القرارات، ضمان عمليات اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المحددة، نشر التقارير بصورة واضحة للجميع، إجراءات المتابعة لضمان تنفيذ الخطط، المتابعة الدورية طول فترة التدريب والتقارير التحليلية للنتائج العامة لعملية الجودة. وهذا النظام يعتبر خطوة أولى في طريق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب إحداث تغيير في ثقافة واتجاهات التنظيم وتوفير الفرص المتكافئة، وإدارة الموارد البشرية للوصول إلى TQM. كما أن هذه المواصفة تغذي مقومات التحسين المستمر، ويمكن الوصول لتنفيذها عن طريق المشاركة الفعالة للقوى العاملة في دوائر الجودة.

أما بالنسبة للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (AQAC)، التابعة لوزارة التعليم العالي الفلسطيني، فقد اتبعت معايير الجودة الأساسية التالية (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، (2010):

- الرسالة والأهداف العامة.
- هيكلية البرنامج ومضمونه.
- البيئة التربوية التعلمية، التعليمية.
- نوعية الطلبة المقبولين.
- نظام الدراسة.
- نسب النجاح.
- نوعية الخريجين.
- نجاعة نظام الدراسة ونوعية هيئة التدريس.
- المرافق التعلمية، التعليمية.
- التواصل الخارجي والتبادل المعرفي.
- التقييم الداخلي للنوعية.

أما إتحاد الجامعات العربية فقد اعتمد معايير للجودة حددها بما يلي بحسب (إتحاد الجامعات العربية، 2008):

- رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- القيادة والتنظيم الإداري.
- الموارد (ألمادية والفنية، ألبشرية، ألتقنية والمالية)
- أعضاء هيئة التدريس.
- شؤون الطلبة.
- الخدمات الطلابية.
- البرامج الأكاديمية، وطرائق التدريس، ومصادر التعلم، والكتاب الجامعي.
- البحث العلمي.
- خدمة المجتمع.
- ألتقويم.
- الأخلاقيات الجامعية.

ومن خلال اطلاعنا على معايير الجودة ومكوناتها في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، واتحاد الجامعات العربية، والهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في جمهورية مصر العربية، والمواصفات الدولية للجودة (ISO 9002)، والمعايير البريطانية (Bs 5750)، اعتمد الباحث على تحديد معايير مكونات الجودة الشاملة بالتالي:

1.4.2 المناهج الدراسية (البرامج وطرق التدريس)

جودة البرامج الدراسية، يقصد بها شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تأقلمها مع المتغيرات العامة، ودورها في تكوين شخصية الطالب المتكاملة، وذلك من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها يجعلها بعيدة عن طرق التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب (عليمات، 2004).

2.4.2 البحث العلمي

جودة البحث العلمي هو احد أركان الجامعة بشكل عام، فيجب المحافظة على جودته من أجل تنمية المعرفة وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي، كما يجب على الجامعة توفير كافة الاحتياجات اللازمة وتخصيص حوافز مادية ومعنوية له والقائمين عليه، من خلال وحدة خاصة في الجامعة (الفرا، 2002).

3.4.2 القياس والتقويم

من أجل متابعة الجودة الأكاديمية للطلبة ولهيئة التدريس والعاملين، يجب على إدارة الجامعة عمل تقييم دوري لهم، وذلك من خلال لجنة داخلية تكون مسئولة عن ضمان الجودة، ومراقبتها، وتقديم التقارير لإدارة الجامعة من أجل العمل على تقويم أي خلل موجود لديها وفي أي موقع وفي الوقت المناسب، وذلك من أجل الوصول إلى الجودة الأكاديمية المرجوة.

4.4.2 الهيئة التدريسية

يجب التركيز على جودة الهيئة التدريسية لأنها أحد أهم عناصر إنجاح العملية التعليمية وتقوم على تحقيق أهداف الجامعة التي تعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي والسلوكي والثقافي وخبراته العملية التي تكمل تأهيله العلمي، وهو ما يسهم في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع (مصطفى، 2005).

يرى الباحث أن أهمية الهيئة التدريسية في التعليم الجامعي تكمن في أهمية إسهامها في تنمية قدرات الطالب وصقل مهاراته وقدراته والارتقاء به مع مستويات المعرفة العلمية إلى مستوى التطبيق (بتحديد المشكلات) وصولا إلى (القدرة على اتخاذ القرار)، وصولا إلى مهارات تفكير الإبداع بعيدا عن التلقين والحفظ، بذلك تكون الهيئة التدريسية هي عصب جودة العملية التعليمية.

5.4.2 الهيكل التنظيمي

يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل مكون إداري بوضوح، وعلاقتها بعضها ببعض، ويتحدد فيه تبعية كل مكون (قسم، إدارة، وحدة أو مكتب) بما يسبقه وما يليه. يلحق بمخطط الهيكل التنظيمي توصيف وظيفي لكل موظف والمهام المطلوبة من كل وظيفة. ويجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع حجم ونوع أنشطتها بما يتضمن تحقيق رسالتها وأهدافها (مصر، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2008).

يرى الباحث أن وجود هيكل تنظيمي واضح ومناسب لطبيعة عمل المؤسسة وتقوم بتطبيقه بالشكل الصحيح مع مراعاة تطبيق القوانين الموضوعة، هو الذي يؤدي إلى نجاحها في تحقيق أهدافها، والمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تطوير المؤسسة ورقيها.

6.4.2 الموارد المالية والمادية

إن تكلفة التعليم الجامعي عالية، ولا شك أن متابعة التقدم التكنولوجي في التعليم، والتوسع المستمر في المباني، والتجهيزات المختلفة وصيانتها وتمويل وتحديث المكتبات الجامعية يكلف الآن كثيرا، ولا شك أن جودة التعليم مرتبطة ارتباطا مباشرا بقدرة الجامعة على التمويل وتوفير المتطلبات المادية، وكذلك مدى قدرة الجامعة على إدارة صرف الأموال بالشكل السليم بما يتناسب مع إيراداتها، حتى لا تواجه أزمات صعبة تعرقل مسيرتها التعليمية، وتكون قادرة على عمل خطط إستراتيجية بما يخص إدارة أموالها.

7.4.2 خدمة المجتمع

إن أحد أهم الأسباب لوجود الجامعة هو خدمة المجتمع، لذلك يجب أن تكون علاقتها به مباشرة ودائمة، من أجل العمل على خدمته، وربط الاختصاصات المختلفة لدى الجامعة باحتياجاته وكذلك توجيه نشاطات البحث العلمي لديها لحل مشكلاته، والعمل على تطويره بالطرق العلمية المناسبة، وذلك من خلال التفاعل بين الجامعة بمواردها البشرية والبحثية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدماتية (مدوخ، 2008).

في حال قيام الجامعات بأداء واجبها نحو المجتمع، فإنها تساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهه، وذلك لطبيعة الجامعات الأكاديمية، حيث تسعى لدراسة هذه المشكلات والوصول إلى الحلول المناسبة لها بطريقة علمية وعملية.

8.4.2 وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعة

الرؤية هي الحلم المستقبلي الذي تتمنى أن تصل إليه المؤسسة التعليمية، أما الرسالة فهي تعبر عن كيفية تحقيق هذه الرؤية، وأن تكون واضحة ومحددة وتحدد الوسائل والأساليب والطرق التي تحقق الرؤية. أما الأهداف فهي تحديد العمل المطلوب إنجازه، ومن وكيف ومتى ولماذا يقوم به، وتحقيقها يعني تنفيذ الرسالة. فرؤية ورسالة وأهداف الجامعة يجب أن تكون واقعية وواضحة ومنشورة.

9.4.2 الإدارة الجامعية

إدارة الجامعة هي التي يجب أن تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذا فهي بحاجة إلى قيادة إدارية متحمسة وذات رؤية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والتآخي بينها وبينهم، وأيضا يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون ولديه انتماء وولاء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجعه على تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة (بدح، 2006).

10.4.2 الطلبة والخدمات الطلابية

الطالب هو سبب إنشاء الجامعة، لذا فهو حجر الزاوية للعملية التعليمية، ويقصد بجودة الطالب، مدى تأهيله في مراحل ما قبل الجامعة علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله، ثم جودة الطالب أثناء الدراسة، ويعني تقييمه ومتابعة إرشاده إلى نهاية دراسته، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والإبداع وتفهم وسائل العلم وأدواته (عليمات، 2004).

بالنسبة للخدمات المقدمة للطلاب من قبل الجامعة بمختلف أشكالها، يجب توفيرها والاهتمام بها وبجودتها وموافقتها للمعايير والحاجات الطلابية، وذلك من أجل تسهيل العملية التعليمية على الطالب دون أي معوقات.

اعتمد الباحث المعايير السبع الأوائل لغرض تطبيق هذه الدراسة، وذلك لأنها تغطي غالبية جوانب الجودة في الجامعة، ويمكن جمع البيانات عنها من مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة.

5.2 أهمية تطبيق الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي كما حددها إتحاد الجامعات العربية

حدد (إتحاد الجامعات العربية، 2008) أهمية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام والتعاون بين مستوياته المختلفة (الإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة وأولياء الأمور).
- وضوح الرسالة والأهداف للعاملين في الجامعات وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.
- رفع مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية نتيجة ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم.
- تعزيز نقاط القوة وتلافي الضعف في مجالات أداء المؤسسة الجامعية كافة، وفي جميع عناصرها لكي تتمكن من التطوير وتحسين مخرجاتها بما يضمن لها الحصول على شهادة الجودة والاعتماد.
- تعزيز مصداقية الجامعات للمستفيدين من خدماتها وتقييم إنتاجيتها وقدرتها على العطاء.
- تطوير النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين فيها وتحقيق السمعة الجيدة والرضا لدى المستفيد.
- رفع مستوى التعاون والتنسيق بين المجتمع المحلي والجامعات.
- مساعدة الجامعة في الوصول إلى أسلوب أفضل في عملية اتخاذ القرار، وتدعيم تمويل المشروعات.

يتضح مما سبق أهمية تطبيق الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، من أجل حل غالبية المشاكل التي تعاني منها إدارات مؤسسات التعليم العالي، من أجل الوصول إلى الجودة.

6.2 معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يوجد عدة معوقات أوردها (عليمات، 2004) تحول دون تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وقد تكون الأسباب في فشل إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات منها:

1. مدى التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
2. التركيز على أساليب معينة في الجودة الشاملة وليس كنظام متكامل.
3. استخفاف إدارة بعض مؤسسات التعليم العالي ببرامج التدريب على إدارة الجودة الشاملة.
4. توقع نتائج فورية لتحقيق نتائج مهمة وملموسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أورد (جودة، 2004) معوقات أخرى منها:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة في جامعاتنا.
2. لا يوجد دعم كافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
3. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين.
4. ضعف الانسجام والتعاون سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
5. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت المناسب.

مما سبق نرى أن أهم المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هو قلة اهتمامها بتطبيقها ومتابعة تنفيذها، وكذلك عدم توفر الإمكانات المالية الكافية لتطبيقها، وهو ما ينطبق على جامعاتنا الفلسطينية التي يجب أن تسعى بكل الوسائل لتجاوز هذه المعوقات من أجل الوصول إلى الجودة.

7.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة

قام عدد من العلماء والباحثين بوضع نماذج رائدة ومعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وقد سأهمت هذه النماذج في تكوين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشرها بشكل واسع، وقامت بالعمل على تطبيقه في كثير من المنشآت الصناعية والخدمية على حد سواء، ومن أهم هذه النماذج:

1.7.2 نموذج ديمنج

عرف اليابانيون ديمنج (1900-1993) في الخمسينيات ونال الوسام الإمبراطوري لإسهامه في حركة إدارة الجودة ألتي كانت سببا في ازدهار الاقتصاد الياباني، وذلك لعدم إعطاء نظريته الاهتمام الكافي في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتيجة لذلك ولإيمانه بنجاح نظريته انتقل إلى اليابان، حيث لقي الاهتمام والإعجاب الكبير فيها، حيث كانت اليابان متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية. ومن نتائج هذه النظرية وجدت (دوائر الجودة) المعروفة، والتي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر. ونظرا للتقدير الكبير الذي أبدته الحكومة اليابانية له في ذلك الوقت، جعلها تقوم بتأسيس برنامج سمي بجائزة ديمنج، ألتي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية (المنيف، 1998).

المبادئ الأربعة عشر التي وضعها ديمنج في نموذجه حسب ما أوردها (عقيلي، 2001):

1. تحديد أهداف ثابتة للمنشأة.
2. انتهاج فلسفة الجودة بمشاركة كل أفراد المؤسسة.
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسئول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر.
4. عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
5. الاعتماد على التدريب في العمل بناء على الطرق الحديثة في التدريب.
6. التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، واستخدام سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.
7. تنمية صفة القيادة لدى المديرين، وتعميم الممارسات الحديثة.
8. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.
9. إزالة جميع العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها.
10. أن يكون أسلوب العمل تعاونيا من خلال فرق العمل.
11. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق المبادئ السابقة.

14. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

وفي جانب آخر أورد (الفضل والطائي، 2004) ما أشار إليه ديمنج من عوامل سلبية تؤثر على مستقبل المنظمة، سماها بالأمراض السبعة القاتلة وهي:

1. عدم الاستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين، وغموض تلك الأهداف.
2. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
3. التركيز على التقويم الرقمي للأداء.
4. التغييرات الكثيرة في القيادة الإدارية.
5. الإدارة على أساس العدد فقط.
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
7. التكاليف المغإلى بها في مجالات ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

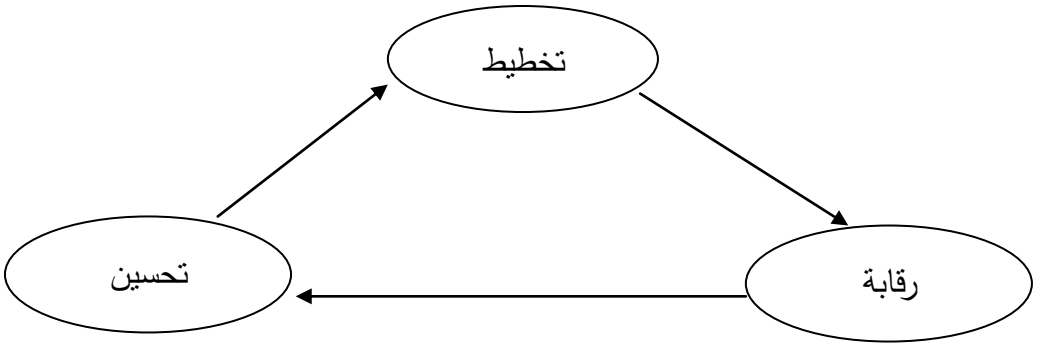
يلاحظ الباحث أن نموذج ديمنج ركز على المؤسسات الصناعية، إلا أن مبادئه ليست ببعيدة عن انسجامها مع هدف الارتقاء بأي مؤسسة صناعية كانت أم تعليمية أم غير ذلك، من خلال نموذجه وتحديده للعوامل السلبية التي قد تعيق تقدم أي مؤسسة واستمراريتها بجودة مخرجاتها.

2.7.2 نموذج جوران

هو أحد الذين سأهموا في تطوير مفهوم الجودة أثناء الحرب العالمية الثانية، كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينيات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة، وقد منحه الإمبراطور الياباني وساما تقديريا لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال. دعا جوران إلى التركيز على الرقابة على الجودة دون التركيز على إدارة الجودة، أي أنه يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين، وتنال رضأهم مع عدم احتوائها على النواقص، لذا يرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما أوردها (الدرادكة، 2001):

- تحديد المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- تحديد حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة.

احد إسهامات جوران في إدارة الجودة الشاملة كانت تطوير المنتج الذي يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تنتهي، بدل مفهوم الرقابة على النوعية بأنها تعكس دور الصيانة التي يتم إنجازها على مستوى المنتج المعين، ويقول إن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية، وهي ما تعرف بثلاثية جوران، كما هي موضحة في الشكل رقم (1.2) ادناه (عقيلي، 2001):



شكل 1.2: ثلاثية جوران

يتعرض جوران في نظريته لنوعين من المستهلكين وهما:

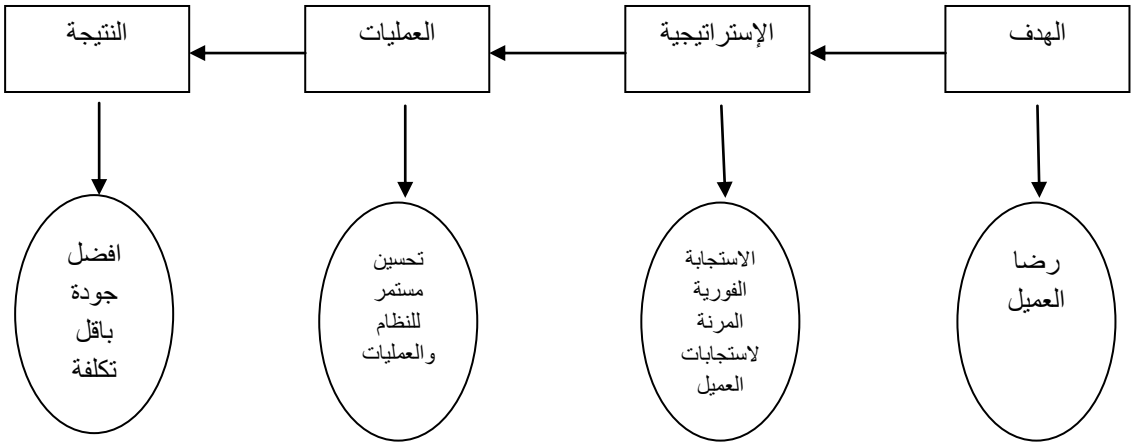
المستهلك الداخلي: أي المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

المستهلك الخارجي: أي العميل الذي يشتري السلع، أو يحصل على الخدمات ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعينة أو أحد العاملين فيها (حمود، 2002).

نلاحظ أن نموذج جوران ركز على جودة المنشآت الصناعية من خلال ثلاثيته المشار لها (الشكل 1.2) ومراحل التخطيط للجودة يتناسب وإسقاطه على اي مؤسسة مهما كان مجال أدائها، بهدف تحسين المنتج. ويمكن إسقاطه على المؤسسات التعليمية، حيث المنتج هو المخرجات التعليمية.

