

The Islamic University of Gaza

Deanship of Research and Graduate Studies

Faculty of Economics and Administrative Sciences

Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

ماجستير إدارة الأعمال

دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة

الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

## The Role of Applying Total Quality Standards in Achieving the Administrative Governance at The University College of Applied Sciences

إعداد الباحث

عبد الله حمزة علي عبيد

إشراف الدكتور

إسماعيل عبد الله محمد قاسم

قُدِّمَ هَذَا البحثُ استكمالاً لِمَتطلباتِ الحصولِ على دَرَجَةِ المَاجستيرِ

في إدارة الأعمال بِكَلِيَةِ التجارة في الجامِعةِ الإسلاميّةِ بِغَزّةِ

يناير/2021م – جمادي الأولى/1442هـ

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية  
الجامعية للعلوم التطبيقية

**The Role of Applying Total Quality Standards in Achieving  
the Administrative Governance at the University College of  
Applied Sciences**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب  
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

|                 |                        |             |
|-----------------|------------------------|-------------|
| Student's name: | عبد الله حمزة علي عبيد | اسم الطالب: |
| Signature:      | عبد الله حمزة علي عبيد | التوقيع:    |
| Date:           | 2021/01/03             | التاريخ:    |

## نتيجة الحكم على الأطروحة

## ملخص الرسالة

هدفت الدراسة للتعرف على دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح الشامل في إجراء الدراسة الميدانية، حيث انحصر مجتمع الدراسة في موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية المنتظمين (أكاديمي وإداري) حيث تم توزيع الاستبانة على العاملين في الكلية عبر البريد الإلكتروني وبلغت عدد الاستبانات الموزعة (265) استبانة تم استرجاع (160) استبانة بما نسبته (60%) من إجمالي الاستبانات التي جرت عليها الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في قطاع غزة تطبق معايير الجودة الشاملة من خلال أبعادها المختلفة بدرجة مرتفعة حيث احتل المجال الخاص بالبعد الثاني وهو المعايير المرتبطة بالطلبة المرتبة الأولى بوزن نسبي (80%) أما ما احتل المرتبة الأخيرة فكان المعيار الإداري بوزن نسبي (74%).
- كما أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تطبق معايير الحوكمة الإدارية في إجراءاتها ومعاملاتها من خلال أبعادها المختلفة بدرجة مرتفعة حيث احتل المجال الخاص بالبعد الثالث وهو المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل المرتبة الأولى بوزن نسبي (80%) أما ما احتل المرتبة الأخير فكان المحاسبة والمساءلة بوزن نسبي (75%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور موظفي الكلية الجامعية.

وفي ضوء تلك النتائج خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية لتطبيق معايير الجودة الشاملة ومبدأ الحوكمة الإدارية، من خلال تطبيق المفهوم الشامل لهذه الاستراتيجية بكل مراحله وأدواته.
- ضرورة مراعاة المبادئ والتوجهات العالمية في حاكمية الجامعات والاستفادة من التجارب الناجحة لكل جامعة.

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of applying comprehensive quality standards in achieving administrative governance in higher education institutions in the Gaza Strip. The researcher used the descriptive and analytical approach using the census method in conducting the field study, as the study population was limited to the regular employees of the University College of Applied Sciences (academic and administrative).

The questionnaire was distributed to the college's employees via e-mail and the number of distributed questionnaires reached (265). Retrieving (160) questionnaires, at a rate of (60%) of the total questionnaires that the study was conducted on.

### **The most important findings of the study are the following:**

- The University College of Applied Sciences in the Gaza Strip applies comprehensive quality standards through its various dimensions with a high degree, where the field of the second dimension, which is the criteria associated with students, ranked first with a relative weight (80%). As for what was ranked last, the administrative standard was of relative weight (74%).
- The University College of Applied Sciences applies the standards of administrative governance in its procedures and transactions through its various dimensions to a high degree, as the third dimension area, which is social responsibility and work ethics, ranked first with a relative weight (80%). As for what came in last place, accounting and accountability were of relative weight (74%).

### **The most important recommendations of the study are the following:**

- The necessity of adopting the University College of Applied Sciences to implement comprehensive quality standards and the principle of administrative governance, by applying the comprehensive concept of this strategy in all its stages and tools.
- The necessity of observing global principles and trends in university governance and benefiting from the successful experiences of each university.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ  
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي  
ضَلَالٍ مُّبِينٍ﴾

[ الجمعة: 2 ]

# الإهداء

إلى أبي الذي فارقنا بجسده، ولكن روحه ما زالت تُرفرف في سماء حياتي

إلى من أشتاق إليه بكل جوارحي، إلى مثال التفاني والإخلاص

إلى أبي العطوف.... قدوتي، ومثلي الأعلى في الحياة؛ فهو من علّمني كيف أعيش بكرامة  
وشموخ.

إلى أمي الحنوننة..... لا أجد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة العمر،  
ومثال التفاني والعطاء.

إلى من قدّمت سعادتي وراحتي على سعادتها... أمي الفاضلة.

الأم المثالية أطال الله في عمرها ليظل عونًا لي.

إلى أحبتي أخوتي وأخواتي.... سندي في هذه الحياة.

إلى من لم تبخل بمساعدتي يوم ما..... زوجتي العزيزة.

إلى زوجتي.... سندي وعضدي ومشاطرتي أفراحي وأحزاني.

إلى زوجتي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب.

إلى أحبائي الغوالي أطفالي فلذات أكبادي

إلى جميع أهلي داخل الوطن وخارجه

إلى أصدقاء روحي

إلى زملائي الأعزاء في العمل الذين لم يبخلوا بنصحهم وتوجيههم

إلى كل من دعا لي بالخير

أهديكم ثمرة هذا العمل المتواضع

....

## شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله رب العالمين الذي جعل لكل شيء قدرًا، وجعل لكل قدر أجلاً، وجعل لكل أجل كتاباً، الحمد لله رب العالمين الذي علا فقهر، وملك فقدر، وعفا فغفر، وعلم وستر، وهزم ونصر، وخلق ونشر، الحمد لله الذي بعزته وجلاله تتم الصالحات، يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمداً يوافي نعمائه وفضله ومنه وكرمه أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع، الذي أرجو من الله عز وجل أن يكون علماً يُنتفع به.

كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل كلمات الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني وساندني ووجهني لإتمام عملي هذا، كما أخص بالذكر مشرفي الدكتور الفاضل/إسماعيل عبد الله قاسم الذي كان خير ناصح كريم.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة:

- الدكتور الفاضل/ سامي أبو الروس.

- الدكتور الفاضل/ أيمن راضي.

على تكريمهما بقبول مناقشة رسالتي.

والشكر موصول إلى معلمي وأساتذتي في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية على ما قدموه لي خلال فترة دراستي لنيل درجة الماجستير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل امتناني إلى السادة الأفاضل كل باسمه ولقبه والذين تفضلوا بتحكيم استبانتي، أسأل الله أن يجزيهم جميعاً عني خير الجزاء وأسأل الله تعالى أن يوفقني لما يحب ويرضى.

هذا وما كان من توفيق فمن الله وما كان من تقصير فمن نفسي والشيطان.

الباحث/

عبد الله حمزة عبيد

## فهرس المحتويات

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| إقرار.....                                 | أ  |
| ملخص الرسالة.....                          | ت  |
| Abstract.....                              | ث  |
| الإهداء.....                               | ح  |
| شكر وتقدير.....                            | خ  |
| فهرس الجداول.....                          | 5  |
| فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية.....      | 6  |
| الفصل الأول.....                           | 6  |
| الإطار العام للدراسة.....                  | 6  |
| 1.1 المقدمة.....                           | 6  |
| 1.2 مشكلة الدراسة.....                     | 7  |
| 1.3 أهداف الدراسة.....                     | 8  |
| 1.4 أهمية الدراسة.....                     | 9  |
| 1.4.1 الأهمية العلمية.....                 | 9  |
| 1.4.2 الأهمية العملية.....                 | 9  |
| 1.5 إنموذج الدراسة.....                    | 9  |
| 1.6 فرضيات الدراسة.....                    | 10 |
| 1.6.1 الفرضية الرئيسية الأولى.....         | 10 |
| 1.6.2 الفرضية الرئيسية الثانية.....        | 11 |
| 1.7 متغيرات الدراسة.....                   | 11 |
| 1.8 حدود الدراسة.....                      | 11 |
| 1.9 مصطلحات الدراسة.....                   | 12 |
| 1.9.1 الجودة الشاملة.....                  | 12 |
| 1.9.2 الحوكمة الجامعية.....                | 12 |
| 1.10 الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية..... | 12 |
| الفصل الثاني.....                          | 15 |
| الإطار النظري للدراسة.....                 | 15 |
| 2 مقدمة.....                               | 15 |
| 2.1 المبحث الأول: الجودة الشاملة.....      | 15 |
| 2.1.1 مفهوم الجودة الشاملة.....            | 15 |
| 2.1.2 الجودة الشاملة (النشأة والتطور)..... | 16 |
| 2.1.2.1 إسهامات ديمنج.....                 | 16 |
| 2.1.2.2 إسهامات جوران.....                 | 17 |
| 2.1.3 أهداف الجودة الشاملة.....            | 17 |

|    |         |                                                               |
|----|---------|---------------------------------------------------------------|
| 18 | 2.1.4   | أهمية إدارة الجودة الشاملة:                                   |
| 18 | 2.1.5   | مبادئ إدارة الجودة الشاملة:                                   |
| 19 | 2.1.6   | أبعاد الجودة الشاملة:                                         |
| 20 | 2.1.7   | فوائد إدارة الجودة الشاملة:                                   |
| 22 | 2.1.8   | مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:                             |
| 22 | 2.1.9   | معوقات تطبيق الجودة الشاملة:                                  |
| 25 | 2.2     | المبحث الثاني: الحوكمة:                                       |
| 25 | 2.2.1   | مفهوم الحوكمة:                                                |
| 25 | 2.2.2   | فكرة ونشأة الحوكمة:                                           |
| 25 | 2.2.3   | الحوكمة المؤسسية:                                             |
| 26 | 2.2.4   | نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:                        |
| 27 | 2.2.5   | أهمية الحوكمة:                                                |
| 28 | 2.2.6   | أهداف الحوكمة:                                                |
| 28 | 2.2.7   | العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة:                              |
| 29 | 2.2.8   | مبادئ الحوكمة المؤسسية:                                       |
| 30 | 2.2.8.1 | الشفافية Transparency                                         |
| 31 | 2.2.8.2 | المساءلة Accountability                                       |
| 32 | 2.2.8.3 | أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:                         |
| 32 | 2.3     | المبحث الثالث: الكلية الجامعية:                               |
| 32 | 2.3.1   | أولاً: نشأة الكلية الجامعية: (دليل الكلية الجامعية 2020).     |
| 33 | 2.3.2   | ثانياً: الخطة الاستراتيجية للكلية الجامعية:                   |
| 33 |         | رؤية الكلية:                                                  |
| 34 |         | رسالة الكلية:                                                 |
| 34 |         | غايات الكلية:                                                 |
| 36 | 2.3.3   | ثالثاً: النظام الداخلي للكلية:                                |
| 37 | 2.3.4   | رابعاً: أنظمة ولوائح الكلية الجامعية: (النظام الإداري للكلية) |
| 38 | 2.3.5   | خامساً: محطات في مسيرة الكلية الجامعية التعليمية:             |
| 40 | 2.3.6   | سادساً: الكلية الجامعية في أرقام:                             |
| 40 | 2.3.7   | سابعاً: البرامج الدراسية:                                     |
| 41 | 2.3.8   | ثامناً: عضوية الاتحادات الأكاديمية الدولية:                   |
| 41 | 2.3.9   | تاسعاً: الجوائز التي حصلت عليها الكلية:                       |
| 43 |         | الفصل الثالث:                                                 |
| 43 |         | الدراسات السابقة:                                             |
| 44 | 3       | تمهيد:                                                        |
| 45 | 3.1     | المحور الأول: دراسات تناولت معايير الجودة الشاملة:            |
| 56 | 3.2     | المبحث الثاني: دراسات تناولت الحوكمة الإدارية:                |

|         |                                                                   |     |
|---------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2   | الدراسات المحلية:                                                 | 56  |
| 3.3     | التعقيب على الدراسات السابقة:                                     | 62  |
| 3.3.1   | أولاً: التعليق على الدراسات التي تناولت معايير الجودة الشاملة:    | 62  |
| 3.3.2   | ثانياً: التعليق على الدراسات التي تناولت الحوكمة الإدارية:        | 64  |
| 3.3.3   | ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:                       | 67  |
| 3.4     | الفجوة البحثية:                                                   | 68  |
| 3.5     | الخلاصة:                                                          | 69  |
|         | الفصل الرابع:                                                     | 70  |
|         | الطريقة والإجراءات                                                | 70  |
| 4       | تمهيد                                                             | 71  |
| 4.1     | منهج الدراسة:                                                     | 71  |
| 4.2     | طرق جمع البيانات:                                                 | 71  |
| 4.3     | مجتمع وعينة الدراسة:                                              | 72  |
| 4.4     | أداة الدراسة:                                                     | 72  |
| 4.5     | تقييم أداة الدراسة (الاستبانة):                                   | 73  |
| 4.6     | صدق أداة الدراسة:                                                 | 74  |
| 4.7     | الصدق البنائي                                                     | 81  |
| 4.8     | ثبات الاستبانة:                                                   | 82  |
| 4.9     | الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في تحليل البيانات:      | 83  |
|         | الفصل الخامس:                                                     | 85  |
|         | تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:                  | 85  |
| 5       | تمهيد                                                             | 86  |
| 5.1     | نتائج الدراسة:                                                    | 86  |
| 5.2     | الوصف الإحصائي لمفردات الدراسة وفق الخصائص الشخصية:               | 87  |
| 5.3     | تحليل فقرات الاستبانة:                                            | 88  |
| 5.3.1   | تحليل نتائج المحور الأول "معايير الجودة الشاملة":                 | 88  |
| 5.3.1.1 | تحليل نتائج البُعد الأول "المعيار الإداري":                       | 88  |
| 5.3.1.2 | تحليل نتائج البُعد الثاني "المعايير المرتبطة بالطلبة":            | 92  |
| 5.3.1.3 | تحليل نتائج البُعد الثالث "المعايير المرتبطة بالمدرسين":          | 95  |
| 5.3.1.4 | تحليل نتائج البُعد الرابع "المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية":  | 98  |
| 5.3.2   | تحليل نتائج المحور الثاني "الحوكمة الإدارية":                     | 101 |
| 5.3.2.1 | تحليل نتائج البُعد الأول "الشفافية والوضوح":                      | 101 |
| 5.3.2.2 | تحليل نتائج البُعد الثاني "المحاسبة والمساءلة":                   | 104 |
| 5.3.2.3 | تحليل نتائج البُعد الثالث "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل": | 106 |
| 5.4     | اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:                                    | 109 |
|         | الفصل السادس:                                                     | 117 |

|          |                                                                             |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 117..... | النتائج والتوصيات.....                                                      |
| 118..... | 6 تمهيد:.....                                                               |
| 118..... | 6.1 نتائج الدراسة.....                                                      |
| 118..... | 6.1.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل "تطبيق معايير الجودة الشاملة":..... |
| 118..... | 6.1.2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "الحوكمة الإدارية":.....             |
| 119..... | 6.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:.....                                  |
| 120..... | 6.3 توصيات الدراسة:.....                                                    |
| 120..... | 6.3.1 توصيات متعلقة بمعايير الجودة الشاملة:.....                            |
| 121..... | 6.3.2 توصيات متعلقة بالحوكمة الإدارية:.....                                 |
| 122..... | المصادر والمراجع.....                                                       |
| 123..... | القرآن الكريم.....                                                          |
| 123..... | أولاً: المراجع العربية:.....                                                |
| 125..... | ثانياً: المراجع الأجنبية:.....                                              |
| 128..... | ثالثاً: المواقع الإلكترونية:.....                                           |
| 130..... | الملاحق.....                                                                |

## فهرس الجداول

|     |                                                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 72  | جدول (1.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأفرع .....                                                             |
| 73  | جدول رقم (4.1): تصحيح اداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي .....                                             |
| 74  | جدول رقم (4.2): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (المعيار الإداري) .....                       |
| 76  | جدول رقم (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (المعايير المرتبطة بالطلبة) .....            |
| 77  | جدول رقم (4.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (المعايير المرتبطة بالمدرسين) .....          |
| 77  | جدول رقم (4.5): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع (المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) .....  |
| 79  | جدول رقم (4.6): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (الشفافية والوضوح) .....                      |
| 80  | جدول رقم (4.7): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (المحاسبة والمساءلة) .....                   |
| 80  | جدول رقم (4.8): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل) ..... |
| 83  | جدول رقم (4.9): معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ .....                                          |
| 86  | جدول رقم (5.1): سلم المقياس المستخدم في الدراسة .....                                                        |
| 87  | جدول رقم (5.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية .....                                     |
| 89  | جدول رقم (5.3): نتائج فقرات البعد الأول من المحور المستقل .....                                              |
| 92  | جدول رقم (5.4): نتائج فقرات البعد الثاني من المحور الأول .....                                               |
| 95  | جدول رقم (5.5): نتائج فقرات البعد الثالث من المحور الأول .....                                               |
| 98  | جدول رقم (5.6): نتائج فقرات البعد الرابع من المحور الأول .....                                               |
| 101 | جدول رقم (5.7): نتائج فقرات البعد الأول من المحور الثاني .....                                               |
| 104 | جدول رقم (5.8): نتائج فقرات البعد الثاني من المحور الثاني .....                                              |
| 106 | جدول رقم (5.9): نتائج فقرات البعد الثالث من المحور الثاني .....                                              |
| 110 | جدول رقم (5.10): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة .....                                                   |
| 111 | جدول رقم (5.11): نتائج اختبار التبيان الأحادي "الجنس" .....                                                  |
| 112 | جدول رقم (5.12): نتائج اختبار التبيان الأحادي "المؤهل العلمي" .....                                          |
| 113 | جدول رقم (5.13): نتائج اختبار التبيان الأحادي "المسمى الوظيفي" .....                                         |
| 114 | جدول رقم (5.14): نتائج اختبار التبيان الأحادي "سنوات الخدمة" .....                                           |
| 115 | جدول رقم (5.15): نتائج اختبار التبيان الأحادي "المحافظة" .....                                               |

## فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- رسم توضيحي 1.1 لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها ..... 10
- رسم توضيحي 2.1 الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة ..... 13

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة:

يسهم التعليم العالي في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، حيث إن مؤسساته تعد من أهم مواطن الفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومصدر لتنمية الموارد البشرية والإبداع والابتكار وتقدم العلوم، لذا تعتبر الجامعات من أهم قوى التحديث في المجتمع؛ من خلال ما تقدمه من كوار بشرية وأبحاث علمية تساهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وخدمة المجتمع في مناحي الحياة.

وفي دراسة الفرا (2013) بيّن أن الجامعات تعد من المؤسسات المهمة التي تساهم في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء مهم وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع، ولكي تحقق الجامعات أهدافها ورؤيتها لا بد لها من إدارة حكيمة حديثة تعتمد على عدة مداخل، ومن أهم هذه المداخل الحديثة في الإدارة مدخل الحوكمة وهو المدخل الذي نال الحيز الأكبر من اهتمام الباحثين وتناولته الأقسام في المجالات الاقتصادية والسياسية والتنموية، ولكنه حتى الآن لم ينل حقه من البحث والدراسة في الميدان الجامعي، إضافة إلى أن الجامعات اليوم هي مؤسسات لإنتاج المعرفة وتسويقها.

وبسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي يسعى إليها سوق العمل، والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي، واجهت الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ضغوطاً كبيرة حيث زادت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في أغلب الجامعات في قطاع غزة، لذا احتاجت الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية إلى اللجوء للابتكار كي توفر تعليماً يمكّن خريجيها من أن يصبحوا منافسين يساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي، ومن هذا المنطلق ازداد اهتمام الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بتطبيق معايير نظام الجودة الشاملة لتحسين مخرجات التعليم.

وتجاوباً مع التغيرات والتطورات العالمية، فقد شهد التعليم العالي في قطاع غزة اهتماماً ملحوظاً على مختلف المستويات لمواكبة حاجات المجتمع وأفراده، من خلال إعداد الكوادر والطاقات البشرية الفنية والعلمية والثقافية والمهنية، في الجانب الأكاديمي والإداري، وتحقيقاً لأهداف وزارة التربية والتعليم العالي في ضمان الجودة والنوعية لتحقيق رؤية الوزارة، أصبح هناك مطالبات بتطبيق نظام الحوكمة في جامعات فلسطين لضمان وضبط نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين بناء على أسس ومعايير علمية ومهنية شاملة للمجالات كافة، وربما أن الحوكمة تعد

من نماذج الإدارة الحديثة، والتي لم تأخذ حقها من البحث والتجربة في الوطن العربي بصورة عامة، وفي قطاع غزة خاصة، فيما يتعلق بعلاقتها بمعايير الجودة الشاملة مما يدفع الباحث لتناول هذا الموضوع في المؤسسات الجامعية والتي يتطلب تطبيقها توافر قيادة وإدارة ناجحة قادرة على تحقيق الصالح العام للمؤسسة معتمدة على القواعد القانونية الواضحة، وصناعة السياسات والقرارات بالمشاركة. كما تتبع أهمية الدراسة كونها تناولت موضوعاً مهماً لم تتطرق له الكثير من الدراسات حيث تناولت تحليل العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحقيق الحوكمة الإدارية بمؤسسات التعليم العالي.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

أصبح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أداة ضغط كبرى، لتحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسات، الذي يؤدي بدوره إلى التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة، فالحوكمة ضرورية في مؤسسات التعليم العالي لإنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، فحوكمة الجامعات تسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفير تعليمٍ قادرٍ على المنافسة، وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية ومخرجاتها، وبعد اطلاع الباحث على دراسة كُلاً من (الفرا 2013) (والبنك الدولي 2012) المعنونة بدراسة واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، والتي بيّن فيها أن حوكمة الجامعات عنصراً رئيساً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها، لذا كان على الجامعات أن تكون السبّاقة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث إنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة في القانون والحكم الرشيد، وتنشئة أجيال صالحة، ومنذ نشوء الجامعات في فلسطين فترة السبعينات من القرن الماضي، بدأت تظهر بعض ملامح النشاط والحيوية في الاقتصاد الفلسطيني حيث إن الجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع، وبالرغم من التوصيات العديدة على تطبيق الحوكمة إلا أن بعض الجامعات في قطاع غزة بعيدة عن هذا، بالرغم من تحقيق كثير من هذه الجامعات لمعايير ضمان الجودة الشاملة في التعليم لتحسين المخرجات التعليمية والذي يعد من أهم أهداف الحوكمة ومن هنا انبثقت أسئلة الدراسة:

ما هو الدور الذي يلعبه تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هناك أثر بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
2. هل يوجد مرجع متوفر في وزارة التربية والتعليم العالي بخصوص الحوكمة الإدارية وملزم لجميع مؤسسات التعليم؟
3. هل تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتوافق مع المعايير العالمية لجودة التعليم العالي؟
4. كيف يستفاد من تطبيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من منظور الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية؟
5. كيف يمكن صياغة علاقة تقوم بالاستفادة من تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية؟

### 1.3 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
1. الكشف عن العلاقة بين تطبيق الأدوار المختلفة لمعايير الجودة الشاملة على أبعاد الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
  2. التعرف على مراجع وزارة التربية والتعليم العالي الخاصة بالجودة الشاملة والحوكمة الإدارية وكيفية تطبيقها وإلزامها لمؤسسات التعليم العالي من باب تحسين جودة الأداء الجامعي.
  3. الخروج بتوصيات تبين الطرق العلمية السليمة لتفعيل الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية.
  4. التعرف إلى واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة للكلية الجامعية للعلوم التطبيقية المبحوث فيها.
  5. تصميم نموذج لمبادئ الحوكمة يتلاءم مع احتياجات الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية المبحوث فيها ويراعي واقعها.

## 1.4 أهمية الدراسة:

### 1.4.1 الأهمية العلمية:

أ. تتبع أهمية الدراسة من كونها تربط بين متغيرين هامين وهما معايير الجودة الشاملة والدراسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية، حيث سيقوم الباحث بإبراز أهمية دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية لتحسين عملية التعليم والأداء الجامعي.

ب. تناولت العديد من الدراسات السابقة في قطاع غزة متغير معايير الجودة الشاملة ومتغير الحوكمة الإدارية كل على حده ولم يتم ربط المتغيرين في أي دراسة في القطاع في حدود علم الباحث وإطلاعـ وهذا ما يضيف أهمية خاصة للدراسة الحالية.

ت. تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام، ولقطاع التعليم العالي بشكل خاص.

