

التخطيط الاستراتيجي مدخل رئيسي لإدارة الجودة الشاملة

دراسة استطلاعية لأراء عينة من إدارة ورؤساء
الأقسام والتدريسيين لكليتي التربية والآداب / الجامعة
المستنصرية

د. شكرية فاضل كاظم

سنة ٢٠١٠

ملخص الدراسة

تبنت الدول المتقدمة معايير الجودة الشاملة في التعليم وركزت على ترسيخ هذا المفهوم في مؤسساتها التعليمية. ولكي نكون قريبين من تلك الدول نرى ضرورة تبني معايير الجودة ، اعتمدنا في الدراسة اختيار التخطيط الاستراتيجي كمعيار رئيسي لإدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمة هذا المعيار في العملية التعليمية . تم اختيار مجتمع الدراسة كليتي التربية والآداب في الجامعة المستنصرية، اما عينة الدراسة تمثلت من إدارة الكليتين ورؤساء الأقسام والتدريسيين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد قام الباحث باعتماد الاستبانة كأداة للبحث بالاستناد إلى مجموعة من الأطروحات الحديثة والأدبيات السابقة واعتمدت الطرق الحديثة في التحليل الإحصائي وبما يلاءم طبيعة الدراسة. خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أبرزها ضرورة مشاركة التدريسيين بوضع الخطط الاستراتيجية في مدخلات ومخرجات الكليات المبحوثة ويشجع كافة الاطراف التعليمية بتبني التخطيط الاستراتيجي الانبي والمستقبلي لإنجاح العملية التعليمية.

Abstract

The study shows that the developed countries have adopted total quality standards in education and focused on the consolidation of this concept in their educational institutions and in order to be close to those countries in this issue it is important to adopt quality standards, In this study it has been adopted and the contribution of this criterion in the educational process. The selected study population were the Faculties of Literature and Education at the University of Mustansiriya.

The study sample consisted of the educational stuff and the heads of departments.

The study used analytical descriptive method, the researcher adopted the investigation of resolutions as a research tool, based on up to date theories and on old literature, and adopted modern methods of statistical analysis who suit the nature of the study.

Among the most prominent conclusions emerged from the study, is the need of the participation of teaching stuff to develop strategic plans in the inputs and outputs of the colleges examined, and encourages all parties to adopt educational strategic planning for current and future success of the educational operation.

المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
١	الملخص باللغة العربية والانكليزية
٣	المقدمة
٤	المبحث الأول : منهجية الدراسة
٤	المطلب الأول : مشكلة البحث وأهميته وأهدافه
٥	المطلب الثاني : تحديد المصطلحات
٨	المبحث الثاني : الإطار النظري
٨	المطلب الأول : الجودة كمفهوم
١٤	المطلب الثاني : الدراسات العربية والأجنبية
١٧	المبحث الثالث : الإطار العملي
٢٢	عرض النتائج وتحليلها
٢٧	المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات
٢٧	الاستنتاجات
٢٨	التوصيات
٢٩	المصادر
٣٣	الملاحق

المقدمة:

تعمل بعض الكليات في بيئة غير مستقرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، حيث يدخلها سنوياً أعداداً كبيرة من الطلبة ضمن سياقات خاطئة في عملية القبول باعتماد درجات النجاح للمرحلة الإعدادية كمعيار للقبول، دون تأهيل مسبق ولم يتم أعدادهم جيداً فيكون الطالب في أدنى درجات المعرفة، إضافة إلى عدم توفر الإمكانيات المالية، والمادية، والبشرية لهذه الكليات مما يجعل مهمة تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية أمراً صعباً ومعقداً.

أن التطور الحاصل في الثقافة الإنسانية نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات التكنولوجية قد تجاوز حدود كل تصور، وفي خضم هذه التغيرات التي أحاطت بالمجتمع الإنساني بدأت الأنظمة التي تعمل بها الكليات لإدارة العملية التعليمية تتصدع وتتداعى أمام هذا المد الحضاري الأسطوري الذي يهدد المعايير والأسس التقليدية لعمل هذه الكليات ولغرض النهوض بالعملية التعليمية وفق الواقع الحضاري الجديد لا بد أن تعتمد الكليات خطط إستراتيجية آنية ومستقبلية لتحديد مسارات العملية التعليمية وفق المفاهيم الجديدة، وذلك باعتماد التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في مدخلات ومخرجات العملية التعليمية لكي يسهم في تحقيق أهداف الكلية من جهة وحاجات المجتمع من جهة أخرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربعة مباحث، فقد خصص المبحث الأول لعرض الدراسة المنهجية في مطلبين، ضمن المطلب الأول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وحدوده، وفي المطلب الثاني سنتناول تحديد المصطلحات العلمية.

أما المبحث الثاني فسيتم عرض الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة في مطلبين تضمن المطلب الأول مفهوم الجودة وأهدافها والتخطيط الإستراتيجي للجودة وأهدافها ومبررات استخدامها. وخصص المطلب الثاني لبعض الدراسات العربية والأجنبية. وخصص المبحث الثالث للإطار العملي من خلال عرض عينة البحث وتحليلها وإظهار نتائجها. أما المبحث الرابع والأخير فيتضمن مجموعة من الاستنتاجات وتقديم جملة من التوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

تعني المنهجية الخطوات المنتظمة والإجراءات العملية التي تم استخدامها على وفق قواعد البحث العلمي وتشمل مشكلة البحث وأهميته وتحديد أهدافه ومنهجيته في مطلب أول وتحديد المصطلحات العلمية في مطلب ثاني.

المطلب الأول: مشكلة البحث وأهميته وأهدافه.

مشكلة البحث:

تتيثق مشكلة البحث من خلال الملاحظات الآتية:

- ١- لا تزال المناهج الدراسية قديمة وعدم قدرة الكليات في إحداث تغيير جذري فيها.
- ٢- تعاني هذه الكليات من نقص في كوادرها التدريسية المؤهلة في اختصاصات المعرفة السلوكية والقادرة على الإبداع.
- ٣- استخدام الطرق التقليدية في التدريس (التلقين) بالرغم من توفر التقنيات المتطورة.
- ٤- الضعف المتدني في مستويات الطلبة.
- ٥- لم يتم استحداث وإنشاء أبنية جديدة رغم التزايد الواضح في أعداد الطلبة.
- ٦- قلة فرص العمل للأعداد الهائلة من الخريجين.
- ٧- ضعف مستوى الرؤى المستقبلية لتحسين جودة المخرجات.

لذا يتطلب وضع رؤى آنية ومستقبلية و إيجاد الحلول اللازمة لهذه المشاكل .

أهمية البحث :

أصبح التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة من أهم الركائز الرئيسية التي تعتمد في التعليم وعلى ضوءه يتم تحديد الأهداف والمراحل التي تمر بها العملية التعليمية بجميع مدخلاتها وذلك من خلال وضع خطط برؤى مستقبلية وإن تطبيقها في الكليات يعد في غاية الأهمية وذلك لمساهمتها في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاية وتقديم الخدمات للمجتمع بمخرجات عالية الكفاءة . ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من المواضيع الجديرة بالدراسة، ولأهميته تم تطبيقه في الكثير من جامعات العالم لتحسين المخرجات وقد ثبت نجاحه.

والتخطيط الإستراتيجي يعني فهم الحاضر بأفق شامل، ووعي أبعاد التغيير، لأن المستقبل سيكون مختلفا اختلافا كبيرا عما هو عليه في الوقت الحاضر فهنا تبرز أهميته بتقديم منظور علمي وفق متطلبات الحاضر وأفاق المستقبل .

ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي بما يأتي :

- ١- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق معايير إدارة الجودة في التعليم، ووضع جوائز لتمييز الأداء باعتماد التخطيط الإستراتيجي .
- ٢- تدني الجودة للخريجين له آثاره على سوق العمل، لذا يتطلب الاهتمام المتزايد بتحسين المخرجات لتساهم في خدمة المجتمع .
- ٣- الكشف عن سبلات عمليات التعليم، مدخلات، عمليات، مخرجات حتى يتمكن القائمون عليها من تفاديها .
- ٤- دعوة إدارات الكليات والأقسام والأساتذة الى تفعيل الخطط الإستراتيجية في جميع متطلبات العملية التعليمية .

مبررات اختيار البحث : تتمثل بما يأتي :

- 1- أهمية كليات التربية والآداب لرفد التعليم ولما لها من دور تاريخي في إبراز الشخصيات العلمية واللغوية على المستوى الوطني والدولي .
- 2- عدم توفر فرص عمل للخريجين ، وهذا يتطلب من الكليات إدخال مفردات مناهج جديدة لكي تكون مخرجاتها تلاءم رغبة سوق العمل وفق المتغيرات والمستحدثات التي يحتاجها المجتمع .

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى ما يأتي :

- 1- التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة، ومدى تبني هذه الكليات لهذا المفهوم.
- 2- يركز على مشاركة العاملين في الكليات لتحسين مستوى مخرجات الكليات بما يتلائم مع سوق العمل وفق رؤى آنية ومستقبلية وضمن خطط استراتيجية معدة لهذا الغرض.
- 3- التعرف على نوع الخطط المحددة والدقيقة التي اعتمدها الكليات في التخطيط الاستراتيجي.
- 4- وضع مقترحات لتحسين أداء الكليات من خلال استخدام التخطيط الإستراتيجي.

فرضيات البحث:

- تقوم على مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تميز أداء الكليات لعملياتها التعليمية من مدخلات، ومخرجات وضمن الفرضيات الآتية:
- 1- لا تتبنى الكليات تخطيط إستراتيجي آني مبني على الواقع.
 - 2- لا تركز على مشاركة التدريسيين في الكليات بوضع الخطط الإستراتيجية.
 - 3- لا تتبنى الكليات الخطط الإستراتيجية المبنية على معلومات محددة ودقيقة.
 - 4- لا تتبنى الكليات الخطط الإستراتيجية المبنية على رؤى مستقبلية.

منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض أفكار ومادة علمية ومن ثم القيام بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بهدف تقويمها.

حدود البحث :

- 1- الحدود البشرية : طبقت هذه الدراسة على عينة من معاوني العمداء و رؤساء الأقسام و التدريسيين.
- 2- الحدود المكانية : الجامعة المستنصرية / كليات التربية و الآداب / بغداد.
- 3- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة 1-1- 2010 م.

المطلب الثاني : تحديد المصطلحات وتشمل ما يلي :

1- الجودة : Quality :

لها معاني كثيرة وهي تشير إلى الامتياز، والدقة، والإتقان، أو مطابقة العمل وفق ما خطط له. (ويرى الكثير من العلماء إن الجودة تعني التجارب المستمرة مع حاجات العميل ومتطلباته، وإنها تعني الحصول على أكبر معدل من رضا الزبون مقابل أقل معدل استهلاك لمدخلات العملية الإنتاجية) ، (محمد بن شحات، 2003 ص ٧).

٢- إدارة الجودة : Quality administer :

هي فلسفة إدارية ومدخلاً إستراتيجياً ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط تفكير وممارسات اعتبرت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات العصرية (داغر ٢٠٠١، ص ٢١).

٣- الجودة في التعليم : Quality education :

تعني إيجابية النظام التعليمي بمعنى إذا نظرنا إلى التعليم على إنه استثمار قومي له مدخلاته ومخرجاته، فإن الجودة تعني أن تكون هذه المخرجات جيدة ومتفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه، واحتياجات الفرد لكونه وحدة بناء المجتمع (عليمات 2004 ص ٩٣). ويمكن القول بأن الجودة في التعليم هي مجموعة الجهود المبذولة من العاملين في هذا القطاع لرفع مستوى المخرجات (الطلاب) بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ولا يمكن للجهود أن تثمر إلا بتطبيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية.

٤- ضمان الجودة: Quality assurance :

وتعني جميع السياسات والنظم والعمليات الموجهة نحو ضمان دعم تعزيز جودة الشروط التعليمية داخل الكلية والجامعة (unesco:١٩٩٨;p:٣٥)، ويقصد بذلك استخدام كافة معايير الجودة الشاملة في العمليات التعليمية وضمان الاستمرار بتطبيقها وتعميم نتائجها .

