

إستراتيجيات إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة
المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل
(دراسة تطبيقية بجامعة الرفاق - ليبيا)

رسالة الماجستير

إعداد الباحث : عماد عبد الله المديني

الرقم الجامعي : 17710034



قسم إدارة التربية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج

2018

إستراتيجيات إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة
المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل
(دراسة تطبيقية بجامعة الرفاق - ليبيا)

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج
لاستيفاء شرط من شروط الحصول على درجة الماجستير
في إدارة التربية الإسلامية

إعداد الباحث : عماد عبد الله المديني
الرقم الجامعي : 17710034

قسم إدارة التربية الإسلامية
كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج

2018

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا
تَأْكُلُونَ ⁽⁴⁷⁾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا
قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ⁽⁴⁸⁾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ
يَعْصِرُونَ ⁽⁴⁹⁾ ﴾

****سورة يوسف****

الإهداء

لى نحر الحب الذى لا ينضب و رمز العطاء والحنان

والدتي الحبيبة

لى سندي فى هذه الحياة :

زوجتي وأبنائي وأخواتي

أهدي هذا الجهد المتواضع.

موافقة المشرف

بعد الاطلاع على رسالة الماجستير التي أعدها الطالب :

الاسم : عماد عبد الله المدني

الرقم الجامعي : 17710034

العنوان : إستراتيجيات إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة المخرجات لمواجهة

متطلبات سوق العمل

وافق المشرفان على تقديمها الى لجنة المناقشة

مالانج ،

المشرف الأول :

د . منير العابدين

رقم التوظيف : 197201062005011001

مالانج ،

المشرف الثاني :

د . سليمان الورفلي

اعتماد

رئيس قسم إدارة التربية الإسلامية

.....

د . وحيد مورني

رقم التوظيف :

19690303200001002

اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان : إستراتيجيات إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل ، التي أعدها الطالب :

الاسم : عماد عبد الله المدني

الرقم الجامعي : 17710034

قد قدمها الطالب أمام لجنة المناقشة و قررت قبولها شرطاً للحصول على رسالة الماجستير في إدارة التربية الإسلامية ، و ذلك في يوم الاثنين 28 يناير 2019-01 و تتكون لجنة المناقشة من السادة :

د . منير العابدين رئيساً و مشرفاً

رقم التوظيف : 197201062005011001

.....

د . عبد الملك كريم مناقشاً

رقم التوظيف : 197606162005011005

.....

د . سليمان الورفلي مشرفاً و مناقشاً

.....

د . تريو يوسفري مناقشاً

رقم التوظيف : 197004272000031001

.....

اعتماد

رئيس الدراسات العليا

.....

أ . د . موليادي

رقم التوظيف : 1955071719820103005

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه :

الاسم : عماد عبد الله المدني

الرقم الجامعي : 17710034

العنوان : إستراتيجيات إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل .

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط الحصول على درجة الماجستير في إدارة التربية الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج ، حضرته بنفسه و ما زورته من إبداع غيري أو تأليف الآخر ، و إذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه و تبين أنه فعلا ليس من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك ، و لن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - مالانج .

هذا ، و حررت هذا الإقرار بناء على رغبتني الخاصة و لا يجبرني أحد على ذلك

مالانج ، 28 يناير 2019

.....

شكر و التقدير

قَالَ تَعَالَى : ﴿هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾
سورة النمل من الآية 40

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لاكتمال هذه الرسالة ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين
وعلى اله وصحبه أجمعين . أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لإدارة جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية
واخص بالشكر :

الأستاذ الدكتور عبد الحارس المحاسبي، رئيس الجامعة الذي منحني هذه الفرصة لاستكمال دراستي في هذه
القلعة العلمية.

الأستاذ الدكتور مولياي ، عميد كلية الدراسات العليا والدكتور وحيد مورني رئيس قسم إدارة التربية
الإسلامية بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية على جهودهما الطيبة المباركة من اجل توفير كافة الظروف
المناسبة للدراسة في هذه الكلية .

الدكتور منير العابدين ، والدكتور سليمان الورفلي على قبولهما الإشراف على هذه الرسالة وحرصهما على
استكمالها وفي سبيل ذلك زوداني بنصائحهما وتوجيهاتهما من اجل اكتمال هذا الانجاز العلمي .

كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام للسادة الأفاضل في لجنة المناقشة : الدكتور عبد المالك والدكتور تريو
علي ما بذلوه من جهد في قراءة الرسالة ، وعلي ما أبدوه من ملاحظات قيمة بما يثري هذه الرسالة.

كما أتقدم أيضا بالشكر لإدارة جامعة الرفاق للعلوم الإنسانية والتطبيقية على تعاونهم الصادق من اجل
استكمال الجانب التطبيقي من هذا الدراسة .

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم ومد يد العون بشكل مباشر أو غير مباشر لاكتمال هذه الرسالة .

هذا ، و أسأل الله أن تكون أعمالهم مقبولة و مثابة ، و يكون هذا البحث نافعا و مفيدا للجميع ، آمين .

مالانج ، 28 يناير 2019 م

الباحث : عماد عبد الله المديني

مستخلص البحث

عماد عبد الله المدني 2018 ، عنوان الرسالة : استراتيجيات إدارة مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل - دراسة تطبيقية بجامعة الرفاق - طرابلس ليبيا -رسالة ماجستير- كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .المشرف الأول د. منير العابدين ، و المشرف الثاني د.سليمان حسن سليمان .

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجيات - المخرجات - سوق العمل - جامعة الرفاق - الجودة

تنطلق مشكلة هذه الدراسة من أن مخرجات التعليم بمؤسسات التعليم العالي غير متوافقة مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته أو متوافقة بنسبة غير كافية، وفهم هذه المشكلة وعلاج هذه الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل ، تناولت هذه الدراسة استراتيجيات إدارات مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات واحتياجات سوق العمل للوقوف على حقيقة هذه المشكلة ومقارنة ذلك بالنظريات العلمية والدراسات العلمية الحديثة لحل مشكلة البحث.

والهدف من الدراسة هو الوقوف على استراتيجيات إدارات مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل و معرفة العوامل التي تسهم في نجاح هذه الاستراتيجيات لتلاءم احتياجات سوق العمل وتحديد الصعوبات التي تواجه هذه الاستراتيجيات في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات السوق .

استخدم الباحث المنهج الوصفي في جانبه التحليلي الكيفي الذي يكشف الظاهرة ويصفها ويحللها وهو منهج مناسب للدراسة التي تهدف إلى موضوع الدراسة بجامعة الرفاق بطرابلس- ليبيا .واستخدم الباحث أسلوب المقابلة والملاحظة والوثائق في جمع البيانات لغرض مناقشتها وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة .

وقد توصل الباحث إلى أن الاستراتيجيات المنفذة هي استراتيجيات طويلة الأجل، تستهدف تطوير عناصر العملية التعليمية المتعلقة بتحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات واحتياجات سوق العمل ، تستهدف تحسين وتحديث المنهج الدراسي والوسائل والمعدات التعليمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس العلمية والتعليمية وربط الطلاب بسوق العمل و يتم تحسينها بناء على نتائج التقييم والتغذية الراجعة متعددة المصادر من داخل المؤسسة وخارجها، وكذلك دراسة حاجات ومتطلبات السوق من أجل إجراء تعديل بالتخصصات الموجودة أو إلغاء أو استحداث تخصصات جديدة وفق احتياجاته ، وهناك عوامل تسهم في نجاحها تتعلق بتشجيع الإدارة العليا للعاملين القائمين على تنفيذها وإشراكهم في إعدادها وتطويرها ، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية لها ومساهمة وإشراك مؤسسات سوق العمل في التحسين والتطوير والتقييم للاستراتيجيات ، ودعم وزارتي التعليم والعمل في توفير متطلبات الربط بسوق العمل ، كما أن هناك صعوبات تعترضها تتمثل في قصور بعض العاملين في فهم الجودة ، والعمل الجماعي، وعدم تعاون مؤسسات القطاع العام والخاص ، وغياب الدعم من قبل الوزارات المختصة .

فهرس المحتويات

أ	 الغلاف الداخلي
ب	 الآية
ج	 الإهداء
د	 موافقة المشرف
هـ	 اعتماد لجنة المناقشة
و	 قرار أصالة البحث
ز	 شكر و تقدير
ح	 مستخلص البحث
ط	 فهرس المحتويات

الفصل الأول (الإطار العام)

1	 خلفية البحث
2	 مشكلة البحث
4	 أسئلة البحث
4	 أهداف البحث
4	 أهمية الدراسة
5	 حدود البحث
5	 مصطلحات البحث
5	 الدراسات السابقة
8	 هيكلية البحث

الفصل الثاني (الإطار النظري)

المبحث الأول : الإدارة التعليمية

المطلب الأول : مفهوم الإدارة 10

المطلب الثاني : مفهوم الإدارة التعليمية الإستراتيجية 16

المبحث الثاني : الجودة بالمؤسسات التعليمية

المطلب الأول : مفاهيم الجودة وأهدافها 20

المطلب الثاني : أسباب تطبيق الجودة في التعليم الجامعي 32

المطلب الثالث : مفهوم الجودة في الإسلام 35

المبحث الثالث : الاستراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي 36

المطلب الثاني : العوامل التي تساعد على التخطيط الاستراتيجي 38

المطلب الثالث : أهداف وضع الاستراتيجيات 38

المطلب الرابع : مهارات وضع الاستراتيجيات 40

المطلب الخامس : عناصر وضع الخطة الإستراتيجية 41

المطلب السادس : مراحل وضع الاستراتيجيات و الخطط 42

المبحث الرابع : استراتيجيات تحسين الجودة

المطلب الأول : نظريات تحسين الجودة 48

المطلب الثاني : أهمية تطبيق استراتيجيات تحسين جودة المخرجات 55

المطلب الثالث : تحسين و تطوير عناصر العملية التعليمية 57

المطلب الرابع : أسباب نجاح و فشل تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي 66

المطلب الخامس : صعوبات تحسين جودة مخرجات التعليم العالي 68

المبحث الخامس : سوق العمل

74	المطلب الأول : مفهوم سوق العمل
76	المطلب الثاني : أهمية دراسة سوق العمل
77	المطلب الثالث : أهداف دراسة مؤسسات التعليم العالي لسوق العمل
80	المطلب الرابع : جوانب الاستفادة من تعاون الجامعات مع سوق العمل
85	المطلب الخامس : أساليب تحليل سوق العمل

الفصل الثالث

(منهجية البحث)

88	أ . مدخل البحث
88	ب . المنهج العلمي للبحث
89	ج . مصادر جمع بيانات البحث
90	د . أسلوب جمع البيانات
92	هـ . تحليل البيانات
92	و . مراحل تحليل البيانات

الفصل الرابع

(عرض البيانات)

المبحث الأول : مجتمع البحث

95	المطلب الأول : نبذة عن جامعة الرفاق
96	المطلب الثاني : التطور التاريخي لجامعة الرفاق
97	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة الرفاق

المبحث الثاني : عرض البيانات

100	المطلب الأول : الاستراتيجيات المعتمدة والمعمول بها لتحسين جودة المخرجات
125	المطلب الثاني : العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات

المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه استراتيجيات تحسين جودة المخرجات 130

الفصل الخامس

(تحليل و مناقشة البيانات)

المبحث الأول : الاستراتيجيات المعتمدة والمعمول بها لتحسين جودة المخرجات

المطلب الأول : وضع خطة خماسية طويلة الأجل 2017-2021 143

المطلب الثاني : التقويم المستمر للخطة 147

المطلب الثالث : تطوير المناهج العلمية وتحديثها 149

المطلب الرابع : دراسة سوق العمل 151

المطلب الخامس : تحديث الوسائل و المعدات التعليمية 152

المطلب السادس : تحسين قدرات عضو هيئة التدريس 153

المطلب السابع : التواصل مع الخريجين و أرباب الأعمال 156

المطلب الثامن : ربط الطلاب بسوق العمل 157

المبحث الثاني : العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة

المطلب الأول : الدعم والتشجيع والمتابعة من قبل الإدارة العليا 160

المطلب الثاني : توفير كافة الإمكانيات المادية لتنفيذ الخطة 161

المطلب الثالث : إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والعام 161

المطلب الرابع : دعم وزارة التعليم و وزارة العمل 163

المبحث الثالث : الصعوبات التي تواجه استراتيجيات تحسين جودة المخرجات

المطلب الأول : الصعوبات أو التحديات الداخلية 164

المطلب الثاني : الصعوبات والتحديات الخارجية 168

الفصل السادس

(النتائج و التوصيات)

171	أولا : النتائج
174	ثانيا : التوصيات
175	ثالثا : المقترحات
177	المراجع



الفصل الأول

(الإطار العام)

المقدمة

أ- خلفية البحث :

إن إدارة مؤسسات التعليم العالي الرائدة تتميز باهتمامها الدائم بمخرجات العملية التعليمية ، وهناك جانبان أساسيان يجب أن يتوافرا في برامج إدارة هذه المؤسسات الآتي :

أولاً :

قدرة المخرجات العامة لهذه البرامج على إنتاج خريج قادر على تحمل المسؤولية كمواطن صالح وبنّاء وقادر على النجاح في الحياة العامة بصرف النظر عن نوع التخصص الذي ينهجه الطالب في دراسته .

ثانياً :

مخرجات تطبيقية تبني قدرات الطالب العلمية والعملية ، وتؤهله للنجاح و التفوق في مجالات العمل التخصصي ، و هذا الجانب يتطلب مواكبة مستمرة من قبل إدارة الجامعة أو إدارة المعهد لسوق العمل ، و تطوير البرامج الدراسية بصفة مستمرة لتتماشى مع سوق العمل .

حيث أن المقياس الحقيقي للنجاح يتوقف على قدرة إدارة الجامعة أو المعهد على إيجاد أعمال لخريجها تتناسب مع طموحاتهم العملية و قدرتهم على النجاح والمنافسة المستمرة ، و في الجامعات العالمية المتقدمة يعتبر مقياس تفتخر معدل توظيف الخريجين من أهم المؤشرات التي تعطي مكانة علمية في التصنيف العالمي للجامعات وكذلك سمعتها العالمية و يجب أن تكون مخرجات التعليم متوافقة مع سوق العمل ومواكبة له ، و المسؤولية في الأساس تقع على عاتق الجامعة وقدرتها على وضع خطط إستراتيجية ، و متابعة المتغيرات في سوق العمل ، ثم وضع برامج تضمن تأهيل الطلاب لفرص العمل المختلفة ، و يمكن

أن يقوم الطلبة بدور في هذا المجال من خلال مشاركتهم المستمرة في استبيانات الآراء و فهم متطلبات العمل ثم اختيار التخصص المناسب الذي يناسب قدرات الطالب ، و في الوقت نفسه يحقق له القدرة و الميزة التنافسية للحصول على عمل يتناسب مع طموحاته .

ب- مشكلة البحث :

إن مخرجات التعليم في مجتمعنا غير متوافقة مع سوق العمل أو متوافقة بنسبة غير كافية ، و يعود ذلك لسياسة الإدارات التعليمية من حيث متابعة المنهج و تطوير الهيئة التعليمية ، و توفير الوسائل التعليمية المناسبة للعملية التعليمية لمواكبة التطورات السريعة بسوق العمل كما أن مؤشرات البنك الدولي و اليونسكو تؤكد عدم قدرة التعليم المتبع في الوطن العربي على تقديم مخرجات تتناغم و حاجة المجتمع و السوق المحلية قبل الدولية ؛ وهذا سبب تزايداً في أعداد العاطلين عن العمل ، بالتزامن مع الزيادة السكانية مع ما يصاحبهما من زيادة في أعداد الملتحقين بالجامعات ؛ و بالتالي فإن ازدياد أعداد الخريجين من دون فرص عمل مناسبة يشكل عامل قلق للقائمين على التعليم العالي قبل غيرهم من أصحاب الشأن من المسؤولين الحكوميين في مختلف الدول العربية ، فضلاً عن القلق الذي يشكله لعوائل الخريجين ، وهذه الإشكاليات مرتبطة بإدارة المؤسسات التعليمية و سياسيات و استراتيجيات تلك الإدارات من حيث ربط مناهج المؤسسات التعليمية بما يتوافق مع التطورات التي يشهدها سوق العمل في مختلف التخصصات وهذه التطورات تعتمد على رأس المال الفكري البشري و المورد البشري الذي يعتمد على مخرجات المؤسسات العلمية من معاهد و جامعات ولهذا وجب دراسة هذه المشكلة المتمثلة في وجود فجوة بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي و متطلبات سوق العمل ، وذلك من خلال دراسة استراتيجيات إدارات

مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد عليها لتحسين مخرجاتها لمواجهة متطلبات واحتياجات السوق للوقوف على أسباب المشكلة الحقيقية و إيجاد حلول لها .

لقد كان اختيار هذا الموضوع لوجود بواعث عامة و بواعث خاصة لدى الباحث فالبواعث العامة لاختيار إجراء هذه الدراسة بجامعة الرفاق باعتبارها من الجامعات الأولى في ليبيا التي تنفذ برامج الجودة الشاملة و تحصلت على الاعتماد المؤسسي و البرامجي من المركز الوطني لاعتماد الجودة في ليبيا ، وإضافة الى أن هذه الجامعة لديها هامش من الحرية و المرونة في تنفيذ برامج الجودة باعتبارها جامعة خاصة لا تخضع لوائحها المالية للدولة و كذلك يوجد بهذه الجامعة التخصصات الإنسانية والتطبيقية و خطة إستراتيجية خماسية شاملة 2017-2021 ، و لهذا يرى الباحث أن الدراسة التطبيقية حول موضوع إستراتيجيات الإدارة التعليمية في تحسين جودة المخرجات في هذه الجامعة هو الاختيار الأفضل للوقوف على الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الجامعة في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل و تطوره و مقارنة ذلك بالنظريات العلمية والدراسات لكي يصل الباحث إلى هدفه من هذه الدراسة ، كما أن عمل الباحث كمعلم بقطاع التعليم ومنسقا بقسم الدراسة والامتحانات يعتبر من الأسباب الخاصة التي دفعته لاختيار هذا الموضوع حيث يرغب في استكمال دراسته في الجانب التعليمي التربوي وتطوير مداركه في هذا المجال وخاصة في مجال الإدارة التربوية الإستراتيجية ، وهذه الدراسة إسهاما علميا جديدا في موضوع إستراتيجيات الإدارة التعليمية بالمؤسسات التعليمية العليا في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل و سوف يكون هذا الموضوع هو المشكل الذي تبحته هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

ج- أسئلة البحث

- س1. ما هي الاستراتيجيات المعتمدة و المعمول بها لتحسين جودة المخرجات بالجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل و كيف يتم تنفيذها ؟
- س2. ما هي العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة لكي تتوافق مع متطلبات سوق العمل ؟
- س3. ما هي الصعوبات التي تواجه استراتيجيات تحسين جودة المخرجات بما يتوافق مع سوق العمل ؟

د- أهداف الدراسة :

- 1 . معرفة الاستراتيجيات المطبقة بالجامعة لغرض تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل .
- 2 . معرفة العوامل التي تسهم التي في نجاح استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة لتلاءم احتياجات سوق العمل .
- 3 . معرفة الصعوبات التي تواجه إدارة الجامعة في تنفيذ استراتيجيات تحسين مخرجات التعليم لمواجهة متطلبات السوق .

هـ - أهمية الدراسة :

يعتمد سوق العمل أساساً على رأس المال البشري ، كون الأصول الملموسة على الأراضي ما هي إلا ثروات تطوّرت بوجود العنصر البشري كونه المؤثر الحقيقي في إنجاح سوق العمل لزيادة قيمة الناتج النهائي من طريق الاستثمار البشري ، وبلا شك أن هناك علاقة طردية بين الاقتصاد والتعليم ولهذا تقدم

هذه الدراسة الحلول التي سوف تساهم في تحسين مخرجات التعليم للتوافق مع متطلبات سوق العمل من خلال الدور الذي يجب أن تلعبه إدارات المؤسسات التعليمية في التعليم العالي .

و- حدود البحث

1- الحدود الموضوعية

(دور الإدارة التعليمية في تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل)

2- الحدود المكانية

(جامعة الرفاق ليبيا)

3- الحدود الزمنية 2018

4- الحدود اللغوية اللغة العربية .

ز- مصطلحات البحث :

سوق العمل : مؤسسات القطاع الخاص و العام التجارية و الخدمية .

الإدارة التعليمية : الإدارة المسؤولة على تسيير المؤسسة التعليمية من مدير المؤسسة إلى مدراء الإدارات و رؤساء الكليات أو الأقسام .

رأس المال البشري : المورد البشري المؤهل و المدرب المبتكر والمبدع

ح- الدراسات السابقة :

لقد تناولت بعض الدراسات السابقة علاقة التعليم و مخرجاته و علاقته بسوق العمل من حيث مدى التوافق بين المخرجات و بين ما يتطلبه سوق العمل من مهارات و كوادرات مؤهلة تستطيع الاندماج في سوق العمل و قد يكون من المفيد التعرض لبعض منها خدمة لأغراض البحث العلمي ، و تلبية

لمتطلبات الرسالة ، و لقد قام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة مخرجات التعليم العالي بسوق العمل و متطلباته و التي استطاع الباحث الحصول عليها و الاطلاع عليها و هي :

1- (دراسة العتيبي ، 2011) ، تحليل ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل

السعودي هدفت هذه الورقة إلى وصف و تحليل وتشخيص مشكلة عدم الموائمة أو التوافق بين مخرجات التعليم العالي بالمملكة السعودية و احتياجات سوق العمل ، و في نفس الإطار تهدف الورقة إلى التعرف على متطلبات قطاع الأعمال من مؤسسات التعليم العالي ، اتبعت هذه الورقة المنهج الوصفي التحليلي ، و قد خلصت الدراسة إلى أهمية توفير كوادرات ذات قدرات مهارية مناسبة لأن توفير القدرات التخصصية لوحدها لا يفيد بل يجب تخريج الطالب المؤهل لشغل الوظيفة المسنودة إليه في مؤسسات القطاع الخاص ، و يمكن تلخيص توصيات الدراسة : الى ضرورة التركيز على موائمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل و الاهتمام بالتخصصات العلمية والتخصصات في اللغة الإنجليزية و الحاسوب و ضرورة الاهتمام بالجودة النوعية للطلاب بتخريج كوادرات ذات قدرات و مهارات مناسبة ، كما أوصت بضرورة إعادة النظر في المناهج الحالية في الجامعات و بالتنسيق مع القطاع الخاص عند وضع الخطط التعليمية .

تشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة فيما يخص تناول العلاقة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل ، و تختلف عنها في موضوع الدراسة حيث تناولت هذه الدراسة موضوع الموائمة و التعرف على متطلبات قطاع الأعمال أما دراسة الباحث فهي تناولت موضوع استراتيجيات تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل .

2- (دراسة نعيمة احمد ، 2014) مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل

دراسة تطبيقية تحليلية :

هدفت هذه الدراسة التعرف على مواءمة مخرجات التعليم العالي التقني الطبي لاحتياجات المؤسسات الصحية بسوق العمل في مدينة درنة بليبيا ، و ذلك من خلال التعرف على مدى مواءمة تخصصات و مهارات مخرجات التعليم التقني للتخصصات و المهارات المطلوبة في سوق العمل ، وتوصلت الدراسة على وجود اختلافات دالة إحصائيا على علاقة التخصصات واحتياجات سوق العمل كما توصلت على وجود اختلافات دالة إحصائيا على توافر المهارات السلوكية والأساسية والمهنية المطلوبة للعمل في مخرجات التعليم التقني ، و أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مشاركة مؤسسات سوق العمل في رسم سياسات و خطط التعليم التقني عن طريق نشاط المجالس واللجان المناهج والبرامج والعمل على تطوير طرق التدريس والمناهج بصفة دورية و تمكين الطالب من التدريبات العملية في المؤسسات الصحية و التركيز على إكسابهم المهارات الأهلية والفنية و دراسة الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لسوق العمل من التخصصات والمهارات وتوفير قاعدة معلومات بصفة دورية .

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في الموضوع العام حيث أنهما تناولتا علاقة المخرجات بسوق العمل و متطلبات السوق واحتياجاته و أما الاختلاف بين دراسة الباحثة و هذه الدراسة فهو يتعلق بمشكلة البحث ، فالباحث يركز على الاستراتيجيات و دورها في تحسين مخرجات التعليم العالي لكي تستطيع مواجهة تطورات ومتطلبات السوق ، و أما الباحثة فقد تناولت موضوع مواءمة مخرجات التعليم الطبي مع متطلبات سوق العمل .

3- دراسة (الغنوصي) : مدى التطابق بين وظائف خريجي جامعة السلطان قابوس في سوق

العمل العماني و تخصصاتهم الأكاديمية :

هدفت هذه الدراسة قياس مدى تطابق الوظائف التي شغلها خريجو جامعة السلطان قابوس مع تخصصاتهم الأكاديمية ، البالغ عددهم 7718 خريجاً وخريجة ، وهم يمثلون مجتمع الدراسة ، تمكن الباحث من تحليل بيانات 5714 حالة لصلاحية بياناتهم ، وهؤلاء يمثلون 74 % من المجتمع الأصل وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث بعد بنسبة 70% أوصت الدراسة بقيام دراسات ميدانية للتحقق من احتياجات سوق العمل في سلطنة عمان و المهارات الضرورية للوظائف فيه .

تشابه دراسة الباحث مع هذه الدراسة في تناولهما موضوع مخرجات التعليم العالي و احتياجات ومتطلبات سوق العمل و لكن تختلف عنها في مشكلة البحث المتعلقة بقياس بمدى التطابق بين المخرجات وتخصصاتهم و وظائفهم بسوق العمل ، أما هذه الدراسة فإنها تبحث بشكل خاص بالاستراتيجيات التي تعمل على تحسين جودة مخرجات التعليم العالي لكي تستطيع مواهمة ومواجهة متطلبات سوق العمل .

ط- هيكلية البحث :

لقد قام الباحث بإعداد هيكل للبحث يتناسب مع مشكلة البحث بغية الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الرسالة ، و يتكون هيكل البحث من خمسة فصول و هي مرتبة كالآتي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة ويشمل كلا من :

- خلفية البحث - مشكلة البحث - أسئلة البحث - أهداف البحث
- أهمية البحث - حدود البحث - مصطلحات البحث - الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإطار النظري و يشمل هذا الفصل كلا من الآتي:

المبحث الأول : الإدارة التعليمية

المبحث الثاني : الجودة بالمؤسسات التعليمية

المبحث الثالث : الاستراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي

المبحث الرابع : استراتيجيات تحسين الجودة

المبحث الخامس : سوق العمل

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : عرض البيانات

المبحث الأول : مجتمع البحث

المبحث الثاني : عرض البيانات

الفصل الخامس : تحليل و مناقشة البيانات

المبحث الأول : الاستراتيجيات المعتمدة والمعمول بها لتحسين جودة المخرجات

المبحث الثاني : العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة

المبحث الثالث : الصعوبات التي تواجه استراتيجيات تحسين جودة المخرجات

الفصل السادس : النتائج و التوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : الإدارة التعليمية

المطلب الأول : مفهوم الإدارة التعليمية

أولاً : مفهوم الإدارة

اطلع الباحث على العديد من التعريفات التي صاغها الكثير من علماء الإدارة والباحث لتعريف الإدارة و اختار الباحث من ضمن هذه التعريفات ما يلي :

1- أنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة .¹ :

2-هي عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة² .

3- هي عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية و الإمكانيات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة³ .

4- أنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة

معينة⁴ .

1 . فايز بن عبد العزيز الفايز ، الإدارة: مفاهيمها و نظريتها ، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ، قسم الإدارة التربوية. ص 2

² المرجع السابق ص2

³ المرجع السابق ص2

4 . نَجْدُ الفراء و دكتور عاشور ، الإدارة: المفاهيم والممارسات قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص.ب 108. ص13

5- عرفها هنري فايول علي أنها " أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب "5.

6- هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين⁶.

7- وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع وهناك من يعرف الإدارة بأنها : توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محدودة ويقوم شاغلوا هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة⁷.

8- فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة ومن استقرار جميع نماذج التعريفات السابقة يتبين لنا أن ليس هناك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة ، فهذه النماذج وغيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم و عدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه ، و إن كانت جميعها تصب في إطار واحد⁸.

9- نشاطاً حيويًا مستمرًا لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادها باعتبارها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه فهي تنظم علاقات الأفراد وتوجه جهودهم ، و ترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف⁹.

10- هي عملية لها وظائف وعناصر تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والمتابعة والتقويم¹⁰.

5 . المرجع سابق ص 12

6 . محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال ، جامعة بنها ، كلية التجارة، ص4

7 . الشلحوط فريز محمود احمد ، نظريات في الإدارة التربوية ، الرياض ، مكتبة الرشد ، 143 هجري، ص44

6 . المرجع السابق ص 44

7 . أغادير سالم العيدوس، الإدارة والتخطيط التربوي ، جامعة أم القرى ، إدارة تربوية و التخطيط، ص2

8 . د. خالد بن دهيش، د. عبد الرحمن بن سليمان، الإدارة والتخطيط التربوي، ص4

11- أنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر و التنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة

من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة" .

12- هي عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية و الإمكانيات المادية من أجل

تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة¹¹ .

13- "علي أنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة ، وفق منهج مُحدّد ،

وضمن بيئة معينة"¹² .

14- أنها نشاطاً حيويّاً مستمراً لخدمة المجتمع و إشباع حاجات أفرادها باعتبارها جزءاً من المجتمع

الذي تعيش فيه فهي تنظم علاقات الأفراد وتوجه جهودهم ، وترشد لهم لسبل الوصول إلى الهدف¹³ .

و قد قام الباحث بإيراد هذا العدد من التعريفات للإدارة حتى يَجْمَل فيها أهم ما قيل في تعريف

الإدارة من قبل علماء وأساتذة الإدارة المتميزين في هذا المجال حتى تكون هذه التعريفات التي أوردها هي

تعريفات شاملة لمفهوم الإدارة .

ثانيا : مفهوم الإدارة التعليمية :

وجدت الإدارة منذ وجد الإنسان على الأرض فتتظيمه لحياته نوع من أنواع الإدارة و تنظيم المرأة

لمنزلها وإشرافها على تربية أبنائها لون من ألوان الإدارة و لكنها تختلف اليوم عما كانت عليه في الماضي إذ

كانت بسيطة و محدودة بينما اليوم هي معقدة لتعقد العمل في ظل الحضارة و التكنولوجيا الحديثة وقد

9 . فايز بن عبد العزيز الفايز ، الإدارة: مفاهيمها و نظريتها ، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ، قسم الإدارة التربوية. ص2

10 . دكتور محمد الفراء و دكتور عاشور ، الإدارة: المفاهيم والممارسات قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص.ب 108. ص13

12 . دكتور أغادير سالم العيدوس، الإدارة والتخطيط التربوي ،جامعة أم القرى ، إدارة تربوية و التخطيط. ص2

أصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة لأنها جزء أساسي من عمل أية مؤسسة و هي ضرورية لتأمين أشكال متطورة من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات و غيرها ، إن مفردة الإدارة التعليمية أو التربوية تعني النظام التربوي على مستوى الدولة والمجتمع بما فيه من مدارس و مؤسسات وخدمات تعليمية و صحافة وأعلام ، و ما يحكم ذلك كله من تشريعات وقوانين و أن وزارة التربية هي المسؤولة عن تنسيق السياسة التعليمية والتربوية بما يتفق مع السياسة العامة للدولة كما أنها المسؤولة عن تنفيذ هذه السياسة و الإدارة التربوية و تسمى أيضاً الإدارة التعليمية، أو المدرسية ، هي عملية قيادة الناس وتوجيههم أو ضبطهم لتحقيق هدف معين ومشترك ، و تعرف أيضاً على أنها الطريقة التي يوجه بها التعليم في مجتمع معين ، و ذلك بما يتلاءم مع أوضاعه و مع الأيديولوجية الموجودة فيه ، وكذلك مع الاتجاهات الفكرية التربوية السائدة به، وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية و المخطط لها .

تعرف أيضاً على أنها مجموعة من الأفكار، والآراء ، والفعاليات الإنسانية ، والاتجاهات ، التي تعمل على توضيح الأهداف ، ثم التخطيط لها ، ووضع البرامج و التنظيمات الهيكلية ، كما أنها تعمل على إيجاد الوظائف الإدارية ، والأجهزة التي ستقوم بتنفيذ الخطط ، و عمل التدريبات و التقويم للوصول للأهداف ، يعرف محمد منير مرسى الإدارة التربوية على أنها: "كل عمل منسق يخدم التربية و التعليم ، و تتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم" ¹⁴ .

و أيضا هي نشاط أنساني علمي و منظم يعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بقصد تحقيق الأهداف التربوية التعليمية ، و هي بالتالي تتعاون مع الإدارات الأخرى لتحقيق أهداف المجتمع¹⁵ .

و يعرفها إبراهيم عصمت مطاوع "بأنها عملية اجتماعية تعني بتيسير و حفز العناصر البشرية في فروع و مستويات الإدارة كافة وتوجيه جهودها بصورة منظمة نحو تحقيق أهداف محددة بصورة مسبقة كما تشمل أيضاً عملية استثمار الموارد المادية بما يحق تلك الأهداف بأكبر فاعلية ممكنة"¹⁶ .

ثالثا: أهمية الإدارة التعليمية :

يرى علماء التربية وعلماء الإدارة التربوية أن التربية جهد منظم يتمثل في علاقات التفاعل بين القائمين بعملية التعليم فواجب المعلم متشعب من تعليم و تثقيف و تربية التلاميذ و نزودهم بالمعلومات و المعارف و حكومات المجتمع من قيم ومعتقدات و أفكار و مهارات و هذه كلها مسؤولية المعلم و تظهر أهمية الإدارة للمعلم حيث يأخذ على عاتقه قيادة التلاميذ نحو ترجمة الأهداف التربوية إلى واقع علمي و سلوكي و إجرائي فعن طريق المعلم يتم تنفيذ السياسات والخطط التربوية متمشية مع سياسة الدولة نحو التغير الاجتماعي المطلوب ، فعملية التفاعل بين العلم وطلابه و قيامهم بمجهودات مشتركة تعمل على تحقيق الأهداف التربوية العامة حيث نجد المعلم يجتهد في تنظيم جماعة الطلاب عن طريق ما يسميه علماء الاجتماع بالتنظيم الاجتماعي و كلما زادت درجة التفاعل بين المعلم و طلابه أدرك كل منهم مسؤولياته و دوره في العملية التربوية و من خلال ذلك التفاعل يزداد الشعور بالولاء و الانتماء إلى المعلم و المدرسة فتقل نسبة التسرب وهذه مشكلة تواجه الإداريين التربويين ، وكذلك من خلال عملية التفاعل بين المعلم و

14 . د. خالد بن دهيش ، د. عبد الرحمن بن سليمان، الإدارة والتخطيط التربوي، ص4

15 . أ. غادة عصر، الإدارة التربوية وعلاقتها بالإدارة العامة والإدارة المدرسية، كلية التربية بالدمام

التلميذ يؤثر كل منهم لسلوكه الآخر وجماعة التلاميذ تستجيب للتوجيهات المعلم وتتأثر بشخصيته وكما أن سلوك الجماعة يؤثر و يحفز المعلم للاهتمام بمادته و مظهره وينتج عن ذلك استجابة مشتركة بين المعلم و تلاميذه وهذه الاستجابة تعتبر عامل حيوي لنشاط الطلبة .

1 . أنها تحدد المسؤولية و توزع العمل والمهام وتوجه لاستغلال الإمكانيات المادية والبشرية .

2 . وجودها يعني التوسع وتطوير النظم التربوية و التعليمية .

3 . تساعد على تعظيم العوائد و زيادة الفائدة من المؤسسات التربوية .

4 . وجودها يسهل عملية المحاسبة .

5 . وجود الإدارة يساهم في التنسيق مع باقي مؤسسات المجتمع بصورة علمي¹⁷ .

رابعاً : أهداف الإدارة التعليمية و التربوية

لتحقيق الأهداف التربوية العامة على المعلم القيام بواجبات و مسؤوليات إدارية و أخرى في داخل المدرسة وخارجها و عليه أن يلتزم بما تحدده وزارة التربية و التعليم من لوائح ونشرات و قرارات و توجيهات تخص المدرسة و متماشية مع الأهداف العامة و السياسية المرسومة للدولة .

و يقوم المعلم بمشاركة فعالة في عملية التخطيط للمادة الدراسية مراعيًا أنشطة أخرى و كذلك يشارك في عملية التنظيم المخللة في تنظيم مادته والجدول الدراسي المنوط به وينسق بين الموضوعات المتشابهة في الهدف والمعنى على فهم المواد ويبدأ بالتنفيذ الإجرائي حسب الهدف المرسوم لمادته و بمجموع أهداف للمواد الدراسية يتحقق الهدف النهائي من العملية التربوية و يتطلب من المعلم توجيه الطلبة نحو

16 . د. خالد بن دهيش، د. عبد الرحمن بن سليمان، الإدارة والتخطيط التربوي، ص4

القيمة الدراسية للكتاب المدرسي و متابعة لمعرفة نقاط الضعف والقوة بين التلاميذ و على المعلم القيام بتقويم مادته وتلاميذه و تقويم أدائه حتى يتمكن من تحقيق المطلوب .

- 1 . السعي حتى تحقيق أهداف التربية، ثم أهداف التعليم .
- 2 . تنسيق و تنظيم الأعمال الإدارية و الفنية في المؤسسة التربوية ، و ذلك من خلال تحسين و ضبط العلاقة بين العاملين في إطار المؤسسة .
- 3 . بناء شخصية المنتمي للمؤسسة بصورة متكاملة ، و من جميع النواحي الجسمانية، و العقلية ، والعلمية، وكذلك الاجتماعية .
- 4 . رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال توجيه استعمال الطاقة البشرية والمادية بشكل عقلائي و علمي .
- 5 . مراعاة و تطبيق الأنظمة الصادرة عن الإدارات التعليمية المسؤولة عن التربية و التعليم .
- 6 . الإشراف بشكل كامل على تنفيذ مشاريع المؤسسة بصورة حاضرة و في المستقبل .
- 7 . وضع الخطط اللازمة لنمو و تطوّر المؤسسة في المستقبل .
- 8 . بناء جسر تعاوني مع البيئة المحيطة وذلك لإيجاد حلول إيجابية وفعالة للمشاكل .
- 9 . توفير النشاطات المختلفة للمشاركين في المؤسسة وذلك لتنمية وتطوير قدراتهم الاجتماعية .
- 10 . بناء جسور من العلاقات الحسنة و الجيدة بين أعضاء المؤسسة ، والبيئة الخارجية .

المطلب الثاني : مفهوم الإدارة التعليمية الإستراتيجية

أولا : تعريف الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من التعريفات التي يمكن من خلالها فهم الإدارة الإستراتيجية و هي كالتالي :-

عرفها مُجد أحمد علي أنها العملية التي تتضمن تصميم و تنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل ، و التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل¹⁸ .

و قد عرفها حامد أحمد علي أنها هي مجال عمل الإدارة العليا و هي تهتم بالمنظمة ككل ، و يضيف أنها عبارة عن وضع رسائل المنظمة الرئيسة (أغراضها) والأهداف و السياسات و البرامج الرئيسة التي تعمل على تحقيق تلك الرسائل (الأغراض) ، وكذلك وضع الطرق المطلوبة لتنفيذ تلك الأغراض و الأهداف و السياسات الرئيسة¹⁹ .

ثانيا : - أهمية الإدارة الإستراتيجية

- 1- تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة؛ حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية علي توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها .
- 2- تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة علي توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب علي نقاط الضعف .
- 3- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلاً ، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها ، و بالتالي نمو المنظمة (المؤسسة) وبقائها .

- 4- التمييز في الأداء المالي ، و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل .

17 . عوض، مُجد أحمد (2001): (الإدارة الإستراتيجية " الأصول والأسس العلمية "، الطبعة الأولى، الدار الجامعية

18 . حامد احمد بدر ، الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1993 ، ط 1 ، ص 7

5- توضيح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل .

6- مساعدة المديرين علي بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى .

7- تساهم الإدارة الإستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة علي مواجهة الظروف التنافسية الشديدة

(المحلية منها و الدولية) و تساعد علي الاستفادة من خلال استخدام مواردها المادية و الفنية و

المالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية .

8- تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية و ميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة

أو تطوير أساليب العمل ، و تطوير معايير الأداء التنظيمي ، و زيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر

القوة و الضعف و الفرص و التهديدات²⁰ .

ثالثا : أهداف الإدارة التعليمية الإستراتيجية بالجامعات²¹

1- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل التعليمي و تؤثر فيه ، و على اتخاذ قرارات

تناسب مع القضايا المطروحة في العمل التعليمي .

2- تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية و الوظائف و المسؤوليات المحددة لكل عضو في المؤسسة

التعليمية .

3- وضع تصور لمستقبل الجامعة من خلال الكشف عن واقع و إمكانيات الجامعة و مواردها المتاحة

.

4- الوصول بالجامعة إلى مستوى عال نحو تحقيق رسالة المدرسة و أهدافها ، والعمل على إحداث

التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المؤسسة نحو الطلاب، و البيئة ، و المجتمع .