### 1.4.2 الأهمية العملية:

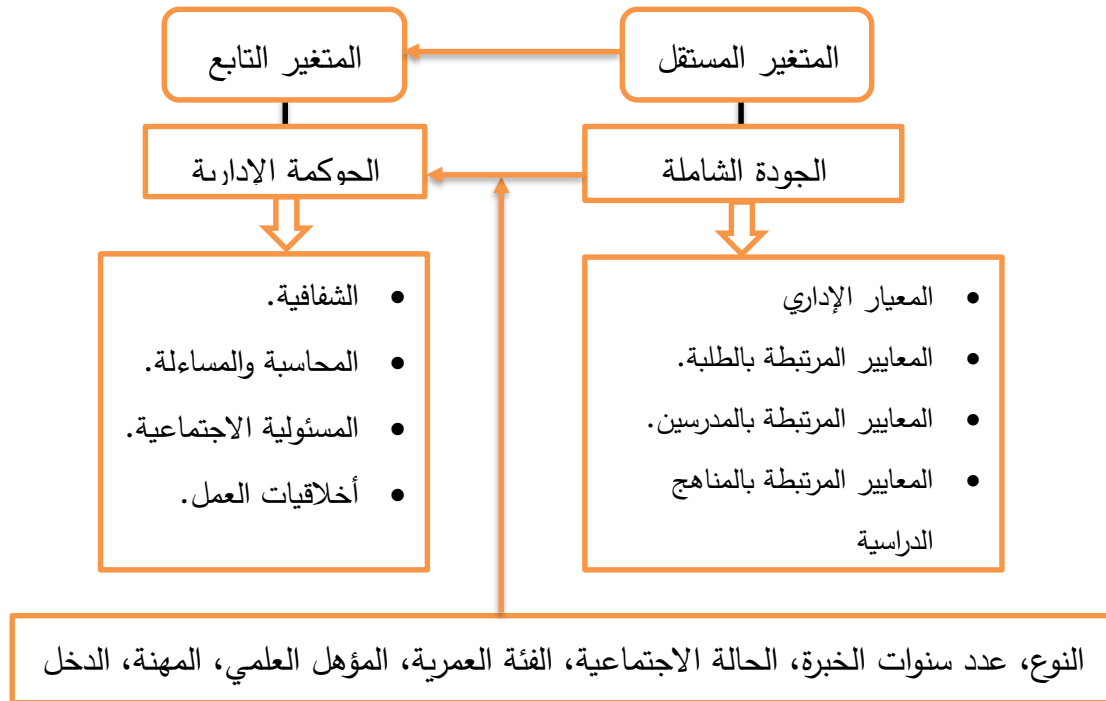
أ. تتجسد الأهمية العملية للدراسة من خلال تقديم مقترحات حول أهمية تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية مما يزيد في تحسين الأداء الجامعي والعملية الدراسية بشكل عام للوصول إلى الشفافية والدقة.

ب. تتبع أهمية الدراسة من ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية.

ت. نتائج هذه الدراسة ممكن أن تكون هامة لمتخذي القرار في مجلس إدارة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

## 1.5 إنموذج الدراسة:

من خلال فروض الدراسة يمكن للباحث توضيح نموذج متغيرات الدراسة كما في الشكل (1.1)، والذي يوضح المتغير المستقل وأبعاده ذات العلاقة بالحوكمة الإدارية والمتغير التابع وأبعاده ذات العلاقة بالجودة الشاملة والتي سيتم اختبارها في هذه الدراسة.



## 1.6 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن للباحث صياغة الفرضيات التي تستند عليها الدراسة على النحو التالي:

### 1.6.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تطبيق معايير الجودة الشاملة (المعيار الإداري، المعايير المرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بالمدرسين، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) وتفعيل الحوكمة الإدارية (الشفافية، المحاسبة، المشاركة، القوانين، أخلاقيات العمل، المسؤولية الاجتماعية، وغيرها) من منظور موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المعيار الإداري والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين المعايير المرتبطة بالطلبة والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المعايير المرتبطة بالمدرسين والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

#### 1.6.2 الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في آراء المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية تبعاً لمتغيرات الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة، الدخل.

#### 1.7 متغيرات الدراسة:

انطلاقاً من أسئلة الدراسة وفرضياتها، فإن متغيرات الدراسة تنقسم إلى:

##### 1.7.1 المتغير المستقل (معايير الجودة الشاملة) ويتفرع منه ما يلي:

- أ. المعيار الإداري.
- ب. المعايير المرتبطة بالطلبة.
- ت. المعايير المرتبطة بالمدرسين.
- ث. المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية..

##### 1.7.2 المتغير التابع (الحوكمة الإدارية) ويتفرع منه ما يلي:

- الشفافية.
- المحاسبة والمساءلة.
- المسؤولية الاجتماعية.
- أخلاقيات العمل.

##### 1.7.3 المتغيرات الديموغرافية:

(الجنس، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة، الدخل).

#### 1.8 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية - قطاع غزة.
2. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة عام 2020م.
3. الحدود البشرية: الطاقم الإداري والأكاديمي العامل بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

4. الحدود الموضوعية (العلمية): سنتناول الدراسة موضوع الجودة الشاملة، ودورها في تحقيق الحوكمة الإدارية.

### 1.9 مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات التي رأى الباحث ضرورة تعريفها وهي على النحو التالي:

#### 1.9.1 الجودة الشاملة:

عُرِّفت الجودة الشاملة بأنها الحرص على تقديم التوقعات، والخدمات التي تُحقَّق بها المنظَّمة رغبات المُستفيدين، بحيث إنّ عليها أن تحاول تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات. وتعرف الجودة الشاملة في التعليم إجرائياً:

أنها تحسين المخرجات التعليمية بما يتحقق ومتطلبات مؤسسات المجتمع المحلي وأهداف الجامعة بأقل جهد وتكلفة.

#### 1.9.2 الحوكمة الجامعية:

عُرِّفت الحوكمة الجامعية على أنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir, 2007).

وعُرِّفت حوكمة الجامعات أيضاً بأنها عبارة عن قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عالٍ من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (العريني 2014).

وتعرف حوكمة الجامعات إجرائياً:

أنها المشاركة في صناعة القرار من قبل ممثلين لجميع المستفيدين من خدمات الجامعة من طلاب ومجتمع محلي عن طريق المسألة والشفافية في العمليات الإدارية والمالية مع حفظ الحقوق واحترامها لجميع الموظفين والقيادات، والطلاب والمجتمع المحلي للجامعة.

### 1.10 الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية:

(10/05/2020, [www.ucas.edu.ps](http://www.ucas.edu.ps))

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية هي مؤسسة أكاديمية تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي حيث أُنشئت في العام (1998م) لتقديم خدمة التعليم التقني والمهني للمجتمع الفلسطيني

تحت اسم كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، ثم تحوّلت في العام 2007 إلى كلية جامعية تمنح درجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط لنحو ( 64 ) اختصاصاً في مختلف المجالات، ولتحقيق رؤية الكلية بالوصول إلى العالمية، تسعى حثيثاً إلى توطيد علاقاتها على المستوى الدولي والإقليمي من خلال إقامة جسور من التعاون الأكاديمي والثقافي بين الكلية والمؤسسات التعليمية والأكاديمية المختلفة والمنظمات العربية والدولية.



رسم توضيحي 2.1 الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدارسة

#### 2 مقدمة:

ترتد جذور إدارة الجودة الشاملة إلى فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث شكلت أعمال (ديمنج) اللبنة الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ثم أعقب ذلك إسهامات رواد آخرين من أبرزهم (جوران)، و(كروسبي)، والجودة حسب نظرية (ديمنج) إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستهلك أو المستهلك.

إذن فالجودة الشاملة تعني الإتقان والتحسين في المخرجات، وبالطبع يسبق ذلك التحسين في المدخلات والعمليات لأي عمل كان، لكن الجودة الشاملة تؤكد على تحسين منتجها، من أجل أن تكون مقبولة في سوق التنافس.

ورغم نظرية الجودة التي جاء بها (ديمنج) فقد واجهت بعض الصعوبات والتحديات وخاصة في منشئها أمريكياً، إلا أنها وجدت مكاناً خصباً للتطبيق ومن ثم النجاح وذلك في اليابان، حيث عملت تلك الدولة على إدارة مؤسساتها ومصانعها على ترسيخ مبدأ إدارة الجودة الشاملة، وخاصة بعد أن خرجت مهزومة في الحرب العالمية الثانية، ومن هنا انتشر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في كل مكان، في اليابان حيث قامت فعلاً بمراقبة الجودة، ومن ثم إتقانها وتحسينها، حتى ظهرت مخرجات الجودة بأفضل منتج في السوق، سواء كان ذلك في مجال الصناعة أو التعليم أو غيرهما من المجالات (العتار، 2006م).

#### 2.1 المبحث الأول: الجودة الشاملة

##### 2.1.1 مفهوم الجودة الشاملة

مجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمؤسسة التي تنتهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعّال للموارد البشرية في إطار المؤسسة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء (السامرائي، 2012م).

والجودة الشاملة هي توظيف العمليات الإدارية الأربعة) تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك والحصول على تقييم العميل للمنتج ( Bouranta, 2017).

ويهدف مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل (Valmohammadi, 2015)

ويرى (عياد، 2017م) أن الجودة الشاملة هي: تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد "الممول" إلى المستهلك "العميل" بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

وعرف (بظاظو، 2010م) الجودة الشاملة على أنها "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (سلعة، خدمة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية".

## 2.1.2 الجودة الشاملة (النشأة والتطور)

### 2.1.2.1 إسهامات ديمينج:

ظهر مصطلح الجودة على يد الإحصائي الأمريكي وليم ادوارد ديمينج الذي نادى بتطبيق ما أسماه بالجودة الشاملة حيث قدم ديمينج نموذجاً للجودة في عمليات الرقابة الإحصائية أربع عشر نقطة، وهذه النقاط هي (الهسي، 2012م):

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها خدمة كانت أو سلعة، من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة.
2. تبني سياسة التطوير والتحسين المستمر.
3. جعل هدف الرقابة وقائية وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتجاوز خطأه.
4. توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين.
5. تنمية صفة القيادة لدى المديرين.
6. التوقف عن سياسة التقويم القائم على الكم.

7. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.
8. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأيّة وسيلة كانت.
9. إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
10. السعي إلى حل جميع النزاعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بدلاً عنها.
11. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم تطبيق المبادئ أعلاه.
14. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات.

#### 2.1.2.2 اسهامات جوران:

يعد جوران من الرواد الأوائل الذين أسهموا في إرساء إدارة الجودة الشاملة، وقد تجسدت إسهاماته في هذا المجال منذ عام (1950) حين أصدر كتابه السيطرة النوعية، ركز جوران على جوانب إدارية ثلاثة تمثل رؤيته للمراحل التي تمر بها عملية الجودة وهي (الهسي، 2012م).

- تخطيط الجودة.
- مراقبة الجودة.
- تحسين الجودة.

#### 2.1.3 أهداف الجودة الشاملة:

تتمثل أهداف الجودة الشاملة في التالي (بني حسن، 2015م):

1. تطوير أداء العاملين من خلال تنمية روح التعاون بينهم وتنمية مهارات العمل للاستفادة من كافة الطاقات الكامنة في المؤسسة.
2. خفض التكاليف من خلال عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

3. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفاعلية.
4. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
5. تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
6. اتخاذ الإجراءات الوقائية لعدم وقوع الأخطاء، ورفع درجة الثقة في العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات داخل النظام، والعمل على تحسينها بصفة مستمرة، لتكون دائماً في موقعها الحقيقي.
7. الوقوف على المشكلات ودراساتها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها.

#### 2.1.4 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي (شرف، 2011م):

1. زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
2. تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
3. تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين العاملين.
4. تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
5. تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
6. تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
7. منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

#### 2.1.5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لقد حدد ديمنج مبادئ لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في المبادئ التالية (النفار، 2015م):

- تبني طرق جديدة للتغيير.
- ثبات الأهداف نحو التغيير.
- عدم الاعتماد على التفتيش في تطوير العمل.
- عدم النظر للمنتج المقدم على أساس السعر.
- التطوير الشامل للمؤسسة.
- التدريب الشامل للعاملين أثناء الخدمة.
- توفير القيادة الفاعلة.
- فتح قنوات الاتصال بين الدوائر والأقسام.
- إزالة الخوف لدى العاملين.
- الابتعاد عن المظاهر والشعارات.
- إزالة معايير الإدارة المبنية على الأرقام.
- عدم حرمان العاملين من الاعتزاز بإنجازاتهم.
- استخدام البرامج التعليمية للتحسين والتطوير.
- دمج العاملين في المؤسسة في عملية التطوير والتحسين.

#### 2.1.6 أبعاد الجودة الشاملة:

بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة من وجهة نظر المستهلكين وهي على النحو التالي

(الصيرفي، 2006م):

- مستوى الأداء: حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله، والعمر المتوقع له، وتكلفة الصيانة وإمكانات الإصلاح.
- التطابق: أي مدى التطابق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج، ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.
- المظهر الخارجي: فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات.

- إمكانية تقديم الخدمة: وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.
- المتانة: وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له حيث يلاحظ أنه كلما كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل، أو الاستهلاك التدريجي للمنتج.
- إمكانية التحسس بالجودة: حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطبعا معينا لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في (الصيرفي، 2006م):

- جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
- جودة الأداء (الاعتمادية): وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
- جودة الإنتاج: ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج، وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المؤسسة، وهذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة الأداء يضمن توازناً بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانيات المؤسسة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى.

## 2.1.7 فوائد إدارة الجودة الشاملة:

تحقق المؤسسات التي تتبنى نظام إدارة الجودة الشاملة طائفة واسعة من المكاسب التي يمكن توزيعها على النحو التالي (قادة، 2012م):

أولاً : الفوائد التي تعود للمؤسسة وتتمثل في الآتي:

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.

- قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المؤسسة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي الكلفة.

**ثانياً: الفوائد التي تعود إلى العملاء والموردون وهم:**

- أ- العملاء الداخليون:**
  - توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
  - تطوير مهارات وقدرات العاملين.
  - تقديم الحوافز والمكافآت.
  - توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
  - فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما يكسب ولائهم الشديد للمؤسسة.
  - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- ب- العملاء الخارجيون:**
  - التزام المؤسسة بالشروط التعاقدية المتفق عليها.
  - استلام المنتجات طبقاً للمواصفات المتفق عليها.
  - توفير الوقت والجهد في البحث عن مؤسسات أخرى توفر ميزات أفضل.
  - قدرة المؤسسة على الإيفاء بتعهداتها لربائنها الخاصين.

#### ت- الموردون:

- حصول الموردين على شهادة ثقة تكسبهم مكانة متميزة بين أقرانهم وتمتعهم بفرص أوسع للتعامل.
- ضمان الاستمرار بالعمل مع المؤسسات المستوردة وعدم الخشية من انصرافها إلى غيرهم من الموردين.

#### 2.1.8 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي (خلج وبرائيس، 2016م):

- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية: عن طريق الجودة الشاملة نستطيع أن نحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة وبالتالي الأرباح ستكون مرتفعة.
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
- ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.
- تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

#### 2.1.9 معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة من خلال المعوقات التالية (قادة، 2015م):

- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو العاملين، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.
- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تنجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.
- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
- الأمل في أن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
- وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء، هذا بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الأمر الذي يؤدي إلى كثرة النصوص الاجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد كبير.
- ضعف مستوى الاهتمام بالبحث والتطوير، حيث أن الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويرجع سبب ضعف اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث إلى ضعف الميزانية المخصصة له، هذا إلى جانب العراقيل الإدارية والقيود القانونية.
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.
- الاهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها.
- الشعور بأن الآلات الجديدة والحديثة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة.

- المواقف السلبية لبعض العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.
- الثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات العمومية ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية لا الانجازات الجماعية.

## 2.2 المبحث الثاني: الحوكمة:

### 2.2.1 مفهوم الحوكمة:

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث. وهذا يثير تساؤلاً: هل حوكمة الشركات مكون حيوي من مكونات منشآت الأعمال الناجحة، أم إنها مجرد بدعة أخرى سوف تضمحل وتتلاشى عبر الزمن؟ والواقع إن هذا المصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه قسراً أو طواعية، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة، واضطرابات قلقه وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال، وألقت عليها بظلال من الشكوك، وألوان من القلق والهواجس، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات (التميمي، 2008).

### 2.2.2 فكرة ونشأة الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح ( Corporate Governance)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (يوسف، 2007).

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir, 2007). كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, 2007).

### 2.2.3 الحوكمة المؤسسية:

من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حيث قدمت أول تعريف لها عام 1999 بأنها "ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها". (OECD, 1999) في حين ذهب (Wolfensohn) في تعريفه للحوكمة المؤسسية بأنها ذلك "النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة

المسؤولية". (Wolfensohn , 1999) وهناك من يرى الحوكمة المؤسسية على أنها "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيداً عن تسلط أي فرد فيها وذلك القدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة". (Williamson, 1999).

ويعرف معهد المدققين الداخليين (IIA, 2002) مفهوم الحوكمة ايضاً بأنه "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال الحوكمة المؤسسية فيها" (IIA, 2002). وهناك من يشير إلى هذا المفهوم بأنه "نظام الهيكلية، تشغيل ومراقبة الشركة مع التوجه لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة الأمد لإرضاء المساهمين، الدائنين، الموردين، الزبائن، العاملين، والتوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية كجزء من حاجات البيئة والمجتمع". (Sarkar & Majumdar , 2005).

#### 2.2.4 نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية؛ لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام (حلاوة و طه، 2017).

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ

التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساساً لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع (حلاوة و طه، 2017).

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحداً من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات، ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى، بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلاً عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة، كما أكدت معظم الدراسات سابقاً أيضاً على ضرورة ارتباط استراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

### 2.2.5 أهمية الحوكمة:

للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما وضحها (العريني، 2016) فيما يلي:

1. تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
2. مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
3. تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

4. ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.

5. تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

6. ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.

7. تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

8. تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

## 2.2.6 أهداف الحوكمة:

لخص (مرزوق 2012) و(محمد 2015) أهم الأهداف لحوكمة الجامعات، فيما يلي:

1. زيادة كفاءة الجامعات الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، مما يساعد على تعزيز فاعلية الجامعات.
2. ضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية من خلال وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية.
3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
4. رفع أداء جميع الفئات في الجامعة بتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات.
5. توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
6. العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات؛ لتحقيق الشّفافيّة.

## 2.2.7 العوامل المؤثرة في نجاح الحوكمة:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على حوكمة المؤسسة، منها ما يتصل بالمؤسسة ذاتها وبعضها الآخر يتصل بالأشخاص سواء المديرين أو المستفيدين منها، وفيما يلي عرض لهذه العوامل (Monk&Monow,2001):

أ- **حجم المؤسسة ودرجة تعقيدها:** إن المؤسسة التي تزداد في الحجم ودرجة التعقيد تكون لديها حاجة أكبر إلى هيكل أكثر رسمية، وبعض أشكال الإدارة الهرمية قد تؤدي إلى

وجود مسافة بين الجهاز الحاكم وعملاء المنظمة. وأن الجهاز الذي لا يقوم بعمل تطوير ناجح لممارسات الحوكمة قد يؤدي به في دخول المؤسسة في مشكلات حقيقية وجادة.

ب- **الملكية:** تعرف الملكية بأنها تأسيس آليات للمحاسبة وخط مفتوح للاتصال بالمستفيدين وقد يسهم المستفيدون الأساسيون في اختيار الجهاز.

ج- **الأحداث الحرجة والمراحل الانتقالية:** الأحداث الحرجة مثل الأزمات المالية والنزاعات. أما المراحل الانتقالية فمثل السفر أو الإقالة أو الاستقالة. والمراحل الانتقالية قد تعرض الجهاز لبعض المآزق. ويرى الباحث أن هذه الأحداث الحرجة يجب أن يضعها الجهاز الحاكم في حسابه منذ البداية، ويكون لديه تصور وبدائل للإجراءات والممارسات التي يمكن اتباعها حال حدوث أي منها؛ وبذلك يتجنب حدوث أية عثرات يمكن أن تحدث بعد ذلك.

د- **الأجندة الشخصية للمديرين:** الأجندة السياسية والشخصية للممارسات الخاصة ببعض المديرين قد تسبب تصادم في الإدارة، والحوكمة قد تمتلئ بالمخاطر المتعلقة بالخصومات الشخصية للمديرين والمنظمة نفسها، وغياب التركيز الواضح عن النتائج قد يفسد قدرة الجهاز على تنمية القيمة المضافة لأهداف المنظمة والمحاسبة الجادة للمستفيدين. كما أن وجود مسافة كبيرة بين الجهاز والمنظمة وجهاز التحكم قد يؤدي إلى انقسام في الجهاز الكلي. ويرى الباحث أن توافر بعض المبادئ مثل العدالة والاحتكام إلى القانون والمحاسبة، قد يقلل من خطورة هذا العامل وأثره السلبي على ممارسات الحوكمة (Monk&Monow,2001).

## 2.2.8 مبادئ الحوكمة المؤسسية

إن محاولة تعميم أسس الحوكمة على المجتمعات كافة عبر استخدام معايير موحدة قد تحمل بعض التعسف الذي ينتج عنه عدم احترام الخصوصيات الثقافية والفوارق في مستويات التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بين المجتمعات والدول (مصلح، 2007)؛ (الحلو، 2012)، (إسماعيل، 2010)، (خوري، 2002).

لذلك ينبغي تكيف معايير الحكم الرشيد مع حالة البلد أو المناطق على الأقل، حيث قد تختلف الأولويات حسب تاريخ هذه البلدان وتراثها وثقافتها ومستوى تطورها، ويعتبر هذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروريًا للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العملية

التطبيقية التي تسمح تدريجيًا بتطوير الإدارة والحكم، وترفع من مستويات المحاسبة والمساءلة والمشاركة والشفافية. ومن هذه المعايير سيادة القانون، وتحقيق حاجات الجمهور، والمساواة، والمصلحة العامة، وحسن الاستجابة، والرؤية الاستراتيجية، والمشاركة، والفصل المتوازن للقوة بين السلطات وسيتم في الجزء التالي إلقاء بعض الضوء على كل من هذه المعايير. (مصلح، 2007)

ولخص الباحث معايير تتناسب مع طبيعة عمل الجامعات مثل وضوح الرؤية للإدارة العليا، التوزيع المتوازن للسلطات والمسئوليات للمجالس الحاكمة، سيادة القانون، المشاركة، المساءلة والمحاسبة، الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، أخلاقيات العمل والمسئولية الاجتماعية ومراعاة أصحاب المصالح.

ويذكر إيفان نيكوليتش (كونسورتيوم للتأهيل والتنمية) في دليل ممارسات الحكم الرشيد الصادر في سيرااليون، كانون الثاني 2008، أن مبادئ الحكم الرشيد عبارة عن ثمانية مبادئ رئيسية هي المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة، والمساءلة. (Nikolic, 2008).

#### 2.2.8.1 الشفافية Transparency

أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في عدد من المؤتمرات والمنظمات في الوقت الحالي، بل تُعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها. إذ إنها آلية لقياس درجة الحاكمية في المجتمع (نافعة، 2004) وهي عملية اتخاذ القرار وصناعته إذ هي التي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة المتعلقة بالحاكمة بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك (ناصر الدين، 2012).

وهي تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين (رمزي، 2008).

بالإضافة إلى اتخاذ القرار من خلال اتباع القوانين والقواعد، ومن خلال معلومات حرة ومتاحة، ويكون من حق الأفراد المؤثرين في هذه القرارات الدخول إلى هذه المعلومات والاتصال بها. كما تعني أيضا أن المعلومات الكافية تدعم بسهولة من خلال أشكال مفهومة ووسائل إعلام تدعم الاتصال بها.

الشفافية وهي كشف الحقائق والنقاش العام الحر، بمعنى ضرورة الإفصاح للجمهور وإطلاعهم على منهج السياسات العامة من قبل مسؤولي إدارة الدولة، وكلما كان النظام يحقق

مساحة أكبر من الشفافية والتعامل وإتاحة وسائل المعرفة وحرية تدفق المعلومات لجميع الأعضاء والمعنيين، كان أقرب إلى تطبيق الحكم الراشد (نزيهة، 2010).

وهي دعامة مهمة لضمان النزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركة أو المؤسسة وإدارة أفرادها، واتخاذ القرارات فيها، وتؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة، وواضحة، وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة (خوري، 2002).

ويرى الباحث أن توافر الشفافية في المؤسسة، يضمن إلى حد كبير تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لأنها تتيح لأفراد المؤسسة كافة البيانات والمعلومات عنها، وسبل وآليات اتخاذ القرار بها، والأفراد المتصلين بهذا القرار. وتوافر الشفافية التي تتحقق من خلال توافر البيانات والمعلومات على هذا النحو من شأنه أن يحقق قدرا كبيرا من أهداف المؤسسة، حيث يكون كل شيء بها معلنا وواضحا للجميع. وبدون ذلك تكون هناك صعوبة كبيرة في تحقيق الأهداف؛ حيث حرمان الكثيرين من العاملين بالمؤسسة من الاطلاع على أدائها وسبل هذا الأداء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى قلة الانتماء للمؤسسة، وقلة الرغبة في المساهمة في تحسينها على النحو المطلوب، هذا بالإضافة إلى أن حجب بعض البيانات والمعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وهو الذي يفضي في النهاية إلى صعوبة تحقيق الأهداف. من هنا فإنه يجب أن تصاغ القواعد والإجراءات التي تحكم العمل بوضوح، وكذلك أهداف المؤسسة وميزانياتها، وإعلام الأفراد بها.

#### 2.2.8.2 المساءلة Accountability:

تُعد معظم المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية (Shafritz & Russell, 2000) وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم منحهم إياها أو إسنادها لهم (عزمي، 2008).