٥- الإستراتيجية: The strategy :

إنها الأفكار والأفعال لرؤية وضمان المستقبل: Macmillan tam pos: 2000

٦- التخطيط : Planning :

هو عملية متكاملة للتعرف على ما في ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها وما يريد تحقيقه من خلالها ومتى وكيف. (أبو بكر: ٢٠٠٠ ص ٣٥)، ومعنى ذلك أن هناك هدف وضع ضمن خطة تبين أسباب إنشاء المنظمة يسطحها خطط لديمومتها والسعي لتحسين أدائها واستمرار بقائها .

٧- التخطيط الإستراتيجي للجودة : Quality sartegie planning :

وهو تحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف العريضة التي تسعى لتحقيقها، ويقصد بذلك وجوب دعم خطط تحقيق الجودة بصيغ متكاملة من منطلق إن التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والمعالم والرؤية مع ضرورة سعي الجميع لتحقيق أهداف التخطيط (القران، وعبد الملك، ٢٠٠٤ ص ٢٣).

٨- المدخلات: Inputs :

وتتمثل في الطلبة ونظام القبول، وبيئة التعليم من أعضاء هيئة التدريس وإدارات الكليات والأقسام، ونظام الدراسة، والخطط التعليمية، والمباني من قاعات دراسية ومختبرات وورش أو مكاتب، ومكاتب التدريسيين إضافة إلى آلات والمعدات المستخدمة في التدريس ومستلزمات أخرى، والموارد المالية.

٩- العمليات : Process :

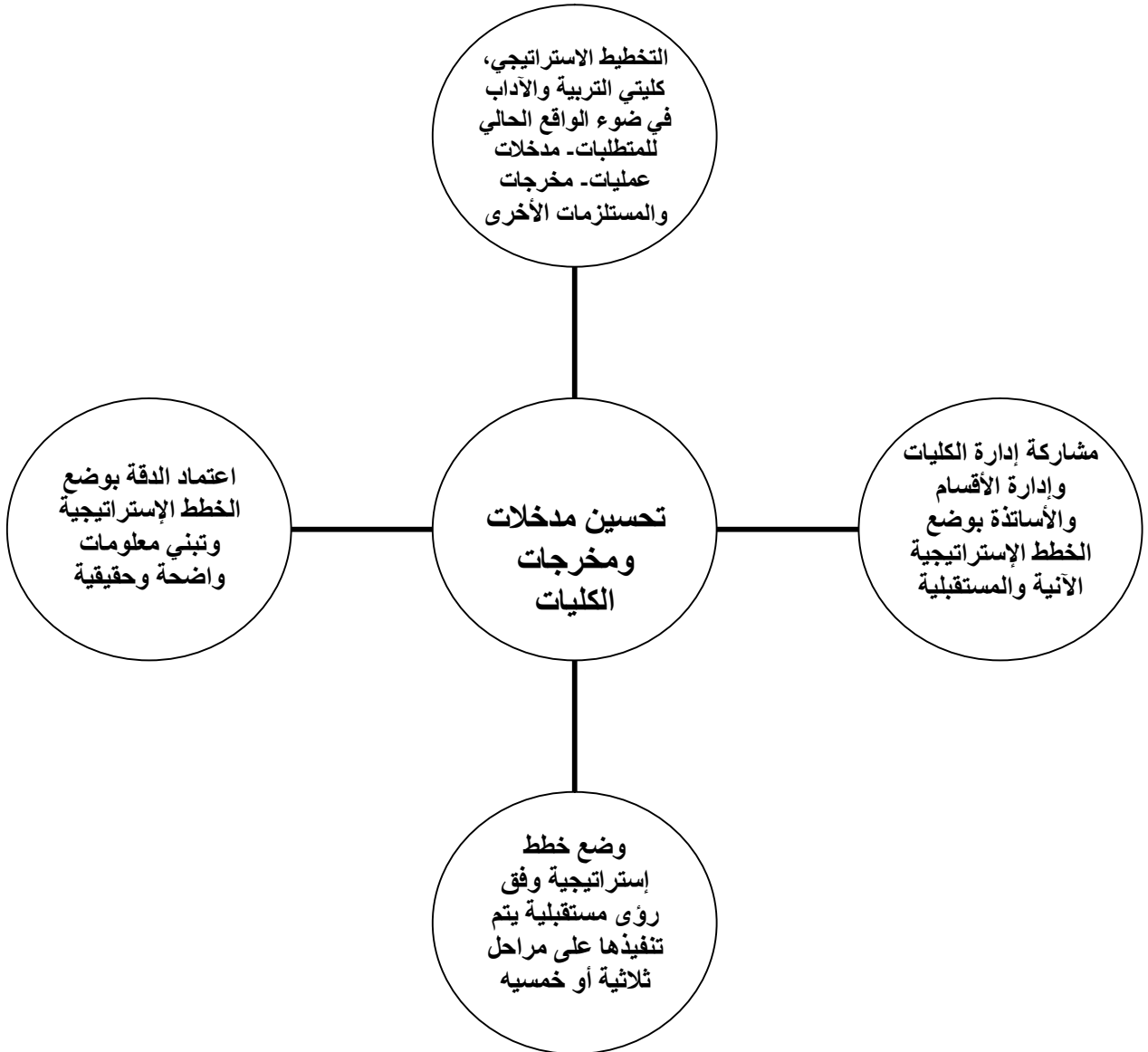
وهي لا تتم إلا بوجود المدخلات وتتضمن إجراءات وأساليب لتسهيل العمل، والإعداد للمناهج الدراسية وإقرارها وتوفير المصادر، وأساليب طرائق التدريس والتقييم، إضافة إلى توفير

متطلبات الدراسة وتهيئة المناخ الجيد لذلك، وإيجاد علاقات متوازنة بين الإدارة والأساتذة والطلبة.

١٠ - المخرجات Out puts :

وهي الخدمات التي تقدمها هذه الكليات بشكل مباشر من تخريج الطلبة إلى سوق العمل، إضافة إلى نواتج غير مباشرة تخدم المجتمع وتعزز من مكانته بتأهيل الطلبة بالثقافة والمعرفة والسلوك الجيد فتكوّن انعكاسات إيجابية على المجتمع.

الشكل يمثل مخطط افتراضي:



المبحث الثاني : الإطار النظري

خصص هذا المبحث للإطار النظري وحدد له مطلبان لتوضيح ما ورد فيه، وقد تضمن المطلب الأول، مفهوم الجودة، الجودة الشاملة في التعليم، التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة ومدى تطبيقه إضافة إلى تحسين مستوى الأداء في الكليات. أما المطلب الثاني فأنفرد لبعض الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها.

المبحث الأول : الجودة كمفهوم ومدى تطبيقها في الكليات من خلال استخدام التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة لتحسين مستوى الأداء.

مفهوم الجودة : أصل الجودة من (جود) والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوّده، جوده أي صار جيداً، وأجّدت الشيء فجّاداً، والتجويد مثله، وقد جاد جوده وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (أبن منظور ١٩٨٤، ص ٧٢).

وتعني الجودة، الإتقان أو الدقة حسب مفهوم الفقه الإسلامي وتأكيد ذلك ما ورد في كتاب الله عز وجل (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) سورة الكهف آية ٣٠ وقوله تعالى (صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون) (سورة النمل آية ٨٨) . (وقال تعالى (ولئن سألنّ عما كنتم تعملون) . (النحل آية ٩٣). ونشير إلى الحديث الشريف للرسول محمد (ص) ، (أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه). ويرى البعض أن الجودة تعني القرار أو الحكم على مستوى معين حسب قاموس (Webster ١٩٧١). أو مقياس يتخذ لإصدار حكم كمي أو نوعي أو إجراء مقارنة (Collins 1973 p:161) ويطلق عليها البعض الكفاءة (عليمات، ص١٧)، أو التآلق والتمييز (Fisher 1996 : p5). وعلى هذا الأساس فإن الجودة تعد وسيلة لا غاية، إذ يتم التأكد من إن الأهداف المحددة التي تم وضعها تجري وفق المسار التي رسم لها وحصلت على نتائج جيدة.

إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

ظهر مفهوم الجودة الشاملة في الإدارة التربوية والتعليمية في النصف الثاني من القرن العشرين وكانت ممارستها من خلال السعي إلى التطوير والتحسين للعمليات التربوية ورفع كفاءة العاملين (الشهراري :٢٠٠٥).

وإن مفهوم الجودة في التعليم يهدف إلى تخريج أفواج من الشباب الأكفاء المؤهلين تأهيلاً عالياً والقادرين على العمل في مختلف مجالات التخصص العلمي والمساهمة في إدارتها وتنميتها وتطويرها (حجازي ١٩٩٦).

تعتبر إدارة جودة التعليم إحدى المسائل الحيوية في نظام التعليم المعاصر فالمناهج والبرامج التعليمية التي طبقت لتحسين التعليم في الماضي، قد أبرزت تحسناً محدوداً في الأداء الأكاديمي في الكليات، غير أن جودة التعليم لا تزال بين الأخذ والجذب لأن الكليات لا تهتئ مخرجاتها لسوق العمل بقدرات إبداعية متميزة.

إن الاهتمام بالجودة في التعليم لا يعني إننا نخطط لجعل الكليات أشبه بمنشآت تجارية أو صناعية لمضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها مثل المؤسسات التجارية والصناعية. ولكن ما ينبغي أن تستفيد منها الكليات من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التربوية وعملياتها (المدخلات والعمليات والمخرجات)، تحقيقاً لجودة المخرجات وبما يفيد المجتمع. والجودة في التعليم تعني الجهود المبذولة من قبل إدارات الكليات والأقسام والأساتذة والمجموعات المساندة لرفع مستوى المخرجات – الطلبة – بما يتناسب مع متطلبات المجتمع. وقد تناول مفهوم الجودة في التعليم الكثير من الباحثين، فقد يرى (الخطيب ٢٠٠٧ : ص ٧)، إن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مرتبطان أحدهما واقعي والآخر حسي، فالجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها

مثل معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم، أما المعنى الحسي للجودة فيتركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى وكفاءة وفعالية الخدمة التعليمية. وأعتبر (شوقي ٢٠٠٥: ص٢٦)، إن الجودة الشاملة للتعليم ترتبط بجميع عناصر العملية بدءاً بالطلاب أو المتعلم والمدرس والإدارة ونظمها ولوائحها وتشريعاتها ووسائل التمويل ثم المادة العلمية وطرق التدريس. ومن خلال ما طرح من مفاهيم للجودة الشاملة في التعليم، يمكن تعريفها بأنها أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية لرفع وتحسين المنتج التعليمي وفقاً للأهداف التربوية التعليمية بإعداد كوادر مؤهلة تخدم المجتمع. لذا يتطلب جهد متواصل لضمان جودة التعليم باعتبارها مسؤولية وطنية ولما تتحمله الدولة من تبعات وأعباء مالية وسياسية لحجم الاستثمار الكبير في هذا القطاع فأصبح لزاماً على الكليات تهيئة كل الظروف لتحسين جودة خدماتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للكليات.

أهداف الجودة الشاملة في التعليم :

- فهم حاجات ورغبات المجتمع والسعي لتحقيق رغبات سوق العمل.
- تهيئة مخرجات عالية الكفاءة وبما ينسجم مع متطلبات الجودة وتكون لها قابلية المنافسة في سوق العمل.
- وضع إجراءات بسيطة لسير عمل الكليات وفق معايير الجودة والعمل على تطوير الأنماط التعليمية وفق أنظمة تتلاءم مع التطورات الاقتصادية والتقدم العلمي.
- وضع أسلوب التطوير كهدف مستمر تعمل عليه الكليات مع الأخذ بالتطورات المستقبلية.
- تبني عملية التجديد والتحسين لكافة عمليات التعليم وإزالة كافة المعوقات التي تحد من تطورها.
- العمل على توظيف الموارد المادية والبشرية واستثمارها بكفاءة وفاعلية.
- وضع نظام شامل للتقويم يشمل كافة عمليات التعليم ويمتد ليشمل مختلف الوحدات التي ترتبط بالعملية التعليمية وتؤثر في نشاط الطالب وحياته الجامعية كالمكتبة والمسكن وغيرها.

التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة :

يعد التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة سمة من سمات العصر الحديث وأداة رئيسية تمكن إدارات الكليات والأقسام العلمية من وضع خطط إستراتيجية أنبية ومستقبلية وفق مسارات صحيحة للنهوض بالحركة العلمية التعليمية ضمن البيئة التي تعيش فيها. إن الصعوبات التي تواجه الكليات في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، من قدم الأبنية وقاعات الدراسة ومستلزماتها، وضعف في مستوى الطالب من حيث التأهيل قبل دخول الكليات، وقلة الموارد المادية، وعدم تأهيل الموارد البشرية، وقدم المناهج وتعقيد إجراءات وأساليب العمل في إدارات الكليات والأقسام، والبطالة في المخرجات، يفرض هذا الواقع على الكليات الحاجة الملحة بتبني خطط إستراتيجية ووضع سياسات واقعية مناسبة تلاءم الظروف البيئية التي تعيشها الكليات. إن مشاركة جميع العاملين في العملية التعليمية من قادة إدارات الكليات والأقسام والأساتذة، في رسم السياسات وصياغة الإستراتيجيات المناسبة والملائمة لظروف كلياتهم ووفق معايير الجودة الشاملة تمكناها من الإسراع في حركتها العلمية وتتيح لها فرصة مواكبة التقدم العلمي بشكل عام ورفع مستواها العلمي بشكل خاص. فالتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة يقوم على مجموعة من القرارات والنشاطات التي تستخدمها الكليات وفق خطط ورؤى يمكن تنفيذها، أي القيام بترجمتها إلى خطوات

إستراتيجية ومن ثم إلى خطط تفصيلية مرحلية تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم إنجازها من خلال التطبيق الفعلي للخطط، وإستراتيجيات قصيرة وطويلة المدى والتعرف على احتياجات الكليات والمجتمع في ظل الإمكانيات.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي : التخطيط الإستراتيجي هو نشاط يتضمن تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف وتطوير الإستراتيجيات لتمكين المنظمة من العمل بنجاح في بيئتها (Mosley et al 1996 : p:212)، وقد ورد مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالقواميس الأجنبية فعرفه (Webster 1971 :p:1150) بأنه ابتكار أو استخدام الخطط أو الميل باتجاه تحقيق الأهداف. أما قاموس

Business management فعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه المرشد إلى اتخاذ القرارات الموجه التي تؤثر في أداء الأمد الطويل (b-m 1978 p:422). والإستراتيجية في رأي (Hodge : Anthony : 1991 : p:714) هي خطط متكاملة بعيدة المدى تعدها المنظمة وتستخدمها لتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها ضمن شبكة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة. ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه أسلوب عملي يستهدف تحديد الأهداف وتدابير الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجنيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ (الناصر، ٢٠٠٧ ص ١٠١)، كما في (فهيمى ١٩٩٦ : ص ١٩)، (الكناني ٢٠٠٥ ص ٢٦).

وبهذا نرى أن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم، بأنه قرار إستراتيجي هادف طويل الأجل وضمن رؤى مستقبلية لتحديث العملية التربوية وإقناع القائمين عليها بمدى أهميته وضرورة توفير الدعم المادي والبشري وكافة مستلزمات عملية التعليم لرفع جودة التعليم في الكليات.

مبررات استخدام التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في الكليات :

شهدت الكليات في الوقت الحاضر تحولات كبيرة نتيجة عوامل متعددة منها :

- ١- التزايد الكبير في أعداد الطلبة مع ضعف مستوى التأهيل.
 - ٢- قدم الأبنية والقاعات الدراسية وعدم إمكانية توفير مكاتب مستقلة للتدريسيين.
 - ٣- الكم الهائل من التطورات الحاصلة في ثورة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.
 - ٤- هجرة بعض الكوادر التدريسية، وهناك نقص في الكوادر التدريسية المؤهلة.
 - ٥- التقنيات المستخدمة في طرائق التدريس لا تتلاءم مع التطورات الحديثة.
 - ٦- المناهج الدراسية قديمة وبالرغم من التحديث الجزئي ولكنها لا تتناسب مع متطلبات العصر فتحتاج إلى تغيير شامل.
 - ٧- الضعف في مستوى المخرجات وسوق العمل، قلل من فرص المنافسة.
 - ٨- وجود فجوة كبيرة بين المخرجات وسوق العمل أوجد بطالة كبيرة من الخريجين.
 - ٩- قدم الأنظمة المعمول بها في الكليات وقلة الموارد المالية وتحتاج إلى إعادة النظر فيها.
 - ١٠- ضعف في أساليب التقويم.
 - ١١- البحث في استقلالية الكليات في قراراتها الخاصة بالعملية التعليمية.
 - ١٢- تدني مستوى البحث العلمي .
- إن هذه المشاكل التي تعاني منها الكليات أوجد مبررات تطبيق التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في الكليات .

المنهج العلمي للتخطيط الإستراتيجي :

لقد فرضت علينا المتغيرات الحديثة في العالم المتقدم ضرورة الأخذ بمنهج التخطيط الإستراتيجي لبناء أجيال قادرة على مواجهة التغيرات بفكر جديد يتجاوز حدود الواقع ويستشرك المستقبل. وهنا يأتي التخطيط الإستراتيجي كدور رئيسي للجودة الشاملة في التعليم وإمكانية تطبيقه في الكليات لضمان الجودة وفق المداخل الآتية :

١- تحليل واقع الكليات : ويتم ذلك من خلال المسح الميداني لكافة مدخلات الكليات لغرض تحسينها من خلال :

أ- المباني، وتوفير الخدمات، والقاعات والمختبرات، والأجهزة والمعدات، ومكاتب التدريسيين، والاتصالات وأجهزة الحاسوب وشبكة الإنترنت، والمكاتب، والإمكانات المادية.

ب- الطلبة والتركيز عن النوعية والمستوى واعتماد معايير جديدة للقبول.

ج- الأساتذة وطريقة اختيارهم للتدريس ومدى تدريبهم.

د- المناهج العلمية وأفاق تطورها وتحديثها.

٢- وضع خطط إستراتيجية : توضح رسالة الكلية وأهدافها والرؤيا المستقبلية ويتم ذلك من خلال:

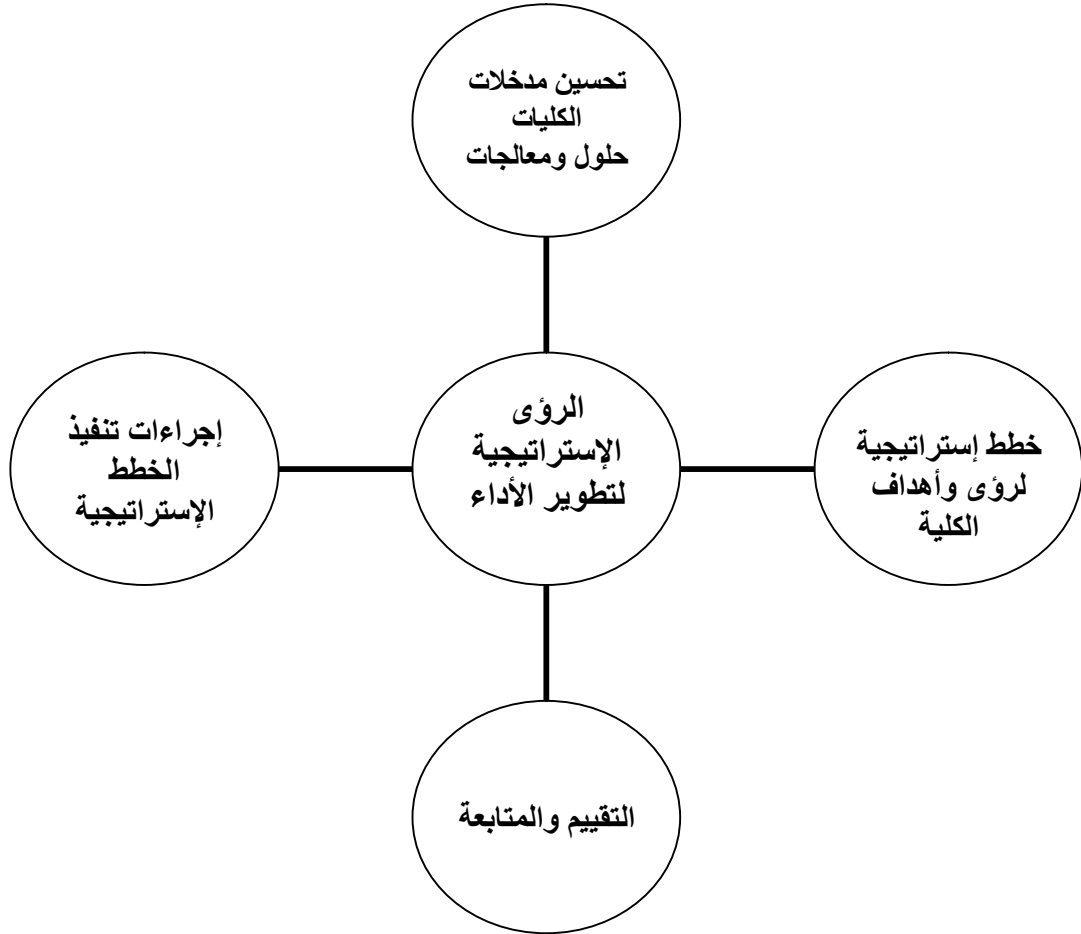
أ- وضع رؤى واضحة ترسم مستقبل الكليات وفق أطر جديدة للتعليم تعتمد استخدام التقنيات الحديثة في التعليم واستحداث مناهج حديثة تتلاءم مع المخرجات.

ب- رسالة وأهداف الكليات وتحويلها إلى مؤشرات أداء ذات نتائج جيدة، أي تعمل على تحقيق مخرجات بكفاءة عالية يمكنها التفوق في مجال المنافسة في سوق العمل.

ج- تحديد معدل النمو في مدخلاتها ومخرجاتها لكي تتمكن من وضع وتنفيذ خططها.

٣- تنفيذ الخطط الإستراتيجية : من حيث مداها الزمني ووفق إجراءات وبرامج محددة ومن خلال المتابعة والتقييم والمراجعة.

ويمكن اعتماد الشكل الآتي كنموذج نظري للتخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة في الكليات.



تطبيقات باستخدام التخطيط الإستراتيجي للجودة في بعض الجامعات :

تعتبر أمريكا من الدول الأولى في تطبيق نظام الجودة في الجامعات، في جامعة بنسلفانيا (Pennsylvania university) طبقت إدارة الجودة في كلياتها الاثنى عشر كما تم تشكيل مجلس الجودة إضافة إلى أربعة فرق لتحسين الجودة. وأقامت إدارة الجامعة والإدارة العليا فيها باستخدام التخطيط الإستراتيجي وإعادة التصميم وصياغة أهداف وإستراتيجيات لدعم رسالة البحث العلمي ومساقات لجودة الطلبة والتعليم في الجامعة والتركيز على خدمة الطلبة وإعادة تصميم المناهج. (Lewis : smith :1997 p:1٩).

وجامعة اوريجون (Oregon university) طبقت نظام إدارة الجودة بنجاح على كلياتها البالغ عددها ٢٩ كلية ومن خلال البحث العلمي والمسح الشامل لواقع الجامعة قام به مساعد رئيس الجامعة (آيرون كون) عام ١٩٩٤، وتوصل إلى استنتاج من أن المنهج الأفضل لتطبيق نظام الجودة هو نهج التخطيط الإستراتيجي جنبا إلى جنب معايير جائزة (مالكوم بالدرج) العالمية. (استيتيتية، سرحان :٢٠٠٨ ص١٠٧).

أما في بريطانيا فنرى جامعة أوستن (Aston university) أدرجت موضوع التوعية ضمن الخطط الإستراتيجية واستخدمت فلسفة وتقنيات إدارة الجودة كوسائل لضمان استمرارية التقدم والتطوير في أنشطتها. (Clayton 2005).

وفي النرويج طبقت جامعة بيرين (Bergen university) خطط إستراتيجية لتواكب أنظمة التعليم العالي في الغرب وأدخلت هذه الخطط ضمن إدارة قسم الإدارة والتنظيم في الجامعة (nivar 2005).