20 . هاني عبد الكريم وهبة ، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل وتطويرها، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2008، ص13

21 . عبد الخالق محمد مانع القرني، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، جامعة أم القرى، سنة 2012 ، ص25

- 5- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المؤسسة التعليمية و مستقبلها .
 - 6- التوصل إلى قرارات إستراتيجية في الأوقات التي تتعرض لها المؤسسة التعليمية لتحديات داخلية أو خارجية محتملة في المستقبل .
 - 7- تحديد جوانب القوة والضعف في الجامعة من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة .
 - 8- تنمية القدرات و المؤسسات البحثية و الدخول بقوة في عالم البحث العلمي .
 - 9- تنمية الموارد المالية للمؤسسة التعليمية .
 - 10- تنمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس و مساعديهم .
 - 11- تعظيم دور الجامعات و مراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير .
- رابعا : متطلبات الإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي²²
- 1 - وجود هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة مع مراعاة كفاءة الموارد البشرية المختارة .
 - 2 - تنمية الموارد البشرية المختارة باستمرار مع مراعاة التنوع في المهارات .
 - 3- وجود أهداف ورؤية مستقبلية واضحة للخطة الإستراتيجية .
 - 4 - توفير الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ الخطة .
 - 5 - تهيئة بيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
 - 6- التزام كافة الموظفين و الإدارات والأقسام الإدارية بالخطة الإستراتيجية وكذلك اقتناعهم بفوائد تطبيق الخطة .

22 . هاني عبد الكريم وهبة ، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل وتطويرها، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2008، ص44

المبحث الثاني : الجودة بالمؤسسات التعليمية

المطلب الأول :- مفاهيم الجودة و أهدافها :

أولا : مفهوم الجودة :

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري ، و بالتالي تتركز الجودة على التفوق و الامتياز لنوعية المنتج في أي مجال ، وهي عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة و التي يتم تنفيذها عبر عدد من المعايير، و توفر فكر إداري متطور لتفعيل تحسين جودة أداء مخرجات التعليم الأكاديمي الجامعي المتميز و ذو الكفاءة و المهارة العالية من خلال تطوير الأداء الأكاديمي ليتسنى له بعد تخرجه الانخراط في سوق العمل و هو ما يعرف بنظام الجودة ، وبالتالي ستكون لديه القدرة على التكيف في بيئته الأكاديمية وبيئة العمل في سوق العمل لاكتساب رضا المستفيدين في القطاعين العام و الخاص²³ .

أما رائد الجودة الشاملة (ديمنج) فيعرف الجودة الشاملة بأنها عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر و تحسين للجودة في جميع الأنشطة و يرى بالإمكان تحقيق الجودة الشاملة عن طريق تحسين العملية من خلال زيادة مخرجات الإنتاج ، وتقليل الأخطاء و الازدواجية في العمل ، وتقليل ضياع الوقت والموارد²⁴ .

ويعرف جوزيف جوران الجودة بأنها مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب²⁵ .

وفي تعريفه للجودة يرى كروسبي أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة²⁶ .

23 . بسام بن عبد المعطي ابوعمار ، إدارة الجودة وكالة التطوير ص2

24 . رياض رشاد البنا ، التعليم الابتدائي جودة شاملة ورؤية جديدة - إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر التربوي العشرون ، 20-21 يناير 2006 ، ص 5

25 . المرجع السابق ، ص 6

26 . المرجع السابق ، ص 7

ثانياً :- مفهوم الجودة في التعليم

أصبح الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحظى باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر ، و تعرف الجودة في التعليم بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات و الخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي و تلبية توقعاته الضمنية و المعلنة" .

و ينظر إلى الجودة في التعليم على انه مجموعة المعايير و الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية ، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات و التي تلبية احتياجات المجتمع و متطلباته و رغبات المتعلمين وحاجاتهم و تحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية و البشرية²⁷ .

و من وجهة نظر (الخميس، 2007)²⁸ فإن الجودة في التعليم هي عملية استيفاء النظام التعليمي للمعايير و المستويات المتفق عليها لكفاءة النظام التعليمي و فاعليته بمختلف عناصره (المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) بما يحقق أعلى مستوى من القيمة و الكفاءة و الفاعلية لكل من أهداف النظام و توقعات طالبي الخدمة التعليمية (الطلبة ، المجتمع) .

27 . (عشية، 2000: 12 عشية، فتحي درويش، 2000 ، " الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية " في :تطوير نظم إعداد المعلم

العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 27-26 مايو.)

28 . الخميس، سلامة، 2007، " معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم :رؤية منهجية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، إلقاء السنوي الرابع عشر "ا لجودة

في التعليم العام"، القصيم، المملكة العربية السعودية. ص 5

و من وجهة نظر (سوسن, والزيادي, 2008:) فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع و تحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين و مع قدراتهم وسماتهم المختلفة"²⁹.

و تعتمد معرفة الاتجاهات العامة لجودة وتطوير العملية التعليمية و منها جودة مخرجاتها على فهم فكرتها ومن ثم مدى تأثير ذلك على كفاءة وأداء المنظمة التعليمية عموماً ، وتظهر أبرز مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي من خلال الآتي³⁰ :

- 1 . ارتباط الجودة بالإنتاجية .
 - 2 . ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات .
 - 3 . عالمية نظام الجودة وكونها سمة من سمات العصر الحديث .
 - 4 . نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم .
 - 5 . ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقييم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية .
- إن الفحص الدقيق لمحتوى هذه المبررات يشير إلى انتقال المفهوم من التركيز على الإنتاج وتحسين المنتج من خلال العمليات وبإجراءات المطابقة للمواصفات و الفحص إلى الاهتمام بالنظرة الشمولية التي

29 . (سوسن, والزيادي, 2008:92) مجيد, سوسن شاكر, والزيادات, محمد عواد, 2008, " الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، الطبعة الأولى,

دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.ص 92

30 . (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة, 2006)

ترى إن الجودة فلسفه تم المنظمة ككل بكافة مكوناتها و للأمد البعيد لغرض خلق ثقافة تنظيمية تلعب الجودة و التميز دوراً أساسياً فيها³¹ .

ثالثاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم التي خرجت إلى ساحة التعليم العالي هذه الأيام ، و يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على فلسفة إجرائية مؤدّها إن الجودة هي عملية تحسن تتصف بالاستمرارية في مراحل التعليم كافة وعلى نحو متواصل ، وبما أن التعليم العالي هي أداة التغيير الأساسية في تطوير المجتمعات لذلك نرى أن جودة العملية التعليمية أصبحت هدفاً لأجهزة التعليم العالي والتعلم و أصبحت الجودة ظاهرة يطمح الكل لتحقيقها كافة الجامعات و المعاهد ، كما أصبحت إدارة الجودة الشاملة تقدم إطاراً لتطوير وتحسين المخرجات التعليمية ، فإدارة الجودة الشاملة تمثل نظام متطور للتعليم عبارة عن عملية لتحسين نوعية التعليم ، فهي تبدأ بالتعلم وتنتهي بالتعلم و بتطوير و تحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال ليكون هناك تحسن مستمر³² .

و بالرغم من أنه يصعب تعريف الجودة بطريقة مباشرة في مجال التعليم ، لذا وصف بأنه مصطلح محير، و أنه يثير جدلية تتباين وجهات نظر الباحثين حوله ، إلا أن بعضهم و منهم ديمينج ربط تعريف الجودة بالأهداف ، ومنهم من ربط تعريف الجودة بالمدخلات و العمليات و المخرجات ، لذا تعرف إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي بأنها تمثل مجمل الصفات و الخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية و

31 . الخفاجي، نعمة والغالي، طاهر محسن 2006، " جودة المديرين نظرة تحليلية نقدية" المؤتمر العلمي الأول لجامعة الإسراء 2006، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية

32 . الشيلي، هيثم محمود و كلوب، محمد. 2008. اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعاً لمعغيرات صفة المستجيب، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (2) 2008، ص 41

التي تفي باحتياجات الطلاب، فهي المدخل الإستراتيجي " لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج³³ .

و هناك من رأى الجودة الشاملة في التعليم بعد تزايد الاهتمام عالمياً و عربياً اعتباراً من الثمانينيات بجودة التعليم وتشير الدلائل إلى أنَّ الاهتمام سوف يتزايد في المستقبل القريب و البعيد و غالباً ما يتمحور هذا الاهتمام حول محاولة الإجابة عن سؤالين رئيسيين وهما :

أ - ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة في التعليم ؟

ب - من هو المستفيد أو العميل في التعليم ؟

وسوف نقدم عرضاً موجزاً لأهم تعاريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم وكذلك تعريف أهم المستفيدين في قطاع التعليم :

يقصد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها جميع الجهود و الأنشطة و العمليات التي تتم داخل المؤسسات التعليمية من خلال الإدارة و المعلمين والطلاب وبالتعاون مع المجتمع و البيئة المحيطة في سبيل تحقيق جودة الأداء التعليمي في مختلف قطاعاته³⁴ ، بينما عرفها الصرايرة والعساف³⁵ ، بأنها تمثل مجموعة الممارسات التي تحقق رضا المستفيدين من المؤسسات التعليمية (طلبة، أعضاء هيئة تدريس، أولياء أمور، أرباب العمل، المؤسسات المرتبطة بها) و تعمل على تطوير و تغيير دور أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تطوير العمل في الكليات و الأقسام المختلفة و غرس قيمة العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد ،

33 . فيليب انكستون (1990) التغير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعمان، الدار اللبنانية المصرية، ص 56.

34 . السعيد، أحمد . 2009. واقع تعليم الإعلام في الجامعات الفلسطينية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالتطبيق على أقسام الإعلام في جامعات قطاع غزة. المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (3) 2009. ص 33

35 . الصرايرة، خالد أحمد، ليلي العساف. 2008. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (1)

2008، ص 10

أما (صالح)،³⁶ فيرى أنَّ تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هي عملية متعددة الجوانب فهناك النظام الإداري ، و النظام الفني ، والنظام الاجتماعي ، و النظام المعرفي ، و كل هذه النظم الفرعية يجب أن تعمل في إطار كلي يقوم على أساس الجودة ، هذه النظم تسعى لإشباع حاجات الجماعات المختلفة ذات الصلة من خلال ممارسات تضمن جودة المدخلات، كما بيّن أيضاً أنَّ الجودة الشاملة يجب أن تضمن جودة العمليات (التدريس - البحوث - أساليب التعليم - الأنشطة المختلفة) .

و يؤكد الرفاعي وآخرون³⁷ أنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يمثل فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين تتصف بالإستمرارية في مراحل التعليم كافة وعلى نحو متواصل، ويعرفها (الخميس والدبر، 2013)³⁸ بأنها أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية و مستوياتها لتوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ، و هي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب التي ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وإدارتها .

وأوصى (شوقي) ببناء وتطوير ثقافة الجودة، بما تتضمنه من قيم ومعتقدات و اتجاهات تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم ، لتعزز السلوكيات المنسجمة مع ضمان الجودة و المؤدية لإرضاء المستفيدين بالخدمة التربوية³⁹ .

36 . صالح، ثائر السمان ماجد (2005). إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في الجامعة الألبسة الولادية بالموصل، العدد 27، ص 66

37 . الرفاعي، خليل و أكرم النجداوي و خالد الخطيب. 2013. تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (13) 2013، ص 83.

38 . الخميس، عبدا لله فرغلي احمد، الدبر، عمار خليفة. 2013. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلد السادس، العدد (13) ص 26.

39 . عبد الله محمد شوقي : "إدارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير التعليم الفني"، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، ع(53)، ج(1) سبتمبر 2003، ص 11

رابعاً : أهداف جودة التعليم الجامعي

إن للجودة في التعليم الجامعي أهداف عديدة حددها فيما يلي ⁴⁰ :

- 1 . التأكيد على أن الجودة و إتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي و أنه من سمات العصر وهو مطلب وظيفي يجب أن يتضمن جميع جوانب العملية التعليمية و التربوية .
- 2 . نشر ثقافة الجودة داخل الكلية للطلاب و الدوائر الأكاديمية و الإدارية عن طريق اللقاءات و الإجتماعات و النشر الإلكتروني على موقع و شاشات الكلية .
- 3 . تطوير البرامج الأكاديمية و استحداث برامج جديدة تتلاءم و احتياجات سوق العمل المحلي و الإقليمي طبقاً للمعايير القياسية الوطنية و الدولية .
- 4 . بناء و تحديث البرامج الدراسية للطلبة و المقررات والكتب الجامعية بما يلاءم التطور التكنولوجي والعلمي .
- 5 . تحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب لتحقيق الجودة المستهدفة .
- 6 . مبدأ المنافسة في مخرجات التعليم من برامج الكلية المختلفة في السوق المحلي و الإقليمي .
- 7 . تفعيل دور البحث العلمي و تطويره و تطبيق هذه الأبحاث على الواقع الأكاديمي و المجتمع .
- 8 . تقديم الدعم للبرامج الأكاديمية من خدمات مساندة وإرشاد طلابي لتحقيق الأهداف الموضوعة لها.
- 9 . تطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي .
- 10 . ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية و الفعالية .

40 . سليم، منة الأستاذ عفت (2008 م) دراسة تقييمية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس

11 . تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و

التفعيل للأنظمة و اللوائح والتوجهات و الارتقاء بمستويات الطلبة .

12 . الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و أعضاء هيئة التدريس من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد

الإجراءات التصحيحية اللازمة مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي

(المدخلات - العمليات - المخرجات) .

13 . اتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين الوقوف

على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراسة هذه المشكلات و تحليلها بالأساليب و الطرائق

العلمية و اقتراح الحلول المناسبة لها و متابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز

الإيجابيات و العمل على تلافي السلبيات فيما أورد أهداف أخرى أكد عليها في السعي لتحقيق

الجودة في التعليم الجامعي .

14 . ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة من خلال توصيف دقيق للأدوار والمستويات المحددة

لكل فرد في النظام الجامعي .

15 . تحسين كفايات المشرفين , ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .

16 . تطوير الهيكل الإداري للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات

التعليمية .

17 . النظرة الشمولية لعملية التعليم و التعلم و الابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع

الأخذ في الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى

مخرجات تعليمية مناسبة ذات صبغة تنافسية .

18 . رفع مستوى وعي الطلاب الثقافي و المهني و الأكاديمي وتوفير الفرص الملائمة للتعليم الذاتي

بصورة أكثر فعالية باعتبارهم من أهم مخرجات النظام الجامعي .

19- زيادة الاحترام و التقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات

للطلاب والمجتمع .

خامسا : أهمية جودة التعليم

إن تحديات ثورة المعلومات التكنولوجية التي يواجهها العالم المعاصر جعلت نظام الجودة الشاملة الحل الأمثل لمواجهة مشكلاته الإنتاجية ، و لقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية و تحسين الجودة لمواجهة هذه التحديات و التغيرات التي تسير في سباق البقاء الأفضل، و عليه يمكن إيجاز مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم⁴¹ ، و يرجع الاهتمام بقضية الجودة في التعليم إلى أنَّ التوسع في مؤسسات التعليم على المستوى العالمي و زيادة أعداد الطلاب أدى إلى انخفاض مستويات الإنجاز التعليمي فالصورة المطلوبة للتعليم و المجتمع أن يكون تعليم تتوافر فيه شروط الجودة الشاملة في كافة مراحله ومستوياته، و لهذا تنبعت معظم دول العالم إلى أهمية قضية الجودة في التعليم فوضعتها في صدر أولوياتها ولقد تزايد الاهتمام بقضية الجودة الشاملة في التعليم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة " باعتبارها أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد و ذكر نقاط تبرز أهمية الجودة في التعليم الجامعي و هي كالآتي⁴² :

41 . جميل نشوان، تطوير كفايات للمدرسين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، جويلية 2004، ص58-59

42 . عشيبة، فتحي درويش (2009 م). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. القاهرة: لروابط العالمية للنشر والتوزيع.

- أ - ضبط و تطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار و تحديد المسؤوليات .
- ب - الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية و العقلية و الاجتماعية و النفسية و الروحية .
- ج - زيادة كفايات الإداريين و المعلمين و العاملين بالمؤسسات التعليمية و رفع مستوى أدائهم .
- د - زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية و المجتمع .
- هـ - توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها و نوعها .
- و - زيادة الوعي و الانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب و المجتمع المحلي .
- ز - الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
- ح - تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي والاعتراف العالمي .
- ط - خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر، و إشراك جميع العاملين في التطوير .
- ي - التزام كل طرف من أطراف العملية التعليمية بالنظام الموجود⁴³ .
- ك - وجود نظام شامل و مدروس سينعكس ايجابيا على سلوك الطلاب ، و تحقيق التنافس الشريف .

سادسا : جودة مخرجات العملية التعليمية

مما لاشك فيه إن أي نظام مهما كان حجمه ونوعه يتكون من ثلاث مكونات رئيسية لا يبنى بدونها و هي المدخلات والعمليات والمخرجات، وهكذا هو الحال في التعليم أيضا، ولأن بحثنا يركز على دراسة المخرجات فيمكن وصف جودة مخرجات العملية التعليمية بأنها الإستراتيجية التي تهدف إلى توظيف المعلومات و المهارات و القدرات لتحقيق التحسين المستمر بما يسهم في الارتقاء بقيمة مؤسسات المجتمع ، و الجودة بذلك تبرز من خلال التفاعل المتكامل ما بين ما تحتويه مخرجات العملية التعليمية من تخصصات

40 . عشية، فتحي درويش (2009 م). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. القاهرة: لروابط العالمية للنشر والتوزيع. ص 23

و خبرات ومعارف متراكمة و ما بين الآليات والعمليات التي تؤديها المنظمات والقطاعات المختلفة وفقا لتوجهها و فلسفتها⁴⁴ .

و من المعلوم أن مخرجات النظام تتأثر إلى حد كبير بنوعية مدخلاتها فضلا عن دور العمليات في ذلك، و لذا فإن على أي منظمة -مهما كانت طبيعة نشاطها- فأن يتوجب عليها أن توفر بعض العناصر المهمة في مدخلاتها كمتطلبات أساسية لا بد من توافرها لكي يتم تحويلها إلى مخرجات بصورة منتجات أو خدمات .

أما في النظام التعليمي فلاشك أن خصوصية النظام تلعب دورا أساسيا في تحديد المدخلات مما ينعكس حتما على طبيعة المخرجات أيضا ، و إن النظام التعليمي يجب أن يتحكم في مدخلاته على ضوء المخرجات التي يهدف إلى تحقيقها لكونها تؤثر تأثيرا مباشرا في مستوى كفاءتها ، كما إن عملية المعالجة و مستوى كفاءتها قد يؤدي إلى حدوث تغير سلبي أو إيجابي في جودة تلك المخرجات، و بشكل عام فإن مكونات النظام التعليمي بمفهومه التقليدي يمكن أن يحتوي على عدة عناصر وكما في الشكل (1) أدناه :

44 . القزاز، إسماعيل إبراهيم، 2010، "تدقيق أنظمة الجودة"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية



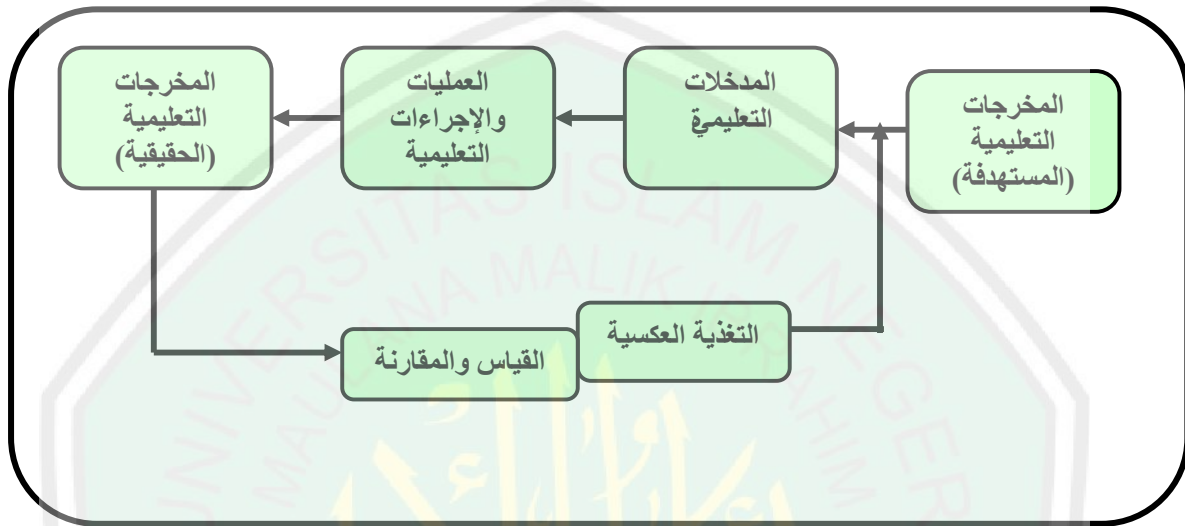
الشكل (1) مكونات نظام العملية التعليمية

المصدر: أحدايي، داود عبد الملك، التقويم الذاتي للأداء الجامعي في ضوء معايير الجودة، مؤتمر اتحاد الجامعات العربية، عمان، 2008 "بتصرف من الباحثين"

و من المسلم به إن المؤسسات التعليمية تختلف عن بعضها البعض في عناصر نظمها و بجميع مكوناتها تبعا للرؤى والرسائل التي تتبناها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فضلا عن طبيعة تخصصاتها و ظروف بيئتها المختلفة، و طبيعة و أنواع المخرجات، كل ذلك يجعل من تحقيق جودة مخرجات تلك المؤسسات أمرا ليس سهلا ، لذا فقد أصبح توجه المؤسسات التعليمية إلى نظام العملية التعليمية الحديث الذي يولي اهتماما كبيرا بالمخرجات المستهدفة .

و تتضح فكرة اهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم المخرجات المستهدفة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال سعيها لإرضاء حاجات و متطلبات سوق العمل، وإذا كانت المؤسسات التعليمية لم تحقق المستوى

المستهدف من ضمان الجودة في مخرجاتها ، فتقوم بقياس ومقارنة مخرجاتها الفعلية إلى المخرجات الطموحة (المستهدفة) التي تضمن الحد الأدنى من معايير الجودة ، مما يتطلب النظر إلى المخرجات المستهدفة باعتبارها احد أهم مدخلات النظام التعليمي الحديث ، ويتضح ذلك في الشكل (2) .



الشكل (2) مكونات نظام العملية التعليمية الحديثة

المصدر: الحمالي، راشد بن محمد، 2008 "معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العربي - جامعة الملك

المطلب الثاني : أسباب تطبيق الجودة في التعليم الجامعي

مع تطور التعليم الجامعي في العصر الحالي والمطالبة الجادة للنهوض بالعملية التعليمية اتجهت الكثير من الجامعات إلى الاهتمام بالجودة الشاملة من خلال الاعتماد على نظام الجودة و تطبيق المعايير و المواصفات اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي فالمخرجات ليست شهادات و معارف علمية فقط فإن المخرجات التعليمية للجامعات تشمل أشياء كثيرة منها على سبيل المثال : القيم و المفاهيم و الاتجاهات و الأفكار و التغيرات السلوكية التي طرأت على الطالب و أثرت في نظرتة إلى الأمور فالمخرجات التعليمية الجامعية تتمثل في تحقيق أهداف الجامعة الداخلية والخارجية - الخريجون (السنوات ،

الشهادات) - المعارف المتولدة في الجامعة من البحوث والدراسات الإنسانية - المهارات و خصوصاً تلك الموجهة إلى سوق العمل كالانضباط و النظام ، الجدية ، التنافسية ، الابتكار و الإبداع ، روح النقد و التفكير الحر - العلاقات الإنسانية و أيضاً التطوير الذاتي للطالب و الذي يشمل اكتساب الطالب المزيج يتألف من العديد من المهارات المختلفة كالقراءة و الكتابة ، الحساب ، القدرات الرياضية ، المهارات اليدوية و القوة الجسدية ، اللغات ، النباهة و الفهم العلمي ، بالإضافة إلى التقدم المعرفي .

و عند مغادرة الطالب و تخرجه من الجامعة يكون قد اكتسب بعض هذه المهارات خلال فترة الدراسة ، و من هنا يظهر مصطلح التوعية في المخرجات التي تقدمها الجامعة ، و الاختلاف في مستوى الخريجين و الذي يتفاوت بحسب اكتسابهم لجملة المهارات⁴⁵ .

و لهذا أنشئت وحدات مستقلة تعني بنواحي الجودة و متطلباتها ، و قد حدد أهم المبررات للاهتمام بنظام الجودة الشاملة بما يلي⁴⁶ :

- 1 . الانفصال بين محتوى المقررات الدراسية ومتطلبات الطلاب و التنمية .
- 2 . غلبة أسلوب المحاضرة و التلقين في التدريس و الاعتماد على المذكرات الجامعية .
- 3 . نقص المعامل و الورش و المكتبات و الوسائل التعليمية .
- 4 . قصور عملية تمويل التعليم الجامعي .
- 5 . قصور الإدارة الجامعية .

45 . حورية بنت المسعودي ، مواصفات المخرجات التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى -منشورة -2013 ص27

46 . عشيبه ، (2009 م) . دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. القاهرة: العالمية للنشر والتوزيع. ص 60-64

و يضيف عشية (2007) على تلك الأسباب و المبررات أسبابا أخرى منطلقا من أن الجودة في التعليم العالي تعتمد على خمسة عناصر هي : المعلم ، التعليم ، الطالب ، و نظام الإدارة ، و أن أي ضعف في أحد هذه العناصر يؤدي إلى تأثير سلبي على النظام بأكمله، و يضيف "إن من مبررات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي⁴⁷ :

- 1 - حاجة التعليم الجامعي إلى تحقيق منظومة شاملة تحقق الارتباط و التفاعل و التنسيق بين أطراف العملية التعليمية فقصور تحقيق المنظومة التعليمية يؤدي إلى قصور تحقيق الجودة الشاملة للتعليم الجامعي .
- 2 - قصور الأداء الحالي لكثير من أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي .
- 3 - وجود فجوة بين النظرية و التطبيق في التعليم الجامعي .
- 4 - عدم توافر المستويات المعيارية في التقويم و مؤشراتنا بالتعليم الجامعي .
- 5 - عدم وضوح فلسفة و أهداف التعليم الجامعي لدى أعضاء هيئة التدريس .
- 6 - قصور إثراء عضو هيئة التدريس بالجديد في مجال مادته .
- 7 - اعتماد عضو هيئة التدريس على استخدام طرق تدريس تقليدية وعدم الاستعانة بطرائق حديثة .
- 8 - حاجة الجامعات إلى ثقة المستفيدين من خدماتها و تقييم إنتاجها وقدرتها على العطاء .

47 . نصر ، محمد علي (2005 م). أداء عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة ص23-45

المطلب الثالث :- مفهوم الجودة في الإسلام

أما مفهوم الجودة في الإسلام يعني الإتقان في كل شيء، بمعنى تحقيق السمات المطلوبة في المنتج أو الخدمة المقدمة بما يرضي الله تعالى من خلال الاستشعار بالرقابة الذاتية خوفاً من الله تعالى و من ثم إرضاء صاحب العمل⁴⁸ ، ففي القرآن الكريم يبدأ الله سبحانه وتعالى بنفسه في تبيان أهمية إتقان العمل في قوله تعالى {صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ}⁴⁹ وقوله تعالى {الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ} ⁵⁰ فالجودة موجودة من خلال مفاهيم أكدها الإسلام في جودة المعاملة والأسلوب و هي ما يسمى بالإتقان، و في ذلك قال رسول الله ﷺ {إِنَّ اللَّهَ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَقَنَهُ}⁵¹ (الألباني) و الدقة والإتقان هما الجودة في أكمل صورها ؛ و في مقابل الإتقان (الجودة) هناك مصطلح آخر يحمل نفس المعنى و الأهمية وهو الإحسان، قال الله تعالى {الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ}⁵² الملك و الإحسان يعني عطاء فوق الواجب و وفاء بالشروط و زيادة ، فالحرص على إتقان العمل و إجادته من منطلق أن الإنسان محاسب على أعماله ، و بقدر إحسانه تكون إثابته و محبته لله جلّ و علا ، يتضح مما سبق أن الجودة غاية و مطلب يسعى الجميع لتطبيقه بالرغم من الاختلاف على تحديد تعريف مقنن لها ، و أن على الرغم من تعدد التعريفات إلا أنها تبقى متفقة في جوهرها للتأكيد على مبدئين هما الإتقان و إرضاء الجهة المستفيدة .

45. الجوبير؛ عبد الرحمن. (1429 هـ)، إدارة الجودة الشاملة "الإتقان" في الفكر الإسلامي والمعاصر. الرياض: مطابع الرشيد.

46 . سورة النمل آية 88

47 . سورة السجدة آية 7

48 . مسند أبي يعلى / تحقيق حسين سليم أسد ط دار المأمون للتراث - دمشق 1404 هـ - 1984 حديث رقم 4386 ج ص 349

49 . سورة الملك آية 2

المبحث الثالث : الاستراتيجيات و التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

و يُعرف التخطيط الاستراتيجي أيضًا على أنه عملية مدركة يستطيع من خلالها المؤسسة أن تتعرف على الوضع الحالي و مستقبلي المحتمل ، ثم تطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات ، بهدف اختيار و تنفيذ إحداها أو بعضها ، فالتخطيط الاستراتيجي يركز على أربع جوانب ، يمكن إجمالها على النحو التالي : التعامل مع المستقبل ، و فهم البيئة المحيطة التي تحيط بالمؤسسة ، و تحديد مواطن القوة و الضعف الحالية بالمؤسسة ، و القدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة ، تؤدي إلى رفاهية المؤسسة⁵³ .

و يعرف في مجال التعليم على أنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً و ينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عددًا من الخطط الإجرائية و التنفيذية و يكون لكل من الخطط خطط أخرى احتياطية ؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ و هنا تظهر مرونته و حركته ، كما أنه يسير وفق عملية معلنة تستهدف تحقيق المهام و الغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة بإستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية و غير البشرية المتاحة و المتوقعة⁵⁴ .

و عرفه الهلال الشربيني في مجال التعليم على أنه: منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح و بعيد عن التوازن ، و يتم في شكل أساليب لرصد الإمكانيات التعليمية المادية و البشرية المتاحة و الممكنة و

50 . محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق ، ص 393

51 . ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1993، ص 113

تحليلها و تفسيرها و وضع البدائل و الخيارات بمزاياها و عيوبها أمام متخذي القرار ، و يتم في شكل توجه ديمقراطي يتمثل في مشاركة كل أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها⁵⁵ .

و يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية ، و تأمين المشاركة للجميع ، و تطوير البنى الأساسية للعمليات ، و إيجاد بدائل و أساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخطئ والعشوائية ، و يكسب القائمين عليه و المشاركين فيه ثقة بأنفسهم و بتوجهاتهم ، و يمثل دافعاً و محفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة و لأن تحقيق أهداف المؤسسة ، و لأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية و المعطيات التكنولوجية ، و تحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً دقيقاً ، و المقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة و التوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف و بين الموارد المتوفرة⁵⁶ .

و التخطيط الاستراتيجي و الجودة باعتبارها عناصر أساسية و أسسا مهمة يبنى عليها تحديد اتجاهات و استراتيجيات المؤسسة ، و تمثل القرار التي يحدد للمؤسسة صبغتها ، و مسار عملها ، و دقة نجاحها و تأثيرها في البيئة التي تعمل خلالها ، فإذا بنيت الثقافة لدى العاملين داخل المؤسسة أصبحت جزءا من عاداتهم و تقاليدهم و شكلت رؤيتهم و فهمهم للمستقبل ، و عبرت عن القيم غير المكتوبة ، و عند استهلال عملية التخطيط يبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة ، من خلال التعرف على البيئة الخارجية (العملاء - السوق - حجم التنافس)، و تحديد الأهداف التي تعمل

52 . الهلالي الشربيني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية ، ص 168.

53 . الحفار، سعيد (2001)، " أضواء على مفاهيم السياسة، الإستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط وأصول تنفيذها ، نظري- تطبيقي " الطبعة الأولى ، هيئة الموسوعة العربية،دمشق ص 67

على استقطاب و إرضاء مجتمع المستفيدين ، ثم يتجه لتحليل البيئة الداخلية التي تم بتوزيع الموارد و تنميتها و استثمار نقاط القوة فيها و معالجة الخلل و بذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة .

المطلب الثاني : العوامل التي تساعد على التخطيط الاستراتيجي

هناك جملة من العوامل التي تسهم في إنجاح الخطط والاستراتيجيات وبدونها تتعرض الاستراتيجيات للفشل أو القصور أو الخلل وقد أورد (العقيل)⁵⁷ عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي :

- 1 . قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين و الحدس .
- 2 . أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها .
- 3 . أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق .
- 4 . أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد و المجتمعات إلى تنمية و تطوير ذاتها .
- 5 . أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير و التطوير و الزيادة و النقصان .
- 6 . أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء و التطور .
- 7 . أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة .
- 8 . أن تكون الخطة قابلة للتقييم و المتابعة و الرقابة .

المطلب الثالث : أهداف وضع الاستراتيجيات

يرى (مصطفى، 2004)⁵⁸ إن الاستراتيجيات تحقق العديد من الأهداف و التي من أهمها :

54 . العقيل، عبد الله، (2003)، "التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير: السعودية ص3

- 1- يعد أساساً لصنع القرارات المستقبلية .
- 2- تحدد الإستراتيجية للإدارة مواضع التهديدات المتوقعة لتجنبها ، و الفرص المتوقعة لتغتنمها .
- 3- يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض المفاجآت فمن خلال رصد و متابعة المتغيرات البيئية ، تتوافر معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء ، تحركات المنافسين ، أسعار العملاء ، أسعار مستلزمات الأداء مثل الخامات ، التغليف و التخزين ، النقل ، الإعلان.... الخ .
- 4- يمكن تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها و توصيفها ، و تطوير منتجات جديدة تناسبها ، و بدلاً من مجرد الاستجابة كرد فعل للتغير في حاجات أو رغبات العملاء ، يمكن استشراف هذه المتغيرات والإعداد الواعي لدخول أسواق جغرافية جديدة وجذب قطاع سوقي جديد من العملاء أو أكثر .
- 5- يتيح التخطيط الإستراتيجي تطويراً لمنتجات جديدة لتحسين مقابلة حاجات السوق .
- 6- التخطيط الإستراتيجي يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري ، فهو يدفع صناع القرارات للتفكير في أي قرارات سيتخذونها إن وقعت أحداث معينة متوقعة ، هذا إضافة لتحسين الاتصالات الداخلية بالمنظمة ، حيث يلتزم متخذو القرار على كل المستويات بتبادل المعلومات ، و هذا يقلل من تعارض الأهداف و الأنشطة ويسهل المتابعة الفاعلة لهذه الأنشطة .

المطلب الرابع : مهارات وضع الاستراتيجيات

يتطلب التخطيط الاستراتيجي توافر مجموعة من المهارات أهمها⁵⁹ :

1 . القدرة على التركيز : إن مضاعفة القدرة في التركيز على الأمور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها

تأتي نتيجة تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيراً إلى المرؤوسين .

2 . القدرة على التكيف : يتطلب التخطيط قدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار، إذ أن

القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً تعتبر مهارة ضرورية للإبداع .

3 . مهارة الصبر والتحمل : تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات ، و هذا يساعد على

تجاوز الضغوط اليومية و كذلك تقييم أداء المؤسسة مع الثقة بالمستقبل .

4 . مهارات الاتصالات : هناك ثلاث مجموعات من المهارات لتحقيق الاتصال المباشر الفعال :

أ - الحصول على استماع و انتباه : إذ أن هناك ضرورة للتصرف من اجل قبول الآخرين .

ب - الحصول على المعلومات المطلوبة : كيفية الإصغاء للآخرين بحيث تتمكن من معرفة ما يعرفه

الآخرون و بذلك تستطيع استعمال هذه المعرفة و المعطيات للاستمرار في عملك .

ج - الحصول على اتفاق عملي : و هذا يوضح كيفية الحصول على اتفاق على بعض الأشياء

بحيث أن كل طرف من أطراف الاتصال يحقق أهدافه من الاتصال .

59 . عباس، سهيلة (٢٠٠٤) القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر

المطلب الخامس : عناصر وضع الخطة الإستراتيجية

يقوم وضع الاستراتيجيات على أربعة عناصر متميزة هي⁶⁰ :

1 . المستقبلية في اتخاذ القرارات :

حيث تحدد بدائل يمكن إتباع واحداً منها في المستقبل ، و عند الاختيار يصبح ذلك البديل الأساس لجميع القرارات ، أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص و المخاطر المستقبلية التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف و تجنب المخاطر ، و بذلك فان هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية و كيفية تحقيقها .

2 . العملية :

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف ، و من ثم تحديد الاستراتيجيات ، ثم تحديد السياسات ، و تطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ، وعليه فان التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة و زمن اتخاذها .

3 . الفلسفة :

يعد التخطيط الاستراتيجي اتجاه و طريقة في الحياة و جزء مهم من العملية الإدارية ، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد و الإجراءات و الوسائل ، إذ لابد للمديرين العاملين في أية مؤسسة من الاقتناع بأنه مفيد و مهم ولابد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة ، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل .

57 . حمادي ، يوسف و فؤاد الشيخ (1995) "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية" مؤتمراً للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (10)، عدد (6)، ص 124-135

4 . الهيكلية :

و هي عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات و الأهداف والسياسات و الاستراتيجيات ، و تعمل أيضاً على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ، و التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها و هي الخطط الإستراتيجية ، والخطط أو البرامج متوسطة المدى ، و الخطط أو البرامج قصيرة المدى ، و المنظمات التي تتبع اللامركزية لابد لها من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها ، و هذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .

المطلب السادس : مراحل وضع الاستراتيجيات و الخطط

تشير عملية وضع الاستراتيجيات أو التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة ، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها وتطوير الاستراتيجيات و وضع الخطوط الأساسية .

أولاً : مرحلة الإعداد

تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات و هي :-

1- التحليل الاستراتيجي

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية و المتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة و الضعف الذاتية الموجودة داخل المنظمة من جهة أخرى⁶¹ .

58 . السلمي، علي (2000) : الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب : مصر ، ص 129-130

و يتضمن التحليل الاستراتيجي بعدين هما :-

أ - تحليل البيئة الخارجية

تعد دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة و التعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق ، و في فترة زمنية محددة و تتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و تحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين⁶² .

ب - تحليل البيئة الداخلية:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ، و مجالات الضعف⁶³ . و تحتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، و ذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، و اختيار البدائل المناسبة لها ، و من العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية ، و العوامل البشرية ، و العوامل المعنوية⁶⁴ .

59 . الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر : الأردن ص158

60 . إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، (2002): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر.ص70

61 . المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية : مصر.ص133

2 - صياغة الإستراتيجية :

الإستراتيجية هي "نمط الأهداف ، و الأغراض والبرامج ، و أعمال السياسات والقرارات والخطط و تخصيص المصادر ، و التي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية)، و لماذا تعمل ؟ و ماذا تريد أن تعمل؟⁶⁵ .

و تبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية ، ويستمد اختيار الإستراتيجية أساساً من نتائج تقويم مصفوفة (SWOT) ⁶⁶ .

و يساعد توافر الإستراتيجية على تحقيق الضمان ، و التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها يومياً تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للمؤسسة ، كما يشجع وجود إستراتيجية واضحة جميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة .

3 - وضع الخطة الإستراتيجية :

و يمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات و هي :-

أ - صياغة رؤية و رسالة المؤسسة :

و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، و نوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"⁶⁷ ، و عند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل ، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد ،

62 . غنيم، محمد: التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان ص459 .

63 . (الدوري، مرجع سابق 157) .

64 . (المرسي، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية 2005: مصر: ص 87) .

فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة المنظمة غاياتها ، استراتيجياتها ، و في نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد⁶⁸ .

ويرى (ضيف المرسى) بأنه يوجد ثلاث مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة و هي : تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة ، و تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي ، و توصيل الرؤية بشكل واضح و جذاب للأطراف ذات الاهتمام⁶⁹ .

أما رسالة المنظمة فتعرف بأنها : الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة ، و تحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق⁷⁰ .

ب . وضع الغايات الإستراتيجية و الأهداف :

تشكل الغايات الإستراتيجية العنصر الرئيسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي حيث تحدد الإطار العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، و تساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية و الرسالة إلى مستويات مرغوبة للأداء ، و من ناحية أخرى فإن الغايات و الأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية و تحديد أولوياتها و أهميتها النسبية، و يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ، و عادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة⁷¹ ، في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، و تتسم بالتحديد الدقيق، و إمكانية القياس و الميل إلى التفصيل .

65 . (أبو الروس،2004:ص28) ..

66 . (مرسي، وآخرون، مرجع سابق ص 103)

67 . العارف، نادية: التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر 2001 ص20).

68 . (المرسي، وآخرون، مرجع سابق ص120)،

ثانيا : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض و التي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها"⁷².

إن تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة و تعقيدا لان طريقة معالجة هذا التحدي و ترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا ، إذ أن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة و حسب و إنما يتعداها إلى فشل الإدارة الإستراتيجية ككل ، و مهما كانت الإدارة ناجحة في البيئة الداخلية و الخارجية مع استخدام نماذج و أدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار و صياغة الإستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب و تنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة .

إن الصياغة تهتم ببيان و تحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ ، كما أن مرحلة التنفيذ تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج و أنها تبنى على أساس العمليات التشغيلية مع التركيز على الفاعلية و الكفاءة ، بينما تركز الصياغة على التنبؤ والتوقع المستقبلي ، و يمكن القول أن صياغة الإستراتيجية بشكل جيد يعد الخطوة الأولى للتنفيذ الفعال ، و أن المدراء الأكفاء غالبا ما يتحركون إلى الخلف و الى الأمام بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها ، إذ أن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعدد خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها .

72 . (الدوري، مرجع سابق ص 293) .

ثالثاً : مرحلة الرقابة وتقييم الإستراتيجية

تهدف عملية الرقابة و التقييم للإستراتيجية إلى التأكد من صحة التفكير و دقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، و تمتد عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية إلى التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، و التأكد من جودة الخطة الإستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي و مطابقته للمخطط المستهدف⁷³ ، كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية ، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و بالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الإستراتيجية .

و يرى الباحث إن التخطيط الاستراتيجي يؤدي دوراً أساساً في تطبيق الجودة الشاملة ، و نجاحها و تحديد متطلبات تطبيقها فهو الدعامة الأساسية ، و المعين لها في مواجهة تحديات المستقبل ، و ما يشوبه من أمور غير محسوبة ، و إنه لا يتيح مجالاً كبيراً للتخمين ، فكل مفردة وفعالية صغيرة أو كبيرة تخضع للدراسة و البحث والتحليل ، و يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مبادئ الجودة الشاملة ، بمعنى أن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على التخطيط وليس العكس صحيحاً .

إن الجودة الشاملة مرحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل ، و بدقة عالية وموضوعية ، و يضم التخطيط جوانب أساسية بدءاً من معرفة وضع المؤسسة السابق و وضعها الراهن ، و المطلوب تحقيقه ، و خطة المؤسسة من أجل تحقيق ما تريده وان خطط الجودة يجب أن تترجم كيفية الإيفاء بمتطلبات الجودة الشاملة من طريق فعاليات متتابعة محكومة بمدى زمني محدد .

73 . (المربي، وآخرون، مرجع سابق ص 405).

إدارة الجودة الشاملة ليست هي بديل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل و رابط لبرنامج التحديث و التطوير لنظام العمل و نشره على كافة المستويات .

المبحث الرابع : استراتيجيات تحسين الجودة

المطلب الأول: - نظريات تحسين الجودة

أولا : نظرية ادوارد ديمينج :

يعتبر صاحب هذه النظرية من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة ، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900م ، و لقد اقنع اليابانيين بتبني و استخدام أساليب الجودة في الصناعة ، و قدم ديمينج نظرية أسمها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان ، و حققت نجاحا ، و لقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة " ديمينج " وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالابتكار في إدارة الجودة الشاملة ، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته و أيضا من اجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة خمس سنوات .

و فلسفة ديمينج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في أربعة عشر مبدأ كما يلي ⁷⁴ :

1 . تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة .

2 . السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة و عدم التوقف عند نقطة معينة .

74 . جودة ، محفوظ أحمد، (2004) ، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .

- 3 . الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار ، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ .
- 4 . التعليم و التدريب المستمر و هذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكمبيوتر .
- 5 . التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .
- 6 . التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض خصائص المرتبطة باستخدام المنتج .
- 7 . شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل .
- 8 . تشجيع العمل بروح فريق واحد ، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات ، و فتح قنوات اتصال بينهم .
- 9 . تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو العيوب و ليس بحجم الإنتاج فقط .
- 10 . إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم و أعمالهم .
- 11 . تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين .
- 12 . تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها .

13 . التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العددية

للعامل المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم .

14 . الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة و مساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع

العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم و رغباتهم في منتج معين .

بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولترشيوات وسمها ب"عجلة ديمنج" و تمر بمرحلة أربعة

مراحل(خطط ، نفذ ، ادرس أو افحص، افعّل تصرف وفق النتائج)، و هي عملية مستمرة لتحسين

الجودة :

1 . افعّل : في هذه المرحلة يتم دراسة و تحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل .

2 . نفذ : يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين و توثيق النتائج .

3 . ادرس/افحص : يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول

مرحلة و التأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة .

4 . افعّل (تصرف وفق النتائج) : يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ، ثم تعود العملية لأول مرحلة

من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها .

ثانيا : نظرية فليب كروسبي :

هو أحد العمالقة في إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ، و لقد أكد على أهمية مشاركة جميع الأفراد في تطوير إجراءات العمل ، و يجب على كل واحد منهم معرفة ، ما هو مطلوب منهم ؟ و لقد حدد خطوط سهلة الفهم لإدارة الجودة الشاملة ، و أسس مدرسة خاصة بتدريب و تعليم و المساعدة على تطبيق إدارة الشاملة .

و لقد وضع كروسبي أربعة أسس لإدارة الجودة الشاملة و هي كما يلي :

الأساس الأول : - تعرف الجودة على أنها توائم و تطابق المتطلبات .

الأساس الثاني : - تحقيق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء .

الأساس الثالث : - تقاس الجودة بمدى تطابقها مع متطلبات أو معايير وليس بمؤشرات أخرى .

الأساس الرابع : - معايير الجودة هو الإنتاج يكون خالي من العيوب .

و إن منهج كروسبي يتكون من أربعة عشر مبدأ وهم⁷⁵ :

1 . التزام الإدارة العليا بالجودة .

2 . إنشاء فريق لتحسين الجودة .

3 . استعمال القياس كأداة موضوعية .

75 . أيمن عبد الفتاح الدقي ، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير - منشورة - الجامعة الإسلامية ، غزة - 2006 ص22

- 4 . تحديد تكلفة الجودة الشاملة .
- 5 . زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- 6 . اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- 7 . التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج .
- 8 . الاهتمام بتدريب و تعليم المشرفين و العاملين على القيام بدورهم في تحسين الجودة الشاملة .
- 9 . إنشاء يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة اللا عيوب" .
- 10 . تشجيع الابتكار الفردي و تحديد الأهداف داخل التنظيم .
- 11 . التخلص من أسباب الأخطاء ، و إزالة معوقات الاتصال الفعال .
- 12 . التعرف على أهمية عملية التحسين و مكافئة من يقوم بتحسين وتطوير الجودة الشاملة .
- 13 . إنشاء مجالس للجودة الشاملة ، هدفها القيام بعملية التنسيق و الاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة .
- 14 . استمرار في عملية تحسين الجودة الشاملة ، وهذا بتكرار العمليات السابقة ، من اجل إعطاء الموظفين تشجيع مستمر لإزالة معوقات الجودة و تحقيق أهداف المنظمة .

ثالثا : نظرية جوزيف جوران⁷⁶ :

عالم أمريكي ولد في البلقان يدير معهد جوران للجودة ، و لديه كتاب مشهور في "الرقابة عن الجودة" ، و يعد مرجع عالمي في هذا المجال و لقد أكد على أهمية تبني و تطبيق أساليب الجودة في كل إدارة و كل قسم على حدا و لقد أكد كذلك على البحث عن الأسباب الداخلية قبل القفز لحل المشاكل ، و كذلك إرضاء العملاء .

و لقد طور نموذج الجودة وأطلق عليها ثلاثية جوران للجودة و هي تشمل ما يلي :

أ - تخطيط الجودة :

تعد أول مرحلة بحيث تركز المنظمة على تحديد عملائها ، و احتياجاتهم ، و أيضا يتم تطوير المنتج و اتخاذ الإجراءات الضرورية لإشباع احتياجات العملاء و توقعاتهم ، وأيضا يتم حصر الإمكانيات المادية للمنظمة ، وتحديد الخطوات العلمية لإنتاج الخدمة أو السلعة ، ومن ثمة تسهل عملية انتقال المعلومات إلى القسم أو الإدارة المسؤولة عن الإنتاج في المنظمة ، وهذه المرحلة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المستقبلية و الحصول على النتائج مرضية في ظل الظروف التشغيلية .

ب - مراقبة الجودة :

هذه المرحلة تبدأ بتحديد مميزات الجودة التي تحتاج إلى قياس، و يؤكد على عملية تحديد وحدات القياس و تكرارها لعملية المراقبة ، من اجل إشباع متطلبات العميل ، وإنشاء جدول للمراقبة ، و هذا من

76 . محمد بن عبد العزيز العميرة، المرجع السابق، ص 37 .

اجل تسهيل مراقبة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من السيطرة علي العملية نفسها ، و من خلال هذه المرحلة يتم فحص و التقويم الفعلي للمنتجات و مقارنتها مع المتطلبات العميل .

ج . تحسين الجودة :

هذه المرحلة يتم وضع الآليات المساندة في أماكنها الصحيحة المناسبة و هذا من اجل تحقيق الجودة بشكل مستمر، ويشمل ذلك توزيع الموارد و تكليف الأفراد ، و أيضا على تشكيل فريق دائم ، يتولى متابعة الجودة و المحافظة على المكاسب المحققة ، و يمكن تنفيذ هذه المرحلة باستخدام الطرق العلمية و الوسائل الإحصائية و المعروفة بأدوات الجودة كالرسم البياني لمراقبة الجودة و الرسم البياني لباريتو و المدرجات التكرارية .

وان أفكار جوران تتلخص في عشر نقاط كما يلي :

- 1 . رفع درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية عملية تحسين و تحديد الاحتياجات .
- 2 . تحديد الأهداف الخاصة بعملية التحسين .
- 3 . الاهتمام بعملية التنظيم من اجل تحقيق أهداف المرجوة ، و هذا من خلال عدد من الإجراءات كإنشاء مجلس للجودة النوعية .
- 4 . الاهتمام بعملية التدريب الموظفين .
- 5 . الاهتمام بانجاز مشاريع تساعد المنظمة في حل مشاكلها .
- 6 . الاهتمام بتقديم تقارير دورية و شاملة عن وضع المنظمة .
- 7 . تشجيع و تحفيز العاملين و حثهم على تحسين الأداء ، وهذا من خلال الاعتراف بانجازاتهم .

8 . الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام المنشأة ، و التركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة

لتوصيل النتائج الأقسام معينة .

9 . الاهتمام بتوثيق البيانات و تسجيلها على شكل البيانات .

10 . الاهتمام بعملية التوسيع و ذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظم

منظمة و عملياتها المختلف .

المطلب الثاني : أهمية تطبيق استراتيجيات تحسين جودة المخرجات

من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة لإستراتيجية تحسين المخرجات فان ذلك يعتبر مهما لتحسين كل عناصر العملية التعليمية التي تشمل المنهج الدراسي و الوسيلة التعليمية و المعلم و الطالب و الموظفين و البيئة التعليمية و لهذا تأتي أهمية ذلك ممن خلال ⁷⁷ :

- 1 - عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة و أنه أحد سمات العصر الحديث .
- 2 - ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالإنتاجية و واستمراريتها و تحسين مخرجات العملية التربوية .
- 3 - شمولية نظام إدارة الجودة الشاملة للمجالات كافة .
- 4 - تدعيم إدارة الجودة الشاملة لعملية التحسين المستمر في التعليم العالي .
- 5 - العمل على تطوير قيادات إدارية للمستقبل .
- 6 - زيادة العمل و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و التقليل من الهدر و الفاقد .
- 7 - إجراء المزيد من التحسينات والتطوير المستمر في العملية التربوية المبنية على تطلعات المستفيدين من خدمات هذه المؤسسات .

77 . محجوب، بسمان فيصل 2003 ، (إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية . القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص126

8 - ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي .

إن تطبيق استراتيجيات تحسين جودة المخرجات من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى :

1 - تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي .

2 - رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية .

3 - تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات .

4 - تحسين مخرجات النظام التعليمي .

5 - إتقان الكفاءات المهنية .

6 - تطوير أساليب القياس والتقويم .

7 - تحسين استخدام التقنيات التعليمية .

ومن هنا فإن أهميتها تأتي من خلال سعي هذه المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية

الحديثة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير و التطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم

، فهي عبارة عن قرية صغيرة و حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق

العالمية التي تسعى للتميز و الجودة⁷⁸ .

78 . الشاروك، زهير محمد (1994) . الجامعة المنتجة ومصادر تمويلها، الندوة العلمية والتربوية العاشرة لجامعة الموصل، العراق ص7

المطلب الثالث :- تحسين و تطوير عناصر العملية التعليمية

أولاً: تطوير المناهج التعليمية وتحسينها :

التحسين و التطوير والتغيير في المناهج التعليمية : يشير مفهوم تحسين المناهج إلى إدخال تعديلات معينة على بعض أجزائها دون تغيير المفاهيم الأساسية أو الهيكل العام لها ، فالتحسين يعني توسيع الإدراك الحالي للمناهج و نظامها ، و ذلك كالتغيير في الأهداف و في طريقة صياغتها ، أو إضافة بعض الأفكار والخبرات إلى المحتوى المنهجي ، أو إعادة تنظيم خبراتها وموادها ، أو إيجاد الروابط بين هذه الخبرات ، بعضها البعض ، أو بينها وبين خبرات من مادة دراسية أخرى ، أو تحسين استراتيجيات التدريس المتبعة و إضافة استراتيجيات جديدة إليها ، أو تحسين نظام التقويم المتبع أما مفهوم تطوير المناهج التعليمية فقد ارتبط بمفهوم المنهج لأن تطوير المنهج لا ينفصل أساساً عن مفهوم التطوير في حد ذاته ، فالمناهج التعليمية بمفهومها العام كانت عبارة عن مجموعة المعلومات و الحقائق و المفاهيم و الأفكار التي يدرسها التلاميذ أو الطلاب في صورة مواد دراسية و بالتالي فتطوير المناهج التعليمية وفقاً لهذا المفهوم كانت تنصب على تعديل و تطوير المقررات الدراسية بشتى الصور والأساليب ، و على هذا الأساس فإن التطوير وفقاً للمفهوم الحديث ، ينصب على الحياة المدرسية بشتى أبعادها و على كل ما يرتبط بها ، فلا يركز على المعلومات في حد ذاتها ، و إنما يتعداها إلى استراتيجيات التدريس و تكنولوجيا التعليم و الكتاب المدرسي و الإدارة المدرسية ونظم التقويم ، ثم إلى التلميذ أو الطالب نفسه و البيئة التي يعيش فيها ، و المجتمع الذي ينتمي إليه .

و قد عرفها سعادة بأنها " لتغيير الكيفي المقصود و المنظم الذي يحدثه المختصون في جميع مكونات المنهج ، و الذي يؤدي إلى تحديث المنهج و رفع مستوى كفاءته في تحقيق أهداف النظام التعليمي ⁷⁹ .

و عرفها السيد بأنها " عملية صنع قرارات منهجية ، و مراجعة هذه القرارات على أساس تقويم مستمر و متتال ، أو هي عملية ترجمة المواصفات التخطيطية المقترحة للأهداف و المعرفة و الأنشطة المنهجية إلى واقع محس متمثلا في وثيقة تربوية مكتوبة يطلق عليها المنهج ، أو هي عملية تحسين ما أثبت تقويم المنهج حاجته إلى التحسين من عناصر المنهج أو المؤثرات عليه ، و رفع كفاية المنهج على وجه العموم في تحقيق الأهداف المنشودة ، أو هي عملية الوصول بمستوى المناهج الدراسية إلى أفضل صورة ممكنة حتى تتحقق الأهداف التربوية المنشودة على أحسن وجه وبطريقة اقتصادية في الوقت والجهد و التكلفة ⁸⁰ ، تمر عملية تطوير المناهج التعليمية بجملة من الخطوات و هي :

1 - الإحساس بضرورة تطوير المناهج التعليمية :

و ذلك من خلال تسليط الأضواء على نواحي القصور التي تعانيها المناهج القائمة ، و ما يترتب على هذا القصور من نتائج سلبية ، و عرض دعوات التجديد و التطوير المنبعثة من داخل المؤسسة التربوية و من خارجها ، و عرض أهداف التطوير و ما تحققه للناشئة والمجتمع ، إلى أن تتشكل لدى كثير من الناس القناعة بضرورة التطوير .

79 . جودت أحمد سعادة ، وعبد الله محمد إبراهيم (2001) تنظيمات المناهج وتخطيطها وتطويرها ، دار الشروق ، عمان . ص 392 - 393 .

80 . محمد السيد علي (2011) اتجاهات وتطبيقات حديثة في المناهج وطرق التدريس ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن . ص 24 .

2 - تحديد الأهداف وترجمتها إلى معايير :

إن تحديد أهداف التطوير هي الخطوة الإجرائية الأساسية للتطوير بعد تعميم الإحساس بالحاجة إليه من خلال الخطوة السابقة ، فهي التي تحدد معالم خطة التطوير و مراحلها ، و تحدد محتوى المناهج التعليمية و طرائقها و وسائلها وأساليب تجريب المناهج المطورة ، و متابعتها و تقويمها .

3 - اختيار وتنظيم محتوى المناهج التعليمية المطورة :

بعد اختيار محتوى المناهج المطورة في ضوء الأهداف التي تم تحديدها ، و وفق المعايير الأساسية كارتباطها بالأهداف ، و واقع المتعلمين ، و مراعاة ميولهم و مستواهم ، إضافة إلى اتزانها من حيث الشمول و العمق و الصدق ، و مناسبة الوقت المتاح لتعلمها ، كما يتم تنظيم المحتوى ، و ترتيب موضوعاته بشكل يتحقق في هذا التنظيم ، تماسك المادة و ترابطها و تكاملها ، و سهولة تعلمها من قبل المتعلمين ؛ وهذا يعني تحقيق نوع من التوازن بين التنظيم المنطقي و السيكلوجي للمادة ، مع التذكير بمعايير تنظيم المحتوى ، الاستمرار و التكامل والمرونة .

4 - اختيار استراتيجيات التدريس :

و في هذه المرحلة يتم تحديد استراتيجيات و أساليبه المناسبة لكل موضوع من موضوعات المادة على أن تتسع تلك التدريس الاستراتيجيات و الأساليب بمناسبتها للمحتوى ، و انسجامها مع الأهداف ، و إثارتها لدافعية المتعلمين ، و إتاحتها الفرصة لمشاركتهم الإيجابية في التعلم⁸¹ .

81 . مها بنت محمد العجمي (2001) المناهج الدراسية أسسها ، مكوناتها ، تنظيماتها ، وتطبيقاتها التربوية ، ط 1 ، مكتبة الملك فهد ، الرياض . ص 364 - 365 .

ثانيا : تحديث وتطوير البنية التحتية و الوسائل التعليمية

تحديد الوسائل التعليمية تكنولوجيا التعليم : تتطلب المناهج التعليمية المطورة منظومة من الوسائل و التقنيات التعليمية التي تساعد كلا من المعلمين و المتعلمين على تحقيق الأهداف المحددة ، فقد تدخل موضوعات جديدة على المناهج المطورة تستدعي استخدام مصوّرات أو أفلام أو تسجيلات أو أقراص مدججة أو بطاقات و لوحات جديدة تسهم في تسهيل تعليمها و تعلمها ، و هذا ما يتطلب توفير الأجهزة التقنية الضرورية لبعض المواد التعليمية ، كأجهزة العرض الثابتة و المتحركة ، و البرامج والأفلام التعليمية ، و هذه الوسائل والأجهزة و التقنيات التعليمية ، مكون لا يقل أهمية عن سائر مكونات المناهج التعليمية الحديثة⁸².

و من مبررات تطوير المناهج التعليمية قصور في تكنولوجيا التعليم المستعان بها في المناهج التعليمية ، إذ قد تكون تكنولوجيا التعليم المستخدمة غير كافية من جانب ، أو غير دقيقة من جانب آخر فعلى سبيل المثال قد يقتصر الكتاب المدرسي في مجال التاريخ على الخرائط الزمانية و يهمل الصور والأشكال التوضيحية الإحصائية ، أو قد يقتصر كتاب الجغرافيا على الخرائط دون غيرها من الأشكال والرسوم التوضيحية ، أو قد تكون تكنولوجيا التعليم المستعان بها غير صحيحة أو غير دقيقة في بعض جوانبها ، كل ذلك يستوجب إعادة النظر في تكنولوجيا التعليم المستخدمة من أجل تطويرها داخل المناهج التعليمية ، و كذلك عدم كفاية النشاطات التعليمية بالنسبة للمناهج التعليمية ، فقد يلاحظ على المناهج التعليمية اقتصارها على ما يقوله المعلم أو الأستاذ إلى التلاميذ أو اكتفائها بما يدور داخل قاعة الدراسة من نشاط يقوم به التلاميذ أو الطلاب ، أي بما يعرف بالنشاطات التعليمية الصفية ، ولا تهتم المناهج بالنشاطات

82 . المرجع السابق ص 365

التعليمية اللا صفية داخل المدرسة مثل استخدام المكتبة المدرسية والقيام بالتجارب العملية اللازمة أو ممارسة هوايات أخرى في الورش التعليمية أو عمل معارض أو عمل مجالات حائطية أو القيام بزيارات ميدانية و رحلات تعليمية و غير ذلك من النشاطات البيئية ، كل ذلك يتوجب إعادة النظر في تخطيط المناهج التعليمية من أجل الاهتمام بتلك الأنواع من النشاط و تحقيقها في البرامج المقررة⁸³ .

ثالثا : تحسين وتطوير إمكانيات وقدرات أعضاء هيئة التدريس

يمثل الأستاذ الجامعي أهم عناصر المنظومة التعليمية الجامعية حيث إنه المنوط به القيام بأهم أدوارها في مجالات : (التعليم ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ، و زادت أهمية الجوانب الإدارية و متابعة التنمية المهنية مع ظهور مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي بما لها من تأثيرات إيجابية واضحة على منظومة التعليم ، حيث اتضحت تأثيرات حركة الاعتماد ، و ضمان الجودة في هذا المجال ، بتنمية روح الفريق ، و العمل الجماعي ، و التعاون بين الأعضاء لإنجاز المهام المشتركة ، و حتى المهام التي يمكن إنجازها على المستوى الفردي ، سواء كانت تلك المهام تدريسية ، أو بحثية ، أو الخدمة المجتمع الجامعي ، و المجتمع الخارجي ، بحيث أسهم ذلك في إظهار الطاقات الكامنة لديهم ، فضلاً عن اكتسابهم العديد من الخبرات و المهارات ذات العلاقة بمعايير و مؤشرات الجودة والاعتماد في مجالات تخصصهم ، و إطلاعهم على خبرات المؤسسات المماثلة التي في سبيلها للاعتماد ، أو التي حصلت عليه بالفعل ، و ما طرأ من تحسين وتطوير في برامجها الأكاديمية ، و مقرراتها ، بالإضافة إلى اكتسابهم خبرات ومهارات النقد الذاتي ، و التقويم الداخلي الموضوعي من خلال مشاركتهم في الفحص و التقويم الداخلي (الذاتي) ، كما أنهم أصبحوا أكثر دراية و معرفة بالجوانب الإيجابية و كذلك الجوانب السلبية في البرامج المشاركين في تنفيذها ، و في

83 . حلمي أحمد الوكيل ، محمد أمين المفتي (1999) المناهج ، المفهوم ، العناصر ، الأسس التنظيمات ، التطوير ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة . ص 172

أقسامهم الأكاديمية ، و في كلياتهم و جامعاتهم مما يدفعهم إلى المشاركة في تدعيم جوانب القوة و معالجة جوانب الضعف ، مما انعكس على تنميتهم مهنيا و تحسين كفاءتهم ، و فعاليتهم من خلال الإطلاع على الجديد في تخصصاتهم ، و استخدامهم لمختلف مصادر المعرفة ، و التعلم ، و توظيفهم للتكنولوجيا التعليمية لتحسين أدائهم المهني ، و البحثي ، و الوعي بقضاياهم أعضاء هيئة التدريس لك مثل العبء التدريسي ، و الإنتاجية العلمية ، و المشاركة و المحاسبة ⁸⁴ .

و يحدد القادري مجالات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الآتي ⁸⁵ :

- 1 - تنمية القدرة التدريسية و تحسين الممارسة التعليمية .
 - 2 - تنمية القدرة البحثية .
 - 3 - تنمية القدرة على تطوير البرامج التعليمية .
 - 4 - تنمية القدرة على الإرشاد و التفاعل الإنساني و خدمة المجتمع .
 - 5 - تنمية القدرة على إدارة الوقت و ضغوط العمل واتخاذ القرارات و حل المشكلات .
 - 6 - تنمية القدرة على توظيف التكنولوجيا التربوية الحديثة بشكل فعال .
- و يعد مستوى الأداء التعليمي للمعلم الجامعي محكاً أساسياً للحكم على مدى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية ، و لذا من الضروري تحديد إطار مرجعي لمعايير الممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي تقوم على أساسه مؤسسات التعليم العالي بتطوير الأداء في المجال التعليم حيث يعد الأستاذ الجامعي الركيزة الأساسية للعملية التعليمية بل محورها الأساس ، و العامل الرئيس في نجاح الجامعة في تحقيق

84 . زيدان ، همام بدر اوي (2005) ، دور نظم الاعتماد في تجويد الأداء الجامعي ، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي ، المنامة ، مج (2) ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، ص 833 .

85 . القادري ، سليمان أحمد (2005) ، المدخل المنظومي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الخامس ، المدخل المنظومي في التدريس والتعليم " ، القاهرة ، مركز تطوير تدريس العلوم ، جامعة عين شمس ، ص 119 .

أهدافها التي من أجلها أنشأت ، فلا يمكن قيام جامعة دون أساتذة جامعيين ينفذون برامج الجامعة الأكاديمية بصورة حقيقية ، فهم الذين يعدون الطلاب الإعداد العلمي السليم و يبنون شخصياتهم بناء متوازناً ، و يزودونهم بالخبرات اللازمة لهم حاضراً و مستقبلاً بما امتلكوا من قدرات تعليمية و مهارات تربوية مناسبة ، وعليهم يقع عبء إعداد القوى البشرية وتدريبها في عصر يزداد فيه التأكيد على أهمية الإنسان كمصدر للثروة و تحقيق التنمية الشاملة⁸⁶ .

و لما كان عضو هيئة التدريس احد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولاً إلى التميز و جودة المخرجات ، و خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة ، الذي يشهد ثورة معرفية و تكنولوجية هائلة وتنوعاً في أساليب التدريس الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإنه أصبح لازماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم و التطوير التي تمارس بشكل مستمر ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة الجامعية و مخرجاتها⁸⁷ .

فالتقويم الدوري لعضو هيئة التدريس يمكنه من الوقوف على جوانب القوة و الضعف في أدائه ، و من ثم تدعيم جوانب القوة ، و معالجة جوانب الضعف في الأداء من خلال طرق ووسائل متعددة مثل التعلم الذاتي و الدورات التدريبية المختلفة لتحسين الأداء حسب ما تقتضي الحاجة .

و لكي يستطيع الأستاذ الجامعي القيام بمهامه بنجاح ، لابد له من امتلاك الكفايات اللازمة و الضرورية لحمل عبء هذه الرسالة ، فلم يعد يكفي أن يتقن مادته العلمية بل أصبح من الضروري أن

86 . سنقر ، صالحة (2000) ، التعليم العالي في سوريا من عام 1970 وحتى 2000 وتوجهاته المستقبلية دمشق ، وزارة التعليم العالي .

87 . أبو الرب ، عماد ، قداشه ، عيسى (2008) ، تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي : المجلة الدولية لضمان الجودة في التعليم العالي ، اليمن ، ج (1) ع (1) ، 2008 ، ص 2

يكون متمتعاً بكفايات شخصية متكاملة و قدرات خلاقة ، و معدداً إعداداً جيداً علمياً و ثقافياً و مهنيًا ، و قادراً على فهم حاجات طلابه و على توجيههم و إرشادهم لتيسير مشاركتهم الفعالة و حفز تعلمهم ، و قادراً على استخدام أفضل الوسائل و الأساليب التقديم مادته التي يقوم بتدريسها كما أصبح عليه أن يساعد طلابه على الوعي بمشكلات مجتمعاتهم و الإسهام في حلها و تعويدهم الانضباط الذاتي و احترام الآخر ، هذا بالإضافة إلى قدرته على تنمية ذاته و تحديد معلوماته ⁸⁸ .

و التدريس يعد من أهم الأدوار التي يقوم بها الأستاذ الجامعي ، ولذا لا بد أن تسعى إدارة الجامعة إلى البحث عن الوسائل والطرق المختلفة لتقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئتها التدريسية بغية تطوير الجوانب المهنية و الأكاديمية لديهم ، و الارتقاء بالمستوى العلمي لخريجها مما يسهم في تحقيق رضا المستفيدين الداخليين (الطلاب - الهيئة التدريسية) ، و الخارجيين (مؤسسات العمل ، وهذا بدوره يتطلب اعتماد مجموعة من المعايير المرجعية للقيام بعملية تقويم و تطوير الأداء التدريسي بما يتناسب مع حاجات المستفيدين الداخليين و الخارجيين ، و هنا تبرز الحاجة لوجود معايير تضمن القيام بعملية التقويم في كل مرة ليكون هذا المعيار مرجعاً للتطوير المستمر للأداء ، و قابلاً للاستخدام من قبل الجامعة و طلابها و أعضاء هيئتها التدريسية على حد سواء في سبيل الوصول إلى جودة الأداء ⁸⁹ .

و لذا اعتمدت الدول المتقدمة و النامية على حد سواء مجموعة من المعايير التقويم أبعاد الأداء المهني

و الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي أطلق عليها معايير الجودة و الاعتماد الأكاديمي ، و لقد

88 . الحلبي ، إحسان محمود ، سلامة ، مريم عبد القادر (2005) ، تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي ،

دراسة مقدمة في ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي ، السعودية، جامعة الملك عبد العزيز ، 19 - 21 ذي الحجة ص 2 .

89 . كتعان ، أحمد علي (2000) ، تطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة : مقياس مقترح لتقويم الأداء التدريسي وتطويره في كلية التربية بجامعة دمشق ،

المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر ، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مج (1) ، القاهرة ، مركز تطوير التعليم الجامعي ، جامعة عين شمس ، ص

237 ، 238 .

انعكست تأثيرات حركة الاعتماد على هذا المجال في تحديد ووضوح أهداف البرامج والمقررات الأكاديمية ،
و بنائها في ضوء الاحتياجات ، و توازن مكوناتها النظرية و التطبيقية ، و التوافق فيما بين الأهداف و
المحتوى ، و الأنشطة و الخبرات الميدانية ، و تأكيدها على العمليات ، و المهارات و نواتج التعلم فضلا
عن استخدام طرق تعليم تعتمد على فاعلية التعلم و توظيف تكنولوجيا التعليم .

و لقد سعت العديد من جامعات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء لتنمية قدرات أعضاء هيئة
التدريس بها ، من خلال إنشاء مراكز أو وحدات ذات طابع خاص تهتم بتنمية قدرات الأعضاء ، و كان
في مقدمة تلك الجامعات على المستوى العالمي جامعات الولايات المتحدة الأمريكية و إنجلترا و ذلك في
الثمانينيات من القرن العشرين ثم تبعتها جامعات ألمانيا و هولندا و السويد ، حيث اهتمت هذه الجامعات
بالقيام بالعديد من المشروعات البحثية لإعداد و تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى تقييم
البرامج الخاصة بتنمية القدرات القائمة بالفعل و التي تقدمها الجامعات بهدف تطوير هذه البرامج⁹⁰ .

و تقوم هذه المراكز و الوحدات ذات الطابع الخاص بتنظيم العديد من البرامج و الدورات التدريبية
لأعضاء هيئة التدريس لتنمية قدراتهم ، و التخطيط لأي برنامج تدريبي يتطلب تحديد الاحتياجات
التدريبية للمتدربين و متطلباتهم بدقة ، و من ثم صياغة أهدافه التي في ضوءها يتم تقييم المتدربين و البرنامج
لتطويره ، فمن خلال تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس يمكن تعرف نواحي الضعف والقصور في
قدراتهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم ، و من ثم علاجها و التغلب عليها ، و تعرف نواحي القوة و تنميتها و
دعمها ، كما أن تحديد الاحتياجات يؤدي إلى استمرارية التقييم الذاتي و يسمح بالتقييم المستمر للوصول

90 . حداد ، محمد بشير (2007) ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، دراسة مقارنة ، القاهرة ، عالم الكتب . ، ص 137

إلى تحقيق الأهداف ، و مواكبة المستجدات المتغيرة في الاحتياجات وفقاً للمستجدات المحلية و الإقليمية و العالمية و من ثم تحقيق التنمية المهنية المستدامة⁹¹

و لهذا فإن الجامعات الفاعلة تسعى لإعداد البرامج التطويرية لأعضاء هيئة التدريس ، و من أهداف المشروعات التطويرية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات الجامعية ما يأتي⁹² :

1 - رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية .

2 - تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في التواصل مع الطلاب و الزملاء و الإدارة بشكل يساعد على تحقيق مناخ أفضل للعمل الجامعي .

3- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الأمور المهنية المتعلقة بالعملية التعليمية و البحثية .

4 - تنمية المهارات الإدارية و أساليب اتخاذ القرارات لدى الراغبين في تقلد المناصب الجامعية .

المطلب الرابع : أسباب نجاح و فشل استراتيجيات تحسين الجودة بمؤسسات التعليم العالي

أولاً : أسباب نجاح الاستراتيجيات بالمؤسسة التعليمية⁹³

1 . حث الجهات المشرفة علي التعليم العالي علي العمل في إطار موحد و المشاركة في إعداد الخطة و تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

2 . أن يكون للخطة أهداف من شأنها تطوير و تنمية إمكانيات الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة .

3 . مرونة الخطة الإستراتيجية بحيث يسهل تغييرها و تطويرها و الزيادة و النقصان منها .

91 . المرجع السابق ، ص 158 .

92 . تمام ، شادية عبد الحليم ، عفيفي ، أميمه مجد (2009) ، فعالية برنامج تدريبي مقترح في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، المؤتمر الدولي السابع ، التعليم في مطلع الألفية الثالثة : الجودة - الإثابة التعلم مدى الحياة ، 10 - 19 يوليو ، القاهرة ، ص 1133 .

93 . إباد علي يحيى الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، الجامعة الإسلامية- غزة، سنة 2006، ص 71

4 . أن تكون الخطة مبنية علي دراسة واقعية متكاملة نابعة من بيئة العمل و بعيدة عن التخمين و الحدس .

5 . أن تكون الإدارة العليا بالمؤسسة تقبل فكرة التخطيط الاستراتيجي .

6 . القناعة الكاملة لجميع مدراء المؤسسة بالخطة الإستراتيجية و المساهمة في تنفيذها و تسهيل الإجراءات .

7 . وجود الإمكانيات المادية المناسبة لنجاح الخطة .

ثانيا: معوقات و أسباب فشل الخطة الإستراتيجية⁹⁴

- 1 . عدم تجاوب الإدارة العليا للمؤسسة بالخطة الإستراتيجية .
- 2 . ضعف في الإمكانيات المادية المتوفرة .
- 3 . عدم التزام بعض الموظفين و الإدارات بالخطة الإستراتيجية .
- 4 . وجود المركزية المفرطة في المؤسسة .
- 5 . عدم وجود خطة إستراتيجية واضحة الأهداف و الرؤية المستقبلية .
- 6 . اعتماد المؤسسة بالكامل علي الجهات الخارجية لإعداد الخطة .
- 7 . عدم قابلية وجود التنوع و الخبرات الكافية للموارد البشرية مما يجعل هناك مقاومة كبيرة للتغيير .
- 8 . خوف بعض الإدارات من فشل الخطة مما يؤدي إلي إرباك الموظفين و إصرارهم علي التشبث بالنظام القديم .
- 9 . التمسك بالإجراءات الروتينية الطويلة التقليدية المعقدة عند تنفيذ الخطة مما يجعلها تتأخر في التنفيذ
- 10 . عدم إشراك التقنيات الجديدة و الحديثة في الخطة الموضوعة .

91 . المرجع السابق ص 71 - 72 .

المطلب الخامس : صعوبات تحسين جودة مخرجات التعليم العالي

أولا : الصعوبات العامة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي

الصعوبات و التحديات التي تواجه التعليم العالي كثيرة ، مثل حرية التعليم للجميع ، نري أن هناك صعوبة في تطبيقه على أرض الواقع بسبب التكاليف المرتفعة لعملية التعليم العالي ، في ظل الظروف المالية الصعبة ، و التحدي الآخر ناجم عن المؤسسات التعليمية و ما يتعلق بجودة العملية الأكاديمية و التربوية ، وكذلك التحديات المتعلقة بالإشراف على المؤسسات التعليمية ، والتحديات المتعلقة بالتمويل التي هي مسبب أساسي في أزمات الجامعات المستمرة التي تؤثر بشكل مباشر علي المجال الأكاديمي ، و مجال البحث العلمي⁹⁵ ، و التي تؤثر علي جودة الخريجين ، وكذلك المشاكل من ضعف تمويل عملية البحث العلمي التي تعتبر أساسية في عملية تطور التعليم و كذلك توجد عوامل أخرى مثل⁹⁶ :

- 1 - التحديات المرتبطة بعوامل ديموغرافية .
- 2 - التحديات المرتبطة بسياسات التوظيف في القطاع الحكومي .
- 3 - التحديات المرتبطة بسمات العمالة الوطنية و العمالة الوافدة .

95 . (الشيخ عيد ، أمن ، " صكوك الاجارة ودورها في تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني " ، غزة ، 2014 م ، ص 60)

96 . (عبيد ، أحمد بن سليمان ، " تحديات سوق العمل في دول مجلس التعاون الخليج العربية وإمكانيات واجهتها " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2004 م .: ص 20)

و عملية التوسع في التعليم يجب أن تكون مدروسة بعناية حتى لا تأتي بأثر سلبي على الخريجين و العملية التعليمية بشكل عام علي حساب جودة مخرجاتها ، حيث يسهم التوسع في التعليم في زيادة النمو الاقتصادي الكلي من خلال العناصر الأربعة الآتية⁹⁷ :

- 1 - صنع قوة عاملة أكثر إنتاجية مع إمدادها بكل ما تحتاجه من معرفة ومهارة .
 - 2 - توفير فرص عمالة و توظيف للمدرسين وعمال المدارس و البناء ، وكذلك العمالة المرتبطة بالعملية التعليمية .
 - 3 - تأهيل طبقة من القادة المتعلمين ليحلوا محل الأجانب سواء في الحكومة أو الاتحادات و النقابات والمشروعات الخاصة و المهنية .
 - 4 - توفير نوع من التدريب والمهارات الأساسية والتشجيع علي قول الاتجاهات الحديثة للمجتمع .
- فالتعليم السريع لا بد منه للفقراء في معظم الدول النامية لأنه هو طوق النجاة من الفقر⁹⁸ ، و إذا صلحت العملية التعليمية نستطيع إصلاح المجتمع و يصبح مجتمعا متطورا يبي احتياجاته على أسس علمية و معرفية و يمكن إجمال خصائص هذا المجتمع المعرفي " في المعرفة التخصصية و العمل في فريق ، و منظمات التعلم ، و الاستقصاء ، والتعلم المستمر ، و تقنيات الاتصال و المعلومات ، و العولمة ، و ضمان الجودة⁹⁹ يتوقف تطوير التعليم الجامعي بما يخدم احتياجات سوق العمل على تطوير الإدارة الجامعية و تحسين جودة نظام التعليم بما يتناسب و متطلبات المنافسة في عصر العولمة ، فالتنافس هو السمة الأساسية لهذا العصر و هي تنعكس على النظام الجامعي بحيث نرى الجامعات تتنافس فيما بينها و الأقسام داخل

97 . (تودارو ، ميشيل ، التنمية الاقتصادية ، دار المريخ ، القاهرة ، 2006 - 2009 : ص 384) .

98 . المرجع السابق .

99 . (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 7 - 2002 : 6 : UNDP) .

الجامعة تتنافس فيما بينها أيضا ، بالإضافة إلى التنافس بين أعضاء الهيئة التدريسية ، و عندما يحصل هذا التنافس في ظل استقلالية الجامعات و الحرية الأكاديمية ، فانه يؤدي إلى بقاء الأصلح و نهاية الأسوأ ، و الالتزام بمعايير الجودة و الاستحقاق ، و إلى تكوين قنوات اتصال بين الجامعات و مؤسسات المجتمع الإنتاجية و الخدمية كما هو موجود حاليا في مجال الطب ، حيث يعمل الأساتذة و الطلبة في المستشفيات الجامعية و غيرها¹⁰⁰ .

و هناك العديد من المشاكل التي تواجه الجامعات غير الربحية ، و تجعلها غير قادرة على تقديم خدماتها على أكمل وجه ، فهي تعتمد في موازنتها على القروض والمنح الخارجية من الدول العربية و الأجنبية ، لهذا تكمن هذه المشاكل في عدم وجود مصادر تمويل مستمرة لضمان تقديم خدماتها بأسعار مدعومة ، و تعمل هذه المؤسسات على الحصول على موازنتها التطويرية من خلال مساعدات و منح مقدمة من أفراد و مؤسسات و دول عربية و أجنبية خاصة فيما يتعلق بتمويل بناء المباني و شراء الأجهزة ، في حين تعتمد على تمويل موازنتها التشغيلية بالدرجة الأولى على رسوم الطلبة¹⁰¹ .

ثانيا : الصعوبات التي تواجه الأقسام العلمية بمؤسسات التعليم العالي

الأقسام العلمية هي الأساس والعمود الفقري للعملية التعليمية و جودة المخرجات و تحسينها و تطويرها يتم عبر الأقسام العلمية كما أن الخطط الإستراتيجية تنفذ عبر الأقسام و لهذا كان من الضروري الوقوف على أوجه القصور و المشكلات التي تعاني منها الأقسام العلمية بمؤسسات التعليم العالي و تقوية البنية العلمية و من أهم هذه المشكلات :

100 . (الربيعي ، مجد ، " الجامعات العراقية واحتياجات سوق العمل ، المؤتمر الوطني العراقي " ، 6 - 4 - 2008 م . : ص 6)
101 . " محمود منصور أبوعود ، مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق الفلسطيني ، رسالة ماجستير - منشورة - جامعة الأزهر - غزة 2016 .