وتعكس المساءلة واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياساتهم ومستويات تنفيذها وبالتالي هي حق المواطنين في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل الإدارات العامة، بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل. ومن ثم فالمساءلة فعل تقويمي هام وضروري لكل الجهات المسؤولة ومطلب رئيس وحق للأطراف المرؤوسة، وهي بذلك تعتبر التزاما بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وتنظيمات المجتمع المدني (نزيهة، 2010).

وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة أو المؤسسة والذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم (خوري، 2002).

### 2.2.8.3 أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع إحدى المطالب الرئيسية لأي مجتمع تجاه أي منظمة أعمال في الوقت الراهن. وإنها أصبحت نوعاً جديداً من التحديات التي تلقي مزيداً من الأعباء على مدير أي منظمة ومن ثم صارت واحدة من بين مكونات وظيفة هذا المدير. ينظر للأخلاقيات على أنها منظومة من القيم الاجتماعية النبيلة التي يجب التقيد بها، إذ أنها تفرق بين ما هو صحيح وبين ما هو خطأ، وبين الحق والباطل، بين ما هو قانوني وغير قانوني، شأنها شأن باقي القيم الأخرى مثل الصدق، والجمال، والأمانة والحق، وهي تحكم سلوك وتصرفات منظمات الأعمال تجاه المتعاملين معها وكل الأطراف ذات العلاقة. إن أخلاقيات العمل والالتزامات الأخلاقية تعتبر ثنائية الاتجاه.

**الاتجاه الأول:** يمثل التزام الإدارة الأخلاقي تجاه العاملين، مثل: تطبيق قيم العدالة، المساواة، النزاهة، احترام الآخر، الشفافية، تحمل المسؤولية، حب الآخرين، وغيرها.

**والاتجاه الثاني يتمثل:** في التزام العاملين الأخلاقي تجاه المنظمة، مثل قيم الإخلاص في العمل، عدم الغش، التفاني في العمل، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، الولاء والانتماء، المحافظة على الممتلكات العامة، عدم إفشاء أسرار العمل، الالتزام بالتوقيت أثناء الدوام، حسن استخدام موارد المنظمة، عدم استخدام أدوات المنظمة لأغراض شخصية وغيرها.

ويرى (الوقفي، 2014) أن هناك علاقة وطيدة بين ثقافة المنظمة والالتزام الأخلاقي، فالقيم الثقافية تشجع على السلوك الأخلاقي Cultural values can encourage ethical behavior، وهذه القيم الأخلاقية تعتبر جزءاً من السياسات الرسمية وغير الرسمية للثقافة في منظمات الأعمال.

### 2.3 المبحث الثالث: الكلية الجامعية:

#### 2.3.1 أولاً: نشأة الكلية الجامعية: (دليل الكلية الجامعية 2020)

تأسست الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية في مدينة غزة، عام 1998، تحت مسمى "كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية"، وكانت في ذلك الوقت المؤسسة الأكاديمية الوحيدة في قطاع غزة التي تقدم التعليم التطبيقي.

تطورت النشأة لتتحول عام 2007 إلى كلية جامعية تمنح درجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط في عدة برامج في مختلف المجالات. وشهد ذلك العام نهضة أكاديمية وعمرانية، حيث

افتتحت الكلية فرع خانيونس في جنوب قطاع غزة، وافتتحت مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر بغزة لتتوسع في برامج خدمة المجتمع المحلي.

وقد جاء إنشاء الكلية استجابة لحاجة المجتمع الفلسطيني في مجال العلوم التطبيقية، وشقَّت طريقها سريعاً خلال أعوام قليلة، واستطاعت أن تحتلَّ قمة الريادة في هذا الميدان. واحد وعشرون من مسيرتها، رفعت خلالها شعار رائدة الإبداع والتميز، حتى أصبحت اليوم واحدة من أكبر الكليات التقنية في فلسطين ورائدة في مجال التعليم التقني والمهني.

تُقدِّم الكلية اليوم خدماتها التعليمية لنحو 7 آلاف طالب وطالبة، في أكثر من 70 برنامجاً متميزاً تم افتتاحها لتلبية حاجات سوق العمل المختلفة، وتمتلك الوحدات والمراكز المجتمعية التي تعمل على تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي من خلال عملها في مجالات تلبي الاحتياجات التنموية في فلسطين.

وتعتبر الكلية المؤسسة الأكاديمية الأولى والوحيدة على مستوى فلسطين التي حصلت على شهادة الجودة الدولية ISO 9001-2008. وتعتز بحصولها على جائزة فلسطين للتميز والإبداع عام 2007. وإن الكلية لتفخر بالإنجازات التي حققتها من النمو والتطور المستمر، وتسعى للمزيد لتحافظ على مكانتها ضمن المؤسسات الأكاديمية العريقة والمرموقة محلياً وإقليمياً ودولياً.

### 2.3.2 ثانياً: الخطة الاستراتيجية للكلية الجامعية

#### رؤية الكلية:

الوصول للعالمية في التعليم التطبيقي والمهني والبحث العلمي خلال عشرة أعوام.

(موقع الكلية الجامعية)

## رسالة الكلية:

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة مؤسسة فلسطينية للتعليم التطبيقي والمهني، تسعى لخدمة المجتمع الفلسطيني والعربي والعالمي والنهوض بالمستوى العلمي والتقني في فلسطين من خلال تقديم برامج أكاديمية تطبيقية، أبحاث علمية وخدمات مجتمعية ذات جودة عالية مستندة إلى القيم والتعاليم الإسلامية.

## غايات الكلية:

1. تحسين الأنظمة واللوائح والسياسات الإدارية في الكلية.
2. تطوير البيئة التعليمية والمهنية وتحسين مستوى المرافق الخدماتية المقدمة.
3. تحسين إدارة الموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والتقنية) لدعم الاستقرار المالي للكلية.
4. تطوير وتوسيع استخدام الخدمات الالكترونية

## التوجهات الاستراتيجية للكلية:

### دعم وتوظيف التكنولوجيا والحدثة:

- دعم ميزات VOIP في أنظمة الاتصالات الداخلية.
- دعم تغطية الشبكات اللاسلكية بنسبة تغطية 100% (عدا القاعات الدراسية).
- وضع معايير الجودة في UX و HCI للبرمجيات المنتجة.
- استطلاع وتحديد أولويات الكلية لاختيار أنظمة مفتوحة المصدر وتشغيلها.
- تحديث منظومة أرشفة ملفات الكلية إلكترونياً.
- تعميم أنظمة الاعلانات المركزية في جميع مرافق الكلية.
- دعم تصدير البرمجيات out sourcing.
- تدعيم منظومة إدارة مهام الموظفين والمعاملات والقرارات والتكاليف الإدارية والتغذية الراجعة.
- دعم الاستفادة من أنظمة تحليل البيانات الضخمة.
- دعم الاستفادة من مشاريع الطلاب لتقديم خدمات للكلية.
- تطوير خدمات باتجاه انترنت الأشياء Internet of think.

- البطاقات الممغنطة والخدمات للطلبة والموظفين الدفع المسبق والخدمات.

### **تطوير المورد البشري:**

- إعداد وتفعيل مصفوفة التميز الإداري من حيث متطلبات الوظيفة وقياس الأثر.
- وضع لائحة تطوير وتدريب ضمن منهجية منسجمة مع خطة الكلية الاستراتيجية.
- دعم الرعاية الصحية واللياقة البدنية للموظفين.
- متابعة التقييم وتطوير آلياته.

### **تحسين وتطوير الأنظمة واللوائح:**

- تحديث النظام الإداري بما يتناسب مع متغيرات المرحلة الحالية والقادمة.
- اعتماد كادر جديد للموظفين الجدد.
- تطوير نظام الاستقطاب والتعيين.
- تدعيم الوعي بالنظام الإداري.
- تحديث العلاوات الإدارية.
- زيادة وتحسين الحوافز المادية والمعنوية.
- العمل وفق منهجية بحيث توزع الأعباء وتزن حجم المهام وأثر.

### **تطوير البيئة:**

- تحقيق معايير السلامة والصحة المهنية.
- وضع صبغة جديدة مميزة في الشكل الجمالي (إبداعي) لكل مرفق من مرافق الكلية.
- تطوير سبل الراحة للطلاب والموظفين في أماكن مختلفة من مرافق الكلية.
- تدعيم كفاءة وفاعلية الدعم الفني والخدمات.
- دعم الطاقة البديلة لتغطية الخدمات الأساسية بالكلية بجميع أفرعها.
- تحسين البيئة المكانية للمكتبة المركزية.
- تحسين مداخل المباني والممرات والساحات.
- تقليص عدد مختبرات الحاسوب والاعتماد فيها على جهاز الطالب مع تحسين البيئة المختبر والآليات التكنولوجية.

- تطوير سبل الراحة للطلاب والموظفين في أماكن مختلفة من مرافق الكلية.
- تطوير مصاعد الطلاب والطالبات وBوW.
- تطوير الكافتيريا في الجنوب.
- اصلاح وإعادة استغلال مظلة الطالبات مع التفكير بعزل لصوت المولدات

### تعزيز الموارد المالية:

- توحيد إدارة مراكز الخدمات ماليا مع توفير صلاحيات واسعة لإدارتها وتطويرها.
- استثمار الأصول غير المستخدمة للعملية التعليمية شاليه في الوسطى وزراعة باقي الأرض وعمل مسبح وصالة رياضية في الجنوب.
- تأجير بعض مرافق الكلية مركز خدمة المجتمع.
- تحقيق التوازن بين المصاريف والايادات من خلال نسبة صرف الراتب حسب عدد الطلبة المسجلين والايادات المتوقعة خلال العام، كادر جديد - للجدد ، 12 يوم إجازة بدون راتب للموظفين.

### 2.3.3 ثالثاً: النظام الداخلي للكلية

1. تتمتع الكلية بصفة شخصية اعتبارية ذات استقلال أكاديمي وإداري ومالي، ولها بهذه الصفة حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة، وإجراء جميع التصرفات القانونية بما في ذلك حق التقاضي وإبرام العقود وقبول المساعادات والتبرعات والهبات والمنح والوصايا، وتعمل تحت مظلة مجلس الأمناء.
2. الكلية مؤسسة أكاديمية مستقلة غير ربحية تقوم بوضع برامجها ومناهجها وخططها الدراسية والتدريسية والبحثية، وعقد الامتحانات ومنح الشهادات، وتحديد الوظائف الأكاديمية والفنية والإدارية وغيرها، وذلك وفقاً لهذا النظام وحسب اللوائح الصادرة بمقتضاه، ووفقاً لسياسة وزارة التربية والتعليم العالي.
3. تهدف الكلية إلى توفير التعليم التقني والفني والمهني والتطبيقي للمجتمع الفلسطيني، الداعم لاقتصاده، وأنشطته الحيوية في مختلف المجالات.

4. للكلية أن تستحدث برامج موجهة لخدمة المجتمع وتطويره في المجالات المختلفة التطبيقية والتكنولوجية والتربوية والمهنية والزراعية والصناعية والصحية والإرشادية والفنية وغيرها من اختصاصات بما يتناسب مع سياسة الكلية.
5. اللغة العربية هي لغة التدريس ويتم التدريس باللغة الإنجليزية لبعض البرامج، ولمجلس الكلية أن يقرر استعمال لغة أخرى حيثما تقتضي الضرورة ذلك.
6. تحقيقاً لأهداف الكلية الواردة في المادة الثامنة من هذا النظام، تنشئ الكلية الأقسام، وتفتتح البرامج التي تراها ضرورية، كما يحق لها أن تدمج بعض الأقسام، أو تشعبها أو تلغيها، حسب مقتضيات الحاجة، وذلك بتنسيق من مجلس الكلية، وبقرار من مجلس الأمناء.
7. تقوم الكلية بالعمل على تحقيق أهدافها، من خلال البرامج الموجهة، وتشجيع تطويع البحث العلمي، وتوظيفه، لخدمة المجتمع وتطويره.

#### 2.3.4 رابعاً: أنظمة ولوائح الكلية الجامعية: (النظام الإداري للكلية)

##### الأنظمة الأكاديمية

1. النظام الأساسي لبرنامجي البكالوريوس والدبلوم
2. نظام الهيئة التدريسية لبرامج البكالوريوس
3. نظام الهيئة التدريسية لبرامج الدبلوم المتوسط
4. نظام الموظفين الإداريين
5. لائحة الابتعاث
6. لائحة الفني الأكاديمي
7. لائحة الترقية لأعضاء الهيئة التدريسية
8. جائزة الكلية الجامعية للبحث العلمي
9. لائحة تحفيز الأكاديميين على نشر الأبحاث العلمية
10. جائزة الكلية الجامعية لأبحاث ومشاريع التخرج
11. لائحة الأندية الطلابية
12. لائحة تسجيل الطالب الزائر

## الأنظمة الإدارية

1. نظام ضبط الطلبة بالكلية الجامعية
2. لائحة تدريب وتطوير موظفي الكلية
3. لائحة علاوات الانتقال والسفر
4. لائحة الحوافز والمكافآت
5. برنامج الخصم من إجمالي رسوم الدورات
6. لائحة التعليمات الخاصة بسيارات الكلية

### 2.3.5 خامساً: محطات في مسيرة الكلية الجامعية التعليمية

#### تعليم مهني وتطبيقي

تشغل الكلية الجامعية موقعاً متميزاً بين الكليات التطبيقية، وتعتبر الأكبر في فلسطين.

#### معتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية هي مؤسسة أكاديمية تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وتقدم البرامج الأكاديمية المعتمدة وفقاً لرؤية التعليم العالي لتطوير التعليم في فلسطين.

#### الأكبر على مستوى فلسطين

تعتبر الكلية الجامعية أكبر الكليات على مستوى فلسطين حيث إنه بلغ عدد الطلاب أكثر 6000 طالب وطالبة.

#### تطوير المختبرات بشكل مستمر خلال توفير أحدث التقنيات التكنولوجية

تعتمد الكلية الجامعية بشكل كبير على المختبرات لأن كافة تخصصاتها تعتمد على الجانب التطبيقي، لذلك يتم تحديث المختبرات بشكل دوري، وتعتبر المواصفات المتوفرة في المختبرات عالمية، كما يتواجد في الكلية العديد من غرف (smart room) المجهزة بأحدث التقنيات التكنولوجية، إضافة إلى مختبرات المحاكاة المتخصصة وأبرزها مختبر المحاكاة للتمريض ومختبر المحاكاة للمحاسبة والمركز الإعلامي بمختلف وحداته والمحكمة القانونية بالتي تعتبر أحد العوامل المهمة في تحفيز الطلاب على البحث العلمي.

## التعليم بالمشاركة عالي الجودة

تقدّم الكلية الجامعية تعليماً ليس بآلية التلقين وإنما بالمشاركة؛ تشجيعاً للطلاب من أن يقوموا بالتفكير الإبداعي خلال الحوار وأجواء من الاعتدال والتسامح، والاهتمام بتكنولوجيا التعليم لمواكبة التطور العلمي والتقني؛ بل والثقافي أيضاً.

## هيئة تدريس ذوو كفاءات عالية

استقطبت الكلية الجامعية جمهرة من الخبرات التدريسية الكفؤ والمتميزة في أدائها والتي لها إسهامات في المجتمع خلال تقديم الخدمات والاستشارات الأكاديمية التي من شأنها أن توفر بيئة أكاديمية تشجع الطلاب على التفكير والبحث.

## مكتبة الكلية

تضم مكتبة الكلية الجامعية مجموعة كتب بحثية، حيث إنها تضم أكثر من (30.000) المصادر الأكاديمية، كما تحتوي المكتبة على (5.000) من الكتب الإلكترونية و36 مجلة إلكترونية.

## الدعم المادي

يستفيد أكثر من (5900) من طلاب الكلية الجامعية فصليا من برامج الدعم المادي، كما تقدم الجامعة المنح الدراسية الكاملة والزمالة إلى الأشخاص المؤهلين.

## المسؤولية الاجتماعية

تتبنّى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وذلك باعتبارها مؤسسة انطلقت أساساً لخدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وتراعي الكلية هذه الصلة خلال الأنشطة المتنوعة التي تقدمها، كمهرجان فلسطين للطفولة والتربية والذي يعتبر من أبرز الفعاليات السنوية التي تنظم في الأراضي الفلسطينية في اليوم العالمي للطفل، وذلك بمشاركة آلاف الأطفال، كما تتخذ الملتقى الإبداعي للمعاقين وهو فعالية تحتفل فيها الكلية مع باقي مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة للتأكيد على حقوق تلك الفئة ، فالكلية حاضرة في كافة المناسبات الفلسطينية ففي يوم إحياء التراث الشعبي تنظم الكلية بشكل سنوي ملتقى التراث الشعبي.

### 2.3.6 سادساً: الكلية الجامعية في أرقام:

#### طلبة الكلية

عدد طلبة الكلية (6000) بواقع (3460) طالبة و (2940) طالب.

#### أعضاء الهيئة التدريسية

وتتمثل في (490) مدرساً أكاديمياً بينهم (149) من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير.

#### الموظفون والعاملون

وعدهم (253) موظفاً ما بين إداري وخدمات.

#### خريجو الكلية منذ نشأتها

ويبلغ عددهم نحو 24000 خريج وخريجة من مختلف الاختصاصات.

#### الأقسام الأكاديمية

وعدها (9) أقسام أكاديمية وهي: الهندسة ونظم المعلومات، التمريض وعلوم الصحة، تكنولوجيا المعلومات، الدراسات الانسانية والاعلام، علوم التأهيل، تكنولوجيا الحاسوب والمهن الصناعية، ادارة المال والاعمال، المهن الهندسية، العلوم التربوية.

### 2.3.7 سابعاً: البرامج الدراسية

#### البكالوريوس:

وهي (9) اختصاصات في البكالوريوس موزعة على النحو الآتي: - (الإدارة التكنولوجية، المحاسبة التطبيقية نظم المعلومات الجغرافية، الاعلام وتكنولوجيا الاتصال، التربية الأساسية الأولى، الوسائط المتعددة، التمريض، هندسة أمن المعلومات السيبراني هندسة التشييد وإدارة المشاريع).

### الدبلوم المتوسط:

وفيه (36) اختصاصاً للدبلوم المتوسط لمدة عامين، و (19) اختصاصات دبلوم لمدة

عام واحد

### الدبلوم المهني:

وفيه (19) اختصاصاً للدبلوم المهني لمدة عام واحد وبدون او مع ثانوية عامة

### 2.3.8 ثامناً: عضوية الاتحادات الأكاديمية الدولية

- أ- عضوية برنامج التأثير الأكاديمي.(UN-Academic Impact)
- ب- برنامج التعاون الأكاديمي الفلسطيني الأوروبي.(PEACE)
- ت- اتحاد جامعات حوض البحر الأبيض المتوسط.(UNIMED)
- ث- الاتحاد العالمي للتعليم والتدريب المهني.(IVETA)
- ج- توقيع وثيقة الماجنا كارتا.(The Magna Charta Universitatum)
- ح- اتحاد الجامعات الأوروبية الآسيوية.(EURAS)
- خ- عضوية اتحاد الجامعات العربية.(Association of Arab Universities)
- د- عضوية الاتحاد الدولي للجامعات (International Association of Universities).

### 2.3.9 تاسعاً: الجوائز التي حصلت عليها الكلية

- جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع عام.(2007)
- جائزة المركز الأول في مسابقة صنع في فلسطين للعام.(2009)
- جائزة المركز الثاني في مسابقة صنع في فلسطين للعام.(2010)
- الحصول على شهادة الجودة الدولية.(ISO 9001-2008 2011)
- جائزة المحاسب المتميز للعام 2017 عن فئة المحاسب الأكاديمي
- جائزة المحاسب المتميز للعام 2018م عن فئة المحاسب الأكاديمي
- جائزة امرأة فلسطين للعام 2018م
- جائزة المسابقة المعمارية "تصميم قرية الأيتام النموذجية" على مستوى قطاع غزة
- بطولة السباحة الثانية للجامعات الفلسطينية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### دراسات تناولت معايير الجودة الشاملة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

#### دراسات تناولت الحوكمة الإدارية

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

#### التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: التعقيب على دراسات الجودة الشاملة

ثانياً: التعقيب على دراسات الحوكمة الإدارية

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

رابعاً: الخلاصة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### 3 تمهيد:

يعتبر موضوع معايير الجودة الشاملة والحوكمة الإدارية من المواضيع البحثية الحديثة والتي نشأت في فترة زمنية قريبة، وقد لاحظ الباحث من خلال البحث والاطلاع أنه لا توجد دراسة محلية مستقلة بذاتها تدرس هذا الموضوع بشكل رئيسي وإنما ما تم جمعه هو دراسات متعلقة بالموضوع.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض بعض الدراسات التي تمكن الباحث من الحصول عليها بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة، والدوريات العلمية المحكمة في الجامعات المحلية والجامعات العربية والعالمية، من خلال البحث عبر شبكة الانترنت والبحث في الكتب الموجودة في المكتبات، وسيتم تقديم ملخص عن كل دراسة يشمل أهداف الدراسة ونتائجها وتوصياتها، وسيتم التطرق في البداية إلى الدراسات المحلية ثم العربية وأخيراً الأجنبية، وسيتم ترتيبها وفقاً لتسلسل الزمن من الأحدث للأقدم وبالنهاية سوف يقوم الباحث بالتعقيب على الدراسات واستخلاص الفجوة البحثية.

### 3.1 المحور الأول: دراسات تناولت معايير الجودة الشاملة:

#### 3.1.1 الدراسات المحلية:

##### 3.1.1.1 دراسة (عبد العال 2018) أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية

بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظات غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي) والبالغ عددهم (218) موظف، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وبلغت عينة الدراسة (117) موظف واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تنمية الموارد البشرية ومستوى تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كانا بدرجة مرتفعة كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة والجودة الشاملة.

وأظهرت أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تنمية الموارد البشرية التالية (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) حسب الترتيب على الجودة الشاملة، حيث فسرت هذه المحاور 88% من التباين الكلي في الجودة الشاملة.

##### 3.1.1.2 دراسة (ضهير، 2018) تقويم كتب العلوم الحياتية للمرحلة الثانوية في ضوء

معايير الجودة الشاملة وتصور مقترح لإثرائها.

هدفت هذه الدراسة تقويم كتب العلوم الحياتية للمرحلة الثانوية في ضوء معايير الجودة الشاملة وتصور مقترح لإثرائها حيث استخدم الباحث أداة تحليل المحتوى لتحليل مقررات العلوم الحياتية للمرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراسة من كتب العلوم الحياتية المقرر للصف العاشر

والحادي عشر في فلسطين للعام الدراسي (2018-2019) والبالغ عددهم ثلاثة كتب كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتمثلت نتائج الدراسة للصف العاشر في مجال إخراج الكتب نسبة (76%) وفي مجال الأهداف التعليمية (14.12%)، مجال المحتوى التعليمي (32.1%)، مجال الأنشطة التعليمية (25.1%)، مجال التقويم (28.6%) أما بالنسبة للصف الحادي عشر: مجال إخراج الكتب (78.1%)، مجال الأهداف التعليمية (7.5%)، مجال المحتوى التعليمي (34.1%)، مجال الأنشطة التعليمية (23.1%)، مجال التقويم (35.2%)، وكانت توصيات الدراسة ضرورة الأخذ بعين الاعتبار من قبل واضعي مقررات العلوم الحياتية مدى مطابقة معايير الجودة الشاملة لهذه المقررات.

### 3.1.1.3 دراسة (عياد 2017) أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، وتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين والأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي التالية: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية) والبالغ عددهم (901) موظف وقد تم اختيار هذه المؤسسات كونها من أكبر مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وأكثرها طلاباً وكذلك فإن معظم هذه المؤسسات لها نشاطات كبيرة في مجال الجودة الإدارية وبعضها نال جوائز عالمية كالأيزو مثلاً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم توزيع (270) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (257) استبانة، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ (66%) وأن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي كان متوسطاً وبلغ (64%).

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس، والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي، كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة بمحاورها التالية (القوى العاملة، الزبائن، العمليات، القيادة) على الابتكار الإدارية.

#### **3.1.1.4 دراسة (فرهودة، 2014) درجة الفاعلية التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة.**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت كذلك إلى دراسة العلاقة بين الفاعلية التنظيمية وغدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة ، ومن ثم الكشف عن دلالة الفروق في تقديرات المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكذلك التحقق من دور نفس المتغيرات في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانتين لتطبيق الدراسة الميدانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2013/2014، والبالغ عددهم وفقاً للبيانات المستخرجة من إحصائيات دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث عام 2014 (7705) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لمجتمع الدراسة تمثل (6.5%) من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (700) استبانة، وتم استرداد (511) استبانة أي بنسبة (73%)، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

وتمثلت أهم النتائج في المتوسط الحسابي الذي بلغ لجميع فقرات الاستبانة الخاصة بدرجة الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين (3.82) بوزن نسبي (76.31%) أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الاستبانة بشكل عام، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة الفاعلية التنظيمية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، و متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، و متغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 5-10 سنوات. أدى كل ذلك إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة الفاعلية التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

### 3.1.2 الدراسات العربية:

#### 3.1.2.1 دراسة (الغامدي، 2018) واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية

##### الرائدة بمحافظة جدة من وجهة نظر معلميها:

هدف البحث إلى التعرف هدف البحث إلى التعرف على مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة على المدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية الرائدة التي يمكن عزوها إلى (المرحلة الدراسية - التخصص - الخبرة - المؤهل) وتحقيقاً لأهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشمل البحث على عينة من معلمي المدارس السعودية الرائدة بمحافظة جدة بلغ عددهم (360) معلماً، بنسبة (42.8%) من مجتمع البحث. وأعد الباحث استبانة مكونة من سبعة أبعاد تمثل معايير الجودة في: (الإدارة المدرسية، المعلم، الطالب، أساليب التدريس، المبنى المدرسي، التقويم، الشراكة المجتمعية).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمدارس السعودية الرائدة الحكومية بمدينة جدة جاء بدرجة تطبيق (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، وجاء ترتيب المعايير من حيث درجة تطبيقها كما يلي (المعلم، الإدارة المدرسية، أساليب التدريس، التقويم، المبنى المدرسي، الشراكة المجتمعية، الطالب). لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية الرائدة تعزى إلى (التخصص ، المؤهل الدراسي) ما عدا الشراكة المجتمعية والتي وجدت

فروق نحوها تعزى لمؤهل الدراسات العليا، توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس السعودية الرائدة تعزى إلى سنوات الخبرة في التعليم، وكانت الفروق لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تطبيق معايير الجودة الشاملة لأبعاد (المعلم، التقويم، الشراكة المجتمعية، والمبنى المدرسي) تعزى إلى المرحلة الدراسية لصالح استجابات كل من معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة، بينما لا توجد فروق على أبعاد (الإدارة المدرسية، الطالب، طرائق وأساليب التدريس) تعزى إلى المرحلة الدراسية.

