

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2019

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2019

الشعبة: إدارة الأعمال

التخطيط الاستراتيجي

كأداة لرفع جودة التعليم العالي

دراسة حالة: جامعة العربي التبسي - تبسة -

تحت إشراف الدكتورة

- الطاوس غريب

من إعداد الطالبين

- إبراهيم غريب

- عماد رجب

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université de Tébessa
لجنة مناقشة المذكرة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عمر جنينة	أستاذ	رئيساً
الطاوس غريب	أستاذ محاضر - أ -	مشرفاً ومقرراً
هدى بوجنيك	أستاذ محاضر - أ -	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أمي و أبي أطال الله في عمرهما و أدامهما سندا لي.
إلى من أتقاسم معهم المحبة الأسرية أشقائي و شقيقاتي.
إلى جميع الأقارب و الأحياء.
إلى كل من حملته ذاكرتي و لم تحمله مذكرتي.

عماد

إبراهيم

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذه الدعوة، الحمد لله الذي وفقني بالنجاح في إمتحان

شهادة الماستر و وفقني على إتمام المذكرة.

و إنطلاقاً من قول رسول الله صلى الله عليه و سلم :

(مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيئُوهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ قَدْ كَافَيْتُمُوهُ).

لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة: خريجة الطاوس التي

مدت لنا يد العون بصبرها و إرشاداتها و توجيهاتها و دعمها لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أسأل الله أن يتقبله مني.

كما لا يفوتنا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا

و تفضلوا بقراءة هذا البحث و تقييمه و تثمينه جزاهم الله عنا خير الجزاء.

إلى جميع أساتذة العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

إلى كل الأساتذة الإداريين بجامعة العربي التبسي - تبسة -

و لا يفوتنا في الأخير تقديم شكرنا و إمتناننا إلى كل أصدقائنا و زملائنا في

الدراسة.

نعمم شكرنا إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

الفقه - رسم العام

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الفهارس
III-1	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي	
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم العالي
03	المطلب الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي
03	أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي
10	ثانياً: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي
16	المطلب الثاني: عموميات حول جودة التعليم العالي
16	أولاً: مدخل لإدارة الجودة
18	ثانياً: أساسيات الجودة في التعليم العالي
26	المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بجودة التعليم العالي
27	أولاً: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي
27	ثانياً: مؤشرات وإجراءات الجودة في التعليم العالي
32	ثالثاً: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة في التعليم العالي
36	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي
36	المطلب الأول: الدراسات سابقة متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
36	أولاً: الدراسات العربية
37	ثانياً: دراسات الأجنبية
39	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة التعليم العالي
39	أولاً: الدراسات العربية

40	ثانيا: الدراسات الأجنبية
41	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة
41	أولا: دراسات اهتمت بكل من دور التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي
42	ثانيا: دلالات الدراسات السابقة
44	خاتمة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية حول التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي جامعة العربي التبسي -تبسة-	
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
47	أولا: مجتمع الدراسة
48	ثانيا: عينة الدراسة
48	ثالثا: منهج الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
49	أولا: أداة الدراسة (استبيان)
50	ثانيا: طريقة جمع المعلومات
51	ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي
53	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
53	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات
53	أولا: اختبار صحة الاستبيان
54	ثانيا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
58	ثالثا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
67	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
67	أولا: اختبار الفرضيات الفرعية
70	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية
72	خاتمة الفصل
74	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع
86	الملاحق

فهرس

الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	عناصر رسالة المؤسسة	01
48	تداول الاستثمارة	02
50	قيم المتوسط المرجح	03
50	توزيع عبارات محاور الاستثمارة	04
54	معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق لأجزاء الاستبيان	05
54	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	07
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	08
57	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	09
59	إستجابات أفراد العينة نحو التخطيط الإستراتيجي	10
63	إستجابات أفراد العينة نحو متغير جودة التعليم العالي	11
67	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	12
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	13

فخرى

الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	خطوات التخطيط الاستراتيجي	01
08	أبعاد التحليل الإستراتيجي	02
17	مفهوم الجودة	03
22	يوضح معايير جودة الأستاذ الجامعي	04
23	يوضح معايير جودة الطالب	05
31	يوضح التخطيط للجودة	06
32	يوضح نموذج لمجلس الجودة	07
33	يوضح الإطار العام للجودة في الجامعة باعتماد التخطيط الاستراتيجي	08
55	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
56	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	12

فخرنا

الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
86	استمارة الاستبيان	01
91	قائمة الأساتذة المحكمين	02
92	ثبات أداة الدراسة	03
93	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	04
94	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	05
97	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	06

حَقِّقْ حَقِّقْ

حَقِّقْ حَقِّقْ

مقدمة عامة

شهدت الإنسانية في العصر الحديث إنجازات مذهلة في جميع الميادين وتقدما عظيما في شتى المجالات وخاصة المجالات المتعلقة بالتقنيات الحديثة والمعلومات، ويأتي هذا التقدم نتيجة لجهود الباحثين الذين يتأملون ويتفحصون هذا العالم الذي يعيشون فيه، ولمواكبة هذا التقدم الهائل تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين جودة جميع مكوناتها والبحث عن الوسائل والأدوات الحديثة لتحقيق ذلك، ويعتبر التخطيط من أهم الوسائل والأدوات الفعالة وأحد التوجهات العالمية في عملية تحسين جودة أداء مؤسسات التعليم العالي من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة.

حيث يشهد قطاع التعليم العالي اهتماما كبيرا في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات، كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك له أهمية كبيرة و دور أساسي في تطور المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية وتواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات هامة نشأت عن متغيرات التطور التكنولوجي المتسارع، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.

ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد النماذج الحديثة في التخطيط لجودة التعليم، باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعاته، وعلى تحليل مستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والإستراتيجيات والسياسات المناسبة، كما تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في كونه يمثل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، والتي تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بجودة عالية وعليه كان إلزاما على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بمفاهيم التخطيط الإستراتيجي وتطبيقها للارتقاء بالجودة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال ممارسة هذا النوع من التخطيط لتحسين جودة أداء التعليم العالي.

في ظل التحديات، عملت الجزائر منذ الاستقلال على إنشاء العديد من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها وكذا تزويدها بمختلف الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، قصد تنمية الثروة البشرية وتحقيق التنمية الشاملة، حيث خصصت الجزائر جزءا هاما من مواردها وجهودها للتعليم العالي، كما سعت جاهدة للاهتمام بهذا القطاع، من أجل تحقيق الطموحات المرجوة نحو استثمار بشري ذو نوعية عالية، فعرفت بذلك منظومة التعليم العالي بالجزائر نموا معتبرا وهو ما يعكسه توسع الشبكة الجامعية والتزايد الكمي للطلبة، مما فرض مجموعة من الإصلاحات والتغيرات لتحسين وتطوير التعليم الجامعي.

1- إشكالية الدراسة

في ظل الاهتمام المتزايد بمفهوم التخطيط الإستراتيجي والجودة، وسعي مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيقها حيث استطاعت ايجاد نوع من الارتباط أو التأثير الذي قد يكون قويا بين التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وبين الجودة التعليم العالي.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الموالية:

"الى أي مدى يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي - تبسة؟"

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية الموالية:

- ✓ ما مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وما متطلبات تطبيقه؟
- ✓ ما مفهوم الجودة؟ وكيف يمكن تطبيق الجودة في التعليم العالي؟
- ✓ ما هي العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي
- ✓ هل تساهم تنفيذ الخطة الإستراتيجية على ضمان تحقيق الجودة في جامعة العربي التبسي -تبسة؟

2- فرضيات البحث

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية الموالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي".

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي.

3- أسباب اختيار الموضوع

من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:

- ✓ يعد موضوع جودة التعليم العالي والتخطيط الإستراتيجي من المواضيع الحديثة نسبيا؛
- ✓ رغبة وميول الباحثين في دراسة الموضوع؛

- ✓ محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع في هذا المجال،
- ✓ إبراز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي.

4- أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة في إبراز العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي، كما تكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تقديم الحلول للمشاكل التي تواجهها؛
- ✓ يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات العليا في الجامعات الجزائرية على تحسين خططهم الإستراتيجية، وبما يتلائم مع معايير الجودة بهدف تحسين جودة المخرجات التعليمية؛
- ✓ يعد موضوع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات في ضوء الجودة من الموضوعات التي لم يتم التركيز عليه كثيرا من قبل الكتاب والباحثين، وبالتالي فهي مهمة في توضيح النظرة المتكاملة المبنية على أسس علمية حديثة لضرورة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والجودة.

5- أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- ✓ تحديد المفاهيم والعناصر المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي؛
- ✓ محاولة بناء نموذج تصوري حول منهجية التخطيط الإستراتيجي في تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعة؛
- ✓ معرفة إذا كان التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي يؤثر على الجودة التعليمية في الجامعة الجزائرية.

6- منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية واختبار الفروض سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي بواسطته تم توصيف الجانب النظري للبحث من حيث التعاريف والأهمية مما تحتاجه البحوث، في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، معتمدين على المقابلة الشخصية ووثائق المؤسسة والملاحظة العلمية وتقنية الاستبانة لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائي لغرض اختبار الفرضيات.

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم الجوانب المختلفة تم تحديد مجال الدراسة فيما يلي:

✓ **المجال المكاني:** إن المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو جماعة العربي التبسي -تبسة-

✓ **المجال الزمني:** من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى النتائج موضوعية تم الإطلاع على واقع الجامعة محل الدراسة، وقد تم إجرائها في الموسم الجامعي 2019/2018.

8- تقسيم البحث

لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى نتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

- **الفصل النظري:** الذي تم التطرق فيه إلى عموميات حول التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي، وكذا الربط بين التخطيط الإستراتيجي في جودة التعليم العالي، إضافة إلى الدراسات السابقة التي درست الموضوعين معا.

- **الفصل التطبيقي:** تم التطرق من خلاله إلى الإطار المنهجي للدراسة تم فيه إعطاء لمحة عامة عن جماعة العربي التبسي -تبسة-، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي.

9- صعوبات الدراسة

أثناء إعداد هذه الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات كانت كالاتي:

✓ قلة المراجع ونقصها في المكتبات الجامعية خاصة في موضوع الجودة والتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي وإن توفرت فهي تخص جانب الإدارة مما صعب عملية جمع المعلومات التي تناسب الموضوع والتخصص؛

✓ صعوبة التعامل مع الإدارة الجامعية خاصة إدارة بعض الكليات وعدم تزويدنا بالمعلومات المناسبة.

✓ صعوبة إيجاد الأساتذة الإداريين نظرا لانشغالاتهم الإدارية و التعليمية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والتطبيقية للتخطيط

الإستراتيجي كأداة لرفع

جودة التعليم العالي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي

تلعب مؤسسات التعليم العالي دورا مركزيا في تقدم الأمم وتطورها، نظرا لما تقوم به من علم يهدف إلى تهيئة الطاقة البشرية وتدريبها التي تقود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث استطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، ويأتي ذلك من خلال تنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي وأهمية الأهداف الإستراتيجية التي فرضتها تلك التحديات، حيث بدأت الحاجة تظهر بشكل ملح لإدخال الجودة الشاملة في التعليم، وبدأت مفاهيم التحسين المستمر والرقابة والتقييم ضمان الجودة تستحوذ على اهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بوصفه الإطار الذي تضعه المؤسسة لتنظيم أعمالها، وتحسين أنشطتها وفق منظومة يشارك جميع العاملين في إطار رؤية موحدة ورسالة موثقة، مما يجعل من المخرجات دليلا مؤكدا على الجودة و من أهم مؤشراتنا وينبغي أن تكون الجودة حاضرة في كافة مراحل عملية التخطيط بدء بنشر الثقافة والقيم، مروراً بالرسالة والأهداف ومن هنا كان الارتباط تكامليا بين التخطيط والجودة كما يتم التطرق أيضا إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتعليم العالي الذي يضم أهم عناصر ومتطلبات التي يواجهها في التعليم العالي، ويربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال التعرف على مفهوم الجودة وسيتطرق أيضا إلى دور التخطيط الاستراتيجي في دعم منظومة الجودة، ومحاور إجراءات تطبيقها في التعليم العالي، ثم يتم ختم هذا الفصل ببعض الدراسات السابقة في مجال التخطيط والجودة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لدور التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم العالي؛
- **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية لدور التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم العالي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التخطيط الاستراتيجي في جودة التعليم العالي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة برسم السياسات والخطط المستقبلية لأي مؤسسة، ويعتبر من أنجح الوسائل التي تساعد على تطوير النظم التعليمية خاصة التعليم العالي، الذي يعد الأداة الأساسية لقيادة التقدم في المجتمعات، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم كل من التخطيط الاستراتيجي وجودة تعليم العالي وأهدافها وأهميتها، إضافة إلى أهم الخصائص والعناصر، كما سيتم التطرق إلى أهم المراحل وعناصر ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وأيضاً محاور وإجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي، وفي الأخير ربط بين دور التخطيط الاستراتيجي بالجودة في التعليم العالي.

وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى الآتي:

- **المطلب الأول:** عموميات حول التخطيط الإستراتيجي؛
- **المطلب الثاني:** عموميات حول جودة التعليم العالي؛
- **المطلب الثالث:** علاقة التخطيط الإستراتيجي بجودة التعليم العالي.

المطلب الأول: عموميات حول التخطيط الاستراتيجي

موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع التي تعتبر الأكثر تداولاً حيث يظهر ذلك من خلال الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع وأغلبية تلك الدراسات تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، ووضع أهدافها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية. وعلى هذا الأساس يقسم هذا المطلب إلى:

أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط التي تهدف إلى التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ويمكن عرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، وسوف يتم إشارة إلى مصطلح التخطيط الاستراتيجي إلى عدة معان:

1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي

- هو: " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".¹

¹ - خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان/الأردن، طبعة العربية 2009، ص:05.

- ويعرف بأنه: " الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.¹
- " ويعني التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط X ماهية المؤسسة، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، من خلال التركيز نحو المستقبل، والتنبؤ بأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة الظروف مسبقاً.

1-2- خصائص التخطيط الاستراتيجي

- من أهم خصائص الأفراد التفكير الاستراتيجي ما يلي:²
- تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف، والتوصيف الدقيق لأهداف هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط، فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف؛
- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من عديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير؛
- حتمية الموضوعية والمنهج العلمي لفاعلية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال الالتزام بالتحليل المنطقي والموضوعي للمواقف والمتغيرات وتحديد الاتجاهات. فالتخطيط الفعال لا يمكن أن يقوم على المداخل الوصفية والاعتبارات العاطفية دون المعايير القياسية الرشيدة لتحقيق الموضوعية والمنهج العلمي يتطلبان تحقيق قدر مقبول من التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التخطيط؛
- عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، حيث تتمثل المداخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية بينما تتضمن عمليات نظام التخطيط كافة أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات وتتمثل مخرجاته فيما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير، كما أن مكونات

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 75.

² - نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، مكتب العربي الحديث، دون طبعة، ص: 10.

نظام التخطيط شأنه شأن أي نظام لا تعمل بشكل مستقل أو منفصل وإنما يتوقف الناتج من عمليات التخطيط على التفاعل والتأثير التبادلي بين مكونات النظام؛

- فعالية عملية المتابعة والرقابة هي أساس فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي حيث تتكون بالتخطيط والمتابعة والمراقبة وسيلة المؤسسة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الإستراتيجي سوف يتم إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي سيتم عرضها كما يلي:¹

- يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها لإحداث التغييرات الإيجابية؛

- يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي . و رسم التوجه العام للمؤسسة

- يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة.²

3- مراحل التخطيط الاستراتيجي

بدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في منتصف الخمسينات، ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المؤسسات ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تتفق جميعها حول المراحل التالية:³

- صياغة رسالة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية؛

- التحليل الإستراتيجي للبيئة؛

- اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT:⁴

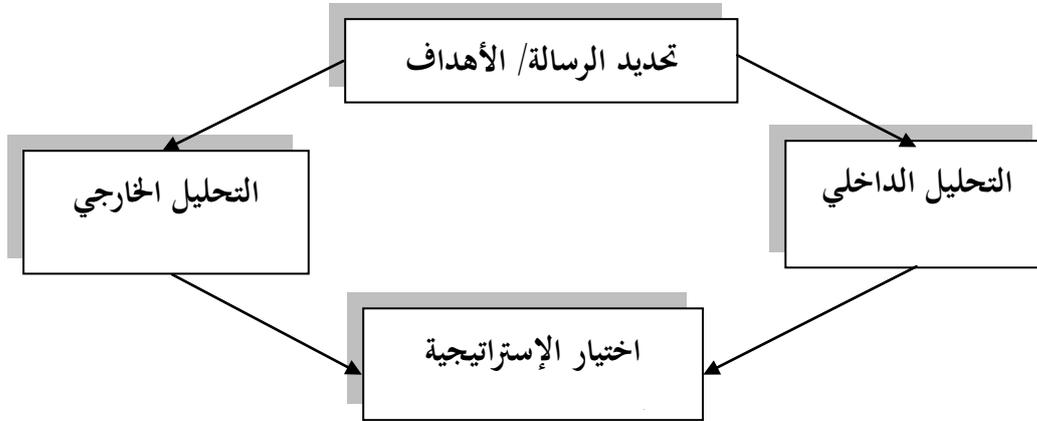
¹- حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة-فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصادق الثقافية،الأردن، الطبعة الأولى، 2014-1435، ص: 74.

²- خطاب، عايدة سيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج بمشاركة المخاطر، دار شركة الحريري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص: 64.

³- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية-بن عكنون-الجزائر، دون طبعة، ص ص: 80-81.

⁴- زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى،الأردن، 2006، ص: 37.

الشكل رقم (1): خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: شارلي دي ماكين، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص:26.

يتضح من خلال الشكل رقم(1): أن عملية التخطيط الإستراتيجي تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة، للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتتمثل في:

3-1- صياغة الرسالة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

يطلق على رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية الاتجاه الرئيسي حيث يساعد على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.¹ إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات مصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة واتجاهات النمو الخاصة بها.

3-1-1- مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية

يشير مصطلح Mission إلى الغاية من وجود المؤسسة، من ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات.²

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلاً وتوجهات نشاطها مستقبلاً، وهذا ما يعبر عنه بالرؤية الإستراتيجية (Vision strategies) وتعرف على أنها

¹ - كاضم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، درا وائل، عمان/ الأردن؛ 2004، ص: 169.

² - مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله نعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، دون طبعة 2007/2008، ص: 464.

" المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها"، كما أن لرسالة المؤسسة 09 عناصر أساسية ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): عناصر رسالة المؤسسة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المؤسسة؟	العملاء
ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟	المنتجات
أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟	الأسواق
ما هي اسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟	التكنولوجيا
ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟	البقاء/الربحية/النمو
ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومزاياها؟	الفلسفة
ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟	المفهوم الذاتي
ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟	الصورة العامة
ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟	العاملون

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص: 82.

ومن خلال الجدول رقم (1) يتبين أن رسالة المؤسسة تبنى على عناصر أساسية هذه العناصر تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، كما أنه من الضروري تحديد احتياجات عملائها وتوجهات نشاطها.

3-1-2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات

مما اكتشف بأن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق:

أ- الغايات Goals: تشير الغايات إلى النتائج النهائية، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها والحاجات التي تحاول إشباعها.

3-1-3- الأهداف Objectives

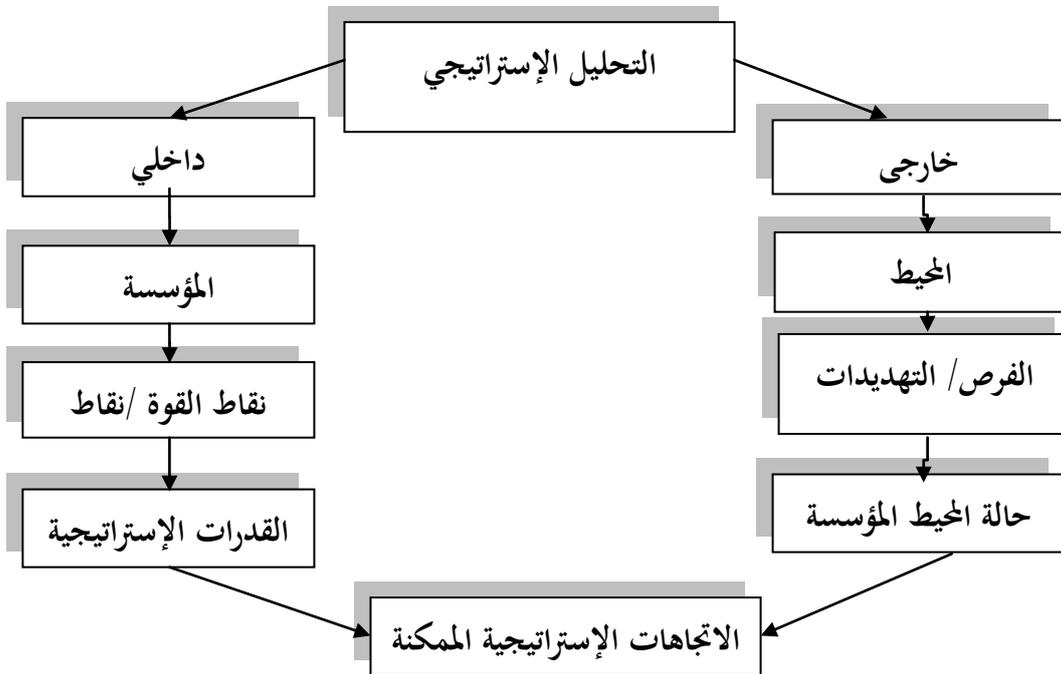
تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق منافع أخرى مستهدفة فهي تعكس ما يلي:

- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه؛
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛
- نتيجة يمكن تحقيقها؛
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

3-2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

يعد تحديد التوجه وتحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والخارجية وللوصول إلى هذا الخيار لابد من القيام بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها، وللتعرف على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم(2): أبعاد التحليل الإستراتيجي



المصدر: أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي - دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة - مكتبة الأنجلو، مصر، ص: 88.

من خلال الشكل رقم (2) يتم ملاحظة أن عملية التحليل الإستراتيجي، تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية للمؤسسة من خلال الاعتماد على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما تتطلب أيضاً تحليلاً للبيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، يساعد المؤسسة في اختيار الاتجاهات الإستراتيجية الممكنة والمناسبة.

¹ - ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص: 85-84.

3-2-1- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة وكذلك معرفة مصادر ومكونات تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما: بيئة خاصة والتي تتمثل في كل من (الموردين، العملاء، المنافسين، حملة الأسهم، المجتمع المحلي... الخ) والبيئة العامة التي تشمل كل من (القوى الاقتصادية، القوى التكنولوجية، القوى الاجتماعية والثقافية، القوى السياسية).¹

3-2-2- تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف): يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة، إلى القيود ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفضيلية عن المبيعات، الأرباح التكاليف... الخ.

3-3- تحديد الخيار الاستراتيجي: إن هدف المؤسسة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وهناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كما يلي:²

• على مستوى الأعمال (الإستراتيجية التنافسية)

- الزيادة في التكلفة؛
- إستراتيجية التميز؛
- إستراتيجية التركيز.

• على المستوى الوظيفي

- التسويق: ترتبط إستراتيجية التسويق بالمنتج، الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع،... الخ؛
- الإنتاج العمليات: ومن بينها المنتجات، الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات والخدمات... الخ؛
- البحث والتطوير: تتمثل في ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم إستراتيجية الأعمال؛
- نظم المعلومات: من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات؛

¹ - محمد زكي عويس، ثورة مصر وستقبل التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص: 72.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 71-74 .

- الموارد البشرية: ترتبط بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب، علاقة العاملين والعمل، التعويض.

ثانيا: التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي الحل الأمثل للكثير من مؤسسات التعليم العالي من أجل بقائها واستمراريتها، لذلك يعتبر ممارسة مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الإستراتيجي بشكل جدي وضرورة ملحة وحمية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وتحقيق أهدافها الطموحة.

1- مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

1-1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، على عملية الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة.

1-1-1- تعريف التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- يعرف " التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بأنه علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود".¹

- " وهو عبارة عن عمليات منظمة تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية وأهدافها الإستراتيجية وكيفية تحقيق هذه الأهداف، ويمثل التخطيط الإستراتيجي الإدارة المثلى لتحقيق كفاءة الإدارة المدرسية أو الجامعية وفعاليتها ويقود إلى استمرار عطائها، وذلك بإتباع الخطوات التالية: تحديد الأهداف البعيدة المدى، صياغة الإستراتيجية الكلية للعمل الدراسي، تخصيص الموارد المادية والبشرية المتاحة، دراسة الفرص والمخاطر التي تواجه عملية التخطيط في مؤسسات التعليم العالي".²

- ويعرف أيضا " هو عملية شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، ويهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية متى

¹- صلاح الدين حسين صالح، علي سعيد علي عكعك، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي- دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة، مجلة دنانير، عدد رابع، ص: 35.

²- الحريري رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان/الأردن؛ 2007، ص: 107.

ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج".¹

ومن خلال التعريفات يتم استخلاص أن التخطيط الإستراتيجي لتعليم العالي هو خطة مستقبلية تقوم على تحديد الرؤية والرسالة البيداغوجية والأهداف التعليمية الأساسية لمؤسسات التعليم العالي، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تحكم هذه الخطة والكفيلة بتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف، بشرط توفر الموارد واستعمالها، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في المحيط أو البيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، والعمل على تنفيذ هذه الخطة مع الحرص على متابعتها وتقييمها.

1-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

تتبع أهمية التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي في تحقيق ما يلي:²

- وضع إطار لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي؛
- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي؛
- يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية؛
- يساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية؛
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي.

1-3- أهداف التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

هناك أهداف عدة من المتصور أن تضعها المنظومة الجديدة للتعليم العالي والتي تمثل أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي:³

- تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً على تقنياته وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته؛

¹ - مشتهي صبري وشبات جلال إسماعيل، معوقات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفلسطينية من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في الجامعات قطاع غزة بفلسطين، ورقة لأعمال المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي؛ جامعة الزرقاء، الأردن، 10-11-2011/05/12، ص: 67.

² - حسين مختار، متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العماني، ورقة عمل مقدمة للندوة الإقليمية "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقدة خلال فترة 13-15/03/2007، كلية التربية صلالة، 2007، ص: 268.

³ - السلمي علي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، دون طبعة، 2001، ص: 271.

- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع، والإسهام في التنمية القومية ولذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية؛
- استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة؛
- تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية .

2- عناصر التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي

- يقوم التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة أو منظمة على أربعة عناصر مهمة وتتمثل فيما يلي:¹
- 2-1- التنبؤات المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً، وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال تكاملها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها
- 2-2- العملية:** أي أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وهذا لا يعني أن الخطط الإستراتيجية تتغير يومياً، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغيرات الضرورية وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.
- 2-3- الفلسفة:** التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.
- 2-4- الهيكلية:** عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجية التشغيلية، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

¹ - بني حمدان خالد محمد طلال وإدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دون طبعة، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2007، ص: 8-9.

- أما الكاتب و الباحث عوض الله عصام الدين فيرى أن عناصر التخطيط الإستراتيجي والتي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي تتمثل في:¹
- الرؤية: وهي حالة مستقبلية في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث، بهدف رسم رؤية عامة للمؤسسة المراد وضع خطة إستراتيجية لها.
 - الرسالة: وهي الدور الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وهي عبارة عن إجابات لتساؤلات معينة عن المؤسسة ويجب عند صياغة الرسالة التأكد أنها مختصرة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس، ولكل مؤسسة رسالتها الخاصة بها والتي تشكل هويتها.
 - الأهداف: وهي الغايات التي ترغب المؤسسة الوصول إليه في المستقبل وتأتي في حدود الرسالة، وتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق النجاح في أي أمر من الأمور.
 - الإستراتيجيات: وهي الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف التفصيلية للخطة الإستراتيجية.
 - خطط العمل: وتعني كيفية تنفيذ الإستراتيجيات التي جرى اختيارها والموافقة عليها والمشروعات التنفيذية التي تم تبنيها:²

3- متطلبات ومبررات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي:

- 3-1- متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي: يتوقف نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على بعض المتطلبات، والتي بدونها قد نقشل جهود تطبيقه في المؤسسات، ومن هذه المتطلبات ما يلي:³
- 3-1-1- وجود إدارة إستراتيجية: إن التطبيق الناجح للتخطيط الإستراتيجي يتطلب وجود إدارة إستراتيجية تقوم بممارسة الوظائف الرئيسية التالية:
- إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؛
 - إجراء التحليل البيئي وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها، مروراً بتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها؛
 - ممارسة القيادة الإستراتيجية.

¹ عوض الله عصام الدين برير ادم، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، ورقة مقدمة لأعمال المؤتمر العربي الدولي الثاني بضمن جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5/04/2012، ص: 05.

² عبد المنعم فهمي سعد، التخطيط الإستراتيجي التربوي، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة/مصر، 2008 ص: 30.

³ محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، استكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غزة؛ أكتوبر 2017، ص: 34-35.

3-1-2- تصميم التنظيم المناسب: إن تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة الجامعية يتطلب تحديد تصور لنظام وإدارة المؤسسة المستقبلية، ويتحدد ذلك التصور في أن يكون نظام الجامعة نظام متكيف وإدارة الجامعة إدارة متكيفة، لأن التخطيط الإستراتيجي يتطلب وجود نظام متكيف من أجل تطبيقه بشكل ناجح، فالنظام المتكيف هو الذي يمتلك القدرة على توقع المشكلات والأزمات والتغيرات¹.

3-1-3- نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة: يعتمد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي إلى حد كبير على دراسة التحولات والتغيرات والنمو لما له علاقة بالمؤسسة الجامعية لاستشراف مستقبلها، أي على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها على نشاط المؤسسة الجامعية، وهذا يتطلب توفر معلومات حديثة ودقيقة ومستمرة وإلى مناهج وأساليب لتحليل هذه المعلومات وتوظيفها لصياغة الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية، وهو ما يدعو إلى تبني نظام معلومات إداري متكيف ونماذج ومناهج متكيفة للتنبؤ بالمستقبل لإحداث التوافق والانسجام والتكامل في المنهجية التخطيط الإستراتيجي ليؤهل مؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات المستقبل.

3-1-4- بناء إجماع من أجل التغيير: إن عدم الرضا عن الوضع الحالي والشعور بالحاجة للتحسين يجعل من التغيير عملية ضرورية ومرغوبة، وتوصيل هذه القناعة لجميع الأفراد أمراً ليس سهلاً لأن البعض يقاوم التغيير ويتمسك بقوة بما هو مألوف وسائد، لذلك فمن الضروري التغلب على هذا التضارب نحو التغيير وبناء إجماع من أجله.

3-1-5- التركيز على احتياجات النظام التعليمي: يجب أن يكون هناك رؤية شاملة للنظام التعليمي قبل البدء في عملية التخطيط، وهذه الرؤية تأتي من خلال توسيع نطاق المشاركة في عملية التخطيط وإشراك أناس على درجة عالية من الكفاءة فيها، لأن هذه الرؤية تساعد في التركيز على قضايا النظام التعليمي واحتياجاته وترتيبها وفق أولويات معينة.

3-1-6- التأكيد على توافق مع ثقافة النظام التعليمي: لا يمكن نقل عمليات التخطيط الإستراتيجي من مؤسسة تعليمية إلى أخرى، لأن هذه العمليات يجب أن تتلاءم مع المؤسسة وبيئتها لذلك فإن الفهم الواضح لثقافة النظام التعليمي شرط ضروري لأي عملية تخطيط ناجحة وليس شرطاً أن تكون هذه الثقافة حديثة فمن الممكن أن تكون حديثة ولكنها ناقصة وتتسم بالفوضوية المنتظمة، ولكن الأهم هو مراعاة هذه الثقافة حتى تستطيع أن نحدد من أين تبدأ عملية التخطيط.

¹ - مبارك عواد البرازي، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتطوير كلية التربية بجامعة الكويت رؤية مستقبلية، مؤتمر الوطني السادس انماط التعليم ومعايير الرقابة على الجودة فيها، عمان، 10/11 ديسمبر 2014، ص: 283.

3-2- مبررات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي

- أهم المبررات التي تقوم بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الجامعية تتمثل في:¹
- يزود التخطيط الإستراتيجي المنظمات التعليمية كالجامعات بالفكر الرئيسي لها ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط والسياسات، فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها؛
 - يساعد إدارة المنظمة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي توجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية والخارجية، التمويل، القبول؛
 - يساعد التخطيط الإستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الإستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي التخطيط الإستراتيجي على تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة التعليمية ككل ؛
 - يولد لدى القيادات بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل مؤسسة التعليم العالي، فضلا على تدعيم الشعور بالعمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمنظمة؛
 - يساعد قيادة المنظمة التعليمية على التنمية روح المسؤولية اتجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها، الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغير الذي يستهدف تحقيق المنظمة التعليمية لتلك الرسالة.
 - يساعد قيادة المنظمة التعليمية على صنع قرارات إستراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبليا.²

4- معوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي

- يصطدم التخطيط الاستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية بعدة معوقات ويمكن أن نلخصها فيما يلي:³
- 4-1- عوائق تنظيمية:** وهي التي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية والتكنولوجية، وتعقيد الإجراءات وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات.

¹ - بختي زهية؛ التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي واثره على الجودة التعليمية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) تخصص علم الاجتماع التربوي؛ الجلفة؛ 2018/2017؛ ص ص: 188-189.

² - مبارك عواد البرازي، مرجع سابق، ص: 284.

³ - محمد سالم العمرات، مهارات التخطيط الإستراتيجي المتحققة لدى مديري وميرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 2، يوليو 2014، ص: 314.

- 4-2- عوائق بيئية: وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد، وعدم الاستقرار السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.
- زيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي.
 - الأفراد المشاركون في وضع الخطط الإستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع.
 - ضرورة قيام المخططين بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة، والعمل على تطوير آليات تساعد على كيفية مواجهة هذه الأمور وما يصاحبها من معوقات.

المطلب الثاني: عموميات حول جودة التعليم العالي

تعد الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب التي يعتمد عليها بصورة أساسية لتحسين نوعية التعليم العالي والارتقاء بمستوى أدائه، حيث لم تعد الجودة ترفاً تربوياً تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي بل أصبح ضرورة ملحة تملئها الحياة المعاصرة ومتطلباتها.

أولاً: مدخل لإدارة الجودة

يعد التعليم العالي من أهم مبادئ الحياة التي تحضى فيها الجودة بالإهتمام الواسع، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بصفة عامة من هذا المنطلق سيتم تسليط الضوء في هذا الفرع على جودة التعليم العالي باعتبارها من أهم الخدمات العامة التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيق الجودة فيها.

1- مفهوم الجودة

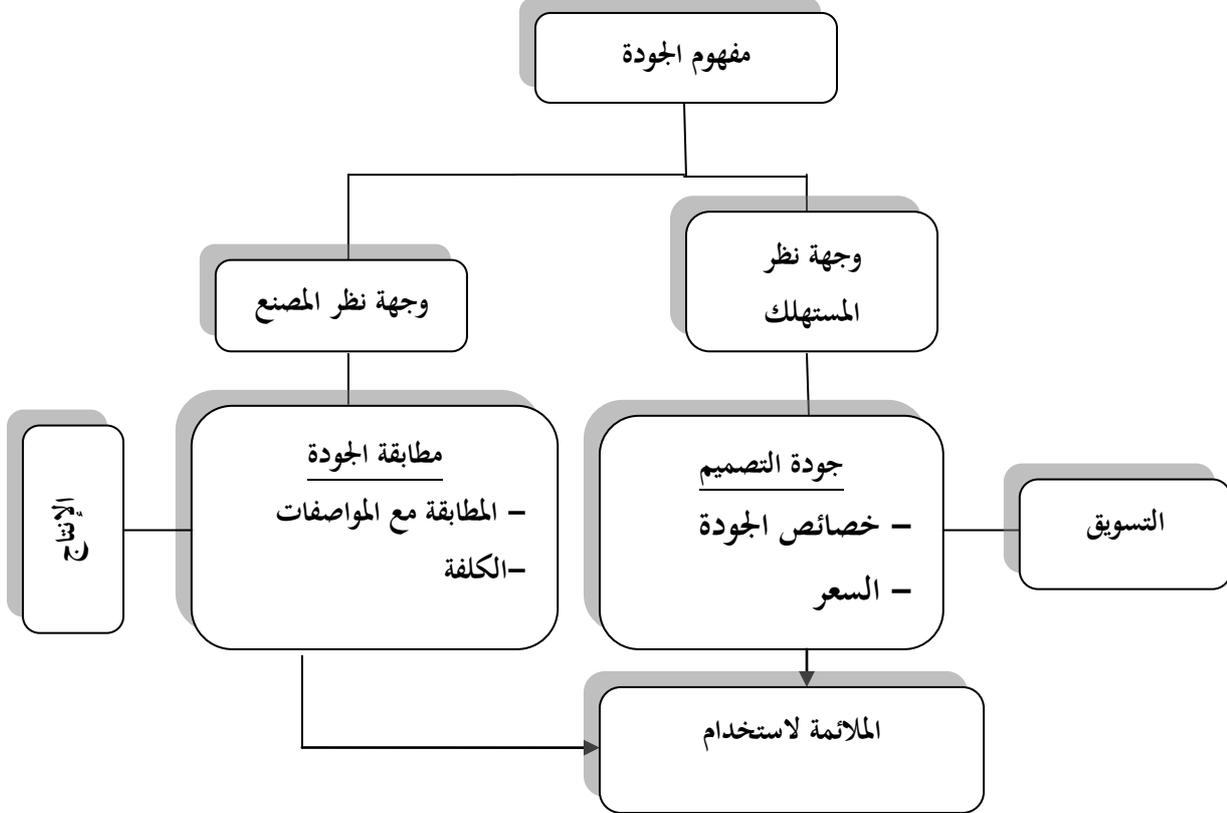
1-1- تعريف الجودة

هي عبارة عن درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد، وبمعنى آخر هي الوفاء بمتطلبات المستقبل، والجودة الفعلية هي الجودة في الكوادر البشرية لأنها من أهم العوامل التفوق، إضافة للأنظمة والتعليمات بعيداً عن المجاملات والمحسوبيات في التعيينات والترقيات والمهام.¹

وعرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) الجودة بأنها "الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية".² والشكل التالي يوضح ذلك:³

¹ - عبد الغني يوسف قزم؛ الجودة بين الحاضر والمستقبل؛ المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي؛ المجلد الأول؛ العدد 03؛ 2008؛ ص: 96 .
² - عماد أبو الرب وآخرون؛ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات؛ دار صفاء؛ عمان؛ الطبعة الأولى؛ 2010؛ ص: 79.
³ - محمد عبد العال النعيمي وآخرون؛ إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار النشر اليازوري، عمان، طبعة العربية، 2009، ص: 37.