أما في تشيلي : فقد أقدمت جامعة بونتيفيسيا (pontificia university) بتغيير سياستها من مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة بحثية باعتماد خطط إستراتيجية لذلك (André 2005).

ووضعت جامعة آل البيت في الأردن خطة سنوية لعام ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ لضمان الجودة بما يتناسب مع تعليمات مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية وتتضمن في إحدى فقراتها وضع الأهداف المستقبلية التي تتناسب مع الوضع الأكاديمي ومتابعة تطوره، (قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥). هذا ونشير إلى بعض النماذج التي استخدمت التخطيط الإستراتيجي في الجودة ومنها:

- ١- أنموذج الدائري (The TQM wheel model) ويتكون الأنموذج من:
 - الممارسات اليومية للإدارة .
 - التخطيط الإستراتيجي .
 - الإدارة التكاملية لإدارة الوظائف المشروع.

- ٢- أنموذج جائزة بالدريج (The Baldrige award model) ويقوم على :
 - القيادة.
 - المعلومات والقدرة على تحليلها.
 - التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة.
 - الاستفادة من الموارد البشرية.
 - برامج ضمان جودة السلع والخدمات.
 - رضا المستهلك.

٣- أنموذج مارش (March) وتم تطبيقه في التربية ويتضمن (Stevn Amold 1994)
.:p5

- التخطيط الإستراتيجي.
- الإعداد لخطة تنفيذ إدارة الجودة.
- ورش عمل لتأهيل إدارة الجودة.
- اجتماع المنافسة لإدارة الجودة.
- التدريب على إدارة الجودة .
- فرق التحسين .
- التقدير والمكافئة.

٤- أنموذج والترشيوارث (Walter Shewart).
يوضح المظاهر الأساسية للجودة بما يلي (lam and Watson 1991).

- التخطيط .
- العمل .
- التدقيق.
- التنظيم .
- التنفيذ .

لقد تم عرض بعض تطبيقات الجامعات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي للجودة في التعليم واخترنا بعض النماذج المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي للجودة لكي نضعها أمام الكليات المبحوثة لتكون عوناً لهم في التطبيق.
مناقشة الإطار النظري:

يركز الإطار النظري على إدارة الجودة الشاملة في التعليم وارتباطها بالعملية التعليمية، ومدى الاستفادة منها في تحسين المدخلات والمخرجات بدأ بالطالب، أو المتعلم، أو المدرس، أو الإدارة، أو النظم التربوية المطبقة، ومصادر التمويل، والمناهج، وطرائق التدريس وكذلك الأبنية والمنشآت والمختبرات والأجهزة والمعدات المستخدمة. وحدد البحث الحالي أهداف الجودة لتجديد وتحسين جميع مراحل العملية التعليمية ومن خلال تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة قصير المدى أو ضمن رؤية مستقبلية للنهوض بالعملية التعليمية. وقد أوجدت الدراسة الحالية المبررات والضرورة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم منها، كثرة أعداد الطلبة الملتحقين بالكليات مع ضعف في مستوى التأهيل، وقدم الأبنية، وبيروقراطية في الإدارات، وقدم الأنظمة التربوية المعمول بها، واتساع الفجوة بين المدخلات والمخرجات، كل ذلك يتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة كمدخل عملي لمعالجة هذه المعوقات، إضافة لذلك يفرض الواقع الحالي ظروف متجددة منها ثورة المعلومات والتقنيات التكنولوجية الحديثة ولا بد من ان تتواءم العملية التعليمية هذه المستجدات من خلال اجراء تحسينات في العملية التعليمية بتبني التخطيط الاستراتيجي. وقدمت الدراسة نماذج من استخدامات الجودة الشاملة في دول متقدمة لغرض الاستفادة منها.

المبحث الثاني : الدراسات العربية والأجنبية :

الدراسات العربية:

١- دراسة: علوي، عادل، يامرفق، رفيقة (٢٠٠٧)
(مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة عدن).

تهدف الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن حول تطبيق جودة التعليم الجامعي وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال العملية التعليمية والمنهاج العلمي احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر الأساتذة وأحتل مجال الطلبة وإدارة الجامعة المرتبة الأخيرة وأوصت بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإدارة الجامعية والاهتمام بالكتاب الجامعي لرفع مستوى الطلبة.

٢- دراسة درندري، إقبال زين العابدين، هوك، طاهرة (٢٠٠٧)، دراسة استطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسات إلى التعرف على واقع تطبيق الإجراءات الخاصة بالتقييم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية من خلال استطلاع آراء القائمين بهذه العملية والمشاركين فيها، وتوصلت إلى نتائج اختلاف مستوى الجامعات من حيث تطبيق أنشطة وأدوات التقييم اللازمة للجودة الاعتماد الأكاديمي وأتضح أن أهم عوائق التطبيق هي عدم التدريب الكافي في مجال الخطوات التفصيلية اللازمة لتحقيق الجودة.

٣- دراسة : قداة، عيسى يوسف (٢٠٠٧).
(نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعة الأردنية الخاصة).

تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة متمثلاً في خفض كلفتها وتحقيق تحسين مستمر وزيادة رضا الطلاب ورفع مستوى جودة خدمة المجتمع وجودة البحث العلمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وبين إدارة الجودة الشاملة.

٤- دراسة (فارس : ٢٠٠٩) درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات الطب لجامعة بغداد والجامعة المستنصرية.

تهدف الدراسة إلى إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كلية طب بغداد وكلية طب المستنصرية، واتخذت معايير القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة العمليات، وضمان الجودة، والمستفيد.

وأظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق معيار التخطيط الإستراتيجي كانت ضعيفة في كل من كلية طب بغداد وكلية طب المستنصرية وأوصى بضرورة تفعيله.

٥- دراسة (الرويشدي ٢٠٠٩).

اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز. (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد).

ركزت الدراسة على اختبار معايير مشتركة للجودة وهي القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، وإدارة العمليات ومدى مساهمتها في تحقيق التميز في الكليات من خلال جوائز الجودة. وكان مجتمع الدراسة كليات جامعة بغداد البالغ عددها (٢٤) كلية أما العينة اعتمدت على عمداء ورؤساء أقسام في ٦ كليات مقسمة إلى ثلاثة مجاميع (إنسانية ، علمية ، طبية)، و اعتمدت الدراسة على برنامج (spss) في التحليل الإحصائي وتوصلت إلى نتائج أبرزها أن تركز الإدارة على وضع رؤية واضحة فضلاً عن المشاركة في تحقيق الأهداف ومراجعة الإدارة العليا مستويات الأداء وتشجيعهم على العمل الفرقي قد تم توظيفه بشكل جيد في الكليات المبحوثة من قبل إدارات الكليات.

بعض الدراسات الأجنبية :

دراسة 1999 : Gopal k إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة .

هدفت الدراسة إلى توضيح كيف أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الأساسية المنظمة تؤدي إلى التزويد بأهمية جودة المؤسسات في كثير من العمليات الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى أن قياس المبادئ الأساسية في هذه الإدارة ومفاهيمها والتي تمثل عوامل نجاح مهمة، كل ذلك ينعكس على الأداء في المؤسسة ويؤثر في التميز في العمل .

٢- دراسة (Carl : M ١٩٩٩) ، (تطبيق إدارة الجودة في جامعة تكساس). هدفت الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة تكساس، وذلك نظراً لانخفاض مستوى الأداء في هذه الجامعة حيث أكد أعضاء هيئة التدريس فيها ذلك. وتوصلت إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضرورتها لتحقيق رضا الطلاب من الخدمة الجامعية.

٣- (دراسة 2001 : Shannan) . (التعلم عن بعد والاعتماد الأكاديمي).
تهدف الدراسة إلى فعالية الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي الممول به في الولايات المتحدة الأمريكية في ضبط الجودة التعليمية، ومعرفة أهم التحديات والصعوبات التي تواجه عمليات الاعتماد لمؤسسات التعليم، وتوصلت إلى ضرورة قيام الهيئات في صياغة بعض المعايير التي تناسب هذا النمط من التعليم.

٤- دراسة ميكول (Mikol : 2003) ، (إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا)
تهدف هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الجودة وأثرها على الإدارة المؤسسية، واتخاذ القرارات على العملية التعليمية في جامعة سيدني. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام إدارة الجودة قد أثر إيجابياً وعزز قدرات الإدارة من حيث تغيير النظام وإعادة بناء الحوافز، واهتمام المختصين في تقييم المواد، والقيادة الأكاديمية وخدمة العملاء، وأصبح التركيز على قضايا الجودة وأستمر التطوير لنظام المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث، وتم تأسيس حوافز لتشجيع مخرجات الجودة وتطوير بيئة البرامج الجديدة وتقوية خدمات دعم الطلاب .

٥- دراسة برنامج بالدريج (Baldrig : 2005) لإدارة الجودة الشاملة لتطوير معايير التعليم للبرنامج.

هدفت الدراسة لإجراء التغييرات والتعديلات على البرنامج لتحديد مواطن قوة التنظيم والتناسق في الأسلوب والتوزيع والتكامل بين البنود وتحديد الثغرات التنظيمية و أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، التغييرات التي شملت كل من بند القيادة والتخطيط الإستراتيجي وإدارة المعرفة وإدارة العمليات ونتائج الأداء المؤسسي، حيث أصبح التركيز واضحاً نحو مسؤولية القيادة في إرشاد المؤسسة والإشراف عليها، وتم التركيز على التخطيط الإستراتيجي نحو تنفيذ الخطط .

تحليل الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

- ١- تحليل الدراسات :
- اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، أي تجميع المعلومات والحقائق ثم عرض النتائج وتحليلها .
- جميع الدراسات السابقة تبنت إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم وعند تحليل كل دراسة تبين إن دراسة (علوي) في جامعة عدن، أظهرت بان الطلبة وإدارة الجامعة كانت في حالة ضعف، وأوصت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإدارة الجامعية والاهتمام بالكتاب الجامعي لرفع مستوى الطلبة.
- أما دراسة (درندري) أظهرت أهم عوائق الاعتماد الأكاديمي للجودة في الجامعات السعودية، وهي عدم التدريب الكافي في مجال التخطيط للجودة.
- وعند تحليل دراسة (قدارة) في أنموذج المقترح لاستخدام إدارة الجودة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية تبين وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أما دراسة (فارس) عن كليتي طب بغداد، وطب المستنصرية، أظهرت أن إمكانية تطبيق معيار التخطيط الاستراتيجي كانت ضعيفة.
- إن الدراسات التي سبق ذكرها تباينت أهدافها ولكن جميعها لها ارتباط بالعملية التعليمية.
- أما دراسة الرويشدي، جاءت بشئ مختلف حيث اعتمدت معايير جوائز الجودة لتحقيق الأداء المتميز ويوصي باعتمادها في الجامعات العراقية.

وعند تحليل الدراسات الأجنبية، دراسة (gopal) انكثرتا تبين إن استخدام مبادئ إدارة الجودة في مؤسسات التعليم تمثل عامل نجاح لتلك المؤسسات. أما دراسة (garl) في جامعة تكساس، اعتبرت إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين مستوى أداء الجامعة. ودراسة (Shannon) جاءت شبيهة لدراسة (درندري) في الجامعات السعودية بتبني الاعتماد الأكاديمي للجودة لتطوير نظام معلومات المؤسسة واعتماد الأبحاث. أما دراسة (mikol) إدارة الجودة في التعليم العالي في استراليا. فكانت مشابهة لدراسة (علوي) فاستخدام إدارة الجودة الشاملة ينعكس ايجابيا على التعليم. وترى دراسة (baldriig) لإدارة الجودة الشاملة لتطوير معايير التعليم التركيز على التخطيط الاستراتيجي نحو تنفيذ الخطط، ونحو مسؤولية القيادة في الإشراف على المؤسسة. ومن تحليل الدراسات العربية والأجنبية تبين تأكيدها على تطبيق إدارة الجودة في التعليم لما لها من أهمية كبيرة.