### 3.1.2.2 دراسة (سعود، 2021) درجة تطبيق المشرف التربوي بعض معايير الجودة الشاملة

#### في تنفيذ الورش التدريبية للمعلمين

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المشرف التربوي بعض معايير الجودة الشاملة في تنفيذ الورش التدريبية للمعلمين في (التخطيط، والتنفيذ، واستخدام التقنيات الحديثة، والأنشطة الإثرائية، والتقويم) من وجهة نظر أفراد عينة الأداء الفعلي للمشرفين حسب بطاقة الملاحظة، وكذلك معرفة مدى وجود فروق تعزى لاختلاف العمل الحالي، والنوع الاجتماعي، والمرحلة الدراسية، والتخصص، والمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت الأدوات في استبانة وبطاقة ملاحظة تكونت كل منهما في نسختها النهائية من (50) فقرة موزعة على خمسة محاور (التخطيط والتنفيذ واستخدام التقنيات الحديثة، والأنشطة الإثرائية، والتقويم)، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (204) مشرفاً ومشرفة تربوية و(362) معلماً ومعلمة في جميع المراحل التعليمية، بينما طبقت بطاقة الملاحظة على (15) مشرف ومشرفة تربوية، ولتحليل البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة التطبيق، واختبار (T)، واختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق تبعاً لمتغيرات الدراسة، واختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: تطبيق المشرف التربوي بعض معايير الجودة الشاملة في الورش التدريبية كانت بدرجة متوسطة على كلٍ من الاستبانة وبطاقة الملاحظة في الدرجة الكلية وفي المحاور الفرعية (التخطيط والتنفيذ واستخدام التقنيات الحديثة، والأنشطة الإثرائية، والتقويم). وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف العمل الحالي لصالح المشرف التربوي، كما توجد فروق تعزى لاختلاف المرحلة

الدراسية لصالح المرحلة المتوسطة، كذلك توجد فروق تعزى لاختلاف النوع لصالح الذكور في جميع المحاور ماعدا محور التقويم، كما توجد فروق تعزى لاختلاف التخصص في محوري التخطيط واستخدام التقنيات الحديثة لصالح التخصص الأدبي، في حين لم توجد فروق تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

### 3.1.2.3 دراسة (الكسر، 2018) دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها؛ لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية حيث بلغت (4.16) وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة المؤسسية، وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة البرمجية والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية) وعلى وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة البرمجية وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض. وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات، كان من أهمها ما يلي: لابد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها؛ وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعات الخاصة؛ لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية؛ لمساعد على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

### 3.1.2.4 دراسة (علي، 2021) معايير الجودة الشاملة ودورها في إعداد معلم التربية الفنية

هدف البحث إلى توضيح معايير الجودة الشاملة ودورها في إعداد معلم التربية الفنية فإذا قام تطوير برامج إعداد معلم التربية الفنية، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للدراسة.

واقصر البحث على مناقشة معايير الجودة الشاملة وتحديد المعايير القومية الأكاديمية لقطاع كليات التربية الفنية ودورها في إعداد معلم التربية الفنية.

وتوصلت نتائج البحث إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: إعادة النظر في برامج إعداد معلم التربية الفنية ووضع استراتيجية لإعداد معلم التربية الفنية، في ضوء المعايير القومية المرجعية لقطاع كليات التربية الفنية وما تناوله من المعايير العامة لخريج كليات التربية الفنية (المعارف والمفاهيم - المهارات الذهنية - المهارات المهنية - المهارات العامة والانتقالية)، ومعايير خريج البرامج التخصصية لكليات التربية الفنية (برنامج التربية الفنية - برنامج التثقيف بالفن) لتحقيق التوازن بين جوانب الإعداد في ضوء أهميتها في إعداد معلم التربية الفنية.

ضرورة تبني مشروع المعايير الوطنية لضمان جودة إعداد معلمي التربية الفنية من أجل الإسهام في ضبط جودة الخريجين والإنتاج الفني، والمعرفة في الفنون التشكيلية على مستوى الوطن العربي بشكل عام، وفي كل دولة من الدول العربية على وجه الخصوص. الاستفادة من معايير الجودة الشاملة عامة والمعايير القومية المرجعية لقطاع كليات التربية الفنية خاصة في بناء وتصميم المراسم والورش الفنية المتخصصة.

### 3.1.2.5 دراسة (شيراز، 2018) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة

دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها: دراسة حالة - كلية الآداب

هدفت البحث إلى التعرف إلى واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب - جامعة دمشق ومعرفة مدى تأثير متغيرات البحث (المرتبة العلمية، سنوات الخبرة، النوع) في واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واستخدمت الباحثة استبانة تضمنت (4) أبعاد وفقاً لمقياس ثلاثي متدرج.

وقد توصل البحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية نحو إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب - جامعة دمشق وفق متغير النوع والمرتبة العلمية، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية نحو إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب - جامعة دمشق وفق متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

### 3.1.3 الدراسات الأجنبية:

**Honarpour, (2018). Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. Total Quality Management & Business Excellence.**

هوناربور (2018). إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والابتكار: دراسة تجريبية في وحدات البحث والتطوير. إدارة الجودة الشاملة وتميز الأعمال.

الغرض من هذه الورقة هو فحص العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المعرفة (KM) وتأثيرها على العملية وابتكار المنتجات. تم جمع البيانات من مسح شمل 190 مديراً لوحدة البحث والتطوير (R&D) في ماليزيا. تم استخدام تحليل العوامل المؤكدة لتقييم موثوقية وصحة نموذج القياس، وفي الخطوة التالية، تم إجراء التحليل الهيكلي لتقييم نموذج البحث.

أوضحت النتائج أن هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بالإضافة إلى ذلك، أظهرت إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ارتباطاً إيجابياً مع ابتكار العمليات والمنتج. فيما يتعلق بجدل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار، تدعم هذه الدراسة الارتباط الإيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار. هذه الدراسة هي من بين الدراسات الأولى التي تقدم أدلة تجريبية على العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة يظهر التحليل أن شركات البحث والتطوير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جانب إدارة المعرفة ليست فقط قادرة على إدارة أنشطتها بكفاءة، ولكن أيضاً قادرة على الأداء الفعال بطريقة مبتكرة.

**Iyer, (2018) Study of Reciprocal Accountability and Total Quality Management in Education Sector and Its Ideal Implementation Towards Sustainable Development.**

دراسة آير، (2018، مايو) دراسة المساءلة المتبادلة وإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم وتطبيقها الأمثل نحو التنمية المستدامة.

هدف البحث لدراسة المساءلة المتبادلة وإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم وتنفيذها المثالي نحو التنمية المستدامة، ولإجراء بحث ميداني قائم على العمل على رابطة الدول المستقلة لتقديم أفكار إدارة الجودة بشأن التعليم، وتحديد متطلبات الامتثال للجودة (QCRs) لالتزام القطاع التعليمي بمعايير إدارة الجودة استناداً إلى البحث التربوي الذي تم إجراؤه على دوائر الجودة

(QCs) التي تم إطلاقها على النحو الواجب في اثني عشر مؤسسة تعليمية في جنوب الهند و (iv) لتعزيز توصية السياسة المستدامة لتعزيز الخدمات التعليمية النوعية والكمية. التعليم إلى جانب عملية تنظيم المشاريع هي عملية معقدة للتنمية المستدامة وهي منطقة مستهدفة للبحث لتخفيف حدة الفقر من روح المغامرة الناشئة. مخرجات العملية هي خدمة تعليمية دولية ووطنية للمستفيدين فيما يتعلق بالجودة التعليمية وإدارة الكمية. تنقسم عمليات إدارة الجودة الشاملة أو رابطة الدول المستقلة إلى أربع فئات متسلسلة مثل التخطيط والتنفيذ والتحقق والتصرف دورة ((PDCA)) للتحسين المستمر للعملية. في مرحلة التخطيط، يحدد التربويون المشكلة التي يجب معالجتها، ويجمعون البيانات ذات الصلة، ويتأكدون من السبب الجذري للمشكلة الأكاديمية؛ في مرحلة العمل، يقوم التربويون بتطوير وتنفيذ حل شامل، ويقررون قياساً لقياسه وكفاءته؛ في مرحلة الفحص، يؤكد التربويون النتيجة من خلال مقارنة البيانات قبل وبعد؛ في مرحلة التمثيل، يقوم التربويون بتوثيق نتائجهم، وإبلاغ الآخرين بالتغييرات في العملية، وتقديم توصيات لحل المشكلة في دورة PDCA التالية.

وخلص البحث إلى أن رابطة الدول المستقلة كمنهج إداري لمؤسسة تعليمية تركز على الجودة، على أساس مشاركة جميع أعضائها وتهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال رضا المستفيدين والفوائد لجميع أعضاء المؤسسة والمجتمع. يعتمد CIS في القطاع التعليمي على إدارة الجودة من وجهة نظر المستفيد. استناداً إلى هذا البحث القائم على العمل والميداني الذي تم إجراؤه على CIS أو TQM ، يمكن اتخاذ توصية سياسة مستدامة لتعزيز الخدمات التعليمية الجيدة والكمية المتعلقة بالمعرفة والشخصية في القطاع التعليمي. في هذه المقالة، نوقشت أهمية إمكانية إدراج رابطة الدول المستقلة والخطوات التي ينطوي عليها تنفيذ الإطار في قطاع التعليم.

### **Psomas, (2017). Total quality management elements and results in higher education institutions. Quality Assurance in Education.**

دراسة (بسوماس، 2017) عناصر ونتائج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ضمان الجودة في التعليم.

الغرض من هذه الورقة هو تحديد العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة المعتمدة والنتائج ذات الصلة التي حققتها مؤسسات التعليم العالي (HEIs) في اليونان حيث تم تصميم وتنفيذ دراسة بحثية في مؤسسات التعليم العالي اليونانية التابعة للقطاع الخاص وتم الاتصال بخمسة عشر مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي من خلال المقابلات على أساس استبيان منظم وتم

استخدام المتغيرات المقاسة لعناصر إدارة الجودة الشاملة والنتائج المحددة في الأدبيات كبنود الاستبيان وتم تطبيق التحليل الإحصائي الوصفي لتحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في الغالب والنتائج التي حققتها مؤسسات التعليم العالي.

ووفقاً للنتائج، فإن عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في الغالب من قبل مؤسسات التعليم العالي اليونانية تتعلق بما يلي: تركيز الطلاب، القيادة والتزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة العمليات وهيئة التدريس ومشاركة الموظفين. ومن ناحية أخرى، فإن أهم النتائج التي حققتها عينة مؤسسات التعليم العالي تتعلق بتحسين جودة الأداء، ورضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتحسين الأداء التشغيلي والتأثير الإيجابي على المجتمع.

تضمنت عملية جمع البيانات الذاتية الرؤساء التنفيذيين لعينة صغيرة من مؤسسات التعليم العالي العاملة في إحدى دول الاتحاد الأوروبي. وبالتالي، لا يمكن تطبيق الأساليب الإحصائية المتقدمة. بناءً على هذه القيود، يوصى بإجراء دراسات بحثية مستقبلية.

من خلال التركيز على عناصر محددة لإدارة الجودة الشاملة، يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تطور نموذجاً قوياً لإدارة الجودة الشاملة، وأن تقترب من التميز في العمل، والذي يمكن أن يساعد بدوره مؤسسة التعليم العالي على التقدم للحصول على جوائز الجودة المناسبة، وفي النهاية الحصول على فوائد كبيرة. من خلال القيام بذلك، يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تضع الأسس لكونها قادرة على المنافسة في السياق العالمي الحالي الذي يتميز بالانكماش الاقتصادي. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال التحديد التجريبي لعناصر إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الغالب بالإضافة إلى النتائج ذات الصلة التي حققتها مؤسسات التعليم العالي اليونانية في فترة من الانكماش الاقتصادي. هذه هي الدراسة البحثية الأولى في مجال إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التي أجريت في اليونان في فترة حيث تبذل العديد من منظمات الخدمات، سواء كانت خاصة أو عامة، جهوداً كبيرة لتحمل الانكماش الحالي وتحقيق نمو مستدام.

**Androniceanu, (2017). The three-dimensional approach of Total Quality Management, an essential strategic option for business excellence.**

دراسة (أندرونيسينو، 2017) "إن نهج إدارة الجودة الشاملة ثلاثي الأبعاد، خيار استراتيجي أساسي لتمييز الأعمال."

في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية، يجذب المدراء على نطاق واسع إلى الأساليب والتقنيات الحديثة التي من شأنها أن تساعد على التأقلم مع المنافسة وتقديم منتجات وخدمات

جديدة وجذابة وذات نوعية جيدة لعملائهم وبأسعار تنافسية. في هذا السياق، تعد إدارة الجودة الشاملة خيارًا قابلاً للتطبيق ومستدامًا يمكن أن يساهم بشكل منهجي في تعزيز قدرات المنظمات، وكان الهدف من هذه الورقة هو طرح نهج ثلاثي الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة وتوفير بعض طرق العمل الملموسة التي من خلالها يمكن للمنظمات في رومانيا التي تنفذ أنظمة متكاملة لإدارة الجودة الكلية أو الجزئية أن تنتج مزايا تنافسية كبيرة كانت طرق البحث الرئيسية المستخدمة هي: الاستبيان، تحليل المستندات، التطبيقات المقدمة من Word و Excel والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، واحدة من حزم البرامج الأكثر اكتمالا التي قمنا بحساب الوسائل والانحرافات المعيارية وتحديد الارتباطات وتحليلها بين المتغيرات وفي هذا البحث تم تحديد عوامل النجاح الرئيسية، ونقاط الضعف والضعف في الأنظمة، وأسبابها والتغيرات الضرورية التي من خلالها يمكن أن يصبح النهج ثلاثي الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة خيارًا استراتيجيًا مفضلاً له تأثير إيجابي كبير على الأعمال تفوق معايير الجودة المختلفة.

وكان من أهم النتائج التي تم الحصول عليها هي نهج ثلاثي الأبعاد للجودة الشاملة إدارة وعدد كبير من المقترحات المحددة للشركات الرومانية من أجل تحقيق التميز في العمل.

### **Ravindran, (2016). Total quality management in education: Prospects, issues and challenges.**

دراسة (رافيندران، 2016). إدارة الجودة الشاملة في التعليم: الآفاق والقضايا والتحديات. نبذة مختصرة تزداد أهمية جودة التعليم لأولئك الذين يشاركون فيه إما بشكل مباشر أو غير مباشر، ولأولئك الذين يستخدمون خدماته. يجب اعتبار الوصول إلى التعليم والتعليم الجيد على أنهما احتياجات وحقوق مترابطة وغير قابلة للتجزئة. يتم تحقيق ذلك في المقام الأول من خلال تطوير الإبداع والقيم المدنية والديمقراطية، وكذلك من خلال المعرفة والقدرات والمهارات اللازمة للحياة اليومية والمهنية. من ناحية أخرى، في السنوات القليلة الماضية، تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صناعة التعليم ومعظم التطبيقات كانت في الجانب الإداري للمؤسسات، ولكن في الوقت الحاضر قامت بعض المدارس بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطوير مناهجها الدراسية. تلعب إدارة الجودة في التعليم دورًا حيويًا في تحقيق أهداف الجودة من خلال التخطيط والمراقبة وضمان الجودة وتحسينها أيضًا. إن إشراك جميع أعضاء المنظمة يجعل مراقبة الجودة الشاملة أفضل (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة). يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة الفعال في المؤسسة تسهيل التحدي في السوق العالمية وتحقيق الهدف والرسالة في تعليم جيل

الشباب. كما تعمل TQM أيضًا على تحسين جودة الإدارة وجودة العمل في المؤسسات التعليمية بشكل عام. بعد أن كانت هذه الخلفية، تركز هذه الورقة على الآفاق والقضايا والتحديات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم.

### 3.2 المبحث الثاني: دراسات تناولت الحوكمة الإدارية.

#### 3.2.2 الدراسات المحلية:

##### دراسة (الدهدار، 2017) واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة؛ اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات والتي منها: وزعت 406 استبانة لكامل مجتمع الدراسة وتم استرداد 197 استبانة منها بمعدل استرداد 48.2%، ومنها ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم اختيار أربع مؤسسات أكاديمية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفًا في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، مع عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، مع وجود نزاعات حزبية وزدواجية في اتخاذ القرارات، ووجود ضعف في مشاركة أصحاب العلاقة. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة معايير للحوكمة، وتشكيل لجنة خاصة بالحوكمة لمتابعة تطبيق الحوكمة في رئيس الجامعة، وكذلك إشراك المجتمع المحلي في تقييم وتقويم البرامج الأكاديمية. الجامعات ورفع مستوياتها، ومراجعة ومناقشة القوانين والتشريعات الخاصة بالحوكمة الجامعية. والعمل على تجنب المؤسسات الأكاديمية النزاعات السياسية، وتطوير المجالس الحاكمة لمؤسسات التعليم العالي وتشكيل لجان فرعية أكاديمية وإدارية خاصة بمجالس الأمناء في الجامعات، وصياغة أنظمة ولوائح للتصويت على الانتخاب.

##### دراسة (الفرأ، 2013) بعنوان "تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين"

دراسة حالة كليات العلوم الاقتصادية والإدارية في قطاع غزة، حيث هدفت للتعرف على واقع الحوكمة وأهم التحديات للنهوض بها في الجامعات الفلسطينية في غزة ولقد تم استخدام العوامل الخمس التالية لدراسة الظاهرة: مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، درجة التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء، الشفافية والافصاح الكافي عن أداء المؤسسة

المالي وغير المالي، مدى وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة ومدى تطبيقه على متخذي القرار، أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى مدى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

### 3.2.3 الدراسات العربية:

#### دراسة (المفيز، 2020) تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات فيها. ولتحقيق هذا الهدف بنيت استبانة مكونة من (45) فقرة تتناول واقع الحوكمة موزعة على خمسة أبعاد هي: السلطات والإدارة، والاستقلالية، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة، و(15) فقرة للتعرف على المعوقات. أما عينة الدراسة فتكونت من (51) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية. وقد مثلت عينة الدراسة نسبة 25% من مجمل مجتمعها، البالغ عدده 204 عضو من أعضاء مجالس الجامعات السعودية الحكومية الآتية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، وجامعة حائل. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مجالات الحوكمة كان متوسطاً، وجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على واقع الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية فيما يتعلق بمجال السلطات والإدارة في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال المساءلة في المرتبة الثانية، ثم جاء مجال الاستقلالية في المرتبة الثالثة، وأما مجال الشفافية فقد جاء في المرتبة الرابعة، ثم جاء مجال المشاركة في المرتبة الخامسة والأخيرة. كما أظهرت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على معوقات تطبيق الحوكمة كان عالياً، وقد مثلت المركزية وضعف مستوى الاستقلالية المالية والإدارية، وتدني مستوى الحرية الأكاديمية، أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية.

#### دراسة (غوانمة، 2019) واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات

التي تواجهها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية.

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها. وتكونت عينة الدراسة من (1344) عضو هيئة تدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة لأغراض الدراسة، مكونة من (40) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة

والرقابة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الجنس، والكلية على الدرجة الكلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وأن من التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية هو وجود هياكل إدارية متشعبة وهرمية، ووجود فساد إداري يشتت صورته، إضافة إلى غياب الرقابة والمساءلة.

#### دراسة (العباس، 2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (4680) ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتم توزيعها على عينة عشوائية، يبلغ عددها (650) وبنسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.06)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية.

### دراسة (ناصر الدين، 2012) بعنوان: "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط"

هدفت التعرف إلى واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (113) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة، منهم (64) عضو هيئة تدريس و(49) إدارياً، اختيروا من مجتمع الدراسة المكوّن من (89) عضو هيئة تدريس و (78) إدارياً، بالطريقة العشوائية البسيطة. ولجمع البيانات، تم استخدام مقياس طوره الباحث تكون من (50) فقرة، تمّ التأكد من صدقه وثباته. ولتحليل البيانات احصائياً استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار "ت" لعينيتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ككل كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط، تبعاً لاختلاف المركز الوظيفي، وكان لصالح أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولصالح من كانت خبرتهم أكثر من سنتين. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة للحفاظ على هذا المستوى المرتفع من تطبيق الحاكمية، بتقديم الدعم المناسب لهم.

### دراسة (علي، 2010) "ميل الطالب نحو الحوكمة وتأثيرها على نوايا المشروعات: دراسة مقارنة".

حاولت الدراسة البحث في الأبعاد المؤثرة في الحوكمة والتي تضمنت ستة أبعاد وهي: الانتخاب والمحاسبية، والقواعد القانونية، والجودة، والاستقرار السياسي، والرقابة على الفساد. وقد أجريت هذه الدراسة على (550) طالبا تم اختيارهم من الخريجين من برامج الإدارة وغيرها، وقد تم توزيع الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني، وقد تضمنت التعليمات الضرورية، والشرح الذي تم إعداده للطلاب للحصول على أفضل الاستجابات. وقد تم حساب نسبة رضا الطلاب عن الحوكمة بخمس نقاط بين درجة الموافقة بقوة، وغير الموافق بقوة. وقد تضمنت الاستبانة خمس وثلاثين عنصراً.

وأشارت نتائج الدراسة إلى العلاقة القوية بين الحوكمة وبعض الأبعاد التي تم تحديدها، وإلى التأثير السلبي لفساد الحوكمة على الأنشطة الاقتصادية. كما أشارت إلى أن الفساد يثبط الهمة

والمنافسة والتجديد والكفاءة والانتاجية ومعدل النمو. كما قد أشارت الدراسة إلى التأثير السلبي لفقدان الانتخاب، والمحاسبية، والقواعد القانونية، وترتيبات الجودة، والحكم غير الفعال، ومستوى الفساد في التعليم العالي، وتأثير كل هذا على مستوى الطلاب. وقد اقترحت الدراسة نظاماً للحكومة الجيدة يتسم بفرص متعددة من أجل زيادة الانتخاب، وكذلك المحاسبية العادلة. كما أوصت بضرورة رقابة فاعلة على الفساد تجاه كل من الأفراد والمؤسسات في كل مناحي الحياة.

#### دراسة (شبلبي، ومنهل، 2008) بعنوان: "بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة"

هدفت تحديد كيفية تطويع نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجة المؤسسة الجامعية العراقية في السيطرة على الفساد ومعالجة مظاهره المختلفة التي قد تتعرض لها، وبناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في الجامعات العراقية. وقد تحددت أبعاد هذا المنظور الاستراتيجي في البعد الهيكلي والقيمي والرقابي، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها:

امكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في المنظمة الجامعية العراقية.  
امكانية استجابة البنية الهيكلية للجامعة وقيمها الجامعية، ونظمه الرقابية إلى حد ما لمتطلبات المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.  
افتقار الجامعة إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة؛ خصوصاً ما يتعلق بالشفافية الإفصاح والرقابة من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمشاركة.  
تحقيق مؤشرات أداء المنظور لاستجابة جيدة إلى حد ما؛ خصوصاً ما يتعلق منها بضمانات حقوق أصحاب المصالح وتنفيذ المحاسبة والمساءلة.

#### 3.2.4 الدراسات الأجنبية:

**Hatamleh, (2017). The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the VieWpoint of its Administrative Leaders.**

دراسة (حاتملة، 2017) درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة التنظيمية، والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر قياداتها الإدارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة التنظيمية، والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القيادات الإدارية. استخدم الباحثون الإحصائيات الوصفية -الارتباط من خلال أداتين. مسح للمساءلة الإدارية ويتألف من 20-بنود، بينما كان المسح الثاني للحوكمة التنظيمية، ويتألف من 40 بنود تتعلق بخمسة مجالات، وهي: الوحي والشفافية، والمشاركة الفعالة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة والكفاءة والفعالية، تكونت العينة من 272 قائد تربوي من 6 مديريات، يمثل هذا 14% من مجتمع العينة. أوضحت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت معتدلة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وتطبيق الحوكمة الإدارية في مديريات التربية والتعليم.

