

2019

استراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي- جامعات لبنان أنموذجا

Salem Yakan

Jinan University, salem.yakan@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinar>



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Recommended Citation

Yakan, Salem (2019) "استراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي- جامعات لبنان أنموذجا", *الجنان Al Jinan*: Vol. 12 , Article 14.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinar/vol12/iss1/14>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *الجنان Al Jinan* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

أ. سالم يكن

طالب مرحلة الدكتوراه - إدارة أعمال - جامعة الجنان

إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي - جامعات لبنان نموذجاً

DOI: 10.33986/0522-000-012-014

ملخص الدراسة :

إنّ الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على أهميّة إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة وأثرها في تطوير نظام التعليم العالي في لبنان، وقد تمّ أخذ عيّنة الدراسة من لبنان، وشملت ١٧١ مشاركاً، توزعوا على الشكل الآتي: عمداء الكليات، أعضاء هيئة تدريس، مديرو أقسام. هذه الدراسة لُخصّت وأظهرت أهميّة تطبيقات وإستراتيجيات الإدارة الحديثة من (التخطيط الإستراتيجي، الجودة الشاملة، المراجعة الداخلية، الأساليب القيادية والموارد البشرية)، وكيفية تطبيق هذه الإستراتيجيات في رفع أداء مؤسسات التعليم العالي في لبنان من الجوانب كافة. كما حدّدت الدراسة بعض المشكلات التي تعانيها مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المشاركين، ومنها: غياب التخطيط الإستراتيجي، غياب أساليب القيادة الفعالة، ضعف إدارة الموارد البشرية، غياب المراجعة الداخلية، وكذلك ضعف وحدة الجودة الشاملة. كما أعطت الدراسة بعض التوصيات لتعزيز استخدام إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة لتطوير نظام التعليم العالي، ومنها: وضع خطة إستراتيجية شاملة لمؤسسات التعليم العالي، تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ودعم التدريب والتطوير وبرامج قياس الأداء والتحفيز، إنشاء وحدة المراجعة الداخلية وتفعيل دورها لتقليل الأخطار المحتملة واقتناص فرص تحسين الأداء، تفعيل دور الجودة الشاملة وتطبيق أساليب القيادة الحديثة.

الكلمات الرئيسية :

إستراتيجيات الإدارة الحديثة، التعليم العالي، الجامعات اللبنانية.

Abstract:

The objective of this study is to highlight the importance of Modern Management Strategies and their impact on education in Lebanese universities. The study included 171 participants who work as deans, faculty members and heads of departments of Lebanese universities. This study summarized the importance of Modern Management Strategies like (Strategic Planning, Internal Audit, Total Quality Management, Leadership Styles and Human Resources Management) and how such strategies help in improving the Lebanese higher education's performance by focusing on its system's development.

The study also identified some challenges and weaknesses that universities face like: lack of strategic planning, lack of total quality management, absence of internal audit, lack of HR role and lack of effective leadership. Furthermore, the study included some recommendations to enhance the use of modern management strategies and their applications for the development of the Lebanese higher education system, including: developing a comprehensive strategic plan for higher education institutions, activating human resource management, supporting programs related to training, leadership development, and performance incentives, establishing internal audit unit and implementing its role in reducing potential risks, capturing opportunities for improvement and applying quality control measures.

Keywords: *Modern Management Strategies, Higher Education, Lebanese Universities*

المقدمة :

دخلت الإدارة الحديثة في العديد من القطاعات، لتساهم بشكل فعال في نهضتها وتتميتها وزيادة العائد على الاستثمار فيها. وقد أعطت المنظمات الوقت الكافي لتطبيق الإستراتيجيات الناجحة في الإدارة الحديثة كي تعكس بشكل مباشر ودقيق على أدائها وعلى تطوير بيئتها الداخلية، ولا سيما نظامها الإداري والتشغيلي. ومما لا شك فيه أن القطاع التربوي بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص، هو أحد هذه القطاعات التي يجب التركيز عليها بشكل كبير والعمل على إدخال إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة عليه؛ حتى ينتج عنه مخرجات عالية من حيث جودة التعليم المتمثلة ب: جودة المناهج المقدمة، جودة وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، جودة الخدمة المقدمة، جودة وكفاءة المخرجات الطلابية المتمثلة في الخريجين الذين يسعون إلى

التميز في سوق العمل. وإن التعليم العالي في لبنان يعاني بشكل كبير من أساليب الإدارة البدائية المتبعة في بعض الجامعات القديمة والحديثة، وللحفاظ على الإرث الثقافي لكل صرح علمي بحجم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، يجب أن يتم اعتماد أساليب إدارية حديثة تعزز من جودة نظام التعليم العالي، وتسعى إلى تطويره والحفاظ على استدامته، وليس فقط استمراريته. لقد تزايد الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة، سواء ببرامجه ومدخلاته أو عملياته ومخرجاته، أو بأهمية مواءمته سوق العمل ومتطلباته، حيث إن بقاء الجامعات في ممارسة أدوارها مرهون بتطوير أدائها وفقاً للنمو السريع في مجالات المعرفة والثورة التقنية والمعلوماتية. فأصبحت قضية تطوير التعليم العالي وتحسين مستواه ورفع كفايته والتحكم في كلفته وحسن استثماره، من القضايا الرئيسة المثارة استجابة لتحديات هذا التغير، وقضية تطوير التعليم العالي ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرأته وكفايته (ويج والبا، ٢٠١٢).

ويسعى التعليم العالي إلى تطوير كفاءته الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع. وتعتمد كفاءة التعليم العالي على ما يحققه من منجزات علمية، وما يحققه المتخرجون من مهارات تساعد على تنمية المؤسسات الإنتاجية في المجتمع، وعلى ما يحققه التعليم العالي من تحديث مستمر في برامجه وتخصصاته فيما يتلاءم مع التطورات العلمية والتقنية العالمية لاستزراع تقنية محلية تساعد على وضع المجتمع في عصر المعلومات (المنيع، ٢٠٠٢).

والجامعات بوصفها إحدى المؤسسات التعليمية، يتطلب وضعها ومكانها ورسالتها أن يكون لها دور القدوة والريادة في الأخذ بعمليات التطوير والتحديث؛ نظراً لما تقوم به من دور كبير تجاه المجتمع. حيث تعد الجامعات بأدوارها المتنوعة ومهامها العديدة أساساً لتطوير التعليم بمختلف مراحلها، ومن هنا ينبغي على الجامعات بوصفها مؤسسات تعليمية، أن تأخذ بكل المقومات لملاحقة متغيرات المستقبل ومسيرة تطوراتها، ومن ثم يصبح من الضروري العمل الدائم على تطوير الجامعات لتخريج أجيال تتحمل المسؤولية الآنية والمستقبلية تجاه المجتمع (الرويلي، ٢٠١٧).

لقد شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة، ما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الإستراتيجية، والقيادة الفاعلة

القائمة على استثمار الموارد البشرية، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب المتغيرات كافة، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير. ويعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان، لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل (الفقهي وشقوف، ٢٠١٧).

الإطار النظري؛

أهمية الإدارة الحديثة في التعليم العالي

الجامعة هي المكان الذي تتفاعل فيه مدخلات التعليم الجامعي بعملياته المختلفة وصولاً إلى مخرجاته التي ترجى أن تكون بمستويات ومعايير محددة مسبقاً، والجامعة هي التي تحدد رسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية وآلياتها التنفيذية، ومن ثم - وبحكم الواقع - هي المنطلق لتشكيل جودة الأداء الجامعي ومستوياته (المراغي، ٢٠٠٨). فلم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة ومؤتمنة على التراث الثقافي ونقله للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته على مواجهة التحديات والصعوبات الأساسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية، إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. ومن ثم فإن تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي، يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، وإن من أهم الخصائص التي يتميز بها أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفعالية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار، بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي جعلت رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، فنجاح أي مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة في الجامعات التي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات (الملاح، ٢٠٠٥).