3.7.2 نموذج سيلور

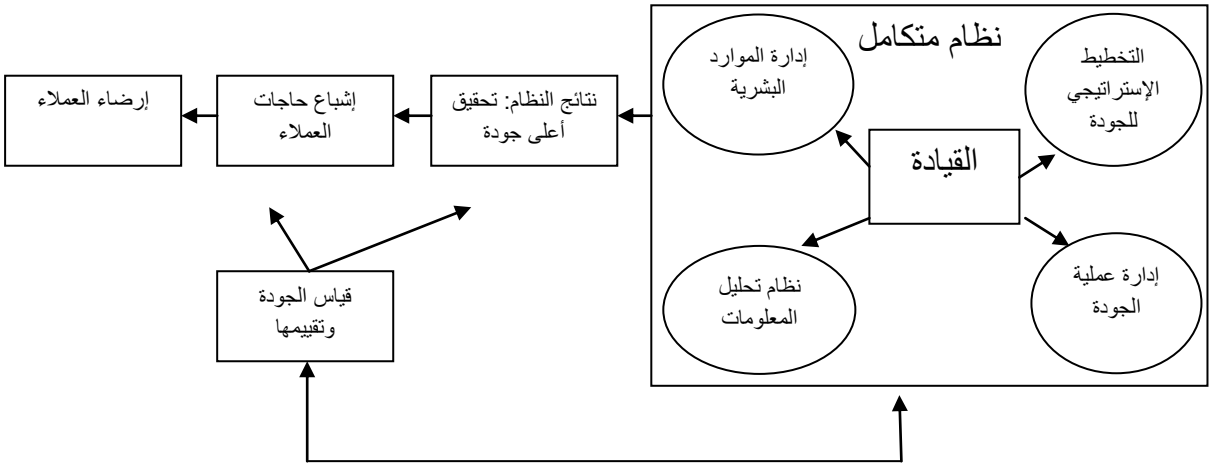
الفكرة العامة لنموذج سيلور هي "وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقية"، كما هي موضحة في الشكل رقم (2.2) ادناه:



الشكل 2.2: توضيح للرؤية والتصورات المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة (عقيلي، 2001).

4.7.2 نموذج بالدريج

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية التي خصصت جائزة بإسمه، تم إقرارها بشكل قانوني عام (1987). ويشرف عليها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية (National Institute of Standards and Technology)، ويصور النموذج مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنظام متكامل، ويسعى إلى تحقيق رضا عملاء المنظمة، كما هو موضح ادناه في الشكل رقم(3) كما ورد في (العقيلي، 2001):



الشكل 3.2: مكونات نموذج بالدريج لإدارة الجودة الشاملة

ويمكن توضيح الشكل كما يلي:

القيادة الإدارية: محور النظام المتكامل، والمسئول المباشر عن إرضاء الزبائن، الذي يسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة.

التخطيط الإستراتيجي للجودة: هو عملية متكاملة، ويجب جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط.

إدارة عملية الجودة: تصميم العمليات وإدارة جودتها.

إدارة الموارد البشرية وتنميتها: تشتمل على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيلها واستثمارها.

قياس الجودة وتقييمها: يجب مقارنة درجة رضا العملاء لدى المنظمة مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة، لأن قياس درجة رضا العميل لا تكفي (العقيلي، 2001).

5.7.2 نموذج إيشيكاوا

إيشيكاوا هو أول من نادى بحلقات الجودة، ويعتبر الأب الروحي لها، وحلقات الجودة هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينظمون اجتماعات مع بعضهم بصورة تطوعية، ويخصصون اجتماعاتهم لمناقشة الجودة في العمل. كما اقترح إيشيكاوا مخططات تحليل عظمة السمكة، مخطط السبب والنتيجة (جودة، 2004).

اقترح إيشيكاوا مراحل مراقبة الجودة الكلية كما ورد في (علي، 2009):

العمل على إشراك جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات وحلولها.

- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
- تكوين حلقات مراقبة الجودة.
- مراجعة مراقبة الجودة الكلية.
- التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
- تشجيع حلقات برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل.

من خلال اطلاعنا على النماذج السابقة نرى أن نموذج سيلور الذي يركز على فكرة وجود قيادة إدارية جيدة قادرة على وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة، وأن تجعلها حقيقة، وتطبقها على جميع مراحل عملها، سوف تصل بها إلى أعلى درجات الجودة الشاملة، وهذا النموذج يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي بما يخص الهيكل التنظيمي والهيئة التدريسية، مما سيزيد من رضا جميع المستفيدين منها. وكذلك نموذج بالدريج الذي يركز على مفهوم الجودة الشاملة بنظام متكامل، ويسعى إلى تحقيق رضا عملاء المنظمة، من خلال التخطيط الاستراتيجي للجودة ومتابعة تطبيقها بما يتناسب مع هذا التخطيط. يمكن لهذا النموذج إذا طبق على مؤسسات التعليم العالي أن يرفع من مستوى الجودة الشاملة لديها، فيما يخص المناهج الدراسية، القياس والتقويم والبحث العلمي بصفتها ذات نتاج تخطيط بشكل مباشر.

8.2 تجارب بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الجودة الشاملة

قامت العديد من الجامعات الأمريكية والأوروبية بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بنجاح كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بهدف زيادة الجودة الأكاديمية لديها، من أجل متابعة التطور العلمي والتكنولوجي السريع في العالم.

1.8.2 جامعة ولاية أوريجون الأمريكية

تقع جامعة ولاية أوريجون في الولايات المتحدة الأمريكية، وتقدم أكثر من 200 تخصص في الدرجات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه). طبقت الجامعة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت نظام قياس الأداء والجودة والنوعية لتتوافق مع السياسة العامة للأهداف التي حددها مجلس التعليم العالي في ولاية أوريجون، واتبعت الجامعة بعض الخطوات والإجراءات لتنفيذ هذه المبادئ التي من أهمها (عشيبة، 2000):

- توضيح مفهوم الجودة الشاملة وأسسها، وتحديد أهداف مجلس الجودة ومستشاريها.
- توضيح مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين لديها، عن طريق الوثائق المكتبية والمنشورات والاجتماعات وورش العمل.

- وضع خطة لتقييم العمل بالجامعة على أساس الجودة الشاملة للتعرف على الوضع الحالي بها.
- مناقشة نتائج الخطة مع العملاء الداخليين والخارجيين، وعرض هذه النتائج على القيادات ومستشاري الجودة.
- تحديد فرص التحسين التي يتم فيها تنفيذ سياسة الجودة الشاملة، من خلال توضيح الأهداف المرجوة، وتوجيه الجهود نحوها، عن طريق لقاءات رسمية أو تقارير مكتوبة.
- تكوين فريق لمتابعة الجودة، يشارك فيه بعض الأعضاء البارزين في الجامعة.
- قامت بتدريب أعضاء لجنة الجودة وتوضيح مفهوم الجودة الشاملة وفنياتها.

إن من أهم النتائج الايجابية التي أسفرت عن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في جامعة ولاية أوريجون توفير الوقت والخدمات، تنمية قيم العمل الجماعي، مهارات حل المشاكل، الإحساس بالرضا عن العمل لدى العاملين، إشباع رغبات المستفيدين وتحقيق توقعاتهم.

2.8.2 جامعة ستانفورد

جامعة ستانفورد هي واحدة من أعرق الجامعات الأمريكية في البحث العلمي والتدريس، طبقت برنامجا خاصا للجودة من خلال فريق الجودة لديها، يتطلب تفاعل الطلاب والأساتذة لتحسين العملية التعليمية على النحو التالي (Stanford University، 2012):

- حددت فرق التحسينات.
- كونت فرق الجودة المناسبة للتطوير.
- حددت العمليات والأنشطة المناسبة.
- بحثت عن أسباب الانحرافات والصعوبات.
- حددت مجالات التحسينات وتطوير المنظمة.

وكانت النتائج الايجابية لتطبيق هذا البرنامج على النحو التالي:

- أقل عدد من الحوادث من نفس المشاكل المتكررة على مدى الوقت.
- قرارات إدارية أسرع.

- زيادة الوضوح لمتطلبات تعزيز الاتصالات وظيفيا عبر زيادة الاستقرار لنظم الإنتاج القائمة.
- قدرة المؤسسة أن تعمل مشاريع معقدة أكثر.
- زيادة ثقة المستفيدين.
- زيادة القدرة على التنبؤ بنتائج جهود العمل وإدارة المشاريع التي تمولها المؤسسة.

نستخلص من نتائج تجربة جامعة ستانفورد بعض فوائد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ووجود وحدة خاصة لها في الجامعة، تقليل الحوادث المتكررة، واتخاذ القرارات أسرع من السابق، وتقوم بتحديد أسباب الانحرافات والصعوبات التي تواجهها، مما يسهل إيجاد الحلول المناسبة لها، من أجل تجاوزها والاستمرار في طريق التطور والتقدم.

3.8.2 جامعة بنسلفانيا

جامعة بنسلفانيا هي جامعة أمريكية عريقة، قامت بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مراحل، بدأت في كلية وارتون للتجارة، وهي إحدى كلياتها، ثم قامت بنشرها في باقي الكليات الإثنى عشر الموجودة في الجامعة. تم تشكيل مجلس الجودة بالإضافة إلى أربع فرق لتحسين الجودة، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي استطاعت هذه الفرق من صياغة أهداف واستراتيجيات لدعم رسالتي البحث والتعليم في الجامعة، والتركيز على خدمة المستفيدين، وإشباع حاجاتهم بأقل تكلفة ممكنة، كما قامت بإعادة تقييم مناهجها الدراسية، وبدأت بتدريس مساقات الجودة لطلبة البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال، وما زالت جامعة بنسلفانيا تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أجل التطور والتقدم (بدح، 2003).

نرى من تجربة جامعة بنسلفانيا أن تطبيق نموذج الجودة الشاملة هو أسلوب مستمر لا يتوقف عند أي مرحلة من أجل الاستمرار في النجاح والتقدم.

4.8.2 جامعة برادفورد

يعتبر مركز الإدارة في جامعة برادفورد الموجودة في بريطانيا، من أعرق مراكز إدارة الأعمال في أوروبا، ولديها برنامج بحث له سمعة عالمية في مختلف حقول المعرفة، ولمواجهة التحديات العالمية

في التسعينيات من القرن الماضي، قرر المركز تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة من أجل التفاعل معها، وهذا النموذج يتوافق مع البرنامج الذي تبنته الجامعة لإدارة الجودة الشاملة.

قام المركز بتطبيق هذا النموذج بتشكيل مجلس للجودة لمتابعته، وهو مكون من مدير وأستاذين ورئيسي برنامجين ومحاضر ومنسق وفني كمبيوتر، ونقلا عن (زاهر، 2005) عملوا على:

- إعادة صياغة رسالة المركز.
- تحسين التدريب الإداري ليصبح على مستوى عالمي.
- التعرف على عوامل النجاح.
- عمل خطط إستراتيجية لإدارة الخدمة الشاملة للمركز.
- تحديد خطوات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- تشكيل فريق لتنفيذ خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العمل على تطوير خطة إدارة الجودة الشاملة.

قام المركز بعمل خطوات كبيرة نحو تطبيق برنامج الجودة الشاملة، حيث قام بتشكيل سبعة فرق عمل لتطبيق هذا البرنامج، ووزعت عليهم المهام.

كانت أهم أهداف المركز:

- العمل على تطوير البحث والتدريس والتركيز على العمل الموجه لإرضاء المستفيدين.
- العمل على تطوير جميع العاملين في المركز، وبشكل مستمر، لتحسين العمليات وإرضاء المستفيدين، وزيادة دافعية العاملين.

كان تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الكلية ناجحا جدا، حيث التزم جميع العاملين بالخطط الموضوعة، وتميز العمل بالاتصال الفعال وعمل الفريق.

حيث كان العاملون في المركز والجامعة أشبه بغرفة العمليات التي تتابع كل صغيرة وكبيرة في مجال التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي، والمجالين الإداري والأكاديمي، والتعليم من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، وتحسين العديد من مواضيع الضعف التي تم الكشف عنها، مما أدى إلى رقي الجامعة، وجعلها من أرقى جامعات العالم في أنظمتها وإدارتها، وإداريها وأكاديمييها وطلابها.

5.8.2 جامعة نورث وست مزوري ستيت

كما جاء في (الترتوري وجويحان، 2006)، تعد جامعة نورث وست مزوري ستيت رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث بدأت تجربتها منذ العام 1986 بالعمل على تطبيقها، وفي العام 1994 تقدمت للحصول على جائزة ولاية ميزوري للجودة، وذلك بعدما أسهمت هيئة التدريس والموظفين في وضع قائمة بها ما يزيد عن 200 فكرة تتعلق بالتغييرات الممكنة في الحرم الجامعي، ثم اختيار 42 بندا منها ليتم تنفيذها على مدى 7 سنوات، بعدها كانت قد قامت الجامعة بتنفيذ ما يلي بنجاح:

- حولت العجز في ميزانية الجامعة مقداره مليون دولار إلى احتياطي مقداره 3 ملايين دولار.
- دمجت 7 كليات، وألغت 24 برنامجا كانت المشاركة فيه متدنية الجودة.
- حولت 6% من مخصصات الإدارة والخدمات الأكاديمية المساندة إلى ميزانية التدريس.
- زادت رواتب المدرسين بنسبة 15% من مستوى رواتب نظرائهم في الجامعات الأخرى.
- حددت مستوى الكفاءة التي ينبغي على كل الطالب الإلمام بها، وحددت المقررات المطلوبة للمواد المقررة.
- زادت القدرة الاستيعابية لتسجيل للطلاب بنسبة 26%.
- أنشأت حرما جامعيا اليكترونيا شاملا في أمريكا.
- أقامت امتحانا نهائيا شاملا للتخرج في كافة الأقسام الدراسية تقريبا.

نلاحظ من تجربة جامعة نورث وست مزوري ستيت، انه كلما توسع مجال تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة ارتفع مستوى النجاح والتطور عندها على جميع المستويات، وذلك لترابط أقسامها ودوائرها بعضهم ببعض.

يتضح من تحليل تجارب بعض الجامعات الأجنبية، مدى النجاحات التي حظيت بها، وذلك من خلال تطبيقها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ونلاحظ أن الجامعة التي تطبق هذه المبادئ بشكل اكبر، يكون مستوى نجاحها وتطورها اكبر على جميع الأصعدة (المالية والإدارية والأكاديمية)، وأنها اكتشف مواضيع الضعف عندها مما سهل عليها إيجاد الحلول المناسبة لها، كما أن مستويات خريجيها كانت أفضل. توصلت جامعة نورث وست ميزوري ستيت إلى أفضل النتائج، لأنها شاركت هيئة التدريس والموظفين في وضع قائمة بالأفكار المتعلقة بالمتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي، ثم قامت باختيار 42 بند منها وقامت بتنفيذها على مدى 7 سنوات، مما أوصلها إلى النجاح الكبير الذي وصلت له بعدها، وخصوصا بالنسبة لتحويل العجز في ميزانية الجامعة إلى احتياطي مقداره 3 ملايين دولار، وهذا ما تحتاج إدارة جامعة القدس له لمساعدتها للخروج من العجز المالي الذي تعاني منه.

9.2 تجارب بعض الجامعات العربية في إدارة الجودة الشاملة

تقوم الجامعات العربية بمحاولات جدية لرفع مستوى التعليم لديها من أجل متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية في العالم، فعلى الرغم من تدني مستوى التعليم لديها بالنسبة لمستويات التعليم لدى الجامعات الأجنبية، إلا أنها تقوم بمجهودات هائلة لرفع مستواها الأكاديمي بقدر إمكانياتها المتوفرة. مما لا شك فيه، وبرغم وجود الإمكانات البشرية الكفؤة ذات المستوى العالي من العلم، ووجود الإمكانات المادية اللازمة لتطوير وتحسين التعليم لدى عدد من الدول العربية، إلا أن معظم هذه المحاولات ليست كافية، وينقصها الكثير لتقوم به، وهذه بعض الأمثلة ومنها التالية:

1.9.2 جامعة أم القرى

جامعة أم القرى هي إحدى الجامعات المميزة في المملكة العربية السعودية، قامت الجامعة بإنشاء وحدة خاصة للتطوير الجامعي والجودة والنوعية بفرع الجامعة الرئيسي، في العام 2003، هدفت هذه الوحدة إلى تطبيق مبادئ الجودة في كافة إدارات وأقسام الجامعة الأكاديمية، وهدفت إلى إحداث تغيير وتجديد في هيكلية وحدة التطوير الجامعي والجودة والنوعية وتحديد إدارتها المسئولة عن تطبيق الإجراءات التي تكفل ترسيخ نظم الجودة الشاملة. وقد جاء في تقرير (جامعة أم القرى، 2011) هذه الوحدة تركز في المرحلة التأسيسية الحالية على ثلاث مهام أساسية، وهي:

- التقويم الشامل لأعضاء هيئة التدريس.
- تقويم النتائج الفصلية للمقررات الدراسية بالأقسام الأكاديمية بكليات الجامعة.
- تصحيح الاختبارات الموضوعية وتحليلها.

من أجل المتابعة والتقويم الدوري، تعمل إدارة تقويم الأداء وضمان الجودة على ضمان جودة الوحدات الإدارية والبرامج الأكاديمية في كافة التخصصات، وكذلك على تحسين وتطوير العمليات الإدارية والأكاديمية، والحد من الهدر في الموارد المادية والبشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين، وإجراء الدراسات التقويمية وجمع النتائج وتقديم التوصيات واقتراح الوسائل اللازمة لتحسين الأداء، لرفع مستوى جودة المخرجات.إن ما قامت به جامعة أم القرى من إنشاء وحدة خاصة للتطوير الجامعي والجودة والنوعية مهم جدا. ومما لا شك فيه أن هذه الوحدة عملت على تطوير الجودة الأكاديمية ورفعت مستواها. ولا تقل أهمية قيامها بالمتابعة والتقويم الدوري من أجل جودة الأداء الإداري والبرامج الأكاديمية في جميع التخصصات.

2.9.2 جامعة الملك سعود

جامعة الملك سعود من اكبر جامعات المملكة العربية السعودية، ولحرص الجامعة أن تكون ضمن قائمة الجامعات المميزة عالميا، قامت بإنشاء وحدة لإدارة الجودة الشاملة، لتطبقها على جميع أقسامها، والتي من فوائدها إشباع احتياجات المجتمع الحقيقية، وتحسين الأداء في جميع مجالات عمل الجامعة، وإنشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة، وتقويم وقياس الأداء وفق معايير محددة، وتمكين الجامعة من القدرة على المنافسة وتحسين مستوى الاتصالات الداخلية والخارجية.

وكما جاء في تقرير (جامعة الملك سعود، 2011) أن وحدة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة قد قامت بتعيين وكلاء لها فيه كل كلية من كلياتها وأوكلت لهم المهام التالية:

- تكريس مفهوم الجودة ونشر ثقافتها على مستوى الكلية أو العمادة.
- الإشراف على تطبيق برنامج الجودة بالكلية أو العمادة.
- الإشراف على تقويم الأداء في الكلية أو العمادة.
- الإشراف على تنفيذ برنامج التقويم والاعتماد الأكاديمي.
- الإشراف على إعداد و تنفيذ الخطط التطويرية والإستراتيجية للكلية أو العمادة.
- الإشراف على تنفيذ برامج التقنية الالكترونية (سواء موقع الكلية على الإنترنت، التعليم الإلكتروني أو التعليم عن بعد، الحكومة الإلكترونية.....الخ)
- التعرف على أي صعوبات أو مشكلات تواجه برامج التطوير والجودة و اقتراح الحلول لها.
- الإشراف على تنفيذ برنامج جوائز التميز على مستوى الكلية أو العمادة للأداء التدريسي أو البحثي أو الوظيفي.
- تحديد الاحتياجات التدريبية المتخصصة لأعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية بالكلية والتنسيق مع عمادة تطوير المهارات في تنفيذها .
- حث وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في حضور الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل التي تقدمها لهم عمادة تطوير المهارات .
- ما يحال إليه من مواضيع ذات اختصاص بالتطوير والجودة.