مدى الإفادة من الدراسات السابقة:

- إن الإطلاع على عشرة دراسات عربية وأجنبية مثلت تراكم فكري يمكن الاستفادة منها وتكوين نظرة شمولية تساعد على تصميم البحث .
- تم بناء مقياس بالاستفادة من بعض المؤشرات والمتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة .
- يعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة محفزا له بإضافة أشياء جديدة لتساهم في تحسين العملية التعليمية .

المبحث الثالث: الإطار العملي ويتضمن :

- ١- منهج البحث : أعتد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على تجميع المعلومات والبيانات ثم تحليلها للوصول إلى حقائق مقبولة .
 - ٢- مجتمع الدراسة : إن الدراسة تناولت التخطيط الإستراتيجي كمدخل رئيسي لإدارة الجودة الشاملة، وركزت في تطبيقها على قطاع مهم في التعليم هما كِلَيْتِي التربية والآداب / الجامعة المستنصرية.
- يتكون مجتمع البحث الحالي من (٤٩٨) تدريسياً من الذكور والإناث من حملة شهادة الماجستير والدكتوراه في كِلَيْتِي التربية والآداب / الجامعة المستنصرية، بواقع (٢٩٢) تدريسي وتدرسية في كلية التربية بواقع (١٧٣) من الذكور، و (١١٩) تدريسي من الإناث، و (٢٠٦) تدريسي وتدرسية في كلية الآداب بواقع (١١١) تدريسي من الذكور و (٩٥) تدريسي من الإناث، وبمختلف تخصصاتهم وألقابهم العلمية للعام الدراسي ٢٠٠٩- ٢٠١٠ م الدراسة الأولية الصباحية. وقد أمكن الحصول على هذه المعلومات والبيانات الخاصة بمجتمع الدراسة من قسم التنسيق والمعلومات في الكليتين.

الجدول (١) يوضح توزيع أعداد مجتمع الدراسة :

الكلية	العدد
١- كلية التربية	٢٩٢
٢- كلية الآداب	٢٠٦
المجموع	٤٩٨

عينة الدراسة : هي المجموعة الجزئية التي يُعتمد عليها وتكون ممثلة لخصائص المجتمع الكلي، ولكي تكون أكثر قبولاً وتمثيلاً لخصائص مجتمع الدراسة فقد تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية وقسمت الدراسة إلى فئات بحسب متغيراتها. وتكونت العينة من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام والتدريسيين لكليتي التربية والآداب، فقد تم توزيع الإستبانة عشوائياً بواقع (٨٠) استمارة والمسترجعة (٧٧) والصالحة (٧٠)، من خلال البيانات التعريفية للعينة التي تقدمت بها أسئلة الإستبانة فقد تبين ما يلي:

أولاً: من حيث الجنس:

إذ بلغت نسبة الذكور من العينة (٦٧.١ %) ونسبة الإناث (٣٢.٩ %) وكما موضح في النسب التي ظهرت من خلال التحليل الإحصائي إن نسبة الذكور هي النسبة الكبرى حيث تشكل نسبة التدريسيين من الذكور إلى التدريسيين من الإناث نسبة الضعف.

كما يوضح ذلك الجدول (٢) نسبة الذكور إلى الإناث لأفراد العينة:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
١- الذكور	٤٧	٦٧.١
٢- إناث	٢٣	٣٢.٩
المجموع	٧٠	١٠٠

ثانياً: من حيث العمر:

أظهرت الدراسة أن هناك تباين ملحوظ في أعمار العينة إذ بلغت نسبة الفئة (٣٠-٣٥) ، (٢٨.٤ %)، أما نسبة الفئة (٣٦-٤٠) هي (١٧.٩ %)، والفئة من (٤١-٤٥) هي (٢٦.٨ %)، أما نسبة فئة العمر من (٥١ فأكثر) بلغت (١٧.٩ %). ويدل ذلك على إن الفئة العمرية من (٣٠-٤٥) تشكل نسبة (٧٣.١ %) وتعتبر هذه فئة عمر الشباب.

وكما في جدول (٣) الذي يحدد نسبة فئة العمر لأفراد العينة:

النسبة المئوية بعد الإضافة	النسبة المئوية	العدد	فئة العمر
٢٨ - ٤	% ٢٧.١	١٩	٣٥ - ٣٠ سنة
١٧.٩	% ١٧.١	١٢	٤٠ - ٣٦ سنة
٢٦.٨	% ٢٥.٧	١٨	٤٥ - ٤١ سنة
٩	% ٨.٦	٦	٥٠ - ٤٦ سنة
١٧.٩	% ١٧.١	١٢	٥٠ - فأكثر
١٠٠	% ٩٥.٧	٦٧	المجموع
-	% ٤-٣	٣	الفاقد
-	% ١٠٠	٧٠	المجموع النهائي

ثالثاً: من حيث التحصيل العلمي:

أظهرت الدراسة إن نسبة حملة شهادة الدكتوراه بلغت (٥٨.٨%) ونسبة حملة شهادة الماجستير (٣٦.٨%) أما نسبة البكالوريوس هي (٤.٤%). نستدل من هذه الإحصائية بأن نسبة حملة شهادة الماجستير إلى حملة شهادة الدكتوراه كانت كبيرة، وبما أن الكليتين التي موضوع الدراسة من الكليات العريقة والقديمة الإنشاء والتكوين فإن الضرورة تتطلب زيادة نسبة حملة الدكتوراه في التدريس.

الجدول (٤) يبين نسبة التحصيل الدراسي لأفراد العينة:

النسبة المئوية بعد الإضافة	النسبة المئوية	العدد	التحصيل الدراسي
٥٨.٨	٥٧.١	٤٠	دكتوراه
٣٦.٨	٣٦.٧	٢٥	ماجستير
٤.٤	٤.٣	٣	بكالوريوس
١٠٠	٩٧.١	٦٨	المجموع
	٢.٩	٢	الفاقد
	١٠٠	٧٠	المجموع النهائي

رابعاً : من حيث اللقب العلمي.

بلغت نسبة حملة الألقاب العلمية في الدراسة الحالية هي (٢٩.٢%) للمدرس المساعد، ونسبة (٣٨.٥%) للمدرس، أما نسبة الأستاذ المساعد لأفراد عينة الدراسة حددت (٢٤.٦%) ومن هم بدرجة أستاذ فبلغت النسبة (٦.٦%) هذا يوضح نسبة الكوادر العلمية من هم بدرجة أستاذ مساعد وأستاذ تشكل (٣٢.٣%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة وفق المعايير الأكاديمية.

والجدول (٥) يوضح نسبة اللقب العلمي لأفراد العينة:

اللقب العلمي	العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية بعد الإضافة
مدرس مساعد	١٩	٢٧.٢	٢٩.٢
مدرس	٢٥	٣٥.٧	٣٨.٥
أستاذ مساعد	١٦	٢٢.٩	٢٤.٦
أستاذ	٥	٧.١	٧.٧
المجموع	٦٥	٩٢.٩	١٠٠
الفاقد	٥	٧.١	
المجموع الكلي	٧٠	١٠٠	

خامساً: من حيث العنوان الوظيفي:

حيث يوضح الجدول (٦) العناوين الوظيفية الحالية لعينة البحث حيث تتكون من معاون العميد ورؤساء الأقسام فبلغت نسبتهم (١١.٤%) ونسبة أعضاء الهيئة التدريسية (٨٧.٥%).

الجدول (٦) يبين العناوين الوظيفية لأفراد العينة:

العنوان الوظيفي	العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية بعد جمع الإداريين
معاون العميد	١	١.٤	١١.٤
رؤساء أقسام	٧	١٠	٨٨.٦
تدريسيين	٦٢	٨٨.٦	
المجموع	٧٠	١٠٠	١٠٠

سادساً: من حيث مدة سنوات الخدمة :

أظهرت الدراسة أن عدد سنوات الخدمة الوظيفية لأفراد العينة من (١-٥) سنة بلغت (٤٢.٦%) ومن (٦-١٠) سنة كانت بنسبة (٣٢.٤%). أما الخدمة الوظيفية في عينة الدراسة من سنة (١١-١٥) وكذلك من سنة (١٦-٢٠) كانت نسبتها (٢.٩%)، ومن (٢١ سنة فأكثر) بلغت (١٩.١%). ومن خلال تحليلنا لهذه الإحصاءات نرى أن مدة الخدمة الوظيفية في عينة الدراسة من (١-١٥) سنة تشكل نسبة (٧٥.٧%). حيث القياسات العالمية لممارسة الخدمة الوظيفية من حيث المهارة والخبرة يجب أن لا تقل عن ١٥ سنة.

ويوضح نسبة سنوات الخدمة لأفراد العينة الجدول (٧).

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية	النسبة المئوية بعد الإضافة
٥-١	٢٩	٤١.٤	٤٢.٦
١٠-٦	٢٢	٣١.٤	٣٢.٤
١٥-١١	٢	٢.٩	٢.٩
٢٠-١٦	٢	٢.٩	٢.٩
٢١- فأكثر	١٣	١٨.٥	١٩.٢
المجموع	٦٨	٩٧.١	١٠٠
الفاقد	٢	٢.٩	
المجموع الكلي	٧٠	١٠٠	

أداة البحث :

هي أداة جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج واعتمدت الدراسة في إعداد أداة البحث ما يأتي :

١- الجانب النظري: وهو استخدام ما هو متوافر من المصادر العلمية العربية والأجنبية والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة في المجالات العلمية وكذلك الاستفادة من الشبكة الدولية للانترنت التي وفرت جانباً كبيراً من أحدث المقالات وأوراق المؤتمرات الدولية.

٢- من خلال استخدام الإستبانة لبيان التشخيص الحقيقي للمشكلة وإمكانية الاستفادة من آراء الأساتذة في هذا المجال. وتعد الإستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من عدد معين من الأفراد (عبيدات، ص ١٠٩، ١٩٩٣). لقد تم تصميم الإستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة (معايير بيرنيوم، وريتشارد فيرمان) للجودة الشاملة المطروحة في الدراسات التي توافق ومتغيرات البحث الحالي وتكون الأسئلة تليفية مع البيئة التعليمية في العراق. ضمت الإستبانة عدداً من الأسئلة تهدف إلى توضيح الصفات الشخصية للعينة من حيث الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، واللقب العلمي، والعنوان الوظيفي، وسنوات الخدمة للوصول إلى أكثر دقة ممكنة في تحديد المستوى الوظيفي ومدى إدراكه لمتغيرات البحث. وعلى ضوء ما تقدم وبعد الإطلاع على الكثير من الدراسات والأدبيات السابقة تمكن الباحث من إعداد استبانته تحوي (٤٠) فقرة موزعة وفقاً للمتغيرات الرئيسية للدراسة وبواقع (١٠) فقرة لكل من المحاور (الخطط الإستراتيجية الأنية، ومشاركة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية، الخطط الإستراتيجية الدقيقة، خطط إستراتيجية مستقبلية). وقد تم اعتماد مقياس ليكرت إذ تم تحديد بدائل الإجابة إلى ثلاثة فئات :

عالية (٣)	متوسطة (٢)	ضعيفة (١)
-----------	------------	-----------

جدول (٨) يوضح أعداد الفقرات على معايير الاستبانة :

ت	المعايير الرئيسية	عدد الفقرات
١	خطط إستراتيجية آنية	١٠
٢	المشاركة بوضع الخطط الإستراتيجية	١٠
٣	خطط إستراتيجية دقيقة	١٠
٤	خطط إستراتيجية مستقبلية	١٠
المجموع		٤٠

وقد خضعت الاستبانة للإجراءات الآتية :

١- صدق الأداة : إن الأداة الصادقة هي التي تقيس ما أعدت لأجل قياسه أو تحقيق الغرض الذي أعدت من أجله، (عودة، ٢٠٠٠: ٣٣٥). وهناك أنواع متعددة لحساب الصدق منها الصدق الظاهري، إذ يعتمد هذا النوع من الصدق على أساس ملاحظة فقرات الأداة لمعرفة ما إذا كانت ذات علاقة بالسمة المطلوب قياسها أو أنها تحتاج إلى تغيير أو حذف لأنها بعيدة العلاقة بالسمة المراد قياسها، (الظاهر وآخرون، ١٩٩٩: ١٣٤). وللتحقق من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بعرض فقرات الأداة وعددها (٤٠) فقرة موزعة على أربعة معايير على مجموعة من الخبراء (محكمين) في مجال الاختصاص وبلغ عددهم (١٠) محكم وتم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الصياغة اللغوية وتقدير صلاحية الفقرات وكيفية توزيعها على المحاور فكانت نسبة الاتفاق (٩٤) %.(ملحق ١).