أساليب الإدارة الحديثة في التعليم العالي

يشير الفقهي وشقوف (٢٠٠٧) إلى ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهو من الأساليب الإدارية الحديثة والمهمة؛ ونظراً للأثر الإيجابي لهذا المفهوم

في محاور تطوير التعليم العالي، الأمر الذي يوجب على الجامعة التأكيد على ضرورة تطبيق وتعزيز الثقافة الداعمة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال صياغة أهداف تتسجم مع رؤية الجامعة والبيئة المحيطة، وعقد دورات وورش عمل لزيادة مستوى إدراك وفهم مفهوم التخطيط الإستراتيجي. وأيضاً يشدد الرويلي (٢٠١٧)، على ضرورة استخدام معايير مقننة وموضوعية للتقويم المستمر لكل جوانب العملية التعليمية ومخرجاتها في مؤسسات التعليم الجامعي التي تشمل الطالب، الأهداف، المناهج التعليمية، طرائق وأساليب التدريب وتقنياته، إضافة إلى الأساليب وأدوات التقويم والامتحانات، وذلك فق المعايير العالمية المتعلقة بالتقويم والاعتماد الأكاديمي والمعايير لشروط الجودة ومتطلباتها عالمياً. ويضيف بأن على المؤسسة التعليمية أن تعمل على تطوير وترقية خدمات نظم المعلومات في التعليم الجامعي وفقاً لإستراتيجية ملائمة تتوفر لديها آليات التنفيذ من كوادر بشرية وموارد مالية. وأيضاً، ضرورة إعداد قاعدة بيانات لاستخدام تقنية المعلومات في التعليم الجامعي لتسهيل عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط لخدمات نظم المعلومات والتوزيع الأمثل للإمكانات والموارد.

إن مؤسسات التعليم العالي مطالبة بإنشاء وحدة خاصة في كل جامعة مسؤولة عن التدريب على مفاهيم إعادة هندسة العمليات الإدارية وربطها بتطور النظام التعليمي لديها والبدء بنشر ثقافة إعادة الهندسة في أروقة الجامعة الإدارية والأكاديمية، وذلك كخطوة لتعزيز البقاء واستدامة الميزة التنافسية لديها (عساف، ٢٠١٧). ويشير العضاضي (٢٠١٢) إلى أن على الجامعة منح أعضاء هيئة التدريس فرصة المشاركة في صنع القرارات الأكاديمية المهمة من خلال اللجان والجمعيات المهنية وغيرها، فهذا الأسلوب الإداري يعد من الأساليب الحديثة في الإدارة، ألا وهو الإدارة بالمشاركة في صنع القرار، والذي لا شك سينعكس على تطوير نظام التعليم العالي بشكل إيجابي. ويعد وجود هيكل تنظيمي كفء نقطة البداية لنظام مراجعة داخلية فعالة؛ لكونه يحدد المسؤوليات والاختصاصات لكل إدارة داخل المؤسسة بدقة، ومن ثم تتولى كل مؤسسة تعليمية في الجامعة (كلية أو مركز/وحدة) إنشاء وحدة المراجعة الداخلية في المقر الرئيس يرتبط مديرها ب (رئيس الجامعة/عميد الكلية). ويتم تشكيل الوحدة من مدير وأعضاء، ويصدر بتشكيلها قرار من المسؤول الأول في المؤسسة، ويشترط فيمن يُعين مديراً للوحدة أن تتوافر فيه الكفاية المهنية من حيث التأهيل العلمي والخبرة العملية في مجال المراجعة، ويضع مدير الوحدة خطة سنوية للمراجعة الداخلية يعتمد المسؤول الأول في المؤسسة، تتضمن هذه الخطة مجال المراجعة وإجراءاتها وهذا الأسلوب يعد من أساليب التحسين والتطوير المستمر وقد بدأ ينتشر انتشاراً كبيراً في المؤسسات التعليمية في العالم العربي (العتيقي وتهامي، ٢٠١٧).

كذلك يذكر الجمال (٢٠٠٤)، أن البعض يتساءل عن مدى توافر معايير وشروط قانونية تسمح بالتحقق من واقع مؤسسات التعليم العالي في لبنان، وهل هذه المعايير كافية؟ مما لا شك فيه أننا لم نصل إلى مستوى آليات التقييم المعتمدة في الدول الأوروبية وفي أمريكا وكندا وبريطانيا، ولا يوجد لدينا الهيئات التي تخولنا التحقق. ولكن يمكننا وضع مجموعة من الاستثمارات تتسجم مع قانون التعليم العالي الخاص والمراسيم ٩٦/٩٢٧٤ و٩٦/٨٨٦٤ مرفقة بالشروط المفروضة، وتقوم المؤسسات بالتدقيق الداخلي عن مدى توفيرها لهذه الشروط.

إشكالية الدراسة :

تظهر إشكالية الدراسة في غياب الدراسات والأبحاث المعمقة في إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة وأثرها في تطوير نظام التعليم العالي في لبنان، حيث إن مؤسسات التعليم العالي وبنسبة كبيرة تعاني من الأساليب التقليدية في الإدارة والأساليب غير الفعالة، ما أفقد العديد من المؤسسات مكانتها العلمية، وأثر ذلك في التصنيف الأكاديمي والاعتماد العالمي. وما زالت الأزمة والإشكالية مستمرة إلى الآن، ولا يوجد حلول جذرية أو تدخل من قبل الجهات الرسمية لتطوير نظام التعليم العالي في هذه المؤسسات. ومن هنا ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس: كيف تساهم إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي في لبنان؟

وهناك بعض الأسئلة الفرعية المنبثقة عن هذا السؤال الرئيس:

- ما أهمية تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي على تطوير نظام التعليم العالي؟
- ما أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تطوير نظام التعليم العالي؟
- ما أهمية تطبيق أساليب القيادة الحديثة على تطوير نظام التعليم العالي؟
- ما أهمية تطبيق المراجعة الداخلية على تطوير نظام التعليم العالي؟
- ما أهمية تفعيل دور إدارة رأس المال البشري وأثرها في تطوير نظام التعليم العالي؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. إبراز أهمية استخدام إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي.
٢. بناء مقترح عملي يتضمن أحدث الأساليب الإدارية لتطوير نظام التعليم العالي.
٣. وضع حجر الأساس للأبحاث العلمية التي تستهدف تطوير نظام التعليم العالي في لبنان.

أهمية الدراسة :

إن لهذه الدراسة أهمية خاصة جداً؛ لكونها تساهم بشكل علمي ومنهجي دقيق في التركيز على حقيقة الدور الذي تؤديه إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي في لبنان، وذلك من خلال توضيح أبرز المعوقات والمشاكل التي تعانيها مؤسسات التعليم العالي، وكيفية التخلص منها عبر وضع مقترح عملي يتضمن توصيات عملية يمكن الرجوع إليها لاحقاً في سبيل تبني ثقافة الإدارة الحديثة في المؤسسات التعليمية باستخدام عدد من الدراسات السابقة، وإجراء استبيان مع عدد من العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد الجامعات الخاصة، الأمر الذي يساهم في الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء تلك الجهات، ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة التي تهتم جميع المتعاملين والجهات المستفيدة من أدائها، ما يساهم في تصحيح الانحرافات القائمة، وتفادي الأخطاء المتوقعة والمشاكل المحتملة، ومن ثم العمل على تحسين الأداء المستقبلي والتخطيط له، وما يشكله ذلك من تطوير الأداء وتعظيم المنفعة المرجوة منه على مستوى المؤسسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها :

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فيركز هذا المنهج على وصف البيانات المعروضة وتحليلها.