- غياب الرؤية والرسالة الواضحة والطموحة و المواكبة للتطورات العالمية و التغيرات المتسارعة ، إلى جانب الغموض في صياغة الأهداف و الممارسات .
- غياب جو المنافسة بين الأقسام الأكاديمية سواء في الجامعة الواحدة أو على مستوى الجامعات الأخرى ، و اتساع الفجوة في جودة الأداء و المخرجات من قسم لآخر .
- ضعف المواءمة بين مخرجات القسم الأكاديمي و حاجات المجتمع و طبيعة المهن المطروحة .
- إغفال الشراكات بين الأقسام و مؤسسات المجتمع و أرباب العمل مما يحدث خلل في نوعية الخريجين و مدى مواءمتهم للفرص الوظيفية ، كما يفقد القسم الأكاديمي فرصة الحصول على تغذية راجعة من تلك الجهات.
- المركزية المسيطرة على عملية صنع القرارات و اتخاذها .
- عدم توفر قواعد بيانات في الأقسام مما يحد من فاعلية تصميم البرنامج الدراسي و عمليات التحسين والتطوير .
- جمود اللوائح التنظيمية وقدم النظم الإدارية والمالية المأخوذة بها .
- مقاومة التعبير المؤدي إلى التطوير و التحسين¹⁰² .
- و يضيف د. فاضل ، ثلاثة أنواع من التحديات التي تواجهها الأقسام الأكاديمية وهي¹⁰³ :

102 . حورية بنت المسعودي ، مرجع سابق ، ص2 - 33 .

103 . فاضل ، مها قاسم احمد ، الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة والاعتماد ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى 2011 ص66

1 - تحديات تمس مدخلات الأقسام :

منها التقليدية و النمطية التي تظهر في التخطيط و البرامج الدراسية و نظم التعيين و إعداد و تنمية أعضاء هيئة التدريس و غياب تخطيط القوى العاملة بالأقسام الأكاديمية و الإدارات المساندة .

2 - تحديات تمس العمليات الأكاديمية داخل الأقسام :

منها غياب التخطيط الاستراتيجي و افتقار الأقسام إلى إستراتيجية مستقبلية و عدم التطوير في برامجها و مناهجها و خططها الدراسية بما يتماشى مع التطورات و يلي متطلبات القسم و تداخل المساقات و تكرارها في بعض الأقسام و ضعف نظام التوجيه و الإرشاد الطلابي و كذلك افتقار بعض أعضاء هيئة التدريس للخبرة و التأهيل المهني ، و عدم التنوع في أساليبهم التدريسية و القصور في تطوير و تنوع أساليب التقويم و معايير المستخدمة لقياس الأداء الإداري و الأكاديمي و ندرة استخدام التقنية الحديثة و التكنولوجيا في عمليات التعليم و التعلم مما يؤدي إلى قصور في المهارات المهنية التي يكتسبها الخريج مستقبلا .

3 - تحديات تمس مخرجات الأقسام الأكاديمية :

منها قلة الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس ، و بطء توليد المعرفة ، و إغفال ضرورة التحول نحو مجتمع المعرفة بالإضافة للازدواجية في التخصصات التي تقدمها الجامعات .

و لهذا فإن الباحث يرى أن تنفيذ الجودة و تحقيقها أصبحت ضرورة لمؤسسات التعليم العالي لتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية العلمية والبحثية و تقديم خدمات تعليمية ذات جودة تحقق رضا المستفيدين و تأهيل الكوادر البشرية المزودة بالمهارات و الخبرات التي يحتاجها سوق العمل .

إن الاعتماد الأكاديمي و الذي يأتي كمرحلة لاحقة لتحقيق الجودة يساهم بصورة ملموسة في تحقيق كفاءة تلك الجامعات في الناحيتين الإدارية و الأكاديمية و يعمل على ضمان جودها و استمرار حسين العمل بها ، و ضمان إعداد خريجين متميزين يتقنون المهنة ، كما يعزز سمعة الجامعة ، و تهتم به كثير من الشركات و المؤسسات باعتباره مؤشرا جيدا على نوعية الجامعة و جودة برامجها وحتى يتم التطوير المنشود لابد من البدء بالقسم الأكاديمي فالارتقاء بالجامعة و تحقيق الجودة فيها لا يمكنها الانطلاق إلا من خلال التركيز على الأقسام الأكاديمية بصفقتها قاعدة الارتكاز¹⁰⁴ .

المبحث الخامس : سوق العمل و علاقته بالتعليم العالي

لقد توصل المؤتمر الثاني للتعليم العالي حول مخرجات التعليم العالي و سوق العمل المنعقد في جامعة الدول العربية الفترة من 12 الى 13 مارس 2015 إلى نتائج تختص بعدم ملائمة مقررات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل و قد أوصى المؤتمر بضرورة تحديث المقررات الدراسية بصورة دورية (لا تزيد عن خمس سنوات) بما يمكن المتخرجين من اكتساب المعارف و المهارات المناسبة و خصوصا ما يتعلق في مهارات الحاسوب و مواكبة التطور العالمي في المناهج و طرق التدريس خصوصا في تخصصات العلوم الإدارية و المالية و الخروج من أسلوب التلقين إلى أسلوب البحث و المشاركة و التفاعل لتلبي احتياجات السوق المتجددة .

إن إشكالية عدم التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل تأتي من أهم أسباب البطالة في صفوف خريجي الجامعات و هو الأمر الذي ترتب عليه انعكاسات سلبية خطيرة جدا على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي والسياسي للبلاد العربية فالأمر جد خطير و هذا يستدعي من وزارات

104 . حورية بنت المسعودي ، مرجع سابق ، ص 34 .

التعليم العالي و البحث العلمي و مؤسسات التعليم العالي الحكومية و الأهلية إعادة النظر في سياسات و خطط التعليم العالي و العمل على تحديثها وفقا لمتطلبات التنمية الاقتصادية و متطلبات سوق العمل كما يجب على مؤسسات التعليم العالي إعادة النظر في المناهج و المقررات الجامعية و العمل على تحديثها بحيث تتضمن مواد و برامج تعمل على ردم الفجوة بين متطلبات الإعداد العلمي و متطلبات شغل الوظائف المختلفة بما يكفل تخريج كوادر تمتلك المهارات اللازمة وفقا للتطورات العلمية الحديثة بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية و سوق العمل .

المطلب الأول : مفهوم سوق العمل

تعددت محاولات الباحثين و الدارسين في العلوم الاقتصادية و الإدارية و التربوية لوضع تعريف واضح لسوق العمل ، و تحديد خصائصه و أهميته ، والعوامل التي تؤثر فيه، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات :

يعرف سوق العمل بأنه المجتمع الذي يضم أصحاب الأعمال أو ممثلي الشركات و الأفراد الباحثين عن وظائف ، و هو منظومة العلاقات بين عرض الأفراد المتاحين للعمل ، و فرص العمل المتاحة .
أو هو مكان يتحدد بوضع حدود جغرافية معينة ، و يتقابل فيه كل من العرض و الطلب مثل سوق العمل المحلي و الإقليمي و العالمي ، و جانب العرض يتمثل في المهارات .

و يمكن تعريفه بأنه المكان الذي تصب فيه مخرجات العملية التعليمية ، و يحدد مدى قدرة مخرجات التعليم على تلبية احتياجات القطاع الخاص بوصفه واحدا من مجالات توظيف الخريجين و للارتقاء بمستوى التعليم الثانوي الصناعي تتم دراسة سوق العمل من جوانبه كافة ؛ الفنية و الإدارية و التنظيمية لغرض

تحديد احتياجات عملية التنمية الحالية و المستقبلية للكفاءات المؤهلة من خريجي نظام التعليم الصناعي، و تحليل المؤشرات ذات العلاقة بعملية التأهيل ، و إعداد خريجين على درجة عالية من الملائمة لممارسة مهام الأعمال التي ستوكل إليهم مستقبلاً¹⁰⁵.

وتتسم سوق العمل بعدد من المزايا المختلفة عن أسواق عوامل الإنتاج الأخرى ومنها :

التصاق خدمة العمل بالعمال الجانب الإنساني و عدم إمكان تخزين سلعة العمل ، و اختلاف قدرة أصحاب جانبي العرض و الطلب التفاوضية ، بل و اختلاف سبب وجودهما في السوق ، و ضرورات التدخل فيها و مستوياته و آثار مثل هذا التدخل علاقة التعليم العالي بسوق العمل ، تعد القوى العاملة من خريجي الجامعات هي النواة الأساسية للتقدم العلمي و الثقافي و الحضاري للشعوب ، كما أنها تعد الوسيلة للمحافظة على مجتمع حديث و متحضر يواجه متطلبات و تحديات المستقبل ، و في عصر التطور التقني و المعلوماتي ، فإننا نحتاج إلى مواكبة هذا التطور ، و نتعلم المهارات و المعرفة اللازمة لسوق العمل ، و ذلك بربط مؤسسات التعليم العالي و مؤسسات سوق العمل من القطاع العام أو الخاص ، و ذلك بالتنسيق التام فيما بينهم من تحديد الاحتياجات المتبادلة و وضع الخطط المناسبة التي تؤدي للحد من مشكلة البطالة لأننا بحاجة ضرورية و ذلك عن طريق عملية الدراسات فيما بينهم من ربط و تقييم مخرجات العملية التعليمية باستمرار و إمكانية تدريب هؤلاء الخريجون في مؤسسات سوق العمل و إمكانية استيعابه بعد التخرج مباشرة ، لتكون هنالك جودة في المؤسسات التعليمية ومخرجاتها¹⁰⁶ ، و يجب الاستفادة من تجارب الدول المتطورة فنجد المؤسسات التعليمية أعدت كثيرا حتى وصلت إلى ما هي عليه

105 . Schultz, P (١٩٩٩). Labor Market: Issues, Evidence and Prospects, Economic Growth Center, Yale University, P.١٢.

106 . (نخلة ، خليل ، " خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين " ، رام الله ، 2005 م . ص 42)

الآن من تطور و رقي ، فإن جامعات الصحية العالمية مثل جامعة هارفارد و ستانفورد و كامبردج لا يحدث عشية ليلة أو ضحاها ، فالقضية لا تتصل بالأموال ، فخلق ثقافة التميز و تحقيق مخرجات ذات جودة مرتفعة تطلب سنوات عديدة من العمل الجاد ، كما أن هناك متطلبات على المستوى الوطني ، و على مستوى المؤسسة فيها ، لقيادة المؤسسة ، و رؤيتها ، و أهدافها ، و ممارسة التميز في البحث و التدريس ، و آليات تحقيق البعد العالمي للجامعة ، و توفير الدعم الكيفية قياس النجاح ، و مؤشرات مخرجات التعليم كلها متطلبات هامة على المستوى المؤسسي ¹⁰⁷ .

المطلب الثاني : أهمية دراسة سوق العمل :

إن التاجر الذكي يدرس احتياجات السوق الحالية و المستقبلية حتى يضمن لتجارته الراج و الاستمرار و الازدهار ، و إذا طبقنا هذا المعنى على المؤسسات التربوية نجد أنها مطالبة بدراسة هذه السوق دراسة علمية دقيقة لعدة أسباب أهمها :

أولا : إن سوق العمل سوق إنتاجية و ليست سوقاً استهلاكية ، و من ثم فإن السلعة التي تطرح في هذه السوق لا تقف أهميتها عند مجرد استهلاكها ، بل هي سلعة تشارك في العمليات الإنتاجية المتوالية و من هنا تنبع أهميتها .

ثانيا : إن التاجر إذا أخطأ و قدم إلى السوق سلعة غير مناسبة فإنه سوف يخسر ثمن السلعة ، و قد يشمل ذلك خسارة المشتريين أنفسهم ، لعدم تلبيتها لحاجاتهم و رغبتهم ، كذلك فإن المؤسسات التعليمية إذا قدمت لسوق العمل خريجا لا تتوفر لديه القدرات و المهارات و المعارف المطلوبة فإنها ستخسر كثيرا

107 . (الفقهاء ، سالم عبد القادر ، " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق دراسية . الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي " ، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية ص 11) .

بسبب إهدار الأموال بلا مبرر و تعطيل الإنتاج، لعدم قدرة الخريج على التكيف مع العمل ، و إرهاق ميزانيات الشركات و المنشآت في برامج التدريب¹⁰⁸ .

المطلب الثالث : أهداف دراسة مؤسسات التعليم العالي لسوق العمل

دراسة سوق العمل لها الكثير من الأهداف المرجوة ، حيث تفيدنا في عملية تحديد الاحتياجات السوق العمل ، و من ثم بناء الخطط المستقبلية التي تخدم مختلف شرائح المجتمع على سبيل المثال في هذه الدراسة تستطيع أن نرشد الطلاب و تحفيزه على اختيار تخصصات تلائم سوق العمل المحلي و الدولي ، و نستطيع مساعدتهم بمعرفة المهارات الضرورية التي يحتاجها الخريج في سوق العمل ، و نستطيع دراسة سوق العمل توجيه و المساعدة في عملية الربط و الشراكة بين مؤسسات سوق العمل و المؤسسات التعليمية ، و كذلك المساعدة للخريجين و متابعتهم بعد التخرج عبر التواصل فيما بينهم عبر نظم المعلومات الحديثة و المتطورة عملية توجيه التعليم العالي لها أهمية كبيرة للحكومات و المؤسسات و الأفراد ، حيث تلعب دوراً فعالاً في ارسام المسارات المستقبلية للدول و المجتمعات ، و ازدادت أهميته لارتباطه بمفاهيم العولمة و أنظمة الاتصال و المعلومات ، التي أدت إلى خلق ما يسمى بالمجتمع المعرفي و المعلوماتي الذي نشهد من خلاله المنافسة العالمية بين سوق العمل العالمي بين الشركات ، و مؤسسات التعليم العالي بطريقة مبتكرة ومبدعة للحصول على مردودات مالية أعلى لذلك يتوجب على مؤسسات التعليم العالي مواكبة التطور في التعليم العالمي ، لتنتج منتجات تساعد في سوق العمل المحلي ، و ذلك عن طريق تميزها عن الجامعات التعليمية

108 . (أبو زيد، عبد الباقي) 2005 . الاتجاهات المعاصرة في التعليم التجاري، مؤتمر مستقبل التعليم العام والتقني في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، شرم الشيخ، أبريل، ص 224 .

المحلية الأخرى ، عن طريق تقييم نفسها ، و المنافسة وتقديم خدماتها بأفضل جودة ممكنة ، من خلال الاستجابة إلى احتياجات سوق العمل المحلي .

يري الباحث أن مخرجات التعليم بحاجة إلى إعادة تقييم من الجهات المسؤولة و وضع آليات جديدة النساء من عملية التراخيص القانونية ، و آليات قبول الطلاب ، و اختيار المشرفين ، و المناهج الدراسية مع العصر الحديث ، و تكون منافسة محلياً و دولياً لتخرج أجيالاً مؤهلين كفؤين قادرين على حمل أعباء المستقبل للأجيال القادمة ، و تكون هذه المخرجات متناسبة مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل¹⁰⁹ .

إن مبررات التحول نحو التعليم القائم على المخرجات : إن التحدي الحقيقي الذي يواجه الجامعات العربية هو انخفاض نوعية التعليم الجامعي ، بمعنى أن المخرجات التعليمية ليست على المستوى المطلوب ، أو بالمواصفات التي يتطلبها سوق العمل ، مما أدى إلى إحجام المؤسسات و المنظمات المختلفة عن تعيين خريجي الجامعات ، لأنهم لا يملكون المهارات التي يتطلبها العمل في مجتمع المعرفة ، و هو ما أدى إلى انتشار البطالة ، و تفاقم مشكلات المجتمع¹¹⁰ .

و عليه تتضح فكرة اهتمام المؤسسات التعليمية في الآونة الأخيرة بمفهوم المخرجات المستهدفة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال سعيها لإرضاء حاجات و متطلبات سوق العمل ، و إذا كانت المؤسسات التعليمية لم تحقق المستوى المستهدف من ضمان الجودة في مخرجاتها ، فتقوم بقياس و مقارنة مخرجاتها

109 . محمود منصور أبوعود ، مدى ملائمة مخرجات التعليم لسوق العمل ، رسالة ماجستير - منشورة - ، جامعة الأزهر - غزة 2016
110 . الصغير ، أحمد حسين (2005 م) . التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل ، (ط 1) ، القاهرة : عالم الكتب .

الفعلية إلى المخرجات المستهدفة التي تضمن الحد الأدنى من معايير الجودة ، مما يتطلب النظر إلى المخرجات التعليمية المستهدفة باعتبارها أحد أهم مدخلات النظام التعليمي الحديث¹¹¹ .

و إذا قمنا بدراسة سوق العمل دراسة علمية ، كما سبق القول ، فإن ذلك يمكننا من تحقيق العديد من الأهداف من أهمها :

أولاً : مساعدة الطلاب على تعلم المعارف و المهارات التي تؤهلهم للحصول على العمل في المستقبل القريب .

ثانياً : إعطاء الطلاب المعارف و المهارات المتصلة بالعمل مباشرة وهذا يشجعهم على التعلم الذاتي .

ثالثاً : مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية نتيجة للتقدم العلمي و التكنولوجي في مختلف الميادين ، و التي تحتاج إلى إعداد خاص .

رابعاً : مساعدة المدرسين على ربط دروسهم و موادهم التعليمية بخبرات مواقع العمل الفعلية ، و كثرة الربط هذه تعني أن هذه البرامج ستكون أكثر نجاحاً .

خامساً : زيادة الاتصال بين المدرسين و قطاعات الإنتاج و الخدمات يؤدي بدوره إلى تغذية راجعة تفيد في تطوير البرامج الدراسية لتتلاءم مع متطلبات العمل¹¹² .

و يرى (التركي و أبو علاء 2007) ضرورة الاتجاه نحو متطلبات سوق العمل و تعليم المهارات من

خلال دراسة سوق العمل فخريرج التعليم الجامعي في بلادنا والعديد من البلدان العربية اليوم لم يعد بمقدوره

111 . (الظالمي ، محسن ؛ الإمارة ، محمد ؛ الأسدي ، أفنان (2010 م) . قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط . الملتقى العربي الأول " مخرجات التعليم وسوق العمل في الدول العربية الاستراتيجية - السياسات - الآليات " ، المنامة - البحرين ، والمنعقد في الفترة 27 - 28 أكتوبر) .

112 . المرجع السابق، ص 225

الحصول على وظيفة أو عمل من خلال الشهادة فقط , فوظائف اليوم تتطلب توفر مهارات متعددة في المتقدم للوظيفة . (التركي و أبو العلاء , 2007)¹¹³

كما يرى (حبيب , 2007) ضرورة ارتباط التعليم الجامعي مع سوق العمل و واقع الإنتاج و بالدورة الاقتصادية , بحيث يكون خريجه مواكبين لاحتياجات التنمية والنهوض الاقتصادي , و يتجلى هذا الارتباط بمشاركة قطاع الأعمال في وضع السياسات والاستراتيجيات للتعليم الجامعي ووضع المناهج التعليمية الجامعية و كذلك المناهج التدريسية و ضرورة تقييم خريجي التعليم الجامعي و منحهم الوثائق و الشهادات , و هذا يؤدي إلى تأمين احتياجات سوق العمل من اليد الماهرة المزودة بالكفاءات الجامعية المهنية و العلمية المناسبة و إيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات العربية مما يؤدي إلى الحد من مشكلة البطالة , و هذا يؤدي إلى المساهمة في تطوير سوق العمل بما يتوفر له من قدرات بشرية جامعية معدة مسبقاً¹¹⁴

المطلب الرابع : جوانب الاستفادة المشتركة من تعاون الجامعات مع القطاع الخاص

هناك العديد من المزايا التي سوف تستفيد منها الجامعات من خلال التعاون مع سوق العمل يخدم تحسين مخرجاتها لمواجهة متطلبات السوق المتجددة كما أن القطاع الخاص و سوق العمل سوف يستفيد من هذه العلاقة و الشراكة و يمكن بلورة الأهمية المستخلصة من تعزيز التعاون و الشراكة بين الجامعات و القطاع الخاص من خلال مجموعة من المنافع أو الفوائد التي تحقق للطرفين وذلك على النحو التالي :

113 . يوسف بن عبد العزيز التركي ، سعيد محمد أبو العلا " آلية مقترحة لدعم الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات البحثية من خلال مخرجات البحث والتطوير " جامعة الملك عبد العزيز — عمادة البحث العلمي , 2007م

114 . مجدي عبد الكريم حبيب " آفاق جديدة للتعليم الجامعي العربي في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة في سوق العمل " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السادس للتعليم العالي : مصر 25-26 نوفمبر 2007 .

أولاً: جوانب الاستفادة للجامعات : 115

هناك العديد من المزايا و المكتسبات التي تعود على الجامعات من جراء تعاونها مع القطاع الخاص أبرزها :

1- تنمية مصادر تمويل جديد للجامعات تمكنها من تفعيل أدائها الأكاديمي من خلال مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي و التجهيزات و الإنشاءات بالجامعات حيث أن عملية البحث العلمي تتطلب أموالاً باهظة لشراء التجهيزات و المواد اللازمة ، و لتطوير الإمكانيات الفنية و المخبرية والبشرية ، ولتوظيف الباحثين الضروريين ، وتعجز الجامعة في كثير من الأحيان عن تحقيق ذلك إضافة لوظيفتها العلمية ، لذلك تعد عملية التمويل للبحوث العلمية من منظمات الأعمال المصدر الأساسي لاستمرار عملية البحث العلمي وتطوره ، كما هو الحال في جميع جامعات الدول المتقدمة ، وإن هذه الأموال التي تقدم للبحث العلمي ليست بأموال مهدورة كما يعتقد كثيرون في الدول النامية بل هي رأس مال رابح أرباحه المباشرة كبيرة وأرباحه غير المباشرة أكبر بكثير .

2- إجراء البحوث التطبيقية و التدريب العلمي لطلاب الجامعات في منظمات الأعمال مما ينمي مهاراتهم التطبيقية و بالتالي يزيد من فرصة التحاقهم بسوق العمل بعد تخرجه .

3- تعزيز المركز التنافسي للجامعات و مواكبتها للتطورات الحديثة في مختلف المجالات ، في ظل ازدهار سوق التعليم العالي بالعديد من الجامعات و الكليات المحلية و العربية و الدولية .

115 . محمد نضال الرئيس " دور البحث العلمي الجامعي في التطوير الصناعي " ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني دمشق 24-26 مايو 2006.

4- رقد البعث العلمى بموضوعات مستمدة من الواقع العلمى القائم ، إذ لا يمكن لبعث علمى متطور أن يبعث فى مشكلات بعيدة عن واقعه ، كأن يبعث مثلاً فى مواضيع مأخوذة من مشكلات تعاني منها دول أو صناعات أخرى ، ولا تمت إلى احتياجات وطنه بصلة ، ففي هذا تبذير فى العلم وتوجه خاطئ ، و البعث العلمى الأصيل هو الذى يبعث فى مواضيع نابعة من صميم الواقع مهما بلغت هذه المشكلات فى نظر البعض من البساطة .

5- تطوير الخطط التعليمية و التأهيلية و الدراسات العليا فى الجامعات ، حيث إن توظيف البعث الجامعى لخدمة منظمات القطاع الخاص فى مراحل التنمية كافة ، يساعد على تطوير الخطط التعليمية و المناهج وفق الاحتياجات العملية و العلمية القائمة و الواقع الخاص السائد فى المجتمع ، إن كان من حيث النوعية أو التخصص أو العدد المطلوب ، كما يعمل على تأهيل جيل من الخريجين على إطلاع بواقع العمل المستقبلى و مشكلاته .

6- توظيف الإمكانيات العلمية البشرية و المخبرية التوظيف الصحيح ، فبدلاً من توظيف الإمكانيات البشرية و المخبرية الثمينة فى الجامعات ، لدراسة مشكلات نظرية مطروحة فى الكتب أو الأبحاث المنشورة ، أو مما كان قد تعرض لها الباحث أثناء دراسته العليا فى الخارج ، فإن التعاون مع المؤسسات و الشركات الخاصة ، لحل مشاكلها و تحسين أدائها، سيؤدي إلى استغلال هذه الإمكانيات الاستغلال الصحيح و السليم فى خدمة التنمية الاقتصادية فى البلد .

7- تنمية الخبرات الفنية الوطنية فى الجامعة و منظمات القطاع الخاص ، حيث إن التعاون بين الجامعات و المنظمات الخاصة، و تطوير البعث العلمى الجامعى لحل المشكلات القائمة لدى تلك

المنظمات ، يجعل الخبرات الفنية (الأكاديمية) الجامعية ، على احتكاك بالخبرات العملية في هذه المنظمات ، كما يحقق للمهندس العامل في الصناعة ، الذي انغمس في واقع الاستثمار العملي وسيلة للاتصال بالواقع الأكاديمي ، و التطور العلمي ، و اكتساب أحدث المعلومات ، فتكامل هذه الخبرات لتعطي النتائج المثلى ، و تنعكس الفائدة مزدوجة على الطرفين لتنمية الخبرة الوطنية في الجامعة و في الصناعة على أسس سليمة و صحيحة .

8- الحد من هجرة العقول إلى الخارج ، حيث إن توفير مُناخ البحث العلمي الملائم ، الذي يتيح للباحث تقديم ما اكتسبه من خبرة خلال سنين دراسته و بحثه إلى بلده ضمن ظروف علمية ملائمة و معيشة كريمة ، يمثل أقصى ما يتمناه الباحث ليشعر بجدوى عمله ووجوده ، ويعد ذلك حافزاً للخبرة الوطنية على الاستمرار في العمل و تمثين جذورها ببلدها ، و يتحقق هذا عند تنمية و تعزيز التعاون بين الجامعات وقطاعات الأعمال ، و توظيف الخبرات الوطنية في مجالها التخصصي الصحيح .

ثانيا : جوانب الاستفادة للقطاع الخاص:¹¹⁶

- 1-** الحصول على احتياجاتها من الكوادر البشرية المتخصصة من مخرجات الجامعة .
- 2-** الاستفادة من نتائج الأبحاث التطبيقية المنجزة في الجامعات و المتعلقة بالمجالات الإنتاجية و التطبيقية لمنظمات القطاع الخاص .
- 3-** نقل المعرفة الحديثة في الجامعات إلى الواقع التطبيقي و الاستفادة منها في ابتكار منتجات جديدة أو أساليب و طرق عمل جديدة أو تطوير منتجات قائمة وأساليب عمل قائمة .

116 . يوسف بن عبد العزيز التركي ، سعيد محمد أبو العلا ، مرجع سابق .

4- يؤدي التعاون على المدى البعيد إلى التقليل من الاعتماد على التقنية الأجنبية المستوردة وتقليل

النفقات و زيادة المردود الاقتصادي للقطاع الخاص .

5- التعرف على اتجاهات الأبحاث ونتائجها .

6- إمكانية استخدام و تشغيل المعامل التجريبية التي تتوفر بالجامعات ، بالإضافة إلى الخدمات و

التسهيلات العلمية الأخرى .

و يعتبر مجال البحوث التطبيقية ذات الصبغة التقنية من أهم أوجه التعاون بين الجامعات و

منظمات الأعمال ، إضافة إلى الأبحاث الخاصة بسلوك العاملين أو المشكلات الإدارية أو التمويلية أو التسويقية .

المطلب الخامس: جوانب سوق العمل

يشتمل سوق العمل على عدة جوانب ، و هي :

أولا : عرض العمل

و يمثل أحد جانب سوق العمل، و يعرض العامل خدماته في السوق مقابل أجر يعده كافيا للتخلي

عن سلعة "الفراغ" ، أي أن العامل يوازن بين المنفعة التي يحصل عليها و استعمال وقت فراغه، و بين المنفعة

التي يحصل عليها من الأجر الذي يتقاضاه نتيجة التخلي عن جزء من وقته للعمل .

ثانيا : الطلب على العمل

و هو الجانب الآخر من سوق العمل ، حيث يستأجر صاحب العمل خدمات العمل من السوق مقابل ما يدفعه من أجر للعاملين ، ويرتبط الطلب على العمل بعوامل عدة ، أهمها مستويات الأجور الحقيقية، والتقنية ، و الطلب على المنتج ، و أسعار المنتج و عوامل الإنتاج الأخرى ، و يتم التمييز عادة بين طلب المؤسسة و طلب السوق ، كما يمكن تمييز الطلب عن مختلف المهارات و الكفاءات¹¹⁷ .

المطلب السادس : أساليب تحليل سوق العمل

إن دراسة سوق العمل من أهم الأساليب التي تحدد احتياجات سوق العمل و متطلباته لكي يتم وضع استراتيجيات يتم من خلالها إعداد و تأهيل المخرجات لكي تتناسب مع احتياجات و متطلبات سوق العمل و حيث أن أهم مخرج للمنظومة الجامعية هو الخريج (المؤهل) و تأتي أهميته كونه الحصاد الأكاديمي كله الذي توفره المنظومة الجامعية بكل مفرداتها و عملياتها و نظمها الفرعية و إمكاناتها المتنوعة¹¹⁸ ، لذا نجد أن من أهم الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها عبر برامجها الأكاديمية هي إعداد الطلاب ليأخذوا مواقعهم في اقتصاد متغير ، بل يتعدى ذلك إلى توسعة مداركهم ، تنشيط خيالهم ، إثارة فضولهم ، مساعدتهم على كيفية التفكير ، و تزويدهم بالمهارات و المعرفة ليعيشوا حياة حافلة بالنجاح و الإنجازات ، بما يحقق الملائمة بين هذه المخرجات و متطلبات سوق العمل العالمي و المحلي كنتيجة مائية ، و لذلك

117 . (الصانع، ناصر جاسم ووديع، محمد عدنان) 2003 . (التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط)، ص 166 .

118 . (زاهر ، محمد ضياء الدين) (2000 م) . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع ص 55) .

كان لابد من التعرف على احتياجات سوق العمل من التخصصات و المهارات المطلوبة في الخريجين في مختلف البرامج الأكاديمية التي تنفذها الجامعة¹¹⁹، وفق الأساليب التالية :

أولا : أساليب تحليل الوظائف

لقد تعددت و تنوعت أساليب جمع البيانات لتحليل الوظائف ، و قد حددت أساليب تحليل الوظائف فيما يأتي¹²⁰ :

- 1 . المقابلة
- 2 . الاستقصاء
- 3 . الملاحظة المباشرة
- 4 . الاختبارات
- 5 . مراجعة الأداء
- 6 . دراسة السجلات و التقارير

و يمكن استخدام أكثر من أسلوب لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف تحريا للدقة والوضوح .

ثانيا : أساليب جمع بيانات المهارات الوظيفية

و يمكن تصنيف أساليب جمع البيانات في ثلاث مجموعات رئيسة ، بهدف توفير معلومات كافية لتحديد المهارات الخاصة بوظيفة معينة ، و قد اتبع الباحث هذه الأساليب للوصول إلى المهارات المرتبطة بمتطلبات سوق العمل من خريجي التعليم الصناعي ، و تتمثل هذه الأساليب في الآتي¹²¹ :

119 . الأنصاري ، عيسى حسن (2001 م) . تدريب وتوظيف الداخلين الجدد لسوق العمل : نحو شراكة إستراتيجية بين القطاعين العام والخاص . بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية " ، القاهرة ، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، والمنعقد في الفترة 6 - 8 نوفمبر .

120 . (المركز العربي للتطوير الإداري) 1978 . (أساليب تحليل الوظائف، وثائق المؤتمر الأول حول الاتجاهات الحديثة للتدريب والتنمية، القاهرة)، ص 1 .

1- الأسلوب المكتبي :

و تتم فيه مراجعة البحوث و الدراسات السابقة المرتبطة بمجال الدراسة ، بالإضافة إلى مراجعة و دراسة الأدبيات في المهارات المطلوبة في خريج مدارس الثانوي الصناعي من كتب ومراجع ودوريات ونشرات متعلقة بالمهن والأعمال المرتبطة، لتحليلها إلى واجبات ومهام، والهدف من ذلك التوصل إلى قائمة شاملة بالمهارات المناسبة لسوق العمل لاستخدامها في إعداد الاستبيان اللّتين اعتمد عليهما في إجراء الدراسة الميدانية .

2 -أسلوب فريق المحكّمين :

و يستخدم هذا الأسلوب بهدف التأكد من صدق قائمة المهارات التي استُخدمت في إعداد الاستبيان ، حيث تعرض القائمة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الإدارة و الاقتصاد و التربية ، و كذلك مجموعة من الخبراء و الموجهين و المدرسين الأوائل بالتعليم الثانوي الصناعي ، و سيتم التعرض لذلك تفصيلًا في الفصل الخاص بالدراسة الميدانية .

3 - الأسلوب الميداني :

و قد اعتمد جمع البيانات فيه على الاستبانتين اللّتين تم إعدادهما استنادا إلى قائمة المهارات المحكّمة السالف الإشارة إليها ، و قد تم تطبيق الاستبانة الأولى على مجموعة ممثلة من مديري الإنتاج و أصحاب المصانع و رؤساء الأقسام الفنية و المشرفين و مهندسي الإدارة الصناعية ، للخروج بقائمة نهائية للمهارات المعبرة عن متطلبات سوق العمل .

الفصل الثالث

(منهجية البحث)

أ - مدخل البحث

من المهم جدا أن يقرر الباحث قبل البدء في إجراءات البحث الطريقة التي سيستخدمها لتوليد أو إيجاد بيانات تكون مناسبة لنوع المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف البحث ، و سأتناول في هذا الباب تقديم الأساليب المستخدمة للحصول على البيانات و المعلومات الأولية و الثانوية المتعلقة بموضوع البحث و في هذا الباب سوف يتم شرح وتقرير طريقة البحث المستخدمة و خاصة المنهجيات المستخدمة .

فالقرار الأول و المهم الذي يتم اتحاده من خلال الباحث هو اختيار المنهجية أو النهج الذي من شأنه أن يكون مناسباً لنوع المعلومات المطلوبة للبحث ، و طرق توليد و قياس البيانات لاستخدامها في هذا المنهج .

ب - المنهج العلمي للبحث :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي في جانبه التحليلي الذي من خلاله يستطيع و يكشف الظاهرة و يصفها ويحللها و هو عموماً منهج مناسب الخطة و أهداف الدراسة التي تهدف إلي وصف وتحليل استراتيجيات تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل بجامعة الرفاق بطرابلس - ليبيا .

و تهدف البحوث الوصيفة إلى تحقيق بعض الأهداف الوصفية مثل اكتشاف حقائق معينة أو وصف واقع معين بحيث يتم وصف ظاهرة معينة و ذلك عن طريق جمع المعلومات التي تؤدي إلى وصف هذه الظاهرة بدقة ، مثل دراسة استراتيجيات تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل¹²² .

ج - مصادر جمع بيانات البحث :

سوف تكون مصادر البحث كالآتي :

1 - المصادر الأساسية :

تم اختيار المصادر الأساسية للبحث نظراً لعلاقتها بموضوع الدراسة لان هذه المصادر هي المسؤولة علي الإدارة التعليمية بجامعة الرفاق .

تتكون المصادر الأساسية من :

- 1- رئيس الجامعة الدكتور مصطفى الفلاني
- 2- وكيل الجامعة للشؤون العلمية الدكتور علي قشوط
- 3- وكيل الشؤون العامة الدكتورة مهيبة فرنكة
- 4- مدير مكتب الجودة الأستاذ شريف جاد
- 5- المسجل العام للجامعة الدكتورة هالة المدني
- 6- رئيس قسم الإدارة الدكتور عبد الحميد النائي
- 7- رئيس قسم الحاسب الآلي الدكتورة صبرية المصري

122 . سالم العامري القحطاني ، احمد ، منهج البحث في العلوم السلوكية ، الرياض : كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود ، 2010 ، ص41

2 - المصادر الثانوية :

أهم هذه المصادر ، و هي المنشورات الأكاديمية و العلمية و المقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة و الكتب المنشورة في دور نشر جامعية ، تليها الكتب الجامعية ، و كذلك ما يصدر من صحف و كتب و أبحاث منشورة .

و دراسة الوثائق هي طريقة الباحث لطلب الحقائق و البيانات من الوثائق و الكتب و الدراسات السابقة و المجالات العلمية و المذكرات و غيرها من المواد المكتوبة .

د . أسلوب جمع البيانات :

لا يقف المنهج الوصفي عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة , و إنما يتعدى ذلك إلى محاولة التشخيص و التحليل و الربط و التفسير لهذه البيانات و تصنيفها و قياسها و بيان نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و اتجاهاتها واستخلاص النتائج منها و ما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة و التعرف على حقيقتها في ارض الواقع , ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة و قد يستخدم الباحث في كتابة هذا البحث التالي :

1 . المقابلة :

هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة ذاتها , و قد يتم الإعداد للمقابلة بالاتصال بالشخص و شرح الهدف من البحث أو الدراسة و ما هي الغاية من إجراء المقابلة, و بعد الموافقة يتم تحديد الموعد و قد يستخدم الباحث الأسئلة المفتوحة أو المغلقة , و يجب أن يكون الباحث محايدا و يتسم بالعقلانية .

2 . الملاحظة

يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي و بغير استخدام أدوات دقيقة للقياس للتأكد من دقة الملاحظة و موضوعيتها , و يستعان بالملاحظة البسيطة في الدراسات الاستطلاعية و الاستكشافية و الملاحظة العلمية تكون موجهة بينما الملاحظة البسيطة تكون غير موجهة و يستخدم الناس هذا النوع من الملاحظة في التعرف على ظواهر الحياة العادية المحيطة بهم, كما يستخدم الباحثون الاجتماعيون في الدراسات الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن جماعة ما أو ظاهرة ما في ظروف معينة .

و يستخدم الباحث الملاحظة المنظمة ، و تستخدم في الدراسات الوصفية و التجريبية , الملاحظة المنظمة تخضع للضبط العلمي سواء كان ذلك بالنسبة للقائم بالملاحظة أو بالنسبة للأفراد الملاحظين أو بالنسبة للموقف الذي تجرى فيه الملاحظة .

هـ . تحليل البيانات :

إن البحث الوصفي يهدف لجمع البيانات دون زيادة أو نقصان ، و دون أي تلاعب بسياق البحث ، بمعنى أن عامل التحكم و التلاعب في سياق هذه البحوث منخفض و غير تدخلية و يتناول الأحداث كما هي في صورتها الطبيعية ، لذلك فإن الباحث سيقوم بجمع البيانات التي ستتوفر تحت يديه و سيقوم بتحليلها ، بعد ذلك يختار العينة و أيضا يوزع الاستبيانات و يستخدم أدوات البحث الأخرى "كالمقابلة و الملاحظة" و يقوم بتحليل المحتوى و يعرضه في جداول بشكل عام و يتحدث عنها بشكل تفصيلي .

و . مراحل تحليل البيانات :

سيقوم الباحث بمراحل تبدأ من تنظيم البيانات لتسهيل الوصول إلى كتابة نتائج البحث (أو تقرير البحث) وهي : تنظيم البيانات ، و تصنيف البيانات ، و تسجيل الملاحظات ، و تحديد الأنساق و الأنماط ، صياغة النتائج ، التحقق من النتائج ، و أخيرا كتابة تقرير البحث .

1- تنظيم البيانات :

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات ، التي تم جمعها من الجامعة ، ما بين مقابلة و ملاحظة ، كما أن لديه من الملاحظات الأولية التي سجلها أثناء جمع المعلومات ، هذه المعلومات سوف يتم تنظيمها و ترتيبها بحيث يساعد الرجوع لها بشكل سريع .

2 - تصنيف البيانات :

في القراءة الأولية للبيانات التي تم جمعها من جامعة الرفاق يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يسير عليه أثناء التحليل ، و هذا النوع من التصنيف هو عبارة عن إعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها

البيانات المجموعة ، و هذه الجزئيات قد تكون كلمة أو عبارة أو جملة أو فقرة كاملة ، فهذا التصنيف يكون عنوان أو اسم لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه ، كما أن أسئلة البحث عامل أساسي في تحديد و توجيه نظام التصنيف .

3 - تسجيل الملاحظات :

بعد هذا التصنيف سيقوم الباحث بقراءة و تسجيل ملاحظاته بعد أن استقر في ذهنه هيكل مبدئي لهذا النظام التصنيفي ، أي بعد أن أعطى عنوانا مميزا لكثير من جزئيات البيانات التي لديه ، و بدأت تظهر لديه نقاط تمثل معالم و إن كانت باهتة اللمعان في بداية التكون ، لم تكن ظاهرا عند الجمع الأولى للمعلومات ، و تكون هذه الملاحظات على شكل أسئلة تؤدي إلى مزيد من البحث سواء في المعلومات المتوفرة أو للبحث عن معلومات إضافية ، أو على شكل تسجيل علاقات بين الفئات التي وضعت ، لكنها تحتاج إلى تحقق ، و كلما تكررت القراءة زاد احتمال اكتشاف شيء جديد في البيانات ، و لذا فإن الباحث سوف يكثر من قراءة بياناته و لا يكتفي بالقراءة و القراءتين ، و في هذه المرحلة يستطيع الباحث أن يحدد إذا كانت العينة التي حددها مرضية و تفي بغرض البحث أم لا . فكلما كثرت الأسئلة دون إجابات أو تعذر بناء نظام تصنيفي جيد كان ذلك مؤشرا على نقص العينة و الحاجة لمزيد من البيانات .

4 - تحديد الأنساق و الأنماط :

تحديد الأنساق و الأنماط نوع من أنواع التصنيف ، لكنه يكون على مستوى أعلى من التجريد ، و لذا قد يسميه بعض الباحثين التصنيف المحوري ، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد ، و قد يسميه آخرون أسر التصنيف ، لأنه يجمع عدد من الفئات في أسرة واحدة ، و قد يسمى التصنيف الاستنتاجي (في مقابل التصنيف الوصفي) ، فبعد أن يتم التصنيف المفتوح ، و يتم وضع الملاحظات عليها تعاد قراءة

البيانات المصنفة , لتصنف الفئات مرة أخرى على شكل أنماط و أنساق في مستوى تجريدي أعلى من التصنيف المفتوح الذي هو عبارة عن عناوين لجزئيات المعلومات .