٢- ثبات الأداة: توجد طرائق عدة للتحقق من ثبات الأداة ويعد أسلوب اعتماد الاختبار وإعادة تطبيقه (test-re-test) بعد مدة زمنية لا تقل عن أسبوعين ولا تزيد على ثلاثة أسابيع، من أهم الأساليب لحساب الثبات، إذ يكشف لنا العلاقة عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني محدد (المنصور، ١٩٩٧: ٩٦). وقد اعتمدت الباحثة أسلوب (المنصور) في تطبيق الاختبار وإعادة ثباته. إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة مؤلفة من (٣٠) تدريسي وتدرسية ومن خارج عينة التطبيق بعد خمسة عشر يوماً من التطبيق الأول للأداة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة في التطبيق الأول والثاني للأداة وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٨٩) ويعد هذا المعامل قويا مما يؤكد الثبات وبهذا أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق بصيغتها النهائية وعدد فقراتها (٤٠) فقرة.

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها : سيتم من خلال عرض النتائج التحقق من الفرضيات الآتية:

١- الفرضية الأولى: لا تتبنى كليات التربية والآداب في الجامعة المستنصرية تخطيط استراتيجي مبني على الواقع باعتباره مدخل رئيسي لإدارة الجودة الشاملة ومن خلال وجهة نظر أفراد العينة ولتحقيق نتائج هذه الفرضية تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور (خطط إستراتيجية آنية). فتبين إن الفقرة (٨-١)، (توافر أعضاء هيئة تدريس من حملة الألقاب العلمية) كانت

متوسطة وتأتي بالمرحلة الأولى وبنسبة (٥٤.٣ %) والوسط الحسابي (٢.٠٩) والانحراف المعياري (٠.٦٨)، والفقرة (١-١). (توجد خطة لاستيعاب جميع الطلبة الراغبين بدخول الجامعة) كانت متوسطة أيضاً وبنسبة (٥١.٤ %) والوسط الحسابي (١.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٥) وتأتي بالمرحلة الثانية، والفقرة (١٠-١)، (أعداد مقررات دراسية في ضوء معايير الجودة ومتطلباتها) كانت بالمرتبة الثالثة وبنسبة (٤٧.١) والوسط الحسابي (١.٧٩) والانحراف المعياري (٠.٧٠). أما الفقرات (٢-١) و(٣-١) و(٤-١) و(٥-١) و(٦) و(٧-١) و(٩-١) فكانت ضعيفة وجاءت الفقرتين (٦-١) و(٧-١)، تخصيص جهاز حاسوب شخصي لكل عضو هيئة تدريس، و تخصيص جهاز حاسوب لكل (٥) طلاب في المرتبة الأخيرة حيث كانت نسبة الضعف (٨٥.٧).

نستدل من هذه النتائج أن الكليات المبحوثة ضعيفة في تبني خطط إستراتيجية آنية وعليه يتطلب تفعيل ذلك من خلال الاعتماد الأكاديمي للجودة.

الجدول (٩) يبين النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور (خطط إستراتيجية آنية).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		عالية		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٦٥	١.٧٤	٣٧.١	٢٦	٥١.٤	٣٦	١١.٤	٨	١-١
٠.٦٣	١.٤١	٦٥.٧	٤٦	٢٧.١	١٩	٧.١	٥	٢-١
٠.٥١	١.٢١	٨٢.٩	٥٨	١٢.٩	٩	٤.٣	٣	٣-١
٠.٦٦	١.٣٦	٧٤.٣	٥٢	١٥.٧	١١	١٠.٠	٧	٤-١
٠.٦٣	١.٤٣	٦٤.٣	٤٥	٢٨.٦	٢٠	٧.١	٥	٥-١
٠.٥٣	١.٢٠	٨٥.٧	٦٠	٨.٦	٦	٥.٧	٤	٦-١
٠.٤٩	١.١٩	٨٥.٧	٦٠	١٠.٠	٧	٤.٣	٣	٧-١
٠.٦٨	٢.٠٩	١٨.٦	١٣	٥٤.٣	٣٨	٢٧.١	١٩	٨-١
٠.٧١	١.٦٣	٥٠.٠	٣٥	٣٧.١	٢٦	١٢.٩	٩	٩-١
٠.٧٠	١.٧٩	٣٧.١	٢٦	٤٧.١	٣٣	١٥.٧	١١	١٠-١

الفرضية الثانية : لا تركز على مشاركة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية، وعند تحليل النتائج باستخدام النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مشاركة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية، أظهرت النتائج أن الفقرة (١-٢) ، (وضع أهداف الكليات وفق رؤى حقيقية) كانت بالمرتبة الأولى رغم أنها جاءت بنسبة متوسطة ٥٠ % . والفقرة (٢-٢) ، (تخطيط المناهج في ضوء متطلبات الجودة) فكانت نسبتها ٤٨.٦ % وتأتي بالمرتبة الثانية. أما الفقرات (٣.٢) و(٤.٢) و(٥.٢) و(٦.٢) و(٧.٢) و(٨.٢) و(٩.٢) و(١٠.٢) فكانت ضعيفة. وتعد الفقرة (٤.٢) ، (وضع معايير لاختيار الطلبة حسب النوعية وإمكانية الطالب وليس على أساس المعدل الحاصل عليه في الثانوية) من أضعف الفقرات وتأتي بالمرتبة الأخيرة وكانت نسبة الضعف (٧٤.٣ %). لذا يتطلب الاهتمام بمشاركة التدريسيين بوضع الخطط.

والجدول (١١) يبين النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور (مشاركة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		عالية		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٦١	١.٦٤	٤٢.٩	٣٠	٥٠.٠	٣٥	٧.١	٥	١-٢
٠.٦٦	١.٧١	٤٠.٠	٢٨	٤٨.٦	٣٤	١١.٤	٨	٢-٢
٠.٧١	١.٧٦	٤٠.٠	٢٨	٤٤.٣	٣١	١٥.٧	١١	٣-٢
٠.٥٥	١.٣٠	٧٤.٣	٥٢	٢١.٤	١٥	٤.٣	٣	٤-٢
٠.٥٦	١.٤٤	٥٨.٦	٤١	٣٨.٦	٢٧	٢.٩	٢	٥-٢
٠.٥٧	١.٣٦	٦٨.٦	٤٨	٢٧.١	١٩	٤.٣	٣	٦-٢
٠.٦٨	١.٥١	٥٨.٦	٤١	٣١.٤	٢٢	١٠.٠	٧	٧-٢
٠.٦٦	١.٦٤	٤٥.٧	٣٢	٤٤.٣	٣١	١٠.٠	٧	٨-٢
٠.٦٨	١.٥٠	٦٠.٠	٤٢	٣٠.٠	٢١	١٠.٠	٧	٩-٢
٠.٦١	١.٥٦	٥٠.٠	٣٥	٤٤.٣	٣١	٥.٧	٤	١٠-٢

الفرضية الثالثة : لا تتبنى الكليات الخطط الإستراتيجية المبنية على معلومات محددة ودقيقة. ويتضح من تحليل النتائج أن الفقرات (٢-٣) ، (تغطية الخطط لحقول المعرفة المختلفة في التخصص أي وجود خطة تفصيلية لكل مادة) والفقرة (٣-٣) ، (توافق الخطط الدراسية مع أهداف المناهج ومخرجات الكليات) و(١٠-٣) ، (اعتماد خطط إستراتيجية جاهزة دون النظر إلى المتغيرات) كانت بالمرتبة الأولى وظهرت نتائجها متساوية وبنسب متوسطة

وهي (٤٧.١%) . أما الفقرة (٣-٩) ، (تدرس نتائج تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ويستفاد من نتائج التعليم الذاتي كتغذية عكسية) فكانت ضعيفة وبلغت نسبة الضعف (٥٤.٣%).

والجدول (١٣) يبين النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور (خطط إستراتيجية دقيقة).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		عالية		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٧٥	١.٩٩	٢٨.٦	٢٠	٤٤.٣	٣١	٢٧.١	١٩	١-٣
٠.٧٣	١.٩٠	٣١.٤	٢٢	٤٧.١	٣٣	٢١.٤	١٥	٢-٣
٠.٧٠	١.٧٩	٣٧.١	٢٦	٤٧.١	٣٣	١٥.٧	١١	٣-٣
٠.٧٩	١.٨٦	٣٨.٦	٢٧	٣٧.١	٢٦	٢٤.٣	١٧	٤-٣
٠.٧٦	١.٨٧	٣٥.٧	٢٥	٤١.٤	٢٩	٢٢.٩	١٦	٥-٣
٠.٧٢	١.٦٧	٤٧.١	٣٣	٣٨.٦	٢٧	١٤.٣	١٠	٦-٣
٠.٧١	١.٦٠	٥٢.٩	٣٧	٣٤.٣	٢٤	١٢.٩	٩	٧-٣
٠.٦٢	١.٥٧	٥٠.٠	٣٥	٤٢.٩	٣٠	٧.١	٥	٨-٣
٠.٦٣	١.٥٣	٥٤.٣	٣٨	٣٨.٦	٢٧	٧.١	٥	٩-٣
٠.٦٩	١.٧٦	٣٨.٦	٢٧	٤٧.١	٣٣	١٤.٣	١٠	١٠-٣

تحليل نتائج الفرضية الأخيرة وهي (لا تتبنى الكليات الخطط الإستراتيجية المبنية على رؤى مستقبلية). وقد أظهرت النتائج أن الفقرات (١-٤) ، (الرؤية والتجديد للمناهج الدراسية وذلك لمسايرة التغير المعرفي) و(٣-٤) ، (وضع خطط إستراتيجية لرفع المستوى العلمي للتدريسيين وتنمية قدراتهم) و(٧-٤) ، (الحرص على تطبيق إستراتيجية طويلة المدى وقصيرة المدى يجري تحقيقها ضمن المدة المحددة لكل من المدخلات والمخرجات) كانت نسبتها متوسطة ومتساوية حيث بلغت (٤٢.٩%) أما الفقرة (٤-٤) ، (تتضمن الخطط الإستراتيجية تحديد فرص العمل الحالية والمستقبلية لطلبتها) فكانت ضعيفة جداً.

والجدول (١٥) يبين النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور (خطط إستراتيجية مستقبلية).

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ضعيفة		متوسطة		عالية		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
٠.٧٥	١.٨٩	٣٤.٣	٢٤	٤٢.٩	٣٠	٢٢.٩	١٦	١-٤
٠.٧٢	١.٧٣	٤٢.٩	٣٠	٤١.٤	٢٩	١٥.٧	١١	٢-٤
٠.٦٨	١.٦٦	٤٥.٧	٣٢	٤٢.٩	٣٠	١١.٤	٨	٣-٤
٠.٦٨	١.٥٠	٦٠.٠	٤٢	٣٠.٠	٢١	١٠.٠	٧	٤-٤
٠.٧٢	١.٦٤	٥٠.٠	٣٥	٣٥.٧	٢٥	١٤.٣	١٠	٥-٤
٠.٧٠	١.٥٤	٥٧.١	٤٠	٣١.٤	٢٢	١١.٤	٨	٦-٤
٠.٦٥	١.٦٠	٤٨.٦	٣٤	٤٢.٩	٣٠	٨.٦	٦	٧-٤
٠.٦٧	١.٥٤	٥٥.٧	٣٩	٣٤.٣	٢٤	١٠.٠	٧	٨-٤
٠.٦٥	١.٦٧	٤٢.٩	٣٠	٤٧.١	٣٣	١٠.٠	٧	٩-٤
٠.٧٣	١.٧٠	٤٥.٧	٣٢	٣٨.٦	٢٧	١٥.٧	١١	١٠-٤

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

الاستنتاجات : من خلال ما تناول البحث من إطار نظري وتطبيقي سيتم بيان الاستنتاجات وفقاً لذلك :

١- الاستنتاجات النظرية : بعد الإطلاع على المصادر والكتب والدراسات التي لها علاقة بالبحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية :

* هناك اهتمام عالمي متزايد بتطبيق معايير الجودة في التعليم من خلال اعتماد معايير التخطيط الاستراتيجي لذلك .