**Balasubramanian, (2012). Institutional preparedness for e-governance in Indian Affiliating Universities-A study on teaching faculties perspective.**

**دراسة (بالاسوبرامانيان، 2012). الاستعداد المؤسسي للحوكمة الإلكترونية في الجامعات الهندية المنتسبة - دراسة حول منظور كليات التدريس.**

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ العديد من مبادرات الحوكمة الإلكترونية في مختلف القطاعات، بعضها ناجح، وبعضها ناجح جزئياً وبعضها الآخر غير ناجح. في مجال التعليم، فإن المبادرة الرئيسية هي في عملية التدريس والتعلم، ولم يتم فعل الكثير في إدخال الحكم الإلكتروني في إدارة الجامعات الهندية التابعة في الهند. تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد الاستعداد لتقديم الحكم الإلكتروني في الجامعات المنتسبة الهندية من إدراك أعضاء هيئة التدريس الإدارية. يتم جمع البيانات من خلال المقابلة المكثفة والاستبيان وتحليلها باستخدام تحليل العوامل. وتخلص هذه الدراسة إلى أن التأهب المؤسسي والجو العام لتنفيذ الحكم الإلكتروني على مختلف المستويات في الجامعات المنتسبة الهندية مشجعان.

**Gornitzka, (2017). The European Governance of Education Policy: Crises, Collisions and Sectoral Defence. Higher Education in Austerity Europe.**

**دراسة (Wang,2010): "حاكمية التعليم العالي واستقلالية الجامعة في الصين"**

هدفت إلى دراسة نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي. واستقصت الدراسة استقلالية

الجامعة من خلال دراسة القواعد والاقسام التنظيمية والآراء للمستجيبين عن الاستبانة وعلاقتها بالدولة، وبحث في آليات سيطرة الحكومة والحزب الشيوعي الصيني على التعليم العالي. وقد تمت مناقشة تحول هوية الجامعة وأثرها على استقلالية الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

### 3.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

#### 3.3.1 أولاً: التعليق على الدراسات التي تناولت معايير الجودة الشاملة:

- ربطت الدراسات السابقة معايير الجودة الشاملة بينها وبين الابتكار الإداري (عياد، 2017)، تنمية إدارة الموارد البشرية (عبد العال، 2018)، كتب العلوم الحياتية (زهير، 2018)، الفاعلية التنظيمية (فرهود، 2014)، الحوكمة الإدارية (الكسر، 2018).
- لم تتفق جميع الدراسات السابقة التي تناولت معايير الجودة الشاملة في الاستعانة بنفس الأبعاد المكونة لها، وأجمعت دراسة (الغامدي، 2018) فقط على الأبعاد المكونة لمعايير الجودة الشاملة منها (الإدارة المدرسية، المعلم، وأساليب التدريس، والمبنى المدرسي)، وهي نفس الأبعاد التي استعانت بها الدراسة الحالية مثل (البعد الإداري، البعد الهيئة التدريسية، المناهج الدراسية).
- العديد من الدراسات التي حللت واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة وربطته بمتغيرات مختلفة هي دراسات حديثة وهذا يشير إلى أن موضوع تطبيق معايير الجودة الشاملة هو موضوع بحثي معاصر يمكن الاستفادة منه في الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي المختلفة، ولأن هذا الموضوع لم يتم البحث فيه بشكل كافٍ في بيئة الجامعات الفلسطينية، خصوصاً عند ربطه بالحوكمة الإدارية.
- جميع الدراسات السابقة لمعايير الجودة الشاملة استعانت بأداة الاستبانة فقط أو جمعت بين أداة الاستبانة والمقابلة، وقوائم الاستقصاء في جمع المعلومات من عينة البحث.

- الدراسات السابقة حللت معايير الجودة الشاملة فقط أو رُبطت كمتغير تابع بمتغير مستقل آخر مثل الدراسة الحالية كدراسة (الكسر، 2018)، بينما رُبطت كمتغير مستقل كدراسة (ضهير، 2018)، (الغامدي، 2018)، (عبد العال، 2018)، (فرهودة، 2014).

### 3.3.2 ثانياً: التعليق على الدراسات التي تناولت الحوكمة الإدارية:

من خلال عرض الدراسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية في ضوء فهم الباحث تبين أن هناك قصوراً في الطريقة التي تحكم وتدار بها الجامعات الفلسطينية، وقد حاولت هذه الدراسات الوقوف على بعض هذه المشكلات التي تؤدي إلى هذا القصور. فارتبط بعضها بالقيادات الإدارية وطرق اختيارهم، وهناك مشكلات تتعلق بالحرية الأكاديمية ومدى توافرها، وأخرى ترتبط بالمساءلة، كما تظهر بعض الدراسات المذكورة مشكلات ترتبط بالتشريعات والقوانين.

- أن الدراسات السابقة بما توصلت إليه من مشكلات تعتبر بمثابة نقطة انطلاق للباحث في تدعيم مشكلة الدراسة الحالية، والتأكد من ضرورة حوكمة الجامعات الفلسطينية والعمل على توفير المتطلبات التي تساعد في تطبيقها.

- أن هناك تنوعاً في الدراسات السابق عرضها من حيث الهدف. وبالتالي تنوع المنهج وفقاً لذلك.

- أن قضية الحوكمة أصبحت محل اهتمام على المستوى الإقليمي، كما اتضح من خلال بعض الدراسات العربية والتي أجريت في كل من الجزائر ومصر والسعودية وفلسطين.

- أن الدراسات الأجنبية قد أوضحت الاهتمام العالمي بمفهوم حوكمة الجامعات في سعي العديد من الدراسات إلى تناول هذه القضية في كل من ماليزيا وإيطاليا وفرنسا والمملكة المتحدة وتايوان إسبانيا، والعمل على مراجعة الطريقة التي تحكم بها هذه الجامعات في تلك البلدان.

- أن الحوكمة الجامعية تتضمن أطرافاً متعددة مثل الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والقيادات الجامعية وغيرهم من المستفيدين والمتصلين بالجامعة.

إن بعض هذه الدراسات قد قدمت نقداً للطريقة التي تحكم وتدار بها الجامعات، واقتصرت على الوصف ولم تقدم حلولاً للقضاء على معوقات التطبيق الناجح لمفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات، وهو ما اتضح في دراسة "العباس"، والتي قدمت نقداً لادعاءً لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية، إلا أن ما يؤخذ على هذه الدراسة كما يرى الباحث أنها لم تقدم الحلول والطرق والإجراءات لكيفية تطبيق الحوكمة الرشيدة بهذه الجامعات، ولكنها تركت السؤال على حد قول الباحث مفتوحاً لإعادة النظر في طريقة حوكمة الجامعات السعودية دون تقديم وجهة نظر خاصة بالباحث في كل هذه الأمور. كما لم تتطرق الدراسة من قريب أو بعيد لتحليل مفهوم الحوكمة أو حوكمة الجامعات، واكتفت بعض نماذج الحوكمة في بعض البلدان الأجنبية.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن الوقوف على بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

| م  | العنصر       | أوجه الاتفاق                                                                                                                                          | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                              |
|----|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | بيئة الدراسة | تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (الكسر، 2018)                                                                                            | اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات مثل دراسة (عبد العال، 2018) ودراسة (ضهير، 2018)                                                                                         |
| 2. | المتغيرات    | تشابهت هذه الدراسة في استخدامها معايير الجودة الشاملة كمتغير مستقل مع بعض الدراسات مثل دراسة (الكسر، 2018) ودراسة (عياد، 2017) ودراسة (الغامدي، 2018) | اختلفت هذه الدراسة في استخدامها معايير الجودة الشاملة حيث اعتبرت معايير الجودة الشاملة كمتغير تابع مثل دراسة (عبد العال، 2018) ودراسة (ضهير، 2018) ودراسة (فrehودة، 2014). |
| 3. | منهج الدراسة | اتفقت مع الدراسات التالية: (الكسر، 2018) ودراسة (عياد، 2017) ودراسة (الغامدي، 2018) ودراسة (العال، 2018) ودراسة (فrehودة، 2014).                      | لا يوجد                                                                                                                                                                    |
| 4. | أداة الدراسة | تشابهت الدراسة في استخدام الاستبانة مع كل الدراسات السابقة                                                                                            | دراسة (ضهير، 2018) حيث استخدمت أداة تحليل المحتوى                                                                                                                          |

|    |                     |                                                                                       |                                                                                       |
|----|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. | مجتمع وعينة الدراسة | تشابهت الدراسة مع كل من دراسة (الكسر، 2018) ودراسة (عياد، 2017)، ودراسة (العلي، 2018) | اختلفت الدراسة مع كل من (ضهير، 2018)، ودراسة (عبد العال، 2018) ودراسة (الغامدي، 2018) |
|----|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

### ومما سبق يمكن القول بأن: -

- 1- أن الدراسات السابقة التي تحدثت عن معايير الجودة الشاملة ركزت على التعريف بأهمية أبعاد الجودة الشاملة والتي تحقق ميزه تنافسية من خلال ربط هذه الأبعاد بأبعاد أخرى مثل القيادة، الاستراتيجية، القوى العاملة، الإدارة المدرسية، المعلم، الطالب، الشراكة المجتمعية.
- 2- أن الدراسات السابقة التي تحدثت عن معايير الجودة الشاملة تطرقت إلى تعريف الأبعاد وأهمية تحقيق مستوى عالي من الأداء من خلال الاهتمام بأبعاد أخرى تسعى للوصول إلى الميزة التنافسية.
- 3- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات المذكورة التي ربطت المتغيرين في أنها استخدمت قطاع مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
- 4- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات المذكورة في أن العينة المبحوثة في هذه الدراسة تكونت من جميع العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من (إداريين - أكاديميين أصحاب مناصب إدارية) وبالتالي تعطي صورة أدق ونتائج أكثر دقة مقارنة بالدراسات السابقة التي استهدفت فئات محددة من المستويات الإدارية.
- 5- تميزت هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة في أنها ربطت أبعاد معايير الجودة الشاملة بالحوكمة الإدارية وليس كما تم تطبيقها في الدراسات المذكورة على قطاعات الصحة، والخدمات، والتعليم، ولكن تم تناول التعليم في مؤسسات التعليم العالي في غزة.

### 3.3.3 ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب والأساليب الإحصائية التي استخدمت فيها وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة.
3. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة.
4. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة عناوين بعض الأدبيات المتعلقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ذكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها.

### 3.4 الفجوة البحثية

| الدراسات السابقة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الفجوة البحثية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ركزت الدراسات السابقة على: <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل واقع معايير الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، أو الحوكمة الإدارية بأبعادها المختلفة.</li> <li>- ربطت الدراسات السابقة بين معايير الجودة الشاملة وغيرها من المتغيرات التنظيمية كالابتكار الإداري وتنمية إدارة الموارد البشرية - كتب العلوم الحياتية - الفاعلية التنظيمية.</li> <li>- ربطت الدراسات السابقة بين القيادة، الاستراتيجية، الزبائن، القياس، التحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات.</li> <li>- الدراسات السابقة التي ربطت معايير الجودة الشاملة بالحوكمة الإدارية طبقت على جامعات الرياض.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدراسات السابقة المحلية لم تربط بين معايير الجودة الشاملة والحوكمة الإدارية.</li> <li>- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ربطت بين الجودة الشاملة والحوكمة الإدارية طبقت على قطاعات أعمال مختلفة.</li> <li>- معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناولت عدة أبعاد مختلفة عن الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.</li> <li>- الدراسات التي حلت واقع أحد متغيري الدراسة اقتصر فقط على العاملين الأكاديميين في مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة.</li> </ul> | <p>قامت الدراسة الحالية بالتركيز على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. ستطبق هذه الدراسة على قطاع التعليم العالي الفلسطيني ممثلاً بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.</li> <li>- الاستعانة بعدة أبعاد المكونة لمتغير معايير الجودة الشاملة، ودراسة علاقة كل بعد منها على حدا بمتغير الحوكمة الإدارية.</li> <li>- التطبيق على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (إداريين وأكاديميين أصحاب مناصب إدارية) في كافة المستويات الإدارية من خلال أسلوب الحصر الشامل لهذا المجتمع.</li> </ul> |

المصدر من إعداد الباحث

### 3.5 الخلاصة:

تناول الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة التي ارتبطت بمفهوم معايير الجودة الشاملة والحوكمة الإدارية؛ للوقوف على أهم المشكلات التي تناولتها تلك الدراسات بأبعادها المختلفة، حيث صنف الباحث الدراسات السابقة لثلاثة تصنيفات ( محلية، عربية، أجنبية) وفقاً لمتغيرات الدراسة وبلغ عدد الدراسات (31) دراسة، واختتم الباحث هذا الفصل بالتعقيب على الدراسات السابقة، حيث أوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، كما أشار الباحث إلى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، وكذلك تحديد الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتم التأكيد من أن هذه الدراسة هي الأولى فلسطينياً على حد علم الباحث التي تناولت دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية باعتبارها إحدى الجامعات الرائدة في قطاع التعليم العالي بقطاع غزة.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### 4 تمهيد:

يتناول هذا المبحث توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم يتطرق إلى أداة الدراسة، وكيفية بنائها، والإجراءات التي استخدمت في فحص أداة الدراسة (التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها)، والأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

#### 4.1 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف ودراسة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث يسهم هذا المنهج في وصف الظاهرة المراد دراستها وصفاً دقيقاً.

#### 4.2 طرق جمع البيانات:

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### 4.2.1 المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر

البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة وأيضاً البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### 4.2.2 المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع

البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض وقد تم تحكيمها من قبل المختصين، ثم أرسلت إلى جميع العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تتألف عينة الدراسة من فئتين هما:

#### 4.3.1 فئة موظفو الكلية الجامعية الإداريين والأكاديميين:

سيتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع موظفي الكلية من الهيئتين الإدارية والأكاديمية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والبالغ عدد (265) موظف حسب ما هو موضح في الجدول رقم (4.1) أدناه.

#### 4.3.2 فئة أصحاب المناصب الإدارية والأكاديمية:

سيتم اختيار جميع المناصب الإدارية والأكاديمية بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

جدول (4.1): توزيع مجتمع الدراسة حسب الأفرع

| م        | الفرع             | مجتمع الدراسة |
|----------|-------------------|---------------|
| 1.       | مقر غزة الرئيسي   | 253           |
| 2.       | فرع خان يونس      | 9             |
| 3.       | مركز خدمة المجتمع | 3             |
| الإجمالي |                   | 265           |

المصدر: قسم الموارد البشرية بالكلية

وسوف يقوم الباحث باستهداف العينة الموضحة أعلاه مستخدماً أسلوب المسح الشامل والتي تقدر ب (265) استبانة والتي تمثل مجتمع الدراسة، كما هي موضحة أعلاه موزعة على الأفرع، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الديموغرافية من حيث متغيرات (النوع الاجتماعي، عدد سنوات العمل، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة، الدخل).

### 4.4 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في إعداد استبانة تخص موضوع الدراسة وقام الباحث بالاستعانة بآراء ذوي الخبرة والمختصين في هذا المجال، حيث تكونت هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين تمثل القسم الأول من هذه الاستبانة بالبيانات الشخصية للمبحوث والتي تمثلت في (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة).

في حين تمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة والتي تعبر عن متغيرات الدراسة التي تهدف لدراسة دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، وتكون هذا القسم من محورين رئيسيين على النحو الآتي:

**4.4.1 المحور الأول:** يمثل المتغير المستقل "تطبيق معايير الجودة الشاملة" ويهدف لقياس تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية، ويتكون من 31 فقرة، موزعة على أربع أبعاد على النحو الآتي:

- **البعد الأول:** (المعيار الإداري) ويتكون من (11) فقرات.
- **البعد الثاني:** (المعايير المرتبطة بالطلبة) ويتكون من (6) فقرات.
- **البعد الثالث:** (المعايير المرتبطة بالمدرسين) ويتكون من (7) فقرات
- **البعد الرابع:** (المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) ويتكون من (7) فقرات.

**4.4.2 المحور الثاني:** ويعبر عن المتغير التابع متمثلاً في "الحوكمة الإدارية" ويهدف لقياس مستوى الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، ويتكون من 18 فقرة، موزعة على ثالث أبعاد على النحو الآتي:

- **البعد الأول:** (الشفافية والوضوح) ويتكون من (8) فقرات.
  - **البعد الثاني:** (المحاسبة والمساءلة) ويتكون من (4) فقرات.
  - **البعد الثالث:** (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل) ويتكون من (6) فقرات
- 4.5 تقييم أداة الدراسة (الاستبانة):**

تم تقييم الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، حيث تُعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (4.1).

**جدول رقم (4.2): تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي**

| الإجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

حيث يتضح من الجدول رقم (4.2) أعلاه أن الفقرة التي يتم الموافقة بشدة عليها تأخذ الدرجة (5) بينما الفقرة التي يتم عدم الموافقة بشدة عليها تعطى الدرجة (1) ، بينما تتراوح باقي الإجابات في هذا المدى الذي يتراوح بين (1-5) درجات، ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط

الحسابي لكل فقرة من الفقرات في تحديد اتجاه نتيجة كل فقرة، وهو ما يعبر عن موقف أفراد عينة الدراسة من هذه الفقرات، حيث انه كلما كانت قيمة المتوسط أكبر من المتوسط التام المعبر عنه بالقيمة (3) يدل ذلك على وجود موافقة أكبر على فقرات الدراسة ويدل ذلك على الموقف الايجابي تجاه فقرات الدراسة، بينما اذا كانت قيمة المتوسط تساوي أو تقل عن القيمة (3) يدل ذلك على وجود مستوى أكبر من عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الدراسة ويدل ذلك على الموقف السلبي تجاه فقرات الدراسة.

#### 4.6 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

##### 4.6.1 الصدق الظاهري (صدق أراء المحكمين):

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض البحث، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأكاديميين والمختصين وبلغ عددهم خمسة محكمين (انظر الملحق رقم (1))، وطلب منهم إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق وصلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الاضافة أو إعادة الصياغة. حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات على أداة الدراسة، واستجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي (انظر الملحق رقم (2)).

##### 4.6.2 صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب المجالات التي تتكون منها.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول "تطبيق معايير الجودة الشاملة":

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "المعيار الإداري".

جدول رقم (4.3): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (المعيار الإداري)

| رقم | الفقرة                                                                                    | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع نشرات دورية تتضمن التعريف بمعايير الجودة الشاملة                | 0.758**        | 0.000         |
| 2.  | تمتلك الإدارة خطة شاملة ومكتوبة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة الشاملة                      | 0.832**        | 0.000         |
| 3.  | تقوم الإدارة بتجديد وتطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة     | 0.840**        | 0.000         |
| 4.  | تقوم الإدارة بتجديد وتطوير نظام الحوافز ليتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة                    | 0.840**        | 0.000         |
| 5.  | تزود إدارة المؤسسة الموظفين بدليل يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة                      | 0.692**        | 0.000         |
| 6.  | تشجع وتهتم إدارة المؤسسة في النواحي الانسانية في الادارة والتوجيه للموظفين                | 0.854**        | 0.000         |
| 7.  | تحدد المؤسسة لوائح تحديد المهام والمسؤوليات معتمدةً على مبدأ تفويض السلطات لرؤساء الأقسام | 0.796**        | 0.000         |
| 8.  | توفر المؤسسة تجهيزات وقاعات ومستلزمات تقنية وأجهزة مناسبة للعمل                           | 0.642**        | 0.000         |
| 9.  | تهيئ المؤسسة مناخاً يسوده التعاون والمشاركة والثقة بالنفس                                 | 0.777**        | 0.000         |
| 10. | تهتم المؤسسة بالمستجدات الإدارية كما تستخدم النقد البناء كنهج إداري                       | 0.851**        | 0.000         |
| 11. | تهتم المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من خلال منح المكافآت والاجازات               | 0.785**        | 0.000         |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

### **\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يبين الجدول رقم (4.3) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول "المعيار الإداري" والدرجة الكلية للعبد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "المعايير المرتبطة بالطلبة".

جدول رقم (4.4): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (المعايير المرتبطة بالطلبة)

| رقم | الفقرة                                                                                         | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | تنتهج المؤسسة مبدأ التحسين والتطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم                            | 0.784**        | 0.000         |
| 2.  | يتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة                     | 0.840**        | 0.000         |
| 3.  | تعقد الإدارة العليا بالمؤسسة اجتماعات مع عموم الطلبة لتحديد فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها | 0.747**        | 0.000         |
| 4.  | تقوم المؤسسة بتقييم الخطط الدراسية لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل                         | 0.820**        | 0.000         |
| 5.  | تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات الطالب                          | 0.846**        | 0.000         |
| 6.  | تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى الطلبة وتقديم الحلول لها                                            | 0.894**        | 0.000         |

### **\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05**

### **\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01**

يبين الجدول رقم (4.4) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني "المعايير المرتبطة بالطلبة" والدرجة الكلية للعبد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيثُ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "المعايير المرتبطة بالمدرسين".  
جدول رقم (4.5): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (المعايير المرتبطة بالمدرسين)

| رقم | الفقرة                                                                                  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | تستخدم المؤسسة أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين                        | 0.856**        | 0.000         |
| 2.  | تنظم المؤسسة برامج تدريب قبل الخدمة لجميع الموظفين لمواكبة متطلبات العملية الإدارية     | 0.817**        | 0.000         |
| 3.  | يتم تدريب جميع الموظفين بهدف رفع كفاءة أدائهم                                           | 0.833**        | 0.000         |
| 4.  | تتيح المؤسسة لذوي الخبرة والاختصاص إعطاء دورات تدريبية                                  | 0.779**        | 0.000         |
| 5.  | تتبنى المؤسسة طرق قياس موضوعية لتقويم أداء الموظفين فيها                                | 0.865**        | 0.000         |
| 6.  | يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية | 0.844**        | 0.000         |
| 7.  | تراعي المؤسسة كفاءة الموظف عند تكليفه لتنفيذ مهام إدارية جديدة                          | 0.830**        | 0.000         |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم (4.5) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث "المعايير المرتبطة بالمدرسين" والدرجة الكلية للعبد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية".  
جدول رقم (4.6): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع (المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية)

| رقم | الفقرة                                                                              | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | تجرى المؤسسة مراجعة للبرامج التربوية والمناهج والخطط في ضوء المستجدات العالمية      | 0.750**        | 0.000         |
| 2.  | تحرص المؤسسة على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بما يلزم لتطوير أدائهم التدريسي       | 0.774**        | 0.000         |
| 3.  | تجدد المؤسسة أساليب تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع متطلبات العصر   | 0.773**        | 0.000         |
| 4.  | توفر المؤسسة البعثات الدراسية لموظفيها من أجل تطوير برامجها                         | 0.734**        | 0.000         |
| 5.  | تحرص المؤسسة على التعاون مع مؤسسات أخرى محلية وعالمية من أجل تطوير المناهج الدراسية | 0.811**        | 0.000         |
| 6.  | تقوم المؤسسة بتشجيع البحث العلمي لدى الموظفين                                       | 0.807**        | 0.000         |
| 7.  | توفر المؤسسة التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية                            | 0.759**        | 0.000         |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم (4.6) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع "المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "الحوكمة الإدارية":

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الشفافية والوضوح".

جدول رقم (4.7): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول (الشفافية والوضوح)

| رقم | الفقرة                                                                         | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | تطبق المؤسسة كافة جوانب الحوكمة الإدارية في عملياتها                           | 0.740**        | 0.000         |
| 2.  | توجد للمؤسسة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها ورسالتها                        | 0.799**        | 0.000         |
| 3.  | يوجد للمؤسسة أنظمة ولوائح معلنة تنشر في موقع المؤسسة بشكل واضح وجلي            | 0.768**        | 0.000         |
| 4.  | تشمل رؤية المؤسسة كلاً من ريادة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع            | 0.776**        | 0.000         |
| 5.  | تعكس رؤية المؤسسة صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذو العلاقة         | 0.796**        | 0.000         |
| 6.  | تعتبر الرؤية الجامعية طموحة وهادفة وقابلة للتحقيق                              | 0.800**        | 0.000         |
| 7.  | يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية ويتم الإفصاح عنها | 0.770**        | 0.000         |
| 8.  | تنشر المؤسسة معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية والترقيات بشفافية ووضوح      | 0.779**        | 0.000         |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم (4.7) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول "الشفافية والوضوح" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "المحاسبة والمساءلة".

جدول رقم (4.8): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني (المحاسبة والمساءلة)

| رقم | الفقرة                                                                                | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | يوجد نظام فعال لمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا حول مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية        | 0.867**        | 0.000         |
| 2.  | يعزز النظام من إدراك العاملين في المؤسسة للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها | 0.842**        | 0.000         |
| 3.  | يعتبر نظام المساءلة بشقيه المالي والإداري بالمؤسسة فعال                               | 0.845**        | 0.000         |
| 4.  | تطبق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة         | 0.879**        | 0.000         |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم (4.8) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني "المحاسبة والمساءلة" والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل".