5 . صياغة النتائج :

بعد تكون الأنماط و الأنساق سوف يصوغ الباحث تلك الأنماط و الأنساق على شكل نتائج للبحث .

6 . التحقق من النتائج :

في هذه المرحلة سوف يقوم الباحث بمراجعة للدراسات السابقة و أدبيات موضوع الدراسة , للتحقق من النتائج التي توصل إليها و مناقشتها , و تعديل ما يرى تعديله أو بيان رأيه فيها , و هو في هذه المرحلة يتأكد من أن ما توصل إليه بعد عمليات التصنيف المختلفة انه لا يوجد في البيانات ما يناقضه أو يجعله يعيد النظر في الافتراضات التي توصل إليها .

و عملية التحليل بصفة عامة عملية متداخلة المراحل , وتستمر إلى آخر لحظة في كتابة تقرير البحث .

الفصل الرابع

عرض البيانات

المبحث الأول : ميدان البحث

المطلب الأول : نبذة عن جامعة الرفاق

جامعة الرفاق من أهم مؤسسات التعليم العالي بليبيا في مجال العلوم الإنسانية والتطبيقية ، و قد تأسست سنة 1999 بإسم المعهد العالي للرفاق "سابقاً" و هي أول مؤسسة أهلية في مجال التعليم العالي الخاص في ليبيا ، و تسعى من خلال هدفها ورسالتها الى خلق كوادر في مجال العلوم الإنسانية و التطبيقية بجودة و بكفاءات فنية قادرة على الإيفاء بمتطلبات خطط التحول و التنمية و متطلبات سوق العمل من خلال التركيز على الجوانب النظرية و العملية باستخدام أحدث التجهيزات والوسائل التقنية ، و تضم الجامعة نخبة من الأساتذة الليبيين على مستوى عالي من القدرات والخبرات والكفاءات العلمية القادرة على العطاء و التدريب و تمنح الجامعة الإجازة الجامعية الأولى " البكالوريوس " و " الليسانس " من خلال ثمانية أقسام علمية .

و يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة (126) عضواً في مختلف التخصصات ، و عدد الإداريين (85) موظف وموظفة ، و عدد الطلبة (16061) طالب وطالبة ، ويدرس الطلاب ثماني فصول دراسية كحد أدنى .

المطلب الثاني : التطور التاريخي لجامعة الرفاق - ليبيا

جامعة الرفاق للعلوم الإنسانية والتطبيقية هي امتداد لمعهد الرفاق العالي الذي تأسس سنة 1999 ميلادية ، والذي أخذ على عاتقه منذ تأسيسه مسؤولية المساهمة الفعالة في بناء ليبيا الحديثة وذلك بتوفير الكوادر المؤهلة علميا والدفع بها في ميادين العمل و الإنتاج ، و يعتبر المعهد من أول المعاهد العليا الخاصة علي مستوى ليبيا التي تأسس في ذلك الوقت ، و في سنة (2004) م حدث تطور هام لمعهد الرفاق العالي و ذلك من خلال تحوله الى مؤسسة جامعية بإسم جامعة الرفاق للعلوم الإنسانية والتطبيقية ، و أصبحت من المؤسسات التعليمية المهمة التي تغذي بثمارها و مخرجاتها قطاعات المجتمع بالمخرجات المؤهلة ، وتوالت الدفعات الواحدة تلو الأخرى من الخريجين حيث بلغ عدد خريجها بنهاية الفصل الدراسي 2017-2018 (2782) خريج ، و جامعة الرفاق في مقدمة الجامعات التي طبقت برنامج الجودة الشاملة و أول مؤسسة تعليمية ليبية عليا تتحصل على الاعتماد المؤسسي من المركز الوطني الليبي لضمان الجودة على مستوى الجامعات الحكومية والأهلية ، و للجامعة رؤيتها و رسالتها حيث تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز و الريادة في مجال التعليم الجامعي و البحث العلمي على المستوى المحلي و الإقليمي من خلال الجودة الفائقة لأقسامها و في ظل بيئة داخلية تتسم بالمبادرات وروح الفريق ، و في إطار من القيم الايجابية التي تسود المجتمع و بما يساهم في المشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة ، وتعمل هذه الجامعة باستمرار على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والمتمثلة في الأهداف التالية :

1- الربط بين التخصص و الثقافة العامة .

2- الأسلوب المتجدد في البحث العلمي للتعليم .

3- المساهمة في التنمية الاقتصادية في جميع مجالاتها من خلال تفاعلها مع المجتمع و إعداد المتخصصين و الفنيين و الخبراء وكذلك توثيق الروابط الثقافية و العلمية مع الجامعات و الهيئات العربية و الدولية .

4- تهدف الجامعة إلى إيصال المعلومة للطلاب حيث ما يكون و ذلك بتبني طريقة الدراسة عن بعد و ذلك عن طريق الإنترنت أو الأقراص المدججة التي تحتوي على البرنامج الدراسي بالكامل في التخصصات الإنسانية.

5- إعداد و تدريب الكفاءات العلمية و التقنية في المجالات الهندسية المختلفة .

6- القيام بالدراسات العلمية و العملية التطبيقية لحل المشاكل التقنية لأفراد المجتمع .

7- تطوير الخبرات و الإمكانيات التقنية و الهندسية لأفراد المجتمع .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة الرفاق

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة الرفاق وفق الآتي :

أ- رئيس الجامعة و يتبعه :- وكيل الشؤون العلمية - أمناء الأقسام العلمية - وكيل الشؤون

العامة - مكتب ضمان الجودة - المكتب القانوني .

ب - وكيل الشؤون العلمية و يتبعه: الأقسام العلمية _ مكتب العلاقات الدولية - مكتب شؤون

أعضاء هيئة التدريس

ج - وكيل الشؤون العامة و يتبعه : الشؤون الإدارية و المالية - المراجعة الداخلية - التخطيط و

المتابعة - التدريب والتأهيل - خدمة المجتمع - خدمات الدعم التعليمية - الاستشارات العلمية -

خدمة وتنمية المجتمع - التفتيش والمتابعة .

د - المسجل العام و يتبعه : منسق المواد العامة - منسق المشاريع - الدراسة والامتحانات - قسم

النشاط و الإعلام .

رابعاً: الأقسام العلمية بالكلية :

1 . قسم إدارة الأعمال

2 . قسم المحاسبة

3 . قسم القانون

4 . قسم اللغة الانجليزية

5 . قسم علوم الحاسوب

6 . قسم الهندسة المدنية

7 . قسم هندسة العمارة و التخطيط العمراني

8 . قسم هندسة النفط



الشكل (3)

المبحث الثاني : عرض البيانات

في هذا الفصل يعرض الباحث البيانات التي تحصل عليها من المصادر الأساسية ، و الوثائق و من خلال ملاحظاته ، و تستلزم الأمانة العلمية عرض البيانات حسب ما تم تقديمه من معلومات و بيانات من طرف مصادر البحث ، و قام الباحث بترتيب البيانات حسب أسئلة البحث الأساسية و قد قارن الباحث بين أجوبة المصادر الأساسية فيما بينها أولاً ثم فيما بينها و بين الوثائق و الملاحظات و الزيارات التي قام بها للجامعة حتى يضمن الباحث درجة عالية من مصداقية البيانات التي من خلالها يقوم بتحليلها و مناقشتها للوصول الى نتائج سليمة تجيب عن أسئلة البحث الأساسية وتضع حلول لمشكلة البحث و تتكون المصادر الأساسية التي قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية معها من الآتي :

1- رئيس الجامعة الدكتور مصطفى الفلاني

2- وكيل الجامعة للشؤون العلمية الدكتور علي قشوط

3- وكيل الشؤون العامة الدكتورة مهيبة فرنكة

4- مدير مكتب الجودة الأستاذ شريف جاد

5- المسجل العام للجامعة الدكتورة هالة المدني

6- رئيس قسم الإدارة الدكتور عبد الحميد النائلي

7- رئيس قسم الحاسب الآلي صبرية المصري

المطلب الأول : الاستراتيجيات المعتمدة و المعمول بها لتحسين جودة المخرجات بالجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل و كيف يتم تنفيذها

من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع المصادر الأساسية للبحث و الاطلاع على الوثائق المتضمنة الخطط و الاستراتيجيات والبرامج المتعلقة بتحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل التي تتسم بالتجدد و التسارع فان الباحث وفق خطة البحث العلمية رتب بيانات المقابلات الشخصية على النحو التالي :

أولاً: وضع خطة إستراتيجية خماسية 2017-2021 للجامعة :

أكد رئيس الجامعة : بان الجامعة لديها خطة إستراتيجية جاري تنفيذها وفق خطة خماسية ولمدة

خمس سنوات 2017-2021 ميلادية اشترك في وضعها إدارات الجامعة و الأقسام العلمية تضمنت

هذه الخطة كافة الاستراتيجيات التي من شأنها تطوير الجامعة و تحسين برامجها و قد تضمن هذه الخطة استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة لكي تستطيع مواجهة متطلبات سوق العمل¹²³ .

ومن خلال هذه البيانات يتضح وجود خطة إستراتيجية متكاملة للجامعة شاملة كافة الاستراتيجيات التي من بينها تحسين جودة مخرجاتها من خلال الاهتمام بسوق العمل وحاجاته .

أما وكيل الشؤون العلمية فأكد بان للجامعة خطة إستراتيجية مطبقة لسنوات 2017-2021 هذه الخطة تم وضعها لأجل السير بالجامعة وفق خطة علمية لكي يتم تحقيق الأهداف و تطوير العملية التعليمية و العلمية للجامعة والمساهمة في خدمة و تنمية المجتمع كما تضمن هذه الخطة تحسين جودة مخرجات الجامعة لاعتمادها على التقويم و التغذية الراجعة التي من خلالها يتم التحسين المستمر لعناصر العملية التعليمية و العلمية والإدارية¹²⁴ .

ومن خلال هذه البيانات فإن الجامعة تطبق خطة إستراتيجية من أهدافها تحسين عناصر العملية التعليمية التي من خلالها يتم تحسين جودة مخرجاتها و هذه الخطة خاضعة للتقويم المستمر مما يضمن التصحيح و التحسين المستمر للخطة لكي تحقق أهداف و رؤية الجامعة .

و أفادت وكيل الشؤون العامة بأن الخطة الإستراتيجية 2017-2021 المطبقة بالجامعة تتضمن خطط فرعية من ضمن هذه الخطط الفرعية ما يتعلق بإستراتيجية التحسين المستمر الذي يهدف الى تخريج طلاب قادرين على مواجهة تحديات و متطلبات سوق العمل و قد تم تنفيذ هذه الخطة من خلال مراجعة

123 . الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

124 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

و تحديث المقررات الدراسية للأقسام العلمية سنوياً بنسبة لا تقل عن (20%)¹²⁵ ، و قام بوضعها رئيس الجامعة و وكلاء رئيس الجامعة و مكتب ضمان الجودة بالجامعة و رئيس قسم الشؤون الإدارية .

و يستنتج الباحث من خلال هذه البيانات أن للجامعة خطة إستراتيجية تتفرع منها استراتيجيات فرعية تتضمن تحسين و تطوير الخطة نفسها التي تشمل عناصر العملية التعليمية و أن هذه الخطة يتم تنفيذها عبر الأقسام العلمية بالجامعة .

و أكد مدير مكتب الجودة على أن للجامعة خطة إستراتيجية في إطار تنفيذ الجودة الشاملة للجامعة التي يستلزم وجود خطة إستراتيجية شاملة لكي يتم من خلالها تنفيذ برامج جودة الإدارة و أعضاء هيئة التدريس والمناهج الدراسية و الإمكانيات و الوسائل التعليمية الذي بدوره يحقق الهدف الأساسي من العملية التعليمية و هو تحسين مخرجات الجامعة تساهم مساهمة ايجابية في تنمية المجتمع من خلال قدرتها على مواجهة تحديات السوق و متطلباته¹²⁶ .

من خلال بيانات مدير مكتب ضمان الجودة فان الباحث يلاحظ بان الخطة الإستراتيجية للجامعة التي يجري تنفيذها هدفها الأساسي تنفيذ برامج الجودة الشاملة بالجامعة و من ضمن برامج الجودة الشاملة هي جودة مخرجات الجامعة .

و أكد رئيس قسم الحاسوب بان للجامعة خطة إستراتيجية يجري تنفيذها وفق خطط فرعية لكل قسم¹²⁷ ، ومن هذه البيانات يتضح تطبيق الأقسام العلمية بالجامعة تقوم بتنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة .

125 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

126 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

127 . الدكتور صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

و أكد رئيس قسم الإدارة بان القسم ينفذ هذه الإستراتيجية من خلال القسم واللجان و هذه الخطة تستهدف في مجملها جودة مخرجات القسم في مجال علوم الإدارة حيث أن علوم الإدارة شهدت تطورات سريعة و التي أصبحت من العلوم المهمة التي تعتمد عليها كل المؤسسات و الشركات و المنظمات¹²⁸ .

و من خلال ذلك يتضح أن الخطة الإستراتيجية المنفذة بالجامعة و الأقسام هدفها الأساسي جودة مخرجات الأقسام العلمية .

و قد تأكد الباحث من تلك البيانات من خلال اطلاعه على الخطة الإستراتيجية المعتمدة بالجامعة و المتضمنة كافة الخطط الفرعية التي تضمن تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل .

ثانيا: تطوير البرامج والمناهج الأكاديمية العلمية و تحديثها:

أكد رئيس الجامعة الدكتور مصطفى الفلاني : بأن الجامعة حددت في استراتيجياتها التي وضعتها في الإستراتيجية المعتمدة لسنوات 2018 - 2021 ميلادية إستراتيجية محور التعليم والتعلم التي تضمنت مواكبة المناهج و البرامج التعليمية لاحتياجات المجتمع و سوق العمل ول هذا هناك برامج التقويم و المراجعة التي تقيم هذه الخطة بحيث يتم التحسين و التطوير المستمر للمناهج و البرامج الأكاديمية لكي تتناسب مع التطور المستمر لسوق العمل حيث يتابع كل قسم علمي هذا البرنامج من خلال لجان المتابعة و التنفيذ التي تعمل على التحسين المستمر للمادة العلمية لكي يكون يضمن الطالب أثناء دراسته العلمية توافقه مع

128 . الدكتور عبد الحميد النائلي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

ما سيجده في سوق العمل ويستطيع الانخراط والاندماج في سوق العمل و كذلك يتحصل على فرصة العمل بكل يسر نظرا لجودة المنهج و تأهيله تأهيل يتناسب عمليا مع تخصصه و ما يتطلبه¹²⁹ .

إن ما ذكره رئيس الجامعة يؤكد على اعتماد الجامعة لخطة إستراتيجية رابعة تتضمن استراتيجيات لتحسين المخرجات تتضمن تحسين جودة المخرجات من خلال تحسين عناصر العملية التعليمية التي من ضمنها المناهج عن طريق المتابعة و التقييم المستمر .

أما وكيل الشؤون العلمية فأكد بان الخطة الإستراتيجية المطبقة في مجال تحديث البرامج العلمية و خاصة المنهج العلمي باعتباره العمود الفقري للعملية التعليمية و هو المنهج الذي يلتزم به الطالب و المعلم في آن واحد وهو الذي يحدد طبيعة المخرجات و علاقتها بسوق العمل فكلما كان هناك توافق بين المنهج العلمي و ما واكبه من تطورات وتجديد في سوق العمل كلما كانت هناك جودة لمخرجات الجامعة قادرة على مواجهة سوق العمل و لهذا فان الإستراتيجية المطبقة في تحسين المنهج الجامعي معتمدة و منفذة على مستوى الأقسام العلمية من خلال اللجان العلمية بالأقسام و التغذية الراجعة من أرباب العمل و الخريجين العاملين لديهم و بشكل دوري تتم مراجعتها و العمل على تحسين البرنامج¹³⁰ .

و يتضح من خلال بيانات وكيل الشؤون العلمية إن استراتيجيات تحسين الجودة المعتمدة بالجامعة فيما يتعلق بتحسين وتطوير المناهج التعليمية منفذة عن طريق الأقسام العملية و من خلال لجان مختصة لكي تسير آخر المستجدات و التطورات العلمية لكي تتواءم مع متطلبات سوق العمل .

و أضافت وكيل الشؤون العامة بان الخطة الإستراتيجية العامة تتضمن خطط فرعية من ضمن هذه الخطط الفرعية ما يتعلق بإستراتيجية تحسين و تطوير المنهج الجامعي من خلال الأقسام العلمية و

129 . الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

130 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

الأساتذة بالقسم الذين يتابعون أي تطورات تحدث في مجال تخصصاتهم لكي يقوم القسم بإجراءات التحين المطلوبة لضمان تتوافق مخرجاتنا مع سوق العمل و قد تم تنفيذ هذه الخطة من خلال مراجعة و تحديث المقررات الدراسية للأقسام العلمية سنوياً بنسبة لا تقل عن (20%)¹³¹ .

و يستنتج الباحث من خلال هذه البيانات أن الخطة الإستراتيجية تتفرع منها استراتيجيات فرعية تتضمن تحسين وتطوير المنهج الدراسي من خلال أعضاء هيئة التدريس بكل قسم .

و أكد مدير مكتب الجودة على وجود إستراتيجية تطوير البرامج والمناهج الأكاديمية العلمية و تحديثها بما يتناسب بتطورات و متطلبات سوق العمل من خلال اللجنة العلمية و التي تعقد بشكل دوري " فصلي " يتم فيها مناقشة تطوير المقررات الدراسية و مراجعة الموضوعات كما يحال هذا المقترح إلى مستشار القسم الأكاديمي و مدقق خارجي لدراسة حداثة هذه المواضيع و مدى احتياجات سوق العمل¹³² .

من خلال بيانات مدير مكتب ضمان الجودة فان الباحث يلاحظ بان إستراتيجية تحسين وتطوير المنهج الدراسي تتم فصليا من خلال اللجنة المشكلة بالقسم التي تقوم بالمراجعة والتقييم الفصلي للمنهج. و أكد رئيس قسم الحاسوب بان مواكبة سوق العمل في مجال علوم الحاسوب بشتى تفرعاته و للدمج للمحتوي العلمي الذي يلحق للطلاب من خلال المحاضرات الدراسية سواء أكان في الشق النظري و العملي للمقرر الدراسي حتى يتوافق النظري مع التطبيقي و لهذا من استراتيجيات القسم هو التحديث المستمر للمناهج¹³³ .

131 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

132 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

133 . الدكتور صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

ومن هذه البيانات يتضح تطبيق الأقسام لاستراتيجيات تطوير المنهج بغية ملاحقة التطور في مجال كل قسم بسوق العمل .

وأكد رئيس قسم الإدارة بان القسم ينفذ هذه الإستراتيجية من خلال القسم و اللجنة المشكلة لمراجعة التحديثات للمنهج العلمي بالقسم لمواكبة التطورات العلمية الجديدة و متطلبات سوق العمل في مجال علوم الإدارة حيث أن علوم الإدارة شهدت تطورات سريعة و التي أصبحت من العلوم المهمة التي تعتمد عليها كل المؤسسات والشركات و المنظمات¹³⁴ .

و يتضح من ذلك وجود لجان خاصة بتنفيذ خطة تحديث وتحسين و تطوير المنهج و الذي يستهدف ملاحقة أي مستجدات و تطورات جديدة بأي مادة من مواد القسم .

و من خلال ذلك العرض للبيانات من مصادرها الأصلية و اتفاق تلك البيانات وعدم اختلافها يستخلص الباحث وجود تطوير المناهج بما يتوافق مع التطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصات الجامعة وكذلك تطورات سوق العمل من ضمن الاستراتيجيات المطبقة بالجامعة المتعلقة بتحسين مخرجات الجامعة التي تجعل منهم قادرين على مواجهة متطلبات سوق العمل و حاجاته من المؤهلين .

ثالثا: دراسة السوق ومراجعة تخصصات الحالية واستحداث تخصصات جديدة:

أكد رئيس الجامعة : بأن الجامعة حددت في استراتيجياتها التي وضعتها في الإستراتيجية المعتمدة لسنوات 2018 - 2021 ميلادية إستراتيجية محور التعليم و التعلم التي تضمنت مواكبة احتياجات المجتمع و سوق العمل من خلال استراتيجيات دراسة السوق واحتياجات المجتمع بحيث يتم استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة و احتياجات سوق العمل والمجتمع و لهذا تنفيذا لهذه

134 . الدكتور عبد الحميد النائلي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

الإستراتيجية سيتم فتح قسما جديد بالجامعة يتعلق بالتجارة الالكترونية و الاستثمار نظرا لحاجة المجتمع و سوق العمل له بناء على إستراتيجية دراسة السوق و مواكبته في فتح تخصصات¹³⁵ .

و من خلال إفادة رئيس الجامعة فان من استراتيجيات الجامعة دراسة حالة السوق الحالية و المستقبلية لكي يتم فهم احتياجات المجتمع و بناء عليه فتح أقسام جديدة .

وأكد وكيل الشؤون العلمية على ذلك و أفاد بان الخطة الإستراتيجية المطبقة في مجال مراجعة التخصصات الحالية و مدى اتفاقها مع حاجات المجتمع وكذلك استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة واحتياجات سوق العمل والمجتمع وضعتها الجامعة حتى تقدم الجامعة مخرجات يحتاجها سوق العمل وهذا يأتي من خلال دراسة جارية لسوق العمل تقوم بها الجامعة لم تنتهي بعد¹³⁶ .

و من خلال هذه البيانات أكد وكيل الشؤون العلمية على وجود لجنة مشكلة لدراسة السوق لهذا الغرض .

و أضافت وكيل الشؤون العامة¹³⁷ بأن تحسين مخرجاتنا و ربطها بسوق العمل يرتبط باستراتيجيات تحديد حاجة السوق و المجتمع للتخصصات التي تدرس بالجامعة و التي تقدم الجامعة سنويا أو فصليا مخرجات يجب أن تكون على درجة من الكفاءة و مرتبطة بحاجة السوق و لهذا من الاستراتيجيات المعتمدة بهذه الجامعة هي إستراتيجية استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة و احتياجات سوق العمل و المجتمع بالجامعة و قد تم تشكيل لجنة متخصصة بالخصوص لدراسة احتياجات السوق و حاجة المجتمع .

135 . الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18
 136 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18
 137 . الدكتورة مهيبة فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

وقد لاحظ الباحث من خلال هذه البيانات أن مراجعة التخصصات الحالية واستحداث تخصصات جديدة هو عمل استراتيجي الهدف منه وجود مخرجات تستطيع تلبي احتياجات المجتمع المتجددة و هذا يأتي بناء على دراسة حالة السوق الحالية والاستشرافية .

و أكد مدير مكتب الجودة¹³⁸ بأن الجودة و تحسين الجودة يرتبط عمليا بسوق العمل و سوق العمل يجب أن تنعكس احتياجاته بما تقدمه الجامعة من مخرجات و لهذا فان من الخطط المعتمدة بالجامعة هي إستراتيجية استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة و احتياجات سوق العمل والمجتمع بالجامعة و مراجعة التخصصات الحالية .

و من خلال هذه البيانات يلاحظ الباحث ارتباط استحداث الأقسام الجديدة بمواكبة التطورات الحديثة العلمية التي ارتبطت بسوق العمل واحتياجات المجتمع .

و أكد مسجل عام الجامعة على أن دراسة التخصصات الحالية و مدى حاجة المجتمع لها وكذلك استحداث أقسام جديدة مطلوبة في سوق العمل لها أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة و إقبال الطلاب عليها لهذا من ضمن استراتيجيات الجامعة الدراسة المستمرة لحاجة السوق و المجتمع و استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة و احتياجات سوق العمل و المجتمع بالجامعة وهذا مهم بالنسبة للمحافظة على الميزة التنافسية للجامعة و إقبال المستفيدين والطلاب عليها¹³⁹ .

ومن خلال هذه البيانات لاحظ الباحث بان استراتيجيات دراسة السوق و حاجة المجتمع من التخصصات و فتح أقسام جديدة يمنح الجامعة فرصة مهمة في سوق التعليم و المحافظة على مكانتها و إقبال الطلاب على الجامعة رغبة في التخصص في العلوم الجديدة التي تراعي مصلحة الطالب و مستقبله .

138 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

139 . الدكتورة هالة المدني ، المسجل العام للجامعة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

و من خلال ذلك العرض للبيانات من مصادرها الأصلية يستخلص الباحث أن استحداث تخصصات جديدة و أقسام جديدة من أهم برامج تحسين جودة المخرجات حينما تلبي هذه المخرجات حاجات المجتمع و حاجات السوق من كوادر مؤهلة في اختصاصات جديدة يحتاجها سوق العمل ، و من خلال تلك البيانات تأكد الباحث من صدقيتها من خلال اتفاق البيانات و اطلاع الباحث على قرار تشكيل لجنة دراسة سوق العمل المختصة بوضع التخصصات الحالية وكذلك استحداث تخصصات جديد و اطلع الباحث على تقرير يخص الأقسام المقترحة والتي يتطلبها السوق مثل التخصص الطبي وتخصص إدارة الجودة و تخصص إدارة المستشفيات .

رابعا : تحديث الوسائل والمعدات التعليمية :

أكد رئيس الجامعة : بأن الجامعة حددت في استراتيجياتها التي وضعتها في الإستراتيجية المعتمدة لسنوات 2017 - 2021 ميلادية إستراتيجية تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل ، حيث أن تحسين مخرجات الجامعة لكي تواجه سوق العمل و تطوراته السريعة في توفير بنية تحتية ووسائل تعليمية حديثة و مكتبات متطورة و وسائل سمعية و بصرية و معدات و معامل تحاكي ما هو موجود بسوق العمل أو تلبي اختصاصات و تطورات سوق العمل هو الكفيل بتحسين مخرجات الجامعة و تستطيع مواجهة سوق العمل و متطلباته بكل ثقة .

من خلال هذه البيانات لاحظ الباحث أن خطة الجامعة الإستراتيجية 2017-2021 تتضمن التحسين والتطوير المستمر للبنية التحتية و المعدات و الوسائل التي تضمن جودة مخرجات الجامعة العلمية .

و أكد وكيل الشؤون العلمية على ذلك و أفاد بان الخطة المتعلقة بإستراتيجية تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل من ضمن استراتيجيات الجامعة المطبقة و خاصة أن هذا الجانب هو الجانب المهم الذي بدونه لا تستطيع الجامعة القيام بدورها التعليمي و هو الجانب التطبيقي المرتبط بالمنهج النظري والمرتبط بسوق العمل¹⁴⁰ .

ولاحظ الباحث من خلال هذه البيانات ربط تحديث البنية التحتية و الوسائل و المعدات التعليمية بتطورات سوق العمل .

و أضافت وكيل الشؤون العامة بأن إستراتيجية تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل من استراتيجيات تحسين المخرجات و التي أولت لها الجامعة في تطبيقها كل اهتمام حيث طورت الجامعة المعامل و المعدات بما يتناسب مع كل تخصص و ما يتطلبه من إمكانيات من خلال تنفيذ خطة الإستراتيجية و تحديد الإمكانيات المطلوبة و تقويمها سنويا بما يتناسب مع التطورات في كل تخصص وفي إطار تنفيذ الخطة يتم قياس نسبة تحديث وسائل ومصادر التعليم بشراء أجهزة حاسوب متطورة وملحقاتها وتحديث المعامل، زيادة عدد الكتب و المراجع في المكتبة وفقاً لطلبات الأقسام الأكاديمية (تحديث قائمة الكتب و المراجع سنوياً) و تم الاشتراك في الدوريات العلمية¹⁴¹ .

و قد استنتج الباحث من هذه البيانات بان الجامعة خطة و إستراتيجية الجامعة مرتبطة بالأقسام العلمية و حاجاتها بناء على التقويم السنوي والذي بناء عليه يتم تحسين البنية التحتية و الإمكانيات و الوسائل المطلوبة التي تجعل من هذه الأقسام لديها الإمكانيات المطلوبة للقيام بدورها الأساسي في إعداد مخرجات تلبي احتياجات السوق .

140 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

141 . الدكتورة مهيبة فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

و أكد مدير مكتب الجودة بان إستراتيجية تحديث الوسائل التعليمية والبنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل من أهم الخطط التي ترتبط بجودة المخرجات حيث يحتاج المنهج النظري الى الجانب التطبيقي و كذلك يحتاج الى الوسائل الأخرى المساعدة التي تضمن جودة مخرجات الجامعة و انخراطهم بسوق العمل¹⁴² .

و هذه البيانات تؤكد أن إستراتيجية تطوير البنية التحتية والوسائل التعليمية مرتبط بالجانب التطبيقي للمنهج الدراسي النظري فتحديث المنهج الدراسي يتبعه بالضرورة تحديث الوسائل التعليمية .

و أكد مسجل عام الجامعة على أن إستراتيجية تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل من الاستراتيجيات المهمة التي تحتاجها العملية التعليمية و التي من خلالها نستطيع أن تكون للجامعة مخرجات ذات كفاءة و خاصة حين التحاقها بسوق العمل .

و هنا يلاحظ أن تحديث الوسائل التعليمية مرتبط بكفاءة الخريجين الذي يؤدي بدوره التحاقهم بسوق العمل و هم جاهزين لذلك¹⁴³ .

و أكد رئيس قسم الحاسب الآلي بأن إستراتيجية تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل من الاستراتيجيات المطبقة بالجامعة و التي ساعدت الأقسام العلمية في تنفيذ العملية التعليمية بصورة جيدة سوف تنعكس على تحسين مخرجات الجامعة وانخراطهم في سوق العمل¹⁴⁴ .

142 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

143 . الدكتورة هالة المدني ، المسجل العام للجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

144 . الدكتورة صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

و من خلال تلك البيانات التي تحصل عليها الباحث يستخلص الباحث أن توفير بيئة تحتية متكاملة و وسائل علمية متطورة تحاكي ما هو موجود في سوق العمل و توفير المكتبات و المعامل و غيرها من البنى التحتية اللازمة للعملية التعليمية و تواكب هذه البنية التطورات التقنية والعلمية لكي يتحقق الهدف من المخرجات التي يجب أن تكون قادرة على الاندماج بسوق العمل دون أن تحتاج لتأهيل في مجال عملها وقد تأكد الباحث من مصداقيتها من خلال اتفاق تلك البيانات و عدم اختلافها و من خلال تأكد الباحث شخصيا من خلال الملاحظة والمشاهدة حيث اطلع الباحث على توفر الإمكانيات الحديثة كالسبورة الذكية والبرمجيات الحديثة في مجال الهندسيات و كذلك وجود معامل للغة حديثة وجديد و معامل للكيمياء والاتصالات والنفط حديثة .

خامسا : تحسين قدرات عضو هيئة التدريس العلمية والتعليمية

أكد رئيس الجامعة : بان الجامعة حددت في استراتيجياتها التي وضعتها في الإستراتيجية المعتمدة لسنوات 2018 – 2021 ميلادية خطة فرعية تستهدف تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس لكي ينعكس على مخرجات الجامعة باعتبار أن أعضاء هيئة التدريس الى جانب المنهج والوسائل التعليمية يشكلون محور العملية التعليمية و لهذا استهدفت الخطة زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية بحيث لا تقل عن (20%) و الاهتمام ببرنامج الأبحاث فقد تم الانتهاء من إجراءات إصدار المجلة العلمية و زيادة نسبة المشاركات من أعضاء هيئة التدريس بأبحاث علمية تنشر في مجلة الجامعة و قد بلغت زيادة نسبة نشر الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس في الدوريات العلمية إلى (2%) سنوياً و كذلك تنظيم مؤتمر سنوي واحد على الأقل يشارك فيه أعضاء الهيئة التدريسية و الطلاب و المهتمين بالبحث العلمي من خارج الجامعة و رعاية نشاط علمي واحد على الأقل سنوياً لكل قسم أكاديمي ، الذي يمكن

أعضاء هيئة التدريس بالاطلاع على آخر المستجدات العلمية في اختصاصاتهم و الاحتكاك مع نظرائهم في الجامعات الأخرى مما ينعكس ايجابيا على تطوير أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس على جودة المخرجات لكي تستطيع الجامعة مواجهة تحديات سوق العمل كما قامت الجامعة بإقامة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مجال استخدام السبورة الذكية و في مجال استخدام الحواسيب و استخدام نظام التعليم عبر الجوجل و أيضا نظام أوتوكاد الهندسي ثلاثي الأبعاد في تخصص الهندسة المعمارية .

و من خلال ذلك يتضح بان الخطة المتعلقة بتحسين وتطوير أعضاء هيئة التدريس الذي يصب في مصلحة و تحسين جودة المخرجات جاري تنفيذها الدورات التدريبية و من خلال إصدار المجلة العلمية التي من خلالها يتم تطوير الإنتاج العلمي و إقامة مؤتمر سنوي لكل قسم علمي بالجامعة لكي يستطيع أعضاء هيئة التدريس اللحاق بالتقدم و التطور العلمي حسب اختصاصاتهم .

و أكد وكيل الشؤون العلمية على ذلك و أفاد بان الخطة الإستراتيجية تشمل تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس و ذلك عبر تقييم أعضاء هيئة التدريس و ذلك عبر تقرير القسم و تقرير يعده عضو هيئة التدريس نفسه و استبيان مقدم من الطلاب و تقرير مكتب ضمان الجودة بالجامعة و بناء على ذلك تجري عملية تطوير عضو هيئة التدريس وفق تلك النتائج و تتم متابعة هذه الخطة من خلال الإشراف المباشر بين الشؤون العلمية بالجامعة و الأقسام العلمية والهدف من ذلك التطوير المستمر لأعضاء هيئة التدريس في مجال اختصاصاتهم و إقامة الدورات التدريبية لهم حيث ينعكس هذا التطوير على اللحاق بآخر المستجدات و التطورات العلمية التي يشهدها العالم و يشهدها سوق العمل ولكي نحقق الهدف من الخطة و هو إعداد كوادر قادرة على مواجهة تحديات سوق العمل¹⁴⁵ .

145 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

ومن خلال هذه البيانات يتضح للباحث بان هذه الخطة يقوم وكيل الشؤون العلمية بالإشراف عليها و متابعتها مع الأقسام والهدف الأساس منها جعل أعضاء هيئة التدريس على صلة بالمستجدات العلمية في مجال اختصاصهم هذه المستجدات هي التي تعتبر من متطلبات سوق العمل .

و أفادت **وكيل الشؤون العامة** بان تحسين تطوير أعضاء هيئة التدريس يتم وفق الخطة الإستراتيجية التي من أهدافها الرئيسية تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل و الجامعة حتى تكون مؤسسة متميزة في قطاع التعليم فهي تحتاج الى مسايرة سوق العمل لكي تحقق الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على الاستمرار و لهذا تضمنت الخطة الجديدة 2018-2020 البرامج التي من شأنها تطوير أعضاء هيئة التدريس لغرض تحسين الأداء بواقع 20% سنويا .¹⁴⁶ من تقارير التقييم و المتابعة من قبل مكتب ضمان الجودة وتقرير القسم العلمي و نتائج استبيان الطلاب و كذلك تقرير يقدمه عضو هيئة التدريس نفسه و يتم تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال الدورات التدريبية في مجال الفصل الالكتروني و استخدام السبورة الذكية و كذلك جهاز العرض الحديث الالكتروني و استخدام البحث والتدريس عبر الجوجل و إنشاء المجلة العلمية بالجامعة والمؤتمرات العلمية و تفعيل الاتفاقيات الدولية التي تسهم بشكل فعال من النواحي العلمية في تحسين جودة الخريجين لأنها تسهم في تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال البرامج المشتركة مع الجامعات و احتكاك أعضاء هيئة التدريس مع نظائرهم بالجامعات الأخرى و كذلك تبادل الأفكار و البرامج العلمية و الدوريات و غيرها مما يسهم بشكل مباشر في تطوير العملية التعليمية و لهذا تقوم الجامعة بمراجعة الاتفاقيات لغرض تفعيلها و الاستفادة منها في تحسين جودة المخرجات .

146 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

ومن خلال بيانات وكيل الشؤون العامة يتضح بان الميزة التنافسية و القدرة على تحسين وتوفير مخرجات قادرة على مواجهة متطلبات سوق العمل تتعلق بوجود أعضاء هيئة تدريس تتوفر لديهم الإمكانيات العلمية لمواكبة التطورات العلمية في مجالاتهم و هذا ما تتضمنه الخطة الإستراتيجية للجامعة .

و أكد مدير مكتب الجودة بأن الجودة و تحسين الجودة التي تطبقها الجامعة من أولوياتها تحسين مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل و هذا مرتبط بعضو هيئة التدريس و هو العمود الفقري في العملية التعليمية و لهذا اعتمدت الجامعات من ضمن استراتيجياتها تحسين أعضاء هيئة التدريس و قد قام مكتب الجودة بمتابعة ذلك من خلال إعداد تقارير دورية عن أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة و التأكد من المعايير التي يجب أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس لكي تشمل الاستراتيجيات التطوير الذي يتطابق مع تلك المعايير و قد شملت الخطة المنفذة بالجامعة الدورات التدريبية المتعلقة باستخدام الوسائل التعليمية الحديثة والنشر في المجلة العلمية بالجامعة والاشتراك في ورش العمل و المؤتمرات العلمية ¹⁴⁷ .

ومن خلال هذه البيانات لاحظ الباحث بان استراتيجيات تحسين و تطوير عضو هيئة التدريس تم وضعها وفق معايير الجودة التي يجب أن تتوفر في عضو هيئة التدريس و لهذا فان الخطة تستهدف توفر هذه المعايير في أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

و أكد مسجل عام الجامعة على أن الخطة المطبقة لأجل الاهتمام بما يقدم للطلاب من معارف و التي يجب أن تكون مساهمة للتطورات العلمية حيث يتابع مكتب المسجل العام متابعة تنفيذ الخطة من خلال استطلاع آراء الطلاب حول أداء أعضاء هيئة التدريس من اجل أن يكون هناك مشاركة من الطلاب في تقييم استراتيجيات تحسين أعضاء هيئة التدريس حيث الهدف الرئيسي هو الطالب و هو

147 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

الأساس والمقصود من هذه الإستراتيجية لكي نستطيع إعداد طالب بجودة عالية قادر على مواجهة تحديات السوق وهو ما ينعكس على الجامعة و قدرتها التنافسية في وقت أصبح التعليم مرتبط بسوق العمل أكثر من أي وقت مضى¹⁴⁸ .

ومن خلال هذه البيانات يتضح ربط الخطة بتطورات سوق العمل ومخرجات الجامعة كما لم تغفل الجامعة في تطبيقها لهذه الإستراتيجية مشاركة الطلاب في ذلك و هم المستفيدون من ذلك .

أما رئيس قسم الحاسب الآلي فقد أكدت على أن خطة تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس من ضمن الخطط الإستراتيجية التي ينفذها القسم حيث إن عمل عضو هيئة التدريس يتطلب دائما مواكبة ما هو جديد وبالأخص يحدث ذلك في المجالات التطبيقية ويحدث ذلك في المجالات التطبيقية و ذلك للتطوير التكنولوجي الهائل و الملحوظ اليوم ، و لا يستثني من ذلك مجال علوم الحاسوب ، حيث يعتبر هذا المجال هو الأبرز من ناحية التطورات السريعة التي تحدث فيه لربما يكون ذلك أسبوعيا أو شهريا ومن هنا وجب علي عضو هيئة التدريس في هذا المجال أن يكون مواكبا قدر الإمكان لهذه التطورات و التي من شأنها الرفع بمستوي أداء عضو هيئة التدريس ويكون العائد منها المخرجات التي يتلقاها الطالب من أستاذه و لعل أهم الأسباب لتحقيق عضو هيئة التدريس ذلك اهتمامه ومتابعته للبحث العلمي بشكل دوري .

و أكدت على حرص القسم علي أن يكون جميع أعضاء هيئة تدريسه مواكبين قدر الإمكان لما هو جديد في مجالنا ، و من خلال ورش العمل و الدورات التدريبية على الوسائل التعليمية الحديثة و أيضا خصص القسم ساعات بحثية ألزم بها جميع أعضائه و كذلك تواصل القسم مع القائمين علي مجلة الرفاق للمعرفة بدورها كمجلة علمية محكمة لإتاحة مساحة ينشر من خلالها القسم وراقته البحثية بل ربما يصل

148 . الدكتور هالة المدني ، المسجل العام للجامعة ، مقابلة بتاريخ 2021-12-18

الأمر إلى تخصيص أعداد استثنائية تخصص لقسم علوم الحاسوب في الفترة القريبة القادمة ، بل حرص القسم علي التواصل مع بعض اللجان المشرفة علي المجالات العلمية المحكمة محليا و بعض لجان الإشراف علي المؤتمرات العلمية و المزمع عقدها في سنة 2019 م لاستقبال ورقات أعضاء هيئة التدريس و ذلك من خلال القسم و أفادت أيضا " أن احدي أسباب نجاح مؤسسات التعليم في معظم الدول هو حرص هذه المؤسسات أن تكون لها أواصر معززة مع المؤسسات التي تتمتع النشاط ذاته و بالأخص مؤسسات التعليم العالي دائما تبحث و تسعى بان تكون لها شراكة مع مؤسسة تعليمية أخرى و ذلك في إطار تبادل المقدرات و التي من أهمها الكفاءة في العنصر البشري و التي تتمثل في عضو هيئة التدريس والكوادر المصاحبة ، وكذلك الاستفادة من الموارد المادية و المتمثلة في الإمكانيات من ناحية المعامل و المكتبات و التي تساعد الطرف النظير من الاستفادة المثلي منها و بذلك يدلل البعض من الصعاب التي لربما كانت عائقا في النهوض والرفع من أداء عمل المؤسسة ، و حرص القسم في احدي اجتماعاته مراجعة بعض الاتفاقيات السابقة و التي عقدتها الجامعة مع بعض الجامعات المحلية و الإقليمية والعالمية حيث رأي القسم من الضروري الاستفادة من الاتفاقيات القائمة و إعادة تفعيل بعض الاتفاقيات ، معدا تقريره الى إدارة الجامعة للبحث علي تحقيق ما ذكر في اقرب وقت ممكن ¹⁴⁹ .