كما قامت وحدة الجودة في الجامعة بنشر ثقافة الجودة من خلال اللقاءات وورش العمل، وسأهمت في تسهيل الإجراءات الإدارية والأكاديمية بما يحقق أهداف الجودة. قامت الوحدة بوضع نظام متكامل للتقويم الذاتي المستمر لأداء الجامعة وضمان الجودة لوحداتها الإدارية والأكاديمية، وقامت بتطوير دليل للإجراءات يحدد مدخلات الجامعة وعملياتها لتحسين الأداء وضبط الجودة.

نرى من تجربة جامعة الملك سعود مدى حرص إدارتها على نشر ثقافة الجودة الإدارية والأكاديمية، وعملت على تطبيقها من خلال وحدة لإدارة الجودة الشاملة. ولضمان الجودة قامت الإدارة على عمل نظام متكامل للتقويم المستمر لأداء الجامعة. هذه الخطوات تضمن للجامعة تقدمها ورفع مستوى الجودة الأكاديمية والإدارية وتطورها بشكل سريع.

3.9.2 جامعة الملك عبد العزيز

جامعة الملك عبد العزيز تعد من أكبر الجامعات السعودية، ومن أوائل المهتمين ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث قامت بإنشاء هذا البرنامج في العام 1999، وسعت بكل الطرق والإمكانات للحصول على اعتماد شهادة الأيزو العالمية (ISO 9001:2000)، وقد حصلت عليها في العام2007. كما قامت بتأهيل أنظمة العمل الإداري بستة قطاعات بالجامعة لتتوافق مع معايير مواصفة نظام إدارة الجودة ISO 9001:2000. وجاء في تقرير (جامعة الملك عبد العزيز، 2011) أن القطاعات التالية قد حصلت على هذا الاعتماد خلال العام 2011:

- برنامج الجودة الشاملة.
- مركز تطوير التعليم الجامعي.
- كلية الهندسة.
- معهد البحوث والاستشارات.
- مركز تقنية المعلومات.
- كلية العلوم.

كما قامت بعقد دورتين "أساسيات نظام إدارة الجودة" و"المدقق الداخلي لنظام إدارة الجودة"، خمس مرات، وذلك لتدريب وإكساب عدد كبير من العاملين في الجامعة مهارة التدقيق الداخلي على فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة بالقطاعات التي ينتمون إليها. وقد تم منح المشاركين شهادة معتمدة دولياً من قبل شركة بيرو فير تاس الفرنسية.

نرى أن جامعة الملك عبد العزيز قد حصلت على شهادة الأيزو (ISO 9001:200)، وحافظت على مستوى الجودة من خلال برنامج إدارة الجودة الشاملة، وعلى تعزيز فكرة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات مختلفة للعاملين لديها. وهذه هي أساسيات العمل الناجح الذي أدى إلى تطور هذه الجامعة.

4.9.2 جامعة عين شمس

جامعة عين شمس من جامعات مصر العريقة، أنشأت مركز ضمان الجودة في العام 2004، من أجل تطوير البرامج والأداء الأكاديمي والإداري في كافة مجالات التعليم والبحوث والإدارة وكل الأمور المرتبطة بهذه المجالات. يتألف المركز من وحدتان، الأولى لتقويم الأداء وضمان الجودة والاعتماد، والثانية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. ولكل وحدة أهدافها الخاصة، تقوم على تنفيذها وذلك لتحقيق أهداف المركز (جامعة عين شمس، 2011).

قامت جامعة عين شمس بتطبيق برنامج الجودة الشاملة لمجموعة من الاعتبارات، من أهمها:

- التغيير المستمر في احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية المستدامة.
- التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يستلزم التطوير المستمر لجودة العملية التعليمية للوصول للمستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي.

نرى أن مركز ضمان الجودة في الجامعة اعتمد على دراسة الواقع الحالي لتحديد نقاط القوة والضعف والإمكانيات والتحديات، وذلك للعمل على سد الفجوة بين الأداء الفعلي وأهداف الجودة ووضع البرنامج والخطط لتحسين جودة العمليات والأنشطة بالجامعة، مما ساعد على تحسين الجودة الإدارية والأكاديمية.

5.9.2 جامعة المنيا

جامعة المنيا إحدى أقدم الجامعات المصرية، وقد قامت بإنشاء مشروع وحدة توكيد الجودة وقسمته إلى فريقين، الفريق الأول إداري يتألف من ستة أساتذة، والفريق الآخر تنفيذي، يتألف من اثنا عشر عضوا من أعضاء هيئة التدريس، يتحمل الفريق الإداري للوحدة إدارة كافة الأعمال والأنشطة التي تنفذ بالوحدة من بداية العمل بالمشروع وحتى نهايته، بالإضافة إلى مسؤوليته الرقابية والمتابعة، ومن ثم فقد تم تكليف كل عضو بالفريق الإداري بمتابعة ثلاثة من الأقسام العلمية بالكلية، والإشراف والرقابة لكل ما يتعلق بها من أجندة عمل وأنشطة للمشروع حسب تحديدها وتوصيفها بنموذج التقدم للمشروع الذي أقرته اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالقاهرة، مع استثناء عميد الكلية ومدير المشروع من هذا التخصيص، حيث تقع على الأول مسؤوليات وأعباء إدارة الكلية، و يتحمل الثاني إدارة ومتابعة كل ما

يجري تنفيذه بالوحدة، ومن ثم موافاة عميد الكلية (المسئول المباشر عن المشروع)، من واقع العقد المبرم مع اللجنة القومية بكل ما يتعلق بسير العمل من واقع التكليفات والمسؤوليات. وقد تم تقسيم أعضاء الفريقين الإداري والتنفيذي إلى مجموعة من اللجان المتخصصة التالية(جامعة المنيا، 2011):

- لجنة نشر الوعي بثقافة الجودة، والتدريب.
- لجنة توصيف وتقرير البرامج الدراسية.
- لجنة توصيف وتقرير المقررات الدراسية.
- لجنة الدراسة الذاتية والتقرير السنوي.
- لجنة المتابعة والمراجعة والتقويم.

وتتكون كل لجنة من هذه اللجان من أربعة أعضاء ويترأسها أقدمهم، ولكل لجنة مهامها المحددة التي ترتبط بمسماها وطبيعة عملها. فلجنة نشر الوعي والتدريب يقع عليها مثلا، مسؤولية نشر ثقافة الجودة بالكلية بين الطلاب، الأساتذة، الموظفين والعمال، وتوعيتهم بكل ما يتعلق بالجودة من مفاهيم وإجراءات ومتطلبات، لضمان تعاونهم وتجاوبهم مع كل ما يطلب منهم لإنجاز مهام وأنشطة الوحدة، بينما يقع على لجنتي توصيف البرامج والمقررات الدراسية العبء الأكبر، حيث تتحملان المسؤولية الأهم من أنشطة الوحدة، وهي توثيق البرامج والمقررات الدراسية.

وقد حققت الوحدة عدة انجازات أهمها ما يلي:

- قامت بتهيئة وتعبئة العاملين في الكلية لتقبل قضية الجودة الأكاديمية من خلال عقد الندوات والدورات وورش العمل الترويجية والتدريبية.
- أنشأت نظام داخلي لضمان الجودة، له بنيته التحتية الجيدة والمستقرة وأطقم عمل اكتسبت خبرتها من خلال ما تم إنجازه لغاية الآن.
- قامت بتوصيف جميع البرامج والمقررات الدراسية بنسبة 100%.
- قامت بإعداد تقارير البرامج و المقررات الدراسية.
- تم تقدير الاحتياجات الأكاديمية للكلية من خلال استبيانات التقويم المعبأة من جانب كل من الطلاب، أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعاملين.
- قامت بإدخال بيانات التوصيف للبرامج والمقررات والتقارير على الحاسب الآلي، تمهيدا للحصول على توثيق لكل البرامج الأكاديمية بمقرراتها.
- قامت بإعداد كوادر شبابية مدربة من المعيدين والمدرسين المساعدين، ليتحملوا مسؤولية الجودة الأكاديمية في المستقبل.

إن تحقيق هذه الانجازات المهمة كان نتيجة الاهتمام الكبير من وحدة توكيد الجودة لدى الجامعة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال لجان متخصصة لنشر ثقافة الجودة وكيفية تطبيقها من العاملين فيها.

6.9.2 جامعة البتراء

جامعة البتراء سمعتها متميزة بين الجامعات الأردنية والعربية والأجنبية، رغم أنها حديثة النشأة، بفضل نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس، واتباعها أفضل وأحدث السياسات التعليمية وبسبب اهتمامها الكبير بالجودة، أنشأت مكتب لضمان الجودة، وأوكلت له مسؤوليات مهمة منها(جامعة البتراء، 2011):

- أن يكون بمثابة المرجعية الأساسية لجميع الأمور المتعلقة بضمان الجودة داخل الجامعة.
- أن يكون صلة الوصل بين الجامعة و هيئات ضمان الجودة.
- أن يقوم برصد التقدم الذي يتم إحرازه في عملية ضمان الجودة بالجامعة، ويقترح السبل والوسائل الكفيلة بتطوير وتعزيز الجودة داخل الجامعة.
- مساعدة مختلف أقسام الجامعة في عملية التقييم الذاتي والتدقيق الخارجي.
- متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة وتقدم تقارير في هذا الشأن.
- إدارة وتنفيذ عمليات التدقيق الداخلي وتقديم التقارير اللازمة بهذا الشأن.
- تنظيم عقد اجتماعات QAC مجلس ضبط الجودة، وصياغة محاضر الاجتماعات والتقارير والقرارات الخاصة بذلك .
- التنسيق مع مكتب الاعتماد في جميع المسائل المتعلقة بالاعتماد العام .
- المساعدة في تدريب الموظفين، وتنمية الموارد البشرية، والتعلم الإلكتروني وضمان الجودة والنوعية من خلال المحاضرات والتدريب وورش العمل.
- المساعدة في تطوير الموقع الإلكتروني للجامعة وترويجه.
- مساعدة الكليات والأقسام والإدارات المختلفة في إنشاء لجان ضمان الجودة، وتسيير أمور مكاتب المعلومات بها.
- إدارة وتحديث صفحة ضمان الجودة في الموقع الإلكتروني الخاص بجامعة البتراء.

وقد تبنت الجامعة معايير خاصة بها، ومشتقة من المعايير الدولية التي تسير عليها الجامعات المميزة في العالم، وهذه المعايير هي: رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها والتخطيط، والبرامج التربوية وفاعليتها، والطلبة وخدمات الدعم الطلابية، وأعضاء هيئة التدريس، والإيفاد والبحث العلمي والإبداعات، والمكتبة ومصادر المعلومات، والحاكمية والإدارة، والمصادر المالية، والمصادر المادية، والنزاهة المؤسسية، والتفاعل مع المجتمع، وإدارة ضمان الجودة. وكذلك حددت المؤشرات التي تساعد على ضمان تطبيق هذه المعايير.

تم إطلاق مشروع تطبيق متطلبات نظام الأيزو 9001: 2008 في الجامعة في بداية الفصل الدراسي الصيفي من عام 2010. وتم الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات، وتشكيل اللجان القيادية والفنية التي تغطي النواحي الإدارية بالجامعة، كما تم تحليل الفجوات، وتعميمها على اللجنة القيادية، لدراستها وتقديم الملاحظات الخاصة بذلك، وإجراء التعديلات اللازمة على هذه الفجوات. كما تم وضع الإجراءات والنماذج الخاصة بها. تم الإنتهاء من وضع الوصف الوظيفي لغالبية موظفي الجامعة وتعيين ممثل الإدارة للمشروع لمتابعة تنفيذ متطلبات الأيزو في الجامعة. وتم إجراء التدقيق الداخلي ومراجعته وجرى التدقيق الخارجي خلال شهر حزيران 2011، وتم إبلاغ الجامعة رسميا بأنها حصلت على شهادة الأيزو 2008 :9001 وتم استلام الشهادة.

إن حصول جامعة البتراء على الأيزو (ISO 9001:2008)، جاء نتيجة الجهد الكبير الذي قام به مكتب ضمان الجودة لديها، من خلال الالتزام بتنفيذ المسؤوليات التي أوكلت له لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جميع أقسام الجامعة.

يتضح من تحليل تجارب بعض الجامعات العربية أن اهتمام إدارات هذه الجامعات بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة كان جيدا، وأدى إلى الكثير من التحسينات عليها وعلى الجودة الأكاديمية والإدارية لديها. أما بالنسبة إلى تجارب الجامعات الأجنبية التي اطلعنا عليها نرى أن انجازاتها كانت أكبر وسرعة تطور الجودة لديها أكبر، وذلك بسبب الاهتمام الأكبر بتطبيق مبادئ الجودة ومتابعة تنفيذها، وتوفير الميزانيات اللازمة لقيامها بعملها، مما جعل مستوى الجودة ومستوى خريجيها بشكل عام أفضل من مستوى خريجي جامعاتنا بشكل عام.

10.2 بعض التجارب المحلية التي قامت بها الجامعات الفلسطينية

اهتمت معظم جامعاتنا الفلسطينية بموضوع الجودة الشاملة فيها من أجل رفع مستواها الأكاديمي والإداري، وذلك نظرا للتقدم العلمي السريع في العالم، وقد قامت بخطوات عملية من خلال إقامة وحدات خاصة لضمان الجودة فيها، وأيضا بناءا على طلب الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وحرصا منها للحصول على الاعتماد اللازم منها، ومن هذه التجارب:

1.10.2 جامعة الخليل

جامعة الخليل الوطنية أول الجامعات التي أسست في فلسطين، أنشأت جامعة الخليل وحدة الجودة في العام 2006، وقامت بخطوات كبيرة لتحقيق الجودة فيها، وكانت أهدافها كما ذكر في تقرير (جامعة الخليل، 2011):

- المساعدة في تحقيق رسالة وأهداف الجامعة.
- وضع معايير ومقاييس وأسس للجودة والنوعية لكافة الأنظمة والنشاطات الأكاديمية والإدارية والخدماتية داخل الجامعة.
- بناء وتحسين القدرات البشرية وتأهيلها للتميز والإبداع.
- رفع جودة ونوعية البرامج الأكاديمية ومستوى الخريجين.
- مساعدة الكليات والدوائر وجميع المرافق في الجامعة في تطبيق مقاييس ومعايير الجودة والنوعية وتحسين مستوى أداءها وخدماتها.
- ضمان استيفاء شروط ومتطلبات الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- نشر وتجذير ثقافة الجودة والنوعية لدى جميع العاملين في الجامعة.
- رفع مستوى التفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.

وتم تحديد مهام هذه الوحدة كما يلي:

- تمثيل الجامعة لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالجودة والنوعية.
- وضع التعليمات والسياسات الضرورية لإنجاز مهام وأهداف الوحدة.
- تشكيل اللجان الفرعية وفرق العمل اللازمة لتنفيذ أهداف ونشاطات الوحدة.

- العمل على بناء نظام متكامل لتقييم وتحسين أداء الهيئة التدريسية في جميع النواحي تقوم على تفعيله كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية.
- العمل على بناء نظام متكامل لتقييم وتحسين أداء الموظفين الإداريين في جميع النواحي ذات العلاقة تقوم على تفعيله دوائر الجامعة ومرافقها كافة.
- العمل على بناء نظام متكامل للتقييم الذاتي المستمر لكافة برامج الجامعة الأكاديمية.
- العمل على وضع حوافز لتشجيع التميز في الجامعة.
- تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية لكافة العاملين في كليات وأقسام ودوائر ومرافق الجامعة في مجال الجودة والنوعية.
- تقييم جميع البرامج الأكاديمية التي ترفعها الكليات والأقسام من أجل اعتمادها لدى الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي قبل رفعها لمجلس العمداء من أجل ضمان استيفاءها شروط الهيئة المذكورة ومعاييرها.
- متابعة مدى التزام وتطبيق الكليات والدوائر والمرافق المختلفة في الجامعة معايير الجودة والنوعية ورفع تقرير سنوي لرئيس الجامعة بهذا الخصوص.
- تقييم عمل الكليات والدوائر المختلفة في الجامعة فيما يتعلق بالتفاعل مع المجتمع المحلي وتقديم النصح والإرشاد بهذا الخصوص.

2.10.2 جامعة القدس المفتوحة

تعتبر جامعة القدس المفتوحة من الجامعات الفلسطينية الحديثة نسبيا، ولكنها تعتبر أكبر جامعة استيعابا للطلاب، نظرا لأنها تعتمد التدريس عن بعد، وقد قامت بتأسيس وحدة خاصة سميت "دائرة الجودة". أهداف هذه الدائرة ما يلي (جامعة القدس المفتوحة، 2011):

- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها في الجامعة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمالي وتطويره.
- تطوير نظم تقويم ذاتية شاملة خاصة بضمان وضبط الجودة في وحدات الجامعة المختلفة وتطبيقها.
- توعية جميع العاملين وتدريبهم في الجامعة على ما يلزم من معارف ومهارات واتجاهات تتلاءم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها في الجامعة.
- بناء شبكة علاقات مع الجامعات المحلية والدولية لتبادل الخبرات ذات العلاقة بالجودة.

- التطوير والتحسين المستمران من خلال متابعة جميع إجراءات وتعليمات ونظم العمل وتطويرها.

تبنت الدائرة العديد من المهمات لتحقيق أهدافها بصورة علمية ومهنية، حيث تم تركيز مهماتها حول ما يلي:

- وضع وتحديد الأسس والمعايير والآليات الضرورية لتحقيق رؤية وأهداف الدائرة الإستراتيجية.
- زرع ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في الجامعة.
- تطوير وتوثيق جميع الأنظمة والإجراءات والتعليمات الخاصة بجميع الوحدات الإدارية للجامعة وفق الأسس والمعايير التي تم إقرارها.
- تقويم الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة وفق الأسس والمعايير التي تم إقرارها بما يتناسب مع أهداف الجامعة.
- تقديم تغذية راجعة عن نتائج تطبيق اللوائح والأنظمة والإجراءات والتعليمات في الجامعة بما يتماشى مع الأسس والمعايير التي تم إقرارها.

ومن ضمن نشاطات الدائرة، إقامة ورشات عمل مختلفة، حول ضمان الجودة والتقويم الذاتي بمجال البرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية، وكذلك ضمان الجودة والتقويم الذاتي بمجالات القيادة والتنظيم الإداري والتقويم والموارد.

3.10.2 جامعة الأقصى – غزة

جامعة الأقصى هي إحدى اكبر جامعات قطاع غزة، اهتمت بتطبيق برنامج الجودة الشاملة عندها، فقد انشأت دائرة ضمان الجودة في الجامعة في العام 2005، وتهدف الدائرة إلى ما يلي (جامعة الأقصى، 2011):

- نشر مفهوم وثقافة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في الجامعة.
- الارتقاء المستمر بالمستوى الأكاديمي والإداري للجامعة كماً وكيفاً.
- التأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية، وأنماط وأساليب الإدارة في الجامعة للمعايير والشروط المعمول بها في الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في وزارة التربية والتعليم العالي واتحاد الجامعات العربية.

قامت دائرة ضمان الجودة في الجامعة بتشكيل فرق الجودة في الكليات والأقسام والدوائر لمتابعة الأداء الأكاديمي والإداري، وللتأكد من مطابقة النظم والبرامج التعليمية داخل الجامعة وأساليب الإدارة لمعايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، فقد دمجت الدائرة بين مهام الجودة الإدارية والجودة الأكاديمية في الجامعة من خلال الوحدات.