الشكل رقم (3): مفهوم الجودة



المصدر: محمد عبد العال النعمي وآخرون؛ إدارة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، دون طبعة، 2009، ص: 37.

2- أهداف الجودة

إن للجودة أهمية بالغة تتجلى في كونها تحسن كل ما يرتبط بها، بداية في المجال الصناعي والخدمي، ولأهميتها البالغة فإن لها أهداف قيمة يظهر ذلك في ما يلي¹:

- تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات واللوائح والتوجهات؛
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين؛
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العملية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبيات؛

¹ - عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة دليل متكامل للمفاهيم والأدوات، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة 'بميك'، القاهرة، 2005، ص:

- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعني بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام؛
- تمكين المنظمة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز أي عقبات؛
- تعتبر بمثابة تطوير لأداء تحديد العملية وتستخدم هذه الأداة لتحليل العمليات الأكثر تعقيدا ولكن متلازمتان حيث تمثلان معا حجر الأساس في دورة تحسين وجميع مكوناتها.¹

ثانيا: أساسيات الجودة في التعليم العالي

يعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تحظى فيها الجودة بالاهتمام الواسع ، وذلك بسبب العلاقة المباشر بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بصفة عامة ومن هذا المنطلق، سيتم تسليط الضوء في هذا الفرع على جودة التعليم العالي، باعتبارها من بين أهم الخدمات العامة التي تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيق الجودة فيها.

1- مفهوم الجودة في التعليم العالي

يعتبر التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد إطارات مؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وهذا ما دفع بالمجتمعات المتقدمة منها والنامية على سواء، إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها، حيث إن تفعيل دور الجامعة في تحقيق التغيير يتطلب تطبيق الجودة في التعليم العالي، من أجل ضمان مخرجات مؤهلة قادرة على قيادة التنمية الشاملة، وبقدر تطور التعليم وارتقائه وتنوع مخرجاته تنطلق العملية التنموية في أي دولة بقوة صوب التقدم الحضاري، ويتيسر لها الاستغلال الأمثل لمواردها كما يسمح لها بإثبات ذاتها على الخريطة العالمية.

1-1- تعريف الجودة في التعليم العالي

إختلف الكثير من الباحثين في تحديد تعريف واضح ودقيق لجودة التعليم العالي وذلك لاحتوائه على عدة معان وسيتم عرض بعض التعاريف وهي:

- "تعني الأداء بكفاءة والتطور المستمر، بغية كسب ثقة المجتمع في خريجي الجامعة وفق معايير عالمية".²
- "جودة التعليم تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية وما يتعلق بإدارة الجامعة وعلاقتها بالمحيط، ونظمها ولوائحها وتشريعاتها، ووسائل التحويل والتوثيق، ثم المادة العلمية والمختبرات

¹ - مرجع سابق؛ ص ص: 343-353.

² - بوشبكة عبد المجيد، جودة التربية والتعليم، مجلة عالم التربية عنوان الجودة في التربية والتكوين، العدد خاص 22-23، الجزء الثاني، المغرب، 2013، ص: 620.

والمراجع وطرق التدريس وأماكن التلقي وأوقات التعلم ثم التقويم لجميع العناصر ومقاييسه وإجراءاته".¹

- أما مؤتمر اليونيسكو للتعليم والذي أقيم في باريس شهر أكتوبر 1998 فقد نص على أن: "الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف التعلم والأنشطة من : المناهج الدراسية، البرامج، البحوث العملية، الطلاب، المباني، والمرافق والأدوات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي والتعليم الذاتي الداخلي".²

- أما وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي بالمملكة المتحدة: " فتعرف جودة التعليم العالي بأنها أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم العالي، للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينه ويتضمن ذلك التدريس وكيفية تعليم الطلاب والمنح الدراسية والبحوث".³

ومن خلال التعاريف السابقة تعتبر جودة التعليم العالي هي ضمان أداء جيد في مؤسسة التعليم العالي يشمل تطبيق مجموعة من المعايير و المواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة الجامعية وجودة جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي، وذلك من خلال القيام بتعديلات تمس كل الجوانب.

1-2-1- أهم مبادئ رواد جودة التعليم العالي

يوجد العديد من الرواد الذين تطرقوا لموضوع جودة التعليم العالي وسيتم ذكر بعض مبادئهم في هذا المجال:

1-2-1- مبادئ ديمينغ في تحسين جودة التعليم العالي: البروفيسور " إدوارد ديمينغ: أستاذ الجودة في جامعة نيويورك، اقترح برنامج من 14 نقطة كالتالي:⁴

- خلق حاجة مستمرة للتعليم الجامعي؛
- تبني فلسفة جديدة للتطور المستمر؛
- الاهتمامات بالتدريب المستمر في جميع الوظائف؛
- توفير القيادة جامعية واعية وديمقراطية؛

¹- السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار الجريب، الأردن، 2007، ص:38.

²- قادري حليلة، التربية والتكوين، مجلة عالم التربية عنوان الجودة في التربية والتكوين، عدد خاص 22-23، جزء ثاني، المغرب، 2013، ص:659.

³- سمايلي محمود، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي؛ بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16، سطيف، 2012، ص:42.

⁴- التروتتي محمد عوض وجويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسير، عمان، الأردن، 2006، ص:112.

- توفير التعرف على الجوانب العمل المختلفة بالتبديل.

1-2-2-2- جوزيف جوران وجودة التعليم العالي: تؤدي فلسفة "جوران" في تطوير جودة التعليم الجامعي إلى:¹

- تخطيط الجودة.
- مراقبة الجودة.
- تحسين الجودة.
- إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية.
- تحقيق قفزات ضخمة في الأداء الجامعي عن طريق القياس وحل مشاكل تدهور الجودة.
- ويجب أن تهتم الإدارة بالالتزام، أي تطبيق مبدأ الإدارة بالالتزام والقياس الجودة ونشر الوعي بأهمية الجودة والاستثمار في الموارد البشرية والتأكيد على التعليم المستمر ومراجعة وتقييم التحسينات واعتبار الجودة عملية مستمرة في الجامعة.

1-2-3- فلسفة بالتدريج وجودة التعليم الجامعي: تقوم هذه الفلسفة على أهمية ما يلي:¹

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجامعي.
- بناء شبكة معلومات متطورة.

2- أهمية وأهداف الجودة في التعليم العالي

1-2- أهمية الجودة في التعليم العالي

يمكن تحديد الأهمية من اعتماد في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:²

- ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي؛
- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى؛
- الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة وضمان مستوى أداء مرتفع لجميع المديرين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية؛
- معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات سواء أكاديمية أو إدارية.

¹- فلسطين محمد أحمد الكسبي، الجودة في التعلم عن بعد، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ص: 143.

²- بلهاف رحمة وفرحاني عبد الحكيم ، التعاون الأوروبي- عربي في قطاع التعليم العالي وانعكساته على ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي، 29 إلى 3 أكتوبر 2013، جامعة مستغانم، الجزائر، ص: 3.

ومن العناصر التي ارتبطت بأهمية الجودة في التعليم العالي ما يلي: ¹

- الاهتمام والتركيز على متطلبات المستفيد؛
- المشاركة على كافة المستويات؛
- منهجية قياس النتائج المحققة بالأهداف المحددة؛
- الاقتناع والدعم من الغدارة العليا؛

2-2- أهداف الجودة في التعليم العالي

يمكن تلخيص أهداف الجودة في التعليم العالي كالتالي:

- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية؛
- تطبيق الجودة سيقبل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، ويتلخص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدمتها؛
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي. ²

3- محاور إجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي

1-3- محاور جودة التعليم العالي

يمثل استيعاب وفهم محاور الجودة من الخطوات الأساسية والضرورية لتحقيقها في الجامعة، ويمكن أن تقوم بتحديد أهمها فيما يلي:

3-1-1- جودة عضو هيئة التدريس

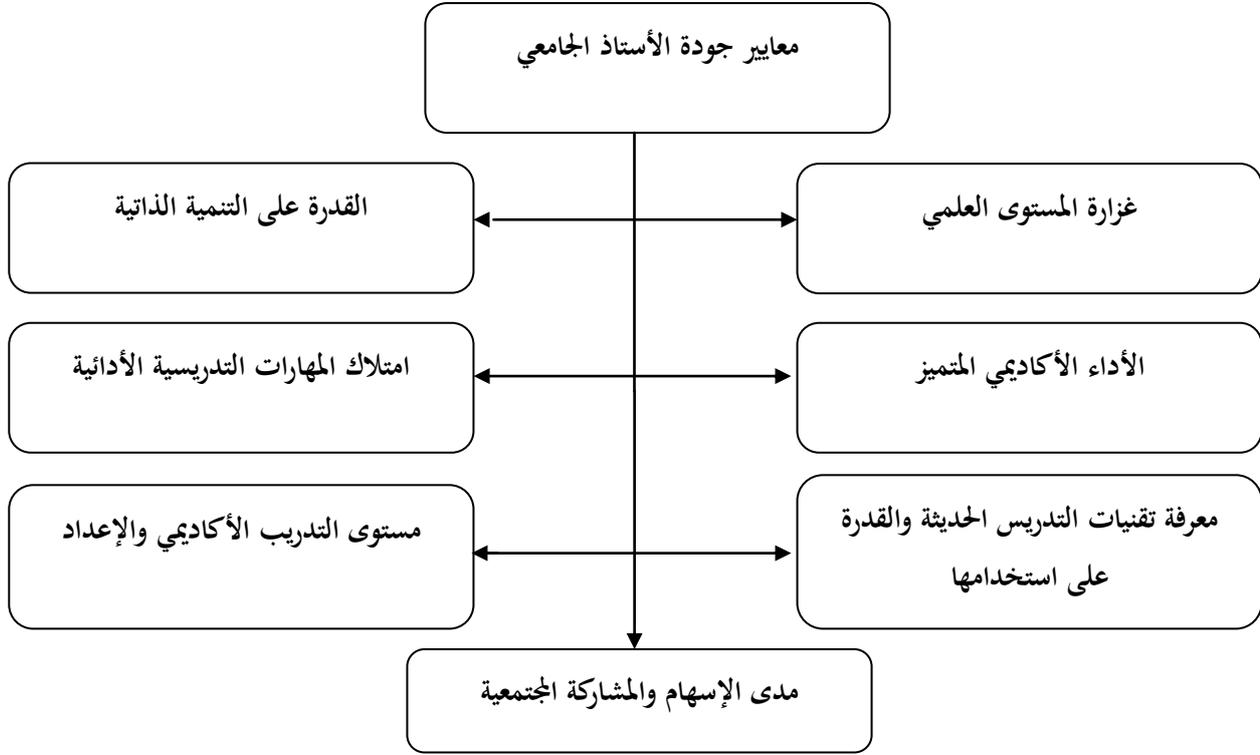
إن الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس مهم في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الجامعة التي ينتمي إليها ويقصد بها مستوى تأهيله العلمي ومكانتها العلمية وسمعته الأكاديمية، فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتدريب الطلبة. ³ والشكل الموالي يوضح معايير جودة

¹ - البادي نواف محمد، الجودة الشاملة في التليم وتطبيقات الازو، دار البازوري، دون طبعة، عمان ، الأردن،2012، ص:105.

² - لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات-دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير في علوم التربية، باتنة؛ الجزائر، 2009، ص:47-48.

³ - رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 230.

الشكل رقم (4): يوضح معايير جودة الأستاذ الجامعي



المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص: 236.

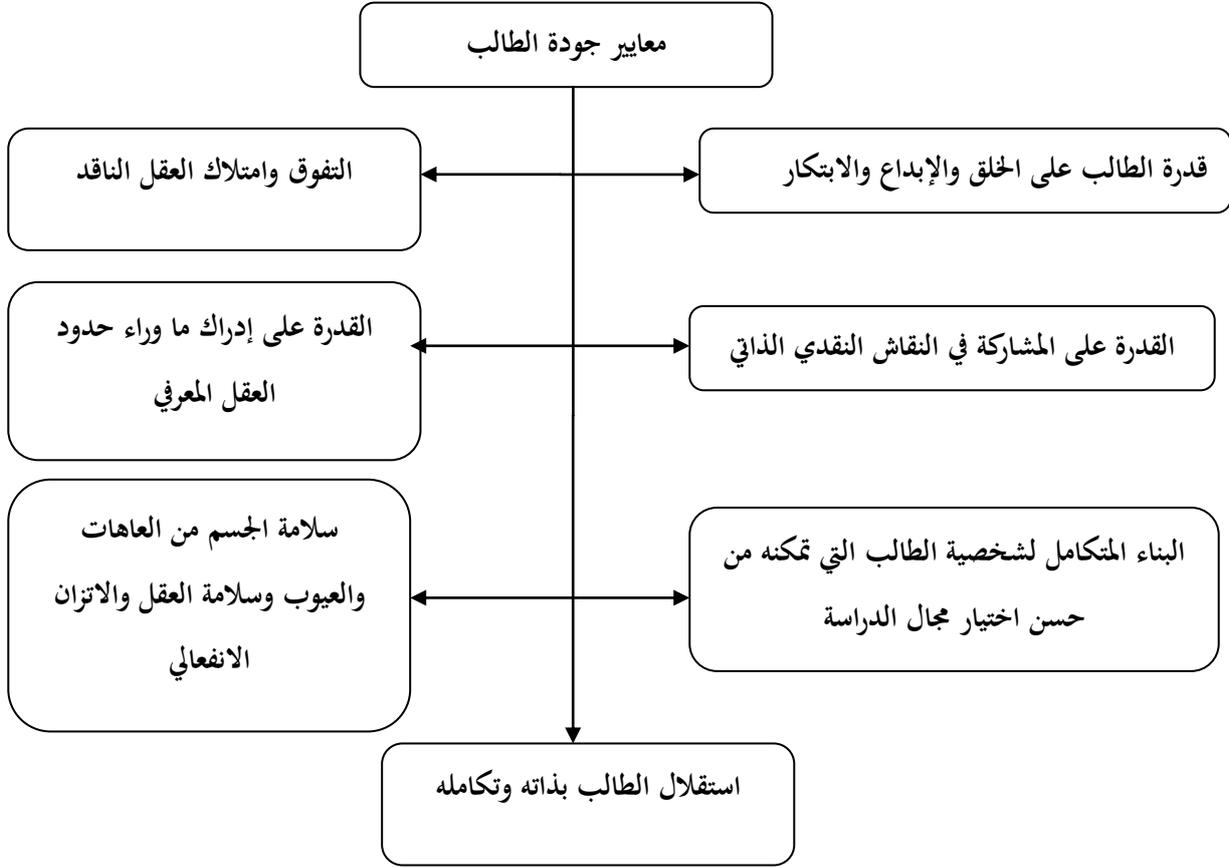
3-1-2- جودة الطالب

الطالب هو محور العملية التعليمية وجودته تعني مدى تأهيله علميا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع والابتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته وتقنياته¹.

ولذلك يجب أن يتم وضع معايير لقبول الطلاب ولا بد من التركيز على احتياجات وتوقعات الطلبة والسعي لتحقيقها من خلال إعداد إستراتيجية تحسين الجودة مع ضرورة نشر روح الجدارة التعليمية (الثقة، الصدق، الأمانة، الاهتمام الخاص بالطلاب). والشكل الموالي يوضح معايير جودة الطالب.

¹ - أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي -الأردن نموذجا-، دار الخليج، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص: 42.

الشكل رقم(5): يوضح معايير جودة الطالب



المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص: 236.

3-1-3- جودة المنهج الجامعي

تعد العملية التعليمية نظام يعتمد على مجموعة متطلبات أهمها المنهج الجامعي الذي تعتمد عليه الجامعة للحصول على الخريجين المؤهلين. إن جودة المنهج وما يشمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول تعبر عن المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجال التخصصات المعرفية والمهنية، ومن الضروري شمول المناهج على هذه المعارف وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للخريج¹.

¹ - علي عبد الغني ياغي، ضبط الجودة في ضوء تجربة - مشروع تطوير التعليم العالي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي -، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الأول "الجودة في التعليم العالي: تجارب وخبرات" الذي ينظمه مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة 6 أكتوبر، مصر، 8-9 أبريل 2009، ص: 11-12.

3-1-4- جودة عملية التعليم والتعلم

إن عمليات التعليم والتعلم من أهم العوامل في بناء النوعية، مما يستوجب التحول من الأساليب في التدريس إلى الأساليب المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة والابتعاد عن التلقين، والعمل على إثارة أفكار الطلبة وحثهم على الإبداع.

3-1-5- جودة خطة الدراسة ومصادر التعلم

تعد خطة الدراسة احد العوامل الرئيسية المرتبطة بالجودة من حيث المستوى والمحتوى والأسلوب، ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد وجل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني من خلال التركيز على التدريبات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية. وهذا يتطلب تنوع مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات والمخابر ومراكز التدريب، وأن تتوفر في الجامعة بنية تكنولوجية متكاملة وملائمة للتعلم الذاتي.