جدول رقم (4.9): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل)

| رقم | الفقرة                                                                         | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| 1.  | تضع المؤسسة آلية محددة تسهم في تحسين مهارات الخريجين من أجل الحصول على فرص عمل | 0.815**        | 0.000         |

|    |                                                                                                                           |         |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 2. | تتميز العمليات وأدوات قياس مؤشرات الأداء بالفعالية؛ وقدرتها على رصد سلوك أخلاقيات المهنة في المؤسسة                       | 0.804** | 0.000 |
| 3. | تخدم المؤسسة المجتمع من خلال تقديم أبحاث علمية تطبيقية لحل مشاكله                                                         | 0.769** | 0.000 |
| 4. | تقدم إدارة المؤسسة العديد من المنح للطلبة من باب المسؤولية الاجتماعية اتجاههم                                             | 0.801** | 0.000 |
| 5. | تقوم المؤسسة بعقد العديد من الدورات للعديد من فئات المجتمع (حالات خاصة، أبناء الشهداء، أبناء الجرحى) من أجل تطوير قدراتهم | 0.836** | 0.000 |
| 6. | تقوم إدارة المؤسسة بعقد مؤتمرات وورش عمل تتناول مشاكل البيئة في المجتمع الفلسطيني، والعمل لتقديم حلول لها                 | 0.818** | 0.000 |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول رقم (4.9) أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل" والدرجة الكلية للعبد، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4.7 الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداء الوصل إليها، ويبين مدى ارتباط كل مور من محار الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

وبين الجدول (4.10) التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4.10): اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | المحور                                             |
|-------------------|----------------|----------------------------------------------------|
| 0.000             | 0.796**        | المحور الأول: تطبيق معايير الجودة الشاملة          |
| 0.000             | 0.779**        | البعد الأول: المعيار الإداري                       |
| 0.000             | 0.747**        | البعد الثاني: المعايير المرتبطة بالطلبة            |
| 0.000             | 0.851**        | البعد الثالث: المعايير المرتبطة بالمدرسين          |
| 0.000             | 0.750**        | البعد الرابع: المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية  |
| 0.000             | 0.642**        | المحور الثاني: الحوكمة الإدارية                    |
| 0.000             | 0.840**        | البعد الأول: الشفافية والوضوح                      |
| 0.000             | 0.811**        | البعد الثاني: المحاسبة والمساءلة                   |
| 0.000             | 0.777**        | البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل |
| 0.000             | 0.844**        | جميع فقرات الاستبانة                               |

\* دالة إحصائية عند مستوى 0.05

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01

#### 4.8 ثبات الاستبانة:

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (4.9) معاملات الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (4.11): معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

| البيان        | البعد                                | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|---------------|--------------------------------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول  | المعيار الإداري                      | 11          | 0.939              |
|               | المعايير المرتبطة بالطلبة            | 6           | 0.904              |
|               | المعايير المرتبطة بالمدرسين          | 7           | 0.925              |
|               | المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية  | 7           | 0.885              |
|               | المحور ككل                           | 31          | 0.964              |
| المحور الثاني | الشفافية والوضوح                     | 8           | 0.900              |
|               | المحاسبة والمساءلة                   | 4           | 0.878              |
|               | المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل | 6           | 0.890              |
|               | المحور ككل                           | 18          | 0.946              |
| الاستبانة ككل |                                      |             | 0.976              |

أيضاً يلاحظ من خلال الجدول رقم (4.11) أعلاه، أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كلها مرتفعة بحد أدنى 0.878 وكان ذلك لبعد "المحاسبة والمساءلة" من المحور الثاني، كما وبلغ معامل الثبات الكلي بطريقة ألفا كرونباخ لأداة الدراسة 0.976 ويشير ذلك لوجود درجة عالية جداً من الثبات في البيانات مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي.

#### 4.9 الأساليب الإحصائية التي سوف يتم استخدامها في تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يقوم الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وعليه سوف يستخدم الباحث الأدوات الإحصائية التالية:

##### 4.9.1 إختبار كولموجروف - سميرونوف للتوزيع الطبيعي (Kolomogrov -

(Smirnow, goodness of fit test)

حيث يبين إذا كانت القيم تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

#### 4.9.2 الانحدار المتعدد: Multiple Regression

الذي يقيس اتجاهات العامة ايجابية أو سلبية مجتمعة (أكثر من متغير تابع مع أكثر من متغير مستقل).

#### 4.9.3 الانحدار البسيط: Simple Regression

الذي يستخدم للتعرف على آراء العينة حول موضوع معين (يقيس متغير مستقل واحد مع متغير تابع واحد).

#### 4.9.4 الإحصاء الوصفي:

(التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري) لوصف آراء وخصائص عينة الدراسة.

#### 4.9.5 معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)

لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وسوف يستخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

#### 4.9.6 اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test)

لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

#### 4.9.7 اختبار التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وسوف يستخدمه الباحث لاختبار الفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 5. تمهيد:

تسعى الدراسة الحالية للتعرف على دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي؛ لهذا قام الباحث بجمع البيانات اللازمة من خلال تطبيق أداة الدراسة والتي تم ذكرها بالتفصيل في المبحث السابق، ثم قام بتفريغ هذه البيانات وتحليلها إحصائياً، وسوف يقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي.

#### 5.1 نتائج الدراسة:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة والجدول رقم (5.1) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.1): سلم المقياس المستخدم في الدراسة

| مستوى الموافقة | منخفض جداً  | منخفض         | متوسط         | مرتفع         | مرتفع جداً   |
|----------------|-------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| الوسط الحسابي  | أقل من 1.80 | 1.8 إلى 2.59  | 2.60 إلى 3.39 | 3.40 إلى 4.19 | أكبر من 4.20 |
| الوزن النسبي   | أقل من 36%  | 36% إلى 51.9% | 52% إلى 67.9% | 68% إلى 83.9% | أكبر من 84%  |

وهذا يعطي دلالة إحصائية على أن المتوسطات التي تقل عن (1.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على فقرات البعد أو المحور ككل، أما المتوسطات التي تتراوح بين (1.80 إلى 2.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة على فقرات البعد والمحور ككل، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (2.60 إلى 3.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة، والمتوسطات التي تتراوح بين (3.40 إلى 4.19) فهي تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، أما ما يزيد عن (4.20) فيدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وذلك على سلم المقياس المستخدم في الدراسة المبين في الجدول (5.1) السابق.

## 5.2 الوصف الإحصائي لمفردات الدراسة وفق الخصائص الشخصية:

جدول رقم (5.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

| المتغير         | الفئة              | التكرار | نسبة  |
|-----------------|--------------------|---------|-------|
| النوع الاجتماعي | ذكر                | 126     | 78.8  |
|                 | أنثى               | 34      | 21.3  |
| الإجمالي        |                    | 160     | %100  |
| المؤهل العلمي   | دكتوراه            | 31      | 19.4  |
|                 | ماجستير            | 55      | 34.4  |
|                 | بكالوريوس          | 56      | 35.0  |
|                 | دبلوم متوسط فأقل   | 18      | 11.3  |
| الإجمالي        |                    | 160     | %100  |
| المسمى الوظيفي  | مدير دائرة         | 20      | 12.5  |
|                 | منسق/ مدير مشروع   | 0       | 0     |
|                 | رئيس قسم           | 30      | 18.8  |
|                 | إداري/ مساعد إداري | 48      | 30.0  |
|                 | محاسب              | 4       | 2.5   |
|                 | أخرى               | 58      | 36.3  |
| الإجمالي        |                    | 160     | %100  |
| سنوات الخدمة    | 5 سنوات فأقل       | 31      | 19.4  |
|                 | 6-10 سنوات         | 38      | 23.8  |
|                 | 11-15 سنة          | 39      | 24.4  |
|                 | أكثر من 15 سنة     | 52      | 32.5  |
| الإجمالي        |                    | 160     | %100  |
| المحافظة        | الشمال             | 27      | 16.9  |
|                 | غزة                | 94      | 58.75 |
|                 | الوسطى             | 26      | 16.25 |
|                 | خانيونس            | 6       | 3.75  |
|                 | رفح                | 7       | 4.4   |
| الإجمالي        |                    | 160     | %100  |

### ملاحظة/ النسب في الجدول مقربة لأقرب رقم بعد الفاصلة

يتضح من خلال الجدول رقم (5.2) أعلاه نتائج البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة الذين استجابوا لاستبانة البحث، وكانت النتائج تشير لأن 78.8% من أفراد الدراسة كانوا ذكور بالإضافة لأن 21.3% من أفراد الدراسة كانوا أناث.

وبالنسبة المؤهل العلمي لأفراد الدراسة فقد أشارت النتائج لأن 35.0% من أفراد الدراسة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، في حين 34.4% كانوا من حملة شهادة الماجستير، وبلغت نسبة الأفراد الحاصلين على درجة الدكتوراه 19.4% من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على درجة دبلوم متوسط فأقل 11.3%.

وفيما يتعلق في المسمى الوظيفي لأفراد الدراسة فقد أشارت النتائج لأن 36.3% من أفراد الدراسة كانوا تحت مسميات وظيفية "أخرى"، في حين 30% كانوا تحت مسمى وظيفي "إداري/ مساعد إداري"، وبلغت نسبة الأفراد تحت مسمى وظيفي "رئيس قسم" 18.8% من أفراد عينة الدراسة، ثم يليها المسمى الوظيفي "مدير دائرة" بنسبة 12.5%، وأخير كانت نسبة أفراد عينة الدراسة تحت مسمى وظيفي "محاسب" 2.5%.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة لأفراد الدراسة فقد اتضح من خلال النتائج أن 32.5% لديهم من الخدمة أكثر من 15 سنة، بينما 24.4% تتراوح خدمتهم بين 11-15 سنة، في حين أن 23.8% خدمتهم في العمل تتراوح بين 6-10 سنوات، وأخير كانت نسبة الأفراد التي تتراوح خدمتهم 5 سنوات فأقل 19.4%.

وأخيراً فيما يتعلق بالمحافظة لأفراد الدراسة فقد اتضح من خلال النتائج أن 58.75% من أفراد عينة الدراسة كانوا من محافظة "غزة"، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في محافظة "الشمال" 16.9%، كما وبلغت نسبة أفراد عينة الدراسة في محافظة "الوسطى" 16.25%، يليها محافظة "رفح" بنسبة 4.4%، وأخيراً محافظة خانيونس بنسبة 3.75%.

### 5.3 تحليل فقرات الاستبانة:

#### 5.3.1 تحليل نتائج المحور الأول "معايير الجودة الشاملة":

##### 5.3.1.1 تحليل نتائج البعد الأول "المعيار الإداري":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.3).

جدول رقم (5.3): نتائج فقرات بعد المعيار الإداري

| م.م | الفقرة                                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| 1-  | تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع نشرات دورية تتضمن التعريف بمعايير الجودة الشاملة            | 3,78          | 1,08              | 0,76         | 9,15   | 0,00          | 4       | مرتفع          |
| 2-  | تمتلك الإدارة خطة شاملة ومكتوبة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة الشاملة                  | 3,71          | 1,09              | 0,74         | 8,27   | 0,00          | 6       | مرتفع          |
| 3-  | تقوم الإدارة بتجديد وتطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة | 3,83          | 1,06              | 0,77         | 9,89   | 0,00          | 2       | مرتفع          |

|    |                                                                                                 |      |      |      |       |      |    |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|----|-------|
| 4- | تقوم الإدارة<br>بتجديد<br>وتطوير نظام<br>الحوافز<br>ليتلاءم مع<br>مبدأ الجودة<br>الشاملة        | 3,43 | 1,18 | 0,69 | 4,54  | 0,00 | 11 | مرتفع |
| 5- | تزود إدارة<br>المؤسسة<br>الموظفين<br>بدليل يحدد<br>بوضوح<br>الوصف<br>الوظيفي لكل<br>وظيفة       | 3,78 | 1,05 | 0,76 | 9,37  | 0,00 | 5  | مرتفع |
| 6- | تشجع وتهتم<br>إدارة<br>المؤسسة في<br>النواحي<br>الإنسانية في<br>الإدارة<br>والتوجيه<br>للموظفين | 3,56 | 1,21 | 0,71 | 5,90  | 0,00 | 9  | مرتفع |
| 7- | تحدد<br>المؤسسة<br>لوائح تحديد<br>المهام<br>والمسؤوليات                                         | 3,80 | 0,96 | 0,76 | 10,57 | 0,00 | 3  | مرتفع |

|  |       |    |      |       |      |      |                                                           |                                                                                       |
|--|-------|----|------|-------|------|------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |       |    |      |       |      |      | معتمدةً على<br>مبدأ تفويض<br>السلطات<br>لرؤساء<br>الأقسام |                                                                                       |
|  | مرتفع | 1  | 0,00 | 14,60 | 0,82 | 0,95 | 4,10                                                      | 8- توفر<br>المؤسسة<br>تجهيزات<br>وقاعات<br>ومستلزمات<br>تقنية وأجهزة<br>مناسبة للعمل  |
|  | مرتفع | 8  | 0,00 | 7,12  | 0,73 | 1,17 | 3,66                                                      | 9- تهيئ<br>المؤسسة<br>مناخاً يسوده<br>التعاون<br>والمشاركة<br>والثقة بالنفس           |
|  | مرتفع | 7  | 0,00 | 7,99  | 0,74 | 1,08 | 3,68                                                      | 10 تهتم المؤسسة<br>بالمستجدات<br>الإدارية كما<br>تستخدم النقد<br>البناء كنهج<br>إداري |
|  | مرتفع | 10 | 0,00 | 5,43  | 0,70 | 1,21 | 3,52                                                      | 11 تهتم المؤسسة<br>في تحقيق<br>الرضا<br>الوظيفي                                       |

|    |                        |      |      |      |       |      |                                                   |
|----|------------------------|------|------|------|-------|------|---------------------------------------------------|
|    |                        |      |      |      |       |      | للموظفين من<br>خلال منح<br>المكافآت<br>والإجازات. |
| 12 | الدرجة الكلية<br>للبعد | 3,71 | 0,86 | 0,74 | 10,43 | 0,00 | مرتفع                                             |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.3) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "توفر المؤسسة تجهيزات وقاعات ومستلزمات تقنية وأجهزة مناسبة للعمل" يساوي (4.10 من 5) أي أن الوزن النسبي 82%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة "تقوم الإدارة بتجديد وتطوير نظام الحوافز ليتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة" يساوي (3.43 من 5) أي أن الوزن النسبي 69%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الأول "المعيار الإداري" بلغ (3.71 من 5)، وبانحراف معياري (0.86)، وبوزن نسبي (74%)، مما يدل على أن هذا البعد الأول من المحور المستقل "المعيار الإداري" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية عينة الدراسة تعزز من تنمية القدرات البشرية والقيادية، والإدارية، وتطوير مهاراتهم كما تهتم وتحرص على تقديم كل ما يمكن الموظف من أداء مهامه كما يجب لتحقيق الأهداف المرجوة وتوفير الإمكانيات البشرية المؤهلة والمدرّبة وتوفير التجهيزات اللازمة لذلك حيث تعد مرافق ومباني الكلية من أفضل المباني والمرافق على مستوى مؤسسات التعليم العالي بغزة.

#### 5.3.1.2 تحليل نتائج البعد الثاني "المعايير المرتبطة بالطلبة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.4).

جدول رقم (5.4): نتائج فقرات البعد الثاني من المحور الأول

| م. | الفقرة        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|---------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| -1 | تنتهج المؤسسة | 4,14          | 0,87              | 0,83         | 16,67  | 0,00          | 1       | مرتفع          |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                                                                                 |  |
|-------|---|------|-------|------|------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|       |   |      |       |      |      |      | مبدأ<br>التحسين<br>والتطوير<br>المستمر<br>لعمليات<br>التعليم والتعلم                                                            |  |
| مرتفع | 6 | 0,00 | 10,69 | 0,76 | 0,94 | 3,79 | 2- يتم التواصل<br>مع<br>المستفيدين<br>من المؤسسة<br>لمعرفة<br>مستوى<br>رضاهم عن<br>الخدمات<br>المقدمة                           |  |
| مرتفع | 5 | 0,00 | 12,02 | 0,78 | 0,93 | 3,88 | 3- تعقد الإدارة<br>العليا<br>بالمؤسسة<br>اجتماعات<br>مع عموم<br>الطلبة لتحديد<br>فجوات<br>ضعف<br>المخرجات<br>والعمل على<br>حلها |  |
| مرتفع | 2 | 0,00 | 15,21 | 0,82 | 0,89 | 4,08 | 4- تقوم<br>المؤسسة                                                                                                              |  |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                                                  |
|-------|---|------|-------|------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |   |      |       |      |      |      | بتقييم الخطط<br>الدراسية<br>لمعرفة مدى<br>ملاءمتها<br>لحاجة سوق<br>العمل                         |
| مرتفع | 4 | 0,00 | 13,44 | 0,80 | 0,92 | 3,98 | 5- تقوم إدارة<br>المؤسسة<br>بإجراء<br>دراسات<br>مسحية<br>للتعرف على<br>حاجات<br>ورغبات<br>الطالب |
| مرتفع | 3 | 0,00 | 12,38 | 0,80 | 1,01 | 3,99 | 6- تقوم الإدارة<br>بمتابعة<br>شكاوى<br>الطلبة وتقديم<br>الحلول لها                               |
| مرتفع |   | 0,00 | 16,20 | 0,80 | 0,76 | 3,98 | 7- الدرجة<br>الكلية للبعد                                                                        |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.4) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تنتهج المؤسسة مبدأ التحسين والتطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم" يساوي (4,14 من 5) أي أن الوزن النسبي 83%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة "يتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة" يساوي (3,79 من 5) أي أن الوزن النسبي 76%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الثاني من المحور المستقل "المعايير المرتبطة بالطلبة" بلغ (3.98 من 5)، وبانحراف معياري (0.76)، وبوزن نسبي (80%)، مما يدل على أن هذا البعد الثاني من المحور المستقل "المعايير المرتبطة بالطلبة" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الكلية متمثلة برئيسها ونائبه الأكاديمي يعملون على راحة الطالب وإشراكه في بعض القرارات حيث يقوم رئيس الكلية ونائبه بعقد لقاء مباشر مع الطلبة من جميع الاختصاصات وسماع أفكارهم وآرائهم والعمل على التحسين والتطوير الدائم للمناهج والمدرسين كما أن الكلية وضعت نظام تقييم لأعضاء الهيئة التدريسية أشركت فيه الطالب من باب التطوير والتحسين كما اتفقت مع دراسة عياد 2017.

### 5.3.1.3 تحليل نتائج البُعد الثالث "المعايير المرتبطة بالمدرسين"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.5).

جدول رقم (5.5): نتائج فقرات البعد الثالث المعايير المرتبطة بالمدرسين

| م. | الفقرة                                                           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| 1- | تستخدم المؤسسة أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين | 3,82          | 0,96              | 0,76         | 10,82  | 0,00          | 5       | مرتفع          |
| 2- | تنظم المؤسسة برامج تدريب قبل الخدمة                              | 3,73          | 1,04              | 0,75         | 8,86   | 0,00          | 6       | مرتفع          |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                            |    |
|-------|---|------|-------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------|----|
|       |   |      |       |      |      |      | لجميع<br>الموظفين<br>لمواكبة<br>متطلبات<br>العملية<br>الإدارية             |    |
| مرتفع | 2 | 0,00 | 11,41 | 0,78 | 0,97 | 3,88 | يتم تدريب<br>جميع<br>الموظفين<br>بهدف رفع<br>كفاءة أدائهم                  | -3 |
| مرتفع | 1 | 0,00 | 14,15 | 0,81 | 0,95 | 4,06 | تتيح<br>المؤسسة<br>لذوي الخبرة<br>والاختصاص<br>إعطاء<br>دورات<br>تدريبية   | -4 |
| مرتفع | 3 | 0,00 | 11,27 | 0,77 | 0,97 | 3,86 | تتبنى<br>المؤسسة<br>طرق قياس<br>موضوعية<br>لتقويم أداء<br>الموظفين<br>فيها | -5 |
| مرتفع | 7 | 0,00 | 9,30  | 0,75 | 1,00 | 3,73 | يتم الاستفادة<br>من نتائج<br>تقييم أداء                                    | -6 |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                                   |    |
|-------|---|------|-------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
|       |   |      |       |      |      |      | الموظفين في<br>صياغة<br>خطط<br>المؤسسة<br>ورسم<br>برامجها<br>المستقبلية           |    |
|       |   |      |       |      |      |      | تراعي<br>المؤسسة<br>كفاءة<br>الموظف عند<br>تكاليفه لتنفيذ<br>مهام إدارية<br>جديدة | 7- |
| مرتفع | 4 | 0,00 | 10,15 | 0,77 | 1,06 | 3,85 |                                                                                   |    |
| مرتفع | - | 0,00 | 12,99 | 0,77 | 0,83 | 3,85 | الدرجة<br>الكلية للبعد                                                            | 8- |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.5) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تتيح المؤسسة لذوي الخبرة والاختصاص إعطاء دورات تدريبية" يساوي (4.06 من 5) أي أن الوزن النسبي 81%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة "يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية" يساوي (3.73 من 5) أي أن الوزن النسبي 75%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الثالث من المحور المستقل "المعايير المرتبطة بالمدرسين" بلغ (3.85 من 5)، وبانحراف معياري (0.83)، وبوزن نسبي (77%)، مما يدل على أن هذا البعد الثالث من المحور المستقل "المعايير المرتبطة بالمدرسين" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الكلية تسعى جاهدة إلى تدريب وتطوير العاملين من خلال وضع أهداف واضحة ومكتوبة وفقاً لاحتياجات العمل وتقوم الكلية بعمل تقييم سنوي

للموظف بحيث رفع أدائه إلى مستوى رفيع وتحسين وتطوير الموظف من خلال امتلاكهم مهارات واستراتيجيات تدريس حديثة وتدريبهم على ما هو جديد في العملية التعليمية حيث عقدت عدة دورات حديثة من أجل تدريب الموظفين على كيفية تعليم الطلبة في الجانب الإلكتروني بسبب أوضاع الوباء مؤخراً حيث حصلت الكلية على المرتبة الأولى على مستوى الوطن في مجاراتها للتعليم الإلكتروني وتتفق مع دراسة الغامدي 2018.

#### 5.3.1.4 تحليل نتائج البعد الرابع "المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.6).

جدول رقم (5.6): نتائج فقرات البعد الرابع المناهج الدراسية

| م. | الفقرة                                                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| 1- | تجربى الكلية<br>مراجعة<br>للبرامج<br>التربوية<br>والمناهج<br>والخطط في<br>ضوء<br>المستجدات<br>العالمية | 4,09          | 0,81              | 0,82         | 16,95  | 0,00          | 2       | مرتفع          |
| 2- | تحرص<br>المؤسسة<br>على تزويد<br>أعضاء الهيئة<br>التدريسية بما<br>يلزم لتطوير<br>أدائهم<br>التدريسي     | 3,98          | 0,86              | 0,80         | 14,35  | 0,00          | 4       | مرتفع          |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                                                             |    |
|-------|---|------|-------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 3 | 0,00 | 15,77 | 0,81 | 0,83 | 4,03 | تجدد<br>المؤسسة<br>أساليب تقييم<br>أداء أعضاء<br>الهيئة<br>التدريسية بما<br>يتناسب مع<br>متطلبات<br>العصر   | -3 |
| مرتفع | 6 | 0,00 | 9,09  | 0,74 | 0,95 | 3,68 | توفر<br>المؤسسة<br>البعثات<br>الدراسية<br>لموظفيها من<br>أجل تطوير<br>برامجها                               | -4 |
| مرتفع | 1 | 0,00 | 15,77 | 0,82 | 0,89 | 4,11 | تحرص<br>المؤسسة<br>على التعاون<br>مع مؤسسات<br>أخرى محلية<br>وعالمية من<br>أجل تطوير<br>المناهج<br>الدراسية | -5 |
| مرتفع | 5 | 0,00 | 13,15 | 0,79 | 0,90 | 3,94 | تقوم المؤسسة<br>بتشجيع<br>البحث العلمي                                                                      | -6 |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                            |    |
|-------|---|------|-------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------|----|
|       |   |      |       |      |      |      | لدى<br>الموظفين                                                            |    |
|       |   |      |       |      |      |      | توفر<br>المؤسسة<br>التمويل<br>المالي اللازم<br>لإجراء<br>البحوث<br>العلمية | -7 |
| مرتفع | 7 | 0,00 | 7,09  | 0,72 | 1,05 | 3,59 |                                                                            |    |
|       |   |      |       |      |      |      | الدرجة الكلية<br>للبعد                                                     | -8 |
| مرتفع |   | 0,00 | 16,70 | 0,78 | 0,69 | 3,92 |                                                                            |    |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.6) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحرص المؤسسة على التعاون مع مؤسسات أخرى محلية وعالمية من أجل تطوير المناهج الدراسية" يساوي (4.11 من 5) أي أن الوزن النسبي 82%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة توفر المؤسسة التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية" يساوي (3.59 من 5) أي أن الوزن النسبي 72%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الرابع من المحور المستقل "المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية" بلغ (3.92 من 5)، وبانحراف معياري (0.69)، وبوزن نسبي (78%)، مما يدل على أن هذا البعد الرابع من المحور المستقل "المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة ويعزو الباحث التطوير المستمر لدى الكلية بخصوص المناهج الدراسية حيث تقوم الكلية بتطوير خطط اختصاصتها بشكل دوري في كل سنتين على الأقل حيث قامت الكلية باتخاذ قرار بخصوص الخطط الدراسية الكلية بأن تحتوى على مساقات عملية بنسبة لا تقل عن 40% من الخطة وذلك لأن الكلية تحرص على تخريج طلبة قادرين على إنجاز أعمالهم وتطوير أنفسهم بالجانب العملي إضافة إلى الجانب النظري من أجل سباقهم ومجاراتهم لسوق العمل.