4.10.2 الجامعة الإسلامية – غزة

تعد الجامعة الإسلامية بغزة من أوائل الجامعات التي أنشأت في فلسطين، فقد أنشأت عام 1978، وقامت بتشكيل وحدة الجودة في الجامعة في العام 2002، لتسأهم في تطوير وتحسين الأداء لدى مختلف دوائر الجامعة الأكاديمية والإدارية، أما أهداف هذه الوحدة فهي (الجامعة الإسلامية، 2011):

- اكتساب ثقة المجتمع الفلسطيني والدولي في مخرجات العملية التعليمية في الجامعة وتطويرها بشكل مستمر كمحصلة لتحسين جودة الأداء.
- ضمان قدرة خريج الجامعة الإسلامية على تلبية متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي في ضوء المتغيرات والتحديات المعاصرة.
- إعلاء قيم التميز والقدرة التنافسية في الكليات والمراكز التابعة للجامعة.
- الارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين.
- وضع معايير ومقاييس ثابتة للأداء الإداري حسب مفهوم الجودة الشاملة.
- التحسين المستمر للبيئة الجامعية.

مهام وحدة الجودة:

- رسم السياسة العامة للجودة في التعليم بالجامعة الإسلامية، ثم الإشراف على تنفيذها.
- دعم ومساندة الجهود المبذولة لتطبيق الجودة في الجامعة الإسلامية.
- تحديد أسس ومبادئ الرقابة والمتابعة والتقييم الدوري للاعتماد، والتطوير المستمر في إطار المتغيرات المحلية والعربية والدولية.
- تنسيق وإعداد البرامج الأكاديمية الجديدة في الجامعة الإسلامية.
- متابعة عمليات التقييم (الداخلي والخارجي) للبرامج الأكاديمية والتقييم المؤسسي.
- تطوير الهياكل الإدارية والوصف الوظيفي والنظم الإدارية في الجامعة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين في الجامعة ووضع برامج عملية لها.
- متابعة تطوير عملية تقييم الأداء للعاملين بالجامعة الإسلامية والاستفادة من مخرجاتها.
- إجراء الدراسات الهادفة لتحسين البيئة الجامعية ووضع معايير ثابتة لقياسها.
- تحفيز ومكافأة الفرق والأفراد المتميزين في تطبيق الجودة بالتعليم.
- تشجيع الحوسبة وإجراء التحسينات على البرامج المستخدمة في الدوائر والمراكز والوحدات.
- إعداد التقارير الدورية والسنوية.
- الاهتمام بشكاوي المستفيدين واقتراحاتهم ومتابعتها مع الجهات المعنية.
- تشجيع التعاون مع الجهات المطبقة للجودة في التعليم: محلياً، وإقليمياً، وإسلامياً، ودولياً.

برغم أن التركيز على موضوع الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية حديث العهد نسبيا، إلا أن هناك اهتمام واضح وجدي من قبل إدارات هذه الجامعات بموضوع الجودة الشاملة، وأن الخطوات التي قامت بها، من إنشاء وحدات للجودة وتأسيسها بشكل جيد، من حيث وضع أهداف رئيسية هامة ومهام أساسية يتم في حال تنفيذها رفع مستوى الجودة إلى درجة أفضل بكثير من المستوى الحالي، ويجب على إدارات الجامعات الالتزام بمتابعة تنفيذ هذه المهام وعمل خطط إستراتيجية مبنية على أسس تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ودعمها ماليا ومعنويا.

وهذا يؤدي إلى تطوير الجودة لديها، ويجعلها قادرة على منافسة الجامعات العربية والأجنبية. ولا ننسى الدور الذي تقوم به الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، التي تقوم بالمتابعة الدورية للتأكد من التزام إدارات مؤسسات التعليم العالي بتنفيذ مبادئ الجودة من أجل اعتماد وترخيص البرامج التعليمية وفق آليات ومعايير وتعليمات محددة، مما يسأهم في زيادة حرص هذه الإدارات بالالتزام بمعايير الجودة ومتابعة تنفيذها لشروط الاعتماد والترخيص.

ونتيجة لاهتمام إدارات هذه الجامعات بمبدأ الجودة الشاملة، فإننا نستطيع أن نلاحظ تصنيف مستوياتها عربيا وعالميا قد وصلت إلى مراكز عالية ومنافسة بشكل كبير. كما هو واضح في الجدول رقم (1.2) أدناه كما ورد على موقع (ويب ماتركس، 2011):

جدول 1.2 تصنيف مستويات الجامعات العربية 2011

الرقم	اسم الجامعة	التصنيف عربيا	التصنيف عالميا
1	جامعة الملك سعود	1	236
2	جامعة الملك عبد العزيز	3	701
3	جامعة النجاح الوطنية	6	1030
4	جامعة عين شمس	7	1109
5	جامعة أم القرى	8	1165
6	جامعة بيرزيت	15	1634
7	جامعة القدس	20	1724
8	الجامعة الإسلامية–غزة	25	2131
9	جامعة البتراء	27	2223
10	جامعة بيت لحم	37	2620
11	جامعة المنيا	64	4189
12	جامعة الخليل	89	4902
13	جامعة القدس المفتوحة	132	6436
14	جامعة الأقصى	144	6931

11.2 لمحة تاريخية عن التعليم الجامعي في فلسطين

لقد كانت فكرة إقامة جامعة في فلسطين موجودة في عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين أثناء فترة الانتداب البريطاني، ولكن الجهود اقتصرت على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقول الأدبية كالحقوق والتربية والعلوم الزراعية، ولكن بعد نكبة 1948م توقفت هذه الكليات، وإن الظروف الجديدة للفلسطينيين فرضت عليهم ان التعليم العالي هو احد الأسلحة التي تضمن لهم العيش الكريم، وذلك لتلبية احتياجاتهم واحتياجات الدول المحيطة بهم (كاتبة، 2004). وبعد الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م، قامت إسرائيل بإجراءات تعسفية وصعوبات وعراقيل طال أمدها، حيث فصلت من خلالها بين طلبة الضفة الغربية وقطاع غزة والجامعات، مما حفز عدة جهات ومؤسسات على العمل للخروج من هذا المأزق بالاعتماد على الذات، مما أدى إلى إنشاء جامعات ومعاهد لحل مشكلة خريجي الثانوية العامة (كاتبة، 2004).

بدأت هذه المؤسسات بإنشاء الجامعات منذ العام 1971، وقامت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية الفلسطينية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتسجيل هذه الجامعات حسب سنة التأسيس وصنفتهم بأرقام تسجيل كما هو مبين في الجدول رقم (1.2):

جدول 2.2: اسماء الجامعات المعتمدة لدى الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، (فلسطين، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، 2010):

الرقم	المؤسسة	رقم التسجيل
.1	جامعة الخليل	1971/HE 1B/01/01
.2	جامعة بيرزيت	1972/HE 1B/02/02
.3	جامعة بيت لحم	1973/HE 1B/03/03
.4	جامعة النجاح الوطنية	1977/HE 1B/04/04
.5	الجامعة الإسلامية	1978/HE 1B/05/05
.6	جامعة القدس	1984/HE 1B/06/06
.7	جامعة الأقصى	1991/HE 1A/01/07
.8	جامعة الأزهر	1991/HE 1B/07/08
.9	جامعة القدس المفتوحة	1991/HE 1B/08/09
.10	جامعة بوليتكنك فلسطين	1999/HE 1B/09/10
.11	الجامعة العربية الأمريكية	1997/HE 1C/01/11
.12	جامعة فلسطين التقنية(خضوري)	2007/HE 1A/02/12
.13	جامعة فلسطين	2008/HE 1C/02/13
.14	جامعة غزة للبنات	2007/HE 1C/03/14

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011، 15 جامعة (3 حكومية، 3 خاصة، و9 عامة) وعدد الكليات الجامعية 16، والكليات المتوسطة 19، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين 49 مؤسسة ينخرط فيها حوالي 214 ألف طالب وطالبة ، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير ، وحوالي 65 ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدماتي (21% منهم غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18–24) سنة حوالي 30%.

بلغ عدد الطلبة الخريجون في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الدراسي (2011/2010) 31,702 طالباً، كما بلغ عدد العاملين فيها 14,667 عاملاً منهم 6,901 أكاديمي تعليمي، 549 أكاديمي اداري، 26 أكاديمي بحثي، 2,034 إداري، 1,272 مكتبي، 984 مساعد بحث وتدريس، 564 مهني اختصاصي، 668 تقني وحرفي، 1,669 عاملاً) (وزارة التعليم العالي، 2012).

12.2 الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين

أنشأت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي (AQAC) في فلسطين، في العام 2002، كهيئة حكومية شبه مستقلة تعمل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي وتتبع مباشرة للوزير، وتتلخص رسالتها في الارتقاء بمستوى التعليم العالي في فلسطين وتطويره المستمر من خلال تعزيز جودة التعليم العالي المميز، ألمبني على المساءلة والرقابة والتوجه والنماء (فلسطين، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، 2010).

تم وضع تعليمات محددة لعمليات الحصول على التراخيص والاعتماد اللازمة لمؤسسات التعليم العالي ضمن شروط ومعايير تتوافق والمعايير الدولية مع مراعاة الخصوصية الفلسطينية في هذا المجال، من أجل حماية المصلحة الوطنية الفلسطينية في وجود مستويات جيدة للتعليم في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والتحسين المستمر لنوعية هذا التعليم، عن طريق ضبط عملية فتح مؤسسات التعليم العالي وضمان جودة برامجها التعليمية ضمن معايير النوعية والجودة العالمية، وتمر عملية الحصول على التراخيص والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في ثلاث مراحل أساسية متسلسلة هي:

- الحصول على الترخيص المبدئي: ويؤهل طالب الترخيص المبدئي أن يبادر إلى البدء بإنشاء مؤسسة تعليم عالي، عامة أو خاصة.
- الحصول على الاعتماد العام: ويؤهل الشخص الإعتباري المرخص مبدئياً ليكوّن مؤسسة تعليم عالي.
- الحصول على الاعتماد الخاص: وهو الموافقة على فتح برنامج أكاديمي إذا توفرت الشروط الخاصة بذلك، وفق معايير الاعتماد، ويمنح مبدئياً في بداية التدريس، ويثبّت بعد تخريج الفوج الأول، في حال توفر جميع الشروط الواجبة لذلك (فلسطين، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، 2010).

13.2 الدراسات السابقة

وفيما يلي يعرض الباحث بعض الدراسات التي بحثت موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث بدأ بالدراسات العربية ثم بعدها يعرض بعض الدراسات الاجنبية.

1.13.2 الدراسات العربية

سوف يقوم الباحث بعرض الدراسات العربية من الاقدم فالاحدث:

دراسة (الموسوي، 2003): عنوان الدراسة هو تطوير أداة موضوعية لقياس درجة إستيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. هدفت هذه الدراسة إلى تطوير أداة موضوعية لقياس درجة استيفاء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتضمن المقياس في صورته النهائية 48 فقرة تغطي أربعة مجالات هي: (تهيئة متطلبات الجودة في التعليم العالي، متابعة عمليات التعليم والتعلم وتطويرها، تطوير القوى البشرية، اتخاذ القرار وخدمة المجتمع). وبعد تحكيم هذا المقياس، تم تطبيقه على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (60) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في جامعة البحرين، ثم قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط بين المجالات الفرعية للمقياس. أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع القيم مقبولة تربويا، إذ تراوحت نسبة القبول بين 0.73 و0.91. أوصى الباحث بعد قياس دلالات الصدق والثبات للمقياس باستخدامه في تحديد مدى إمكانية توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأفكارها في مؤسسات التعليم العالي بهدف عمليات التعليم والتعلم، وتحسين جودة التعليم في البلاد العربية.

دراسة (أبو فارة، 2003): عنوان الدراسة هو مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة في تقويم جودة الخدمات التعليمية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية لمقاييس محددة في تقويم جودة الخدمات التعليمية، بالإضافة إلى تقويم هذه الخدمات من منظور العمداء ورؤساء الأقسام، والكادر الأكاديمي وطلبة الكليات والخريجين. وهذه المجموعات الأربع تشكل مجتمع الدراسة. صمم الباحث أربع استبيانات لمعالجة موضوع الدراسة بحيث وزعت على أربع عينات طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة 50% من العمداء ورؤساء الأقسام، و 20% من الكادر الأكاديمي، و2% من طلبة الكليات، وعينة عشوائية من المؤسسات العامة والشركات مسجلة في المدن الفلسطينية الرئيسية، ثم جرى اختيار ثلاثة خريجين من كل مؤسسة. وبعد أن تم التأكد من صدق الاستبيانات الأربع وثباتهما

بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم التربوية (SPSS). أظهرت نتائج هذه الدراسة عدة نتائج أهمها أن الكليات تستخدم مجموعة مقاييس محددة في تقويم جودة خدماتها التعليمية وفقا لآراء عينة العمداء ورؤساء الأقسام، وكان تقويم الهيئة التدريسية والطلبة والخريجين ايجابيا لمستوى جودة الخدمات التعليمية، مع وجود بعض جوانب القصور في هذه الخدمات. كما أن مستوى استخدام هذه المقاييس متفاوت ويجري استخدام بعض المقاييس بصورة متدنية، ولهذا فإن الباحث يوصي هذه الكليات بضرورة الاستعانة بالمقاييس التي استعرضتها الدراسة في إطارها النظري بصورة تفي بحاجات سوق العمل ومتطلباته مع ضرورة التركيز على المقاييس التي تتعلق بدرجة التكنولوجيا الحديثة.

دراسة (جريس، 2004):عنوان الدراسة هو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وركائزها وأسسها في جامعة بيرزيت.هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وركائزها وأسسها في جامعة بيرزيت، والمعوقات التي تعيق إمكانية تطبيق الجودة الشاملة فيها. استخدمت الباحثة ثلاث استبيانات كأداة للدراسة للتعرف على آراء كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة الذين انهوا أكثر من فصلين دراسيين، وقد تم اختيار أعضاء العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات (أساتذة، موظفين، طلبة). أظهرت نتائج الدراسة، وجود رضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للعملية الأكاديمية والإدارية، ولعلاقة الجامعة بالمجتمع المحلي، وعدم رضا الطلبة عن جهود الجامعة إلى تطوير العملية الأكاديمية والخدمات الإرشادية، كما أشارت النتائج أن الجامعة لا تراعي حاجة السوق المحلي من التخصصات التي يتم طرحها، وعدم وجود دعم لعملية البحث العلمي بالشكل الكافي وعدم اعتماد جامعة بيرزيت نظام مالي وإداري فعال. أوصت الباحثة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري والمالي في جامعة بيرزيت على نحو يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتصميم البرامج والأساليب التعليمية في ضوء دراسة متطلبات سوق العمل، وبضرورة قيام الجامعة بإجراء تقييم دوري لأعمالها الأكاديمية والإدارية والمالية لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها، والبدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة للطلبة، وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية الأكاديمية، خاصة في كليات التجارة والآداب والهندسة، لأن البيئة مهيأة في هذه الكليات أكثر من غيرها.

دراسة (علاونة، 2004): عنوان الدراسة هو مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية (جنين)، من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية (جنين)، من وجهة نظر

أعضاء هيئتها التدريسية، ومعرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي والجامعة التي تخرج فيها عضو هيئة التدريس والكلية والعمر، على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، أما عينة الدراسة فتكونت من (61) عضوا تبنى الباحث مقياس الجودة الشاملة (الموسوي، 2003)، المكون من (48) فقرة، وبعد أن قام الباحث ببعض التعديلات، أصبح عدد فقرات الأداة التي استخدمها (52) فقرة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية كبيرة، وكان مجال تهيئة متطلبات الجودة أكثرها تطبيقا. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات الدراسة الستة. أوصى الباحث بأن تولي الجامعة اهتماما بمتطلبات المجتمع المحلي، وإعطاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الأكاديمية من خلال جمعياتهم المهنية، وإجراء دراسة مقارنة حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

دراسة (العباسي، 2004): عنوان الدراسة هو نظام التعليم في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة. أجريت هذه الدراسة على جامعة القدس وهدفت إلى التعرف على نظام التعليم في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ومعرفة تأثير كل من النوع الاجتماعي والكلية والخبرة والدرجة العلمية في استجابات أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة تأثير كل من النوع الاجتماعي والكلية والمستوى الدراسي في استجابات الطلبة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء التدريس في جامعة القدس، والبالغ عددهم (288) عضوا ذكورا وإناث، كما اشتمل على طلبة السنتين الأولى والرابعة في الكليات العلمية والإنسانية، وعددهم (2580) طالبا وطالبة. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العنقودية، اشتملت العينة على (157) عضو هيئة تدريس و (316) طالبا وطالبة. تبنى الباحث في دراسته المقياس الذي طوره الموسوي (2003) لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والذي اشتمل على (48) فقرة. وقام الباحث بإعادة صياغة بعض فقرات هذا المقياس لتتلائم مع البيئة التعليمية الفلسطينية، ليمثل الأداة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس، وقام الباحث بتطوير أداة ثانية لقياس معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة مستعينا بأداة الموسوي والأدب التربوي في هذا المجال، وبعد أن تم التأكد من صدق الاستبانتين وثباتهما بالطرق الإحصائية والتربوية المناسبة، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم التربوية (SPSS). أظهرت نتائج الدراسة أن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضا، كما أظهرت الدراسة أن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة كان متوسطا. أوصى الباحث عدة توصيات منها، أن تسعى الجامعة

إلى ترسيخ علاقة دائمة مع خريجيها للاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم حول متطلبات العمل، وتطوير برامج تدريبية لرؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وان تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات. واقترح الباحث إنشاء دائرة خاصة بالجودة الشاملة في الجامعة تتبع رئاسة الجامعة ويخول إليها الصلاحيات اللازمة لمتابعة ومراقبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التزام الإدارة العليا في الجامعة وصانعي القرار بثقافة الجودة الشاملة.

دراسة (أبو فارة، 2004): عنوان الدراسة هو دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية الجودة وأبعادها في التعليم العالي، وكذلك إلى رصد جوانب الضعف والقوة في نظام التعليم في جامعة القدس من منظور مدخل ضمان الجودة كمدخل يقود إلى تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في جامعة القدس والبالغ عددهم (70) فردا في حينه، وتم أخذ عينة عشوائية بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، ولغرض جمع البيانات استخدم الباحث أسلوب المقابلة وأسلوب الإستبانة التي اشتملت على خمسة محاور. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الإدارة العليا تهتم بصورة نسبية (أعلى من المتوسط بقليل) بتحقيق ضمان جودة خدماتها التعليمية، أما بالنسبة لنظام ضمان الجودة وضمان جودة المدخلات وضمان جودة العمليات وضمان جودة المخرجات، فإن اهتمام الجامعة بضمان جودتها لا يزال متدنيا. أوصى الباحث بضرورة وضع خطة إستراتيجية شاملة على مستوى الجامعة تراعي احتياجاتها المادية والعمرانية والبشرية، وإنشاء وحدة تنظيمية مستقلة، مهمتها ضمان جودة التعليم الجامعي، وزيادة الاهتمام بالخدمات المقدمة للطلبة من خدمات مكتبية وانترنت وتأمين صحي.....الخ، والتي تعاني من النقص والعجز الكبيرين.