3-1-6- جودة تقويم اعمال الطلبة

إن التنوع في أدوات الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق النوعية وتطوير العملية التعليمية ولا يعني ذلك أن التنوع في الأدوات لأجل التنوع فحسب، بل الجودة في انتقاء نشاطات ومحاور عملية التقويم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات.¹

3-1-7- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها

يعد محور هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية، وتعتبر جودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، وتشكل إحدى علاماتها البارزة.

ومن الجدير بالذكر أن المباني بما تشمله من أشياء مادية ومعنوية مثل القاعات والتهوية والمقاعد والصوت والنادي الطلابي والحدائق وغيرها تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما اكتملت قاعات التعليم كلما اثر ذلك بدوره على قدرات هيئة التدريس والطلبة.²

3-1-8- جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح³

الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية أي الطالب والمدرس والمنهج التعليمي، لذلك فهي وسيلة وليست غاية ولقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط والتنظيم والتوجيه

¹ - رافدة عمر الحريري ، مرجع سابق، ص ص: 232-235

² - الطائي يوسف حليم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق،عمان،الأردن، 2008، ص: 281.

³ - صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاق ومعوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،سطنبول،2013/2014، ص ص:52-53.

والإشراف والتقييم والمتابعة، وتشتمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس ومعاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام.

ويتحدد التنظيم الإداري في منظومة الجودة للجامعة على النحو التالي:

- الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة، وذلك من خلال التدريب المستمر والتركيز على التدريب العاملين وعلى العمل الفريق وزيادة دافعيتهم للعمل.

- دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها.

- تأسيس شركة اتصال فعالة بين الكليات والأقسام وذلك لتحسين الجودة.

أما اللوائح والتشريعات الجامعية مرنة واضحة ومحددة لكي تكون عوناً لإدارة الجامعة، كما يجب أن تكون جميع التغييرات والتحويلات من حولها، لأن المؤسسة الجامعية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر بها.

3-1-9- جودة الإنفاق على التعليم

يعتبر تمويل التعليم أمراً في غاية الأهمية ومدخلاً من مدخلات أي نظام تعليمي، فالتمويل الجيد يساعد في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته ويعينه على التطوير المستمر وعلى التنفيذ البرامج بنجاح ويدعم خدمات ومراكز البحوث والتأليف والترجمة والتدريب.¹

3-2- متطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي

يستلزم تطبيق الجودة في التعليم العالي عدد من المتطلبات منها ما يلي.²

3-2-1- رسم سياسة الجودة في الجامعة: من حيث:

تحديد المسؤول عن إقامة الجودة وتحديد كيفية مراقبة ومراجعة النظام من قبل الإدارة، وتحديد المهمات المطلوبة والإجراءات المحددة لكل مهمة، وتحديد كيفية مراقبة تلك الإجراءات وكيفية تصحيح الفشل في تنفيذها.

3-2-2- تحديد الإجراءات: والتي تشمل المهمات التالية:

التوثيق والتسجيل وتقديم المشورة وتخطيط المناهج وتطويرها وعمليات التقييم وإعداد مواد التعليم، واختيار وتعيين الموارد البشرية والأكاديمية والإدارية وتطوير مهاراتهم.

3-2-3- توضيح ونشر تعليمات العمل: ويجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومة وقابلة للتطبيق.

3-2-4- الإجراء التصحيحي:¹ وهو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة، بالإضافة إلى ما سبق فإن الجودة في التعليم العالي تتطلب أيضاً:

¹ - علي عبد الغني ياغي، مرجع سابق، ص: 15.

² - محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 15، السنة الثامنة: 2014، ص: 95.

- الفعالة الكاملة من الإدارة بالجودة والتفهم الكامل والالتزام بمبادئها؛
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للجودة الشاملة؛
- التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين في المؤسسات التعليم العالي؛
- التنسيق بين الإدارات والأقسام والكلية وتفعيل الاتصال بينها بكافة الاتجاهات؛
- توفير نظام معلومات دقيق وفعال للجودة.

3-3- مبررات تطبيق الجودة في التعليم العالي

أهم المبررات التي تجعلنا نقوم بتبني نظام الجودة في المؤسسات الجامعية تتمثل في:²

- ارتباط الجودة بالإنتاجية؛
 - اتصاف الجودة الشمولية في كافة المجالات؛
 - عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر؛
 - تؤدي على تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام الجامعي؛
 - تؤدي إلى تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وإعطائهم مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها؛
 - تسمح بإيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، والتي تؤدي إلى المزيد من الضبط فيها.
- لقد تم محاولة من خلال هذا المطلب، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة التعليم العالي، وقد تم تبين من خلاله بأن الجودة في التعليم العالي تعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مختلف خدماتها التعليمية والبحثية والاجتماعية، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم العالي.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط الإستراتيجي بجودة التعليم العالي

استطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، وسجلت نقلة نوعية في تطوير عملية التخطيط ذاتها، بل وسجلت فضل السبق في صياغة اتجاهات جديّة وتجارب ناجحة و متميزة في عملية التطبيق، يأتي ذلك من خلال تنوع التحديات التي تواجه التعليم العالي.

¹ - عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، الإعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، 2005، ص: 69.

² - محمد جبر دريب، مرجع سابق، ص: 101.

أولاً: أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي

- يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أو رفع من أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي:
- يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة؛
- يمكن الجامعة من تقليل في التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها؛
- يمكن للجامعة من زيادة عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص أو فتح مكاتب استشارية؛¹
- يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية ؛
- يمكن للجامعة من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف التعليمية من مختبرات ووسائل إيضاح؛
- يقوم بتشجيع الطلبة في الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الجامعة؛
- يمكن للجامعة من إعداد مقررات دراسية حالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وتعمل الجامعة من تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.²

ثانياً: مؤشرات وإجراءات الجودة في التعليم العالي

1- مؤشرات الجودة في التعليم العالي

- يعرف المؤشر:³ بأنه دليل على وضع قائم أو موقف لقياس ما يحدث من تغيرات وبيان الاتجاهات ولعل الاهتمام بمؤشرات جودة مخرجات التعليم العالي بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة ومقوماتها، ذلك أن النظرة السائدة الآن إلى التعليم، باعتبارها على سلعة كغيره من السلع لا بد من أن ينافس وأن يسعى إلى إرضاء زبائنه الذين يتمثلون في أطراف ثلاثة هي الطلاب، المجتمع والدولة.
- وتطورت مؤشرات الجودة في التعليم العالي حيث تضمنت أربعة وعشرين مؤشرا توزعت على المحاور التالية:⁴

¹ - رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-؛ مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2014/2013، ص ص: 74-75.

² - لتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي؛ <https://hrdiscussion.com> ، 2019/04/26.

³ - بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، 2016/2015، ص ص: 77-78 .

⁴ - إياد علي الدجني، مرجع سابق، ص ص: 108-109.

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

1-2- محور أعضاء هيئة التدريس: ويتضمن مؤشرات المؤهل، والتدريب والتأهيل لأعضاء هيئة التدريس، والإنتاج العلمي المنشور، ومدى تفرغهم للعمل الجامعي، ومدى مشاركتهم في الجمعيات المهنية والعلمية، وعلاقة المدرسين بالطلبة القائمة على احترام أعضاء هيئة التدريس لطلبتهم.

1-3- محور جودة المناهج الدراسية: حيث يعد المنهج الدراسي عنصرا رئيسا من عناصر العملية التعليمية، ويتسم المنهج الدراسي بالحدثة واستخدام التقنيات، إذا عكس مضمونه مفاهيم الأصالة والتجديد، ومدى ارتباطه بالبيئة وإثراء شخصية المتعلم بالمهارات اللازمة التي تعينه على فهم الحياة وتحديد المشكلات المرتبطة بالتخصص المهني والقدرة على حلها.

1-4- محور الإدارة الجامعية: ويعبر عن هذا المحور مؤشر مدى التزام القيادة العليا بالجودة ومبادراتها وتحقيقها، ومدى توفر العلاقات الإنسانية الطيبة التي ينبغي أن تسود بين أعضاء هيئة التدريس والمستويات الإدارية المختلفة داخل الجامعة، وطرق اختيار الإداريين وتدريبهم.

1-5- محور الإمكانيات المادية: تتعدد الإمكانيات المادية المطلوب توافرها في الجامعات، وتمثل هذه الإمكانيات داعما مساندا للعملية التعليمية ومن مؤشرات الجودة المرتبطة به مدى مرونة المبنى وتعدد استخداماته، وكفاءته لاستيعاب أعداد الطلبة ومدى مناسبة موقعه الجغرافي، ومن أهم المرافق الجامعية وجود مكاتب تخدم الهيئة التدريسية والباحثين والطلبة، وشمول المكتبات على مصادر تخصصية وغير تخصصية وعلى الدوريات والمجلات، وتخضع المكتبة لمجموعة من المواصفات ينبغي أن توافر بها مثل المساحة المتاحة لغرف القراءة، وعدد ساعات العمل بها، ومدى توافر العاملين ونوعية المساعدة التي يقدمونها، وسهولة الوصول للمعلومة.¹

¹ - صليحة رقاد، مرجع سابق، ص: 47.

2- إجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي: من أجل تطبيق نظام للجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلا بد من القيام بالخطوات التمهيديّة التالية أولاً:¹

2-1- تشكيل فرق ذات كفاءة: تقوم بما يلي:

- عقد دورات تثقيفية للعاملين في التعليم العالي لبناء ثقافة الجودة.
- التعريف بنظام الجودة.
- بيان مبررات تطبيق نظام الجودة وفوائده من أجل أن يتبناه العاملون في التعليم العالي عن قناعة.
- بيان المعايير الوظيفية التي تحكم اختيار نموذج لضمان الجودة.
- توضيح متطلبات تطبيق نظام الجودة.
- عمل جدول المقارنة بين عناصر الجودة.

2-2- تدريب المدراء والعاملين في مؤسسات التعليم العالي:²

وذلك من خلال التدريب على إجراءات الجودة ووضعها بالصيغة المناسبة في ضوء الحوار والمناقشة وشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- توثيق الإجراءات ووصل الآليات المتبعة في توثيق إجراءات الجودة وتعليمات العمل المتعلقة بها.
- ضبط الوثائق المرجعية.
- ضبط سجلات الجودة ووصف الطرق المستخدمة للسيطرة على السجلات الجودة.
- التدقيق الداخلي لنظام الجودة.
- مراجعة الإدارة لنظام الجودة.

2-3- إعداد دليل الجودة: ويجب أن يشمل

- سياسة الجودة في التعليم العالي.
- تحديد أهداف سياسة الجودة وهي:
- التطوير والتحسين المستمر لجودة الأداء والخدمات.
- إرضاء المستهدفين المستفيدين.

ما إجراءات تطبيق الجودة في التعليم العالي فتتمثل فيما يلي:³

2-3-1- التمهيد للتجديد: أي نشر أفكار ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وبين أفراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي وجماعي لمعرفة أهداف وفلسفة الجودة الشاملة كي تتضح الرؤية لدى

¹ - بختي زهية، مرجع سابق، ص: 144-145

² - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي-دراسة تحليلية تطبيقية-،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، طبعة 2002، ص: 115.

³ - رافدة عمر الحريري؛ مرجع سابق؛ ص: 201.

الأفراد، مع ضرورة تهيئة المناخ التربوي داخل الكليات لتقبل الجودة ومعاييرها وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات الدورية التي تضم المهتمين بقضايا إعداد المدرس وذلك للتعرف على فلسفة ومبادئ الجودة والقيم المرتبطة بها، إضافة إلى جعل الطالب هو مركز الاهتمام باعتباره المستفيد الأول من تحقيق الجودة وضرورة توفير التعليم الذي يجعل من الطلاب أعضاء نافعين على المدى القريب والبعيد، والنظر إلى التنظيم التعليمي على أنه سلسلة جودة مستمرة وشاملة لكل جوانب العملية التعليمية.

2-3-2- التخطيط للجودة: يعني وضع خطة رئيسية لتطوير النظام بعناصره الأربعة: المدخلات والمخرجات والعمليات والتغذية الراجعة.

أما المدخلات فيقصد بها ما يلي¹:

- الطلاب وخصائصهم وحاجاتهم وقدراتهم واستعداداتهم، وخلفياتهم الثقافية والاجتماعية.
- البيئة الدراسية وما يحيط بها من حيث نوع المباني والمواقع والمرافق كالمكتبات والحدائق والمختبرات وأماكن الراحة، والنظافة والإنارة والتهوية والأثاث وغيرها.
- المعلمون من حيث خصائصهم وسماتهم الشخصية، وتأهيلهم المعرفي، وإيمانهم بالحاجة إلى الجودة.

- **العمليات:** وتشتمل على:

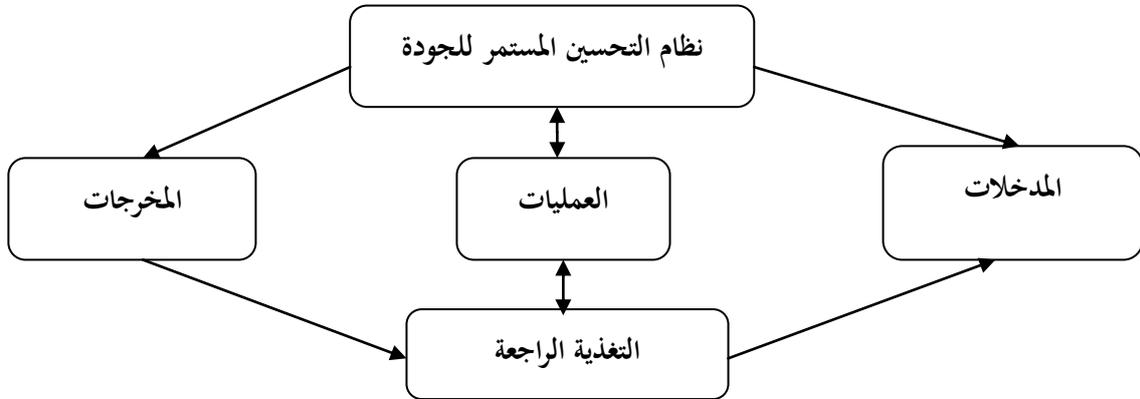
- عمليات التعليم والمناهج والمقررات الدراسية.
- طرائق التدريس وأساليبها وعمليات التقويم.
- الوسائل التعليمية واستخدام الأجهزة والمختبرات والمكتبات ومصادر المعرفة.

أما المخرجات فتشمل ما يلي:

- النواتج التعليمية المقاسة في المتخرجين من المؤسسة الجامعية التي تم قياسها بالامتحانات وأدوات الملائمة.
- النواتج غير المقاسة في المتخرجين (الأخلاقية، الشخصية، الاجتماعية).
- نواتج عامة (اقتصادية عامة) (اقتصادية، ثقافية، مهنية).
- **التغذية الراجعة:** وتضمن تقويم جودة المدخلات والمخرجات والعمليات ومراقبة النظام وضبطه.

¹- بن يونسى ليلي، بن عبو جيلالي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 01، 2015، ص ص: 108-109.

الشكل رقم (6): يوضح التخطيط للجودة



المصدر: بختي زهية، نفس المرجع السابق، ص: 147.

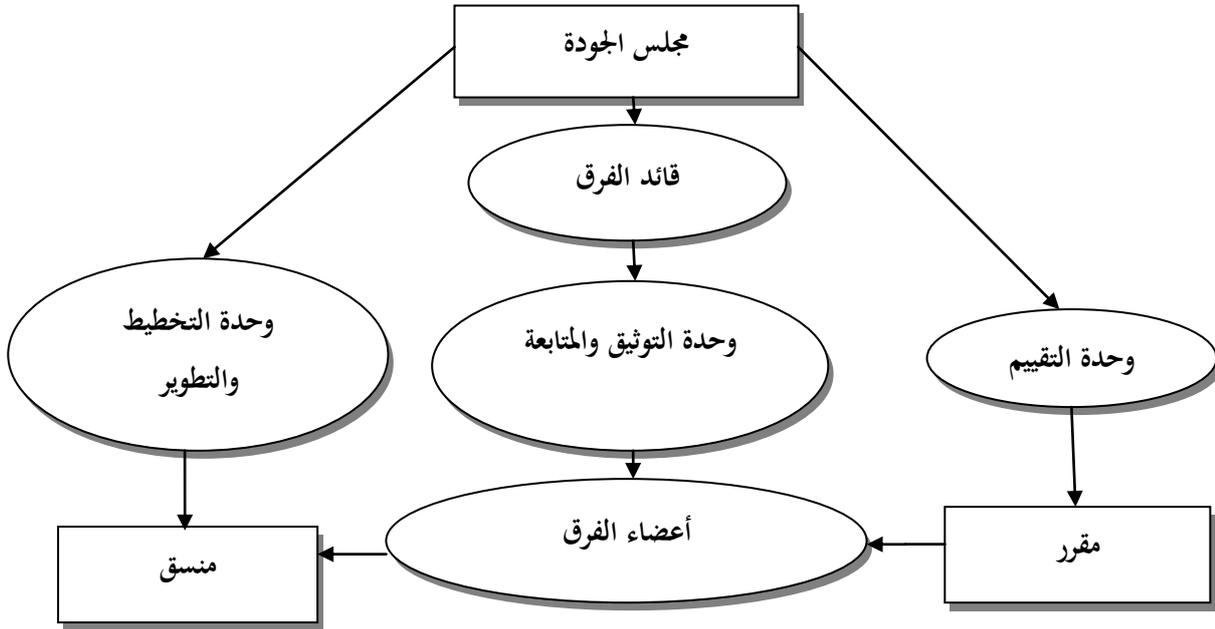
2-3-3- التنظيم للجودة:¹ يتصف بإعداد المدرسين بوحدة الفاعلية والتوجيه الرأسي الذي يعني أن كل عضو في الكلية يحتاج إلى فهم إستراتيجية ورسالة الكلية، وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام وإدراك الأهداف كذلك قيادة فردية لكل عملية.

2-3-4- التنفيذ: يركز تنفيذ متطلبات الجودة على تشكيل مجلس للجودة داخل المؤسسة التعليمية الجامعية ومن مهام المجلس هي:

- رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة، واعتماد الأهداف الأساسية للرسالة والرؤية المستقبلية؛ كما يتم إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق الجودة من خلال الشكل التالي يتم توضيح نموذج لمجلس الجودة:

¹ - كيجلي عائشة سلمة، منى مسغوني، وآخرون، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص: 47.

الشكل رقم (7): يوضح نموذج لمجلس الجودة



المصدر: يسعد فائزة، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية -دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-، رسالة ماجستير غير منشورة، سطيف/جزائر، 2007، ص: 122.

لذا لا بد لأي مؤسسة تعليمية عند عزمها على تطبيق مبدأ الجودة أن تكون قد توفرت لديها بعض العناصر الأساسية لضمان نجاح تطبيق الجودة فيها، وبدون توفر هذه المقومات فقد تتعثر الجهود المبذولة ولا تصل إلى تحقيق المطلوب من تطبيق الجودة.