و من خلال بيانات رئيس قسم الحاسب الآلي فإن الخطة تستهدف متابعة عضو هيئة التدريس لكل المستجدات و التطورات العلمية في مجال تخصصه و مادته العلمية المكلف بها و قد نفذت الجامعة برامج تدريبية و ورش عمل لأعضاء هيئة التدريس و إلزامه بالبحث العلمي و توفير مجلة محكمة يستطيع من خلالها نشر أبحاثه وعقد مؤتمرات علمية بالخصوص و التي تهدف دائما الى تقديم الأوراق العلمية التي

149 . الدكتورة صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

تقدم الجديد في مجال تخصصات أعضاء هيئة التدريس و تفعيل اتفاقيات الشراكة مع الجامعات المتميزة و تفعيل الاتفاقيات الموقعة بين الجامعة والجامعات الأخرى .

و أكد رئيس قسم الإدارة على أن استراتيجيات تحسين عضو هيئة التدريس هي الأساس في بناء و تحقيق جودة متميزة لمخرجات الجامعة تتناسب مع التسارع الملحوظ في سوق العمل و هو ما يقوم به القسم في تنفيذ هذه الإستراتيجية¹⁵⁰ .

و من خلال تلك البيانات يتضح أن إستراتيجية و خطة تطوير عضو هيئة التدريس الهدف الأساس منها تحسين جودة مخرجات الجامعة كي تكون تلك المخرجات على استعداد لمواجهة متطلبات السوق و الحصول على فرص العمل وفق تخصصاتهم من خلال الدورات التدريبية على كافة الوسائل التعليمية الحديثة و كيفية استخدامها والاشتراك وورش العمل .

و بناء على ذلك تأكد الباحث من مصداقية تلك البيانات من خلال الاطلاع على الوثائق من ضمنها نماذج الاستبيان الخاص بتقييم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس و الاطلاع على نماذج من تقارير الأقسام العلمية و تقارير من مكتب ضمان الجودة بالجامعة و تأكد الباحث من الدورات التدريبية من خلال اطلاعه على جداول ورش العمل و جداول الدورات في استخدام أجهزة العرض الذكية و دورة استخدام السبورة الذكية و دورة استخدام الفصل الإلكتروني عبر الجوجل و دورة (أوتوكاد) للعلوم الهندسية كما اطلع الباحث على المجلة العلمية المحكمة بالجامعة .

150 . الدكتور عبد الحميد النائلي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

سادسا : التواصل مع الخريجين و أرباب الأعمال :

أكد رئيس الجامعة : بأن من ضمن استراتيجياتها لكي تضمن جودة المخرجات و التوافق مع سوق العمل تقوم الجامعة سنويا ملتقي لأرباب الأعمال و الشركات المختلفة و ذلك للاستفادة من هذا الملتقى في تحسين جودة المخرجات من خلال ما يتم مناقشته والنتائج و التوصيات التي يصدرها المؤتمر و التي يستفاد منها في تحسين الخطة الإستراتيجية فيما يتعلق بالمخرجات و مساهمتها لسوق العمل كما تقوم الجامعة سنويا بملتقى يخص خريجي الجامعة لكي تقف على كافة المشكلات و التحديات و الصعاب التي تواجه مخرجات الجامعة لكي يتم تلافيها و تصحيحها وفقا لإستراتيجيات تحسين جودة المخرجات لمواجهة سوق العمل¹⁵¹ .

و من خلال هذه البيانات يتضح أن الجامعة لا تقتصر على إعداد خطط التحسين من داخلها بل تعتمد أيضا على أرباب سوق العمل و الاستفادة من خبراتهم و ملاحظاتهم لكي يتم تحسين جودة المخرجات و كذلك الخريجين و هم مخرجات الجامعة و لديهم أفكار و مقترحات مهمة بعد انخراطهم في سوق العمل و كذلك الظروف التي واجهتهم أثناء بحثهم عن العمل أو انخراطهم فيه و هو مصدر مهم للمعلومات و التغذية الراجعة التي تستفيد منها الجامعة في تحسين مخرجاتها .

و أكد وكيل الشؤون العلمية بأن للجامعة خطة إستراتيجية معتمدة و معلنة و إحدى محاورها يهتم بتطوير و تحسين جودة المخرجات (الخريجين) للأعوام 2017 – 2021 كما قامت الأقسام بالجامعة بإعداد خطط تنفيذية سنوية تم اعتمادها و بدأت الأقسام في تنفيذ الخطة السنوية 2018 حيث نفذت

الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18¹⁵¹

بعض الأقسام خطتها في التواصل مع الخريجين من خلال عقد ملتقى لخريجها بالجامعة تم التعرف من خلالها على دور هؤلاء الخريجين في المصالح التي يعملون بها و تعبئة استبيانات توضح آرائهم في المقررات الدراسية و تطويرها لتلبية احتياجات سوق العمل و كذلك إقامة ملتقى بالخريجين و هو برنامج ينفذ كل سنة دراسية و ملتقى لأصحاب المصلحة و أرباب العمل يتم فيه التعرف على متغيرات سوق العمل و الاحتياجات المطلوبة و كذلك متطلبات أصحاب المصلحة لبرامج دراسية جديدة يمكن إضافتها للجامعة .

ويتضح من خلال ذلك أن الملتقيات لها دورا مهما للتعرف على متغيرات سوق العمل واحد أهم الطرق التي تتواصل بها الجامعة بسوق ومعرفة أي قصور في عناصر العملية التعليمية لا يتناسب مع تطور سوق العمل لكي يكون من ضمن برامج تحسين جودة المخرجات .

و أكدت وكيل الشؤون العامة على قيام الجامعة بتنفيذ هذه الإستراتيجية و تعتبر من الاستراتيجيات الجديدة المطبقة حيث أن التواصل من خلال برنامج استراتيجي و منظم ودوري بين الخريجين و كذلك أرباب العمل من أهم البرامج الإستراتيجية التي تلبي احتياج الجامعة لرؤية حقيقية من خارجها من الميدان و من سوق العمل تكون معيار مناسب لتقييم و تقويم استراتيجيات تحسين جودة المخرجات¹⁵² .

ومن خلال ذلك يتضح للباحث أن هذه الملتقيات بمثابة تقييم حقيقي للخطة الإستراتيجية فيما يختص بجودة مخرجاتها و علاقتهم بسوق العمل و هو بمثابة مراجعة سنوية لهذه الخطة و تغذية راجعة مهمة في سبيل إجراء التحسينات على الخطة للتناسب مع الهدف .

152 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

و أكد مدير مكتب الجودة بأن هناك برامج و خطط منفذة لربط المخرجات بسوق العمل من ضمن هذه البرامج ملتقى أرباب العمل و ملتقى للخريجين و طرق التواصل مع الخريجين من خلال الاستبيانات و نموذج المعلومات الذي يعبأ من قبل الخريجين¹⁵³ .

و يتضح أن الملتقى لا يكتفي فقط بالحوار والمناقشة بل أيضا يتم استخدام الاستبانة للوصول الى نتائج بطريقة علمية تحليلية كمية .

و أكد مسجل عام الجامعة على أن مكتب المسجل العام يقوم بالإشراف على ملتقى الخريجين الدوري بالتنسيق مع الأقسام العلمية الذي يهدف الى خلق قناة للتواصل المستمر مع مخرجات الجامعة يكون السبيل الى تحسين خطط الجامعة لتحسين مخرجاتها لكي يتم تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الجميع في ذلك ومن ضمنهم مخرجات الجامعة¹⁵⁴ .

و من خلال بيانات المسجل العام يتضح أن الجامعة تعمل على خلق جسر تواصل بطريقة مستمرة من خلال الملتقيات الدورية .

و بعد اطلاع الباحث على كافة البيانات والتأكد من تطابقها ومصادقتها و اطلع الباحث على وثائق الملتقى السابق الخاص بالخريجين و على الاستبيان الخاص بالخريجين و استبيان جهة عمل الخريج باعتباره احد أدوات التغذية الراجعة التي تستفيد منها الجامعة في تقويم خطتها و تحسينها لتحسين مخرجاتها و كذلك على وثائق ملتقى أرباب الأعمال .

153 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

154 . الدكتورة هالة المدني ، المسجل العام للجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

سابعاً : التقييم المستمر وتنويع مصادر التغذية الراجعة .

أكد رئيس الجامعة على أهمية التقييم و نتائج التغذية الراجعة في مراقبة وتحسين الخطة الإستراتيجية للجامعة فهي تسهم بشكل كبير في التصحيح و التحسين المستمر¹⁵⁵ .

إن التقييم من أهم البرامج التي تصاحب عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية حيث تصحيح الأخطاء و تحسينها و تطويرها لا يتم معرفتها إلا من خلال برنامج التقييم المستمر و التغذية الراجعة التي تحصل عليها الإدارة لكي تتخذ الإجراءات حيالها .

أكد وكيل الشؤون العلمية على الاستفادة من التغذية الراجعة و من التحليل الإحصائي و استبيانات الخريجين و أرباب العمل في تحسين و إجراء التصويبات المناسبة على الخطة¹⁵⁶ .

و يتضح من خلال ذلك أن برنامج تقييم الخطة الإستراتيجية يتم تنفيذه من داخل الجامعة ومن خارجها .

و أكدت وكيل الشؤون العامة بان الاهتمام بنتائج التقييم و تقارير لجان المتابعة و التغذية الراجعة من خلال ملتقيات الخريجين و ملتقيات أرباب الأعمال مهما جدا في المساهمة في تحسين و تطوير خطة تحسين جودة المخرجات¹⁵⁷ .

إن التغذية الراجعة و التقييم هو الأساس الذي تعتمده الجامعة بالنسبة لتحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل .

155 . الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

156 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

157 . الدكتورة مهيبة فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

و أكد مدير مكتب الجودة على الاهتمام بنتائج التغذية الراجعة للجامعة و من قبل ملتقى الخريجين و أصحاب العمل و تواصل إدارة الجامعة مع الجهات العامة و الخاصة لدعم الخريجين و استطلاع آراء هذه الجهات و عمل الاحصاءات اللازمة بذلك¹⁵⁸ .

إن تأكيد مدير الجودة على التغذية الراجعة من خلال ملتقيات أرباب الأعمال و الخريجين يؤكد على أهمية الاهتمام بسوق العمل و متطلباته واحتياجه في خطط التحسين .

و أكد رئيس قسم الحاسوب على أهمية نتائج التقييم المستمر في تحسين المخرجات حيث يستفاد من ذلك من خلال قيام الأقسام بتطوير عناصر العملية التعليمية وفق أسلوب علمي خاضع للتقويم من داخل الجامعة و خارجها¹⁵⁹ .

ومن خلال هذه البيانات يستنتج الباحث تنفيذ برنامج التقييم و الاستفادة منه على مستوى الأقسام في تطوير المناهج و أعضاء هيئة التدريس و وسائل التعليم و طرائق التدريس .

و أكد رئيس قسم الإدارة الذي أكد بدوره على أهمية التغذية الراجعة و التقييم المستمر في تحسين جودة المخرجات و التي ينفذها القسم في تطوير وتحسين الخطة الإستراتيجية¹⁶⁰ .

و هذا يؤكد بوضوح اعتماد الجامعة و أقسامها على برنامج التقييم و المستمر و التغذية الراجعة في تحسين جودة المخرجات بالجامعة .

158 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

159 . الدكتورة صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

160 . الدكتور عبد الحميد النائلي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

ومن خلال تلك البيانات تأكد الباحث من مصداقية البيانات نظرا لتطابقها وعدم اختلافها وكذلك اطلاع الباحث على وثائق نتائج التقويم و التغذية الراجعة و التي سمحت الإدارة له بالاطلاع عليها .

ثامنا : ربط الجانب الأكاديمي بالجانب التطبيقي

و أكد وكيل الشؤون العلمية على ذلك و أفاد بأن الخطة الإستراتيجية تشمل تحسين المخرجات من خلال ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي وربط الطالب و هو يدرس بالمرحلة الجامعية بسوق العمل من خلال الزيارات العلمية الفصلية التي يقوم بها كل قسم من أقسام الجامعة لمواقع العمل و كذلك إجراء مشاريع التخرج بسوق العمل ليتم ربط النظري بالتطبيقي¹⁶¹ .

ومن خلال تلك البيانات يتضح للباحث أن برنامج ربط المنهج النظري الذي يتلقاه الطالب بالجامعة يتم ربطه من خلال التطبيق من خلال الأبحاث العلمية للطلاب و مشاريع التخرج و من خلال الزيارات العلمية لمواقع العمل حسب تخصص الأقسام .

أكد رئيس قسم الحاسوب على قيام القسم بربط الجانب العلمي بالجانب التطبيقي من خلال إجراء مشاريع التخرج بسوق العمل و كذلك القيام بإجراء الزيارات العلمية التي يتم فيها ربط الطلاب عمليا بما يدرسونه نظريا بالجامعة¹⁶² .

و هنا يؤكد رئيس قسم الحاسوب الربط ما بين ما هو نظريا و ما يقابله من الناحية التطبيقية بسوق العمل عمليا .

¹⁶¹ الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18
¹⁶² الدكتورة صبرية المصراي ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

و كذلك أكد رئيس قسم الإدارة الذي أفاد ربط الجانب النظري بالتطبيقي سواء من خلال توفير الوسائل التعليمية اللازمة أو من خلال مشاريع التخرج التي يجب تجرى بمؤسسات سوق العمل و هذا يسهم في تحسين جودة المخرجات وربط الطلاب بسوق العمل¹⁶³ .

و من خلال ذلك العرض للبيانات من مصادرها الأصلية تأكد الباحث من مصداقيتها و تطابقها و قد قام الباحث بالاطلاع على مشاريع تخرج الطلاب وجد أن كافة المشاريع متعلقة بالجانب التطبيقي و في سوق العمل حسب التخصصات من خلال عينات من تلك الأبحاث .

المطلب الثاني : العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات .

لاشك أن تنفيذ أي استراتيجيات لابد من توافر جملة من الإمكانيات والظروف المناسبة لكي يتم تنفيذها تحقيق أهدافها و كذلك هناك عوامل تساعد في إنجاح تحسين مخرجات الجامعة لكي تواجه تحديات سوق العمل و بناء على المقابلة الشخصية التي إجراها الباحث مع المصادر الأساسية فإن المحاور الأساسية لهذه البيانات على النحو التالي :

أولا : دعم وتشجيع ومتابعة الإدارة العليا :

أكد وكيل الشؤون العلمية على ذلك و أفاد بان استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل هناك عوامل مهمة تساعد على نجاحها منها الدعم و المتابعة و التشجيع المستمر للإدارة العليا و هو ما يعطي الأهمية للبرنامج و الاستمرار في تنفيذه من قبل الأقسام بالجامعة و اللجان المكلفة بذلك و كذلك يوفر بيئة مناسبة يتعاقد فيها الجميع لتنفيذ البرنامج حينما يشعرون بان الإدارة العليا للجامعة تتابع ما يقومون به و تقوم بتشجيع هذه اللجان و دعمها معنويا و ماديا و توفير

163 . الدكتور عبد الحميد النائلي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

كافة الإمكانيات المادية لنجاحها ولهذا حققت الجامعة تقدما متميزا من خلال دعم الإدارة العليا وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك¹⁶⁴ .

و من خلال هذه البيانات يتضح أن من العوامل التي تساهم في تنفيذ استراتيجيات تحسين جودة المخرجات بصفة خاصة و الخطة الإستراتيجية بصورة عامة هو اهتمام الإدارة العليا باللجان المشكلة بالأقسام و المعنية بتنفيذ خطط التحسين من خلال دعمه معنويا وماديا .

و أكدت وكيل الشؤون العامة أن التشجيع والمتابعة اليومية لسير عمل العملية التعليمية ومتابعة تنفيذ الخطة و تنفيذ التحسين المستمر لها من قبل الإدارة العليا هو من أهم العوامل التي تساهم في إنجاح خطة تحسين جودة مخرجات الجامعة فاللجان و الأقسام حينما يشعرون بان الإدارة العليا تتابع عن كثب تنفيذ الخطة و تشجع و تكرم القائمين عليها سوف يستمر الأداء بصورة جيدة دون تراخي أو إهمال¹⁶⁵ . ومن خلال هذه البيانات يتضح أهمية المتابعة المستمرة والتشجيع على تنفيذ خطة تحسين جودة المخرجات التي تحتاج الى عمل مستمر دون كلل أو ملل وهذا لن يأتي إلا بوجود إدارة عليا تتابع وتشجع . و أكد مدير مكتب الجودة على أهمية دعم الإدارة و تشجيعها و الاهتمام بالخطط الإستراتيجية من خلال الإشراف المباشر على هذه الاستراتيجيات و توفير الدعم اللازم لها¹⁶⁶ .

فالإشراف المباشر والمتابعة المستمرة و تشجيع القائمين على تنفيذ الخطة يعتبر عاملا مهما في نجاح استراتيجيات تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات السوق .

164 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

165 . الدكتورة مهيبة فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

166 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

و أكد رئيس قسم الحاسوب بأن تشجيع و دعم الأقسام العلمية و متابعة الخطة من العوامل المهمة التي تعطي الحماس للأقسام في الاستمرار بجدية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية¹⁶⁷ .

ويتضح من خلال ذلك مدى أهمية المتابعة و التشجيع من قبل الإدارة العليا للأقسام كعامل مساعد و مهم لأجل تنفيذ الخطة .

و أكد رئيس قسم الإدارة بأن القسم ينفذ هذه الإستراتيجية من خلال التشجيع المستمر للإدارة العليا و المتابعة الدقيقة من قبل الإدارة العليا و هو الذي يسهم بشكل مباشر بتنفيذ الخطط على أكمل وجه .

ومن خلال ذلك يتضح أهمية متابعة الإدارة العليا بصورة مباشرة عمليات التنفيذ و تشجيع كافة المكلفين بها و تكريمهم لكي يزداد العطاء و الإبداع أثناء تنفيذهم للخطة و لذا يعتبر من العوامل المهمة التي تساعد في نجاح تنفيذ الخطة .

ثانيا : توفير الإمكانيات المادية والمالية :

أكد مدير مكتب الجودة على أن توفير الإمكانيات المادية هو الأساس و العامل المهم الذي يساهم مساهمة كبيرة في نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية و هو من أهم العوامل المساعدة في تطبيق برامج تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل¹⁶⁸ .

و بناء على هذه البيانات فإن الدعم المالي من قبل الإدارة العليا للجامعة من العوامل المهمة في نجاح استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات السوق التي تحتاج في تنفيذها الى الدعم المالي

167 . الدكتور صبرية المصراي ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

168 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

الكامل لها حيث هناك العديد من المؤسسات لا تستطيع تنفيذ استراتيجياتها نظرا لعدم توفر دعم مالي كامل لها .

و أكد رئيس قسم الإدارة على دعم الإدارة العليا و توفير كافة الإمكانيات والمتطلبات التي تتطلب لعمليات التحسين التي تدخلها الأقسام بصورة مستمر على الخطة وفق متطلبات و احتياجات سوق العمل و خاصة أن برامج التحسين مرتبطة بالإمكانيات المادية و الدعم المالي الذي تحتاجه الخطة و التي تحتاج الى تجاوب ودعم من قبل الإدارة العليا¹⁶⁹ .

و أكد أيضا رئيس قسم الحاسب الآلي على ذلك و أفاد بأن الدعم المادي الذي تقدمه الإدارة العليا سواء بالإمكانيات المطلوبة للتحسين أو المكافآت التشجيعية من العوامل المهمة جدا في توفير مناخ مناسب يساعد في تنفيذ الخطة بصورة سليمة خالية من العيوب¹⁷⁰ .

و من خلال بيانات رئيس قسم الحاسب الآلي يستنتج الباحث على أن الدعم المادي و المالي من جانب الإدارة العليا للأقسام العلمية و لجان تنفيذ الخطط الإستراتيجية يعتبر عامل أساسي يساعد و يسهم بشكل مباشر في نجاح تنفيذ استراتيجيات تحسين جودة المخرجات لمواجهة متطلبات السوق .

و من خلال تلك البيانات يتضح للباحث بان من العوامل المهمة التي تساعد على تنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بتحسين الجودة مرتبط بما تقدمه الإدارة العليا من دعم و ذلك بتوفير الإمكانيات التي تحتاجها الأقسام اللجان إنشاء تنفيذها للخطة .

169 . الدكتور عبد الحميد النائلي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

170 . الدكتور صبرية المصراتي ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

ثالثا : إقامة علاقات تعاون مع القطاع الخاص والعام

أكدت وكيل الشؤون العامة على أن عامل التعاون مع مؤسسات المجتمع وسوق العمل يعتبر من أهم العوامل المساعدة في نجاح استراتيجيات تحسين جودة المخرجات لان ذلك سيعطي فرصة مهمة لدراسة السوق و معرفة متطلباته و إجراء الدراسات المشتركة و إتاحة الفرصة للطلاب بإجراء أبحاثهم التطبيقية و كذلك الزيارات و مشاركتهم في تحسين عناصر العملية التعليمية وفق متطلبات و رؤية السوق التي تسهم مساهمة مهمة في قدرة الخريجين على مواجهة متطلبات و تحديات السوق و لذا فإن أهمية إقامة علاقات مع مؤسسات سوق العمل يعتبر عاملا مهما يساهم في تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة تحديات سوق العمل¹⁷¹ .

ولذ يستخلص الباحث من ذلك بأن من أهم العوامل التي تسهم بشكل مباشر في نجاح خطة تحسين مخرجات الجامعة و ربطها بسوق العمل هو إقامة علاقة مع مؤسسات سوق العمل الذي بدوره يصعب دراسة أو فهم متطلبات السوق و كذلك إتاحة الفرصة للطلاب بربط النظري بما هو موجود بسوق العمل .

و أكد مدير مكتب الجودة على أهمية إقامة علاقات مع سوق العمل لأنه يعتبر من العوامل التي تسهم و تنعكس على عناصر العملية التعليمية بشكل ايجابي وخاصة في مجال جودة عناصر العملية التعليمية و علاقتها بسوق العمل¹⁷² .

و يتضح من خلال ذلك أهمية إقامة علاقات التعاون و الشراكة مع مؤسسات سوق العمل و المجتمع كون الخطة الإستراتيجية تستهدف تحسين جودة المخرجات التي سوف تلتحق عقب تخرجها بسوق

171 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

172 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

العمل و لذا يجب أن تشترك مؤسسات سوق العمل في دعم ونجاح الخطة و ذلك بتوفير المعلومات و البيانات و النصائح و تمكين الجامعة من إجراء الاختبارات و الدراسات و تمكين الطلاب من إجراء أبحاث التخرج و الزيارات و الاطلاع على الجوانب التطبيقية لتخصصاتهم .

و أكد رئيس قسم الحاسوب إن احدي أسباب نجاح مؤسسات التعليم في معظم الدول هو حرص هذه المؤسسات أن تكون لها أواصر معززة مع المؤسسات التي تمتهن النشاط ذاته وبالأخص مؤسسات العامة و الخاصة دائما تبحث و تسعى بان تكون لها شراكة معهم لتطوير المنهج وكذلك ربط الجانب النظري بالتطبيقي و أيضا في مجال التحسين المستمر ¹⁷³ .

ومن خلال بيانات رئيس قسم الحاسوب يتضح أن قيام الجامعة بإقامة علاقات تعاون مع مؤسسات سوق العمل و خاصة فيما يتعلق بتخصصات و مجالات الدراسة في الجامعة سيكون له الدور و الإسهام المباشر في نجاح الخطط المتعلقة بتحسين جودة المخرجات .

و من خلال ذلك العرض للبيانات من مصادرها الأصلية لاحظ الباحث توافق البيانات والمعلومات على اغلب العوامل التي تسهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل .

المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه استراتيجيات تحسين جودة المخرجات :

إن أي مؤسسة سواء أكانت تعليمية أو خدمية أو تجارية تتعرض للتحديات و المشكلات التي تواجهها ومن هنا يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجيات التي من خلالها تستطيع المنظمة مواجهة التحديات أو التحديات المحتملة حتى تستطيع التنافس و البقاء في سوق العمل أو قدرتها على

¹⁷³ الدكتورة صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

تحقيق أهدافها ورسالتها ومن هنا داما ما تعترض المؤسسات تحديات وصعوبات ومشكلات داخلية و خارجية فالداخلية هي تلك المشكلات المتعلقة بنقاط الضعف داخل المؤسسة أما المشكلات و التحديات الخارجية فهي تلك التهديدات التي تواجه أي مؤسسة من خارجها و من خلال المقابلة الشخصية و البيانات التي تحصل عليها الباحث فيمكن تصنيفها على النحو التالي :

أولاً: الصعوبات أو التحديات الداخلية

1-: وجود قصور في فهم برامج الجودة لدى العاملين بالجامعة .

أكد وكيل الشؤون العلمية عدم إدراك بعض العاملين من أساتذة وموظفين بالجامعة لنظم و مفاهيم الجودة و متطلباتها هذا يشكل عائقاً أمام الوصول الى أفضل درجات تحسين جودة المخرجات¹⁷⁴ .

ومن خلال هذه البيانات يتضح أن الجامعة لديها قصور في نشر ثقافة الجودة لتعم كل العاملين لديها .

وأكد مدير مكتب الجودة عدم إدراك لأهمية تطبيق نظم الجودة لتحسين المخرجات من قبل بعض القائمين على الأقسام الأكاديمية من خلال الفهم الجيد و الاقتناع بأهمية ذلك لأجل تحسين المخرجات من خلال نشر ثقافة أهمية الجودة للعملية التعليمية من خلال ورش عمل و ندوات و مؤتمرات تقام لهذا الغرض¹⁷⁵ .

174 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

175 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

و من خلال ذلك يستنتج الباحث بان من الصعوبات التي تواجه الجامعة عدم إدراك و فهم برامج الجودة الشاملة بالجامعة مما يشكل عائقا في تطبيق استراتيجيات تحسين الجودة بصورة مثلى .

و أكد رئيس قسم الحاسوب أن ذلك يرجع الى أن مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي العام في السابق تكاد يكون معدوم فيها ، و لا يلقي استحسان و قبول من الكوادر الإدارية بها ، مما ترك أثرا سلبيا علي أعضاء هيئة التدريس والذين يشكلون النواة في قطاع التعليم العالي العام و هذا بدوره جعل مفهوم جودة و تحسين العملية التعليمية غير واضح لديهم مما أدى الى نهجهم الى الأسلوب ذاته خلال أدائهم أعمالهم في قطاع التعليم الخاص ¹⁷⁶ .

و من خلال هذه البيانات يستنتج الباحث بان الجودة تعتبر شيء جديدا في المؤسسات التعليمية بشكل عام و لذلك فان القصور الموجود في عدم فهم الجودة الشاملة وبرامجها المختلفة يعتبر ذلك ناتجا عن عدم وضوحها لديهم .

2- غياب العمل بروح الفريق في بعض الأقسام بالجامعة

أكد وكيل الشؤون العلمية على غياب العمل بروح الفريق في بعض الأقسام و هذا من شأنه أن يؤثر على تحسين جودة المخرجات و تنفيذ الخطة بشكل جيد يضمن تحسين المخرجات فالعمل بروح الفريق هو الكفيل بتحقيق الأهداف من تنفيذ الخطط الإستراتيجية ولا مجال للعمل الفردي في تنفيذ الاستراتيجيات التي تحتاج الى عمل جماعي و تضافر الجهود من الإدارة العليا الى اصغر وحدة إدارية بالجامعة ¹⁷⁷ .

176 . الدكتور صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

177 . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

و لاحظ الباحث من خلال هذه البيانات أن العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد الذي تتطلبه تنفيذ الخطط الإستراتيجية غير معمول به في بعض أقسام الجامعة مما يؤثر على جودة مخرجات هذه الأقسام .

و أكد مدير مكتب الجودة على أهمية العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد لتنفيذ استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل و هذا يعتبر تحديا للجامعة حينما يكون هناك قصور في بعض الأقسام و عدم عملها بروح الفريق و اقتصر ذلك على رؤساء الأقسام و بعض أعضاء هيئة التدريس¹⁷⁸ .

و بناء على هذا فإن اقتصر تنفيذ الخطة على رؤساء الأقسام و رؤساء الإدارات في بعض الوحدات الإدارية بالجامعة يشكل تحديا داخليا للجامعة أثناء تنفيذها للخطة الإستراتيجية .

ثانيا : الصعوبات والتحديات الخارجية

1- عدم تعاون اغلب المؤسسات العامة والخاصة مع مؤسسات التعليم الخاص :

أكد رئيس الجامعة بأن هناك الكثير من المؤسسات العامة و الخاصة لا تتعاون بشكل ايجابي مع مؤسسات التعليم الأهلية و ذلك يرجع الى وجود الكثير من المؤسسات التعليمية الخاصة التي تعمل من اجل الربح و المال فقط مما اثر على المؤسسات التعليمية التي تعمل من اجل تنفيذ رسالتها العلمية و تطبق معايير و ضوابط الجودة و هذا يؤثر بشكل مباشر على برنامج تحسين جودة المخرجات الذي يحتاج الى جملة من البرامج التي ترتبط بالجانب التطبيقي وسوق العمل¹⁷⁹ .

178 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

179 . الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

وبناء على هذه البيانات يستنتج الباحث بان رؤية الكثير من المؤسسات العامة و الخاصة بسوق العمل الى التعليم الأهلي و الخاص نظرة شك و عدم الثقة بها نظرا لابتعاد الكثير من هذه المؤسسات عن تطبيق شروط و معايير جودة التعليم و توفير الإمكانيات المناسبة للعملية التعليمية .

أما وكيل الشؤون العلمية فأكد على عدم تجاوب الكثير من المؤسسات و خاصة العامة مع قطاع التعليم الأهلي مما يؤثر في تنفيذ الاستراتيجيات و خاصة تلك المتعلقة بسوق العمل و عدم تعاون بعض الجهات العامة و الخاصة مع الجامعة بسبب نظرة المجتمع للتعليم الخاص لازالت دون المستوى ، حيث أن التواصل مع القطاعات العامة و الخاصة و معرفة المتطلبات التي ترى أن تتوفر في خريجي الجامعة¹⁸⁰ .

ومن خلال ذلك فان استراتيجيات تحسين جودة المخرجات تحتاج الى تعاون مؤسسات سوق العمل حتى تستطيع الجامعة تحسين خططها وربطها بسوق العمل وهذا ما يشكل تحديا خارجيا يواجه الجامعة . و أكدت وكيل الشؤون العامة بان هناك بعض الجهات العامة و الخاصة مزال نظرهم للتعليم الأهلي فيها شك و ريبة نظرا لانتشار العديد من الجامعات الخاصة التي لا تتوفر فيها شروط المؤسسة التعليمية و هذا يؤثر بشكل كبير على سمعة الجامعات الخاصة و الأهلية بالرغم أن جامعة الرفاق تتميز عن الجامعات الخاصة و الأهلية الأخرى بسمعتها الجيدة و تعتبر استثناء من قاعدة عدم ثقة المؤسسات العامة بها حيث أبرمت سنة 2009 اتفاقية مع جامعة طرابلس الحكومية و هي من اكبر الجامعات الحكومية بليبيا لتطوير العملية التعليمية و يرجع ذلك لزيارة إدارة الجامعة لجامعة الرفاق و اطلاعهم على برامجها و إمكانياتها و كذلك اعتماد المركز الوطني لضمان الجودة المؤسسي لها و لهذا قامت الجامعة بدعوة الكثير

¹⁸⁰ . الدكتور علي قشوط وكيل الشؤون العلمية بالجامعة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

من المؤسسات لزيارة الجامعة للتأكد من إمكانيات وجودة العملية التعليمية ، و لهذا بدأت الكثير من هذه الجهات التعامل مع الجامعة في كثير من البرامج ¹⁸¹ .

و هذه البيانات تؤكد أسباب عدم تعاون الجهات العامة ومنها المؤسسات التعليمية الحكومية مع الجامعات الأهلية والخاصة .

و أكد رئيس قسم الحاسوب عدم تعاون بعض مؤسسات الدولة و بالأخص المؤسسات التابعة للقطاع العام و التي تمارس نشاط له علاقة مباشرة بمجالات علوم الحاسوب و تقنية المعلومات ونظمها ، لما لوحظ من أثر للزيارات الميدانية و التحفيز الذي حضي به الطلاب وتشجيعهم علي المضي قدما في هذا المجال ، رأينا أنه من الضروري التوجه الى القطاع الخاص الذي يمارس نشاطات لها علاقة بمجالات علوم الحاسوب و تقنية المعلومات و نظمها و ذلك لتجاوب هذا القطاع في مد أواصر التعاون فيما يحقق المنفعة لبلادنا عامة و لطلابنا خاصة ، كما أن هناك نظرة البعض لمؤسسات التعليم التابعة العالي الخاص لازالت نظرة تحمل في طيها العديد من التساؤلات مما يسبب انعدام الثقة في هذا القطاع من وجهة نظرهم ، و بالأخص لازالت مؤسسات التعليم العالي العام تحمل النظرة ذاتها لقطاع التعليم العالي الخاص مما يسبب عدم قبول إبرام بعض الاتفاقيات مع قطاع التعليم الخاص و الأهلي ¹⁸² .

و من خلال بيانات رئيس قسم الحاسب يتضح أن مؤسسات التعليم العالي الحكومية مازالت تنظر الى التعليم الأهلي والخاص نظرة فيها الشك و الريبة و عدم الثقة ولهذا ترفض إجراء أي اتفاقيات أو برامج تعاون معها .

181 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 18-12-2018

182 . الدكتور صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

و أكد رئيس قسم الإدارة على وجود تحديات خارجية تواجه تنفيذ الخطط و البرامج وخاصة فيما يتعلق بتحسين جودة مخرجاتها لمواجهة متطلبات السوق و المتمثل في عدم تعاون الجهات العامة مع مؤسسات التعليم الأهلي و الخاص وخاصة المعتمدة من قبل المركز الوطني لضمان الجودة ومعاملتها أسوة بجامعات القطاع العام¹⁸³ .

ومن خلال تلك البيانات يتضح لدى الباحث أن التحديات الخارجية التي تواجه الجامعة هي عدم تعاون بعض الجهات العامة و الخاصة مع الجامعة و خاصة فيما يتعلق بدراسة و فهم متطلبات سوق العمل لأجل تحسين خطط جودة مخرجاتها .

2- عدم تعاون وزارتي التعليم والعمل مع الجامعة .

أكد رئيس الجامعة أن وزارة التعليم و وزارة العمل هما المعنيان بربط المؤسسات التعليمية بالمجتمع و سوق العمل من اجل تكوين كوادر قادرة على قيادة عجلة التنمية حيث أن المؤسسات التعليمية هي التي تمد المجتمع بالكفاءات التي تقود عجلة البناء في المجتمع و هذا لا يتأتى إلا من خلال دعم وزارة التعليم و العمل وتعاونهما من اجل توفير كافة السبل للجامعات من اجل حث توفير ما تطلبه الجامعات من اجل تنفيذ برامج تحسين جودة المخرجات و هناك قصور كبير في تعاون هاتين الوزارتين¹⁸⁴ .

و من خلال تلك البيانات يستنتج الباحث تقصير وزارة التعليم و وزارة العمل في أداء دورهم من حيث الاهتمام بمخرجات التعليم التي تعتبر الرافد الحقيقي لتنمية المجتمع ومؤسساته من خلال تزويده بالكفاءات المؤهلة التي تستوجب توفير كافة السبل لجودة المخرجات بالجامعات و ربطها بسوق العمل و توفير المعلومات و البيانات المطلوبة .

183 . الدكتور عبد الحميد النائي، رئيس قسم الإدارة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

184 . الدكتور مصطفى الفلاني ، رئيس الجامعة ، مقابلة بتاريخ 18-12-2018

و أكدت وكيل الشؤون العامة بأن الجامعة تسعى من اجل التنسيق مع وزارة العمل من اجل توفير قاعدة بيانات تستطيع الجامعة من خلالها تحسين جودة مخرجاتها فيما يتعلق بسوق العمل¹⁸⁵ .

و لهذا وجب التنسيق مع وزارة العمل من اجل أن تكون برامج تحسين جودة المخرجات مرتبطة بدراسات و إحصائيات علمية حتى تتمكن الجامعة من الاعتماد عليها حينما تقرر تعديل خطتها أو إجراء تحسينات عليها أو تطوير المنهج الدراسي .

و أكد مدير مكتب الجودة على أن الظروف الاقتصادية و الأمنية و عدم دعم وزارة التعليم و وزارة العمل في إمداد الجامعة بالمعلومات المطلوبة لاستكمال دراسة سوق العمل من إحصاءات و استبيانات تفيد في الدراسات الميدانية لهذا الغرض¹⁸⁶ .

ومن خلال ذلك يتضح أن الظروف الأمنية و كذلك عدم وجود بيانات توفرها وزارة العمل و كذلك دعم وزارة التعليم من خلال ربط الجامعات بسوق العمل يشكل تحديا يواجه الجامعة أثناء تنفيذها لخططها الإستراتيجية .

و أكد رئيس قسم الحاسوب على أهمية التنسيق مع وزارة العمل و التعليم من اجل ربط الجامعة بسوق العمل و سوف يبقى هناك قصور ما لم تقدم وزارة العمل و وزارة التعليم الدعم الكافي و التعاون الجاد¹⁸⁷ .

و لذا فان التحديات الخارجية المتعلقة بتقصير وزارتي العمل والتعليم سيكون هناك قصورا في تنفيذ الخطط لتحقيق رؤية و أهداف الجامعة في تحسين جودة مخرجاتها لتلبية متطلبات سوق العمل .

185 . الدكتور مهية فرنكة ، وكيل الشؤون العامة ، المقابلة بتاريخ 2018-12-18

186 . الأستاذ شريف جاد ، مدير مكتب ضمان الجودة ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

187 . الدكتور صبرية المصري ، رئيس قسم الحاسب الآلي ، مقابلة بتاريخ 2018-12-18

المبحث الثالث : عرض نتائج البيانات

قام الباحث بعرض البيانات و التأكد من مصداقيتها و عدم وجود تعارض بينها و كذلك تطابقها مع الخطة الإستراتيجية للجامعة و مع ما اطلع عليه من وثائق ومستندات ، يصل الباحث الى مرحلة عرض النتائج التي استخلصها من البيانات على النحو التالي :

المطلب الأول: الاستراتيجيات المعتمدة والمعمول بها لتحسين جودة المخرجات بالجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل وكيف يتم تنفيذها :

1- الجامعة لديها خطة إستراتيجية عامة خماسية 2017-2021 تم وضعها عبر إدارة الجامعة و تقوم الجامعة بتطويرها وتحسينها دوريا وفق تقارير التقويم و المراجعة و التغذية الراجعة التي تعتمدها الجامعة .

2- الجامعة لديها من ضمن الخطة الإستراتيجية استراتيجيات تتعلق بتحسين و تطوير عناصر العملية التعليمية : المنهج الدراسي -عضو هيئة التدريس - و البنية و الوسائل و المعدات التعليمية و التي لها علاقة مباشرة بتحسين جودة مخرجاتها وفق متطلبات سوق العمل و حاجة المجتمع . (انظر الشكل 4).

3- الجامعة لديها إستراتيجية متعلقة ببرنامج التقويم المستمر و الاهتمام بنتائج التغذية الراجعة و هو الأساس الذي من خلاله يتم تنفيذ برنامج تحسين جودة مخرجاتها يتم عن طريق التقويم الداخلي و خارجيا عبر خريجيها و أرباب العمل من خلال الملتقيات والدراسات الإحصائية عبر الاستبانة وكذلك الموقع الالكتروني للجامعة .

- 4- الجامعة لديها خطة تتعلق بتطوير البرامج و المناهج الأكاديمية العلمية و تحديثها بما يتناسب بتطورات و متطلبات سوق العمل يتم تنفيذها عن طريق الأقسام العلمية .
- 5- توجد بالجامعة لجنة متخصصة بدراسة سوق العمل تتعلق باستراتيجيات مراجعة التخصصات الحالية و مدى حاجة المجتمع لها و أهميتها بسوق العمل و استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة و احتياجات سوق العمل و المجتمع .
- 6- إن الجامعة لديها خطة تتعلق بتحسين و تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل بناء على تقارير الأقسام العلمية و متطلباتها .
- 7- الجامعة لديها إستراتيجية متعلقة بتحسين قدرات عضو هيئة التدريس العلمية و التعليمية من الدورات التدريبية و ورش العمل ومن خلال البحث العلمي عن طريق المجلة العلمية المحكمة بالجامعة و المؤتمرات العلمية ، و تفعيل الاتفاقيات العلمية .
- 8- تقوم الجامعة بعقد ملتقى دوري يختص بأرباب العمل يقام سنويا لغرض تحسين و تطوير عناصر العملية التعليمية من خلال ما يصدر عن هذا الملتقى من نتائج تفيد في تحسين المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل .
- 9- تقوم الجامعة بعقد ملتقى سنوي دوري للخريجين و ذلك لإجراء تقييم لمخرجاتها و الاستفادة من نتائج الملتقى لإجراء التحسينات اللازمة على الخطة الإستراتيجية للجامعة لكي تحسن من مخرجاتها لمواجهة متطلبات السوق من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها الاستبانة و نتائجها من طرف الخريج و من طرف جهة عمل الخريج .

10- تقوم الجامعة ربط الجانب النظري بالعمل من خلال قيام الطلاب بإجراء مشاريع التخرج بمؤسسات المجتمع و سوق العمل و كذلك القيام بإجراء الزيارات العلمية للمؤسسات و المنظمات و الشركات و المرافق المتعلقة بالتخصصات العلمية وفق الخطة الفرعية لكل قسم .