دراسة (الملاح، 2005): عنوان الدراسة هو درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ودرجة تأثيرها بالمتغيرات المستقلة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين والناطقين باللغة العربية في جامعات محافظات الضفة الغربية النظامية الستة، وهى جامعة النجاح الوطنية، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس، وجامعة بيت لحم، وجامعة الخليل، من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير للعام الجامعي 2005/2004 والبالغ عددهم (1084) عضو هيئة تدريس. واشتملت عينة الدراسة على (346) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، بحيث تشكل هذه العينة ما نسبته (32%) من المجموع الكلي لأعضاء الهيئة التدريسية. واستخدم الباحث

الإستبانة كأداة دراسة، وتكونت من (73) فقرة موزعة على أربعة مجالات، الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، والمجال الأكاديمي، ومجال النمو المهني، ومجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، كانت متوسطة بنسبة (65%). ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مجالات تحقيق إدارة الجودة الشاملة. أوصى الباحث بالاعتماد على فرق العمل في إنجاز الأعمال، وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي والعمل الجاد بربطها بمشكلات المجتمع وقضاياه التنموية الشاملة، وتوفير التمويل اللازم لإجراء البحوث العلمية، وأن تسعى الجامعات إلى توفير آليات للمحافظة على الاتصال والتواصل مع خريجيها، وزيادة الخدمات المقدمة لأعضاء الهيئة التدريسية وتفعيلها داخل الجامعات.

دراسة (السويطي، 2006): عنوان الدراسة هو اتجاهات المشرفين الأكاديميين المتفرغين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المشرفين الأكاديميين المتفرغين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة، وذلك من خلال التركيز على أساسيات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. تألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفين الأكاديميين المتفرغين العاملين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية وقطاع غزة، والبالغ عددهم (328) مشرفا، وتم أخذ عينة عشوائية منهم بلغ حجمها (177) مشرفا. استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المشرفين المتفرغين في جامعة القدس المفتوحة كانت عالية في ستة عناصر ومحايدة في عنصرين من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن اتجاهاتهم نحو تطبيق التطوير التنظيمي وتطبيق التغيير التنظيمي كانت مرتفعة. قدمت الدراسة مجموعة من الحلول التي اقترحها أفراد عينة الدراسة لتعزيز تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المجالات الأكاديمية والإدارية والفنية في الجامعة، مثل إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لدى العاملين حول مفهوم الجودة، ونشر ثقافتها عن طريق عقد دورات تساعد على تطبيقها، وإصدار النشرات التوضيحية. أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات الهادفة إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة والتحسين المستمر في عملياتها، مع التركيز على الأكاديميين المتفرغين في كل المجالات التي من شأنها رفع مستوأهم الأكاديمي تماشيا مع عمليات التغيير المستمرة محليا وعالميا.

دراسة (مدوخ، 2008): عنوان الدراسة هو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، وكان محور الدراسة حول معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، المنشأة الجامعية، البحث العلمي والخدمة المجتمعية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة، وقد تكونت من (64) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وطبقت على (155) فردا من أفراد عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية هو وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، ووجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين المتعلقة بمتغير الجامعة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وذلك لدى جامعة الأزهر لغياب تطبيق الجودة الشاملة. وأظهرت أيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية). وكان من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث، الحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، والعمل الجاد على نشر مفهوم ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها داخل المؤسسات التعليمية من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز البحث العلمي من خلال توفير ميزانية مجزية له، وتوفير المتطلبات المالية والمادية من كتب ومراجع ومختبرات وتخفيض ساعات العمل الأكاديمي من أجل التفرغ للعمل البحثي. واقترح الباحث القيام بدراسات أخرى تعالج معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتناول متغيرات أخرى غير تلك التي تناولتها هذه الدراسة، وكذلك إجراء دراسات مشابهة على باقي الجامعات الفلسطينية.

دراسة (أبو عامر، 2008): عنوان هذه الدراسة هو واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (أكاديمي إداري، أكاديمي)، والبالغ عددهم (280) فردا، للعام الدراسي (2008/2007)، وقد استجاب منهم (227) فردا، أي ما نسبته (81.1%) من مجتمع الدراسة. قامت الباحثة باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة، تكونت من (71) فقرة، موزعة على (7) مجالات تتعلق بموضوع الدراسة. وبعد أن تم التحقق من صدق الإستبانة وثباتها، تم تطبيقها على عينة الدراسة، وقامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة. ومن أهم نتائج الدراسة

أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (3.45) وبوزن نسبي (69.8%) وبدرجة توافر كبيرة، وتعزو هذه النتيجة إلى مدى اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية في تطبيق الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة، استحداث عمادة لشؤون الجودة والتطوير لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والعمل على تعميق وزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وكذلك إشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي للجودة، وعمل دليل إداري بالجامعة يوضح الوصف الوظيفي لكل موظف وكيفية تنفيذ إجراءات العمل الإدارية.

2.13.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Couch,1999): عنوان الدراسة هو

A measurement of total quality management, in selected North Carolina Community College.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استجابات الإداريين وهيئة التدريس إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة نورث كارولينا، وقد تضمنت الدراسة قياس مدى تأثير بعض المعايير الأخرى في تطبيق الجودة مثل العوامل الشخصية وتشمل (العمر، الجنس، العرق، سنوات التوظيف)، والعوامل المتعلقة بالمؤسسة مثل (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مكان المؤسسة، حجم المؤسسة، ومدى مشاركة المؤسسة في مجتمع إدارة الجودة في كارولينا)، وتم بناء أداة الدراسة بناء على جائزة مالكوم بالدرج للجودة الوطنية، وتم تطبيق الأداة على (368) فردا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. أظهرت نتائج الدراسة عدة نتائج أهمها، أن هناك مستويات مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التي تم فيها تطبيق الأداة، وأن هناك فروق في الاستجابات حول إدارة الجودة الشاملة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت هذه الدراسة أن مدة العمل في الكلية عامل مؤثر في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأما الجوانب الايجابية التي كان لها أثر في تطبيق معايير الجودة أدت إلى تحسين وتطوير الاتصال، وتطوير النظام، وخدمة الزبون وزيادة الإسهام في المشاركة في صنع القرار. أما الجوانب السلبية لتطبيق معايير الجودة شملت عدم التناسق بين فلسفة الكلية والواقع العملي، وضياع الكثير من الوقت، وزيادة كثافة العمل والكثير من العمل الكتابي.

دراسة (Hurst, 2002): عنوان الدراسة هو

Total Quality Management in Higher Education: How Concepts and Processes Manifest Themselves in the Classroom.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها في جامعة (Northwestern Public University)، من خلال الإجابة على السؤالين التاليين: كيف تطبق الجامعة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي الإجراءات التي يتضمنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ استخدم الباحث أسلوب المقابلات، ومراجعة السجلات الصفية وأسلوب الملاحظة كأدوات للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن كليات الجامعة تطبق فعلا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. أوصى الباحث بضرورة تطبيق الطلاب لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق العمل والمشاريع المشتركة والتغذية العكسية لتطوير المشاريع التي يعملون عليها في الصفوف.

دراسة (Hirtz,2002): عنوان الدراسة هو Effective Leadership for Total Quality Management، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، وإمكانية تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري، والحاصلة على جائزة الجودة الشاملة عام (1995)، لتكون بهذا أول مؤسسة تربوية تحصل على هذه المكافأة. ولغرض تطبيق الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة للقيادة كأداة للدراسة، وإجراء تقييم ذاتي لإدارة الجودة الشاملة وفق معايير بالدريج، وقد وزعت الإستبانة على رؤساء الدوائر والموظفين لتقييم رئيس كل دائرة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Mikol, M. 2007): عنوان الدراسة هو Quality Assurance in Australian Higher Education، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة ودراسة أثرها على الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة جنوب سيدني. أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج أهمها، أن استخدام إدارة الجودة الشاملة قد اثر إيجابيا وعزز قدرات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد، وتبين من هذه الدراسة أن التركيز أصبح واضحا على قضايا الجودة والقيادة الأكاديمية وخدمة العملاء، وأن التطوير أصبح مستمرا لنظام المعلومات المؤسسية وتقوية البنية التحتية للأبحاث، وانه قد تم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب.

3.13.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة مع بعضها البعض ومع هذه الدراسة:

- أظهرت نتائج دراسة (العباسي، 2004) بأن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان منخفضا، بينما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية كان متوسطا. أوصت الدراستان أن يتم إنشاء دائرة خاصة بالجودة الشاملة وتلتزم بها إدارة الجامعة.
- كما أوصت دراسة (أبو فارة، 2004) أيضا بإنشاء وحدة تنظيمية مستقلة مهمتها ضمان جودة التعليم الجامعي، إلا أن مجتمع الدراسة عنده كان جميع الإداريين في جامعة القدس، بينما مجتمع الدراسة في هذا البحث هو رؤساء الدوائر الأكاديمية في الجامعة.
- توصلت الدراستان (مدوخ، 2008) و(جريس، 2004) وهذه الدراسة إلى أهم المعوقات التي تحول دون الوصول لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كنتيجة لتحليل وجهة نظر مجتمع البحث لكل دراسة.
- أظهرت الدراستان (أبو فارة، 2004) و(Hirtz, 2002) اعتماد تحقيق الجودة الشاملة على نمط القيادة التربوية السائد، ونسبة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادىء الجودة الشاملة، وكيف يؤدي إلى وجود مستويات مختلفة لتطبيقها في الكليات المختلفة.
- بينت الدراستان (Mikol, 2007) و(Couch, 1999) الآثار الايجابية لاستخدام إدارة الجودة الشاملة في تعزيز قدرات الإدارات في مختلف النواحي.

اختلفت هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة بأنها قامت بعمل دراسة عن واقع الجودة الشاملة في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية المختلفة، واستخدمت النتائج التي توصلت لها لمعرفة مدى توفر الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الشاملة، وصولا إلى توصيات لاستكمال ما هو غير متوفر لديها للنهوض بمستوى الجودة الشاملة إلى أعلى مستوى في ضوء المعايير الدولية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 مقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وأسلوب وأداة جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في بيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة في الوقت الحاضر وتفسيرها والتنبؤ بها كما هي في الواقع، وهو المنهج المناسب والأفضل – في رأي الباحث– لموضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس، ألبالغ عددهم (48) للعام الدراسي 2012/2011. ويوضح الجدول رقم (1.3) ادناه توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الكلية.

جدول رقم (1.3) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الكلية.

الرقم	الكلية	عدد رؤساء الدوائر
.1	الآداب	13
.2	العلوم والتكنولوجيا	7
.3	الدعوة وأصول الدين	3
.4	المهن الصحية	4
.5	الهندسة	3
.6	العلوم الإدارية والاقتصادية	6
.7	الطب	5
.8	طب الأسنان	5
.9	العلوم التربوية	2
المجموع		48

4.3 عينة الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على كامل مجتمع الدراسة الممثل ب 48 رئيس دائرة أكاديمية في جامعة القدس. وزعت الإستبيانات عليهم جميعا، لم يتمكن 7 من تعبئة الإستبانة لأسباب مختلفة، وتم استثناء إستبانتين لعدم استيفاء الشروط، بذلك كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 39 إستبانه. ويوضح الجدول رقم (2.3) الخصائص الديمغرافية للعينة.

جدول رقم (2.3) أ. خصائص العينة الديمغرافية الخاصة برؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس			-
ذكر	30	76.9	
أنثى	9	23.1	
المؤهل العلمي			-
ماجستير	7	17.9	
دكتوراه	32	82.1	

جدول رقم (2.3) ب. خصائص العينة الديمغرافية الخاصة برؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الرتبة الأكاديمية			
محاضر	9	23.1	–
أستاذ مساعد	23	59.0	
أستاذ مشارك	7	17.9	
سنوات الخبرة			
1- 10	18	46.2	–
11- 20	13	33.3	
20 +	8	20.5	

3.5 أسلوب وأداة جمع البيانات

اشتملت هذه الدراسة على كامل مجتمع الدراسة، والإستبانة أداةً لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص موضوع الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية، أعد الباحث إستبانة تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية، اشتمل القسم الأول على بيانات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، والتحصيل العلمي، والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس، في حين ضم القسم الثاني مقياس مستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس، الفقرات من 1–48، وزعت على أربعة محاور هي: المناهج الدراسية، الفقرات 1–13، والبحث العلمي، الفقرات 14–24، والقياس والتقويم، الفقرات 25–35، وهيئة التدريس، الفقرات 36–48، أما القسم الثالث وهو مستوى الأداء الإداري، الفقرات 49– 76، وزعت على ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الفقرات 49–56، والموارد المالية والمادية، الفقرات 57–69، وخدمة المجتمع، الفقرات 70–76. علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم ثلاثي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: مرتفع، متوسط وضعيف.

6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.3) (في الملاحق ص 102).

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) أن التحليل العاملي لجميع قيم فقرات أداة الدراسة الخاصة برؤساء الدوائر الأكاديمية مقبول إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس الجودة الأكاديمية والأداء الإداري في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية على ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم (3.3). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
.1	المناهج الدراسية	13	0.84
.2	البحث العلمي	11	0.85
.3	القياس والتقويم	11	0.90
.4	الهيئة التدريسية	13	0.84
.5	الهيكل التنظيمي	8	0.79
.6	الموارد المالية والمادية	13	0.91
.7	خدمة المجتمع	7	0.77
.8	الدرجة الكلية	76	0.95

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات. (الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الإستبانة).

1.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة مرتفع 3 درجات، متوسطة درجتين، وقليلة درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة، ازداد مستوى الجودة الأكاديمية والأداء الإداري والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت أسئلة الدراسة، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (t.test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار توكي (tukey test)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم (4.3). مفتاح المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الجودة
1-1.66	ضعيف
1.67-2.33	متوسط
2.34-3	مرتفع

الفصل الرابـع

تحليل البيانات ومناقشة النتائـج

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لنتائج الدراسة، حول الاستحقاقات المؤسسية للجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية، من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية فيها، للإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 أسئلة الدراسة

يتناول التحليل الإجابة على أسئلة الدراسة:

1.2.4 السؤال الأول

ما مستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية في محاور الدراسة السبعة والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4). الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية في محاور الدراسة السبعة والدرجة الكلية

محاور الدراسة	الأعداد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
المناهج الدراسية	39	2.33	0.36	77.66	متوسط
الهيئة التدريسية	39	1.97	0.37	65.66	متوسط
القياس والتقويم	39	1.87	0.44	62.33	متوسط
البحث العلمي	39	1.82	0.40	60.66	متوسط
الهيكل التنظيمي	39	1.82	0.40	60.66	متوسط
خدمة المجتمع	39	1.77	0.37	59.00	متوسط
الموارد المالية والمادية	39	1.72	0.47	57.33	متوسط
الدرجة الكلية	39	1.92	0.28	64.00	متوسط

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن مستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المستوى على الدرجة الكلية (1.92)، مع انحراف معياري (0.28)، وقد تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بين (1.72–2.33)، وبنسب مئوية (57.33–77.66). وقد جاء في مقدمته: المناهج الدراسية ، الهيئة التدريسية، ألقياس والتقويم، ألبحث العلمي، ألهيكل التنظيمي، خدمة المجتمع ثم الموارد المالية والمادية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الملاح، 2005)، حيث توصلت إلى أن درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كان متوسطا. أما في دراسة (العباسي، 2004)، فكان من نتائج الدراسة أن واقع النظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير الجودة الشاملة كان منخفضا.

يتضح من الجدول (4.1) أن إشكالية توفر الموارد المالية تمثل ابرز المعيقات، وينعكس ذلك بشكل مباشر على قدرة الجامعة على خدمة المجتمع.

2.2.4 السؤال الثاني

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).

جدول رقم (2.4). أ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتوصيف المادة.	2.92	0.27	97.33	مرتفع
توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لوضوح الأهداف	2.74	0.54	91.33	مرتفع
المناهج الدراسية ملائمة مع التقدم العلمي العالمي لمتطلبات سوق العمل	2.56	0.59	85.33	مرتفع
المناهج الدراسية ملائمة مع التقدم العلمي العالمي لمتطلبات حاجات المجتمع	2.44	0.59	81.33	مرتفع
توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لانسجام تقييم أداء الطالب وفقا لأهداف المساق (الاختبارات)	2.41	0.54	80.33	مرتفع
توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتحديد المخرجات العلمية المستهدفة	2.33	0.66	77.66	متوسط
توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لواجبات الطالب.	2.31	0.69	77.00	متوسط

جدول رقم (2.4). ب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
تتم متابعة أساليب التدريس وتقييمها من أجل العمل على تطويرها بما يتلائم مع متطلبات التطور العلمي، حتى تكون مخرجات البرنامج الدراسي متوافقة مع المعايير العالمية	2.28	0.60	76.00	متوسط
تقوم الجامعة بتقييم مناهجها الدراسية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتحسينها وتطويرها	2.18	0.64	72.66	متوسط
يوجد برنامج تطبيقي (تأهيلي) للطلبة من أجل إعدادهم للعمل في تخصصاتهم	2.13	0.73	71.00	متوسط
توفر الجامعة الأجهزة المساعدة والأدوات التوضيحية والمختبرات لكل مجال معرفي	2.05	0.68	68.33	متوسط
توجد أهداف سنوية على مستوى الكليات والدوائر متوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس تعمل على تحقيقها	2.03	0.62	67.66	متوسط
تتبنى إدارة الجامعة فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة لرفع مستواها التعليمي	1.95	0.60	65.00	متوسط

يوضح الجدول رقم (2.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية بجامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد رؤساء الدوائر الأكاديمية وجود خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتوصيف المادة، بالإضافة إلى وجود خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لوضوح الأهداف، مما يدل على مدى اهتمام إدارة جامعة القدس بالمناهج الدراسية المعتمدة لديها للمحافظة على مستوى أكاديمي عال لخريجيها من أجل خدمة الوطن والخريج وكذلك لرفع مستوى الجامعة الأكاديمي بين باقي الجامعات. وكانت أقل المؤشرات أهمية تبنى إدارة الجامعة فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة لرفع مستواها التعليمي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. وهذا يدل على عدم اهتمام إدارة الجامعة بالتركيز على إقامة وحدة للجودة الشاملة فيها لمتابعة

استحقاقاتها بالالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالنسبة للمناهج الدراسية وغيرها، وهذه إحدى الاستحقاقات المؤسسية المطلوب تنفيذها من إدارة الجامعة. تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (العباسي، 2004)، التي أشارت إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية الأكاديمية، واختلفت عن دراسة (Hurst, 2002) ألتي توصلت إلى أن جامعة (Northwestern Public University) تطبق معايير الجودة الشاملة.

