

واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة)

The reality of strategic planning for total quality management in Algerian higher education institutuion A field study at Mohamed Boudiaf University in M'sila

طيباوي سعدية : طالبة دكتوراة

علوطي عاشور: أستاذ محاضر "أ"

تاريخ قبول المقال: 2019/12/01

تاريخ إرسال المقال: 2019 /01/20

ملخص

تناولت الدراسة الحالية موضوع واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد هدفت إلى التعرف على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. ومستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجالات: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية. طبقت الدراسة على 52 أستاذ (ماجستير/ ودكتوراه) بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي: 2018/2017. وقد طبقنا استبياننا مكونا من 50 بندا، بعد التأكد من صدقه وثباته، كما اتبعنا المنهج الوصفي في تحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة مرتفعة.

- مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية مرتفع.
- مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة مرتفع.

- مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف مرتفع.

في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية مرتفع.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract

The current study dealt with the reality of strategic planning for total quality management in higher education institutions from the point of view of the faculty members. It aims to identify the clarity of the strategic planning concept of TQM and the level of strategic planning for TQM in the areas of strategic vision, strategic message, strategic objectives, strategic analysis of the internal and external environment. The study was applied to 52 professors (M / D) at Mohamed Boudiaf University in M'sila during the second semester of the academic year 2017/2018. We have applied a questionnaire consisting of 50 items, after verifying its validity and consistency, and we followed the descriptive approach in data analysis. The study found the following results:

- The degree of clarity of the concept of strategic planning for total quality management at the university is high.
- The level of strategic planning for total quality management in the field of vision is high.
- The level of strategic planning for TQM in the field of message is high.
- The level of strategic planning for TQM in the field of goals is high.
- The level of strategic planning for total quality management in the field of strategic analysis of the internal and external environment is high.

Keywords: Strategic Planning, Total Quality Management, Higher Education Institutions.

مقدمة

تتطلع معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، والتي تتسم بالتغيير المستمر، والمنافسة

الحامية على الموارد بكل أنواعها، فقد شهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية ومعلوماتية أحدثت العديد من التغيرات والتطورات في أنشطة المؤسسات على اختلافها. ولا شك أن المؤسسات التعليمية هي أكثر المؤسسات حساسية للتغيرات والتطورات لذلك تبنت رؤية وفلسفة تعليمية جديدة. حددت من خلالها رسالتها ووظيفتها وبرامجها لتكون قادرة على استيعاب تغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتكيف معها والاستفادة منها. لذلك بدأ التفكير بالتخطيط الاستراتيجي الذي بدأ أول خطواته في مجال التربية في نهاية الثمانينات من القرن العشرين. والذي كان أهم مبررات ظهوره كثرة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمات التعليمية. إذ يعتبر ضروريا للتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية والاستعداد لوضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق أهدافها المنشودة. إذ تؤثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي على إدارة وسياسة المؤسسات التعليمية.

فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب إداري يختلف عن غيره من الأساليب الإدارية في كون مبادئه وأصوله ونظرياته قد جرى تطويرها من التجارب العملية الميدانية والفكر الأكاديمي النابع من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقائها. وإيجاد أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي قادر على تحقيق الأهداف المنشودة. (القطامين، 2002، ص 76)

وعليه فإن تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم وإن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات هو قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية ليس فقط بفاعلية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاقية الجامعية. فنجاح أية مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات.

ويعتمد مجال الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي على نظام متكامل للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة. مع الاهتمام من جهة أخرى

بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف على أفضل الأساليب لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول إلى مستقبل أفضل ومشرقا للأجيال القادمة. ومن أهم مداخل تقويم الأداء الجامعي مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد و مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها والأخذ بها إلى التحسين المستمر في المنتجات التعليمية مع مراعاة أن هذه الإجراءات لا تقتصر على فرد دون آخر في المؤسسة، ولا على وظيفة دون أخرى وإنما تشكل كل العناصر المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية. (الخطيب، 2008، ص123)

والإهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أنه يخطط لجعل المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات منشآت تجارية، أو صناعية تسعى لمضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها. ولكن ما ينبغي الاستفادة منه من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير الأساليب الإدارية التعليمية تحقيقا لجودة المنتج وسعيا إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول لكافة الجهود التعليمية. وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده في مجالات التعليم. وإطلاق شرارة المنافسة بين الجامعات من أجل تحقيق أفضل النتائج.