المطلب الثاني : العوامل التي تساهم في إنجاح إستراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة لكي تتوافق مع متطلبات سوق العمل

1- الدعم و التشجيع و المتابعة من قبل الإدارة العليا لجميع العناصر المكلفة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

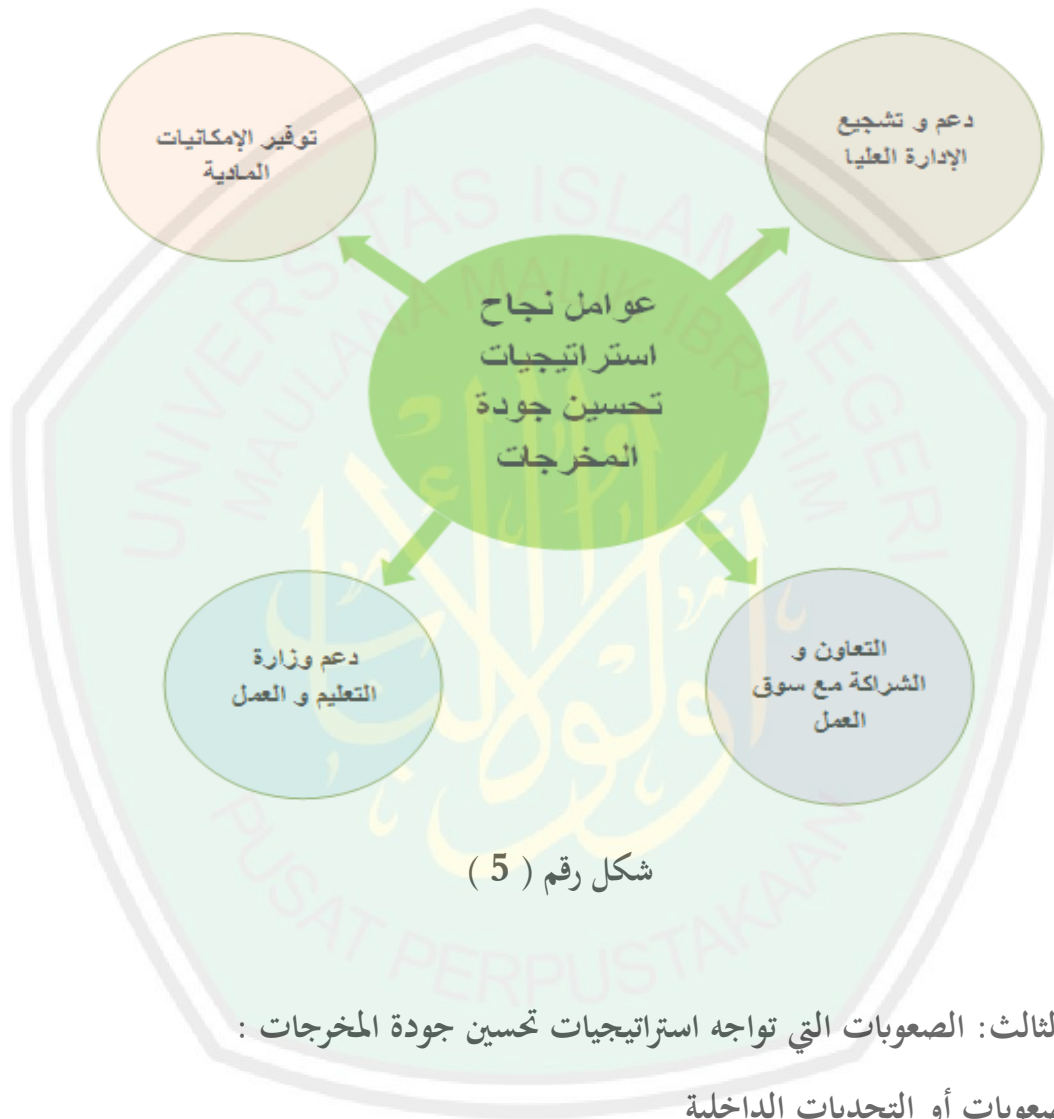
2- توفير كافة الإمكانيات المالية و المادية تسهم بشكل مباشر في تنفيذ الاستراتيجيات ونجاحها .

3 - إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات القطاع الخاص تسهم في تحسين وتطوير الاستراتيجيات .

4- دعم وزارة التعليم و وزارة العمل للجامعة من خلال توفير الإمكانيات و الظروف و الإجراءات

المتعلقة بربط الجامعة بمؤسسات المجتمع و سوق العمل تسهم إسهاما مباشرا في إنجاح الاستراتيجيات

أنظر الشكل التوضيحي (رقم 5) المتعلق بعوامل نجاح إستراتيجيات تحسين المخرجات :



1- وجود قصور في فهم الجودة لدى العاملين بالجامعة

2- غياب العمل بروح الفريق في بعض الأقسام

ثانيا- الصعوبات والتحديات الخارجية

1- عدم تعاون اغلب المؤسسات و المنظمات و الشركات العامة و الخاصة مع مؤسسات التعليم

الخاص نظرا للنظرة الدونية و عدم الثقة في مؤسسات القطاع الأهلي والخاص .

2- عدم تعاون وزارة التعليم و العمل في تزويد الجامعة بالمعلومات المطلوبة لاستكمال دراسة سوق

العمل من إحصاءات و استبيانات تفيد في الدراسات الميدانية .

أنظر الشكل التوضيحي (رقم 6) المتعلق بالصعوبات التي تواجه تحسين جودة المخرجات :



شكل رقم (6)

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الاستراتيجيات المعتمدة و المعمول بها لتحسين جودة المخرجات بالجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل .

إن المجتمع و الدولة من سلم أولوياته تنمية و تطوير المجتمع و لتحقيق ذلك يجب أن يكون للتعليم دور هام في إشباع احتياجات الدولة والمجتمع وسوق العمل وخاصة التعليم العالي و الذي يغذي بمخرجاته سوق العمل و لهذا يستوجب ربط التعليم بسوق العمل و تحسين المخرجات لكي تلبي احتياجات و متطلبات المجتمع السوق حيث يؤدي التعليم غير المرتبط بخطة مرتبطة بمعرفة حاجات المجتمع سوف يؤدي ذلك لزيادة البطالة و تخصص خريجي الجامعات عن في اختصاصات لا يحتاجها المجتمع و وجود فائض فيها مع وجود تخصصات أخرى يحتاجها المجتمع تعاني من قلة المتخصصين و من هنا قامت المجتمعات و مؤسسات التعليم في ظل دخول قطاع التعليم في سوق المنافسة عالميا باستحداث استراتيجيات تتعلق بالاهتمام باحتياجات سوق العمل من خلال تحسين مخرجاتها لمواجهة متطلبات سوق العمل والمجتمع .

المطلب الأول : وضع خطة خماسية طويلة الأجل 2017-2021 لتحسين جودة المخرجات بالجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل :

إن الاستراتيجيات التعليمية من الخطط التي تحتاج الى وقت زمني لتنفيذها و من هنا عرفت الخطط الإستراتيجية في مجال التعليم على أنها " تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو ما يزيد قليلاً وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية و التنفيذية و يكون لكل من الخطط خطط أخرى احتياطية ، للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ و هنا

تظهر مرونته و حركته ، كما أنه يسير وفق عملية معلنة تستهدف تحقيق المهام و الغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة لا تستخدم كافة الموارد البشرية و غير البشرية المتاحة و المتوقعة" .¹⁸⁸

و الجامعة لديها خطة إستراتيجية عامة خماسية 2017-2021 تم وضعها عبر إدارة الجامعة و الأقسام العلمية ، تقوم الجامعة بتطويرها و تحسينها دوريا وفق تقارير التقييم و المراجعة و التغذية الراجعة التي تعتمد عليها الجامعة ، من ضمنها استراتيجيات تتعلق بتحسين و تطوير عناصر العملية التعليمية : المنهج الدراسي- عضو هيئة التدريس - و البنية و الوسائل والمعدات التعليمية و التي لها علاقة مباشرة بتحسين جودة مخرجاتها وفق متطلبات سوق العمل و حاجة المجتمع .

و التحسين هو الهدف من هذه الخطط و هو ما ذهب إليه (جوده) بان الخطط الإستراتيجية هدفها السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة و عدم التوقف عند نقطة معينة¹⁸⁹ .

و هذه الخطة الإستراتيجية الشاملة تتوافق مع آراء أساتذة علم الإدارة حيث أشار الدجني الى ذلك حيث أفاد بان " عملية وضع الاستراتيجيات أو التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كل من الفرص و التهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة و الضعف للمنظمة ، كما تحتوي على التعريف برسالة المنظمة و تحديد الأهداف المراد تحقيقها و تطوير الاستراتيجيات ووضع الخطوط الأساسية و كذلك أضاف عنصر المرونة في الخطة الإستراتيجية بحيث يسهل تغييرها و تطويرها و

188 . ضياء الدين زاهر مرجع سابق ، ص 113

189 . جودة ، محفوظ أحمد ، (2004) ، مرجع سابق .

الزيادة و النقصان منها¹⁹⁰ ، و هو ما اعتمدته الجامعة من حيث برنامج التقويم المستمر لها الذي يتضمن التحسين و التعديل و الزيادة و النقصان .

و من خلال البيانات فان الخطة تم إعدادها من قبل إدارة الجامعة دون اشراك العاملين ، و يرى الباحث أن ذلك قد يؤثر في التزام العاملين من موظفين و أعضاء هيئة تدريس بتنفيذها نظرا لعدم إشراكهم بها ، فمن عوامل نجاح الخطط الإستراتيجية حددها (العقيل) حيث أشار الى تلك العوامل عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو التالي¹⁹¹ :

- 1- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق .
- 2- أن تكون الخطة الموضوعة قابلة للتغير والتطوير و الزيادة و النقصان .
- 3- أن تكون الخطة قابلة للتقييم و المتابعة و الرقابة .

و من خلال خطة الجامعة يرى الباحث اهتمامها بالمخرجات وحاجات السوق وتركيزها على العناصر التي تؤدي الى تحسين المخرجات لتلبية حاجة الزبون والمجتمع وهنا تتفق مع (درويش) حيث أشار الى أن الاهتمام بموضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحظى باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر ، و تعرف الجودة في التعليم بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات و الخدمات لإرضاء الزبون الداخلي و الخارجي وتلبي توقعاته الضمنية و المعلنة"¹⁹² .

و يرى الباحث أن تركيز الجامعة على عناصر العملية التعليمية في استراتيجيات تحسين جودة المخرجات و على توفر معايير الجودة في تلك العناصر من المعلم الى الوسيلة التعليمية و المنهج يتفق الى ما

190 . إياد علي يحيى الدجني ، مرجع سابق ، ص 71 .

191 . العقيل ، عبد الله ، (2003) ، مرجع سابق ، ص 3 .

192 . عشية، 2000: 12 عشية، فتحي درويش، 2000 ، مرجع سابق .

ذهب إليه درويش حيث أشار الى أن "الجودة في التعليم ينظر إليها على انه "مجموعة المعايير و الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية , سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات و التي تلبي احتياجات المجتمع و متطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية و البشرية¹⁹³ .

و يرى الباحث أن التركيز على جودة المخرجات من حيث الكفاءة العلمية و التمكن من التخصص علميا ونظريا الذي تعتمد عليه الجامعات ليس هو المبتغى فقط، بل يجب إعداد المخرجات في كافة الجوانب الأخلاقية و الإبداعية مهما جدا و لهذا أكدت (المسعودي) في دراستها على أن : المخرجات ليست شهادت و معارف علمية فقط فإن المخرجات التعليمية للجامعات تشمل أشياء كثيرة منها على سبيل المثال : القيم و المفاهيم و الاتجاهات والأفكار والتغيرات السلوكية التي طرأت على الطالب و أثرت في نظريته إلى الأمور فالمخرجات التعليمية الجامعية تتمثل في تحقيق أهداف الجامعة الداخلية و الخارجية – الخريجون (السنوات ، الشهادات) – المعارف المتولدة في الجامعة من البحوث و الدراسات الإنسانية – المهارات و خصوصاً تلك الموجهة إلى سوق العمل كالانضباط و النظام ، الجدية ، التنافسية ، الابتكار و الإبداع ، روح النقد و التفكير الحر و التطوير الذاتي للطالب و الذي يشمل اكتساب الطالب المزيج يتألف من العديد من المهارات المختلفة كالقراءة و الكتابة ، الحساب ، القدرات الرياضية ، المهارات اليدوية ، اللغات ، النباهة والفهم العلمي ، بالإضافة إلى التقدم المعرفي ومن هنا يظهر مصطلح التوعية في المخرجات

193. المرجع السابق .

التي تقدمها الجامعة ، و الاختلاف في مستوى الخريجين و الذي يتفاوت بحسب اكتسابهم لجملة المهارات¹⁹⁴ .

المطلب الثاني: التقويم المستمر و تنويع مصادر التغذية الراجعة

من استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة هو المراجعة و التقويم الدوري الذي تعتمده الجامعة من خلال التقويم الداخلي و التقويم الخارجي و هو الأساس في إجراء التحسينات المستمرة على عناصر العملية التعليمية المتعلقة بتحسين جودة المخرجات حيث " تهدف عملية الرقابة و التقييم للإستراتيجية إلى التأكد من صحة التفكير و دقة التخطيط و كفاءة التنفيذ ، و تمتد عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية إلى التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي ، و التأكد من جودة الخطة الإستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي و مطابقته للمخطط المستهدف كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية ، و لتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية و بالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الإستراتيجية .¹⁹⁵

فالتقويم المستمر مهم جدا في إجراء التحسينات اللازمة ، و هو ما تقوم به الجامعة باعتمادها على التغذية الراجعة و التقويم المستمر لعناصر العملية التعليمية لضمان تحسين مخرجاتها .

و هو ما أشار له ديمنج أبو الجودة و رائدها حيث ربط تحسين الجودة بتلك العجلة التي تعتمد على التقويم الذي يضمن تحسين الخطة بصفة مستمرة حيث بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة

194 . حورية بنت المسعودي ، مرجع سابق ، ص 27 .

195 . المرسي، وآخرون، مرجع سابق ص 405 .

ولترشيوارت و سماها ب "عجلة ديمنج" وت مر بمرحلة أربعة مراحل (خطط ، نفذ ، ادرس أو افحص ، افعل تصرف)

وفق النتائج) ، و هي عملية مستمرة لتحسين الجودة :

- 1 . افعل : في هذه المرحلة يتم دراسة و تحديد المشاكل و تخطيط لكيفية حل هذه المشاكل .
 - 2 . نفذ : يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار و قياس التحسين و توثيق النتائج .
 - 3 . ادرس/ افحص : يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة و التأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة .
 - 4 . افعل (تصرف وفق النتائج) : يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية ، ثم تعود العملية لأول مرحلة من اجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة و بالتالي تطوير الخطط لها¹⁹⁶ .
- و بهذا يرى الباحث أن التقويم المستمر و الاستفادة من التغذية الراجعة تعتبر إستراتيجية مهمة جدا في ضمان تحسين جودة المخرجات لكي تستطيع مواجهة سوق العمل .
- و يرى الباحث ضرورة التوسع في زيادة التغذية الراجعة لتشمل أولياء الأمور و الموظفين و عدم إهمال التغذية الراجعة من داخل الجامعة أو من خارجها ، والتغذية الراجعة تشمل أيضا الشكاوي و آراء ومقترحات منسوبي الجامعة ذاتها وموظفيها أو من الخارجيين من أولياء الأمور والخبراء و أفراد المجتمع .
- و قد اعتبرها (عقيلي) في مقالته بالمتدى العربي للتنمية البشرية أنها من أخطر التحديات التي تساهم في تعطيل بل و تجميد السعي نحو تحقيق الجودة و التميز في المنشأة و هو إهمال التغذية الراجعة feedback من الزبون و العميل و المستهلك ، و سواء كان هذا العميل من داخل المنشأة أو من

196 . جودة ، محفوظ أحمد، (2004) ، مرجع سابق .

خارجها ، و التغذية الراجعة المقصودة هنا هي شكاوى العملاء و استبيانات قياس آراء و مقترحات العملاء سواء الداخليين من منسوبي المنشأة ذاتها وموظفيها أو من الخارجيين من المستهلكين والزبائن و المستفيدين من أفراد المجتمع و مواطنيه¹⁹⁷ .

المطلب الثالث: تطوير المناهج العلمية وتحديثها

لاشك أن المناهج التعليمية من الأسس المهمة التي تتعلق بالمعارف التي تقدم للطالب في مجال تخصصه و هو النهج الذي يتقيد به الطالب و المعلم فأى خلل في المنهج يكون انعكاسه مباشر على جودة المخرجات و خاصة فيما يتعلق بسوق العمل و لهذا عملت المؤسسات التعليمية على الاهتمام بهذا الموضوع من خلال إستراتيجية و خطط تحسين و تطوير المنهج بما يتناسب مع حاجات المجتمع و سوق العمل و من خلال البيانات فان من ضمن الاستراتيجيات المعتمد في الخطة إستراتيجية تطوير و تحسين المناهج العلمية من خلال الأقسام و اللجان المشكلة بكل قسم و هو ما يتفق علميا مع آراء علماء الجودة و يؤكد (سليم) على تطوير البرامج الأكاديمية و استحداث برامج جديدة تتلاءم و احتياجات سوق العمل المحلي و الإقليمي طبقا للمعايير القياسية الوطنية و الدولية و بناء و تحديث البرامج الدراسية للطلبة و المقررات و الكتب الجامعية بما يلاءم التطور التكنولوجي و العلمي تحسين مخرجات التعلم لدى الطلاب لتحقيق الجودة المستهدفة¹⁹⁸ .

و لهذا فإن إشكالية التعليم عادة ما تكون مرتبطة بالمناهج و أسلوب تدريسها فجودة المخرجات مرتبطة بجودة المنهج وتحسينه و تطوره و ربطه بآخر المستجدات العلمية و لهذا أكد (عشبية) أن إشكالية

197 . محمد شاشم عقيلي ، نشر ثقافة الجودة أولى تحديات تطبيق النظم والاعتماد الدولي لها..مقالة ن موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015،

<https://hrdiscussion.com/hr98126.html>

198 . سليم ، منة الأستاذ عفت (2008 م) مرجع سابق .

جودة المخرجات تتمثل في الانفصال بين محتوى المقررات الدراسية و متطلبات الطلاب و التنمية و غلبة أسلوب المحاضرة و التلقين في التدريس و الاعتماد على المذكرات الجامعية¹⁹⁹ ، و من هنا اصدر الملتقى توصيته المهمة المؤتمر الثاني للتعليم العالي حول مخرجات التعليم العالي و سوق العمل المنعقد في جامعة الدول العربية الفترة من 12 الى 13 مارس 2015 إلى نتائج تختص بعدم ملائمة مقررات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل و قد أوصى المؤتمر بضرورة تحديث المقررات الدراسية بصورة دورية (لا تزيد عن خمس سنوات) بما يمكن المتخرجين من اكتساب المعارف و المهارات المناسبة²⁰⁰ .

و يرى الباحث بان ذلك يتفق مع إستراتيجية الجامعة في تحسين مناهجها و تطويرها وفق خطة خماسية تتوافق مع توصيات المؤتمر الثاني للتعليم 2015 .

و يرى الباحث أن وضع المناهج و تطويرها و تحديثها يجب على إدارة الجامعة اشراك خبراء من سوق العمل في لجان التحديث و التطوير لان ذلك يسهم بشكل مباشر بربط المناهج بسوق العمل ، و يؤكد على ذلك تقرير نشره فريق متخصص في (الموقع الرسمي للبنك الدولي) حول (كيف يمكن للجامعات أن تلبى الاحتياجات الجديدة لسوق العمل) و ذلك بضرورة أن تستند المناهج الدراسية إلى النواتج العامة المتفق عليها و نواتج التعليم المهني أو الفني التي يعدها قطاع التعليم العالي بالاشتراك مع أصحاب العمل و غيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين ، كما يجب على المؤسسات دعم الطلاب من خلال التدريب

199 . عشيبه، (2009 م) مرجع سابق ، ص 60-64 .

200 . المؤتمر العلمي الثاني ، جامعة الدول العربية ، 2015 ، مرجع سابق .

العملي، و منح التدريب الداخلي ، و التوجيه المهني ، و التزويد بالمعلومات عن سوق العمل ، و يبدو ذلك بديهيًا للغاية ، لكن لا يتم في الغالب توفير هذه الأشياء و يترك الطلاب بمفردهم²⁰¹.

و هذا ما أكدت عليه دراسة (الحريري) التي أوصت بتوظيف البحث الجامعي لخدمة منظمات القطاع الخاص في مراحل التنمية كافة ، يساعد على تطوير الخطط التعليمية و المناهج وفق الاحتياجات العملية و العلمية القائمة و الواقع الخاص السائد في المجتمع ، إن كان من حيث النوعية أو التخصص أو العدد المطلوب ، كما يعمل على تأهيل جيل من الخريجين على إطلاع بواقع العمل المستقبلي و مشكلاته²⁰².

المطلب الرابع : دراسة سوق العمل و مراجعة التخصصات الحالية و استحداث تخصصات جديدة

إن مواكبة حاجات المجتمع و متطلبات السوق يستدعي قيام المؤسسات التعليمية بإجراء الدراسات الدورية لسوق العمل و مراجعة التخصصات الموجودة و التخصصات التي يجب أن تستحدث لكي تستطيع توفير مخرجات يحتاجها المجتمع و الدولة و سوق العمل المتطور و لا تساهم في زيادة البطالة في حالة ضخ المزيد من المخرجات التي لا يحتاجها المجتمع ، ومن خلال البيانات المختصة بقيام الجامعة بتشكيل لجنة متخصصة بدراسة سوق العمل تتعلق باستراتيجيات مراجعة التخصصات الحالية و مدى حاجة المجتمع لها و أهميتها بسوق العمل و استحداث تخصصات جديدة لمواكبة التطورات الحديثة و احتياجات سوق العمل و المجتمع و حل أهم المشكلات التي تعاني منها الدول العربية و الإسلامية في

201 . كيف تلبي الجامعات احتياجات سوق العمل ، فريق متخصص ، الموقع الرسمي للبنك الدولي ، 8-12-2015
<https://blogs.worldbank.org/voices/ar/education/how-universities-can-respond-new-demands-labor-market-and-society>

202 . خالد حسن علي الحريري، العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة " عدن، 11 - 13 أكتوبر 2010م

وجود تكدرس مخرجات لا يحتاجها السوق ولذا أكددت (المسعودي) في دراستها على ضعف المواءمة بين مخرجات القسم الأكاديمي و حاجات المجتمع وطبيعة المهن المطروحة²⁰³ ، و الجامعة من خلال هذا الإجراء فأنها تسعى الى أن تكون مخرجاتها مرتبطة بسوق العمل و احتياجاته و أن تكون تخصصاتها العلمية مطلوبة بسوق العمل و لهذا شكلت لجنة لهذا الغرض و هو ما يتوافق مع ما ذهب إليه (الأنصاري) حيث أفاد بان الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها عبر برامجها الأكاديمية هي إعداد الطلاب ليأخذوا مواقعهم في اقتصاد متغير ، و لذلك كان لابد من التعرف على احتياجات سوق العمل من التخصصات و المهارات المطلوبة في الخريجين في مختلف البرامج الأكاديمية التي تنفذها الجامعة²⁰⁴ .

المطلب الخامس : تحديث الوسائل و المعدات التعليمية

إن إستراتيجية التحسين و التطوير المستمر للبنية التحتية و الوسائل التعليمية من اهم الاستراتيجيات التي لها تأثير مباشر على المخرجات لاعتماد المنهج و الطالب و عضو هيئة التدريس عليها و بدونها تفشل العملية التعليمية و تنفصل المخرجات عن سوق العمل و لهذا يرى (عشبية) أن فشل العملية التعليمية مرتبط بنقص المعامل و الورش والمكتبات والوسائل التعليمية²⁰⁵ ، فقيام الجامعة بتحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية بما يتوافق مع تطورات سوق العمل بناء على تقارير الأقسام العلمية و متطلباتها و بتحديث الوسائل التعليمية و الإمكانيات التعليمية لأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمنهج حيث أن إستراتيجية تطوير و تحسين و تحديث المناهج تستلزم بالضرورة تحديث الوسائل التعليمية المرتبطة بها من خلال قيام الأقسام بتطوير المناهج و بعد ذلك تحدد الوسائل التعليمية التي تحتاجها العملية التعليمية و هو ما يتوافق مع الدراسات بالخصوص حيث أفادت (العجمي) في دراستها على أن المناهج

203 . حورية بنت المسعودي ، مرجع سابق ، ص2-33 .

204 . الأنصاري ، عيسى حسن (2001 م) ، مرجع سابق .

205 . عشبية ، مرجع سابق، ص 60-64

التعليمية المطورة تحتاج الى منظومة من الوسائل و التقنيات التعليمية التي تساعد كلا من المعلمين و المتعلمين على تحقيق الأهداف المحددة ، فقد تدخل موضوعات جديدة على المناهج المطورة تستدعي استخدام مصوّرات أو أفلام أو تسجيلات أو أقراص مدججة أو بطاقات ولوحات جديدة تسهم في تسهيل تعليمها و تعلمها ، و هذا ما يتطلب توفير الأجهزة التقنية الضرورية لبعض المواد التعليمية ، كأجهزة العرض الثابتة و المتحركة ، و البرامج والأفلام التعليمية ، و هذه الوسائل والأجهزة والتقنيات التعليمية ، مكون لا يقل أهمية عن سائر مكونات المناهج التعليمية الحديثة²⁰⁶ .

و لذا يرى الباحث أن القصور في جودة الوسائل التعليمية أو عدم كفايتها من أهم أسباب قصور جودة المخرجات ، فقيام الجامعة باعتماد خطة تحديث و تطوير المعدات و الوسائل التعليمي وربط ذلك بالأقسام العلمية و بالمناهج هو خطة تتوافق مع الدراسات العلمية و النظرية .

المطلب السادس : تحسين قدرات عضو هيئة التدريس

إن عضو هيئة التدريس هو محور العملية التعليمية و أساسها ولهذا فان من أهم استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعات هو الاهتمام بهذا العنصر المهم من عناصر العملية التعليمية و العمل على تطوير قدراتها لأنها تنعكس مباشرة على مخرجات الجامعة و جودتها وعلى سمعة الجامعات التي دخلت عالم المنافسة و حرصها على التميز من خلال جودة مخرجاتها ، و في هذا يؤكد (قداده وآخرون) على أن عضو هيئة التدريس احد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية وصولا إلى التميز وجودة المخرجات ، و خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة ، الذي يشهد ثورة معرفية و تكنولوجية هائلة وتنوعاً في أساليب التدريس الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،

206 . مها بنت محمد العجمي ، مرجع سابق ، ص 364 - 365 .

فإنه أصبح لازماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء عضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم و التطوير التي تمارس بشكل مستمر ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة الجامعية و مخرجاتها²⁰⁷ .

إن الجامعة لديها خطة إستراتيجية متعلقة بتحسين قدرات عضو هيئة التدريس العلمية والتعليمية من الدورات التدريبية و ورش العمل و من خلال البحث العلمي عن طريق المجلة العلمية المحكمة بالجامعة و المؤتمرات العلمية ، و تفعيل الاتفاقيات العلمية ، و هذا ما يتوافق مع الدراسات العلمية حيث أكد (تمام وآخرون) ذلك حيث يرون أن الجامعات الفاعلة تسعى لإعداد البرامج التطويرية لأعضاء هيئة التدريس ، و من أهداف المشروعات التطويرية لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و القيادات الجامعية رفع قدرات أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية و تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الأمور المهنية المتعلقة بالعملية التعليمية و البحثية²⁰⁸ .

و يتفق ذلك مع (القادري) الذي حدد مجالات تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الآتي :

- 1 - تنمية القدرة التدريسية وتحسين الممارسة التعليمية .
- 2- تنمية القدرة البحثية .
- 3- تنمية القدرة على تطوير البرامج التعليمية وتوظيف التكنولوجيا التربوية الحديثة بشكل فعال²⁰⁹ .

207 . أبو الرب ، عماد ، قداد ، عيسى (2008) ، مرجع سابق ص 2 .

208 . تمام ، شادية عبد الحليم ، عفيفي ، أميمه محمد مرجع سابق ، ص 1133

209 . القادري ، سليمان أحمد (2005) ، مرجع سابق ، ص 119

و تعتمد الجامعة في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بناء على تقارير التقييم و المتابعة لأعضاء هيئة التدريس لتحديد مجالات التطوير التي يحتاجها عضو هيئة التدريس و تتم عملية التقييم من قبل مكتب ضمان الجودة و تقرير القسم العلمي و تقرير الأستاذ نفسه و نتائج استبيان الطلاب ، و هذا يتفق علميا مع الدراسات العلمية و آراء أساتذة الإدارة حيث أكد (الحلبي) على التقييم الدوري فالتقييم الدوري لعضو هيئة التدريس يمكنه من الوقوف على جوانب القوة و الضعف في أدائه ، و من ثم تدعيم جوانب القوة ، و معالجة جوانب الضعف في الأداء من خلال طرق ووسائل متعددة مثل التعلم الذاتي و الدورات التدريبية المختلفة لتحسين الأداء حسب ما تقتضي الحاجة²¹⁰ .

و يرى الباحث أن هذه الطرق التي اتبعتها الجامعة في التقييم يجب أن تغطي كافة الجوانب و ليس فقط الجوانب المهنية لعضو هيئة التدريس وفي هذا يؤكد (كنعان) على ضرورة أن تسعى إدارة الجامعة إلى البحث عن الوسائل والطرق المختلفة لتقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئتها التدريسية بغية تطوير الجوانب المهنية و الأكاديمية لديهم ، و الارتقاء بالمستوى العلمي لخريجها مما يسهم في تحقيق رضا المستفيدين الداخليين الطلاب - الهيئة التدريسية) ، و الخارجيين (مؤسسات العمل ، وهذا بدوره يتطلب اعتماد مجموعة من المعايير المرجعية للقيام بعملية تقييم و تطوير الأداء التدريسي بما يتناسب مع حاجات المستفيدين الداخليين و الخارجيين ، و هنا تبرز الحاجة لوجود معايير تضمن القيام بعملية التقييم في كل مرة ليكون هذا المعيار مرجعاً للتطوير المستمر للأداء ، و قابلاً للاستخدام من قبل الجامعة و طلابها و أعضاء هيئتها التدريسية على حد سواء في سبيل الوصول إلى جودة الأداء²¹¹ .

210 . الحلبي ، إحسان محمود ، سلامة ، مريم عبد القادر (2005) ، مرجع سابق ، ص 2 .

211 . كنعان ، أحمد علي (2000) ، مرجع سابق ، ص 237 ، 238 .

المطلب السادس: التواصل مع الخريجين و أرباب الأعمال

إن التواصل مع سوق العمل عبر مخرجات الجامعة و الربط معهم من أهم الاستراتيجيات التي تحسن جودة المخرجات و ذلك من خلال خلق قنوات تواصل معهم و معرفة ظروفهم في سوق العمل مما يساعد تنويع التغذية الراجعة التي تستفيد منها الجامعة في تحسين خططها من اجل جودة مخرجاتها كما أن التواصل مع أرباب العمل له أهمية في الحصول على آراء مهمة تستطيع الجامعة من خلالها تحسين خططها و فهم متطلبات و احتياجات السوق بصورة جيدة و في ذلك يؤكد (أبوعود) على أهمية الشراكة بين مؤسسات سوق العمل و المؤسسات التعليمية ، و كذلك مساعدة الخريجين و متابعتهم بعد التخرج عبر التواصل فيما بينهم عبر نظم المعلومات الحديثة و المتطورة²¹² ، و ت قوم الجامعة بعقد ملتقى دوري يختص بأرباب العمل يقام سنويا لغرض تحسين و تطوير عناصر العملية التعليمية من خلال ما يصدر عن هذا الملتقى من نتائج تفيد في تحسين المخرجات لمواجهة متطلبات سوق العمل ، و تقوم الجامعة بعقد ملتقى سنوي دوري للخريجين و ذلك لإجراء تقييم لمخرجاتها والاستفادة من نتائج الملتقى لإجراء التحسينات اللازمة على الخطة الإستراتيجية للجامعة لكي تحسن من مخرجاتها لمواجهة متطلبات السوق من خلال التغذية الراجعة التي تقدمها الاستبانة و نتائجها من طرف الخريج و من طرف جهة عمل الخريج .

ومن هنا يرى الباحث أن ذلك له فائدة كبيرة في تحسين المخرجات و فهم متطلبات السوق وخاصة أن ذلك يدخل في الجانب الخارجي لتقويم الخطة الإستراتيجية و تحسينها ، و لهذا يرى (الظالمي) أن وجود علاقة مع سوق العمل يحقق العديد من الأهداف :

212 . محمود منصور أبوعود ، مرجع سابق .

أولاً : مساعدة الطلاب على تعلم المعارف و المهارات التي تؤهلهم للحصول على العمل في المستقبل القريب .

ثانياً : إعطاء الطلاب المعارف و المهارات المتصلة بالعمل مباشرة وهذا يشجعهم على التعلم الذاتي .

ثالثاً : مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية نتيجة للتقدم العلمي و التكنولوجي في مختلف الميادين ، و التي تحتاج إلى إعداد خاص .

رابعاً : مساعدة المدرسين على ربط دروسهم و موادهم التعليمية بخبرات مواقع العمل الفعلية ، وكثرة الربط هذه تعني أن هذه البرامج ستكون أكثر نجاحاً .

خامساً : زيادة الاتصال بين المدرسين و قطاعات الإنتاج و الخدمات يؤدي بدوره إلى تغذية راجعة تفيد في تطوير البرامج الدراسية لتتلاءم مع متطلبات العمل²¹³ .

المطلب السابع : ربط الطلاب بسوق العمل

في معظم الدول العربية و الإسلامية نجد فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم وسوق العمل وبين النظرية و بين التطبيق و بين ما يتم تدريسه و بين الواقع العملي في سوق العمل بسبب العشوائية و انعدام الخطط والاستراتيجيات التي تعمل على سد هذه الفجوة ومن هنا قامت العديد من المؤسسات التعليمية بخطط إدماج التدريب في منظومة التعليم لما للتدريب من دور كبير في استكمال إيصال و رسوخ المعلومات و المعارف في أذهان الطلاب بربطها بالواقع التطبيقي و عدم حصرها في الجانب النظري منها فقط ، و لهذا يرى (نصر) أن أهم المشاكل التي يعاني منها النظام التعليمي العربي بشكل خاص و الإسلامي بشكل في

213 . (الظلمي ، محسن ؛ الإمارة ، محمد ؛ الأسدي ، أفنان) (2010 م) ، مرجع سابق ، ص 225 .

وجود فجوة بين النظرية والتطبيق في التعليم الجامع²¹⁴ ، و بالنظر الى البيانات المتعلقة بربط الطلاب بسوق العمل بالجامعة و التي تقوم من خلال قيام الطلاب بإجراء مشاريع التخرج بمؤسسات المجتمع و سوق العمل و كذلك القيام بإجراء الزيارات العلمية للمؤسسات و المنظمات و الشركات و المرافق المتعلقة بالتخصصات العلمية وفق الخطة الفرعية لكل قسم ، و يرى الباحث أن ذلك قد لا يكفي فمشروع التخرج عادة ما يكون في الفصل الأخير من مشوار الدراسة و لهذا لا يستفيد الطالب بصورة جيدة من خلال الاطلاع على سوق العمل و ربط ذلك بالجانب النظري ، كما أن الزيارات الميدانية أيضا ليست من البرامج التي يمكن أن توصف بأنها ربط بسوق العمل فالزيارات عادة ما ترتبط بالمشاهدة و الشروح المبسطة و الوقت القصير ، ولهذا يرى الباحث أن يتم تطوير هذه الإستراتيجية بحيث يتم دعم هذه الإستراتيجية من خلال التدريب العملي بسوق العمل و بالجامعة ، و التزود بالمعلومات عن سوق العمل بالإضافة الى الزيارات و إجراء مشاريع التخرج تطبيقيا ، و قد أشار الى ذلك (الرحيلي) حين قدم مقترحه لحل مشكلات عدم توافق مخرجات الكليات و المعاهد التقنية بالمملكة السعودية مع سوق العمل حيث اقترح في مقالته عمل شراكات قوية و فعلية بين الكليات و المعاهد التقنية و كذلك كليات الهندسة بالجامعات مع المصانع و الورش ذات التصنيف الأعلى المعتمد من وزارتي الصناعة و العمل ، يتدرب الطالب ضمن خطة دراسية ممنهجة لدى إحدى المصانع و الورش طوال فترة دراسته و تدريبه ، ويتم تقييمه جزئياً بواسطة إدارة المصنع الذي يتدرب به ، و بعد اكتمال دراسته و تخرجه يتم إبرام عقد عمل له لدى نفس المصنع لمدة 3 سنوات و بعدها يجدد العقد أو يلغى بحسب مرئيات الطرفين²¹⁵ ، و أيضا يرى الباحث أن مقترح قدمته (صحيفة التغيير الإخباري) يعالج العلاقة بين المؤسسات التعليمية و سوق العمل حيث رأت

214 . نصر ، محمد علي (2005 م) ، مرجع سابق ، ص 23-45 .

215 . عبد العزيز مهل الرحيلي ، آلية توظيف مخرجات التعليم المهني ، مقالة ، موقع صحيفة مال الاقتصادية ، 1 ابريل

<https://www.maaal.com/archives/20180401/1055252018>

أن من أهم أسباب اختلالات التعليم هو عدم ربط جميع كليات الجامعات العامة و الخاصة بالوزارات و المؤسسات العامة و الخاصة فكل وزارة ومؤسسة تصنع استراتيجيتها بعيداً عن التعليم و البحث العلمي مما يؤدي هذا الى تخلف هذه و أن يتم إصدار قرار ملزم بالربط مع إحدى الكليات ذات نفس التخصص فمثلاً كليات الحقوق يستوجب أن يتم ربطها مع وزارة العدل و جميع مؤسسات القضاء و المحاماة بحيث لا يتخرج الطالب إلا و قد حدد تخصصه في قسم يرغب التخصص فيه هل في القضاء أم النيابة العامة أم المحاماه و بما يؤدي الى تقليل الوقت و الجهد الذي يتم تبديده من قبل جميع الخريجين لعدم تحديد هدفهم في وقت مبكر و عدم إلمامهم بمهام كل مؤسسة ذات علاقة بتخصصهم بالإضافة الى أن ذلك الربط يوزع الخريجين على جميع المؤسسات ذات العلاقة بحسب الاحتياج و لا يكدرهم في قسم محدد و إغفال أقسام أخرى ذات أهمية²¹⁶.

المبحث الثاني : العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة

إن نجاح أي استراتيجيات أو خطط يحتاج الى عوامل تساعد و تسهم في نجاحها و لهذا تواجه العديد من الخطط و الاستراتيجيات التحديات و الصعوبات نظرا لعدم توفر عوامل النجاح مما يحدث الخلل و القصور وأحيانا فشلها في تحقيق هدفها و لهذا يجب توفر الأرضية و الظروف و الإمكانيات التي تسهم في إنجاح الخطط و الاستراتيجيات و لذا فإن تنفيذ و تطبيق استراتيجيات تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي لمواجهة متطلبات واحتياجات سوق العمل تحتاج الى جملة من العوامل لتحقيقها :

216 . أهمية ربط التعليم بسوق العمل لتطويرها معاً ، مقالة ،موقع صحيفة التغيير 2018 ، <https://www.al-tagheer.com/art36622.html>

المطلب الأول : الدعم و التشجيع و المتابعة من قبل الإدارة العليا

لاشك أن الدعم و التشجيع و المتابعة من قبل الإدارة العليا تعتبر من عوامل نجاح أي برنامج أو أي خطة ، حيث يشعر العاملين و القائمين على تنفيذ البرامج بحضور الإدارة العليا المتمثل في المتابعة و التشجيع وفي هذا يؤكد (سليم) في دراسته أن الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين و أعضاء هيئة التدريس من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات - العمليات - المخرجات) ²¹⁷ .

و من خلال البيانات المتعلقة بدعم الإدارة العليا وقيام إدارة الجامعة بتشجيع العاملين بالبرنامج و صرف مكافآت لهم و شهادات التقدير يتفق مع رأى (جودة) في دراسته حيث يرى أن من عوامل نجاح تطبيق استراتيجيات تحسين الجودة :

1- الابتعاد عن سياسة التخويف و خلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار ، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت... الخ .

2- شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفون بفعالية و تجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل .

3- إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم و أعمالهم ²¹⁸ .

و لذا يرى الباحث أن التحفيز و التشجيع يعطي للقائمين على تنفيذ الاستراتيجيات الروح المعنوية و الرغبة و الشعور بالمسؤولية حيال مهامهم ، وفي هذا يؤكد (العميرة) في دراسته على تشجيع و تحفيز العاملين و حثهم على تحسين الأداء ، و هذا من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ²¹⁹ .

217 . سليم، منة الأستاذ عفت (2008 م) ، مرجع سابق .

218 . جودة ، محفوظ أحمد، (2004) ، مرجع سابق .

المطلب الثاني : توفير كافة الإمكانيات المادية لتنفيذ الخطة

إن توفير الإمكانيات المادية هو من أهم عوامل تنفيذ الخطط و التي كثيرا منها بقى حبيس الأدراج بسبب عدم وجود الإمكانيات المادية لتنفيذها أو تنفيذها بشكل جزئي لعدم توفر كامل الإمكانيات و قد يؤدي الى فشلها و عدم تحقيق أهدافها و لهذا يرى (وهبة) أن نجاح الاستراتيجيات مرتبط بتوفير الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ الخطة ، و تهيئة بيئة المؤسسة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية²²⁰ .