* أصبح التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة أداة رئيسية يمكن للكليات الاعتماد عليه من خلال وضع خطط إستراتيجية للنهوض بالحركة العلمية.

* استخدام التخطيط الاستراتيجي كمعيار رئيسي للجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية وجامعات الدول الغربية والنجاحات التي حققتها دعت الدول الأخرى لاعتماده والاستفادة منه.

* تبين أن هناك حاجة ضرورية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية ومن خلال وضع رؤى مستقبلية وأنية (مرحلية) وبمشاركة التدريسيين ولكافة مراحل العملية التعليمية من مدخلات ومخرجات.

* يقوم التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تحدد الأهداف والوسائل والإمكانات ومدى تطبيقها وما هي الرؤى المستقبلية لتحديث العملية التعليمية .

٢- الاستنتاجات العملية : من تطبيقات وإجراءات الدراسة على الكليات المبحوثة وفق معايير الخطط الإستراتيجية التي تم تناولها توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات:

- ١- أن مساهمة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية للكليات المبحوثة كانت ضعيفة بالرغم من توافر أعداد كبيرة منهم ومن حملة الألقاب العلمية والذي أثبتت الدراسة بأن نسبتهم كانت مقبولة ولديهم الرغبة بالمشاركة.
- ٢- وجدت أن الكليات تضع أهدافها وفق رؤى حقيقية وبدرجة مقبولة.
- ٣- تتبنى الكليات خطط لتحديث مفردات المناهج وفق معايير الجودة و بدرجة مقبولة.
- ٤- هناك اهتمام بتوزيع الطلبة المنسبين وفق سياسة القبول المركزي للوزارة في الكليات المبحوثة على الأقسام ووفق الخطط الإستراتيجية الأنية وبدرجة مقبولة.
- ٥- أثبتت الدراسة أن الكليات المبحوثة تتبنى خطط إستراتيجية جاهزة دون النظر إلى متغيرات البيئة.
- ٦- لا توجد خطط إستراتيجية تعتمد الكليات بقبول الطلبة حسب النوعية وإمكانات الطالب دون النظر إلى المعدل الحاصل عليه في الشهادة الاعدادية.
- ٧- لا تتبنى استخدام أجهزة الحاسب في التدريس أو بتوزيع أعدادا منه على الأساتذة والطلبة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- ٨- لم تتبنى المؤشرات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أو معالجتها للاستفادة منها كتغذية عكسية.
- ٩- أثبتت الدراسة عدم وجود خطط إستراتيجية لتوفير فرص عمل لمخرجات كليّاتهم.

١٠- عدم وضع خطط إستراتيجية لتوسيع المباني والمكتبات والأجهزة والمعدات والمختبرات.

التوصيات :

تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات وكما يلي :

- ١- إعادة النظر في الخطط الإستراتيجية لتشمل مدخلات وعمليات ومخرجات الكليات المبحوثة وبمشاركة التدريسيين.
- ٢- التركيز على رؤية واضحة المعالم وتحديد آليات العملية التعليمية بكافة مراحلها.
- ٣- تشكيل وحدة مستقلة لضمان الجودة في الكليات تقوم بوضع الخطط والاستراتيجيات وتقديم المستحدث من معايير الجودة.
- ٤- إجراء دراسات للوقوف على ضعف مستوى الخطط الإستراتيجية التي تتبناها الكليات.
- ٥- بالرغم مما أكدته نتائج الدراسة من انخفاض في مستوى الخطط الإستراتيجية في محاورها الأربعة التي تم بحثها، إلا أن هذا لا يمنع من أن تتبنى بعض معايير الجودة الشاملة لتساهم في العملية التعليمية.
- ٦- اعتماد خطط إستراتيجية واضحة بشأن القبول في دخول الكلية يبنى على أساس النوعية لتحسين المخرجات وبكفاءة عالية.

المصادر:

أ- المصادر العربية:

- ١- القرآن الكريم، سورة الكهف آية (٣٠)، سورة النمل آية (٨٨)، سورة النحل آية (٩٣).
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمد (٢٠٠٠)، دليل التفكير الاستراتيجي والموارد والخطة الاستراتيجية، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع (مصر الإسكندرية).
- ٣- ابن منظور (١٩٨٤) لسان العرب، مكتبة دار المعارف (مصر القاهرة).
- ٤- استيتية دلال ملحس، سرحان عمر موسى (٢٠٠٨)، التجديدات التربوية دار وائل للنشر والتوزيع، (الأردن عمان).
- ٥- الخطيب محمد (٢٠٠٧)، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) الجودة في التعليم العام .
- ٦- الرويشدي، حسام علي محيبس (٢٠٠٩)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- ٧- الشهاري، احمد (٢٠٠٥)، الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، دراسة مقارنة مقدمة في المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، المجلد الأول، جامعة البحرين، كلية التربية، مملكة البحرين.
- ٨- الظاهر، زكريا محمد وآخرون (١٩٩٩)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، دار الثقافة، عمان.
- ٩- القزاز، إسماعيل إبراهيم وعبد الملك عادل (٢٠٠٤)، التقييم الذاتي وعملية التحسين المستمر بموجب إرشادات مواصفة ٢٠٠٠، ISO 2004، الطبعة الأولى، مكتبة المشهداني للطباعة، العراق، بغداد.
- ١٠- المنصور، ياسر منصور الحاج (١٩٩٧)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ العراق.

- ١١- الناصر، علاء حاكم محسن، (٢٠٠٧) بناء أنموذج لإدارة الجودة الشاملة في جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى كلية ابن الهيثم /جامعة بغداد.
- ١٢- النعيمي، جلال محمد، (٢٠٠٧)، نحو إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم في الوطن العربي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (٤) عمان.
- ١٣- داغر، منقذ محمد، (٢٠٠١)، إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم العالي في الوطن العربي، منتدى الفكر العربي الأول (المواصفات العالمية للجامعات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية العراق، بغداد.
- ١٤- درندري، إقبال زين العابدين، هوك، طاهرة (٢٠٠٧)، دراسة استطلاعية لأراء بعض المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس عن إجراءات تطبيق عمليات التقويم وتوكيد الجودة في الجامعات السعودية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم النفسية والتربوية.
- ١٥- شوقي، عبد محمد (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير التعليم الفني، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة العدد (٥٣)، الجزء الأول.
- ١٦- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن/عمان.
- ١٧- عليمات، صالح ناصر(٢٠٠٤)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية، عمان.
- ١٨- علوي، عادل، يامرفق، رفيقة (٢٠٠٦) مجالات تطبيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة عدن، مجلة مستقبل التربية دار المركز العربي للتعليم والتنمية، بالتعاون مع كلية التربية، جامعة عين شمس، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الناشر المكتب الجامعي الحديث، جامعة المنصورة، العدد (٣٣) يناير المجلد الثالث عشر.
- ١٩- عودة، احمد سليمان(٢٠٠٢)، القياس والتقويم في العملية التدريسية، الطبعة الخامسة، كلية العلوم التربوية، جامعة اليرموك/عمان.
- ٢٠- فارس، احمد كنعان سليمان (٢٠٠٩) درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب لجامعة بغداد والمستنصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية/الجامعة المستنصرية.
- ٢١- قداة، عيسى يوسف (٢٠٠٧)، أنموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة علوم إنسانية، الأردن العدد (٣٥) السنة الخامسة.

٢٢- محمد بن شحات، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، دار الخريجين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض.

ب- المصادر الأجنبية:

- ٢٣- Baldrige national quality. program 2005 **education criteria for performance excellence**، U.S.A. online http: Baldrige. nits .gov/ PDF. files/2005 education، Criteria، PDF :available.
- ٢٤- Carl. m (1999)، **total quality management in tighter education**، quality press. vol، 32، no. 8، pp (52 59).
- ٢٥- Collins, k,& other،(1973)، key word in education London، Longman.
- ٢٦- fisher، Barry، **installing implement the document at longhbrorough university** (U:K: longhbrorough university.(1996).
- ٢٧- Gopal. k (1999)، **total quality management** UK higher education institution total quality management.، vol .10، issuel pp(12g 154).
- ٢٨- Kaaouachi، a. (2003). **vers une culture devaluation des établissements scolaires** .prospecthve pedagogique .no .26، pp. 33- 35.
- ٢٩- Lam.k.and Wastson، f. d .SR. (1991)، **total quality a text book of strategic quality leadership and planning Colorado spring**، air academy pres.
- ٣٠- Lewis، g-and smith، h(1997)، **why quality improvement in higher education** ، international journal of education ،VOL. 1، December.
- ٣١- Macmillan، H.، Tampoe، m.(2000) **strategies management process content and implementation**، oxford university press.
- ٣٢- Martene Clayton. (2005). **towards total quality management in higher education** at Aston university a case study.
- ٣٣- Mikol، Myriam، (2003) **quality assurance in Australian higher education**: a case study of the university of Weslern Sydney Nepean، (online) www. o e c d ،org، dataoced- 49- 3. 1870 952. PDF: available.

٣٤- Mosiey, Donald, Pietri Paul. (1996): Megginson, Leone **management leadership in action** 5th ed, by Harper Collins publishers.

٣٥- Shannan. I. (2001), **distance education and accreditation**, the George Washington University Department of Education, Eric. The Digest Series- Ed. he.

٣٦- Steven George and Arnold Weimerskirch.(1994) **total quality management**: strategies and techniques proven and today's most successful Companies, New York: John Wiley and Sons.

ملحق (١)

أسماء الخبراء (المحكمين) حول صلاحية فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي

ت	الدرجة العلمية	الاسم	التخصص	محل العمل	الجامعة
١	أ.د.	قبيل كودي حسين	علم النفس التربوي	كلية التربية	الجامعة المستنصرية
٢	أ.د.	خالد مصطفى	لغة عربية	كلية الآداب	الجامعة المستنصرية
٣	أ.م.د.	سعد الحصناوي	علم النفس	كلية الآداب	الجامعة المستنصرية
٤	أ.م.د.	. نجم عبد الله	علم نفس الشخصية	كلية الآداب	الجامعة المستنصرية
٥	أ.م.د.	سامي سوسة	طرائق تدريس	كلية التربية	الجامعة المستنصرية
٦	أ.م.د.	علاء الدين جميل	قياس وتقويم	كلية الآداب	الجامعة المستنصرية
٧	أ.م.د.	سامية الجبوري	طرائق تدريس	كلية التربية	الجامعة المستنصرية
٨	أ.م.د.	حيدر علي حيدر	إدارة تربوية	كلية التربية	الجامعة المستنصرية
٩	أ.م.د.	خالد عبد الرحمن	إرشاد تربوي	كلية التربية	الجامعة المستنصرية
١٠	أ.م.د.	عفاف حسن	طرائق تدريس	كلية التربية	الجامعة المستنصرية

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة المستنصرية
كلية التربية

(استبانه أولية)

حضرة الأستاذ الفاضل-----المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نظراً لما تتمتع به من خبرة علمية كبيرة تنور العلم والمعرفة فأن الباحثة تضع هذه الاستبانه بين أيديكم لبيان مدى صلاحية فقراتها ومقترح التعديل أو الإضافة المصممة لقياس (التخطيط الاستراتيجي كمدخل رئيسي لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأداء المتميز)، دراسة استطلاعية لأراء عمداء ورؤساء الأقسام والتدريسيين في كليتي التربية والآداب / الجامعة المستنصرية. نشكر جهودكم وتعاونكم معنا خدمة للعلم والمعرفة.