إجراءات الدراسة :

مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة خلال عام ٢٠١٧ وامتدت حتى عام ٢٠١٨ على مدار ٦ أشهر، وتكوّن مجتمع الدراسة الأصلي من (١٧١) مشاركاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ضمن المسميات الوظيفية الآتية (٢٠) عميد كلية، (٨٢) عضو هيئة تدريس، و(٥٨) مدير إدارة ينتمون إلى مؤسسات تعليم عالٍ في لبنان.

عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (٢٠) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة

للاختبار، تم توزيع (٢٥٠) استبانة على عينة الدراسة، وتم تجميع (١٧١) استبانة فقط، بنسبة استرداد (٦٨,٤ ٪) من إجمالي عدد العينة الموزعة عليها الاستمارة.

جدول رقم ١: تصنيف عينة الدراسة

التصنيف	فئات العينة وفقاً لكل تصنيف	عدد أفراد العينة	النسب المئوية ٪
المسمى الوظيفي	عميد كلية	٣٠	١٧,٥ ٪
	عضو هيئة تدريس	٨٣	٤٨,٥ ٪
	مدير إدارة	٥٨	٣٣,٩ ٪
التحصيل العلمي	إجازة	٤٥	٢٦,٣ ٪
	ماجستير	٣٦	٢١,١ ٪
	دكتوراه	٩٠	٥٢,٦ ٪
سنوات الخبرة بالسنوات	١-٣	١٠	٥,٨ ٪
	٣-٥	٤٥	٢٦,٣ ٪
	٥-١٠	٥٠	٢٩,٢ ٪
	أكثر من ١٠	٦٦	٣٨,٦ ٪
النوع	ذكر	٩٨	٥٧,٣ ٪
	أنثى	٧٣	٤٢,٧ ٪
نوع التعاقد	موظف متفرغ	١٣٠	٧٦ ٪
	موظف متعاقد	٤١	٢٤ ٪

يوضح الجدول (١) أن ١٧,٥ ٪ من المشاركين بمسمى وظيفي عميد كلية، و ٤٨,٥ ٪ عضو هيئة تدريس، و ٣٣,٩ ٪ مدير إدارة. وكذلك بلغت نسبة الحاصلين على إجازة ٢٦,٣ ٪، بينما بلغت نسبة الحاصلين على ماجستير ٢١,١ ٪، وكانت النسبة الكبرى للحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ٥٢,٦ ٪. كذلك يوضح الجدول أن المشاركين في الدراسة متفاوتون في الخبرات، حيث جاءت النسبة العليا لمن لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر بنسبة ٣٨,٦ ٪، و ٢٩,٢ ٪ لمن لديهم بين

٥ و ١٠ سنوات، و ٢٦، ٣٪ لمن لديهم من ٢ إلى ٥ سنوات خبرة، وكانت نسبة ٨، ٥٪ لمن لديهم من سنة إلى ٣ سنوات خبرة. وهذا يعنى أن أغلبية العينة لديهم سنوات خبرة عالية في مجال أعمالهم وشهادات علمية مناسبة ومتنوعة، وهم في مناصب حساسة كذلك ويمكن اعتبارها ضمن الإدارات المتوسطة والعليا، وهذا يؤهلهم ليكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم والإجابة على الاستبيان حول الإستراتيجيات والتطبيقات الإدارية المتبعة في جامعاتهم. كذلك يبرز الجدول رقم (١) أن نسبة المشاركين الذكور بلغت ٥٧، ٣٪ ونسبة المشاركين الإناث بلغت ٤٢، ٧٪، وأيضاً أوضح الجدول أن ٧٦٪ من المشاركين هم موظفون متفرغون بدوام كامل، بينما ٢٤٪ هم موظفون متعاقدون بنظام دوام جزئي، وهذه الدلالات طبيعية، حيث إن العنصر النسائي في الجامعات مواز تقريباً للذكور، والإناث كذلك يشغلن عدة مناصب وإدارات، وليس بالضرورة أن تكون أكاديمية، وكذلك نظام التفرغ والتعاقد هو نظام طبيعي في الجامعات اللبنانية الخاصة والحكومية.

أداة البحث (أداة جمع البيانات)

بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة وبعض القراءات وخبرة الباحث، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المستخدم في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وقام الباحث بتصميم استبانة (إستمارة) بحثية بنظام الأسئلة المغلقة Likert Scale، حيث تضمنت ٦ أقسام و ٣٠ سؤالاً، وهذه الأقسام كانت على الشكل الآتي:

- الخصائص الديمغرافية

- التخطيط الإستراتيجي

- إدارة الجودة الشاملة

- أساليب القيادة الحديثة

- المراجعة الداخلية

- إدارة الرأس المال البشري

وقد تم تحديد الأسئلة بعناية تامة للوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة، والهادفة إلى إبراز دور إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة في تطوير نظام التعليم العالي - جامعات لبنان نموذجاً. حصل الباحث على البيانات الأولية والأساسية بعد إرسال الإستمارة إلى عدد من المشاركين عبر البريد الإلكتروني باستخدام برنامج غوغل فورم، وكذلك عبر توزيع عدد من

الإستمارات بشكل شخصي ومباشر وتم تحليلها فيما بعد. تم إرسال الإستمارة إلى ٥ من الأساتذة الجامعيين والخبراء في المجال لإبداء الرأي، وتم بعدها تعديل بعض الأسئلة بحسب التوصيات والآراء التي أتت من هؤلاء الخبراء.

معامل الثبات والصدقية

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لضمان ثبات مجال الاستبانة، وكانت النتائج بحسب الجدول رقم (٢)، وهذه النتائج تعد مقبولة لأغراض الدراسة، فقد أشار العديد من الباحثين، ومنهم Ray (٢٠١٦) و Andrew et al (٢٠١١)، إلى أنه في حال كانت النتيجة أكبر من ٠,٦ أو ٠,٧ فهذا يعني أن الاستبانة جديرة بالثقة بشكل كبير وثابتة داخلياً. وتم إجراء كافة العمليات الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام حزمة (SPSS) النسخة رقم ٢٤.

جدول رقم ٢: تحليل ثبات الاستبانة وصدقيتها

الأقسام	العناصر	كرونباخ ألفا
الكل	٢٥	٠,٩٦٨

يتّضح من النتائج الموضحة في الجدول (٢) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة (٠,٩٦٨) لكل فقرات الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من ثبات استبانة الدراسة وصدقها، ما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية للبيانات) :

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24 بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار إحدى الإجابات التالية (أبداً، أحياناً، محايد، غالباً، دائماً) و(غير مرضٍ، يحتاج إلى تحسين، محايد، ضمن التوقعات، يفوق التوقعات)، وذلك بحسب درجات مقياس ليكرت.

تم ترميز استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة (١-٢-٣-٤-٥) على التوالي.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

فيما يأتي عرض لعينة الدراسة:

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution

استخدم الباحث اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، والنتائج كما هي مبينة في الجدول (٢).

جدول رقم ٢: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الإحتمالية (Sig.)
١	التخطيط الإستراتيجي	*.٠,٠٠٠
٢	إدارة الجودة الشاملة	*.٠,٠٠٠
٣	أساليب القيادة الحديثة	*.٠,٠٠٠
	المراجعة الداخلية	*.٠,٠٠٠
	إدارة الرأس المال البشري	*.٠,٠٠٠

البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0,05$.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

الغاية من هذه الدراسة هي الإجابة عن الأسئلة التي تم عرضها آنفاً. وفي هذا القسم سيتم عرض النتائج التي ساهمت في الإجابة عن هذه الأسئلة عبر الاستبيانات والمقابلات التي أجريت مع المشاركين، وسيتم تحليلها بشكل واضح ودقيق.