2-3-5- التقييم: تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة وإعادة النظر في السياسات التعليمية والإدارية وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التحسين والتطوير المستمرين.¹

ثالثاً: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة في التعليم العالي

هناك علاقة وثيقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب تحديد الوضع الحالي والحالة المرجوة التي تسعى إليها لتحقيق أهدافها.

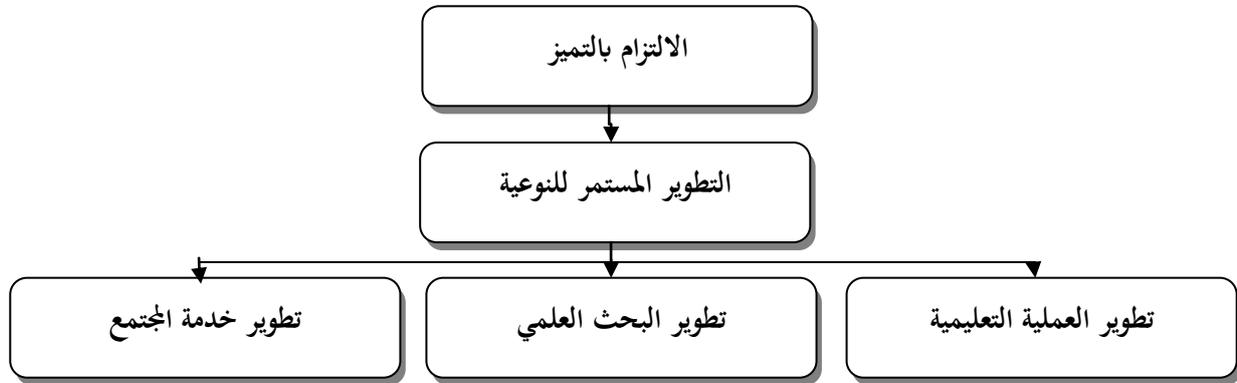
حيث هناك علاقة تكاملية ما بين كل من التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة فالمعيار الأول لضمان الجودة وجود رسالة وأهداف وغايات للمؤسسة التعليمية حتى تصل لضمان جودة التعليم العالي.

¹ - عادل احمد محمد الضبيبي، فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية المهارات التخطيطية الإستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة صنعاء، 2016، ص: 30

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الأساس لضمان جودته، ويعتمد على إتباع مجموعة من الخطوات التي تتمثل في:

1- تحديد الرسالة العامة للجامعة: ويستحسن أن تكون مكتوبة بوضوح يسهل تعميمها وتداولها ومراجعتها بين الحين والآخر، على أن يسبق ذلك وجود رؤية عامة تحدد مسار الجامعة في المستقبل، أي تحديد ما تم انجازه وأين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى ما نريد؟ ولتفعيل كل من الرؤية الرسالة لا بد أن يكون الهدف العام للجامعة هو الالتزام بالتميز والجودة في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري والتعليمي¹.

الشكل رقم (8): يوضح الإطار العام للجودة في الجامعة باعتماد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: الترتوري وجويحان؛ مرجع سابق؛ ص: 85.

1-1- تطوير العملية التعليمية: ويقصد التركيز في مضامين برامج التعليم العالي ومنهجيته وقاربه وممارسته ووسائل نقل المعارف والسعي بكل الوسائل لجعلها ذات نوعية وجودة وتشمل كل من.

- **عضو هيئة التدريس:** الذي يجب أن يكون متمكن سواء من ناحية الكفاءة العملية والتربوية أو الرغبة في التعليم والخبرة المهنية واستيعاب التوجهات العالمية المعاصرة والكفاءة في استخدام التقنيات التكنولوجية الجديدة من أجل التطوير والتحسين المستمرين.
- **الطالب:** حيث يجب أن يكون الطالب ذو تركيز واستجابة عاليين من أجل تفاعل صفي فعال كما يجب أن يكون ملتزم بالنظام المدرسي ومرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمكتبة لأجل تنمية ثقافته وتوجهاته العلمية. حيث لم تعد الجودة محصورة في خلق المعرفة وتعليم وتعلم الطلبة وهذا يدل على الطبيعة المتغيرة للجودة.²

¹ - الترتوري محمد عوض وجويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن؛ 2006؛ ص: 85.

² - جورج نحاس، الجودة في منظومة التعليم العالي، قدمت في اجتماع الخبراء الذي نظمه إيسيسكو "إنشاء مجال التعليم العالي في العالم الإسلامي"، بيروت، 20-23 حزيران 2011، ص: 3-6.

- المناهج والبرامج التعليمية وطرق التدريس: سواء من ناحية شمولها وعمقها ومرونتها أو مدى تناسبها مع المتغيرات والمستجدات العملية والمعرفية في العالم.
 - الوسائل والتجهيزات التعليمية: والتي تتمثل في الكتاب التعليمي والمباني التعليمية (قاعات، إنارة، تهوية...) والتي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته بشكل غير مباشر، وكذلك جودة التقنيات والأجهزة الحديثة في المختبرات والتي تسهل عملية الحصول على المعلومات والمعارف ونشرها.
 - الإدارة التعليمية والتشريعات واللوائح: وتدخل فيها جودة التخطيط والهيكل التنظيمي ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى خلق ثقافة الجودة الشاملة.
 - التمويل والإنفاق التعليمي: ويكون ذلك من خلال توفير التمويل اللازم لكل الحاجيات المادية والبشرية وترشيد الإنفاق، لأن جودة التعليم تمثل متغير تابع للقدرة على التمويل في كل مجال من مجالات النشاط التعليمي، فتوفير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم له أثر كبير والفعال على تنفيذ البرامج التعليمية.
 - جودة الأداء التعليمي: سواء كانت امتحانات او مسابقات أو طرق التقييم والتقييم.
- 1-2- تطوير البحث العلمي:** تعتبر الجامعات القاعدة الأساسية للبحث العلمي ولذا حتى تضمن جودته يجب أن تعتمد على التخطيط الاستراتيجي الجيد له وذلك من خلال ما يلي:¹
- تخصيص موازنة للبحث العلمي ضمن موازنة الجامعات.
 - تحديث المكتبات الجامعية بمصادر المعلومات المتنوعة.
 - العمل على إصدار مجلات علمية متخصصة.
 - تركيز الأبحاث لخدمة أهداف التنمية والمساعدة في حل المشكلات.
- 1-3- تطوير خدمة المجتمع:** وتتمثل في توجيه برامج التعليم العالي وأنشطته من أجل تعزيز دور التعليم العالي في خدمة المجتمع وذلك بالمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الشاملة للمجتمع من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- 2- بناء إستراتيجية للتغيير تركز على التطوير المستمر للنوعية:** أي السعي الحثيث والمتواصل لتحسين والتطوير، وهذا ما يتطلب عادة مرتجعة الأهداف والهيكل الإداري للجامعة ولنظام القيم التنظيمية وأساليب العمل، كما تحتوي الإستراتيجية على خطة للعمل تقود التنفيذ وتسهل عملية المتابعة وتشمل هذه الإستراتيجية:²

¹- الطائي وآخرون؛ مرجع سابق؛ ص: 171.

²- أحمد يوسف دودين، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 09، ص: 239.

- 2-1- إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة: لقد ارتأت الكثير من الدول أن تعتمد على آلية لحفظ الجودة ومن أجل ذلك أنشئت هيئة لذلك والتي يجب طان تتوفر فيها الشروط التالية:
- تتبع هذه الوحدة مباشرة لرئاسة الجامعة وتمنح الصلاحيات كعمادة بالجامعة.
 - تتكون من مجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة من داخل المؤسسة الجامعية ويمكنها الاستعانة بالخبرات الخارجية ويرأسهم مدير من ذوي الخبرة في الشؤون الجامعية وفي شؤون الجودة.
 - تتولى الوحدة مهام مراقبة وضبط مدى قيام العاملين بتنفيذ واحترام العمليات التعليمية والبرامج التعليمية والخدمات المساندة والجوانب الإدارية والمالية لضمان جودة التعليم، وعليها القيام بنشر ثقافة الجودة والترويج لها بمختلف الوسائل في أرجاء الجامعة، وعليها أن تحدد المشاكل وان تقترح الحلول، وأن تتابع عمليات التحسين المستمر لجودة التعليم وتنفيذ إجراءات التقييم الذاتي السنوي.¹
- يتضح من خلال المطلب الثالث أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط والجودة كبيرة وتعبّر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد أهم مكوناتها ومعاييرها، وتمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صبغتها، ومسار عملها، ودقة نجاحها وتأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءا من عاداتهم وتقاليدهم وشكلت رؤيتهم وفهمهم للمستقبل وعبرت عن القيم غير المكتوبة.

¹ - الترتوري وجويحان؛ مرجع سابق؛ ص: 86.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي

من خلال هذا المبحث سيتم عرض جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي وإبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي والجودة والتي ركزت على ضرورة تطبيق هذا النظام لتطوير التعليم العالي.

المطلب الأول: الدراسات سابقة متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

يتميز موضوع التخطيط الاستراتيجي بوجود دراسات كثيرة حوله، وقد شملت هذه الدراسات كل من القطاعين الصناعي والخدماتي بشكل كبير، في حين تقل هذه الدراسات في قطاع التعليم العالي وذلك لحدثة استعماله فيه، وسوف يتم عرض أهم الدراسات على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة فاضل حنا بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق" (2012).

استهدفت هذه الدراسة إلى تعرف آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية هذه المتطلبات في كليتهم. لمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، اشتملت عينة الدراسة على (132) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي 2010-2011. واستخدمت استبانته وزعت على من عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، احتوت (72) متطلباً، وقد احتوت ثلاث مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية، متطلبات صياغة الإستراتيجية، ومتطلبات تقويم الإستراتيجية). وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، وللحكم على صدق الاستبيان عرضت على مجموعة مؤلفة من (09) محكمين مختصين بجامعة دمشق. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (15) عضو هيئة تعليمية من خلال حساب معامل الفا كرونباخ (Cronbach-Alpha)، والذي بلغ (0.94) لأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية، و(0.95) لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية.

وبينت نتائج الدراسة أن أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، كما بينت وجود فروق دالة تبعا للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعا لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية وفي إمكانية التطبيق. كما قدمت الدراسة مقترحات منها أن تتبنى كلية التربية بجامعة دمشق الإدارة الإستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.¹

¹ - فاضل حنا؛ متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)؛ مجلة جامعة دمشق؛ المجلد 28؛ عدد رابع؛ 2012؛ ص: 59.

- 2- دراسة مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، في التربية لطالب عادل أحمد محمد عبد الضبيبي، بعنوان: " فعالية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية"، (2016)
- هدفت الدراسة إلى قياس درجة فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية.
- وقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية:
- عينة المدربين: فقد استهدف الباحث جميع أفراد المدربين الذين قاموا بتدريب فرق التطوير المدرسي في المدارس المستهدفة في الجمهورية اليمنية والبالغ عددهم (60) مدرباً ومدربة؛
 - عينة المتدربين فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بنسبة (17%) من المجتمع الأصلي للبحث، وقد بلغت عينة البحث (283) متدرب ومتدربة؛
 - كما قام الباحث بتحليل استجابات فقرات العينة مستخدماً أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، ومن خلال استجابات أفراد عينة البحث توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:
 - يقدر أفراد عينة البحث (المدربون، والمتدربون) درجة فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي بأنها كبيرة؛
 - لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي تعزى للمتغيرات التالية (المؤهل الدراسي، التخصص، سنوات الخبرة، مسمى المشاركة)؛
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين المحورين (محور الخطة الإستراتيجية، والخطة الإجرائية)، حيث يظهر حساب معامل بيرسون والذي يساوي (812) عند مستوى دلالة (0.01).

ثانياً: دراسات الأجنبية

1- دراسة Julie A Johnson بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي في مدارس ميلارد"

(2004) "Strategic planning in the Millard Public Schools, 1989—2003"

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي، وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في المدارس العامة لميلارد، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة مجموعة من المشاركين في الماضي والحاضر في عمليات التخطيط الإستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في عمليات التخطيط الإستراتيجي والبالغ عددهم (12) فرداً، وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة بين إطار التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، وأشارت النتائج استخدام نموذج التخطيط الاستراتيجي في تنفيذ السياسات التربوية والبرامج الفاعلة وتوصلت إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في تلك المدارس ساهم بشكل كبير في زيادة تحصيل الطلاب.

2- دراسة **Dfiffo** بعنوان: "عملية التخطيط الإستراتيجي -تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الأمريكية

(2008)"(Strategic planing process: an analysis in small colleges)"¹

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

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

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن التخطيط الإستراتيجي يساعد على فهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

¹- Sharon Beth Defiffo, THE STRATEGIC PLANNING PROCESS: AN ANALYSIS AT TWO SMALL COLLEGES, Presented to the Faculties of the University of Pennsylvania in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, 2008.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة التعليم العالي

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية للطالبة صليحة رقاد بعنوان: " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاق ومعوقاته-دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري-"(2014/2013).

يهدف هذا البحث إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي والجزائرية ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم وضمانها، ودراسة موضوع تطبيق نظام الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير .

أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث وجهت استمارة بحث إلى مسؤولي ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام الجودة على مستوى مؤسساتهم والخيارات الأساسية لتطبيقه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من عملية تطبيق هذا المدخل وعوامل إنجاح تطبيقه ، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة ، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج كما يلي:

- موافقة مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية جدا على وجود تحديات داخلية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام الجودة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى تحسين فعالية كفاءة وحوكمة مؤسسة التعليم العالي،وموافقته بدرجة عالية على وجود تحديات خارجية تدفع مؤسساتهم إلى تطبيق نظام ضمان الجودة؛

- وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد شكل الجانب السلوكي والخاص بمقاومة تطبيق نظام الجودة أكثر العوامل إعاقة، يليه جانب القيادة على مستوى الوزارة الوصية فالجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة.

2- دراسة محمد جبر دريب بعنوان:¹ "معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي" (2014).

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

- عرض مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة؛
 - التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي؛
 - تقديم نموذج مقترح للتطبيقات الإجرائية لضمان جودة التعليم العالي الجامعي.
- وللتحقق من أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:
- إن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليس شعارات ترفع وليس نظريات دون تطبيق فعلى أرض الواقع، أنه دراسة وتحليل لواقع التعليم الجامعي وتهيئة هذا الواقع لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة مفاصل العمل الجامعي؛
 - إن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لتحقيق مستوى جيد من النوعية في التعليم الذي يمر بمرحلة من عدم الاستقرار، قد تعترض سبيله بعض المعوقات، وتم تحديد (20) معوقا من هذه المعوقات.

ولخصت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- عمل دراسة للتعرف إلى وجهات نظر العاملين في الجامعة بأداة التطبيقات الإجرائية في الدراسة الحالية؛
- تسمية مسئول وحدة الجودة في كل كلية من كليات وأقسام الجامعة عضوا في مجلس الكلية ويسري ذلك في مجلس الجامعة لمتابعة تطبيقات الجودة الشاملة؛
- عمل دراسة لاستخلاص معايير لكل عمل في الجامعة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (M.J.MAIRATA و JJ. MONTANO و Maria PALOU OLIVER) بعنوان:

Actuel: le rôle des system qualité et contexte d'assurance qualité(AQ) pectives d'avenir des systèmes d'assurance qualité dans les universités espagnoles 2012.

هدفت إلى تحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وآفاقه في الجامعات الإسبانية، من خلال استجواب مسئولو الجودة بالجامعات محل الدراسة، وقد أظهرت النتائج عن وجود خلايا لضمان الجودة بهذه الجامعات وعن تطور وظائفها وتنوعها من مجرد توفير معلومات لوحدة التقييم الداخلية والخارجية إلى السهر على التطبيق المستمر لنظام ضمان الجودة، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من المعوقات والمتطلبات، يذكر

¹ - دراسة محمد جبر دريب ، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، 2014 ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد15، 2015.

منها عدم وجود في بعض الحالات مسئول لضمان الجودة، الحاجة للتحديد الدقيق لسياسة الجودة وأهدافها، الحاجة لتحديد ووضع الإجراءات، نقص الأفراد المختصين في إدارة الجودة... كما أظهرت الدراسة ان نظام ضمان الجودة يعد أحد أهم العناصر التي تضمن لمؤسسات التعليم العالي الإسبانية التكيف بنجاح مع الفضاء الأوربي للتعليم العالي.

1- دراسة Nataliia Morze بعنوان:

"Quality of higher education and structure of it competence of teachers in Ukrainian high schools(2015)"

تتناول هذه الدراسة طرق تحسين جودة التعليم العالي في أوكرانيا في السياق معايير الجودة الأوروبية لمساحة الجامعة التعليمية. المعايير الأوروبية و تعتبر المبادئ التوجيهية فيما يتعلق بضمان الجودة الداخلية. حيث يعتبر الترابط بين جودة التعليم في الجامعة وكفاءة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مستوى المعلمين لها؛ ويعرض المؤشرات لتحقيق معايير الجودة الداخلية في العملية التعليمية، وهناك نتائج من استبيان Borys Grinchenko الجامعة حول الاعتماد بين مستوى كفاءة المعلمين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تشكيل وجودة الخدمات التعليمية، حيث تم صف نموذج كفاءة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معايير الشركات للمعلمين وضعت في جامعة بوريس جرينتشنكو كيف كما تم عرض المؤشرات والأدوات لقياس مستوى تكوين المعلمين في معايير الشركات .

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة

أولاً: دراسات اهتمت بكل من دور التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي

1- دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، في التربية"مناهج وطرائق التدريس"طالب إياد علي الدجني، بعنوان: " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية-(2011).

هدف البحث إلى التعرف دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وتكون مجتمع البحث من (100) من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة، واستخدمت استبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى توفر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات المبحوثة بنسبة كبيرة بلغت (75.97%) قدمت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها وضع آليات محددة ومنهجية تتضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة وعند تحديثها وإجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعالم الواحد باستخدام نماذج متابعة.

2- دراسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الفلسفة، في التربية قسم أصول التربية، الطالب فاتن محمد صالح موسى بعنوان: " استخدام التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية" (2016)

يهدف هذا البحث إلى اقتراح سيناريوهات مقترحة رؤيا مستقبلية لكيفية استخدام مفاهيم التخطيط الإستراتيجي في تطوير منظومة الأداء بالإدارات التعليمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، حيث تضمنت عينة البحث عدد (58) من مديري الإدارات التعليمية والنوعية للتخطيط والجودة وعدد (45) من العاملين بالتخطيط بالديوان والإدارات التعليمية وعدد (85) من العاملين بالجودة بالديوان والإدارات التعليمية من بعض محافظات إقليم قناة السويس وبعض محافظات المجاورة واشتملت أدوات البحث على المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم تصميم استبانته تم استخدام أسلوب التحليلي بطريقة (SOWAT) في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها لملامته لطبيعة الدراسة بالإدارات التعليمية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعاني الإدارة التعليمية من بعض الصعوبات أو المعوقات التي تؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل مما يؤثر على مستوى الأداء الإداري فلا تحقق المعايير اللازمة لتدعيم الجودة الشاملة؛
- تتفق وجهة نظر عينة مديري الإدارات التعليمية والنوعية والعاملين بإدارة التخطيط والمتابعة وإدارة الجودة بالإدارات التعليمية والديوان ككل.

ثانيا: دلالات الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في هذا المبحث تم استخلاص بعض الاختلافات يتم ذكرها في ما يلي:

1- من حيث المتغيرات

بالنسبة لمتغيرات الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، مهارات التخطيط الإستراتيجي، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، معوقات ومتطلبات الجودة وأيضا التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة.

2- من حيث العينة

تناولت الدراسة الحالية مجموعة من موظفي الإدارة الجامعية وعمداء الجامعة بالإضافة إلى أساتذة الجامعة لجامعة العربي تبسي -تبسة- أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة أكثر من عينة الدراسة الحالية؛

3- من حيث الأداة

ركزت الدراسات السابقة على الاستبيان والتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج بالإضافة إلى اعتماد برنامج spss، وهذا ما يطابق الدراسة الحالية؛

4- من حيث المكان والزمان

الدراسة الحالية في جامعة العربي التبسي -تيسة- 2019/2018 ، أما الدراسات السابقة تمت في دول عربية وأجنبية مختلفة وكانت في سنوات التالية: 2004، 2008، 2012، 2014، 2015، 2016.

خلاصة الفصل

يعد التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي إحدى الركائز الهامة التي تقوم عليها جامعات التعليم العالي في عصرنا الحالي، حيث يرتبط التخطيط الاستراتيجي برسم السياسات والخطط المستقبلية لأي جامعة، ويعتبر من أنجع الوسائل التي تساعد على تطوير النظم التعليمية خاصة في التعليم العالي والذي يعد الأداة الأساسية لقيادة التقدم في المجتمعات وقد تم من خلال الفصل تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة التعليم العالي وقد تم من خلاله بيان أن جودة التعليم العالي تعني قدرة جامعات التعليم العالي على تقديم مختلف خدماتها الجامعية المتنوعة بكفاءة أكبر، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق جودة التعليم العالي في نظام وإدارة جامعة التعليم العالي.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول
التخطيط الإستراتيجي كأداة
لرفع جودة التعليم العالي
جامعة العربي التبسي

-تبسة-

الفصل الثاني : دراسة ميدانية حول التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي جامعة العربي التبسي-تبسة-

تعتبر الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً للإطار النظري الذي تم تناوله في الفصل النظري، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أن التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي ، دراسة تطبيقية على جامعة العربي التبسي-تبسة-

وفي هذا الصدد سيتم التركيز في هذا الفصل على توضيح أهم الإجراءات المنهجية المتبعة ثم جدول البيانات وتحليلها مع ذكر أهم الأساليب والطرق الإحصائية لمعالجتها، ثم التطرق لأهم نتائج الدراسة الميدانية ليتم استخلاص أهم التوصيات يمكن الاستفادة منها على مستوى الجامعة وعلى مستوى البحث العلمي.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ؛
- ✓ المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم عرض عناصر الدراسة الميدانية التي تم اختيارها بناء على مدى ملائمتها مع الموضوع، متمثلة في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومنهج الدراسة وكذا توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

✓ **المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.**

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيضم هذا المطلب شرحاً لمجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وكذا المنهج المتبع في الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون، ولمعرفة ما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير جودة التعليم العالي، فقد تم اختيار جامعة العربي التبسي-تبسة- لتكون محل الدراسة.

1-1- نبذة مختصرة حول جامعة العربي التبسي-تبسة-

نشأت جامعة العربي التبسي بموجب مرسوم التنفيذ رقم 09/08 الصادر في 04 جانفي 2009، وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة الجامعية، توتيجاً للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم.

أما المحطة الثانية التي عرفت مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة العربي التبسي تيمناً بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال البناء.

وبموجب المرسوم التنفيذي 272/06 الصادر في 16 أوت 2006، في إطار الهيكل الجامعي للمركز الجامعي، تتم هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام و المعاهد.

وفي حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي في مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكاناتها المادية التي تتيح لها الفرصة بمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.

في سنة 2016 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 124/16 الصادر بتاريخ 11 أفريل 2016 تم إنشاء معهد و علوم التقنيات النشاطات البدنية والرياضية ومعهد المناجم.

ثانيا: عينة الدراسة

استهدفت الدراسة عينة عشوائية قُدرت بـ 30 عامل ويعود سبب عدم الاهتمام بمجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الاساتذة الاداريين نظرا لتعدد مسؤولياتهم وكذا عامل الوقت المتاح من أجل هذه الدراسة، والجدول الموالي يوضح تداول الاستمارة.

جدول رقم (2): تداول الاستمارة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	40	100
غير المسترجعة	10	25
صالحة للتحليل	30	75

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على إستمارة الاستبيان.

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يُتخذُ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، حيث تم إتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعا، ويُعرّف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراح الخطوات والأساليب التي يمكن أن تُتبع للوصول إلى النتيجة".¹ كما تم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثالثة 2001، ص: 246.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيضم هذا المطلب شرح لاستمارة الاستبيان وكذا طريقة جمع المعلومات.

أولاً: أداة الدراسة (استبيان)

هي المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه لجمع المعلومات في هذا البحث، وهي عبارة عن وثيقة تحتوي عدد معين من الأسئلة تسمح بحصول الباحث على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على التوصل إلى نتائج موضوعية، لإثراء البحث المنجز وتحقيق الأهداف المسطرة.

ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير المقولات والعبارات منها؛
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ احتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المقدره بـ32 سؤالاً مقسمة إلى الأجزاء الموالية¹:
 - جزء خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية؛
 - جزء خاص بالتخطيط الاستراتيجي؛
 - جزء خاص بجودة التعليم العالي.

وصيغت الاستمارة وفقاً لسلم ليكارت والمتكونة من الدرجات الخمسة للموافقة التالية:

✓ موافق بشدة: 5 درجات؛

✓ موافق: 4 درجات؛

✓ محايد: 3 درجات؛

✓ غير موافق: 2 درجة؛

✓ غير موافق بشدة: 1 درجة.

وبعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها تحدد درجة استجابات

أفراد العينة لعبارات الاستبيان، ويتم ذلك من خلال مايلي:

✓ إيجاد طول المدى $5-1=4$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8=5/4$ ، وبعد ذلك يضاف 0.8 إلى

الحد الأدنى للمقياس وتصبح كالتالي:

¹ - الملحق رقم (1).

الجدول رقم (3): قيم المتوسط المرجح

درجة التقدير	مقياس ليكارت الخماسي	فئة قيمة المتوسط
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.39
مرتفعة	موافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على استمارة الاستبيان.

ووزعت العبارات حسب الأجزاء الموالية:

✓ الجزء الأول

ويشتمل على متغيرات الدراسة الميدانية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، الرتبة التعليمية، الوظيفة الإدارية بالجامعة.

✓ الجزء الثاني

والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل للبحث والذي جاء في شكل محاور أطراف التخطيط الإستراتيجي.

✓ الجزء الثالث

والذي يتمحور حول المتغير التابع للبحث، والمتمثل في جودة التعليم العالي، وهذا ما يوضحه الجدول

الموالي:

الجدول رقم (4): توزيع عبارات محاور الاستمارة

عدد العبارات	محاور الدراسة	رقم الجزء
6	مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	التخطيط الإستراتيجي
4	أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة	
4	معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	
18	جودة التعليم العالي	
32	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على استمارة الاستبيان.

ثانيا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن عمداء الجامعات ورؤساء أقسام والأساتذة تمحصلهم على

الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 40 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 30 استمارة فقط، أما الباقي فلم تسترجع.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

معامل ألفا كرونباخ

أستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويُعبّر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right]$$

n: يمثل حجم العينة؛

v_i : يمثل التباين لأسئلة المحور؛

vt : يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

3-1- المتوسط الحسابي

يُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

x_i : عدد القيم؛

\bar{X} : المتوسط الحسابي؛

n: حجم العينة.

3-2- الانحراف المعياري

الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، وهو الجذر التربيعي

للتباين ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

X_i : عدد القيم.

\bar{X} : المتوسط الحسابي.

n : حجم العينة.

4- معامل ارتباط بيرسون

يُعرف الارتباط بأنه "مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ويُرمز له بالرمز r "، فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطية ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابهم انطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية "SPSS"، ويُعبّر عنه بالعلاقة الموالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{y})}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث:

n : عدد المشاهدات.

X_i : قيم المتغير الأول.

Y_i : قيم المتغير الثاني.

S_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- الانحدار البسيط

يُستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويُستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لابد من رسم خط الانحدار للوصول إلى

$$Y = ax + b$$

حيث أن a تمثل انحدار الخط المستقيم (ميله) ونعني به معدل التغير في y عندما تتغير قيمة

المتغير المستقل x ، أما b فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بغية تحليل النتائج المستخلصة من بيانات الاستبيان، والموزع على أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية وذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي *spss، كما تم إثبات صحة وثبات أداة الدراسة ومن ثم تحليل مختلف محاور الاستبيان وصولاً إلى النتائج.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات؛**

✓ **المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية للبيانات

أولاً: اختبار صحة الاستبيان

1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير¹ الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب حذفه.

2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ** الذي قيمته عالية، ومعامل الصدق وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ"، وعليه يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

* - SPSS: هو برنامج حاسوبي للمعالجة الإحصائية للبيانات ظهر سنة 1940، وكان نتاج حوالي عقد كامل من التصميم في جامعة "شيكاغو" وهو من أهم البرامج المساعدة في تحليل بيانات البحوث العلمية في مختلف المجالات (هشام بركات بشير الحسين، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار النشر الإلكتروني، مصر، 2006، ص: 24).

¹ - الملحق رقم (02).

**ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى إنسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يُحدّد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسها مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (الاستمارة) أفضل، وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (محمود مهدي العتبي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، 2005، ص: 49).

الجدول رقم (5): معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق لأجزاء الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أجزاء الدراسة
0.907	0.823	14	المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)
0.941	0.887	18	المتغير التابع (جودة التعليم العالي)
0.916	0.840	32	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان حيث حازت مجموع عبارات متغيرات الدراسة ما نسبته 84 % من معامل الثبات "ألفا كرونباخ". و0.916 من معامل الصدق، وكانت قيم "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق للمتغيرين متقاربة فوجد أن متغير التخطيط الإستراتيجي نال ما نسبته 82.3% من معامل الثبات و0.907 من معامل الصدق، في حين حظي متغير جودة التعليم العالي ما نسبته 88.7% من معامل الثبات و0.941 من معامل الصدق، مما يدل على قبول الأداة والاعتماد عليها كمصدر لجمع البيانات واختبار فروض الدراسة.¹

ثانيا: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لها، وفيمايلي تحليل ذلك.

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

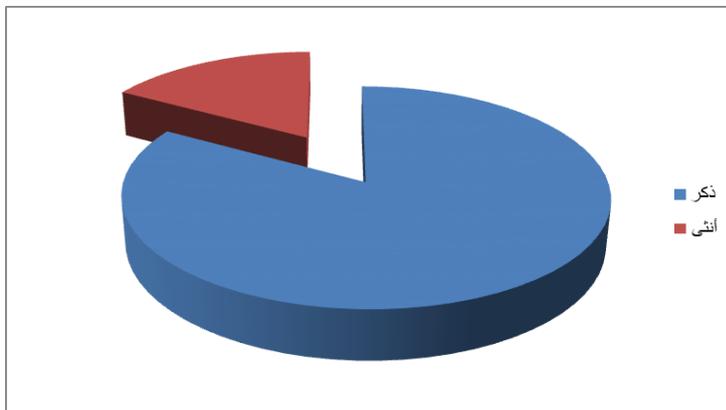
النسبة%	التكرار	الجنس
83.3	25	نكر
41	5	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (06) : أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 83.3% من مجموع أفراد العينة، يلي ذلك الإناث بنسبة 27.8 % وهذا يدل على أن أغلبية الأساتذة في الكلية محل الدراسة من الذكور.

¹-الملحق رقم (03).

الشكل رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

2- متغير العمر

يظهر توزيع العينة متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

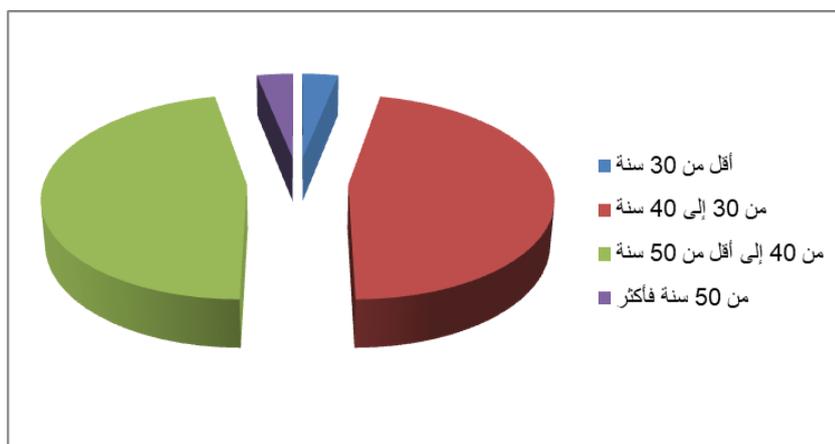
الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
3.3	1	أقل من 30 سنة
46.7	14	من 30 إلى 40
46.7	14	من 40 إلى 50 سنة
3.3	1	من 50 سنة فأكثر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 3.3% من أفراد العينة في الفئة العمرية من (أقل من 30 سنة) أما بالنسبة للفئة العمرية من (30 إلى 40) فقد بلغت نسبتها 46.7%، وبلغت نسبة الفئة العمرية من (40 إلى 50 سنة) 46.7% وبلغت نسبة الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) 3.3% وهي نتيجة منطقية لأن هاتان الفئتين العمريتان المتتاليتان تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الإستبيان.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

3- متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي.

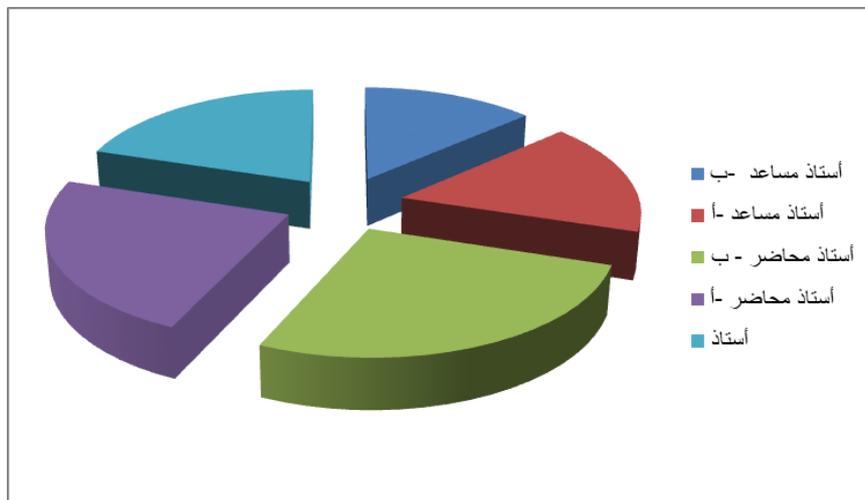
الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
13.3	4	استاذ مساعد ب-
16.7	5	استاذ مساعد أ-
26.2	8	أستاذ محاضر - ب-
23.3	7	أستاذ محاضر - أ-
20	6	استاذ
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (08) فان توزيع أفراد العينة حسب الرتبة كان متكافئ نوعا ما حيث تقاربت النسب بين الرتب الأمر الذي يساعد على الوصول إلى بيانات متوازنة وموزعة لتعبر عن كل أفراد المجتمع.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

4- متغير الوظيفة

يمثل الجدول الموالي أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

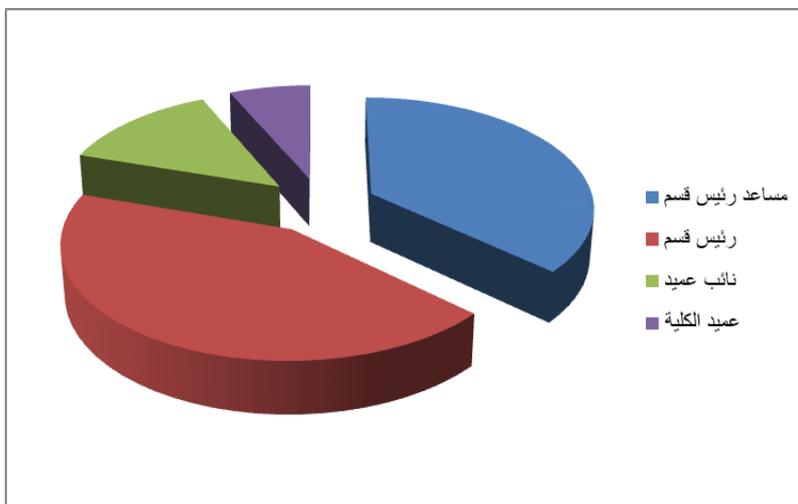
الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
36.7	11	مساعد رئيس قسم
43.3	13	رئيس قسم
13.3	4	نائب عميد
6.7	2	عميد الكلية
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن رؤساء الأقسام والمقدرة بـ 43.3% أكبر من نسبة نواب العمداء والتي بلغت 13.3% ونسبة العمداء البالغة 6.7%، ويعود ذلك إلى كون الكلية تضم عميد واحد ونائبي عميد وعدة رؤساء أقسام لكون رئيس قسم هو المسؤول عن معظم الأعمال الإدارية.

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

ثالثا: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج الـ SPSS.