3.2.4 السؤال الثالث

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4). أ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
تقيم الجامعة علاقات وتبرم اتفاقيات تعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات العربية والأجنبية والمؤسسات التي تدعم البحث العلمي وتقيم مشاريع علمية مشتركة	2.31	0.69	77.00	متوسط
تقوم الجامعة باتفاقيات تعاون مع الجامعات العالمية لتوفير مصادر معلومات متنوعة كافية لتسهيل القيام بالأبحاث العلمية ومتابعة التطور العلمي	2.18	0.60	72.66	متوسط
تقوم الجامعة بتطوير مكتبتها بشكل دوري وتحدث الإمكانات المتوفرة لديها من كتب وأجهزة تكنولوجية	2.00	0.72	66.66	متوسط
توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في منح إجازات التفرغ العلمي حسب آلية واضحة	1.92	0.66	64.00	متوسط

جدول رقم (3.4). ب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
توفر الجامعة بيئة تنظيمية داعمة وتسهيلات خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية لتوفير الوقت اللازم للأبحاث العلمية، وذلك بتقليل العبىء الأكاديمي عليهم بما يتناسب مع طبيعة البحث	1.90	0.64	63.33	متوسط
توفر الجامعة البيئة المناسبة والإمكانيات اللازمة من أماكن ووسائل تكنولوجية ومختبرات ومصادر معلومات مناسبة، وكل ما يلزم للقيام بالأبحاث العلمية على اختلاف أشكالها	1.85	0.63	61.66	متوسط
توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في الندوات	1.69	0.65	56.33	متوسط
توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم نشر الأوراق العلمية في المجلات العالمية	1.64	0.62	54.66	متوسط
توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في ورش العمل العلمية	1.62	0.59	54.00	متوسط
توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته للمشاركة في المؤتمرات	1.59	0.59	53.00	متوسط
توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم إقامة مراكز ومشاريع بحثية	1.38	0.49	46.00	متوسط

يوضح الجدول رقم (3.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تقيم الجامعة علاقات وتبرم اتفاقيات تعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات العربية والأجنبية والمؤسسات التي تدعم البحث العلمي وتقيم مشاريع علمية مشتركة، تلاه حرص الجامعة على عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات العالمية لتوفير مصادر معلومات متنوعة كافية لتسهيل القيام بالأبحاث العلمية ومتابعة التطور العلمي. وهذا يدل على اهتمام الجامعة الكبير بالبحث العلمي ومتابعة تطوراته والمشاركة مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات على اختلاف مستوياتها للرقي بمستوى البحث العلمي إلى أعلى درجة ممكنة. وكانت أقل المؤشرات أهمية وجود موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم إقامة مراكز ومشاريع بحثية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

ويعزو الباحث ذلك للضائقة المالية التي تمر بها الجامعة. وكما هو واضح بالنسبة لنتائج محور البحث العلمي وباقي المحاور، فهي متطابقة مع نتائج السؤال الأول حول مستوى الجودة الأكاديمية في جميع المحاور حيث حظي بند الموارد المالية والمادية بأقل متوسط حسابي، ويكشف ذلك دقة إجابة المستجوبين، وهذا متوقع كون مجتمع الدراسة من الأكاديميين (رؤساء دوائر أكاديمية). تشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو فارة، 2004) ألتي أشارت إلى أن التمويل اللازم لإجراء البحوث العلمية غير كاف. وهي نفس النتيجة التي توصلت لها دراسة (الملاح، 2004).

4.2.4 السؤال الرابع

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4). أ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمدخلات (الأساتذة، الطلاب، أنظمة التسجيل وآليات الاستقطاب والتعيين)	2.23	0.66	74.33	متوسط
يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للعمليات (الأداء الأكاديمي)	2.10	0.68	70.00	متوسط
تطبق الجامعة أسلوب التغذية الراجعة حول مستوى الأداء من أجل تطويره وتحسينه على هيئة التدريس والعاملين	1.90	0.50	63.33	متوسط
تطبق الجامعة أسلوب التغذية الراجعة حول مستوى الأداء من أجل تطويره وتحسينه على الطلبة	1.90	0.50	63.33	متوسط
تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييمات في تحسين وتطوير الوضع القائم	1.87	0.65	62.33	متوسط

جدول رقم (4.4). ب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمخرجات (مستوى المعرفة)	1.85	0.70	61.66	متوسط
تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييمات في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية	1.82	0.55	60.66	متوسط
تناقش إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع الطلبة	1.77	0.70	59.00	متوسط
تعتمد الجامعة أساليب فعالة للتقييم تستخدمها لأغراض المسائلة والتحسين والتطوير	1.74	0.49	58.00	متوسط
تعتمد الجامعة أساليب فعالة للتقييم بهدف تحليل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها	1.72	0.56	57.33	متوسط
تناقش إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	1.69	0.69	56.33	متوسط

يوضح الجدول رقم (4.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: وجود أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمدخلات (الأساتذة، الطلاب، أنظمة التسجيل وآليات الاستقطاب والتعيين)، تلاه وجود أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للعمليات (الأداء الأكاديمي). وذلك يبين مدى اهتمام إدارة جامعة القدس بالقيام بالقياس والتقويم من أجل متابعة الجودة الشاملة للمحافظة على مستواها المميز.

وكانت أقل المؤشرات أهمية مناقشة إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. يرى الباحث أن إدارة الجامعة لا تعطي نتائج القياس والتقويم التي تقوم بها الاهتمام

الكافي بسبب عدم وجود وحدة للجودة في الجامعة والتي من واجبها متابعة هذه النتائج للاستفادة منها لإيجاد الحلول المناسبة للعقبات التي تواجهها بالطريقة المناسبة.

2.2.4 السؤال الخامس

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

جدول رقم (5.4). أ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
توجد تعليمات واضحة لتوزيع العبىء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجات العلمية، على التدريس والأعمال الإدارية والبحث العلمي والإشراف على رسائل الماجستير	2.51	0.64	83.66	مرتفع
تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في التدريس	2.28	0.60	76.00	متوسط
تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في المشاركة في المؤتمرات والحلقات الدراسية وورش العمل	2.28	0.72	76.00	متوسط
من أجل تنفيذ رسالتها تقوم الجامعة بمتابعة دورية لمعرفة كفايتها من أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم	2.26	0.59	75.33	متوسط
تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في البحث العلمي	2.18	0.68	72.66	متوسط
يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس وفقا لأنظمة محددة للتعيين، ومعلن عنها ومن قبل لجان متخصصة	2.18	0.68	72.66	متوسط
من أجل تنفيذ رسالتها تقوم الجامعة بتطوير وتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس المهنية	2.15	0.58	71.66	متوسط
تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في خدمة المجتمع المحلي	2.13	0.73	71.00	متوسط
يوجد لدى الجامعة أنظمة لتطوير كفاءات العاملين من أجل تحسين الأداء	1.90	0.64	63.33	متوسط

جدول رقم (5.4). ب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
توفر الجامعة المكاتب والخدمات اللائقة لأعضاء هيئة التدريس	1.56	0.75	52.00	ضعيف
تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي	1.41	0.49	47.00	ضعيف
تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس	1.41	0.49	47.00	ضعيف
تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع المحلي	1.36	0.53	45.33	ضعيف

يوضح الجدول رقم (5.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: وجود تعليمات واضحة لتوزيع العبء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجات العلمية، على التدريس والأعمال الإدارية والبحث العلمي والإشراف على رسائل الماجستير، تلاه تحفيز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في التدريس. وهذا يبين أن لدى الجامعة اهتمام كبير بمستوى الجودة الأكاديمية للجامعة بالنسبة لتنظيم عمل الهيئة التدريسية للقيام بعملها على أحسن وجه من ناحية التدريس والأعمال الإدارية والبحث العلمي والإشراف على رسائل الماجستير. وكانت أقل المؤشرات أهمية منح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع المحلي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. وهذا يدل على مستوى الضائقة المالية التي تواجهها الجامعة، وذلك لمنح مكافئات لأعضاء هيئة التدريس وفي المجالات المذكورة.

6.2.4 السؤال السادس

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

جدول رقم (6.4). المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
يوجد وصف وظيفي لكل الوظائف على اختلاف أنواعها يوضح الصلاحيات والواجبات والحقوق للعاملين	2.28	0.64	76.00	متوسط
الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة لمواجهة المعوقات وحل الإشكاليات وفقا للصلاحيات	1.92	0.66	64.00	متوسط
يوجد للجامعة خطة إستراتيجية يتم تنفيذها من خلال الوحدات الإدارية كل حسب وظيفته، وبجدول زمني واضح	1.87	0.69	62.33	متوسط
يوجد على الهيكل التنظيمي وحدة خاصة للجودة الأكاديمية	1.85	0.70	61.66	متوسط
تعمل الجامعة على متابعة أدائها ميدانيا وفقا للهيكلية الإدارية	1.77	0.58	59.00	متوسط
تهتم إدارة الجامعة بتوفير الأجواء العلمية الملائمة وتستخدم الموارد البشرية والمادية والتقنية استخداما أمثل	1.77	0.58	59.00	متوسط
تعتمد الإدارة الجامعية معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس	1.64	0.58	54.66	ضعيف
يوجد لدى الجامعة أنظمة حوافز ومكافآت للعاملين في الجامعة	1.49	0.60	49.66	ضعيف

يوضح الجدول رقم (6.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: وجود وصف وظيفي لكل الوظائف على اختلاف أنواعها يوضح الصلاحيات والواجبات والحقوق للعاملين، تلاه تأكيد أفراد العينة أن الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة لمواجهة المعوقات وحل الإشكاليات وفقا للصلاحيات. وذلك حسب رأي الباحث يرجع للاهتمام الواضح لإدارة الجامعة بتنظيم الهيكل التنظيمي لديها من أجل تسيير أمورها الإدارية بالمستوى المطلوب. أما بالنسبة لفقرة تعتمد الإدارة الجامعية معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس. وكان أقل المؤشرات أهمية وجود أنظمة حوافز ومكافآت للعاملين في الجامعة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. وذلك حسب رأي الباحث يعود لعدم وجود معايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية، ولا تشارك هيئة التدريس في عملية الاختيار. وهذا يشكل نقطة ضعف لدى الإدارة العليا للجامعة يتوجب عليها العمل على تغييرها. أما بالنسبة لأنظمة الحوافز ومكافآت العاملين، فقد حظيت بمتوسط حسابي ضعيف، سببه يعود للازمة المالية الخانقة التي تمر بها الجامعة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (مدوخ، 2008)، التي أشارت إلى المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى).

10.2.1السؤال السابع

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

جدول رقم (7.4). المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
توفر الجامعة المرافق الخدماتية المناسبة للطلبة (دورات مياه، كفتيريات، ساحات داخلية وخارجية، قاعات رياضية .....الخ)	2.23	0.70	74.33	متوسط
تتوفر لدى الجامعة المباني المجهزة الكافية لأداء المهمة المنوطة بها	1.90	0.68	63.33	متوسط
تتوفر لدى الجامعة جميع الاحتياجات المادية والتكنولوجية والمختبرات الكافية لخدمة الطلبة والهيئة التدريسية لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة	1.85	0.70	61.66	متوسط
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من ساحات ومواقف سيارات	1.82	0.68	60.66	متوسط
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من قاعات	1.74	0.71	58.00	متوسط
يوجد لجنة رقابة تتكون من خبراء ومختصين تقوم بمراجعة الموازنات المقدمة، وتتابع تنفيذها السليم بشفافية ونزاهة، من أجل استمرارية التنفيذ بالشكل السليم وعدم الوقوع في أزمات	1.72	0.68	57.33	متوسط
يوجد لدى الجامعة مباني كافية لتستوعب أعداد الطلبة	1.69	0.69	56.33	متوسط
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مباني	1.69	0.69	56.33	متوسط
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مختبرات	1.67	0.70	55.66	متوسط
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مكتبات	1.64	0.66	54.66	ضعيف
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من أجهزة	1.64	0.74	54.66	ضعيف
يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من ملاعب	1.59	0.63	53.00	ضعيف
الموارد المالية للجامعة كافية ومضمونة وتغطي جميع بنود الموازنة	1.28	0.56	42.66	ضعيف

يوضح الجدول رقم (7.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية بجامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توفير الجامعة للمرافق الخدماتية المناسبة للطلبة (دورات مياه، كفتيريات، ساحات داخلية وخارجية، قاعات رياضية .....الخ)، تلاه توفر المباني المجهزة الكافية لأداء المهمة المنوطة بها. وذلك لحرص الجامعة

على توفير ما تستطيع من موارد أساسية وبنية تحتية من أجل تلبية حاجات الجامعة من أجل المحافظة على جودة أكاديمية متميزة تستطيع استثمارها للتطوير. وكان أقل المؤشرات أهمية أن الموارد المالية للجامعة كافية ومضمونة وتغطي جميع بنود الموازنة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. مما يدل على المشكلة المالية الحقيقية التي تواجهها الجامعة، بحيث تعجز عن القيام ببعض المتطلبات الأساسية المطلوبة لاستمرارية المحافظة على الجودة الأكاديمية لديها. تشابهت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبوفارة، 2004) بأن جامعة القدس تعاني من النقص الحاد في توفير المواد المالية اللازمة لتوفير الجودة الأكاديمية لديها.

2.10.3 السؤال الثامن

ما مستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية؟

للإجابة عن السؤال السابق قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

جدول رقم (8.4). أ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
تقدم الجامعة معلومات للجمهور عن الجامعة بشكل واضح، وتعد المنشورات حول سياساتها (القبول، التسجيل، الانتقال والتخصصات المتوفرة في الجامعة)، وتقدم تفاصيل عن المواد التي تدرس فيها	1.95	0.56	65.00	متوسط
تسعى الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي قبل خروجهم إلى سوق العمل	1.95	0.56	65.00	متوسط
يوجد وحدة خاصة تعمل على تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي وسوق العمل	1.82	0.64	60.66	متوسط

جدول رقم (8.4). ب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية

مستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	مستوى الجودة
يوجد وحدة خاصة تشرف على مراكز ومشاريع لخدمة المجتمع	1.74	0.63	58.00	متوسط
تقوم الجامعة بدراسة احتياجات المجتمع ثم تستحدث التخصصات الجديدة التي تلبي هذه الاحتياجات	1.67	0.53	55.66	متوسط
تستخدم نشاطات البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتنميته	1.67	0.53	55.66	متوسط
تقوم الجامعة بدراسة احتياجات المجتمع ثم تقدم المشاريع التي تلبي هذه الاحتياجات	1.62	0.54	54.00	ضعيف

يوضح الجدول رقم (8.4) مستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تقدم الجامعة معلومات للجمهور عن الجامعة بشكل واضح، وتعد المنشورات حول سياساتها (القبول، التسجيل، الانتقال والتخصصات المتوفرة في الجامعة)، وتقدم تفاصيل عن المواد التي تدرس فيها، وأن الجامعة تسعى إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي قبل خروجهم إلى سوق العمل. وهذا يؤكد حرص إدارة الجامعة على العمل لأخذ دورها في خدمة المجتمع وعمل ما تستطيعه لذلك. وكان أقل المؤشرات أهمية دراسة الجامعة لاحتياجات المجتمع، ثم تقدم المشاريع التي تلبي هذه الاحتياجات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه. وهذا يعني أن الجامعة يجب أن تعطي موضوع اختيار تخصصات جديدة ونشاطات البحث العلمي التي تعنى بحل مشكلات المجتمع وتنميته، وكذلك تقديم مشاريع للمجتمع بعد دراسة احتياجاته، وأيضا متابعة نشاطات مراكز الجامعة الموجودة لخدمة المجتمع والاهتمام بها ودعمها بالشكل المناسب. تشابهت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جريس، 2004) التي توصلت إلى أن جامعة بيرزيت لا تراعي حاجة السوق في طرح تخصصاتها، من أجل تلبية الحاجة لتنمية المجتمع والتخصصات المناسبة لذلك.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي استنتاجات الدراسة والتوصيات المقترحة من قبل الباحث، مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة، وأهدافها، إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت، وبلورة بعض التوصيات استنادا لنتائج الدراسة.

2.5 الاستنتاجات

- الاهتمام الواضح من قبل إدارة جامعة القدس بكل ما يتعلق بالمناهج الدراسية.
- هناك اهتمام واضح لدى إدارة الجامعة بالنسبة للبحث العلمي وتطويره.
- بالنسبة لمحور القياس والتقويم فإن البنية الأساسية لتنفيذه موجودة حسب النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، ولكن ينقصها المتابعة بالنسبة للاستفادة من النتائج وتقديم الحلول المناسبة للمعيقات التي تواجهها.
- يوجد لدى الجامعة قوانين واضحة بالنسبة لتنظيم عمل هيئة التدريس للقيام بواجباتها على أحسن وجه.
- يوجد لدى الجامعة مقومات إدارية جيدة، وهيكل تنظيمي مرن وفعال، بحسب نتائج هذه الدراسة، ولكن الجامعة لا تعتمد معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية.

- لا يوجد لدى الجامعة أنظمة حوافز ومكافآت للعاملين في الجامعة، حسب وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية، وهذا يشكل نقطة ضعف إدارية واضحة، والسبب يعود للعجز المالي الذي تمر به الجامعة، ويجب إيجاد الحلول له.
- تعاني الجامعة من أزمة مالية خانقة تؤثر على جميع نشاطاتها وعلى تطبيق خططها الإستراتيجية الساعية للتطوير، كما أوضحت نتائج هذا البحث في محاور البحث العلمي، الهيئة التدريسية والموارد المالية والمادية.
- بالنسبة لخدمة المجتمع فإن إدارة الجامعة تقوم بجهد كبير لتحقيق رسالتها لخدمة المجتمع.
- ظهر واضحا نتيجة هذه الدراسة أن هناك استحقاقات مؤسسية يجب على الجامعة تنفيذها لكي تتجاوز المعوقات التي تحول دون وصول مستوى الجودة الأكاديمية لدى الجامعة للمستوى المرجو بالنسبة للمعايير العالمية التي قامت هذه الدراسة ببحثها.

استنتجت هذه الدراسة وجود معوقات أساسية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة القدس يتلخص بما يلي:

أ –يوجد وحدة خاصة للجودة الشاملة في الجامعة.
ب –الموارد المالية غير كافية لدعم نشاطات الجامعة المختلفة.
ج –المعايير التي تستخدمها إدارة الجامعة لاختيار القيادات الإدارية غير واضحة.
د –أنظمة الحوافز والمكافآت للعاملين في الجامعة غير مطبقة.
هـ –بعد إجراء القياس والتقويم في الجامعة، لا تقوم الإدارة باستثمارها لإيجاد الحلول المناسبة.
و –الجهد الذي تقوم به الجامعة لخدمة المجتمع غير كاف.

3.5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، والمعبَر عنها بتحليل البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة، ولتنفيذ الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الأكاديمية في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية، يوصي الباحث إدارة الجامعة بما يلي:

- ضرورة إنشاء وحدة خاصة للجودة الشاملة في الجامعة تضم خبراء ومختصين، وتوفير الدعم الكافي لها.
- ضرورة إنشاء دائرة لتنمية الموارد المالية، تسعى لإيجاد موارد مالية ثابتة، ولزيادة مدخلات الجامعة من خلال المراكز والمعاهد والكليات الموجودة، من خلال:

أ - إقامة مشاريع مختلفة يكون هدفها توفير الدعم المالي الكافي.

ب - تفعيل الاستشارات المختلفة لدعم السلطة الفلسطينية، والقطاع الخاص (تتقاضى عليها أجر).

ج - اتفاق مع القطاع الخاص من خلال إنشاء شراكة عامة، لخدمة المجتمع المحلي وتوفير دعم مالي للجامعة.

د - إنشاء جمعيات أصدقاء جامعة القدس أسوة بجمعية أصدقاء جامعة القدس في أبو ظبي، هدفها دعم الجامعة ماليا.