السؤال البحثي رقم ١: ما أهمية تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي على تطوير نظام التعليم العالي؟

جدول رقم ٤: كيف تقيم التخطيط الإستراتيجي في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرضٍ	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	81	47.4	47.4	64.3
ضمن التوقعات	61	35.7	35.7	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٥: كيف تقيم وضع الأهداف للجامعة والإدارات

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرضٍ	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	64	37.4	37.4	54.4
محايد	17	9.9	9.9	64.3
ضمن التوقعات	61	35.7	35.7	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٦: كيف تقيم مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وصنع القرار

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرضٍ	62	36.3	36.3	36.3
بحاجة إلى تحسين	76	44.4	44.4	80.7
ضمن التوقعات	33	19.3	19.3	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٧: كيف تقيم اعتماد الجامعة على مؤشرات أداء دقيقة لقياس أداء الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	41	24.0	24.0	40.9
محايد	67	39.2	39.2	80.1
ضمن التوقعات	16	9.4	9.4	89.5
يفوق التوقعات	18	10.5	10.5	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٨: كيف تقيم مرحلة مراجعة الأهداف وقياس الأداء

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	30	17.5	17.5	44.4
محايد	17	9.9	9.9	54.4
ضمن التوقعات	60	35.1	35.1	89.5
يفوق التوقعات	18	10.5	10.5	100.0
Total	171	100.0	100.0	

تظهر النتائج في الجدول رقم (٤) أن المشاركين بنسبة (٣, ٦٤٪) يرون أن التخطيط الإستراتيجي في الجامعة التي ينتمون إليها هو غير مرضٍ أو بحاجة إلى تحسين، ويظهر الجدول رقم (٥) أن (٤, ٥٤٪) من المشاركين يرون أن الأهداف الموضوعة للجامعة والإدارات والأقسام هي غير مرضية كذلك أو بحاجة إلى تحسين. وجاءت النتائج في الجدول رقم (٦) مهمة جداً، حيث أظهرت أن (٧, ٨٠٪) من المشاركين يرون أن ليس هناك مشاركة فعالة من الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بالجامعة أو الإدارات وصنع القرار، وهو غير مرضٍ وبحاجة إلى تحسين، وهذا ما يدل على ضعف واضح في الجامعات التابعة للتعليم العالي، وأثره ينعكس بشكل كبير على مسار جودة التعليم العالي في البلد نفسه، وهذا ما أكدته (KATHLEEN 2004) عندما أشار إلى

أن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات هو أداة عملية ومنهجية للتركيز على الاتجاهات الرئيسة والمسارات التي تحدد نشاطات الجامعة ضمن الإدارات والأقسام والوحدات العاملة فيها، بما فيها الكليات والعمادات المختلفة. كما أشار إلى أن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات يوجه ويستثمر جهد كافة الموارد ويعيد توزيعها بحسب الأهداف الموضوعية على عدد الأنشطة المطلوب تنفيذها.

كذلك، يظهر الجدول رقم (٧) أن (٩٠,٤٠٪) من المشاركين يرون أن اعتماد الجامعة على مؤشرات أداء دقيقة لقياس أداء الجامعة هو غير مرض أو بحاجة إلى تحسين، في حين كانت نسبة المشاركين الحياديين (٢٩,٢٪)، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من الجامعات لا تعتمد بالمطلق على مؤشرات الأداء في تقييم أدائها، وهذا يعد مؤشراً سلبياً على أداء الجامعات، وبالتالي على التعليم العالي في لبنان، ولا بد من الإشارة هنا إلى أهمية وجود مؤشرات أداء تعمل على قياس الأنشطة والأهداف الموضوعية وتسهل عملية اتخاذ القرار. وهذا ما أكدته ودعمته التوصيات التي أتت في البيان الختامي لمؤتمر قياس مؤشرات الجامعات العربية، ومن هذه التوصيات التي عرضها موقع الجزيرة (٢٠١٥):

إنشاء إدارة متخصصة في قياس أداء الجامعة للوصول إلى ثقافة قياس وتقييم الأداء بناء على مؤشرات علمية محددة لأداء مؤسسات التعليم العالي، والتي تتبنى دورياً قياس أداء الجامعات.

أن تراعي عملية قياس الأداء وتطبيق المؤشرات الرئيسة ما يلي: اعتماد معايير ومؤشرات الأداء أساساً لقياس وتنويع وسائل وأساليب القياس المتبعة في تقييم الأداء والاستفادة من نتائج القياس في تحسين المخرجات التعليمية. أن تشمل معايير ومؤشرات الأداء قياس جودة جميع جوانب العملية التعليمية في المرحلة الجامعية لتشمل: النواتج، والمناهج، والمعلم، والبيئة التعليمية.

استخدام مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية (Benchmarking) أداة مميزة وناجحة لمراقبة ومقارنة أداء المؤسسات التعليمية.

السؤال البحثي ٢: ما أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تطوير نظام التعليم العالي؟

جدول رقم ٩: هل هناك معايير واضحة لجودة العمل في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	14	8.2	8.2	35.1
محايد	17	9.9	9.9	45.0
ضمن التوقعات	94	55.0	55.0	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٠: هل هناك معايير لتطوير أعضاء هيئة التدريس

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	75	43.9	43.9	60.8
ضمن التوقعات	67	39.2	39.2	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١١: هل هناك معايير لتطوير المناهج التعليمية في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	31	18.1	18.1	45.0
ضمن التوقعات	43	25.1	25.1	70.2
يفوق التوقعات	51	29.8	29.8	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٢: هل هناك معايير لتطوير البحث العلمي في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	41	24.0	24.0	40.9
ضمن التوقعات	68	39.8	39.8	80.7
يفوق التوقعات	33	19.3	19.3	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٣: هل هناك معايير لاختيار وتطوير الطلاب

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	41	24.0	24.0	50.9
محايد	52	30.4	30.4	81.3
ضمن التوقعات	32	18.7	18.7	100.0
Total	171	100.0	100.0	

تظهر النتائج في الجدول رقم (٩) أن المشاركين بنسبة (٥٥٪) يرون أن هناك معايير واضحة لجودة العمل في الجامعة، بينما يرى (٣٥٪) من المشاركين أن معايير جودة العمل في الجامعة غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين، وهذا يدل على تفاوت بالآراء يعكس غالباً توجه الجامعة التي يعمل فيها المشارك بشكل خاص، فهناك عدد من الجامعات التي تتبع معايير واضحة ومحددة لضمان جودة الخدمة المقدمة، وهناك جامعات تركز على معايير معينة بدل معايير أخرى أقل أهمية برأي المسؤولين فيها.

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (١٠) أن (٨، ٦٠٪) من المشاركين يرون أن معايير تطوير أعضاء هيئة التدريس غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين، وهذه النتائج مهمة جداً، حيث إن التركيز

في التعليم العالي يكون بالدرجة الأولى على أهلية أعضاء هيئة التدريس، ومدى تطورهم وتقدمهم في سبيل تقديم أفضل أداء، الأمر الذي يُعكس بدوره على المخرجات. وفي هذا الجانب يقول بسترفيد (١٩٩٥): إن أعضاء هيئة التدريس هم العناصر الأساسية في العملية التعليمية، وهذا ما جعل العالم يتجه للاهتمام بجودة عضو هيئة التدريس في ظل المنافسة العالمية والمحلية في مختلف مؤسسات التعليم العالي. ويضيف الحنيطي وآخرون (٢٠٠٥) وغيث (٢٠٠٥)، أن أغلب مؤسسات التعليم العالي تعتمد اليوم على عنصر مشترك في تقويم الأداء النوعي لها، وهو عضو هيئة التدريس، حيث يجب أن تحرص الجامعة على تطوير وضبط جودة أعضاء هيئة التدريس، وذلك للحفاظ على النوعية وضبط جودة المخرجات التعليمية. كذلك، لقد اختلفت الدراسات والبحوث المنشورة في المعايير المستخدمة لتقويم عضو هيئة التدريس، إلا أنها أجمعت في معظمها على أن التقويم يجب أن ينبثق من واجبات عضو هيئة التدريس التي تتلخص في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (صندوق الحسين للإبداع والتفوق، ٢٠٠٥. برنامج الأمم المتحدة للتطوير، ٢٠٠٥. حمدان، ٢٠٠٥).