1- استجابات أفراد العينة نحو التخطيط الإستراتيجي:

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-14) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10): استجابات أفراد العينة نحو التخطيط الإستراتيجي

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
04	موافق بشدة	0.739	4.266	40.0	12	50.0	15	6.7	2	3.3	1	0.0	0	التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على إستشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	01
14	موافق	0.973	3.466	10.0	3	50.0	15	16.7	5	23.3	7	0.0	0	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة	02
08	موافق	0.647	4.166	30.0	9	56.7	17	13.3	4	0.0	0	0.0	0	يهدف التخطيط الإستراتيجي للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بالمتطلبات المرجوة.	03
12	موافق	1.270	3.800	40.0	12	26.7	8	10.0	3	20.0	6	3.3	1	تشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها	04
10	موافق	1.098	4.033	36.7	11	46.7	14	6.7	2	3.3	1	6.7	2	تلتزم إدارة الجامعة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	05
06	موافق	0.899	4.133	36.7	11	50.0	15	3.3	1	10.0	3	0.0	0	الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعامل جوهري في تحديد صيغة عملية تخطيط الإستراتيجي.	06
03	موافق بشدة	0.651	4.300	36.7	11	60	18	0.0	0	3.3	1	0.0	0	تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب.	07
02	موافق بشدة	0.758	4.333	46.7	14	43.3	13	6.7	2	3.3	1	0.0	0	تتم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي.	08
13	موافق	0.971	3.766	20.0	6	53.3	16	10.0	3	16.7	5	0.0	0	يتم الإستعانة بالإدارات التنفيذية للتزويد بالمعلومات اللازمة بوضع الخطط الإستراتيجية.	09
09	موافق	1.201	4.066	50.0	15	23.3	7	16.7	5	3.3	1	6.7	2	يجب على إدارة الجامعة عرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الغدائر للحصول على آرائها وملاحظتها قبل إقرارها.	10
01	موافق بشدة	0.718	4.366	50.0	15	36.7	11	13.3	4	0.0	0	0.0	0	تقدم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية.	11
11	موافق	0.889	3.966	23.3	7	60.0	18	10.0	3	3.3	1	3.3	1	يحتكر عملية التخطيط محدودية المشاركة الواسعة لكافة الأطراف على مستوى الجامعة.	12
05	موافق بشدة	0.971	4.233	50.0	15	33.3	10	6.7	2	10.0	3	0.0	0	غياب الإهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية في الجامعة.	13
07	موافق	0.899	4.133	40.0	12	40.0	12	13.3	4	6.7	2	0.0	0	غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية على مستوى الجامعة.	14
			0.906	4.073	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجزء الأول (التخطيط الإستراتيجي)										

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث اشتمل هذا المحور على 14 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو متغيرالتخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور 4.073 وفقا لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.906 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

✓ **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.266 وانحراف معياري قيمته 0.739 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق بشدة، مما يدل على أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملو تقوم على استشراق المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

✓ **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.466 وانحراف معياري قيمته 0.973 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر بنتيجة موافق، وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة؛

✓ **العبارة رقم 03:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.166 وانحراف معياري قيمته 0.647 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يهدف للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات المرجوة؛

✓ **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.800 وانحراف معياري قيمته 1.270 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها؛

✓ **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.033 بانحراف معياري قيمته 1.098 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه تلتزم إدارة الكلية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها؛

✓ **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.133 وانحراف معياري قيمته 0.899 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الجامعة تقف على نقاط الضعف والقوة كعامل جوهري في تحديد صيغة عملية التخطيط الإستراتيجي؛

✓ **العبارة رقم 07:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.300 وانحراف معياري قيمته 0.651 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق بشدة وهذا يدل على أنها تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب؛

✓ **العبارة رقم 08:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.333 وانحراف معياري قيمته 0.758 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق بشدة وهذا يدل على أنها تساهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي؛

✓ **العبارة رقم 09:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.766 وانحراف معياري قيمته 0.971 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه يتم الإستعانة بالإدارات التنفيذية للتزويد بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية؛

✓ **العبارة رقم 10:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.066 وانحراف معياري قيمته 1.201 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه يجب على إدارة الجامعة عرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها قبل إقرارها.

✓ **العبارة رقم 11:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.366 وانحراف معياري قيمته 0.718 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق بشدة وهذا يدل على أن هناك تقادم في الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية؛

✓ **العبارة رقم 12:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.966 وانحراف معياري قيمته 0.889 واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على إحتكار في عملية التخطيط محدودية المشاركة الواسعة لكافة الأطراف على مستوى الجامعة؛

✓ **العبارة رقم 13:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.233 وانحراف معياري قيمته 0.971 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق بشدة وهذا يدل على أن هناك غياب الإهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية في الجامعة؛

✓ **العبارة رقم 14:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.133 وانحراف معياري قيمته 0.899 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية على مستوى الجامعة.

تأسيسا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على ان هناك مستوى مرتفع للتخطيط الإستراتيجي في جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة - ؛ و ذلك بالنظر لدرجة التحليل و بالرجوع الى المتوسط الحسابي و جدول قيم المتوسط المرجح ، ويظهر ذلك من خلال تفويض الصلاحيات الكافية للأساتذة الإداريين من أجل أدائهم للمهام الموكلة لهم، حيث أدى التخطيط الاستراتيجي إلى توفير بيئة عمل مناسبة لتشجيع العاملين على المبادرة للاعتماد على التخطيط الاستراتيجي من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة .

2- إستجابات أفراد العينة نحو جودة التعليم العالي

سيتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (15-32) من حيث المتوسط الحسابي و

الانحراف المعياري

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة نحو متغير جودة التعليم العالي

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة	الرقم
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
09	موافق	0.889	3.633	10.0	3	60.0	18	13.3	4	16.7	5	0.0	0	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين	01
08	موافق	0.964	3.633	16.7	5	46.7	14	20.0	6	16.7	5	0.0	0	ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع او المجتمعات التي تخدمها المؤسسات التعليمية.	02
11	موافق	1.041	3.533	16.7	5	43.3	13	16.7	5	23.3	7	0.0	0	يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة هدفا أساسا له بما يتوافق مع مصالح فئات المجتمع التي تخدمها المؤسسة	03
15	موافق	1.222	3.433	16.7	5	43.3	13	16.7	5	13.3	4	10.0	3	يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون معارف ضمنية وخبرات الضرورية لتوجيه سياسات التعليمية للمؤسسة.	04
16	محايد	1.159	3.366	16.7	5	36.7	11	16.7	5	26.7	8	3.3	1	أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية واحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة.	05
07	موافق	0.999	3.633	16.7	5	50.0	15	13.3	4	20.0	6	0.0	0	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.	06
18	محايد	1.306	3.133	20.0	6	20.0	6	23.3	7	26.7	8	10.0	3	تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع.	07
17	محايد	1.295	3.333	20.0	6	33.3	10	16.7	5	20.0	6	10.0	3	تقوم الجامعة بدراسة شاملة ودورية من البرامج التعليمية قبل طرحها .	08
14	موافق	1.430	3.433	26.7	8	36.7	11	3.3	1	20.0	6	13.3	4	تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير.	09
04	موافق	1.061	3.900	30.0	9	46.7	14	10.0	3	10.0	3	3.3	1	تسعى الجامعة من خلال خططها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلبة.	10
02	موافق	0.884	4.100	36.7	11	43.3	13	13.3	4	6.7	2	0.0	0	تلتزم إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي ومعاييرها.	11
06	موافق	1.006	3.766	30.0	9	26.7	8	33.3	10	10.0	3	0.0	0	يتم تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وتطبيقها بصورة منتظمة وعادلة .	12
01	موافق	0.922	4.100	36.7	11	46.7	14	6.7	2	10.0	3	0.0	0	تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل بتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم .	13
05	موافق	0.935	3.766	20.0	6	50.0	15	16.7	5	13.3	4	0.0	0	ترى أن العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي تتميز بالتفاعل الإيجابي.	14
10	موافق	1.224	3.533	23.3	7	36.7	11	16.7	5	16.7	5	6.7	2	تعمل إدارة الجامعة على توفير الوسائل التعليمية والبحثية لعضو هيئة التدريس.	15
13	موافق	1.279	3.466	23.3	7	36.7	11	10.0	3	23.3	7	6.7	2	يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي وتكوين البرامج ومراجعتها.	16
12	موافق	1.074	3.500	20.0	6	33.3	10	23.3	7	23.3	7	0.0	0	تراجع المؤسسة بشكل مستمر للاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير الدائمين.	17
03	موافق	1.159	3.966	43.3	13	26.7	8	16.7	5	10.0	3	3.3	1	تسعى مؤسسة التعليم العالي دائما في تطوير التصنيف الأكاديمي للجامعة.	18
		1.118	3.624	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للجزء الثاني (جودة التعليم العالي)											

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يُبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل عبارة، حيث اشتمل هذا المحور على 18 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات مجتمع الدراسة نحو جودة التعليم العالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف عبارات هذا المحور 3.624 وفقا لسلم ليكارت فإن مستوى الإجابات يقابل الخيار موافق، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.118 مما يدل على عدم وجود تشتت بين القيم عن متوسطها الحسابي.

✓ **العبارة رقم 01:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.889 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين؛

✓ **العبارة رقم 02:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.964 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن هناك إرتباط لرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسات التعليمية؛

✓ **العبارة رقم 03:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.533 وانحراف معياري قيمته 1.041 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة يضع هدفا أساسا له بما يتوافق مع مصالح فئات المجتمع التي تخدمها المؤسسة؛

✓ **العبارة رقم 04:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.433 وانحراف معياري قيمته 1.222 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة يشمل أعضاء يمثلون معارف ضمنية وخبرات ضرورية لتوجيه سياسات تعليمية للمؤسسة؛

✓ **العبارة رقم 05:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.999 واحتلت العبارة المرتبة السابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على ان أعضاء المجلس الإداري على دراية كافية باحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة؛

✓ **العبارة رقم 06:** بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.633 وانحراف معياري قيمته 0.999 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسئوليات؛

✓ العبارة رقم 07: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.133 وانحراف معياري قيمته 1.306 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشر بنتيجة محايد وهذا يدل على ان البرامج التعليمية لا تفي في الجامعة باحتياجات المجتمع؛

✓ العبارة رقم 08: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.333 وانحراف معياري قيمته 1.295 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشر بنتيجة محايد وهذا يدل على أن الجامعة لا تقوم بدراسة شاملة ودورية من البرامج التعليمية قبل طرحها؛

✓ العبارة رقم 09: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.433 وانحراف معياري قيمته 1.430 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر بنتيجة موافق وهذا يدل على أنها تستفيد من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير؛

✓ العبارة رقم 10: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.900 وانحراف معياري قيمته 1.061 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنها تسعى من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلبة؛

✓ العبارة رقم 11: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.100 وانحراف معياري قيمته 0.884 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بنتيجة موافق وهذا يدل على أن هناك إلتزام من طرف إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي ومعاييرها؛

✓ العبارة رقم 12: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.766 وانحراف معياري قيمته 1.006 واحتلت العبارة المرتبة السادسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أنه يتم تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وتطبيقها بصورة منتظمة وعادلة؛

✓ العبارة رقم 13: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.100 وانحراف معياري قيمته 0.922 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم برامج شاملة بتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم؛

✓ العبارة رقم 14: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.766 وانحراف معياري قيمته 0.935 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي تتميز بتفاعل الإيجابي؛

✓ العبارة رقم 15: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.533 وانحراف معياري قيمته 1.224 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تعمل على توفير الوسائل التعليمية والبحثية لعضو هيئة التدريس؛

✓ العبارة رقم 16: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.466 وانحراف معياري قيمته 1.279 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس تشارك في التخطيط الأكاديمي وتكوين البرامج ومراجعتها؛

✓ العبارة رقم 17: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.500 وانحراف معياري قيمته 1.074 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشرة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن الجامعة تراجع بشكل مستمر للاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس؛

✓ العبارة رقم 18: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.966 وانحراف معياري قيمته 1.159 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بنتيجة موافق وهذا يدل على أن المؤسسات التعليم العالي تسعى في تطوير التصنيف الأكاديمي للجامعة.

تأسيسا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على ان جامعة العربي تبسي - تبسة - تدعم جودة التعليم العالي المقدمة من طرف الاساتذة الاداريين والذين اتفقوا على أن درجة التحليل ايجابية بالرجوع إلى المتوسط الحسابي و جدول قيم المتوسط المرجح , وهذا يدل على ان درجة تطبيق الجودة في جامعة العربي التبسي تحتاج الى دراسة مكثفة من اجل الارتقاء بمستوى للأداء الى ما يحقق الهدف المراد تحقيقه .

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، من أجل معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي لجامعة العربي التبسي - تبسة - حيث تم الاستناد على مستوى الدلالة المعنوية $\alpha=5\%$ عند تحليل فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار B	معامل الانحدار A	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
جودة التعليم العالي	مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	0.764	0.268	0.543	0.294	3.356	11.262	0.002
	أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة	1.382	0.093	0.352	0.124	4.369	3.962	0.05
	معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي	0.00	-0.36	0.02	0.00	-0.010	0.00	0.992

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

أولاً: الفرضيات الفرعية

1-1- الفرضية الفرعية الأولى

✓ الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى

وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي

✓ الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى وضوح

مفهوم التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين

المتغيرين محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.543، مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.294 ، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 3.356 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة. بينما أظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية 11.262 ، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي.

ويمكن كتابة العلاقة بين مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي في

شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.268x + 0.764$ ، حيث أن:

X: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ؛

Y: جودة التعليم العالي .

1- الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي."

الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أهمية التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي."

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين

المتغيرين محل الدراسة، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.352 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما

معامل التحديد فقد بلغ 0.124 ، وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 4.369 أنه لا توجد فروقات ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو

دلالة إحصائية 3.962 حيث بلغ مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.05$ وهو أقل من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وعليه، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين أهمية التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي".

ويمكن كتابة العلاقة بين أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة جودة التعليم العالي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.093x + 1.382$ ، حيث أن:

X: أهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة ؛

Y: جودة التعليم العالي .

2- الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و جودة التعليم العالي".

- الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و جودة التعليم العالي".

يوضح الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أُستخدم لتحديد العلاقة بين معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و جودة التعليم العالي، وقد أُكّدت النتائج أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.02 مما يدل على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.00 وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ -0.010 أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام غير مفسر احصائيا حيث بلغ مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.992$ وهو أكبر من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

وعليه، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية العدمية الموالية:

- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و جودة التعليم العالي ."
- ثانيا: الفرضية الرئيسية

يوضح الجدول الموالي نتائج إختبار الفرضية الرئيسية كما يلي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة المحسوبة T	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار A	ثابت الانحدار B	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	8.870	2.315	0.516	0.718	0.432	1.189	جودة التعليم العالي	التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

- الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي"
- الفرضية البديلة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي"

يوضح الجدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و جودة التعليم العالي ، وقد أكدت النتائج أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط 0.718 مما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين المتغيرين، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.516 أي أن القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار كانت بنسبة 51.6% من زيادة جودة التعليم العالي، و الباقي يعود إلى عوامل أخرى. وقد أوضح اختبار (T) الذي بلغ 2.315 أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة، بينما أظهر اختبار (F) أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية 8.870 حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وعليه تُقبل الفرضية البديلة الأولى:

- "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي و جودة التعليم العالي ."

ويمكن كتابة العلاقة بين معوقات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وجودة التعليم العالي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y = 0.423 x + 1.189 \text{ حيث:}$$

X: التخطيط الاستراتيجي؛

Y: جودة التعليم العالي.

خاتمة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية حول التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي-تبسة- حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي والوصفي باعتباره المنهج القادر على الربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وتم التطرق إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وتتمثل في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون، و استخدام الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، و قد تم إثبات الفرضية الرئيسية التي مفادها أن هناك علاقة تأثير بين التخطيط الإستراتيجي و جودة التعليم العالي.

خاتمة

خاتمة

خاتمة عامة

يمثل التعليم العالي أعلى مستويات التعليم ويأخذ أهمية كبيرة في المجتمعات، ذلك أن الفرد ينتقل مباشرة بعد هذه المرحلة من التعليم إلى عالم العمل والإنتاج، كما يمكن القول أن مختلف الدراسات والبحوث التي قام بها العديد من المفكرين والاقتصاديين، أثبتت أن التعليم عامة والتعليم العالي خاصة له دور هام على المستوى الفردي وعلى المستوى الكلي، فقد أصبح مصير المجتمعات يتوقف على كيفية إعداد الأفراد تربويا وتعليميا، وتزايد الإدراك أن ذلك يرتبط بالتعليم الذي يهيئ الفرد والمجتمع لمواجهة حقائق وديناميكيات عصر الثروة التكنولوجية المعتمدة على المعرفة المتقدمة واستخدام المعلومات المتدفقة، والتي يعتبر العقل البشري أساسا وعمادا لها، ولكن بدون توفر مؤسسات ملائمة للتعليم العالي من ناحية النوعية، وقادرة على تخريج النواة اللازمة من المثقفين وذوي المهارات، القادرين على الدخول سوق العمل بمهارات عالية الأداء ومتناسبة مع احتياجاته المتجددة، فإنه لا يمكن لأي بلد أن يضمن تكوين رأس مال بشري فعال.

حيث يساعد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على تحديد رؤيتها المستقبلية والاستعداد للمستقبل والتفكير الإيجابي وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات وللموارد المتوافرة والمطلوبة كمعطيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن الجودة أصبحت ضرورة ملحة لرفع نوعية التعليم العالي والارتقاء به ومع ما يشهده عالمنا اليوم من تحديات والتغيرات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي، أصبح لزاما على الدول ان تولى أهمية كبيرة لجودة الخدمات التعليمية، وذلك من خلال إدخال آليات مبنية على أسس علمية، تهدف إلى تحقيق الجودة التي أصبح لامناص من التهرب منها.

وقد انطلقت الدراسة من خلال الإشكالية الموالية:

" إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة العربي تبسي؟"

وقد تم تناول الموضوع من خلال التطرق إلى متغيري الدراسة التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي اللذان يعتبران أحد الركائز التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة.

1- نتائج الدراسة

بعد استفتاء البحث من خلال فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي، تم التوصل إلى النتائج التالية، حيث تم تقسيمها إلى نتائج نظرية وتطبيقية.