### 5.3.2 تحليل نتائج المحور الثاني "الحوكمة الإدارية":

#### 5.3.2.1 تحليل نتائج البعد الأول "الشفافية والوضوح"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول رقم (5.7): نتائج فقرات البعد الأول الشفافية والوضوح

| م. | الفقرة                                                              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| 1- | تطبق المؤسسة كافة جوانب الحوكمة الإدارية في عملياتها                | 3,60          | 0,97              | 0,72         | 7,80   | 0,00          | 7       | مرتفع          |
| 2- | توجد للمؤسسة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها ورسالتها             | 3,96          | 1,01              | 0,79         | 12,00  | 0,00          | 5       | مرتفع          |
| 3- | يوجد للمؤسسة أنظمة ولوائح معلنة تنشر في موقع المؤسسة بشكل واضح وجلي | 4,06          | 0,86              | 0,81         | 15,61  | 0,00          | 4       | مرتفع          |

|            |   |      |       |      |      |      |                                                                        |    |
|------------|---|------|-------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع جداً | 1 | 0,00 | 19,37 | 0,84 | 0,78 | 4,20 | تشمل رؤية المؤسسة كلاً من قيادة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع    | -4 |
| مرتفع      | 3 | 0,00 | 17,95 | 0,83 | 0,81 | 4,15 | تعكس رؤية المؤسسة صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذو العلاقة | -5 |
| مرتفع      | 2 | 0,00 | 19,50 | 0,84 | 0,77 | 4,19 | تعتبر الرؤية الجامعية طموحة وهادفة وقابلة للتحقيق                      | -6 |
| مرتفع      | 6 | 0,00 | 10,91 | 0,78 | 1,05 | 3,91 | يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية ويتم      | -7 |

| الإفصاح عنها |                                                                           |      |      |      |       |      |         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|---------|
| 8-           | تتشر المؤسسة معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية والترقيات بشفافية ووضوح | 3,58 | 1,26 | 0,72 | 5,85  | 0,00 | 8 مرتفع |
| 9-           | الدرجة الكلية للبعد                                                       | 3,96 | 0,73 | 0,79 | 16,54 | 0,00 | مرتفع   |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.7) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تشمل رؤية المؤسسة كلاً من ريادة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع" يساوي (4.20 من 5) أي أن الوزن النسبي 84%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة "تتشر المؤسسة معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية والترقيات بشفافية ووضوح" يساوي (3.58 من 5) أي أن الوزن النسبي 72%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الأول من المحور التابع "الشفافية والوضوح" بلغ (3.96 من 5)، وبانحراف معياري (0.73)، وبوزن نسبي (79%)، مما يدل على أن هذا البعد الأول من المحور التابع "الشفافية والوضوح" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية عينة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من المحاسبة والمساءلة أي أن هناك قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في المؤسسة والذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم كما اتفقت مع دراسة سليم

2014 والتي توصلت الى إن غياب المساءلة سيؤدي إلى عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية وموضوعية على جميع العاملين في الجامعة وطلبتها واختلفت بذلك مع دراسة الدهدار 2018 والذي أكد على عدم وجود آلية واضحة لمساءلة ومحاسبة أصحاب القرار من باب الوضوح والشفافية.

#### 5.3.2.2 تحليل نتائج البعد الثاني "المحاسبة والمساءلة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول رقم (5.8): نتائج فقرات البعد الثاني من المحور الثاني

| م. | الفقرة                                                                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| 1- | يوجد نظام فعال لمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا حول مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية        | 3,53          | 1,14              | 0,71         | 5,84   | 0,00          | 4       | مرتفع          |
| 2- | يعزز النظام من إدراك العاملين في المؤسسة للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها | 3,94          | 0,92              | 0,79         | 12,98  | 0,00          | 1       | مرتفع          |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                                                       |    |
|-------|---|------|-------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 2 | 0,00 | 11,23 | 0,78 | 1,02 | 3,91 | يعتبر نظام<br>المساءلة<br>بشقيه المالي<br>والإداري<br>بالمؤسسة<br>فعال                                | 3- |
| مرتفع | 3 | 0,00 | 6,98  | 0,73 | 1,17 | 3,64 | تطبق<br>إجراءات<br>العقوبات<br>بعدالة على<br>جميع<br>العاملين في<br>المستويات<br>الإدارية<br>المختلفة | 4- |
| مرتفع |   | 0,00 | 10,46 | 0,75 | 0,91 | 3,75 | الدرجة الكلية<br>للبعد                                                                                | 5- |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.8) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يعزز النظام من إدراك العاملين في المؤسسة للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها" يساوي (3.94 من 5) أي أن الوزن النسبي 79%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة "يوجد نظام فعال لمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا حول مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية" يساوي (3.53 من 5) أي أن الوزن النسبي 71%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الثاني من المحور التابع "المحاسبة والمساءلة" بلغ (3.75 من 5)، وبانحراف معياري (0.91)، وبوزن نسبي (75%)، مما يدل على أن هذا البعد الثاني من المحور التابع "المحاسبة والمساءلة" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تقوم بعمل تقييم بشكل دائم من أجل تطوير الموظفين ومحاسبتهم أيضا على تقصيرهم في حال وجود قصور كما أن الكلية أعدت نظام كامل من الحوافز والعقوبات مكتوب وواضح لجميع الموظفين يتم تطبيقه حسب النظام المعمول به في الكلية واتفقت الدراسة مع سليم 2014 بنفس آلية المحاسبة والمساءلة كما اختلفت مع دراسة الدهدار 2018.

### 5.3.2.3 تحليل نتائج البُعد الثالث "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار T لمعرفة مستوى الموافقة والترتيب. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول رقم (5.9): نتائج فقرات البعد الثالث المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

| م. | الفقرة                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | قيمة t | مستوى الدلالة | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|--------------|--------|---------------|---------|----------------|
| 1- | تضع المؤسسة آلية محددة تسهم في تحسين مهارات الخريجين من أجل الحصول على فرص عمل | 4,01          | 0,76              | 0,80         | 16,84  | 0,00          | 4       | مرتفع          |
| 2- | تتميز العمليات وأدوات قياس مؤشرات الأداء بالفعالية؛                            | 3,95          | 0,73              | 0,79         | 16,57  | 0,00          | 5       | مرتفع          |

|       |   |      |       |      |      |      |                                                                                                    |    |
|-------|---|------|-------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|       |   |      |       |      |      |      | وقدرتها على<br>رصد سلوك<br>أخلاقيات<br>المهنة في<br>المؤسسة                                        |    |
| مرتفع | 6 | 0,00 | 11,19 | 0,77 | 0,94 | 3,83 | تخدم<br>المؤسسة<br>المجتمع من<br>خلال تقديم<br>أبحاث علمية<br>تطبيقية لحل<br>مشاكله                | 3- |
| مرتفع | 2 | 0,00 | 16,63 | 0,82 | 0,83 | 4,09 | تقدم إدارة<br>المؤسسة<br>العديد من<br>المنح للطلبة<br>من باب<br>المسؤولية<br>الاجتماعية<br>اتجاههم | 4- |
| مرتفع | 3 | 0,00 | 14,46 | 0,81 | 0,90 | 4,03 | تقوم المؤسسة<br>بعقد العديد<br>من الدورات<br>للعديد من<br>فئات<br>المجتمع<br>(حالات<br>خاصة، أبناء | 5- |

|  |       |   |      |       |      |      |                                                                                                                                      |    |
|--|-------|---|------|-------|------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |       |   |      |       |      |      | الشهداء،<br>أبناء<br>الجرحي) من<br>أجل تطوير<br>قدراتهم                                                                              |    |
|  | مرتفع | 1 | 0,00 | 17,42 | 0,83 | 0,83 | 4,14                                                                                                                                 | -6 |
|  |       |   |      |       |      |      | تقوم إدارة<br>المؤسسة<br>بعقد مؤتمرات<br>وورش عمل<br>تتناول<br>مشاكل البيئة<br>في المجتمع<br>الفلسطيني،<br>والعمل لتقديم<br>حلول لها |    |
|  | مرتفع | - | 0,00 | 19,05 | 0,80 | 0,67 | 4,01                                                                                                                                 | -7 |
|  |       |   |      |       |      |      | الدرجة الكلية<br>للمحور                                                                                                              |    |

يتضح من خلال الجدول رقم (5.9) أعلاه أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تقوم إدارة المؤسسة بعقد مؤتمرات وورش عمل تتناول مشاكل البيئة في المجتمع الفلسطيني، والعمل لتقديم حلول لها" يساوي (4,14 من 5) أي أن الوزن النسبي 83%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويتضح أيضاً أن المتوسط الحسابي للفقرة الأخيرة "تخدم المؤسسة المجتمع من خلال تقديم أبحاث علمية تطبيقية لحل مشاكله" يساوي (3.83 من 5) أي أن الوزن النسبي 77%، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويلاحظ الباحث أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على البعد الثالث من المحور التابع "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل" بلغ (4.01 من 5)، وبانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (80%)، مما يدل على أن هذا البعد الثاني من المحور التابع "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث إلى أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية عينة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل أي أن هناك التزام العاملين الأخلاقي تجاه المنظمة، حيث قام موظفوا الكلية على مدى السنوات الماضية بعمل مبادرات اجتماعية يقوم فيها الموظف بتبرع جزء من راتبه لفترة معينة توضع جميعها في حسابات الطلبة المحتاجون كما أن المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات المهنة لا تقتصر على ذلك بل يجب وضع سياسات واضحة وصريحة من أجل توفير فرص عمل للخريجين حيث إن الكلية بشكل خاص والجامعات بشكل عام لا تستطيع أن تضع آلية محددة تسهم في توفير فرص عمل أو تحسين مهارات الخريجين من أجل الحصول على فرص عمل، رغم المحاولات البسيطة لإدارة الجامعات بتوفير فرص؛ إلا أن الوضع الاقتصادي والسياسي الصعب الذي يعاني منه قطاع غزة يقف حائلاً أمام إدارة الجامعات حيث تواجه تحديات كبيرة جداً بهذا الموضوع، وحسب وجهة نظر الباحث يرى أن كل هذه المحاولات لا ترتقي إلى المستوى المطلوب. وعلى إدارة الكلية بشكل خاص والجامعات بشكل عام أيضاً أن تضع مجموعة كبيرة من القضايا الاجتماعية في الاعتبار، ومصطلح المسؤولية الاجتماعية يشير إلى السياسات والإجراءات والتصرفات الموجهة لدعم رفاهية المجتمع كهدف أساسي.

#### 5.4 اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة:

##### 5.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الجودة الشاملة (المعيار الإداري، المعايير المرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بالمدرسين، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) وتفعيل الحوكمة الإدارية (الشفافية، المحاسبة، المشاركة، القوانين، أخلاقيات العمل، المسؤولية الاجتماعية، وغيرها) من منظور موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول رقم (5.10) يوضح ذلك.

جدول رقم (5.10): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

| مستوى<br>الدلالة<br>(Sig.) | معامل ارتباط<br>بيرسون<br>(R) | الفرضية                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.00                       | **0.72                        | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المعيار الإداري والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.                      |
| 0.00                       | **0.67                        | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المعايير المرتبطة بالطلبة والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.            |
| 0.00                       | **0.77                        | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المعايير المرتبطة بالمدرسين والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.          |
| 0.00                       | **0.79                        | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية والحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.  |
| 0.00                       | **0.75                        | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة من منظور موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من خلال الجدول رقم (5.10) السابق أن معامل الارتباط بين تطبيق معايير الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبين تفعيل الحوكمة الإدارية بلغ (0.75). كما أن قيمة Sig. الاحتمالية أقل من 0.05، وهذا دليل على توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين تطبيق معايير الجودة الشاملة وتفعيل الحوكمة الإدارية من منظور موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

#### 5.4.2 الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة، الدخل.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، ويفرغ من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

5.4.2.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغير الجنس.

جدول رقم (5.11): نتائج اختبار التباين الأحادي "النوع الاجتماعي"

| القيمة<br>Sig الاحتمالية | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات |      | البعد                               |
|--------------------------|------------------|-----------|------|-------------------------------------|
|                          |                  | أنثى      | ذكر  |                                     |
| 0.01                     | 6.86*            | 4.05      | 3.62 | المعيار الإداري                     |
| 0.00                     | 9.18*            | 4.32      | 3.88 | المعايير المرتبطة بالطلبة           |
| 0.03                     | 4.74*            | 4.12      | 3.77 | المعايير المرتبطة بالمدرسين         |
| 0.02                     | 5.28*            | 4.15      | 3.85 | المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية |
| 0.04                     | 8.63*            | 4.16      | 3.78 | جميع الأبعاد معاً                   |

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (5.11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح الإناث، وهذا مؤشر إلى أن فئة الإناث.

#### 5.4.2.2 فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات

المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (5.12): نتائج اختبار التباين الأحادي "المؤهل العلمي"

| القيمة<br>الاحتمالية Sig | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات     |           |         |         | البعد                                        |
|--------------------------|------------------|---------------|-----------|---------|---------|----------------------------------------------|
|                          |                  | دبلوم<br>فأقل | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |                                              |
| 0.41                     | 0.97             | 3.51          | 3.64      | 3.85    | 3.72    | المعيار الإداري                              |
| 0.02                     | 3.48*            | 3.63          | 4.00      | 4.18    | 3.77    | المعايير<br>المرتبطة بالطلبة                 |
| 0.01                     | 4.15*            | 3.36          | 3.85      | 4.08    | 3.71    | المعايير<br>المرتبطة<br>بالمدرسين            |
| 0.19                     | 1.62             | 3.60          | 3.97      | 3.99    | 3.87    | المعايير<br>المرتبطة<br>بالمناهج<br>الدراسية |
| 0.04                     | 2.83*            | 3.52          | 3.87      | 4.03    | 3.77    | جميع الأبعاد<br>معاً                         |

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد (المعيار الإداري، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية)، وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد تعزى إلى المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لباقي الأبعاد والأبعاد مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، وبذلك نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح حملة شهادة الماجستير ويعزو الباحث إلى أن الموظف كلما حصل على مؤهل علمي أعلى كلما تقدم فكرياً وطور نفسه في الجانب العلمي والعملية (أكاديمياً وإدارياً).

**5.4.2.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغير المسمى الوظيفي.**

جدول رقم (5.13): نتائج اختبار التباين الأحادي "المسمى الوظيفي"

| البعد                                        | المتوسطات     |             |                          |       |      |                  | القيمة<br>الاختبار | القيمة<br>الاحتمالية<br>Sig |
|----------------------------------------------|---------------|-------------|--------------------------|-------|------|------------------|--------------------|-----------------------------|
|                                              | مدير<br>دائرة | رئيس<br>قسم | إداري/<br>مساعد<br>إداري | محاسب | أخرى | قيمة<br>الاختبار |                    |                             |
| المعيار<br>الإداري                           | 4.08          | 3.91        | 3.24                     | 4.43  | 3.82 | 6.55*            | 0.00               |                             |
| المعايير<br>المرتبطة<br>بالطلبة              | 4.14          | 4.12        | 3.74                     | 3.83  | 4.05 | 1.91             | 0.111              |                             |
| المعايير<br>المرتبطة<br>بالمدرسين            | 4.15          | 3.99        | 3.54                     | 4.64  | 3.87 | 3.78*            | 0.01               |                             |
| المعايير<br>المرتبطة<br>بالمناهج<br>الدراسية | 4.04          | 4.00        | 3.66                     | 3.46  | 4.07 | 3.28*            | 0.01               |                             |

|      |       |      |      |       |      |      |                      |
|------|-------|------|------|-------|------|------|----------------------|
| 0.00 | 4.28* | 3.95 | 4.09 | 3.544 | 4.01 | 4.10 | جميع الأبعاد<br>معاً |
|------|-------|------|------|-------|------|------|----------------------|

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لبعد (المعايير المرتبطة بالطلبة)، وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه البعد تعزى إلى المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة لباقي الأبعاد والأبعاد مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، وبذلك نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح مدير الدائرة.

**5.4.2.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات**

استجابات المبحوثين منهم حول دور تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (5.14): نتائج اختبار التباين الأحادي "سنوات الخدمة"

| القيمة<br>الاحتمالية Sig | قيمة<br>الاختبار | المتوسطات       |                        |                      |                   | البعد                                  |
|--------------------------|------------------|-----------------|------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------------|
|                          |                  | 15 سنة<br>فأكثر | 10-أقل<br>من 15<br>سنة | 5-أقل من<br>10 سنوات | أقل من 5<br>سنوات |                                        |
| 0.04                     | 2.90*            | 3.59            | 3.53                   | 4.05                 | 3.71              | المعيار الإداري                        |
| 0.03                     | 3.05*            | 3.81            | 3.90                   | 4.28                 | 3.97              | المعايير المرتبطة<br>بالطلبة           |
| 0.00                     | 6.92*            | 3.64            | 3.68                   | 4.34                 | 3.80              | المعايير المرتبطة<br>بالمدرسين         |
| 0.01                     | 3.64*            | 3.92            | 3.66                   | 4.17                 | 3.93              | المعايير المرتبطة<br>بالمناهج الدراسية |

|                   |      |      |      |      |       |      |
|-------------------|------|------|------|------|-------|------|
| جميع الأبعاد معاً | 3.85 | 4.21 | 3.69 | 3.74 | 4.98* | 0.00 |
|-------------------|------|------|------|------|-------|------|

**\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05**

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الفئة 5- أقل من 10 سنوات ويعزو الباحث ذلك إلى أن موظفو الكلية ذوو سنوات الخدمة الأكبر على دراية أكثر من باقي الموظفين وعلى علم بمفاهيم ومبادئ وحيثيات العمل وبالتالي يختلف تقييم واقع تطبيق الجودة والحوكمة عندهم عن غيرهم من نظرائهم.

**5.4.2.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للمتغير المحافظة.**

**جدول رقم (5.15): نتائج اختبار التباين الأحادي "المحافظة"**

| البعد                       | المتوسطات |      |        |         |      | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية Sig |
|-----------------------------|-----------|------|--------|---------|------|---------------|-----------------------|
|                             | الشمال    | غزة  | الوسطى | خانيونس | رفح  |               |                       |
| المعيار الإداري             | 4.09      | 3.52 | 3.88   | 3.98    | 3.97 | 3.26*         | 0.01                  |
| المعايير المرتبطة بالطلبة   | 4.15      | 3.94 | 3.94   | 4.11    | 3.81 | 0.54          | 0.71                  |
| المعايير المرتبطة بالمدرسين | 4.08      | 3.73 | 4.19   | 4.12    | 2.98 | 4.65*         | 0.001                 |
| المعايير المرتبطة           | 4.09      | 3.81 | 4.08   | 4.02    | 4.04 | 1.48          | 0.21                  |

|      |      |      |      |      |      |      |                      |
|------|------|------|------|------|------|------|----------------------|
|      |      |      |      |      |      |      | بالمناهج<br>الدراسية |
| 0.07 | 2.14 | 3.70 | 4.06 | 4.02 | 3.75 | 4.11 | جميع الأبعاد<br>معاً |

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول رقم (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لبعد (المعايير المرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية)، وبذلك يمكن استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه البعدين تعزى إلى المحافظة.

أما بالنسبة لباقي الأبعاد فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، وبذلك نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد تعزى إلى المحافظة، وذلك لصالح الذين يسكنون في محافظة الشمال في بعد المعيار الإداري أما المعايير المرتبطة بالمدرسين كانت لصالح الذين يسكنون في محافظة الوسطى.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### 6 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض نتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال تحليل مجالات وفقرات الدراسة واختبار فرضياتها، كما سيعرض هذا الفصل، في ضوء هذه النتائج، بعض التوصيات التي تساهم في تطبيق التسويق بالمحتوى عبر مواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز الوعي بالعلامة التجارية في المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة، ومن ثم سيقدم الباحث اقتراحاته بشأن الدراسات المستقبلية.

#### 6.1 نتائج الدراسة

مما سبق من تحليل للنتائج واختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة؛ نتلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

##### 6.1.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل "تطبيق معايير الجودة الشاملة":

6.1.1.1 بينت نتائج الدراسة في البُعد المعياري الإداري أن الوزن النسبي لإجابات المبحوثين بلغ (74%)، مما يدل على أن هذا البعد يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

6.1.1.2 أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لإجابات المبحوثين في البُعد الثاني المعايير المرتبطة بالطلبة (80%)، أي يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

6.1.1.3 وتوصلت نتائج الدراسة في بُعد المعايير المرتبطة بالمدرسين إلى أن الوزن النسبي لإجابات المبحوثين (77%)، أي يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

6.1.1.3.1 كما وبلغ الوزن النسبي لإجابات المبحوثين في بُعد المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية (78%)، أي يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

##### 6.1.2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "الحوكمة الإدارية":

6.1.2.1 توصلت نتائج الدراسة في البعد الأول "الشفافية والوضوح" إلى وزن نسبي لإجابات المبحوثين مقداره (79%) وهذا يدل على أنه يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

6.1.2.2 ويحظى البعد الثاني "المحاسبة والمساءلة" بوزن نسبي لإجابات المبحوثين مقداره (75%)، أي بدرجة مرتفعة من الموافقة.

6.1.2.3 وبلغ الوزن النسبي لإجابات المبحوثين في البُعد الثالث "المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل" (80%)، أي بدرجة مرتفعة من الموافقة.

## 6.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

**6.2.1** أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تطبيق معايير الجودة الشاملة (المعيار الإداري، المعايير المرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بالمدرسين، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) وتفعيل الحوكمة (الشفافية والوضوح، المحاسبة والمساءلة، والمسئولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل) من منظور موظفي الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

**6.2.2** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وذلك لصالح الإناث.

**6.2.3** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة لأبعاد (المعيار الإداري، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لباقي الأبعاد (المعايير المرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بالمدرسين) والأبعاد مجتمعة معاً فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح حملة شهادة الماجستير.

**6.2.4** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة لبعد (المعايير المرتبطة بالطلبة)، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. أما بالنسبة لباقي الأبعاد والأبعاد مجتمعة فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد والأبعاد مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح مدير الدائرة.

**6.2.5** أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح الفئة 5-أقل من 10 سنوات.

**6.2.6** أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين منهم حول تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة لأبعاد (المعايير المرتبطة بالطلبة، المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية) تعزى

لمتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لباقي الأبعاد (المعيار الإداري، المعايير المرتبطة بالمدرسين) فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه الأبعاد تعزى إلى المحافظة، وذلك لصالح الذين يسكنون في محافظة الشمال في المعيار الإداري، أما في المعايير المرتبطة بالمدرسين كانت لصالح الذين يسكنون في محافظة الوسطى.

### 6.3 توصيات الدراسة:

من خلال جملة النتائج السابقة يقترح الباحث عدة توصيات، تم تصنيفها حسب متغيرات الدراسة كالتالي:

#### 6.3.1 توصيات متعلقة بمعايير الجودة الشاملة:

- 6.3.1.1 ضرورة تبني المؤسسة لاستراتيجية تطبيق معايير الجودة الشاملة، من خلال تطبيق المفهوم الشامل لهذه الاستراتيجية، بكل مراحلها وأدواته لأن تبني هذا المفهوم يمثل تحولاً جذرياً في إدارة الكلية من الاتجاه التقليدي إلى الاتجاه الحديث.
- 6.3.1.2 العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين بالكلية.
- 6.3.1.3 دراسة وتحليل فئات الجمهور المستهدف والتعرف على احتياجاته ومتطلباته.
- 6.3.1.4 تخصيص فريق كفؤ وقادر على تطبيق كامل المعايير اللازمة وتحقيق الإبداع في الشكل والمضمون ومُؤاكِب بصورة مستمرة لآخر الدراسات الحديثة الخاصة بالجودة.
- 6.3.1.5 تركيز الجهود على جودة المنتج من خطط أكاديمية لجميع التخصصات وتطويرها لمطابقة معايير الجودة وتقديم محتوى أكثر عمقاً وجاذبيةً في تزايد الجامعات والكليات وتنافسها.
- 6.3.1.6 تركيز الجهود على جودة التعليم لدى الطلبة والسير بهم نحو العالمية.
- 6.3.1.7 الابتعاد قدر الإمكان عن تكرار ونسخ محتوى المنافسين.
- 6.3.1.8 التنويع في الاختصاصات ومضامينها بحيث تتبع معايير الجودة العالمية وليست المحلية فقط.
- 6.3.1.9 التشبيك مع مؤسسات تعليم عالي عالمية للاستفادة من الخبرات الدولية لنقل الطلبة نقلة نوعية في التعلم المحلي إلى دول العالم الخارجي.

## 6.3.2 توصيات متعلقة بالحوكمة الإدارية:

6.3.2.1 ضرورة مراعاة المبادئ والتوجهات العالمية في حاكمية الجامعات والاستفادة من

التجارب الناجحة لكل جامعة.

6.3.2.2 تحسين وتدريب الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي حتى تكون قادرة على تطوير

المناهج الدراسية والخطط بما يتوافق مع حاجة السوق ومتطلباته.

6.3.2.3 التركيز على الطلبة وتمكينهم من المهارات والمعارف والخبرات التي يطلبها السوق

للحصول على العمل المناسب للحد من البطالة في أوساط الخريجين وبالتالي يتحسن

الأداء الجامعي.

6.3.2.4 مشاركة اصحاب المصالح في القرارات المهمة وصياغة نظام يؤمن لهم حق التصويت

على انتخاب رئيس الجامعة للجامعات مع ضرورة تجنب الارتجالية في حل المشاكل

ووضع حد للمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.

6.3.2.5 توعية أعضاء مجالس إدارة الجامعات بأهمية الحوكمة الإدارية للمؤسسات من خلال

دورات تدريبية خاصة وورش عمل بهذا الصدد وعمل برامج توعية للعاملين والطلبة.