كما أن الجداول رقم (١١ و١٢) تظهر أن المشاركين يرون بنسبة متوسطة (٤٣٪) أن معايير تطوير المناهج التعليمية في الجامعة ومعايير تطوير البحث العلمي غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين، وكذلك نسبة المشاركين المحايدين في هذا الجانب كانت عالية. كما تظهر النتائج في الجدول رقم (١٣) أن (٥٠٪) من المشاركين كانوا يرون أن معايير اختيار الطلاب للانتساب للجامعة غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين، في حين كان هناك (٢٠٪) من المشاركين على الحياد في هذا السؤال. هذه النتائج هي مهمة جداً حيث تعكس حقيقة التراجع بمستوى بعض الجامعات في لبنان وتراجع التعليم العالي في جزئيات معينة، ومن ثم يجب العمل على رفع جودة التعليم العالي بمختلف الجوانب في الجامعات اللبنانية. وهنا يذكر الصرايرة والعساف (٢٠٠٨) أن إدارة الجودة الشاملة وضبط المعايير في مؤسسات التعليم العالي هي مهمة جداً لاستقطاب الطلبة، وكذلك دعم البيئة الخارجية (أرباب العمل والتوظيف، والحكومة، ومقّمي الجودة والسلطات المماثلة) في المخرجات اللازمة لهذه الأقطاب. ويؤكد (Northants, 76:2008) أن نقطة البداية لجودة الخدمات التعليمية تكمن في تحديد التحصيل المطلوب، ويتبع ذلك تصميم المناهج التعليمية القادرة على تحقيق هذه النتائج، واختيار الطلبة ذوي الكفاءة لدراسة هذه المناهج التعليمية، وطرح هذه المناهج ضمن خطة الجامعات وتنفيذها من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها، مع ضرورة مراعاة تحقيق ضمان الجودة في ضوء مؤشرات ومقاييس تضمن ذلك، وتعبّر جودة الخدمات التعليمية عن بلوغ وتحقيق ما حددته

إدارة الجامعات من أهداف، ومن عناصر وقضايا مستهدفه، ويقاس مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار ما جرى الوصول إليه فعلاً من العاملين والإدارة في محورين أساسيين هما: التطوير والتجديد المستمران من جهود ال للمجالات والأهداف المتوخاة للعملية التعليمية، بحيث تكون قادرة على إشباع حاجات المجتمع، وتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة.

وكذلك أشار الدبر وخميس (٢٠١٢) إلى أنه على مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية الاهتمام بالبحث العلمي بشكل جدي، وذلك عبر وضع البحث العلمي على قائمة أولويات الدول العربية، والاهتمام بالمؤتمرات العلمية والندوات التي تمنح الباحث فرصة للاطلاع والبحث عمّا هو جديد وحديث في عالم الاختصاص الخاص به، كذلك الاهتمام بالبحث العلمي يجب أن يتم عبر الاهتمام بالمؤسسات البحثية، وتوفير الدوريات والمجلات العلمية، والتعاون بين الجامعات في الوطن العربي، وتبادل الأفكار والخبرات فيما بينها. وفي الجانب الآخر يذكر السلخي (٢٠١٢) أن على الجامعة الاهتمام بتطوير معايير اختيار الطلبة للانضمام إليها، وذلك عبر عدم الاعتماد على شهادة الثانوية فقط للقبول، وضرورة التركيز على اختبارات القدرات العامة والمعرفية وإجراء عدة مقابلات شخصية جادة مصممة على أسس علمية يقوم بها أساتذة متخصصون من التخصص المطلوب الانضمام إليه.

استناداً إلى ما سبق من نتائج، يرى الباحث أنه على مؤسسات التعليم العالي في لبنان التركيز على ضرورة وجود إدارة الجودة الشاملة التربوية في الجامعة التي تعمل على وضع وتطوير وضبط المعايير الخاصة بالعملية التربوية كافة، ابتداء من وضع معايير العمل وتطويرها ومعايير تطوير أعضاء هيئة التدريس والمناهج التعليمية، وكذلك معايير تطوير البحث العلمي مع وضع معايير وشروط اختيار الطلبة والعمل على تطويرهم. وهذا سيعمل على ضمان تطوير التعليم العالي في لبنان وزيادة جودة المخرجات، ومن ثمّ رفع كفاءة المنظومة التعليمية والتربوية في لبنان بشكل خاص وفي الوطن العربي بشكل عام.

السؤال البحثي ٢: ما أهمية تطبيق أساليب القيادة الحديثة على تطوير نظام التعليم العالي؟

جدول رقم ١٤: هل تقيم استخدام أسلوب القيادة التعاوني في جامعتك

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحياناً	104	60.8	60.8	60.8
محايد	16	9.4	9.4	70.2
غالباً	51	29.8	29.8	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٥: هل تقيم استخدام أسلوب القيادة الإداري في جامعتك

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحياناً	87	50.9	50.9	50.9
محايد	33	19.3	19.3	70.2
غالباً	51	29.8	29.8	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٦: هل تقيم استخدام أسلوب القيادة الديمقراطي في جامعتك

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحياناً	77	45.0	45.0	45.0
محايد	33	19.3	19.3	64.3
غالباً	16	9.4	9.4	73.7
دائماً	45	26.3	26.3	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٧: هل تقيم استخدام أسلوب القيادة الاستبدادي في جامعتك

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أبداً	61	35.7	35.7	35.7
أحياناً	46	26.9	26.9	62.6
محايد	50	29.2	29.2	91.8
غالباً	14	8.2	8.2	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ١٨: تحاول إدارة الجامعة دائماً تطوير أساليب قيادتها

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحياناً	60	35.1	35.1	35.1
محايد	33	19.3	19.3	54.4
غالباً	43	25.1	25.1	79.5
دائماً	35	20.5	20.5	100.0
Total	171	100.0	100.0	

تظهر النتائج في الجدول رقم (١٤) أن المشاركين بنسبة (٦٠, ٨٪) يرون أن استخدام أسلوب القيادة التعاوني في الجامعة يستخدم أحياناً. كما يظهر الجدول رقم (١٥) أن (٥٠, ٩٪) من المشاركين يرون أن استخدام أسلوب القيادة الإداري في الجامعة يستخدم كذلك أحياناً. في المقابل تظهر النتائج في الجدول رقم (١٦) أن (٤٥٪) من المشاركين يرون أن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطي في الجامعة يستخدم كذلك أحياناً. وهذا يدل على أن أساليب القيادة التعاوني والإداري والديمقراطي بحاجة إلى تحسين. كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (١٧) أن نسبة (٣٥٪) من المشاركين يرون أن الجامعة لا تستخدم أسلوب القيادة الاستبدادي، و(٢٦, ٩٪) من المشاركين يرون أن الجامعة تستخدم أسلوب القيادة الاستبدادي أحياناً، وكان (٢٩, ٢٪) من المشاركين على الحياد، وكان هناك نسبة (٨, ٢٪) من المشاركين يرون أن الجامعة غالباً ما