• النتائج النظرية

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الإدارية الذي يرتبط بها مستقبل المؤسسات التعليمية؛
- تعتبر إدارة الجودة مناهجا تسييريا متكاملًا، حيث يتوفر على جملة من المبادئ الناجحة ففي حالة التطبيق الصحيح لها ستتمكن المؤسسة من تحقيق الجودة والعمل على تحسينها باستمرار؛

- يعتبر مدخل إدارة الجودة مدخلا فعالا في ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، لإعداد وتخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضع أهداف تعليمية دقيقة للتعليم العالي على تحقيق الجودة التعليمية؛

• النتائج التطبيقية

- توجد مبررات كافية تدفع بجامعة تبسة إلى تبني أسلوب إدارة الجودة، ويمكن ترتيب هذه المبررات كما يلي:
- أسلوب إدارة الجامعة لا يتماشى مع الجودة؛
- عدم توفر الجامعة على الوسائل التعليمية والبحثية الكافية (خاصة المكاتب)، وافتقارها لوسائل الراحة الضرورية؛
- البحث العلمي يحتاج إلى جهود لتطويره وتحسينه؛
- عدم رضا المستفيدين عن علاقة الجامعة بالمجتمع؛
- وتبقى سمعة الجامعة محفوظة بالمقارنة بباقي الجامعات الجزائرية حسب ما أدلى به أفراد عينة الدراسة؛
- نقص الخبرة في مجال الجودة وتطبيقها بالتعليم العالي، مما يلزمها من نقل هذه الخبرة من الخارج بإرسال بعثات وإقامة علاقات عمل وشراكة مع مؤسسات التعليم العالي المتقدمة فيها؛
- أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أفراد عينة البحث من أعضاء الهيئة التعليمية؛
- أن أهم المعوقات التي تعرفها عملية التخطيط الإستراتيجي هي محدودية الموارد المالية لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها؛
- أن الفترة الزمنية المحددة في مؤسسات التعليم العالي لتنفيذ الخطط الإستراتيجية تتراوح بين 3 إلى أقل من 5 سنوات؛
- وجود فروق دالة في آراء أفراد عينة البحث في إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في الجامعة تبعا لمتغيري (نوع العمل، الخبرة) وعدم وجود فروق دالة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

2- إختبار الفرضيات

من خلال ما سبق وبعد الإحاطة بمختلف الأطر النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي، تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير قوية بين التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي أي أن الجامعة كلما قامت بالتخطيط الصحيح كلما كان هناك جودة في مستوى التعليم وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية لهذا الموضوع المتمثلة في: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي".

تتمحور الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة حول:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها في هذا البحث لأن إعطاء وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة جودة التعليم العالي لديهم.

- أما الفرضية الثانية فتتمحور حول:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي".

هذه الفرضية تم إثبات صحتها لأنه توجد علاقة تأثير معنوية لأهمية التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يوضح رؤية ورسالة الجامعة.

تتمحور الفرضية الفرعية الثالثة لهذه الدراسة حول:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي والجودة في التعليم العالي".

هذه الفرضية لم يتم إثباتها ، أي أن نتائج أفراد مجتمع الدراسة لا يوافقون على الإلمام والإدراك بالمعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الإستراتيجي في جودة التعليم العالي.

3- التوصيات

كما تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بشكل أكبر نظرا لأثره الإيجابي، وتبني إستراتيجية الجودة ومبادئها؛
- الحرص على مشاركة أكبر قطاع ممكن من الأساتذة الإداريين (المدراء والرؤساء فجميع المستويات الأكاديمية والإدارية) فأعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها؛
- زيادة الاهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة جودة ولما لها من أثر كبير في تحسين وتطوير وتحسين أداء الجامعة ككل؛
- العمل بمعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وفي جميع المراحل الدراسية التي يمر بها الطالب وإنشاء مؤسسة مستقلة تطبق المعايير العالمية وذلك لتعزيز المنافسة ؛
- ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي.

4- آفاق البحث

- من المهم أن تقوم الجامعات الجزائرية بالتعاون مع بعضها البعض وعمل دراسة متباينة المعالم لتكون الأساس في توضيح أسس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم العالي التأثير المتبادل بينهما؛
- إن إدارة التخطيط الاستراتيجي هو العلم والتخصص اليافع الذي ينتظر المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في جميع ميادينه وذلك لندرة الدراسات العربية في ميدان جودة التعليم العالي؛
- إيجاد خطة إستراتيجية تتماشى مع السياسة الإدارية لجامعة العربي التبسي من أجل رفع جودة التعليم العالي.
- القيام بدراسة تقوم على المقارنة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بين الجامعات العربية و الغربية في ظل مبادئ جودة التعليم العالي .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1. الكتب

1. أحمد محمود الزنفلي، التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي- دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة- مكتبة الأنجلو، مصر.
2. أمل فتحي عقل، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي -الأردن نموذجا-، دار الخليج، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
3. البادي نواف محمد، الجودة الشاملة في التليم وتطبيقات الايزو، دار اليازوري، دون طبعة، عمان ، الأردن، 2012.
4. بني حمدان خالد محمد طلال وإدريس وائل محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي- منهج معاصر، دون طبعة، دار اليازوري، عمان/الأردن، 2007.
5. الترتوري محمد عوض وجويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن؛ 2006.
6. الترتوي محمد عوض وجويحان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسير، عمان، الأردن ، 2006.
7. الحريري رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان/الأردن؛ 2007.
8. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة-فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصادق الثقافية، الأردن، الطبعة الأولى، 2014-2014.
9. خالد محمد بني حمدان وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري، عمان/الأردن، طبعة العربية 2009.
10. خطاب، عايدة سيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج بمشاركة المخاطر، دار شركة الحريري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
11. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

12. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن؛ 2006.
13. السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار الجريب، الأردن، 2007.
14. السلمي علي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، دون طبعة؛ 2001.
15. شارلي دي ماكين، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2008.
16. الطائي يوسف حليم وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، الأردن ، 2008.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغرب، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
18. عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة دليل متكامل للمفاهيم والأدوات ، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2005.
19. عبد المنعم فهمي سعد، التخطيط الإستراتيجي التربوي، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة/ مصر، 2008.
20. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد عباس، الإعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، 2005.
21. عماد أبو الرب وآخرون؛ ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات؛ دار صفاء؛ عمان؛ الطبعة الأولى؛ 2010.
22. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة الثالثة 2001.
23. فلسطين محمد أحمد الكسجي، الجودة في التعلم عن بعد، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان- الأردن.
24. كاضم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، درا وائل، عمان/ الأردن؛ 2004.

25. محمد زكي عويس، ثورة مصر وستقبل التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
26. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار النشر اليازوري، عمان، طبعة العربية، 2009.
27. محمد عبد العال النعيمي وآخرون؛ إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، دون طبعة، 2009.
28. مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله نعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، دون طبعة 2007/2008.
29. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية-بن عكنون-الجزائر، دون طبعة.
30. نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، مكتب العربي الحديث؛ دون طبعة.
31. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

II. رسائل و أطروحات

أولاً: باللغة العربية

1. بختي زهية؛ التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي واثره على الجودة التعليمية؛ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) تخصص علم الإجتماع التربوي؛ الجلفة؛ 2017/2018.
2. بلبية محمد، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، 2015/2016.
3. رحمة زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة-؛ مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013/2014.

4. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاق ومعوقاته- دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2013/2014.
5. عادل احمد محمد الضبيبي، فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية المهارات التخطيط الإستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، جامعة صنعاء، 2016.
6. لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات-دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، رسالة ماجستير في علوم التربية، باتنة؛ الجزائر، 2009.
7. محمود أحمد سالم الغوطي، دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، استكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، غزة؛ أكتوبر 2017.
8. يسعد فائزة، مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية -دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-، رسالة ماجستير غير منشورة، سطيف/جزائر، 2007.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1. Sharon Beth Defifo، **THE STRATEGIC PLANNING PROCESS: AN ANALYSIS AT TWO SMALL COLLEGES**، Presented to the Faculties of the University of Pennsylvania in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education، 2008.

III. الملتقيات و المؤتمرات

1. بلهداف رحمة وفراحي عبد الحكيم ، التعاون الأوروبي - عربي في قطاع التعليم العالي وانعكساته على ضمان الجودة وتطوير آلياتها بمؤسسات التعليم العالي ، 29 إلى 3 أكتوبر 2013، جامعة مستغانم، الجزائر.

2. جورج نحاس، الجودة في منظومة التعليم العالي، قدمت في اجتماع الخبراء الذي نظّمته إيسيسكو "إنشاء مجال التعليم العالي في العالم الإسلامي"، بيروت، 20-23 حزيران 2011.
3. حسين مختار، متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العماني، ورقة عمل مقدمة للندوة الاقليمية "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقدة خلال فترة 13-15/03/2007، كلية التربية صلالة، 2007.
4. علي عبد الغني ياغي، ضبط الجودة في ضوء تجربة- مشروع تطوير التعليم العالي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي-، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الأول "الجودة في التعليم العالي: تجارب وخبرات" الذي ينظمه مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة 6 أكتوبر، مصر، 8-9 أبريل 2009.
5. عوض الله عصام الدين برير ادم، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، ورقة مقدمة لأعمال المؤتمر العربي الدولي الثاني بضمن جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 4-5/04/2012.
6. مبارك عواد البرازي، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتطوير كلية التربية بجامعة الكويت رؤية مستقبلية، مؤتمر الوطني السادس انماط التعليم ومعايير الرقابة على الجودة فيها، عمان، 11/10 ديسمبر 2014.
7. مشتهي صبري وشبات جلال إسماعيل، معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر عمداء دوائر التخطيط في الجامعات قطاع غزة بفلسطين، ورقة لأعمال المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي؛ جامعة الزرقاء، الأردن، 10-11-2011/05/12.

IV. المجلات

1. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي-دراسة تحليلية تطبيقية-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، طبعة 2002.
2. أحمد يوسف دودين، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الوطن العربي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد 09.
3. بن يونس ليلى، بن عبو جيلالي، واقع جودة التعليم العالي في الجزائر من منظور التصنيفات الدولية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، عدد 01، 2015.

4. بوشيبكة عبد المجيد، جودة التربية والتعليم، مجلة عالم التربية عنوان الجودة في التربية والتكوين، العدد خاص 22-23، الجزء الثاني، المغرب، 2013.
5. دراسة محمد جبر دريب ، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، 2014، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 15، 2015.
6. سمايلي محمود، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي؛ بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16؛ سطيف، 2012.
7. صلاح الدين حسين صالح، علي سعيد علي كعكك، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة، مجلة دنانير، عدد رابع.
8. عبد الغني يوسف قرم؛ الجودة بين الحاضر والمستقبل؛ المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي؛ المجلد الأول؛ العدد 03؛ 2008.
9. فاضل حنة؛ متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية)؛ مجلة جامعة دمشق؛ المجلد 28؛ عدد رابع؛ 2012.
10. قادري حليلة، التربية والتكوين، مجلة عالم التربية عنوان الجودة في التربية والتكوين، عدد خاص 22-23، جزء ثاني، المغرب، 2013.
11. كيلي عائشة سلمة، منى مسغوني، وآخرون، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
12. محمد جبر دريب، معوقات ومتطلبات الجودة والتطبيقات الإجرائية لضمانها في التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 15، السنة الثامنة: 2014.
13. محمد سالم العمرات، مهارات التخطيط الإستراتيجي المتحققة لدى مديري وميرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 2، يوليو 2014.

V. المواقع الإلكترونية

1. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي؛ <https://hrdiscussion.com> ، 2019/04/26.

العلاج الفعّال

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة الاستبيان

الأستاذ الفاضل.....، الأستاذة الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... أما بعد،

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، واسكمالاً لمذكرة التخرج بعنوان: (التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي-دراسة حالة جامعة العربي التبسي -تبسة).

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علماً أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي.

نشكركم مسبقاً على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

إشراف الدكتورة:

د. غريب الطاوس

إعداد الطالبين:

- غريب إبراهيم
- رجب عماد

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

- الجنس:

نكر أنثى

- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

- الرتبة العلمية:

أستاذ مساعد (ب) / أستاذ مساعد (أ)
أستاذ محاضر (ب) / أستاذ محاضر (أ)
أستاذ

- الوظيفة الإدارية بالجامعة:

مساعد رئيس قسم رئيس قسم
نائب العميد عميد الكلية

الجزء الثاني: محاور الاستبان

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:						
01	التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.					
02	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة الجامعة.					
03	يهدف التخطيط الإستراتيجي للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات المرحلة.					
04	يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.					
05	تلتزم إدارة الكلية بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.					
06	الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعامل جوهري في تحديد صيغة عملية التخطيط الإستراتيجي.					
2- أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:						
07	تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء السياسات والهياكل بشكل مناسب.					
08	تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحسين بيئة العمل التنظيمي.					
09	يتم الاستعانة بالإدارات التنفيذية للتزويد بالمعلومات اللازمة لوضع الخطط الإستراتيجية.					
10	يجب على إدارة الجامعة عرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الإدارات للحصول على آرائها وملاحظاتها قبل إقرارها.					
3- معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:						

					تقدم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية.	11
					يحتكر عملية التخطيط محدودية المشاركة الواسعة لكافة الأطراف على مستوى الجامعة	12
					غياب الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية في الجامعة.	13
					غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية على مستوى الجامعة.	14

المحور الثاني: الجودة في التعليم العالي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوجد قبول وتفهم واسع لرسالة وأهداف الجامعة من مجتمع المستفيدين.					
02	ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع أو المجتمعات التي تخدمها المؤسسة التعليمية.					
03	يضع المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة هدفا أساسا له، بما يتوافق مع مصالح فئات المجتمع التي تخدمها المؤسسة.					
04	يشمل المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة أعضاء يمثلون معارف ضمنية والخبرات الضرورية لتوجيه السياسات التعليمية للمؤسسة.					
05	أعضاء المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة على دراية كافية وباحتياجات الفئات الاجتماعية التي تخدمها المؤسسة.					
06	يتميز الهيكل التنظيمي في الجامعة بوضوح الأدوار والمسؤوليات.					
07	تفي البرامج التعليمية في الجامعة باحتياجات المجتمع.					
08	تقوم الجامعة بدراسة شاملة ودورية من البرامج التعليمية قبل طرحها.					
09	تستفيد الجامعة من نتائج الأبحاث في عمليات التخطيط والتطوير					
10	تسعى الجامعة من خلال خطتها إلى وضع تسهيلات وخدمات إرشادية واجتماعية للطلبة.					
11	تلتزم إدارة الجامعة بتحقيق جودة التعليم العالي ومعاييرها.					

					12	يتم تحديد متطلبات القبول للمؤسسة التعليمية وتطبيقها بصورة منظمة وعادلة.
					13	تقوم المؤسسة بتقديم برنامج شامل لتهيئة الطلبة الجدد وتوجيههم.
					14	ترى أن العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي تتميز بالتفاعل الإيجابي.
					15	تعمل إدارة الجامعة على توفير الوسائل التعليمية والبحثية لعضو هيئة التدريس.
					16	يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي، وتكوين البرامج ومراجعتها.
					17	تراجع المؤسسة بشكل مستمر للاستفادة من خدمات أعضاء هيئة التدريس غير الدائمين.
					18	تسعى مؤسسة التعليم العالي دائما في تطوير التصنيف الأكاديمي للجامعة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

إستمارة مقدمة للأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإمتحان

الخاص بمذكرة ماستر

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان: التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي

دراسة حالة جامعة العربي التبسي - تبسة -

الامضاء	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
	استاذ محاضر	عبد السلام طيب
	استاذ محاضر	سليم سارح
	استاذ محاضر	دريد حنان
	استاذ محاضر	بوسنيك هدي

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير

تحت إشراف الأستاذة:

- غريب الطاوس

من إعداد الطالبين:

- إبراهيم غريب

- عماد رجب

السنة الجامعية: 2018/2019

الملحق رقم (03): ثبات أداة الدراسة

- الفا كرونباخ الإجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.840	32

- الفا كرونباخ التخطيط الإستراتيجي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	14

- الفا كرونباخ جودة التعليم العالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	18

الملحق رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	معلومات عملية التخطيط	أهمية التخطيط الإستراتيجي	وضوح مفهوم التخطيط
N	30	30	30
Normal Parameters ^{a,b}			
Mean	23,8667	16,4667	16,7000
Std. Deviation	4,20782	2,93297	2,49344
Most Extreme Differences			
Absolute	,213	,170	,132
Positive	,128	,114	,111
Negative	-,213	-,170	-,132
Kolmogorov-Smirnov Z	1,165	,932	,725
Asymp. Sig. (2-tailed)	,133	,350	,670

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	التخطيط الإستراتيجي	الجودة في التعليم العالي
N	30	30
Normal Parameters ^{a,b}		
Mean	57,0333	65,2333
Std. Deviation	7,38817	13,24747
Most Extreme Differences		
Absolute	,116	,141
Positive	,099	,113
Negative	-,116	-,141
Kolmogorov-Smirnov Z	,635	,770
Asymp. Sig. (2-tailed)	,815	,594

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم (05): إختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,543 ^a	,294	,268	6,23733	1,389

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	438,135	1	438,135	11,262	,002 ^b
1 Residual	1050,417	27	38,904		
Total	1488,552	28			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,819	5,440		2,357	,026
1 الجودة في التعليم العالي	,764	,228	,543	3,356	,002

- الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجودة في التعليم العالى ^b	.	Enter

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30,927	1	30,927	3,962	^b 0,05
Residual	218,540	28	7,805		
Total	249,467	29			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,382	2,605		4,369	,000
الجودة في التعليم العالى	,078	,039	,352	1,991	0,05

- الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجودة في التعليم العالى ^b	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,002 ^a	,000	-,036	2,53757

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,000	,992 ^b
	Residual	180,299	28	6,439		
	Total	180,300	29			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,724	2,366		7,068	,000
	الجودة في التعليم العالى	,000	,036	-,002	-,010	,992

الملحق رقم (06): إختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجودة في التعليم العالي	.	Enter

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 ^a	,516	,457	5,37050

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	767,494	3	255,831	8,870	,000 ^b
1 Residual	721,058	25	28,842		
Total	1488,552	28			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,065	5,219		,971	,341
1 وضوح التخطيط الاستراتيجي	-,555	,476	-,394	-1,165	,255
1 أهمية التخطيط الاستراتيجي	1,189	,514	,796	2,315	,029
1 معوقات التخطيط الاستراتيجي	,474	,251	,342	1,884	,071

المخلص

هدفت هذه الدراسة لإظهار دور التخطيط الإستراتيجي كأداة لرفع جودة التعليم العالي في جامعة العربي التبسي - تبسة - و قد إعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بالإعتماد على أداة الدراسة و المتمثلة في الإستبيان، و قد إرتكزت الدراسة على عينة قدرت بـ 30 إستبانة صالحة للتحليل، و تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما تم الإعتماد على أساليب الإحصاء الإستدلالي.

توصلت الدراسة إلى أن هنالك أثرا إيجابيا للتخطيط الإستراتيجي في رفع جودة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الرسالة، الرؤية، الأهداف، جودة التعليم العالي

Abstract

This study aimed to show the role of strategic planning as a tool to raise the quality of higher education in the University of Arabi Tebessi – Tebessa - and has adopted the study on the use of descriptive and analytical approach, data were collected based on the survey tool, the study was based on a sample of 30 valid samples for analysis, the descriptive statistical methods were used to describe the study variables, the methods of statistical analysis were also used.

The study found that there is a positive impact of strategic planning in raising the quality of higher education.

Keywords: Strategic Planning, Mission, Vision, Goals, Quality of Higher Education