- متابعة نتائج القياس والتقويم، والاهتمام بتقويم جميع أشكال التقصير في تطبيق المعايير الأكاديمية.
- إيجاد معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية.
- زيادة الجهد الذي تقوم به الجامعة لخدمة المجتمع.
- إعداد أبحاث ساعية لإمكانية توفير التمويل الذاتي في جامعة القدس.
- إشراك هيئة التدريس والموظفين في وضع قائمة بالأفكار المتعلقة بالمتغيرات الممكنة في الحرم الجامعي، واختيار المناسب وتطبيقه، أسوة بالتجربة التي قامت به جامعة نورث وست ميزوري ستيت، للوصول إلى النتائج التي وصلت لها، وهي ما تحتاجه الجامعة لحل الكثير من مشاكلها.

كما يوصي الباحث بما يلي:

- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة تركز على الجودة الإدارية والمالية في جامعة القدس.
- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة في باقي جامعات الوطن، ثم عمل دراسات مقارنة بينها على ضوء النتائج التي ستتوصل إليها.

المراجع العربية

- القرآن الكريم. (ألكهف، آية 30)
- أبو عامر، آ. (2008): "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، ي. (2003): "تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الفلسطينية"، ورقة علمية أعدت للمؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (جامعة الزرقاء الأهلية)، الزرقاء الأردن في الفترة 21–23 تشرين أول.
- أبو فارة، ي. (2004): "دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني (جامعة القدس المفتوحة)، رام الله، في الفترة من 3–2004/7/5.
- بدح، أ. (2006): "أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ألعدد 46، القاهرة.
- الترتوري م. وجويحان أ. (2006): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، ط 1، دار المسيرة، عمان.
- جريس، إ. (2004): "إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- جودة، م. (2004): "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ألأردن.
- حمود، ك. (2002): "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- الدرادكة م. (2006): "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار الصفاء عمان.
- زاهر، ض. (2005): "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة دليل عملي"، ط 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السعود، ر. (2002): "إدارة الجودة الشاملة"، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مج 18، ع2، عمان، الأردن.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، (1998): مادة رقم 10 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي، منشورات وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
- السويطي، ش. (2006):"اتجاهات العاملين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

- طعيمة، ر. وآخرون، (2006): "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان، الأردن.
- العباسي، ع. (2004): "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- عشيبة ف. (2000): "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، ورقة عمل قدمت في المؤتمر العلمي المصاحب للدورة 33 لمجلس اتحاد الجامعات العربي، الجامعة اللبنانية، بيروت 17–19 نيسان.
- علاونة، م. (2004): "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية"، بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني (جامعة القدس المفتوحة)، رام الله، في الفترة من 3–2004/7/5.
- علي، ل. (2009): "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر– المبررات والمتطلبات الأساسية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج خضر، الجزائر.
- عليمات، ص. (2004): "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية–التطبيق ومقترحات التطوير"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان.
- عقيلي، ع. (2001): "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، "وجهة نظر"، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- الفضل، م. ألطائي، ي. (2004): "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، "منهج كمي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الفرا، م. (2002): "واقع البحث العلمي في جامعات غزة"، كليات التجارة كحالة دراسية، ورقة عمل مقدمة لورشة العمل حول التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والطموح، غزة.
- فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، (2003): الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، "تعليمات اعتماد البرامج الأكاديمية"، رام الله.
- فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، (2008): الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، "الدليل الإرشادي للتقييم الذاتي والخارجي لمؤسسات التعليم العالي"، فلسطين.
- فلسطين، وزارة التعليم العالي، 2012: قانون رقم (12)، لسنة 1998، مادة رقم (15)، بند رقم (2).

- قويدر ع. وإبراهيم ع. (2005): "الإطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات – الفلسفة والمنطلقات"، المؤتمر التربوي الخامس – جودة التعليم الجامعي، 11–13 نيسان، جامعة البحرين، البحرين.
- كاتبة س. (2004): "التجربة الفلسطينية الأولى في تقويم التعليم الجامعي"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3–2004/7/5.
- مجاهد م. وبدير م. (2006): "الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان.
- مدوخ، ن. (2008): "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- مصر، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم والاعتماد (2008): " الدليل الإرشادي لتوفير المتطلبات اللازمة لضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي"، الإصدار الأول 2008، الجزء الأول، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، ي. (2005): "الإدارة التربوية – مدخل جديد لعالم جديد"، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- المعاهد والمراكز، (2011): مكتب مدير المعاهد والمراكز في جامعة القدس.
- المنيف، أ. (1998): "إستراتيجية الإدارة اليابانية"، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الموسوي، ن. (2003): تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، ألعدد (67)، ص ص 87–117.
- النجار، ف. (2000): "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، إتراك للنشر والتوزيع, ألقاهرة.

المراجع الأجنبية

- Couch, G.(1999): "A measurement of total quality management, in selected North Carolina Community College", DIA-A 60/05, p.1433.
- Deming, E. (1982): "Out of the Crisis", Massachusetts of Technology, Center for Advanced Education Services, Cambridge, Massachusetts, U.S.A.
- Heizer, Jay, and Barry Render, (2001), "Operations Management", Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Hirtz, p. (2002): "Effective leadership for total quality management", (Doctoral Dissertation, University of Missouri-Rulla, AAT 3053626).
- Ishikawa, K. (1988): "Total Quality Control", Printice Hall, U.S.A.
- Joran, J. (1992): "Joran on Quality by Design", Free Press, Japan.
- Sallis, E. 1993: "Total Quality Management in Education", Philadelphia, Kogan Page, Stylus Publishing Inc. U.S.A.
- Saylor, J. (1996): "Total Quality Management, Simplified", Mcgraw-Hill (Tx), U.S.A.

المواقع الإلكترونية:

- إتحاد الجامعات العربية، (2008): دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد. http://www.aaru.edu.jo/aaru/mjles/godewatemad.pdf 1/11/2011
- جامعة القدس، (2010): "النظام الداخلي".

http://www.alquds.edu/images/stories/university-bylaw/univ-law-1.pdf 1/11/2011

- جامعة أم القرى، (2011): http://uqu.edu.sa/development-quality/ar/2900 1/11/2011
- جامعة الملك سعود، (2011):

http://ksu.edu.sa/SITES/KSUARABIC/DEANSHIPS/QUALITY/Pages/Targets.aspx 1/11/2011

- جامعة الملك عبد العزيز،(2011): http://total-quality.kau.edu.sa 1/11/2011
- جامعة المنيا، (2011): http://www.minia.edu.eg 1/11/2011
- جامعة الخليل، (2011):

http://www.hebron.edu/index.php/ar/administration/-.html 2/11/2011

- جامعة القدس المفتوحة، (2011):

http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pageId=2792 2/11/2011

- جامعة الأقصى، (2011):

http://www.alaqsa.edu.ps/site/centers/centers.aspx?ParId=2120&PageId=2120 2/11/2011

- الجامعة الإسلامية، (2011): http://quality.iugaza.edu.ps 2/11/2011
- جامعة عين شمس، 2011: http://www.shams.edu.eg/arabic/search.php 3/11/2011
- جامعة البتراء، 2011:

http://www.uop.edu.jo/QA/default.aspx?lang=ar&location=default&page=83 3/11/2011

- فلسطين، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي، (2010):

http://www.aqac.mohe.gov.ps 3/11/2011

- فلسطين، وزارة التعليم العالي، 2012:

http://www.mohe.pna.ps/FactsAndFigures.htm 4/10/2012

- ويب ماتركس، 2011:

http://www.webometrics.info/en/aw?page=1 4/10/2011

جامعة سانفورد، 2012:

http://www.stanford.edu/dept/as/QA/#BenefitsOfASQA 4/10/2011

- European Association for Quality Assurance in Higher Education, (2009): "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", Helsinki, Finland: http://www.google.com/search?sourceid=navclient&aq=0&oq=&ie=UTF-8&rlz=1T4ADSA_enIL378IL378&q=european+association+for+quality+assurance+in+higher+education+2009&gs_upl=0l0l0l2870lllllllllll0&aqi=s31 19/10/2011
- Hurst, C. (2002): "Total Quality Management in Higher Education: How Concepts and Processes Manifest Themselves in the Classroom". (Doctoral Dissertation, University of Idaho, AAT 3055388). ftp://124.42.15.59/ck/2011-04/350/100/628/694/Total%20Quality%20Management%20in%20higher%20education%20How%20concepts%20and%20processes%20manifest.pdf 10/7/2011
- Keen, S. (2010): "ISO 9000 History & terminology": http://www.iso9001help.co.uk/Question.htm 26/10/2011
- Mikol, M. (2007): "Quality Assurance in Australian Higher Education", A case study of the University of Western, Sydney Nepean, (online). http://www.oecd.org/dataoecd/49/3/1870952.pdf 14/7/2011

ملحق رقم 1: إستبانة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية الريفية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أسئلة الإستبانة

حضرة رئيس/ة دائرة .....المحترم/ة

يقوم الباحث بإعداد دراسة من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بعنوان: "الاستحقاقات المؤسسية لتحقيق الجودة الشاملة في جامعة القدس في ضوء المعايير الدولية"، ولتحقيق هذه الدراسة أعد الباحث أداة الدراسة وهي الإستبانة، وتتكون من سبعة مجالات (المناهج الدراسية، البحث العلمي، القياس والتقويم، هيئة التدريس، الهيكل التنظيمي، الموارد المادية والمالية وخدمة المجتمع). يتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الدوائر الأكاديمية في الجامعة.

لذا ارجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الإستبانة بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها (كما توجد عليه في واقع دائرتكم في جامعة القدس)، علما بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحث/علاء الدين حواش

القسم الأول: بيانات عامة:

الجنس: 1) ذكر 2) أنثى

المؤهل العلمي: 1) ماجستير 2) دكتوراه

الرتبة الأكاديمية: 1) مدرس 2) محاضر 3) أستاذ مساعد 4) أستاذ مشارك 5) أستاذ

سنوات الخبرة في العمل الجامعي: 1) 1 – 10 سنوات 2) 11 – 20 سنة 3) أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: الأداء الأكاديمي:

ارجو الإجابة بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها

الرقم	الفقرات	مرتفع	متوسط	ضعيف
	المجال الأول: المناهج الدراسية			
1	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتوصيف المادة.			
2	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لوضوح الأهداف			
3	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتحديد المخرجات العلمية المستهدفة			
4	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لانسجام تقييم أداء الطالب وفقا لأهداف المساق(الاختبارات)			
5	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لواجبات الطالب			
6	توجد أهداف سنوية على مستوى الكليات والدوائر متوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس تعمل على تحقيقها			
7	المناهج الدراسية ملائمة مع التقدم العلمي العالمي لمتطلبات سوق العمل			
8	المناهج الدراسية ملائمة مع التقدم العلمي العالمي لمتطلبات حاجات المجتمع			
9	يوجد برنامج تطبيقي (تأهيلي) للطلبة من أجل إعدادهم للعمل في تخصصاتهم			
10	توفر الجامعة الأجهزة المساعدة والأدوات التوضيحية والمختبرات لكل مجال معرفي			
11	تتم متابعة أساليب التدريس وتقييمها من أجل العمل على تطويرها بما يتلائم مع متطلبات التطور العلمي، حتى تكون مخرجات البرنامج الدراسي متوافقة مع المعايير العالمية			

الرقم	الفقرات	مرتفع	متوسط	ضعيف
12	تتبنى إدارة الجامعة فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة لرفع مستواها التعليمي			
13	تقوم الجامعة بتقييم مناهجها الدراسية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتحسينها وتطويرها			

المجال الثاني: البحث العلمي

14	توفر الجامعة البيئة المناسبة والإمكانيات اللازمة من أماكن ووسائل تكنولوجية ومختبرات ومصادر معلومات مناسبة، وكل ما يلزم للقيام بالأبحاث العلمية على اختلاف أشكالها			
15	توفر الجامعة بيئة تنظيمية داعمة وتسهيلات خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية لتوفير الوقت اللازم للأبحاث العلمية، وذلك بتقليل العبىء الأكاديمي عليهم بما يتناسب مع طبيعة البحث			
16	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في المشاركة في المؤتمرات			
17	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في الندوات			
18	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في ورش العمل العلمية			
19	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم نشر الأوراق العلمية في المجلات العالمية			
20	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم إقامة مراكز ومشاريع بحثية			
21	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في منح إجازات التفرغ العلمي حسب آلية واضحة			
22	تقيم الجامعة علاقات وتبرم اتفاقيات تعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات العربية والأجنبية والمؤسسات التي تدعم البحث العلمي وتقيم مشاريع علمية مشتركة			
23	تقوم الجامعة بتطوير مكتبتها بشكل دوري وتحدث الإمكانات المتوفرة لديها من كتب وأجهزة تكنولوجية			
24	تقوم الجامعة باتفاقيات تعاون مع الجامعات العالمية لتوفير مصادر معلومات متنوعة كافية لتسهيل القيام بالأبحاث العلمية ومتابعة التطور العلمي			

المجال الثالث: القياس والتقويم

25	يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمدخلات (الأساتذة، الطلاب، أنظمة التسجيل وآليات الاستقطاب والتعيين)			

الرقم	الفقرات	مرتفع	متوسط	ضعيف
26	يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للعمليات (الأداء الأكاديمي)			
27	يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمخرجات (مستوى المعرفة)			
28	تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييمات في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية			
29	تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييمات في تحسين وتطوير الوضع القائم			
30	تعتمد الجامعة أساليب فعالة للتقييم بهدف تحليل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها			
31	تعتمد الجامعة أساليب فعالة للتقييم تستخدمها لأغراض المسائلة والتحسين والتطوير			
32	تطبق الجامعة أسلوب التغذية الراجعة حول مستوى الأداء من أجل تطويره وتحسينه على الطلبة			
33	تطبق الجامعة أسلوب التغذية الراجعة حول مستوى الأداء من أجل تطويره وتحسينه على هيئة التدريس والعاملين			
34	تناقش إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع الطلبة			
35	تناقش إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم			

المجال الرابع: هيئة التدريس

36	من أجل تنفيذ رسالتها تقوم الجامعة بمتابعة دورية لمعرفة كفايتها من أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم			
37	من أجل تنفيذ رسالتها تقوم الجامعة بتطوير وتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس المهنية			
38	يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس وفقا لأنظمة محددة للتعيين، ومعلن عنها ومن قبل لجان متخصصة			
39	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في البحث العلمي			
40	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في التدريس			
41	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في خدمة المجتمع المحلي			
42	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في المشاركة في المؤتمرات والحلقات الدراسية وورش العمل			

الرقم	الفقرات	مرتفع	متوسط	ضعيف
43	تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس			
44	تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي			
45	تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع المحلي			
46	توجد تعليمات واضحة لتوزيع العبىء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجات العلمية، على التدريس والأعمال الإدارية والبحث العلمي والإشراف على رسائل الماجستير			
47	توفر الجامعة المكاتب والخدمات اللائقة لأعضاء هيئة التدريس			
48	يوجد لدى الجامعة أنظمة لتطوير كفاءات العاملين (دورات، بعثات، .....الخ)، من أجل تحسين الأداء			

القسم الثالث : الاداء الاداري المجال الخامس: الهيكل التنظيمي

49	يوجد وصف وظيفي لكل الوظائف على اختلاف أنواعها يوضح الصلاحيات والواجبات والحقوق للعاملين			
50	يوجد للجامعة خطة إستراتيجية يتم تنفيذها من خلال الوحدات الإدارية كل حسب وظيفته، وبجدول زمني واضح			
51	تهتم إدارة الجامعة بتوفير الأجواء العلمية الملائمة وتستخدم الموارد البشرية والمادية والتقنية استخداما أمثل			
52	تعتمد الإدارة الجامعية معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس			
53	تعمل الجامعة على متابعة أدائها ميدانيا وفقا للهيكلية الإدارية			
54	يوجد على الهيكل التنظيمي وحدة خاصة للجودة الأكاديمية			
55	يوجد لدى الجامعة أنظمة حوافز ومكافئات للعاملين في الجامعة			
56	الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة لمواجهة المعوقات وحل الإشكاليات وفقا للصلاحيات			

المجال السادس: الموارد المالية والمادية

57	تتوفر لدى الجامعة المباني المجهزة الكافية لأداء المهمة المنوطة بها			
58	يوجد لدى الجامعة مباني كافية لتستوعب أعداد الطلبة			

الرقم	الفقرات	مرتفع	متوسط	ضعيف
59	تتوفر لدى الجامعة جميع الاحتياجات المادية والتكنولوجية والمختبرات الكافية لخدمة الطلبة والهيئة التدريسية لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة			
60	الموارد المالية للجامعة كافية ومضمونة وتغطي جميع بنود الموازنة			
61	توفر الجامعة المرافق الخدماتية المناسبة للطلبة (دورات مياه، كفتيريات، ساحات داخلية وخارجية، قاعات رياضية.....الخ)			
62	يوجد لجنة رقابة تتكون من خبراء ومختصين تقوم بمراجعة الموازنات المقدمة، وتتابع تنفيذها السليم بشفافية ونزاهة، من أجل استمرارية التنفيذ بالشكل السليم وعدم الوقوع في أزمات			
63	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مباني			
64	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مكتبات			
65	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من أجهزة			
66	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من قاعات			
67	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مختبرات			
68	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من ساحات ومواقف سيارات			
69	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من ملاعب			

المجال السابع: خدمة المجتمع

70	يوجد وحدة خاصة تعمل على تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي وسوق العمل			
71	يوجد وحدة خاصة تشرف على مراكز ومشاريع لخدمة المجتمع			
72	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات المجتمع ثم تستحدث التخصصات الجديدة التي تلبي هذه الاحتياجات			
73	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات المجتمع ثم تقدم المشاريع التي تلبي هذه الاحتياجات			
74	تقدم الجامعة معلومات للجمهور عن الجامعة بشكل واضح، وتعد المنشورات حول سياساتها (القبول، التسجيل، الانتقال والتخصصات المتوفرة في الجامعة)، وتقدم تفاصيل عن المواد التي تدرس فيها			
75	تسعى الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي قبل خروجهم إلى سوق العمل			
76	تستخدم نشاطات البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتنميته			

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم 2:

أسماء المحكمين للإستبانات

1. الدكتور عبد الوهاب الصباغ
2. الدكتورة فدوى اللبدي
3. الدكتور عمر الصليبي
4. الدكتور محسن عدس
5. الدكتور بسام بنات

ملحق رقم (3):