تستخدم أسلوب القيادة الاستبدادي. وإن استخدام الأسلوب الاستبدادي في القيادة يعد من أسوأ أنواع الأساليب المتبعة، وهذا يدل على تفرد بالرأي للجامعة وعدم تقبل الرأي الآخر، ويضر بشكل مباشر بمستوى التعليم العالي للبلد. كذلك يظهر الجدول رقم (١٨) أن (٢٥٪) من المشاركين يرون أن الجامعة أحياناً تعمل على تطوير أساليب القيادة فيها، في حين أن (٤٥٪) من المشاركين يرون أن الجامعة تحاول غالباً أو دائماً تطوير أسلوب القيادة فيها. وفي هذا الجانب يقول عبد الوهاب (١٩٧٥) إن القيادة في التعليم الجامعي من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم؛ لما له من دور مهم في التأثير في العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل. وتختلف الأنماط القيادية لدى الجامعات من حيث القيم التي تتشبع بها، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات، وتسعى إلى تهيئة المناخ لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك القيادة الاستبدادية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائداً ديكتاتورياً، وهناك القيادة التعاونية التي تحرص على إعطاء العاملين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتشرك جميع المسؤوليات لهم. وكذلك يذكر الكردي (٢٠١٦) أن على مؤسسات التعليم العالي ضرورة تبني مشروع إستراتيجية تطوير القيادة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة لما لها من دور فاعل في زيادة فعالية الأداء والعمل على إتاحة مبدأ التفويض كأساس لتمكين الموارد البشرية من الإبداع والتطوير. إن عملية توزيع القيادة خارج فريق القيادة في المستويات العليا ستؤدي إلى توزيع المسؤوليات والموارد، والسلطة والنفوذ أيضاً، وهذا سيحقق الغرض الأساسي من ممارسة القيادة في مؤسسات التعليم العالي؛ أي: رضى الموظفين في مختلف مستوياتهم، ما يمنحهم شعوراً بالانتماء، ودافعاً لتحقيق النتائج التنظيمية وتحسين الجودة التعليمية (ببة، ٢٠١٦).

السؤال البحثي ٤: ما أهمية تطبيق المراجعة الداخلية على تطوير نظام التعليم العالي؟

جدول رقم ١٩: هناك وحدة خاصة للمراجعة الداخلية في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرضٍ	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	58	33.9	33.9	50.9
محايد	17	9.9	9.9	60.8
ضمن التوقعات	67	39.2	39.2	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٠: تقوم وحدة المراجعة الداخلية في مراجعة كافة العمليات بكل قسم

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرضٍ	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	48	28.1	28.1	45.0
محايد	27	15.8	15.8	60.8
ضمن التوقعات	49	28.7	28.7	89.5
يفوق التوقعات	18	10.5	10.5	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢١: تقوم وحدة المراجعة الداخلية في رفع التقارير الدورية عن الأخطار المحتملة من جراء بعض الأخطاء في العمليات

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	47	27.5	27.5	44.4
محايد	44	25.7	25.7	70.2
ضمن التوقعات	18	10.5	10.5	80.7
يفوق التوقعات	33	19.3	19.3	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٢: تأخذ الإدارة العليا تقارير المراجعة الداخلية بجدية وتتصرف حسب التوصيات في التقارير

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	31	18.1	18.1	35.1
محايد	60	35.1	35.1	70.2
ضمن التوقعات	51	29.8	29.8	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٣: تساهم وحدة المراجعة الداخلية في تجنب المخاطر التي قد تواجه الجامعة قبل حدوثها عبر المراجعات الدورية على مدار السنة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرضي	29	17.0	17.0	17.0
بحاجة إلى تحسين	30	17.5	17.5	34.5
محايد	44	25.7	25.7	60.2
ضمن التوقعات	68	39.8	39.8	100.0
Total	171	100.0	100.0	

تظهر النتائج في الجدول رقم (١٩) أن المشاركين بنسبة (٥٠,٩ %) يرون أن وجود وحدة خاصة بالمراجعة الداخلية في الجامعة غير مرضٍ أو بحاجة إلى تحسين. ويظهر الجدول رقم (٢٠) أن المشاركين بنسبة (٤٥ %) يرون أن عمل وحدة المراجعة الداخلية في مراجعة العمليات كافة بكل قسم في الجامعة غير مرضٍ أو بحاجة إلى تحسين. وفي الجدول رقم (٢١) تظهر النتائج أن (٤٤,٥٥ %) من المشاركين يرون أن دور وحدة المراجعة الداخلية في رفع التقارير الدورية عن الأخطار المحتملة من جراء بعض الأخطاء في العمليات غير مرضٍ أو بحاجة إلى تحسين، في حين كان (٢٥ %) من المشاركين على الحياد. وهنا يجب الإشارة إلى أن وجود وحدة مراجعة داخلية في الجامعة مستقلة وترجع في إدارتها إلى مجلس الإدارة مهم جداً وضروري، وذلك لضمان سير العمل والتدقيق الدائم على جميع العمليات الموجودة في الجامعة لتعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي، وتجنب المخاطر عبر رفع التقارير الدورية للإدارات المعنية، وذلك حتى يتم تجنبها بشكل سريع وعاجل. وفي هذا الجانب، يذكر الرحالة (٢٠٠٥، ص ٥٩) أنه من المعلوم أن التدقيق الداخلي يعنى بتحسين فرص الجامعة لتحقيق أهدافها وتحديد فرص التحسين والتطوير في العمليات التشغيلية وفي إدارة المخاطر، ومساعدة إدارة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال منهج محدد وواضح وصارم لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعملية السيطرة والتحكم، الأمر الذي يتطلب اعتماد معايير تدقيق داخلية متعارف عليها تساعد على تنفيذ أنشطة دائرة التدقيق الداخلي وقيامها بالمهام والوظائف المناطة بها بفاعلية، وكشف أي تجاوزات في تطبيق الأنظمة المالية أو الإدارية وتقديم أي استشارات أو توصيات إلى إدارة الجامعة في هذا المجال.

كذلك تظهر النتائج في الجدول رقم (٢٢) أن المشاركين بنسبة (٣٥٪) يرون أن أخذ الإدارة العليا بتقارير المراجعة الداخلية بجدية وتصرفها بحسب التوصيات في التقارير غير مرض أو بحاجة إلى تحسين، بينما كان (٣٥٪) من المشاركين على الحياد. كما يظهر الجدول رقم (٢٣) أن المشاركين بنسبة (٣٩، ٨٪) يرون أن وجود وحدة المراجعة الداخلية يساهم في تجنب المخاطر التي قد تواجه الجامعة قبل حدوثها عبر المراجعات الدورية على مدار السنة. إن دور المراجعة الداخلية في الجامعة ليس دوراً تقليدياً يعتمد على بعض المعايير المتعارف عليها، بل تطور مفهوم التدقيق الداخلي ليشمل كافة العمليات الداخلية في الجامعة وضمن كافة الوحدات، وذلك حتى يتم تجنب الأخطار المحتملة والعمل على اقتناص الفرص التطويرية الموجودة. إن المراجعة الداخلية ستؤدي دوراً إستراتيجياً مهماً على صعيد تطوير العمليات الداخلية ورفع مستوى جودة العمل والوصول إلى أعلى أداء ممكن.

كذلك، على الإدارة العليا الاستجابة بشكل فعال لجميع التقارير والتوصيات التي تقوم برفعها وحدة المراجعة الداخلية، وذلك حتى يكون هناك تمكين لهذه الوحدة والحد من أي نوع من أنواع التهاون في العمل على صعيد الجامعة. إن استجابة الإدارة العليا ستسهل عملية التغيير الداخلية في مؤسسات التعليم العالي والوصول إلى الأداء المرغوب فيه، ناهيك عن تدني مستوى الأخطاء التي قد تقع لأي سبب من الأسباب، وسيبقى الجميع في حالة تأهب تام لأي عملية تدقيق داخلية. ومن هنا يمكن أن نقول إن جودة التعليم العالي ترتبط بمقدرة مجمل خصائص المنتج الأكاديمي ومميزاته على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع ومختلف الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة من قوة أو ضعف التعليم الجامعي، وهذا يتطلب تقييم الآليات المعتمدة من مؤسسات التعليم العالي لمتابعة تحسين أنشطة وخدمات المؤسسة التعليمية والكليات والبرامج بشكل مستمر، ويبنى على نتائج التقييم قرارات الاعتماد على هذه الآليات أو تطويرها بما يكفل جودة أداء الجامعة. ويعد التدقيق الداخلي مدخلاً مهماً وضرورياً لتقييم هذه المؤسسات وتوفير الشروط التي تضمن توافق هذه المؤسسات مع الأهداف الموضوعية لها، وهذا يتضمن أن يكون التعليم فعالاً ومتوافقاً مع الإجراءات المقررة والمتطلبات التنظيمية والقانونية للمؤسسة وينفذ بدقة ويراقب بانتظام وقيم ويطور بصورة مستمرة. فمن الضروري تحديد معايير وأطر وسبل إجراء التدقيق الداخلي، وضمان نزاهته وموضوعيته وحيادية المدققين الداخليين في إدارة التدقيق الداخلي وتحديد المتطلبات الخاصة بتخطيط وإدارة التدقيق الداخلي وإعداد تقاريره وحفظ سجلاته (الجمال، ٢٠٠٤).