6.3.2.6 تشكيل لجان خاصة بالحوكمة الإدارية لمراجعة أنظمتها، مع ضرورة وضع أنظمة

تتماشى مع حقوق الطلبة والعاملين.

6.3.2.7 ضرورة مراعاة المبادئ والتوجهات العالمية في حاكمية الجامعات والاستفادة من

التجارب الناجحة لكل جامعة محلية أو دولية.

6.3.2.8 منح المجالس الإدارية المختلفة بالجامعات مزيداً من الاستقلالية والحرية حتى يشعروا

أنهم اصحاب القرار.

6.3.2.9 ترسيخ مبدأ الشفافية وذلك بإلزام القائمين على العمل التنفيذي بالمجالس المختلفة

بالجامعات على نشر وعرض كافة التفاصيل لعمليات تنفيذ المشروعات الخاصة

بمجالسهم وإداراتهم وأقسامهم.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

#### أولاً: المراجع العربية:

- المفيز (2020) "تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية".
- إبراهيم وميكائيل وآخرون (2020) "الانتقال المعرفي وأثره على الإنتاج البحثي في ضوء إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية الماليزية-ماليزيا".
- غوانمة (2018) "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها" مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية 9.26 (2019)
- الزاكي وآخرون (2019) مواصفات المعلم القدوة ودوره في التعليم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة.
- زاهر (2019) دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقويم جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة تشرين).
- محفوظ (2019) (تشخيص معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة نوروز/دهوك) دراسة استطلاعية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز.
- الملاحى، ونشوان (2018) درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج كلية التدريب بأكاديمية الشرطة اليمنية ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2018.
- الكسر (2018) "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض)". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية.
- محروس (2016) تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية-جامعة عين شمس: تصور مقترح.
- الدهدار & الفرا (2017) واقع الحوكمة في الجامعات الفلسطينية.

- حلاوة وآخرون (2012): " واقع الحوكمة في جامعة القدس، بحث منشور، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة"، دائرة العلوم التنموية، القدس، فلسطين.
- حسين (2005): "الاعتماد وضمان الجودة في التعليم"، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .
- الفراء (2013): "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، والتي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية.
- الاغا (2010) "استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي"، جامعة الأزهر.
- ناصر الدين (2012): "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط، من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- مخيمر (2005): "الطريق إلى الجودة والاعتماد في الجامعات العربية"، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي "تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد"، جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي.
- عبد المطلب (2004): "قراءة في قانون تنظيم الجامعات المصرية رقم (49) لسنة 1972، كمدخل لتطوير التعليم الجامعي في مصر والوطن العربي.
- عبد الوهاب (2008): "مفهوم التمكين، في الموسوعة العربية للمجتمع المدني"، تحرير أماني قنديل، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- عبد الكريم (2006): "المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة"، المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي".
- عزايي أكرم (2011): "دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة نظم المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر.

- عزمي (2008): "فعالية الحكم الراشد (الحوكمة) في تفعيل الشركات" المؤتمر العلمي الأول حول "حوكمة الشركات" دورها في الإصلاح الاقتصادي.
- عزي (2007): "الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات"، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- عوض (2014): "رئيس الإحصاء الفلسطيني، تستعرض أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال الأرقام والحقائق الإحصائية".
- الغابي (2005): "صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Psomas, E., & Antony, J. (2017). Total quality management elements and results in higher education institutions. Quality Assurance in Education.
- Androniceanu, A. (2017). The three-dimensional approach of Total Quality Management, an essential strategic option for business excellence. Amfiteatru Economic, 19(44), 61-78.
- Honarpour, A., Jusoh, A., & Md Nor, K. (2018). Total quality management, knowledge management, and innovation: an empirical study in R&D units. Total Quality Management & Business Excellence, 29(7-8), 798-816.
- Iyer, V. G. (2018, May). Study of Reciprocal Accountability and Total Quality Management in Education Sector and Its Ideal Implementation Towards Sustainable Development. In 2018 2nd International Conference on Applied Mathematics, Modelling and Statistics Application (AMMSA 2018). Atlantis Press.
- Ravindran, N., & Kamaravel, R. K. (2016). Total quality management in education: Prospects, issues and challenges. Shanlax Int. J. Educ, 4(2), 58-65.
- Hatamleh, A. M., & Salameh, K. M. (2017). The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders. Journal of Educational and Psychological Studies [JEPS], 11(1), 102-122.
- Gornitzka, Å. (2017). The European Governance of Education Policy: Crises, Collisions and Sectoral Defence. Higher Education in Austerity Europe.

- Balasubramanian, A., & Govindaraju, P. (2012). Institutional preparedness for e-governance in Indian Affiliating Universities-A study on teaching faculties perspective. *Int J Inform Technol Comput Sci*, 6, 42-6.
- Alamgir, M, (2007) «Corporate Governance: A Risk Perspective», paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development. A Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, Cairo, p:03.
- Allen, D. & Fifield, N. (1999) "The National Institute of Standards and Technology; NIST, 2015 "Re-engineering change in higher
- Anninos, Loukas N. (2007): "University Performance Evaluation Approaches: The Case of Ranking Systems", LUND UNIVERSITY, Campus Heisenberg.
- Archambeault d. (2000), the relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent financial, a dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in the University of Alabama, Unpublished.
- Archambeault d. (2000): "the relation between Corporate Governance Strength and Fraudulent financial, a dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in the University of Alabama, Unpublished.
- Braendle U.C., Kostyuk A., (2007): "Corporate Governance: Does it matter nowadays? In: Kostyuk A., Braendle U., Apreda R., 2007. Corporate Governance. Virtus InterpressSumy, Ukraine.
- charles the governance of privacy (2006): policy instruments in global perspective, Year of Publication, Place Published Cambridge, Mass.
- Chitra sriyani de Silva Loku Waduge (2011), Gvernance and Performance, an Empirical study of Australian Universities, Thesis Doctor, Victoria University, Melbourne, Faculty of Business and Law.
- Chitra sriyani de Silva Loku Waduge (2011): "Gvernance and performance, an empirical study of australian universities, Thesis Doctor, Victoria University, Melbourne, Faculty of Business and Law.
- Collier, Denise Lon, (2001). A systems Approach to School Improvement: The Identification and Prioritization of Core Educational Processes Using the Baldrige Quality Criteria as an Improvement
- Corcoran & Suzanne. (2004): "Duty, Discretion and Conflict: University Governance and the Legal Obligations of University Boards. Australian Universities' Review, 46 (2) p30-37.
- Da Hsuan Feng, Further analyses of the recent ranking by Shanghai Jiao tong University, The University of Texas at Dallas, united states, 2005, p.2.
- Deboer, Harry; Huisman, Jeroen; Meister-Scheytt Claudia. (2010): "Supervision in "Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35 (3) p317-333 .

- Dey aiyesha, (2005), Corporate governance and financial reporting Credibility, A dissertation for the degree of doctor of philosophy in the University of northwestern, unpublished.
- Dey aiyesha, (2005): "corporate governance and financial reporting Credibility, a dissertation for the degree of doctor of philosophy in the University of northwestern, unpublished.
- Dey aiyesha, (2005): "corporate governance and financial reporting Credibility, a dissertation for the degree of doctor of philosophy in the University of northwestern, unpublished.
- Ecosid (1999): « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, p18
- Fairbanks, Jenille, (2005): Transparency in The Government Communication Process: The Perspective of Government Communicators, a Master Thesis, Brigham Young University.
- Farid et.al (2008): " Using E-Balanced Scorecard in Managing the Performance of Academicians " Pacific Asia Conference on Information System (PACIS) on July 3-7 2008 in Suzhou, China.
- Framework for High-Performance Schools, Ph.D. Dissertation, Published by Internet, The University of Texas at Austen.
- Gasman & Marybeth. (2010): "Five Lessons for Campus Leaders: Academic Freedom, Shared Governance, and Tenure at an Historically Black University. Change: The Magazine of Higher Learning, 42 (6) p54-57 .
- Gilbert, James P.; Alon, Ilan and Drtina, Ralph (2007): "Using the balanced scorecard for value congruence in an MBA educational setting", SAM Advanced Management Journal, Jan.
- Gopalsamy, N. (1998): "Corporate Governance: The New Paradigm, 1st Edition, Wheeler Publishing
- GOVERNANCE AND PERFORMANCE (2011): AN EMPIRICAL STUDY OF AUSTRALIAN UNIVERSITIES, CHITRA SRIAYANI DE SILVA LOKU WADUGE, M. Com, Grad. Dip (Business Management), B.Sc. (Business Admin) Hons., Thesis submitted in fulfilment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy, School of Law, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne, March.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- <https://mawdoo3.com>
- <http://hdl.handle.net/20.500.12358/24270>
- <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4253>
- [Cattrysse, Jan., \(2005\): "Reflection on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor", www.ssrn.com](https://www.ssrn.com)
- <http://.google.com/eg/search?sourceid=navclient&ie=UTF8&rlz=1T%80%99+RIGHT3.1/4/2010,p.1>
- <http://cmimarseille.org/index.php>
- <http://karimbenkahla.over-blog.com/article-110981497.html>
- <http://vb.mediu.edu.my/showthread.php?t=13461>
- [http://www.saacb.ps/EFQM\\_Tuto.aspx](http://www.saacb.ps/EFQM_Tuto.aspx)
- [/ http://www.shatharat.net](http://www.shatharat.net)
- [http://www.ucas.edu.ps/aboutcollege/origin\\_and\\_evolution.aspx](http://www.ucas.edu.ps/aboutcollege/origin_and_evolution.aspx)
- <http://www.wafa.ps/arabic/index.php?action=detail&id=18092>
- باكير، عايدة، (2011)، تطور دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المسؤولية المجتمعية والاتجاهات العالمية الحديثة، جامعة الاقصى
- [http://www.qou.edu/arabic/conferences/socialResponsibilityConf/dr\\_ayddaBakeer.pdf](http://www.qou.edu/arabic/conferences/socialResponsibilityConf/dr_ayddaBakeer.pdf)
- الحاج، عارف، 2012، الحوكمة المؤسسية في الجامعات اليمنية، جامعة صنعاء، اليمن،
- [WWW.felixnews.com/news/-17574.html](http://WWW.felixnews.com/news/-17574.html)
- الحجار، رائد حسين (2004) تقييم الأداء الجامعي من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الاقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة "
- [http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsamagazine/eight\\_2/6.pdf](http://www.alaqsa.edu.ps/ar/aqsamagazine/eight_2/6.pdf)
- حول حوكمة الجامعات الفلسطينية بالمقارنة بالجامعات العربية،
- <http://www.Samisadder.info/wp-Content/uploads/2012/11/word-pank.png>
- دراسة البنك الدولي (2012) حول حوكمة الجامعات الفلسطينية بالمقارنة بالجامعات العربية،
- <http://www.Samisadder.info/wp-Content/uploads/2012/11/word-pank.png>
- دراسة البنك الدولي (2012): الجامعات من منظور شفاف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، خارطة طريق لتحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مرسيليا، 31 مايو/ أيار، 2010
- [WWW.albankalwli.org](http://WWW.albankalwli.org)
- سعيد، اسامة، العلاقة بين حوكمة الشركات وتقييم الأداء، 2010، مقال منشور على موقع
- <http://oossaa33.blogspot.com>

- الشيخة، عدنان بن عبد الله (2012): حوكمة الجامعات وتحولها إلى مؤسسات لا تهدف للربحية، مجلة الاقتصادية [http://www.aleqt.com/2012/04/07/article\\_644180.html](http://www.aleqt.com/2012/04/07/article_644180.html)
- عباس، محمد (2014)، [http://www.aleqt.com/2007/02/02/article\\_7776.html](http://www.aleqt.com/2007/02/02/article_7776.html)
- عزت أحمد (2012) مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها قضايا وإصدارات حقوق الانسان، مؤسسة حرية الفكر والتعبير <http://old.qadaya.node/3068>
- علي محمود، محسن ناصر، دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة، سورية. [www.nazaha.iq/search\\_web/muhasbe/6](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/6)
- فاضل&الهباش، 2012: د. فيصل بن منصور الفاضل، تعزيز مستوى النزاهة والشفافية والمساءلة في الجامعات <http://www.alriyadh.com/738432> الخميس 3 رجب 1433 هـ - 24 مايو 2012م - العدد 16040.
- القضاة، عبد الله محمد، (2012)، حوكمة الجامعات الاردنية مدخل لاصلاحها، تاريخ النشر: <http://www.alrai.com/article/505701.html> 2012/04/13
- كاظم حبيب، دور الجامعات في البحث والتطوير، تاريخ المقال <http://www.alriadah.com>، 2010/12/31
- كريم بن كحلة <http://karimbenkahla.over-blog.com/article-110981497.html>
- مقال أدريانا جاراميلو تاريخ النشر الجمعة 2012/24/02، أداة قياس جديدة تساعد الجامعات على تقييم أدائها <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/ar/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves>
- موقع الجامعة الإسلامية <http://www.iugaza.edu.ps/Default.aspx?tabid=11360>
- موقع الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية <http://www.ucc.edu.ps>
- موقع جامعة الأزهر <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/Message.asp>
- موقع جامعة الأقصى <http://www.alaqsa.edu.ps>
- موقع جامعة فلسطين. <http://up.edu.ps/ar/University>
- موقع كلية فلسطين التقنية [http://www.ptcdb.edu.ps/ar/about\\_ptcdb](http://www.ptcdb.edu.ps/ar/about_ptcdb)

الملاحق

## الملاحق

### ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

| م.  | الاسم                  | طبيعة العمل                      |
|-----|------------------------|----------------------------------|
| 1.  | د. مروان حمودة الدهدار | الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية |
| 2.  | د. بسام الأغا          | الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية |
| 3.  | د. محمد أبو رحمة       | جامعة الإسراء                    |
| 4.  | د. سمر عطا الله        | جامعة الإسراء                    |
| 5.  | د. رأفت الهور          | جامعة الإسراء                    |
| 6.  | د. أحمد شرف            | جامعة الإسراء                    |
| 7.  | د. علاء العكش          | الجامعة الإسلامية                |
| 8.  | د. نبيل اللوح          | الجامعة الإسلامية                |
| 9.  | د. خليل ماضي           | الجامعة الإسلامية                |
| 10. | د. منصور منصور         | الجامعة الإسلامية                |
| 11. | د. حسام النفار         | الجامعة الإسلامية                |
| 12. | د. صديق نصار           | الجامعة الإسلامية                |
| 13. | د. بلال البشيتي        | الجامعة الإسلامية                |

ملحق (2): الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تخصص إدارة الأعمال

الأخ/ ت الكريم/ ة .....  
المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/تعبئة استبانة لدراسة ماجستير

يقوم الباحث بدراسة حول "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية بغزة، وكلّي أمل بالله أولاً ثم بسيادتكم منحي جزءاً من وقتكم الثمين بتعبئة الاستبانة المرفقة، وإعطائها اهتمامكم؛ لما لذلك من تأثير ومردود إيجابي في إنجاح هذه الدراسة، لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنّ إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،

الباحث

عبد الله حمزة علي عبيد

جوال: 0597400404

## أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل العلمي: ☐ دكتوراه ☐ ماجستير
- ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فأقل
3. المسمى الوظيفي: ☐ مدير دائرة ☐ منسق / مدير مشروع
- ☐ رئيس قسم ☐ إداري / مساعد إداري
- ☐ محاسب ☐ أخرى: حدد.....
4. سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات
- ☐ 10-15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
5. المحافظة ☐ الشمال ☐ غزة ☐ الوسطى ☐ خان يونس ☐ رفح

## ثانياً: تطبيق معايير الجودة الشاملة

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة التي تعملون بها وأمام كل منها مقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث والتوافر من (1) لا أوافق بشدة، والذي يعني عدم الحدوث أو التطبيق إلى رقم (5) موافق بشدة، والذي يعني أنَّ المفهوم مؤكد الحدوث، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة عند الرقم الذي يوافق رأيكم.

| م                      | الفقرة                                                                                | لا أوافق بشدة (1) | لا أوافق (2) | محايد (3) | أوافق (4) | أوافق بشدة (5) |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| <b>المعيار الإداري</b> |                                                                                       |                   |              |           |           |                |
| 1.                     | تقوم إدارة المؤسسة بتوزيع نشرات دورية تتضمن التعريف بمعايير الجودة الشاملة            |                   |              |           |           |                |
| 2.                     | تمتلك الإدارة خطة شاملة ومكتوبة لتعريف العاملين بمبدأ الجودة الشاملة                  |                   |              |           |           |                |
| 3.                     | تقوم الإدارة بتجديد وتطوير الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة |                   |              |           |           |                |
| 4.                     | تقوم الإدارة بتجديد وتطوير نظام الحوافز ليتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة                |                   |              |           |           |                |
| 5.                     | تزود إدارة المؤسسة الموظفين بدليل يحدد بوضوح الوصف الوظيفي لكل وظيفة                  |                   |              |           |           |                |
| 6.                     | تشجع وتهتم إدارة المؤسسة في النواحي الانسانية في الادارة والتوجيه للموظفين            |                   |              |           |           |                |

| م                                          | الفقرة                                                                                         | لا أوافق بشدة (1) | لا أوافق (2) | محايد (3) | أوافق (4) | أوافق بشدة (5) |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| 7.                                         | تحدد المؤسسة لوائح تحديد المهام والمسؤوليات معتمدة على مبدأ تفويض السلطات لرؤساء الأقسام       |                   |              |           |           |                |
| 8.                                         | توفر المؤسسة تجهيزات وقاعات ومستلزمات تقنية وأجهزة مناسبة للعمل                                |                   |              |           |           |                |
| 9.                                         | تهيئ المؤسسة مناخاً يسوده التعاون والمشاركة والثقة بالنفس                                      |                   |              |           |           |                |
| 10.                                        | تهتم المؤسسة بالمستجدات الإدارية كما تستخدم النقد البناء كنهج إداري                            |                   |              |           |           |                |
| 11.                                        | تهتم المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من خلال منح المكافآت والجازات                     |                   |              |           |           |                |
| <b>المعايير المرتبطة بالطلبة</b>           |                                                                                                |                   |              |           |           |                |
| 1.                                         | تنتهج المؤسسة مبدأ التحسين والتطوير المستمر لعمليات التعليم والتعلم                            |                   |              |           |           |                |
| 2.                                         | يتم التواصل مع المستفيدين من المؤسسة لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة                     |                   |              |           |           |                |
| 3.                                         | تعقد الإدارة العليا بالمؤسسة اجتماعات مع عموم الطلبة لتحديد فجوات ضعف المخرجات والعمل على حلها |                   |              |           |           |                |
| 4.                                         | تقوم المؤسسة بتقييم الخطط الدراسية لمعرفة مدى ملاءمتها لحاجة سوق العمل                         |                   |              |           |           |                |
| 5.                                         | تقوم إدارة المؤسسة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات الطالب                          |                   |              |           |           |                |
| 6.                                         | تقوم الإدارة بمتابعة شكاوى الطلبة وتقديم الحلول لها                                            |                   |              |           |           |                |
| <b>المعايير المرتبطة بالمدرسين</b>         |                                                                                                |                   |              |           |           |                |
| 1.                                         | تستخدم المؤسسة أدوات مناسبة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين                               |                   |              |           |           |                |
| 2.                                         | تنظم المؤسسة برامج تدريب قبل الخدمة لجميع الموظفين لمواكبة متطلبات العملية الإدارية            |                   |              |           |           |                |
| 3.                                         | يتم تدريب جميع الموظفين بهدف رفع كفاءة أدائهم                                                  |                   |              |           |           |                |
| 4.                                         | تتيح المؤسسة لذوي الخبرة والاختصاص إعطاء دورات تدريبية                                         |                   |              |           |           |                |
| 5.                                         | تتبنى المؤسسة طرق قياس موضوعية لتقويم أداء الموظفين فيها                                       |                   |              |           |           |                |
| 6.                                         | يتم الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين في صياغة خطط المؤسسة ورسم برامجها المستقبلية        |                   |              |           |           |                |
| 7.                                         | تراعي المؤسسة كفاءة الموظف عند تكليفه لتنفيذ مهام إدارية جديدة                                 |                   |              |           |           |                |
| <b>المعايير المرتبطة بالمناهج الدراسية</b> |                                                                                                |                   |              |           |           |                |
| 1.                                         | تجرى المؤسسة مراجعة للبرامج التربوية والمناهج والخطط في ضوء المستجدات العالمية                 |                   |              |           |           |                |

| م  | الفقرة                                                                              | لا أوافق بشدة (1) | لا أوافق (2) | محايد (3) | أوافق (4) | أوافق بشدة (5) |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| 2. | تحرص المؤسسة على تزويد أعضاء الهيئة التدريسية بما يلزم لتطوير أدائهم التدريسي       |                   |              |           |           |                |
| 3. | تجدد المؤسسة أساليب تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بما يتناسب مع متطلبات العصر   |                   |              |           |           |                |
| 4. | توفر المؤسسة البعثات الدراسية لموظفيها من أجل تطوير برامجها                         |                   |              |           |           |                |
| 5. | تحرص المؤسسة على التعاون مع مؤسسات أخرى محلية وعالمية من أجل تطوير المناهج الدراسية |                   |              |           |           |                |
| 6. | تقوم المؤسسة بتشجيع البحث العلمي لدى الموظفين                                       |                   |              |           |           |                |
| 7. | توفر المؤسسة التمويل المالي اللازم لإجراء البحوث العلمية                            |                   |              |           |           |                |

### ثالثاً: الحوكمة الإدارية

فيما يلي قائمة تضم مجموعة من العبارات تختص بالحوكمة الإدارية بالمؤسسة التي تعملون بها، وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة من (1) لا أوافق بشدة إلى رقم (5) موافق بشدة، يرجى وضع علامة صح أمام كل عبارة بما يوافق ويمثل رأيكم.

| م                         | الفقرة                                                                         | لا أوافق بشدة (1) | لا أوافق (2) | محايد (3) | أوافق (4) | أوافق بشدة (5) |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| <b>الشفافية والوضوح</b>   |                                                                                |                   |              |           |           |                |
| 1.                        | تطبق المؤسسة كافة جوانب الحوكمة الإدارية في عملياتها                           |                   |              |           |           |                |
| 2.                        | توجد للمؤسسة رؤية مستقبلية تعكس قيمها وفلسفتها ورسالتها                        |                   |              |           |           |                |
| 3.                        | يوجد للمؤسسة أنظمة ولوائح معلنه تنشر في موقع المؤسسة بشكل واضح وجلي            |                   |              |           |           |                |
| 4.                        | تشمل رؤية المؤسسة كلاً من ريادة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع            |                   |              |           |           |                |
| 5.                        | تعكس رؤية المؤسسة صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الأطراف ذو العلاقة         |                   |              |           |           |                |
| 6.                        | تعتبر الرؤية الجامعية طموحة وهادفة وقابلة للتحقيق                              |                   |              |           |           |                |
| 7.                        | يتميز نظام المراجعة لعمليات وتصرفات الإدارة العليا بالفعالية ويتم الإفصاح عنها |                   |              |           |           |                |
| 8.                        | تنشر المؤسسة معايير اختيار أصحاب المناصب الإدارية والترقيات بشفافية ووضوح      |                   |              |           |           |                |
| <b>المحاسبة والمساءلة</b> |                                                                                |                   |              |           |           |                |

| م                                           | الفقرة                                                                                                                    | لا أوافق بشدة (1) | لا أوافق (2) | محايد (3) | أوافق (4) | أوافق بشدة (5) |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|-----------|-----------|----------------|
| <b>الشفافية والوضوح</b>                     |                                                                                                                           |                   |              |           |           |                |
| 1.                                          | يوجد نظام فعال لمحاسبة ومساءلة الإدارة العليا حول مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية                                            |                   |              |           |           |                |
| 2.                                          | يعزز النظام من إدراك العاملين في المؤسسة للقواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها                                     |                   |              |           |           |                |
| 3.                                          | يعتبر نظام المساءلة بشقيه المالي والإداري بالمؤسسة فعال                                                                   |                   |              |           |           |                |
| 4.                                          | تطبق إجراءات العقوبات بعدالة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة                                             |                   |              |           |           |                |
| <b>المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل</b> |                                                                                                                           |                   |              |           |           |                |
| 1.                                          | تضع المؤسسة آلية محددة تسهم في تحسين مهارات الخريجين من أجل الحصول على فرص عمل                                            |                   |              |           |           |                |
| 2.                                          | تتميز العمليات وأدوات قياس مؤشرات الأداء بالفعالية؛ وقدرتها على رصد سلوك أخلاقيات المهنة في المؤسسة                       |                   |              |           |           |                |
| 3.                                          | تخدم المؤسسة المجتمع من خلال تقديم أبحاث علمية تطبيقية لحل مشاكله                                                         |                   |              |           |           |                |
| 4.                                          | تقدم إدارة المؤسسة العديد من المنح للطلبة من باب المسؤولية الاجتماعية اتجاههم                                             |                   |              |           |           |                |
| 5.                                          | تقوم المؤسسة بعقد العديد من الدورات للعديد من فئات المجتمع (حالات خاصة، أبناء الشهداء، أبناء الجرحى) من أجل تطوير قدراتهم |                   |              |           |           |                |
| 6.                                          | تقوم إدارة المؤسسة بعقد مؤتمرات وورش عمل تتناول مشاكل البيئة في المجتمع الفلسطيني، والعمل لتقديم حلول لها                 |                   |              |           |           |                |

### شكراً لحسن تعاونكم

الباحث

عبد الله حمزة علي عبيد

جوال: 0597400404

تم بحمد الله،