الباحثة

التعديلات إن وجدت	صلاحية الفقرة		الفقرات	
	غير صالحة	صالحة		
			خط إستراتيجية آنية	١
			١-١ توجد خطة لاستيعاب جميع الطلبة الراغبين بدخول الكلية.	
			٢-١ تعتمد الكليات خطط إستراتيجية آنية بتوفير القاعات الدراسية، حيث لا يتجاوز عدد الطلبة فيها عن (٤٠) طالب.	
			٣-١ توفير مختبر حاسوب يحتوي (٢٠) حاسبة على الأقل لكل قسم.	
			٤-١ تخصيص مكتب لكل عضو هيئة تدريس، أو مكتب مشترك على أن لا يزيد عدد التدريسيين فيه عن (٢) ومساحة لا تقل عن (١٦) متر مربع.	
			٥-١ توفير مصادر معلومات بواقع (١٠) مصدر لكل طالب.	
			٦-١ اعتماد جهاز حاسوب محمول لكل عضو هيئة تدريس.	
			٧-١ اعتماد جهاز حاسوب شخصي لكل (٥) طلاب.	
			٨-١ توفير أعضاء هيئة تدريس من حملة الألقاب العلمية.	
			٩-١ اعتماد نسبة الطلبة إلى الأستاذ بمعدل ٢٠-١ للتخصصات العلمية و٣٠-١	

			للتخصصات الأدبية. إعداد مقررات دراسية.	١- ١٠
			مشاركة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية.	٢
			أهداف الكليات وفق رؤى حقيقية. تخطيط المناهج في ضوء متطلبات الجودة. تحديث مناهج التدريس وتطويرها. وضع معايير لاختيار الطلبة حسب النوعية وإمكانية الطالب وليس على أساس المعدل. وضع خطط إستراتيجية لتدريس مخرجات الكليات. إعداد خطط إستراتيجية تتواءم مع سوق العمل وتوازن بين العرض والطلب. المشاركة في عملية مراجعة أهداف وبرامج الكليات. وضع برنامج تدريسي لأعضاء هيئة التدريس. إعداد إستراتيجية باستخدام التقنيات الحديثة في التدريس والتدريب على كيفية استخدامها. المشاركة بوضع أدوات قياس مخرجات الكليات والاستفادة منها في المراجعة والتقييم.	١-٢ ٢-٢ ٣-٢ ٤-٢ ٥-٢ ٦-٢ ٧-٢ ٨-٢ ٩-٢ ١٠-٢
			خطط إستراتيجية دقيقة.	٣
			وضع خطط تفصيلية للمناهج الدراسية	١-٣

			توضح ساعات الدراسة المتوقعة من الطالب.	
			تغطية الخطط لحقول المعرفة المختلفة في التخصص أي وجود خطة تفصيلية لكل مادة.	٢-٣
			توافق الخطط الدراسية مع أهداف المناهج ومخرجات الكليات.	٣-٣
			وضع خطة لتوفير كادر تدريسي متفرغ يمتلك الخبرة وتنوع الاختصاص.	٤-٣
			توافق الخطة الدراسية مع أهداف الكلية، مبنية على التوازن بين المدخلات والمخرجات.	٥-٣
			وضع الخطط الإستراتيجية بناءً على فهم حاجات ورغبات المجتمع.	٦-٣
			اعتماد خطط إستراتيجية وفق التطورات الاقتصادية والتقدم العلمي.	٧-٣
			تعتمد إشراك جميع المستلزمات العلمية التعليمية في تبني الخطط الإستراتيجية، مادية، مفاهيم علمية، خطط دراسية، وإجراءات العمل.	٨-٣
			تدرس نتائج تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ويستفاد من نتائج التعليم الذاتي كتغذية عكسية.	٩-٣
			اعتماد خطط إستراتيجية جاهزة دون النظر إلى المتغيرات	٣-١٠
			خطط إستراتيجية مستقبلية.	٤
			الرؤية والتجديد للمناهج الدراسية وذلك لمسايرة التغيير المعرفي.	١-٤
			وضع خطط إستراتيجية لرفع مستوى	٢-٤

			المدخلات في التعليم الجامعي.
		٣-٤	وضع خطط إستراتيجية لرفع المستوى العلمي للتدريسيين وتنمية قدراتهم الذاتية.
		٤-٤	تتضمن الخطط الإستراتيجية تحديد فرص العمل الحالية والمستقبلية لطلبتها.
		٥-٤	وضع خطط تؤدي إلى منافسة محلية تميز بين أداء الكليات.
		٦-٤	وضع خطط إستراتيجية للتوسع في المباني والمكتبات والأجهزة والمعدات والمختبرات.
		٧-٤	الحرص على تطبيق إستراتيجية طويلة المدى وقصيرة المدى يجري تحقيقها ضمن المدة المحددة لكل من المدخلات والمخرجات.
		٨-٤	تضمن الخطط الإستراتيجية تحسين جودة مخرجاتها من الطلبة على المدى الطويل ووفق احتياجات سوق العمل.
		٩-٤	تحديث الخطط الإستراتيجية المستقبلية وفق المتغيرات الاقتصادية والثقافية.
		٤-١٠	تتبع الشفافية في إعداد ومراجعة الخطط الإستراتيجية المستقبلية وفق مجريات التطور.

ملحق (٣)
المقياس بصيغته النهائية

الجامعة المستنصرية
كلية التربية

مقياس التخطيط الاستراتيجي بصيغته النهائية

الأستاذ الفاضل المحترم.

تحية طيبة.

نضع بين يديك الاستبانة التي أعدت لقياس (التخطيط الاستراتيجي مدخل رئيسي لإدارة الجودة الشاملة).

نرجو منكم الإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية بوضع علامة (√) تحت البديل المناسب لذلك، والذي يعبر عن وجهة نظرك علماً بأن البدائل هي (عالية، متوسطة، ضعيفة).

مع خالص الشكر

الباحثة

المعلومات الشخصية

١ - الجنس:

ذكر..... أنثى.....

٢ - العمر:

..... ٣٥ - ٣٠ ٤٠ - ٣٦
..... ٥٠ - ٤٦ ٥٠ - فأكثر.....

٣ - التحصيل الدراسي (الشهادات):

دكتوراه ماجستير بكالوريوس
دبلوم

٤ - اللقب العلمي:

مدرس مساعد مدرس
أستاذ مساعد أستاذ

٥ - العنوان الوظيفي الحالي:

عميد..... معاون عميد رئيس قسم
تدريسي

٦ - مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

..... ٥ فأقل ١٠ - ٥ ١٥ - ١١
..... ٢٠ - ١٦ ٢٠ فأكثر.....

درجة إمكانية التطبيق			الفقرات	
ضعيفة	متوسطة	عالية		
				١
			خطط إستراتيجية آنية	
			توجد خطة لاستيعاب جميع الطلبة الراغبين بدخول الجامعة.	١-١
			تعتمد الكليات خططاً إستراتيجية آنية لتوفير القاعات الدراسية، لا يتجاوز عدد الطلبة فيها عن (٤٠) طالب للدراسة الإنسانية و (٣٠) طالب للدراسة العلمية.	٢-١
			توافر مختبر حاسوب يحتوي (٢٠) حاسبة على الأقل لكل قسم.	٣-١
			تخصيص مكتب لكل عضو هيئة تدريسية، أو مكتب مشترك على أن لا يزيد عدد التدريسيين فيه عن (٢) وبمساحة لا تقل عن (١٢) متراً مربعاً.	٤-١
			توافر مصادر رصينة بواقع (١٠) عناوين لكل طالب.	٥-١
			تخصيص جهاز حاسوب محمول لكل عضو هيئة تدريسي.	٦-١
			تخصيص جهاز حاسوب شخصي لكل (٥) طلاب في مختلف الأقسام.	٧-١
			توافر أعضاء هيئة تدريسي من حملة الألقاب العلمية.	٨-١
			اعتماد نسبة الطلبة إلى الأستاذ بمعدل ١٥ - ١ للتخصصات العلمية و ٣٠ - ١ للتخصصات الإنسانية.	٩-١
			أعداد مقررات دراسية، في ضوء الجودة ومتطلباتها.	١٠-١
			مشاركة التدريسيين بوضع الخطط الإستراتيجية.	٢
			وضع أهداف الكليات وفق رؤى حقيقية.	١-٢
			تخطيط المناهج في ضوء متطلبات الجودة.	٢-٢
			تحديث مناهج التدريس وتطويرها، اعتماداً على معايير الجودة.	٣-٢

			<p>٤-٢ اعتماد معايير لاختيار الطلبة حسب النوعية وإمكانيات الطالب وليس على أساس المعدل الحاصل عليه في الإعدادية.</p> <p>٥-٢ وضع خطط إستراتيجية لتأهيل مخرجات الكليات، واستكمال أعدادهم بما يضمن التحسين المستمر.</p> <p>٦-٢ أعداد خطط إستراتيجية تتواءم مع سوق العمل وتوازن بين العرض والطلب.</p> <p>٧-٢ المشاركة في عملية مراجعة أهداف الكليات وبرامجها وفق تغيرات المجتمع.</p> <p>٨-٢ المشاركة ببرنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس، بما يضمن التحسن المستمر.</p> <p>٩-٢ أعداد إستراتيجية باستخدام التقنيات الحديثة في التدريس والتدريب.</p> <p>-٢ المشاركة بوضع أدوات قياس مخرجات الكليات والاستفادة منها في التقويم. ١٠</p>	
			خطط إستراتيجية دقيقة.	٣
			<p>١-٣ وضع خطط تفصيلية لمفردات المناهج الدراسية تغطي ساعات الدراسة المثبتة لكل مادة، في الفصل الدراسي.</p> <p>٢-٣ تغطية الخطط لحقول المعرفة المختلفة في التخصص.</p> <p>٣-٣ انسجام الخطط الدراسية مع الأهداف التعليمية ومخرجات الكليات.</p> <p>٤-٣ وضع خطة لتوفير ملاك تدريسي متفرغ علمياً يمتاز بالخبرة العلمية الرصينة وتنوع الاختصاص.</p> <p>٥-٣ توافق الخطة الدراسية مع أهداف الكلية، مبنية على التوازن بين المدخلات والمخرجات.</p> <p>٦-٣ وضع الخطط الإستراتيجية بناء على فهم حاجات ورغبات المجتمع، وتعكس انفتاح الجامعة على المجتمع.</p> <p>٧-٣ اعتماد خطط إستراتيجية وفق التطورات الاقتصادية والتقدم العلمي والتطور التكنولوجي.</p>	

			تدارس إشراك جميع المستلزمات العلمية التعليمية في تبني الخطط الإستراتيجية، تشمل الجوانب المادية والمفاهيم العلمية وخطط دراسية وإجراءات العمل.	٨-٣
			تدارس نتائج تأثير المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة منها كتغذية عكسية.	٩-٣
			اعتماد خططاً إستراتيجية جاهزة دون النظر إلى المتغيرات.	٣-١٠
			خطط إستراتيجية مستقبلية.	٤
			الرؤية والتجديد للمناهج الدراسية وذلك لمسايرة التغيير المعرفي.	١-٤
			وضع خطط إستراتيجية لرفع مستوى المدخلات في التعليم الجامعي.	٢-٤
			وضع خطط إستراتيجية لرفع المستوى العلمي للتدريسيين وتنمية قدراتهم الذاتية.	٣-٤
			تتضمن الخطط الإستراتيجية تحديد فرص العمل المستقبلية لطلبتها.	٤-٤
			وضع خطط تؤكد على التنافس بين الكليات بما يحقق التميز بالأداء.	٥-٤
			وضع خطط إستراتيجية للتوسع في المباني والمكتبات والأجهزة والمعدات والمختبرات والمكتبات.	٦-٤
			الحرص على تطبيق إستراتيجية مستقبلية قصيرة المدى وطويلة المدى يجري تحقيقها ضمن الفترة المحددة لكل من المدخلات والمخرجات.	٧-٤
			تضمن الخطط الإستراتيجية تحسين جودة مخرجاتها من الطلبة على المدى البعيد ووفقاً لاحتياجات سوق العمل.	٨-٤
			تحديث الخطط الإستراتيجية المستقبلية وفق المتغيرات الاقتصادية والثقافية.	٩-٤
			مراعاة الشفافية في أعداد ومراجعة الخطط الإستراتيجية المستقبلية وفق مجريات التطور.	٤-١٠