وكذلك يشدد الرحالة (٢٠٠٥، ص ٧٥) على ضرورة إيلاء وظيفة التدقيق الداخلي في الجامعات الرسمية والخاصة الأهمية المناسبة، وذلك لضمان استغلال الموارد المتاحة

واستثماراتها المختلفة بكفاءة، ومنحها صلاحيات ومهام تتعلق في جودة التعليم الجامعي والتدقيق على التطبيق والتقييد بأسس الاعتماد الخاص والعام للجامعات الخاصة، ومدى توافر متطلبات التعليم الجيد في الجامعات الحكومية، ما سيؤدي إلى تحسين جودة التعليم العالي ومخرجاته، لأن أي هدر أو سوء استخدام لتلك الموارد والاستثمارات سينعكس سلباً على الأهداف المحددة للجامعة، وأهمها المحافظة على جودة التعليم العالي.

السؤال البحثي ٥: ما أهمية تفعيل دور إدارة رأس المال البشري وأثرها في تطوير نظام التعليم العالي؟

جدول رقم ٢٤: كيف تقيم برامج تدريب وتنمية قدرات الموظفين في الجامعة (أكاديميين وإداريين)

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	109	63.7	63.7	90.6
ضمن التوقعات	16	9.4	9.4	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٥: كيف تقيم برامج التحفيز والمكافآت في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	90	52.6	52.6	52.6
بحاجة إلى تحسين	48	28.1	28.1	80.7
ضمن التوقعات	33	19.3	19.3	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٦: هناك معايير عالية في اختيار الكادر التعليمي والإداري في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	31	18.1	18.1	45.0
محايد	17	9.9	9.9	55.0
ضمن التوقعات	59	34.5	34.5	89.5
يفوق التوقعات	18	10.5	10.5	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٧: هناك خطة تطوير ومسار وظيفي واضح للموظفين في الجامعة

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	63	36.8	36.8	36.8
بحاجة إلى تحسين	41	24.0	24.0	60.8
ضمن التوقعات	67	39.2	39.2	100.0
Total	171	100.0	100.0	

جدول رقم ٢٨: تقوم الجامعة بقياس أداء الموظفين بشكل دوري على مدار السنة للتأكد من الحصول على الأداء المطلوب من الموظفين (أكاديميين وإداريين)

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير مرض	46	26.9	26.9	26.9
بحاجة إلى تحسين	75	43.9	43.9	70.8
ضمن التوقعات	33	19.3	19.3	90.1
يفوق التوقعات	17	9.9	9.9	100.0
Total	171	100.0	100.0	

تظهر النتائج في الجدول رقم (٢٤) أن (٩٠٪) من المشاركين يرون أن برامج تدريب وتنمية قدرات الموظفين في الجامعة (أكاديميين وإداريين) غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين. كما تظهر النتائج في الجدول رقم (٢٥) أن (٨٠,٧٪) من المشاركين يرون أن برامج التحفيز والمكافآت في الجامعة غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين. لا شك أن من أسس تطور عمل مؤسسات التعليم العالي التدريب والتعلم المستمر لجميع الموارد البشرية الموجودة من أكاديميين وإداريين، ولا شك أن الميزانية التي توضع للتدريب والتطوير يجب أن تكون ضمن بنود الاستثمار في الموارد البشرية. كذلك من الضروري جداً أن يكون هناك برامج تحفيز ومكافآت مصحوبة بنتائج تقييم الأداء والتميز في النتائج العلمية والبحثية، حتى تعطي الموظف وكل من يعمل في الجامعة الدافع الحقيقي لإعطاء أفضل أداء لديه. ويدعم هذا الموقف كل من زروال ونصراوي (٢٠١٦، ص ٣٠)، بالتشديد على أن الأستاذ الجامعي هو أهم الموارد البشرية في التعليم العالي وأكثرها قدرة على تفعيل التغيير، لكونه محرك العملية التكوينية والقادر على تجسيد الأهداف المسطرة للجامعة، من خلال قيامه بالعديد من الأدوار التي تتغير بتغير البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ويجب إعداد الأساتذة الجامعيين والاهتمام بهم بشكل مستمر من أجل تمكينهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم العلمية والمهنية بشكل يمكنهم من أداء وظائفهم والمهام كافة. ومن أهم متطلبات النجاح في الجامعات الكفاءات البشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها. والإبداع من العناصر المهمة في تطوير النظام الأدائي للموظفين من خلال التكيف مع جميع العوامل المحيطة، وتسييرها ضمن الحدود المتاحة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الجامعة وطموحاتها (العومارة، ٢٠١٦، ص ٥٦).

كذلك تظهر النتائج في الجدول رقم (٢٧) أن (٨, ٦٠٪) من المشاركين يرون أن «وجود خطة تطوير ومسار وظيفي واضح للموظفين في الجامعة» غير مرض أو بحاجة إلى تحسين. في حين يظهر الجدول رقم (٢٨) أن (٨, ٧٠٪) من المشاركين يرون أن قيام الجامعة بقياس أداء الموظفين بشكل دوري على مدار السنة للتأكد من الحصول على الأداء المطلوب من الموظفين (أكاديميين وإداريين) غير مرض أو بحاجة إلى تحسين. وهذه النتائج تبرز الخلل الموجود في مؤسسات التعليم العالي، حيث إن غياب الخطة التطويرية والمسار الوظيفي الواضح لكافة الموظفين في الجامعة يجعل الموظف في أدنى حالات الإبداع والتحفيز والرغبة في التعلم وإعطاء أفضل الأداء، بينما غياب إدارة قياس الأداء في الجامعة وتحسين الخلل للوصول إلى أفضل النتائج يجعل الجامعة في خطر خسارة مكانتها التعليمية والمهنية والرسالة التي أنشئت لها، وذلك بسبب تدني مستوى أداء الموظفين، فعند غياب إدارة الأداء لن يكون هناك أي مجال للتحسين وتطوير هذا الأداء. إن تقويم المدرس الجامعي عملية ضرورية لكل نظام تربوي ينشد التطور والسعي نحو الأفضل، كما أن عملية تقويم أداء المدرس الجامعي عملية مفيدة لنمو المدرسين أنفسهم وتطوير الطرق والمبادئ التربوية التي يستخدمونها، وتحسينها من خلال التعرف إلى نقاط القوة والضعف وبما يحقق أهداف العملية التدريسية (عيد، ٢٠٠٥، ص ٨٢). كذلك يذكر التوجيهي (٢٠١٦، ص ٨٧) أنه على مؤسسات التعليم العالي عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس، تتعلق بطرائق التدريس وأساليب التقويم، حيث إن معظم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات ليسوا من خريجي كليات التربية، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بالتغذية الراجعة؛ لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديهم من خلال مركز الجودة في الجامعة، وتقديم الحوافز للمميزين من أعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم في الجامعة.