و من خلال البيانات التي أكدت على أن توفر الإمكانيات المادية تعتبر من أهم أسباب و عوامل نجاح الاستراتيجيات و تنفيذها يرى الباحث أن ذلك يتفق مع ما أورده (الدجني) فإن وجود الإمكانيات المادية المناسبة من عوامل نجاح الخطط الإستراتيجية و كذلك ارتباط فشلها بضعف في الإمكانيات المادية المتوفرة²²¹ .

المطلب الثالث: إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات القطاع الخاص و العام

إن موضوع العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع العام و الخاص و تنمية وتعزيز هذه العلاقة مهم جدا للاستفادة منها في تطوير الأداء الأكاديمي و تحقيق معايير ضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي و تعزيز و تطوير هذه العلاقة لتسهم بشكل فعال في تحقيق جودة التعليم العالي و الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة مخرجاتها لتواكب تطورات العصر وتلبي احتياجات المجتمع و متطلبات سوق العمل ، و لهذا الاتجاه الى إقامة علاقات تعاون مع سوق العمل العام و الخاص من أهم العوامل المساعدة في نجاح استراتيجيات تحسين جودة المخرجات و قد طالبت العديد من الدراسات بذلك و قد أكد (العيادي) ذلك حيث أشار الى ضرورة بناء جسر تعاوني مع البيئة المحيطة و ذلك لإيجاد

219 . محمد بن عبد العزيز العميرة ، مرجع سابق ، ص 37

220 . هاني عبد الكريم وهبة ، مرجع سابق ، ص 44 .

221 . إياد علي يحيى الدجني ، مرجع سابق ، ص 71

حلول إيجابية و فعالة للمشاكل و بناء جسور من العلاقات الحسنة و الجيدة بين أعضاء المؤسسة، و البيئة الخارجية و زيادة الثقة و التعاون بين المؤسسات التعليمية و المجتمع²²² .

و من خلال البيانات فإن اتجاه الجامعة الى بناء علاقات تعاون مع مؤسسات القاع العام و الخاص ومع الجامعات الناجحة للاستفادة من ذلك في إنجاح استراتيجيات جودة مخرجاتها يتفق مع كل الدراسات التي أشارت الى ذلك حيث يؤكد (تركي) في دراسته أن تلبية متطلبات السوق و احتياجاته من الخريجين و تحقيقاً لأهداف التعليم الجامعي و تحسيناً للواقع الاقتصادي للفرد لا بد من ارتباط التعليم الجامعي مع سوق العمل و واقع الإنتاج و بالدورة الاقتصادية , بحيث يكون خريجه مواكبين لاحتياجات التنمية و النهوض الاقتصادي ، و يتجلى هذا الارتباط بمشاركة قطاع الأعمال في وضع السياسات و الاستراتيجيات للتعليم الجامعي و وضع المناهج التعليمية الجامعية و كذلك المناهج التدريسية و ضرورة تقييم خريجي التعليم الجامعي و منحهم الوثائق و الشهادات ، و هذا يؤدي إلى تأمين احتياجات سوق العمل من اليد الماهرة المزودة بالكفايات الجامعية المهنية و العلمية المناسبة و إيجاد فرص عمل لخريجي الجامعات العربية مما يؤدي إلى الحد من مشكلة البطالة , و هذا يؤدي إلى المساهمة في تطوير سوق العمل بما يتوفر له من قدرات بشرية جامعية معدة مسبقاً²²³ ، و أيضاً يتفق مع دراسة (التركي و أبو العلاء , 2007)²²⁴ .

و من ناحية أخرى فإن خريج التعليم الجامعي في بلادنا و العديد من البلدان العربية اليوم لم يعد بمقدوره الحصول على وظيفة أو عمل من خلال الشهادة فقط , فوظائف اليوم تتطلب توفر مهارات متعددة في المتقدم للوظيفة .

222 . العبادي، هاشم فوزي. الطائي، يوسف حليم ، (2011 م) ، مرجع سابق ، ص 66- 67 .

223 . مجدي عبد الكريم حبيب ، مرجع سابق .

224 . يوسف بن عبد العزيز التركي ، سعيد محمد أبو العلا " 2007م ، مرجع سابق .

و لذا يرى الباحث أن نجاح استراتيجيات الجامعة في تحسين جودة مخرجاتها يجب أن تتسع حجم الشراكة و التعاون الى إشراك القطاع الخاص بسوق العمل في رسم استراتيجيات الجامعة في تحسين جودة المخرجات و التقويم و تحديث المناهج و الوسائل التعليمية و ربط الطالب بسوق العمل .

المطلب الرابع : دعم وزارة التعليم و وزارة العمل

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ، التي يشهدها العالم و تفشي البطالة نظرا لسوء التخطيط و انفصال سوق العمل عن قطاع التعليم العالي يرجع الى عدم دعم وزارة التعليم العالي لمؤسسات التعليم لتجويد مخرجات التعليم العالي الأهلي و الحكومي ، و يرى الباحث ضرورة توفير الإمكانيات و ربط مؤسسات التعليم العام و الخاص ببرامج مشتركة و تقديم الدعم اللازم لتحقيق جودة المخرجات في سوق العمل ، كما يجب عدم التوسع في منح تراخيص لتأسيس جامعات إلا بعد التأكد من أهداف و رؤية المؤسسة و الجدوى الاقتصادية و وجود تخصصات يحتاجها المجتمع و سوق العمل وفي هذا الخصوص قامت وزارة التعليم بالمملكة السعودية ربط تأسيس الجامعات بمدى مساهمتها في التنمية في المملكة العربية السعودية من خلال التخصصات التي تحتاجها التنمية بالإضافة إلى وجود طلب على هذه التخصصات من سوق العمل بحيث لا تواجه الجامعة أو الكلية الأهلية مشاكل في المستقبل ، و يتم ذلك من خلال تقييم دراسة الجدوى الاقتصادية المقدمة من طالبي إنشاء الجامعة أو الكلية الأهلية من قبل متخصصين قبل إعطاء الترخيص المبدئي²²⁵ .

و من خلال البيانات يرى الباحث أن نجاح الاستراتيجيات مرهون بما تقدمه وزارة العمل من دعم فيجب أن تقوم بتوفير قاعدة البيانات و المعلومات الخاصة بسوق العمل للجامعات ، للاستفادة من تلك

225 . الموقع الرسمي لوزارة التعليم بالمملكة السعودية ، تقرير الإدارة العامة للتعليم العالي الأهلي
<https://departments.moe.gov.sa/PHE/AboutUs/Pages/CollegeRelation.aspx>

البيانات في رسم ووضع خطط و برامج التعليم و التدريب، بما يسهم في تأهيل الخريجين للانخراط في سوق العمل بكفاءة و فاعلية ، و أن تقوم وزارة العمل بتقديم الدعم من خلال برامج التدريب و التأهيل بالتعاون مع الجامعات وإجراء حملات التوظيف للمخرجات من خلال دعوة و تفعيل دور أصحاب العمل ، و تقديم التسهيلات و البيانات التي تخص البحوث و المشاريع و الأفكار المتعلقة بسوق العمل ، و مساعدة الجامعة في تطوير علاقاتها بسوق العمل و تقديم المعلومات و الاستشارات المهنية كافة الخاصة بالتوظيف .

المبحث الثالث :الصعوبات التي تواجه استراتيجيات تحسين جودة المخرجات

إن تنفيذ الاستراتيجيات دائما ما تواجهها جملة من الصعوبات والمشكلات من داخل المنظمة و من خارجها و التي تشكل تحديا يقف أمام تنفيذ الاستراتيجيات بصورة مثلى لكي تحقق أهدافها و من هنا سوف يحلل الباحث و يناقش الصعوبات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات تحسين جودة مخرجات الجامعة لمواجهة متطلبات سوق العمل على النحو التالي :

المطلب الأول : الصعوبات أو التحديات الداخلية

أولا : وجود قصور في فهم الجودة لدى العاملين بالجامعة

إن العقبات التي تواجه المؤسسات التعليمية و كل المنظمات بشكل عام هو القصور في عدم فهم الجودة و أهميتها و لهذا تجد كل الخطط و الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها تعاني من الفشل أو القصور أو حتى المقاومة من قبل العاملين و هو ما يسمى بمقاومة التغيير و يحدث هذا عندما يكون هناك عدم فهم أو حتى الفهم الخاطئ للجودة و لمحاولة السعي للتهوض بالعملية التعليمية و تحقيق تعليم أفضل و تنفيذ الاستراتيجيات التي تعدها الجامعات أصبح رهنا بفهم و إدراك العاملين لأهمية الجودة و باقتناع العاملين

بالمؤسسة ، فنشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة على العاملين و الطلاب بما فيهم الهيئة التدريسية ، يهدف إلى خلق بيئة مثقفة واعية تدعم و تحافظ على التطوير المستمر للعملية التعليمية، و ذلك من أجل تحسين و تطوير نوعية المخرجات بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل ، و في هذا يؤكد (سليم) على أهمية ذلك نشر ثقافة الجودة داخل الكلية للطلاب و الدوائر الأكاديمية و الإدارية عن طريق اللقاءات و الاجتماعات و النشر الإلكتروني على موقع الجامعة²²⁶ .

و يرى أيضا (الدقي) في دراسته بان تنفيذ الاستراتيجيات يصطدم دائما بعدم فهم و إدراك العاملين للجودة و لهذا يرى بضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة²²⁷ .

و لهذا يرى الباحث بضرورة أن تركز المؤسسات التعليمية بشكل كبير في المراحل الأولى من تنفيذ إستراتيجياتها علي إحداث التغيير المناسب في ثقافة العاملين و الطلاب و أعضاء هيئة التدريس من أجل التمهيد لاستقبال الجودة الشاملة و تطبيقها و التي من أهم برامجها تحسين جودة مخرجاتها لمواجهة متطلبات سوق العمل و أما إغفال تغيير ثقافة المؤسسة فهو حكم مسبق بفشل تنفيذ الإستراتيجيات أو القصور في تنفيذها ، و لهذا يعد انتشار الوعي بالجودة بين جميع العاملين بالمؤسسة بما فيهم الطلاب هو الركيزة الأساسية لإنجاح كافة استراتيجيات المؤسسة التعليمية ، فلا نفع لشعارات الجودة ما لم تتحول هذه العناصر إلى قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل دون رقابة أو تدقيق .

226 . سليم، منة الأستاذ غفت (2008 م) مرجع سابق .

227 . أيمن عبد الفتاح الدقي ، مرجع سابق ، ص 22

ثانيا : غياب العمل بروح الفريق

إن غياب العمل الجماعي المنظم أو العمل بروح الفريق من أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات و المؤسسات و تجعل من برامجها و خططها تصاب بالفشل أو القصور و لهذا نجد أكثر الشركات و المؤسسات نجاحا تلك التي تعتمد على العمل الجماعي و أكثرها رفضا للعمل الفردي و لذا نجدها تفضل الموظف الذي يستطيع أن يعمل داخل فريق عن الموظف الذي يفضل العمل الفردي حتى لو كان الأخير صاحب مهارة خاصة حيث أثبتت التجارب أن نتائج العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي .

و بالنظر الى البيانات المتعلقة بغياب العمل بروح الفريق في بعض الأقسام في الجامعة ، فيرى الباحث أن ذلك سيجعل من استراتيجيات تحسين جودة المخرجات في الأقسام التي تعاني من غياب العمل بروح الفريق فيها من القصور الذي سوف يؤدي الى قصور في جودة مخرجات ذلك القسم .

و لهذا يرى (وهبة) أن تجنب الصعوبات في هذا الشأن هو العمل الجماعي من خلال التزام كافة الموظفين و الإدارات والأقسام الإدارية بالخطة الإستراتيجية و كذلك اقتناعهم بفوائد تطبيق الخطة و العمل بروح الفريق²²⁸ .

و كذلك يرى (الصرايرة والعساف) أن تحقيق الجودة بالجامعة يتم من خلال تطوير العمل في الكليات و الأقسام المختلفة و غرس قيمة العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد²²⁹ .

228 . هاني عبد الكريم وهبة ، مرجع سابق ، مرجع سابق ، ص 44 .

229 . الصرايرة، خالد أحمد، ليلي العساف. 2008 مرجع سابق ، ص 10 .

و لذا يرى الباحث أن الجامعات لكي تتجنب هذه الصعوبات عليها العمل على زرع قيم العمل الجماعي بين افرادها و نبذ الأنانية و هذا أيضا ما يراه (سليم) حيث ذكر أن حل هذه المشكلة يتم بتطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي و ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة و القائمة على الفاعلية و الفعالية ²³⁰ .

و أيضا يؤكد على ذلك (جودة) في دراسته و ذلك من خلال تشجيع العمل بروح فريق واحد، و هذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، و فتح قنوات اتصال بينهم ²³¹ .

و من خلال ذلك يرى الباحث أن غياب العمل بروح الفريق الواحد سوف يؤثر على مخرجات تلك الأقسام التي لا يوجد بها العمل الجماعي و العمل بروح الفريق لتنفيذ استراتيجيات تحسين جودة المخرجات ، حيث أن انجاز الخطة يحتاج للعمل بروح الفريق لأنه ذلك يزيد من كفاءة العمل ، و ينجز العمل بشكل أسرع عن طريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الفريق كل حسب تخصصه و له أيضا نتائج ايجابية كثيرة يذكر منها (عشبية) الآتي ²³² :

- 1- توفير جو من التفاهم و التعاون و العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها و نوعها .
- 2- الترابط و التكامل بين جميع الإداريين و العاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق .
- 3- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الاحترام و التقدير المحلي و الاعتراف العالمي .

230 . سليم، منة الأستاذ عفت (2008 م) ، مرجع سابق .

231 . جودة ، محفوظ أحمد، (2004) ، مرجع سابق .

232 . عشبيه، فتحي درويش (2009 م) ، مرجع سابق ، ص 23 .

المطلب الثاني - الصعوبات و التحديات الخارجية

أولاً : عدم تعاون اغلب المؤسسات و المنظمات و الشركات العامة والخاصة مع مؤسسات التعليم

الخاص

إن عدم التعاون من قبل الجهات العامة و الخاصة بسوق العمل يعكس النظرة الدونية و عدم الثقة في التعليم الخاص و الأهلي في الدول العربية و النامية لافتقار هذه المؤسسات لأدنى معايير الجودة المتعلقة بعناصر العملية التعليمية من بنية تحتية ووسائل تعليمية أو منهج معتمد أو أعضاء هيئة تدريس ، بالرغم من تطور التعليم الأهلي و الخاص في بعض الدول العربية و النامية و أصبح منافسا لمؤسسات التعليمية الحكومية و لهذا يقع الجهد على مؤسسات التعليم الأهلي والخاص على تغيير هذه النظرة و الفكرة من خلال تنفيذ استراتيجياتها للحصول على ثقة هذه الجهات ، و يؤكد (نصر) ذلك فيؤكد حاجة على حاجة الجامعات إلى ثقة المستفيدين من خدماتها و تقييم إنتاجها وقدرتها على العطاء²³³ .

و من خلال البيانات المتعلقة بهذا الخصوص فيرى الباحث أن ذلك له تأثير على تحسين جودة المخرجات و لهذا يجب أن تسعى الجامعات التي أصبحت لديها الاعتماد المؤسسي و البرامجي من مركز ضمان الجودة و لديها نتائج جيدة ظهرت من خلال تنفيذها لإستراتيجيات تحسين جودة المخرجات أن تعمل على نشر ذلك و دعوة هذه الجهات لزيارة الجامعة للوقوف على هذه الانجازات التي سوف تغرس الثقة في هذه المؤسسات و تكون مثل نظراتها في الدول المتقدمة التي تفوقت فيها الجامعات الخاصة على الحكومية بجودة مخرجاتها و إقامة علاقات الشراكة و التعاون معها لضمان جودة مخرجاتها و لهذا ترى (المسعودي) أن إغفال الشراكات بين الأقسام و مؤسسات المجتمع و أرباب العمل مما يحدث خلل في

233 . نصر ، محمد علي (2005 م) ، مرجع سابق ، ص 23-45 .

نوعية الخريجين و مدى مواءمتهم للفرص الوظيفية ، كما يفقد القسم الأكاديمي فرصة الحصول على تغذية راجعة من تلك الجهات²³⁴ .

و يرى (الحري) في دراسته أن تنمية العلاقة بين الجامعات و مؤسسات القطاع الخاص سوف يؤدي إلى توفير المناخ الصحي للتطور الاقتصادي و التقني ، حيث أن غياب هذه العلاقة قد يؤدي إلى جعل الجامعات معزولة عن متطلبات المجتمع و غير محققة لدورها الفعال في نمو المجتمع بالإضافة إلى استمرار توجه القطاعات الإنتاجية للاعتماد على التقنية الأجنبية و ما يترتب على ذلك من غياب الانسجام بينها و بين الظروف الاقتصادية و الاجتماعية السائدة في المجتمع²³⁵ .

ثانيا : عدم تعاون وزارة التعليم و العمل

إن عدم تعاون وزارتي العمل و التعليم مع الجامعة المؤسسات التعليمية يشكل تحديا خارجيا تعاني منه الجامعات الأهلية و الخاصة وكذلك العامة أو الحكومية ن و من خلال بيانات الجامعة التي تعتبر عدم تعاون وزارتي العمل و التعليم ، في تزويد الجامعة بالمعلومات المطلوبة لاستكمال دراسة سوق العمل من إحصاءات و استبيانات تفيد في الدراسات الميدانية يشكل تحديا تعاني منه الجامعة و لهذا يرى الباحث بضرورة يجب أن تستشعر وزارة التعليم العالي و وزارة العمل بأن تنمية المجتمع و تقدمه مرتبط بمخرجات المؤسسات التعليمية التي يجب أن تتوفر فيها متطلبات سوق العمل و احتياجات المجتمع في عصر التطور التقني و المعلوماتي ، فإننا نحتاج إلى مواكبة هذا التطور ، و نتعلم المهارات و المعرفة اللازمة لسوق العمل ، وفي هذا يؤكد (نحلة) على ضرورة ربط مؤسسات التعليم العالي و مؤسسات سوق العمل من القطاع العام أو الخاص ، و ذلك بالتنسيق التام فيما بينهم من تحديد الاحتياجات المتبادلة و وضع الخطط المناسبة

234 . حورية بنت المسعودي ، مرجع سابق ، ص 2 - 33 .

235 . الحري ، مرجع سابق .

التي تؤدي للحد من مشكلة البطالة لأننا بحاجة ضرورية وذلك عن طريق عملية الدراسات فيما بينهم من ربط وتقييم مخرجات العملية التعليمية باستمرار وإمكانية تدريب هؤلاء الخريجون في مؤسسات سوق العمل وإمكانية استيعابه بعد التخرج مباشرة ، لتكون هنالك جودة في المؤسسات التعليمية ومخرجاتها²³⁶.

و لهذا يرى الباحث أن ذلك لا يتأتى إلا عن طريق قيام وزارة التعليم بدورها باعتبارها المسؤولة عن المؤسسات التعليمية و توفير المخرجات المؤهلة للمجتمع و وزارة العمل المعنية بسوق العمل و توفير فرص العمل لمخرجات التعليم العالي و حتى يتحقق هذا الهدف يجب أن تعمل على ضمان مشاركة سوق العمل في تطوير و تحسين مخرجات التعليم العالي .

236 . نخلة ، خليل ، مرجع سابق ، ص 42 .

الفصل السادس

النتائج و التوصيات و المقترحات

قام الباحث بعرض البيانات و مناقشتها و تحليلها بهدف الوصول الى النتائج و المحصلة النهائية لهذه الدراسة من خلال هذا الفصل الذي يعرض فيه الباحث النتائج و التوصيات و المقترحات التي توصل إليها وفقاً للترتيب التالي :

أولاً : النتائج :

1- الاستراتيجيات المعتمدة و المعمول بها لتحسين جودة المخرجات بالجامعة لمواجهة متطلبات

سوق العمل

إن تحقيق رؤية و أهداف المؤسسة التعليمية يستلزم وجود خطة إستراتيجية طويلة الأجل تضمن تحسين جودة مخرجاتها لمواجهة متطلبات و تطورات سوق العمل و إشراك العاملين في وضعها يؤدي إلى تفاعلهم معها و كذلك إشراك القطاع الخاص في وضعها و تحسينها يؤدي إلى تحسين جودة هذه البرامج و المقررات و جعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل ، و بالتالي ملائمة لمخرجات الجامعات لاحتياجات و متطلبات المجتمع و سوق العمل ، كما أن تحديث و تطوير المنهج الدراسي و المقررات الدراسية يضمن مواكبة التطور العلمي من جهة و مواكبة متطلبات و احتياجات السوق من جهة أخرى و يجب أن يتم التحديث و التطوير بالاشتراك مع أصحاب العمل و غيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين ، و كذلك تحديث الوسائل التعليمية و البنية التحتية التعليمية و توفر بنية متطورة تساعد كلاً من المعلمين و المتعلمين على تحقيق الأهداف المحددة ، كما أن ربط الطلاب بسوق العمل يؤدي إلى تنمية مهاراتهم التطبيقية و زيادة فرص التحاقهم بسوق العمل بعد تخرجهم ، كما أن الإستراتيجيات التي تعمل على تطوير قدرات

أعضاء هيئة التدريس المهنية و العلمية تنعكس على جودة مخرجات الجامعة إذا ما استندت على نتائج
تقويم متنوعة ، و لضمان صحة تنفيذ هذه الاستراتيجيات تحتاج الى تقويم مستمر لتوفير تغذية راجعة
تضمن إجراء التحسينات المستمرة عليها بتنوع مصادر التغذية الراجعة لتشمل مصادر من خارج الجامعة
لتقويم الخطة و تحسينها ، و أيضا إقامة علاقات تعاون وشراكة مع السوق و أرباب العمل يؤدي الى معرفة
متطلبات السوق و احتياجاته و متغيراته التي يستفاد منها في تحسين استراتيجيات جودة المخرجات و العمل
على مراجعة التخصصات و علاقتها بسوق العمل و فتح تخصصات جديد وفق حاجات السوق و المجتمع
، كما أن إستراتيجية ربط الطلاب بسوق العمل التي تقتصر على الزيارات العلمية و إجراء بحوث التخرج
بها يجب تطويرها من خلال التدريب العملي بسوق العمل .

2- العوامل التي تساهم في إنجاح استراتيجيات تحسين مخرجات الجامعة

إن المتابعة المستمرة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة التعليمية للبرنامج التنفيذي يعتبر من عوامل نجاح
الإستراتيجية و ضمان حسن تنفيذها و حل الإشكاليات التي تحتاج الى حلول سريعة دون انتظار تقارير
المراجعة الفصلية أو السنوية و تشجع القائمين على تنفيذها من خلال الحوافز الايجابية و المكافآت و
الترقيات التشجيعية و شهادات التقدير و التكريم فالتحفيز و التشجيع يعطي للقائمين على تنفيذ
الإستراتيجيات الروح المعنوية و الرغبة و الشعور بالمسؤولية حيال مهامهم في تنفيذ الاستراتيجيات و الحرص
على نجاحها ، و يتطلب نجاح الاستراتيجيات توفير الإمكانيات و الموارد المادية المطلوبة لتنفيذ الخطة ، كما
أن دعم وزارتي التعليم العمل لمؤسسات التعليم العالي يؤدي الى نجاح إستراتيجية تحسين جودة المخرجات
لمواجهة متطلبات سوق العمل من خلال قيامهم تزويد الجامعات بالمعلومات المطلوبة عن احتياجات سوق
العمل للكوادر البشرية المتخصصة و المعارف و المهارات المطلوبة فيها بالإضافة إلى المساهمة في تمويل

الاحتياجات المادية للخطة و دعم و تمويل مشاريع التخرج لطلاب الجامعات و دعم و رعاية بعض الأنشطة الطلابية و المبدعين في الجامعات توفير و تسهيل إمكانيات التدريب العملي لطلاب الجامعة في منظمات الأعمال .

3- الصعوبات التي تواجه تنفيذ استراتيجيات تحسين الجودة

إن القصور في إدراك و فهم الجودة يشكل تحديا داخليا في تنفيذ استراتيجيات مما يجعل تحقيق أهداف الإستراتيجية غير متكامل و يجب معالجة هذا التحدي من خلال تركيز المؤسسات في المراحل الأولى من تنفيذ استراتيجياتها علي إحداث التغيير المناسب في ثقافة العاملين و الطلاب و أعضاء هيئة التدريس من أجل التمهيد لتنفيذ هذه الاستراتيجيات و إغفال تغيير ثقافة المؤسسة فهو حكم مسبق بفشل تنفيذ الاستراتيجيات أو القصور في تنفيذها كما أن غياب العمل بروح الفريق يجعل من إستراتيجيات تحسين جودة المخرجات في الجامعة و أقسامها تعاني من القصور في التنفيذ و هذا يؤدي الذي الى قصور في جودة المخرجات ، كما أن العقبات و الصعوبات التي تقف حائلاً أمام تحقيق التعاون المأمول بين مؤسسات التعليم و مؤسسات العامة و الخاصة تتمحور حول ضعف ثقة هذه المؤسسات بمخرجات الجامعات من المهارات البشرية كما أن عدم دعم وزارة التعليم للمؤسسات التعليم العالي و القيام بدورها في توفير الظروف المناسبة لتمكين هذه المؤسسات من توفير مخرجات ذات جودة عالية يؤثر على استراتيجيات تحسين جودة المخرجات ، و كذلك عدم اهتمام و تعاون وزارة العمل بمؤسسات التعليم العالي يعتبر قصور في أداء دورها الذي يؤثر في تنفيذ استراتيجيات تحسين جودة المخرجات فهي الجهة المعنية بسوق العمل و التدريب و التأهيل المهني و توفير فرص العمل لمخرجات التعليم العالي كما أن من

أهم أسباب اختلالات التعليم هو عدم ربط جميع كليات الجامعات العامة و الخاصة بالوزارات و المؤسسات العامة و الخاصة فكل وزارة ومؤسسة تصنع استراتيجيتها بعيداً عن التعليم و البحث العلمي.

ثانيا : التوصيات :

1- ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على مواءمة مخرجاتها مع احتياجات و متطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، و لضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم من جهة أخرى .

2- ضرورة منح الجامعات قدرا كبيرا من الاستقلالية و عدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها و لاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي.

3- التركيز على عمليات و برامج التعلم و جعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية و تسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين .

4- الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة تحسين مخرجات التعليم و ذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها ، و الارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر .

5- إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربيا و عالميا و بشكل دوري بما يسهم في تحقيق ضمان جودة مخرجاتها بالمستوى المقبول عالميا .

6- العمل على استخدام الجامعات للإستراتيجيات التسويقية و الترويجية المناسبة لتشجيع مؤسسات سوق العمل على الاستفادة من مخرجاتها بإطار واسع و فاعل .

- 7- ضرورة قيام الجامعات بدورها في تفعيل وتطوير علاقتها بمنظمات القطاع الخاص من خلال إشراك القطاع الخاص في رسم و وضع استراتيجيات الجامعات و كذلك في لجان تحديث و تحسين المناهج الدراسية .
- 8- الإشراك الفعال و ليس الشكلي لممثلي القطاع الخاص (منظمات الأعمال) في مجالس الجامعات و مجالس الكليات الأقسام العلمية بالجامعات .
- 9- ضرورة دعم الوزارات المختصة و قطاع الأعمال للجامعات في تجهيز المعامل و الورش و المراكز البحثية بالأجهزة و المعدات والبرامج و الإمكانيات اللازمة و تمويل مشاريع التخرج لطلاب الجامعات دعم ورعاية بعض الأنشطة الطلابية والمبدعين في الجامعات و المشاركة الفعالة في المؤتمرات و الندوات و ورش العمل التي تقام في الجامعات و رعايتها .
- 10-المراجعة الدورية و المستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل و دراستها و العمل بتحقيقها .

ثالثا: المقترحات

- 1- تشكيل لجان خبراء من القطاع الخاص تشترك في اللجان الفرعية بالأقسام لمراجعة و تقييم المناهج الدراسية و الوسائل التعليمية و تقييم الخطة الإستراتيجية المتعلقة بتحسين جودة المخرجات .
- 2- تشكيل مجلس للجامعة يضم في عضويته خبراء من أرباب الأعمال و القطاع الخاص و خبراء أكاديميين يتولى مراجعة البرامج الإستراتيجية للجامعة و تقييم و تقويم خططها .
- 3- ربط التخصصات باتفاقيات شراكة مع سوق العمل لأجل التدريب الميداني في سوق العمل يكون بديلا لمشاريع التخرج التي تركز على الجانب الشكلي و لا يستفيد منها الطالب .

4- استحداث برمجيات المحاكاة لسوق العمل بالجامعة تساعد في اندماج الطلاب أثناء دراسته

افتراضيا بسوق العمل .

5- عمل برامج ترويج للخريجين من خلال برامج تعد لهذا الغرض .



(المراجع)

- أبو الرب ، عماد ، قداد ، عيسى (2008) ، تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي : المجلة الدولية لضمان الجودة في التعليم العالي ، اليمن ، ج (1) ع (1) ، 2008 .
- أبو الروس ، 2004 .
- أبو زيد ، عبد الباقي ، الاتجاهات المعاصرة في التعليم التجاري ، مؤتمر مستقبل التعليم العام والتقني في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، شرم الشيخ ، أبريل 2005 .
- د. أغادير سالم العيدوس ، الإدارة والتخطيط التربوي ، جامعة أم القرى ، إدارة تربوية و التخطيط .
- ألاء جابر تعريف الإدارة التربوية وخصائصها ، موقع موضوع ، عام 2016 .
- إدريس ، ثابت ، والمرسي ، جمال الدين ، (2002): الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية : مصر .
- الأنصاري ، عيسى حسن (2001 م) ، تدريب وتوظيف الداخلين الجدد لسوق العمل : نحو شراكة إستراتيجية بين القطاعين العام والخاص ، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية " ، القاهرة ، جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، والمنعقد في الفترة 6 - 8 نوفمبر .
- الجبالي ، سعد أحمد 1990 (دليل تصميم وتطوير البرامج التدريبية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض) .
- الجوير ؛ عبد الرحمن . (1429 هـ) ، إدارة الجودة الشاملة "الإتقان" في الفكر الإسلامي والمعاصر . الرياض : مطابع الرشيد .
- الحفار ، سعيد (2001) ، " أضواء على مفاهيم السياسة ، الإستراتيجية ، التخطيط ، وضع الخطط وأصول تنفيذها ، نظري - تطبيقي " الطبعة الأولى ، هيئة الموسوعة العربية .
- الحلبي ، إحسان محمود ، سلامة ، مريم عبد القادر (2005) ، تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي ، دراسة مقدمة في ورشة عمل طرق تفعيل وثيقة الآراء للأمير عبد الله بن عبد العزيز حول التعليم العالي ، السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز ، 19 - 21 ذي الحجة .

- الخفاجي, نعمة والغالي, طاهر محسن 2006, " جودة المديرين نظرة تحليلية نقدية" المؤتمر العلمي الأول لجامعة الإسرائ 2006، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- الخميس، عبدا لله فرغلي احمد، الدبر، عمار خليفة. 2013. إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلد السادس، العدد (13) 2013 .
- الخميسي, سلامة, 2007, " معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم : رؤية منهجية, الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، إلقاء السنوي الرابع عشر "ا لجودة في التعليم العام", القصيم، المملكة العربية السعودية .
- الدوري، زكريا (2005): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن .
- الربيعي ، مُجّد ، " الجامعات العراقية واحتياجات سوق العمل ، المؤتمر الوطني العراقي " ، 6 - 4 - 2008 م .
- الرفاعي، خليل، أكرم النجداوي، خالد الخطيب ، 2012. تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام المحاسبة في الجامعات الحكومية الأردنية، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن
- السعيد، أحمد , واقع تعليم الإعلام في الجامعات الفلسطينية في ضوء تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالتطبيق على أقسام الإعلام في جامعات قطاع غزة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني، العدد (3) 2009 .
- السلمي، علي (2000) : الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب , مصر .
- الشاروك، زهير مُجّد 1994، الجامعة المنتجة ومصادر تمويلها، الندوة العلمية والتربوية العاشرة لجامعة الموصل.
- الشبلي، هيثم محمود و كلوب، مُجّد , اتجاهات عمداء الكليات ومدراء الوحدات والدوائر الإدارية نحو تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات صفة المستجيب،
- الشلعوط فريز محمود احمد ، نظريات في الإدارة التربوية ، الرياض ، مكتبة الرشد ، 143 هجري .
- الشيخ عيد ، أيمن ، " صكوك الاجارة ودورها في تمويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني "، غزة 2014 م .
- الصانع، ناصر جاسم ووديع، مُجّد عدنان 2003 ، التعليم وسوق العمل في الأقطار العربية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط .

- الصغير ، أحمد حسين (2005 م) . التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل ، (ط 1) ، القاهرة : عالم الكتب .
- الصرايرة، خالد أحمد، ليلي العساف. 2008. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد (1) 2008 .
- الظالمي ، محسن ؛ الإمارة ، مُجدد ؛ الأسدي ، أفنان (2010 م) . قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط . الملتقى العربي الأول " مخرجات التعليم وسوق العمل في الدول العربية الاستراتيجية - السياسات - الآليات " ، المنامة - البحرين ، والمنعقد في الفترة 27 - 28 أكتوبر .
- العبادي ، هاشم فوزي ، الطائي، يوسف حجيم ، (2011 م)، التعليم الجامعي من منظور إداري ، عمان .
- العارف ، نادية : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر 2001
- العقيل، عبد الله "التخطيط الاستراتيجي"، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، فبراير 2003 .
- الفقهاء ، سالم عبد القادر ، " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق دراسية . الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي " ، جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية .
- القادري ، سليمان أحمد (2005) ، المدخل المنظومي في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الخامس ، المدخل المنظومي في التدريس والتعليم " ، القاهرة ، مركز تطوير تدريس العلوم ، جامعة عين شمس .
- القزاز، إسماعيل إبراهيم، 2010، "تدقيق أنظمة الجودة"، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية .
- المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (2) 2008 .
- المغربي، عبد الحميد (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية : مصر .
- المرسي ، وآخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، 2005
- المركز العربي للتطوير الإداري 1978 ، أساليب تحليل الوظائف، وثائق المؤتمر الأول حول الاتجاهات الحديثة للتدريب والتنمية، القاهرة .
- (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2006) .

- الموقع الرسمي لوزارة التعليم بالمملكة السعودية ، تقرير الإدارة العامة للتعليم العالي الأهلي
<https://departments.moe.gov.sa/PHE/AboutUs/Pages/CollegeRelation.aspx>
- الهلالي الشرييني الهلالي: التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية .
- أهمية ربط التعليم بسوق العمل لتطويرهما معاً ، مقالة ، موقع صحيفة التغير 2018 ،
<https://www.al-tagheer.com/art36622.html>
- إياد علي يحيى الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، الجامعة الإسلامية- غزة، سنة 2006 .
- أيمن عبد الفتاح الدقي ، واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية ، رسالة ماجستير - منشورة - الجامعة الإسلامية ، غزة - 2006 .
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 7 - 2002 : 6 : UNDP .
- بسام بن عبد المعطي ابوعمارة ، إدارة الجودة وكالة التطوير .
- تمام ، شادية عبد الحليم ، عفيفي ، أميمه محمد (2009) ، فعالية برنامج تدريبي مقترح في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء احتياجاتهم التدريبية ، المؤتمر الدولي السابع ، التعليم في مطلع الألفية الثالثة : الجودة - الإتاحة التعلم مدى الحياة ، 10 - 19 يوليو ، القاهرة .
- تودارو ، ميشيل ، التنمية الاقتصادية ، دار المريخ ، القاهرة ، 2006 - 2009 .
- جميل نشوان، تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، جويلية 2004 .
- جودت أحمد سعادة ، وعبد الله محمد إبراهيم (2001) تنظيمات المناهج وتخطيطها وتطويرها ، دار الشروق ، عمان .
- جودة ، محفوظ أحمد، (2004) إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- حامد احمد بدر ، الإدارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1993 ، ط 1 .
- حداد، محمد بشير (2007) ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ، دراسة مقارنة ، القاهرة ، عالم الكتب .

- حلمي أحمد الوكيل ، مُجد أمين المفتي (1999) المناهج ، المفهوم ، العناصر ، الأسس التنظيمات ، التطوير ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- حمامي ، يوسف و فؤاد الشيخ (1995) "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية" مؤتة للبحوث و الدراسات , سلسلة العلوم الإنسانية .
- حورية بنت المسعودي ، مواصفات المخرجات التعليمية لتجويد قسم الإدارة التربوية ، رسالة ماجستير – منشورة – جامعة أم القرى 2013 .
- د. خالد بن دهيش ، د. عبد الرحمن بن سليمان ، الإدارة والتخطيط التربوي .
- خالد حسن علي الحري ، العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة " عدن ، 11 – 13 أكتوبر 2010م
- زاهر ، مُجد ضياء الدين (2000 م) . إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة ، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع .
- زيدان ، همام بدر اوي (2005) ، دور نظم الاعتماد في تجويد الأداء الجامعي ، المؤتمر التربوي الخامس جودة التعليم الجامعي ، المنامة ، مج (2) ، كلية التربية ، جامعة البحرين .
- سالم العامري القحطاني ، احمد ، منهج البحث في العلوم السلوكية ، الرياض : كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود ، 2010 .
- سنقر ، صالحه (2000) ، التعليم العالي في سوريا من عام 1970 وحتى 2000 وتوجهاته المستقبلية دمشق ، وزارة التعليم العالي .
- سوسن ، والزيادي ، مجيدى ، سوسن شاكر ، والزيادات ، مُجد عواد ، 2008 ، " الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .
- سليم ، منة الأستاذ عفت (2008 م) دراسة تقويمية للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس .
- سورة السجدة آية 7
- سورة الملك آية 2

- سورة النمل آية 88
- صالح، نائر السمان ماجد (2005). إدارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية في الجامعة الألبسة الولادية بالموصل، العدد 27 .
- ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار.. منظور استراتيجي، مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، 1993،
- عبد الخالق مُجد مانع القرني، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف، جامعة أم القرى، سنة 2012 .
- عبد العزيز مهل الرحيلي ، آلية توظيف مخرجات التعليم المهني ، مقالة ، موقع صحيفة مال الاقتصادية ، 1 ابريل 2018 <https://www.maaal.com/archives/20180401/1055252018> .
- عبد الله مُجد شوقي : "إدارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير التعليم الفني "، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، ع(53)، ج(1) سبتمبر 2003 .
- عبيد ، أحمد بن سليمان ، " تحديات سوق العمل في دول مجلس التعاون الخليج العربية وإمكانيات واجهتها " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2004 م .
- عشية ، فتحي درويش ، 2000 ، " الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية " في : تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27 مايو .
- عشية، فتحي درويش (2009 م). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. القاهرة ، الروابط العالمية للنشر والتوزيع .
- عوض، مُجد أحمد 2001 ، الإدارة الاستراتيجية " الأصول والأسس العلمية "، الطبعة الأولى، الدار الجامعية.
- غنيم، مُجد: التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع : عمان .
- فاضل ، مها قاسم احمد ، الأقسام الأكاديمية في ضوء معايير الجودة والاعتماد ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى 2011 .
- فايز بن عبد العزيز الفايز ، الإدارة ، مفاهيمها و نظريتها ، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود ، قسم الإدارة التربوية .

- فيليب انكستون (1990) التغير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح النعمان، الدار اللبنانية المصرية .
- كيف تلبي الجامعات احتياجات سوق العمل ، فريق متخصص ، الموقع الرسمي للبنك الدولي ، 8-12-2015
<https://blogs.worldbank.org/voices/ar/education/how-universities-can-respond-new-demands-labor-market-and-society>
- مجدي عبد الكريم حبيب " آفاق جديدة للتعليم الجامعي العربي في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة في سوق العمل " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي السادس للتعليم العالي، مصر 25-26 نوفمبر 2007.
- محجوب، بسمان فيصل 2003 إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية . القاهرة منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- محمد السيد علي (2011) اتجاهات وتطبيقات حديثة في المناهج وطرق التدريس ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- د. محمد الفرا , دكتور عاشور ، المفاهيم والممارسات قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال ، جامعة بنها ، كلية التجارة .
- محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي – النظرية والتطبيق.
- محمد شاشم عقيلي ، نشر ثقافة الجودة أولى تحديات تطبيق النظم والاعتماد الدولي لها..مقالة ن موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2015،
<https://hrdiscussion.com/hr98126.html>
- محمد نضال الريس " دور البحث العلمي الجامعي في التطوير الصناعي " ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقني دمشق 24-26 مايو 2006.
- محمود منصور أبوعود ، مدى ملائمة مخرجات التعليم لسوق العمل ، رسالة ماجستير – منشورة –، جامعة الأزهر- غزة 2016
- مسند أبي يعلي / تحقيق حسين سليم أسد دار المأمون للتراث - دمشق 1404 هـ - 1984
- مصطفى، احمد سيد ، المدير العربي في عالم متغير، القاهرة 2004 .

- مها بنت مُجد العجمي (2001) المناهج الدراسية أسسها ، مكوناتها ، تنظيماتها ، وتطبيقاتها التربوية ، ط 1 ، مكتبة الملك فهد ، الرياض .
- (نخلة ، خليل ، " خطة عمل إستراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين " ، رام الله ، 2005 م .
- نصر ، مُجد علي (2005 م). أداء عضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي في ضوء المستويات المعيارية لتحقيق الجودة الشاملة .
- هاني عبد الكريم وهبة ، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2008 .
- يوسف بن عبد العزيز التركي ، سعيد مُجد أبو العلا " آلية مقترحة لدعم الشراكة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات البحثية من خلال مخرجات البحث والتطوير " جامعة الملك عبد العزيز — عمادة البحث العلمي ، 2007 م .