جدول رقم (3.3). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة

الرقم	الفقرات	قيمة Alpha
.1	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتوصيف المادة.	0.92
.2	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لوضوح الأهداف	0.95
.3	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لتحديد المخرجات العلمية المستهدفة	0.85
.4	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لانسجام تقييم أداء الطالب وفقا لأهداف المساق (الاختبارات)	0.78
.5	توجد خطط دراسية لكل برنامج تتضمن تفاصيل واضحة لكل مساق بالنسبة لواجبات الطالب	0.90
.6	توجد أهداف سنوية على مستوى الكليات والدوائر متوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس تعمل على تحقيقها	0.89
.7	المناهج الدراسية ملائمة مع التقدم العلمي العالمي لمتطلبات سوق العمل	0.82
.8	المناهج الدراسية ملائمة مع التقدم العلمي العالمي لمتطلبات حاجات المجتمع	0.87
.9	يوجد برنامج تطبيقي (تأهيلي) للطلبة من أجل إعدادهم للعمل في تخصصاتهم	0.89
.10	توفر الجامعة الأجهزة المساعدة والأدوات التوضيحية والمختبرات لكل مجال معرفي	0.91
.11	تتم متابعة أساليب التدريس وتقييمها من أجل العمل على تطويرها بما يتلائم مع متطلبات التطور العلمي، حتى تكون مخرجات البرنامج الدراسي متوافقة مع المعايير العالمية	0.83
.12	تتبنى إدارة الجامعة فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة لرفع مستواها التعليمي	0.86
.13	تقوم الجامعة بتقييم مناهجها الدراسية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتحسينها وتطويرها	0.84
.14	توفر الجامعة البيئة المناسبة والإمكانيات اللازمة من أماكن ووسائل تكنولوجية ومختبرات ومصادر معلومات مناسبة، وكل ما يلزم للقيام بالأبحاث العلمية على اختلاف أشكالها	0.93
.15	توفر الجامعة بيئة تنظيمية داعمة وتسهيلات خاصة لأعضاء الهيئة التدريسية لتوفير الوقت اللازم للأبحاث العلمية، وذلك بتقليل العبىء الأكاديمي عليهم بما يتناسب مع طبيعة البحث	0.90
.16	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في المشاركة في المؤتمرات	0.85
.17	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في الندوات	0.93
.18	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في ورش العمل العلمية	0.92
.19	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم نشر الأوراق العلمية في المجلات العالمية	0.87
.20	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في دعم إقامة مراكز ومشاريع بحثية	0.85
.21	توجد موازنة خاصة كافية للبحث العلمي لدعم نشاطاته في منح إجازات التفرغ العلمي حسب آلية واضحة	0.84

الرقم	الفقرات	قيمة Alpha
.22	تقيم الجامعة علاقات وتبرم اتفاقيات تعاون مع مؤسسات البحث العلمي والجامعات العربية والأجنبية والمؤسسات التي تدعم البحث العلمي وتقيم مشاريع علمية مشتركة	0.90
.23	تقوم الجامعة بتطوير مكتبتها بشكل دوري وتحدث الإمكانات المتوفرة لديها من كتب وأجهزة تكنولوجية	0.88
.24	تقوم الجامعة باتفاقيات تعاون مع الجامعات العالمية لتوفير مصادر معلومات متنوعة كافية لتسهيل القيام بالأبحاث العلمية ومتابعة التطور العلمي	0.95
.25	يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمدخلات (الأساتذة، الطلاب، أنظمة التسجيل وآليات الاستقطاب والتعيين)	0.88
.26	يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للعمليات (الأداء الأكاديمي)	0.87
.27	يوجد أنظمة وتعليمات واضحة ومحددة بخصوص كيفية القيام بالتقييم الدوري، تتبعها إدارة الجامعة بالنسبة للمخرجات (مستوى المعرفة)	0.91
.28	تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييمات في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية	0.93
.29	تستخدم إدارة الجامعة نتائج التقييمات في تحسين وتطوير الوضع القائم	0.91
.30	تعتمد الجامعة أساليب فعالة للتقييم بهدف تحليل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها	0.81
.31	تعتمد الجامعة أساليب فعالة للتقييم تستخدمها لأغراض المسائلة والتحسين والتطوير	0.90
.32	تطبق الجامعة أسلوب التغذية الراجعة حول مستوى الأداء من أجل تطويره وتحسينه على الطلبة	0.87
.33	تطبق الجامعة أسلوب التغذية الراجعة حول مستوى الأداء من أجل تطويره وتحسينه على هيئة التدريس والعاملين	0.88
.34	تناقش إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع الطلبة	0.90
.35	تناقش إدارة الجامعة نتائج التقييم وخاصة مجالات الضعف في الأداء الكلي للجامعة مع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم	0.93
.36	من أجل تنفيذ رسالتها تقوم الجامعة بمتابعة دورية لمعرفة كفايتها من أعضاء هيئة التدريس ومواصفاتهم	0.90
.37	من أجل تنفيذ رسالتها تقوم الجامعة بتطوير وتحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس المهنية	0.92
.38	يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس وفقا لأنظمة محددة للتعيين، ومعلن عنها ومن قبل لجان متخصصة	0.86
.39	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في البحث العلمي	0.94
.40	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في التدريس	0.91
.41	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في خدمة المجتمع المحلي	0.91
.42	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس للإسهام في المشاركة في المؤتمرات والحلقات الدراسية وورش العمل	0.89

الرقم	الفقرات	قيمة Alpha
.43	تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التدريس	0.90
.44	تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال البحث العلمي	0.95
.45	تمنح الجامعة مكافآت تشجيعية للمبدعين والمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع المحلي	0.95
.46	توجد تعليمات واضحة لتوزيع العبىء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس حسب الدرجات العلمية، على التدريس والأعمال الإدارية والبحث العلمي والاشراف على رسائل الماجستير	0.80
.47	توفر الجامعة المكاتب والخدمات اللائقة لأعضاء هيئة التدريس	0.91
.48	يوجد لدى الجامعة أنظمة لتطوير كفاءات العاملين (دورات، بعثات، .....الخ)، من أجل تحسين الأداء	0.89
.49	يوجد وصف وظيفي لكل الوظائف على اختلاف أنواعها يوضح الصلاحيات والواجبات والحقوق للعاملين	0.88
.50	يوجد للجامعة خطة إستراتيجية يتم تنفيذها من خلال الوحدات الإدارية كل حسب وظيفته، وبجدول زمني واضح	0.92
.51	تهتم إدارة الجامعة بتوفير الأجواء العلمية الملائمة وتستخدم الموارد البشرية والمادية والتقنية استخداما أمثل	0.84
.52	تعتمد الإدارة الجامعية معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الإدارية بمشاركة أعضاء هيئة التدريس	0.82
.53	تعمل الجامعة على متابعة أدائها ميدانيا وفقا للهيكلية الإدارية	0.92
.54	يوجد على الهيكل التنظيمي وحدة خاصة للجودة الأكاديمية	0.93
.55	يوجد لدى الجامعة أنظمة حوافز ومكافئات للعاملين في الجامعة	0.88
.56	الهيكل التنظيمي يتميز بالمرونة لمواجهة المعوقات وحل الإشكاليات وفقا للصلاحيات	0.84
.57	تتوفر لدى الجامعة المباني المجهزة الكافية لأداء المهمة المنوطة بها	0.83
.58	يوجد لدى الجامعة مباني كافية لتستوعب أعداد الطلبة	0.86
.59	تتوفر لدى الجامعة جميع الاحتياجات المادية والتكنولوجية والمختبرات الكافية لخدمة الطلبة والهيئة التدريسية لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة	0.92
.60	الموارد المالية للجامعة كافية ومضمونة وتغطي جميع بنود الموازنة	0.94
.61	توفر الجامعة المرافق الخدماتية المناسبة للطلبة (دورات مياه، كفتيريات، ساحات داخلية وخارجية، قاعات رياضية .....الخ)	0.87
.62	يوجد لجنة رقابة تتكون من خبراء ومختصين تقوم بمراجعة الموازنات المقدمة، وتتابع تنفيذها السليم بشفافية ونزاهه، من أجل استمرارية التنفيذ بالشكل السليم وعدم الوقوع في أزمات	0.90
.63	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مباني	0.87

الرقم	الفقرات	قيمة Alpha
.64	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مكتبات	0.88
.65	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من أجهزة	0.89
.66	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من قاعات	0.94
.67	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من مختبرات	0.97
.68	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من ساحات ومواقف سيارات	0.94
.69	يوجد لدى الجامعة موازنة لصيانة مرافقها بشكل دوري من ملاعب	0.78
.70	يوجد وحدة خاصة تعمل على تعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي وسوق العمل	0.93
.71	يوجد وحدة خاصة تشرف على مراكز ومشاريع لخدمة المجتمع	0.88
.72	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات المجتمع ثم تستحدث التخصصات الجديدة التي تلبي هذه الاحتياجات	0.86
.73	تقوم الجامعة بدراسة احتياجات المجتمع ثم تقدم المشاريع التي تلبي هذه الاحتياجات	0.94
.74	تقدم الجامعة معلومات للجمهور عن الجامعة بشكل واضح، وتعد المنشورات حول سياساتها (القبول، التسجيل، الانتقال والتخصصات المتوفرة في الجامعة)، وتقدم تفاصيل عن المواد التي تدرس فيها	0.88
.75	تسعى الجامعة إلى تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع المحلي قبل خروجهم إلى سوق العمل	0.84
.76	تستخدم نشاطات البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتنميته	0.82

ملحق رقم (4)

نبذة عن جامعة القدس:

جامعة القدس هي مؤسسة تعليم عالي عامة وطنية تهدف إلى خدمة المجتمع الإنساني والعربي عامة والفلسطيني خاصة في المجالات الثقافية والتعليمية. مركز الجامعة مدينة القدس ويجوز لها إنشاء كليات ومراكز علمية ومراكز بحث وتدريب ومعاهد في أماكن أخرى داخل فلسطين وخارجها. تضم الجامعة في هذه المرحلة الكليات التالية (جامعة القدس، 2010):

1. كلية الدعوة وأصول الدين.
2. كلية المهن الصحية.
3. كلية العلوم والتكنولوجيا.
4. كلية الآداب بفرعيها (هند الحسيني والمختلطة).
5. كلية الطب.
6. كلية الصحة العامة.
7. كلية الحقوق.
8. كلية القرآن والدراسات الإسلامية.
9. كلية الهندسة.
10. كلية طب الأسنان.
11. كلية الصيدلة.
12. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية.
13. كلية العلوم التربوية.
14. الكلية الشرفية.

كما وتضم معاهد ومراكز مختلفة وهي:

المعاهد والمراكز الأكاديمية التي تعطي شهادة بكالوريوس وماجستير ومنها أيضا بحثية:

1. المعهد العالي للآثار. (تدريس وبحثي)
2. معهد الإدارة والاقتصاد.
3. معهد الإعلام العصري. (تدريسي وخدماتي)
4. معهد الطب العدلي. (تدريسي وخدماتي)
5. معهد الدراسات الإقليمية.

6. معهد الطفل. (تدريسي وخدماتي)
7. مركز الأبحاث الإسلامية. (تدريسي وبحثي) (مجمد حاليا)
8. مركز الدراسات الأمريكية.
9. مركز مصادر اللغات الأجنبية.
10. مركز التحاليل الكيماوية والحيوية. (تدريسي وبحثي وخدماتي)
11. مركز دراسات القدس. (تدريسي وبحثي)
12. مركز إنسان لدراسة الجندر. (تدريسي وبحثي وخدماتي)
13. مركز البحوث والدراسات الإثنوميوسيكولوجية.
14. مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات. (تدريسي وخدماتي)
15. مركز الدراسات المتعدد المجالات"الأرض والانسان". (تدريسي وخدماتي) (مجمد حاليا)
16. المركز الفلسطيني للقانون الدولي الإنساني وحقوق الانسان.
17. عيادة القدس لحقوق الإنسان.
18. المعهد العالي للتنمية المستدامة.
19. مركز التعليم والتعلم. (تدريسي وخدماتي)
20. مركز تعليم العلوم. (مجمد حاليا)

ومنها مراكز بحثية وخدماتية:

21. مركز عصام السرطاوي لدراسات السلام والديمقراطية.
22. مركز البحوث الطبية.
23. مركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية.
24. مركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع.
25. المركز الفلسطيني للصدمات النفسية. (مجمد حاليا)
26. مركز أبو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة.
27. مركز العمل المجتمعي.
28. المرصد الحضري. (مجمد حاليا)
29. المركز الوطني الفلسطيني للترقيم المعياري الدولي للكتاب.
30. مركز الأمراض الوراثية والأيض.
31. مركز تنمية المجتمع.
32. مركز التدريب والاستشارات الاستثمارية.
33. مركز الرقابة النوعية والتعليم المستمر.

34. المركز الصحي العربي. (المعاهد والمراكز، 2011)

تهدف الجامعة إلى خدمة المجتمع العربي عامة والفلسطيني خاصة وذلك بالوسائل المتاحة لها وأهمها ما يلي:

- إتاحة فرص الدراسة الجامعية والتخصص والتعمق في ميادين المعرفة تلبية لحاجات البلاد والمجتمع مع الاعتناء بالثقافة العامة والحرص على رفع المستوى وتحسين النوعية على الدوام.
- تنمية روح البحث العلمي والاستقلال الفكري والمبادرة الشخصية وروح العمل الجماعي.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه في كافة الميادين.
- العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها مع الاهتمام بالثقافة والعمل على تعريب ما يلزم.
- الاهتمام بالقيم الأخلاقية والدينية وتنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح تحمل المسؤولية.
- تنمية التقنية وتطويرها في خدمة المجتمع مع رفع المستوى المهني لتأمين حاجات المجتمع.
- توثيق الروابط مع الهيئات العلمية العربية والإسلامية والعالمية (جامعة القدس، 2010).

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الإستبانة.....	81
2	أسماء المحكمين للإستبانة.....	87
3	جدول رقم (3.3). نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات أداة الدراسة.....	88
4	نبذة عن جامعة القدس.....	92

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	تصنيف مستويات الجامعات العربية 2012.....	40
2.2	أسماء الجامعات المعتمدة لدى الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي.....	41
1.3	توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الكلية.....	54
2.3	خصائص العينة الديمغرافية الخاصة برؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعة القدس.....	53
3.3	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة.....	55
4.3	مفتاح المتوسطات الحسابية.....	56
1.4	الأعداد، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية في محاور الدراسة السبعة والدرجة الكلية.....	58
2.4 أ	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	59
2.4 ب	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور المناهج الدراسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	60
3.4 أ	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	61
3.4 ب	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور البحث العلمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	62
4.4 أ	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	63
4.4 ب	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور القياس والتقويم في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	64
5.4 أ	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	65
5.4 ب	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيئة التدريسية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	66
6.4	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الهيكل التنظيمي في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.....	67

7.4 المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور الموارد المالية والمادية في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية.... 69
8.4 أ المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية..... 70
8.4 ب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الجودة الأكاديمية في محور خدمة المجتمع في جامعة القدس من وجهة نظر رؤساء الدوائر الأكاديمية..... 71

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	ثلاثية جوران.....	20
2.2	توضيح للرؤية والتصورات المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة.....	21
3.2	مكونات نموذج بالدريج لإدارة الجودة الشاملة.....	21

فهرس المحتويات

رقم المحتوى	المحتوى	الصفحة
	إقرار.....	أ
	شكر وعرفان.....	ب
	مصطلحات الدراسة.....	ج
	ملخص.....	هـ
	ملخص بالانجليزية.....	ز
	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1	مقدمة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	2
3.1	مبررات الدراسة.....	2
4.1	أهمية الدراسة.....	3
5.1	أهداف الدراسة.....	4
6.1	أسئلة الدراسة.....	4
7.1	حدود الدراسة.....	5
8.1	محددات الدراسة.....	5
9.1	مجتمع الدراسة.....	5
10.1	مصادر الدراسة.....	6
11.1	منهج الدراسة.....	6
12.1	أدوات الدراسة.....	6
13.1	المعالجة الإحصائية.....	6

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة..... 7

1.2 مقدمة..... 7
2.2 تطور مفهوم الجودة الشاملة..... 8
3.2 مراحل إدارة الجودة الشاملة..... 9
4.2 معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي..... 10
1.4.2 المناهج الدراسية..... 12
2.4.2 البحث العلمي..... 13
3.4.2 القياس والتقويم..... 13
4.4.2 الهيئة التدريسية..... 13
5.4.2 الهيكل التنظيمي..... 14
6.4.2 الموارد المالية والمادية..... 14
7.4.2 خدمة المجتمع..... 14
8.4.2 وضوح ورؤية ورسالة وأهداف الجامعة..... 15
9.4.2 الإدارة الجامعية..... 15
10.4.2 الطلبة والخدمات الجامعية..... 15
5.2 أهمية تطبيق الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي..... 16
6.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي..... 17
7.2 نماذج إدارة الجودة الشامل..... 17
1.7.2 نموذج ديمنج..... 18
2.7.2 نموذج جوران..... 19
3.7.2 نموذج سيلور..... 20
4.7.2 نموذج بالدريج..... 21
5.7.2 نموذج إيشيكاوا..... 22
8.2 تجارب بعض الجامعات الأجنبية في إدارة الجودة الشاملة..... 23
1.8.2 جامعة ولاية اوريجون الأمريكية..... 23
2.8.2 جامعة ستانفورد..... 24
3.8.2 جامعة بنسلفانيا..... 25
4.8.2 جامعة برادفورد..... 25

5.8.2 جامعة نورث وست مزوري ستيت..... 26
9.2 تجارب بعض الجامعات العربية في إدارة الجودة الشاملة..... 28
1.9.2 جامعة أم القرى..... 28
2.9.2 جامعة الملك سعود..... 29
3.9.2 جامعة الملك عبد العزيز..... 30
4.9.2 جامعة عين شمس..... 31
5.9.2 جامعة المنيا..... 31
6.9.2 جامعة البتراء..... 33
10.2 بعض التجارب المحلية التي قامت بها الجامعات الفلسطينية..... 35
1.10.2 جامعة الخليل..... 35
2.10.2 جامعة القدس المفتوحة..... 36
3.10.2 جامعة الأقصى – غزة..... 37
4.10.2 الجامعة الإسلامية – غزة..... 38
11.2 لمحة تاريخية عن التعليم الجامعي في فلسطين..... 40
12.2 الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين... 42
13.2 الدراسات السابقة..... 43
1.13.2 الدراسات العربية..... 43
2.13.2 الدراسات الأجنبية..... 49
3.13.2 التعقيب على الدراسات السابقة..... 51

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجرائاتها..... 52

1.3 مقدمة..... 52
2.3 منهج الدراسة..... 52
3.3 مجتمع الدراسة..... 52
4.3 عينة الدراسة..... 53
5.3 أسلوب وأداة جمع البيانات..... 54
6.3 صدق أداة الدراسة..... 55
7.3 ثبات أداة الدراسة..... 55

8.3 المعالجة الإحصائية..... 56

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج..... 57

1.4 مقدمة..... 57
2.4 أسئلة الدراسة..... 57
1.2.4 السؤال الأول..... 57
2.2.4 السؤال الثاني..... 59
3.2.4 السؤال الثالث..... 61
4.2.4 السؤال الرابع..... 63
5.2.4 السؤال الخامس..... 65
6.2.4 السؤال السادس..... 67
7.2.4 السؤال السابع..... 68
8.2.4 السؤال الثامن..... 70

الفصل الخامس: لاستنتاجات والتوصيات..... 72

1.5 مقدمة..... 72
4.5 الاستنتاجات..... 72
6.5 التوصيات..... 73
المراجع العربية..... 75
المراجع الأجنبية..... 78
المواقع الالكترونية..... 79

الملاحق

إستبانة البحث..... 81
أسماء المحكمين للإستبانات..... 87
نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة..... 88

نبذة عن جامعة القدس..... 92

الفهارس

فهرس الملاحق..... 95
فهرس الجداول..... 96
فهرس الأشكال..... 98
فهرس المحتويات..... 99