التوصيات:

بناء على ما تقدّم من نتائج ودراسات سابقة وخبرة الباحث في هذا الموضوع الدقيق، لا بد من الإشارة إلى أن على مؤسسات التعليم العالي في لبنان اعتماد إستراتيجيات وتطبيقات الإدارة الحديثة، وذلك لتطوير وضمان جودة نظام التعليم العالي، ما يساهم في تطور النظام التعليمي والتربوي وجودة المخرجات على صعيد الطلبة وعلى صعيد أعضاء هيئة التدريس وغيرهم، ونستعرض بعض التوصيات الخاصة لمؤسسات التعليم العالي في هذا الموضوع:

وضع خطة إستراتيجية واضحة ممتدة على ٥ سنوات ومتضمنة جميع الأهداف والغايات والمبادرات التي على الجامعة تنفيذها وبناء نظام مؤشرات أداء رئيسة لقياس الأداء والنتائج لهذه الخطة بشكل دوري ومستمر.

تفعيل دور إدارة الجودة في الجامعة والعمل على تبني وتطبيق أعلى المعايير التربوية لمؤسسات التعليم العالي العالمية في المجالات كافة، وأهمها: (المناهج التعليمية، البحث العلمي، أعضاء هيئة التدريس).

إنشاء وتفعيل دور وحدة المراجعة الداخلية في الجامعة، على أن يكون مرجعيتها الإدارة (مجلس الإدارة) وذلك لضمان سير العمل وتقليل من المخاطر المحتملة واقتناص فرص تحسين الأداء الجامعي.

إعتماد أسلوب القيادة التعاوني والديمقراطي وإعطاء المجال لكافة الكوادر في إبداء الرأي وأخذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات، فهذا من شأنه تمكين وتعزيز الانتماء والولاء وتقديم أفضل أداء.

تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، والاهتمام بمختلف الأقسام عبر وضع معايير عالية ومحددة لاستقطاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس، وكذلك وضع خطة تطوير وظيفي شاملة البرامج التدريبية على مدار السنة، وكذلك وضع برامج لقياس الأداء بشكل احترافي مبني على مؤشرات محددة، وربط هذا البرنامج بالتدريب والتطوير والمكافآت وبرامج التحفيز الداخلية.

المراجع:

اللغة العربية:

١. ويح، محمد عبدالرزاق والباذ، احمد نصحي، (٢٠١٢). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.

٢. المنيع، محمد عبد الله (٢٠٠٢). متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي؟ بحث مقدم للندوة الدولية حول الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ١٤٤٠ هـ، وزارة التخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٣. الرويلي، نواف (٢٠١٧). مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ١٠. ع ٢٧ ص: ٧٩-١١٢

٤. الفقهي، مصطفى، وشقوف، محمد (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق

- متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت - الليبية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ١٠ ع ٢٨ ص: ١٢٥-١٥٤.
٥. المراغي، عبدالرؤى حسن (٢٠٠٨). تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي، القاهرة: دار الفكر العربي ص ١١٧.
٦. الملاح، منتهى أحمد علي (٢٠٠٥). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
٧. الفقهي، مصطفى، وشقوف، محمد (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت - الليبية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ١٠ ع ٢٨ ص: ١٢٥-١٥٤.
٨. الرويلي، نواف (٢٠١٧). مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ١٠ ع ٢٧ ص: ٧٩-١١٢.
٩. عساف، محمود (٢٠١٧)، معوقات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في جامعات محافظات غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ١٠ ع ٣٠ ص: ١٠٣-١٢٤.
١٠. العضاضى، سعيد (٢٠١٢)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، ع ٩ ص: ٦٦-٩٩.
١١. العتيقي، إبراهيم، وتهامي، جمعة (٢٠١٧). تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، م ١٠ ع ٢٧ ص: ١٨٩-٢٢٢.
١٢. قصاص، مروان (٢٠١٥)، توصية في مؤتمري قياس مؤشرات الجامعات العربية، موقع الجزيرة. com تم الاطلاع عليه في ١٠ مارس ٢٠١٨ من: <http://www.al-jazirah.com/20150306/com/2015ln39.htm>
١٣. بستر فيلد، دال (١٩٩٥)،، الرقابة على الجودة، ترجمة سرور علي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
١٤. الحنيطى، عبد الرحمن، محمود، سامى، الجابر، أحمد، وبطانية، منذر (٢٠٠٥)،

- نوعية التعليم والمواءمة»، ورشة عمل المحور الثاني للمؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
١٥. غيث، عبد السلام وقداة، عيسى (٢٠٠٥)، الاعتماد وضمان الجودة: تجربة جامعة الزرقاء الأهلية، «مؤتمر جودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ص ٤٥٢-٤٨٣.
١٦. صندوق الحسين للإبداع والتفوق (٢٠٠٥)،، دليل تقييم وتعزيز الأداء النوعي لبرامج التعليم العالي في الأردن، الأردن.
١٧. برنامج الأمم المتحدة للتطوير (٢٠٠٥)،، تقييم نوعية وتأثير البرامج الأكاديمية - دليل مراجعة موضوع أكاديمي، صندوق الأمم المتحدة للتطوير، الأردن.
١٨. حمدان، محمد (٢٠٠٥)، «واجبات عضوية التدريس»، ملتقى التعليم العالي والعولمة: نحو ميثاق عمل أخلاقي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأردن.
١٩. الصرايرة، خالد والعساف، ليلي، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ١، ع ١٠ ص ٤.
٢٠. الدبر، عمار وخميس، عبدالله، (٢٠١٢)، ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي (دراسة تحليلية - ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ٦، ع ١٣ ص ١١١.
٢١. السلخي، محمود، (٢٠١٢)، تصور مقترح لشروط اختيار الطلبة في كليات التربية بالجامعات الأردنية في ضوء شروط القبول العالمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السادس والعشرون)، ص ٣٤٨-٣٤٩.
٢٢. عبد الوهاب، محمد (١٩٧٥): «إدارة الأفراد»، منهج تحليل، القاهرة: مكتبة عين شمس.
٢٣. الكردي، زهير، (٢٠١٦)، إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة «الجامعة الإسلامية دراسة حالة» رسالة ماجستير نوقشت وأجيزت في الجامعة الإسلامية في غزة، كلية التربية، فلسطين، غزة.
٢٤. بية، إيمان، (٢٠١٦)، القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.

٢٥. الراحلة، محمد (٢٠٠٥)، فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في ظل معايير التدقيق الداخلي الدولية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١، العدد ١.

٢٦. الجمال، أحمد، (٢٠٠٤)، التدقيق الداخلي لمؤسسات التعليم العالي في لبنان، ورشة عمل إعادة تنظيم التعليم العالي الخاص، قصر اليونسكو، بيروت.

٢٧. نصرأوي، صباح وزروال، فتحة، (٢٠١٦)، الاحتياجات التدريبية لأساتذة الجامعات الجزائرية المطبقة للنظام المطور (LMD) الليسانس. ماجستير. دكتوراه: دراسة ميدانية لجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ٩، ع ٢٣، ٢٠١٦.

٢٨. العوامرة، عبد السلام، (٢٠١٦)، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ٩، ع ٢٣، ٢٠١٦.

٢٩. عيد، غادة (٢٠٠٥)، تقويم أداء معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت دراسة مقارنة للتقويم الذاتي وتقويم الطلاب وتقويم رئيس القسم العلمي، المجلة التربوية، مجلد ١٩، العدد ٢٦، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

٣٠. التويجي، أحمد، (٢٠١٦)، مستوى الأداء التدريسي لهيئة التدريس في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية فرع عدن من وجهة نظر الطلبة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم. م ٩، ع ٢٥، ٢٠١٦.

المراجع الأجنبية:

31. Ray, N. (Ed.). (2016). Business infrastructure for sustainability in developing economies. New Delhi: IGI Global.
32. Andrew, D.P.S., Pedersen, P.M., & McEvoy, C.D. (2011). Research methods and design in sport management. Champaign: Human Kinetics.
33. Kathleen A. Paris (2004). Moving the strategic plan off the shelf and into action at the University of Wisconsin-Madison, volume 2004, Willy company.
34. Northants. B, 2008: operation & Quality Management, Institute of management Foundation, London.