ويرتبط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بعلاقة تكاملية فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعا نحو تحقيق أهداف المنظمة. فلا يمكن لإدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة. (الحفار، 2001، ص45)

ومن هنا تبرز أهمية دراستنا التي سنتناول فيها واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

إشكالية الدراسة

إن المؤسسات اليوم على إختلاف أنواعها تعيش عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات، لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التغيرات والتحديات أهمها إزدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي

والعالمي، والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي العالمي، وظاهرة العولمة، ونقص الموارد المالية، وزيادة وعي العملاء وقدرتهم على التمييز في جودة الخدمة المقدمة لهم، فضلا عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية والتعليمية. الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة.

ولغرض مواجهة هذه التحديات فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثاقبة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد.

ويكمن كل هذا في التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، لكونه يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لإختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها من ناحية أخرى. لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات بغرض تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة وذلك من خلال حشد وتركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسيرون في اتجاه تحقيق نفس أهداف الأنشطة الاستراتيجية، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة إستجابة للتغيرات البيئية.

وبدأت العلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي في عام 1959 في الاجتماع الرسمي الأول الذي يعقده المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. حين بدأ مناخ التعليم العالي يشهد حال من عدم الثبات بشكل مطرد تجاوز التضخم. حتى كان العمل الذي نشره جور جكيلر عام (1983) بعنوان "الاستراتيجية الأكاديمية". علامة بارزة ونقطة نوعية نحو التركيز على التخطيط الاستراتيجي وأصبح المسؤولون عن اعتماد الجامعات والمعاهد يصرون على اعتبارها شرطا لاغنى عنه في تقييم الفعالية الإدارية والمؤسسة ككل. وبدأت نظريات الجودة الشاملة تتقدم باتجاه اعتبار التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مؤشراتها ليس ذلك فحسب فتحقيق الجودة يتطلب إتقان الأداء في مجالات ومفردات عدة تبدأ بالتخطيط وتتم بالممارسات التعليمية وتنتهي بالتقويم. (الدجني، 2010، ص4)

وإن مبادئ ومنطلقات الجودة هي أساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي. فإدارة الجودة الشاملة وإدارة التغيير لا يمكن أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي. فهناك تكامل وارتباط ما بين كل من الجودة والتخطيط فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة كل من رسالة المنظمة وأهدافها وعند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي. ويبدأ التخطيط بتشخيص يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع كل من الموارد وتمييزها واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبذلك يخدم هذا التحليل غاية مهمة من غايات الجودة.

وباعتبار أن عائد التعليم تراكمي وذو سلسلة متواصلة فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي جودة الخدمات والبرامج التعليمية وجودة العمليات البحثية والتدريب وبالمجمل فإنه يحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يتضمن أسلوبا متكاملا يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين وإنجاز التحسينات المستمرة. (إيباد علي الدجني، 2006، ص 4)
ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا التي تحاول الإجابة على التساؤلات التالية :

تساؤلات الدراسة

- 1- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- 2- ما مستوى إدراك المبحوثين للرؤية الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 3- ما مستوى إدراك المبحوثين للرسالة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 4- ما مستوى إدراك المبحوثين للأهداف في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- 5- ما مستوى إدراك المبحوثين للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة

- 1- درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية مرتفعة.
- 2- مستوى إدراك المبحوثين للرؤية الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.
- 3- مستوى إدراك المبحوثين للرسالة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.
- 4- مستوى إدراك المبحوثين للأهداف في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.
- 5- مستوى إدراك المبحوثين للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مرتفع.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر المساهمين والقائمين على تنفيذها في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال معرفة درجة توفر مستويات أبعاده المختلفة، وكذا تزويد التراث المعرفي والبحث العلمي المحلي بدراسات في مجال واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، كما تكمن أهمية الدراسة في ندرتها في حدود اطلاع الباحثة فإن البحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى البيئة المحلية قليل، كما أنها تفيد أيضا في طرح سياسة إستراتيجية الجودة في تفكير مسؤولي الإدارة في مؤسسات التعليم العالي وفي سلوكهم الإداري العام، بدءاً بالتخطيط ومرورا بالتنفيذ وانتهاءً بالتقويم.

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من وجهة نظر الهيئة التدريسية.
- 2- الكشف عن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية الإستراتيجية.

3-الكشف عن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة الإستراتيجية.

4- الكشف عن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف الإستراتيجية.

5- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

التعريف بمصطلحات الدراسة

1/التخطيط الاستراتيجي

هو عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة. ونقصد به في الدراسة الدرجة التي يحصل عليها الأستاذ الإداري على مقياس التخطيط الاستراتيجي المستخدم في هذه الدراسة.

2/ الجودة الشاملة

وهي مجموع المواصفات المثلى التي ينبغي أن تكون عليها مؤسسات التعليم العالي في جميع مكوناتها. فإدارة الجودة الشاملة هي وظائف وأنشطة الإدارة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تتمثل في التنسيق داخل المؤسسة ووضوح الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بغرض التغلب على ما تواجهه من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة والمتمثلة في تقديم المنتج أو الخدمة بدجة عالية الجودة.

3/ مؤسسة التعليم العالي

المؤسسة هي تنظيم قانوني واقتصادي يضم مجموعة من العمال ويهدف إلى توحيد وتنسيق جهود الأعضاء، واتخاذ القرارات حول تركيبها لتحقيق أهداف مسطرة في إطار حدود معينة. ونقصد بالمؤسسة التعليمية في دراستنا كل مؤسسة تعليم عالي تقدم برامج دراسية معتمدة بهدف منح درجات علمية معترف بها محليا ودوليا.

الإطار النظري للدراسة

1/ التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى و العوامل المؤسسية. وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة. بما يسهم في إمكانية إكتشاف واستطلاع الفرص والامكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة. (جواهر قناديل، 2007، ص 154-155)

- ويرى الحملاوي (1991) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن اتخاذ قرارات لتنظيم عمل المنظمة في المستقبل. فعرفه بأنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها". (الحملاوي، 1991، ص 9)

- أما العارف (2001) فتعرف التخطيط الاستراتيجي في ضوء القدرة على توقع التغيرات المستقبلية والتنبؤ بها بأنه "كشف حجب المستقبل الخاصة بالمنظمة عن طريق محاولة التنبؤ بملامحها وتوجهاتها ومسارها وأهدافها، ومجالات عملها وأنشطتها والتحول والتغيرات التي تدخل عليها في المستقبل". (العارف، 2001، ص 8-9)

- ويعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه: "خطة طويلة الأجل (من ثلاث إلى خمس سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة". (أياد علي الدجني، 2010، ص 50)

أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

لقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب لأهمية التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:
- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، والذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم. (الكبيسي، 2012، ص 16)

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة. بحيث لا تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

-تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والإلتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.

-التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية. (المدهون منى إبراهيم خليل، 2013، ص 18)

مؤشرات التخطيط الاستراتيجي

1- **الرؤية الاستراتيجية:** وهي الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل. وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يؤمل تحقيقها في المستقبل. فهي تعكس النظرة المستقبلية التي تطمح بتحقيقها الجامعة على المدى البعيد. فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معا أن تثير الحماس لدى العاملين في الجامعة وتعمق فيهم روح التفاؤل والأمل وتضع أمامهم الصورة الذهنية للامح الجامعة التي ينتمون إليها والمستقبل الذي ينتظرهم وتعميق إنتمائهم لخدمة الجامعة والطلبة وتحقيق طموحاتهم. (سالم عبد الله حلس، 2013، ص 134)

2- **رسالة المنظمة:** وهي غاية المنظمة وسبب وجودها وهي التي تخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله. إنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضرا ومستقبلا. إنها تحدد بالكلمات ماهي الشركة الآن؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تعبر الرسالة وصفا للمنتجات والخدمات. ولكي تستفيد المنظمة من الرسالة لابد من عكسها على واقع ملموس يراه العملاء، والعاملين والموردين، وكل من استهدفتهم الرسالة وتستطيع المنظمة بعد تطوير رسالتها من العمل على صياغة الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لها. (موفق محمد الضمور، 2008، ص 38-39)

3- **الأهداف الاستراتيجية:** وتعني الأهداف النتائج النهائية التي يجب أن تحققها الجامعة في فترة زمنية محددة بحيث يمكن قياس تلك النتائج وتطويرها. وتكون تلك الأهداف مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف التنموية للتعليم وقابلة للتطبيق في بيئة الجامعة. (سالم عبد الله حلس، 2013، ص 134)

4- **التحليل الاستراتيجي:** يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف فيها، ويجب أن تكون

هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية. وتشتغل في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا. (إياد علي الدجني، 2010، ص53)

2/ إدارة الجودة الشاملة

عرفها فيجنبنام 1991 Figenbam أنها عملية تنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والأماكن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (محفوظ أحمد جودة، 2006، ص21)

- وعرفها معهد الإدارة الفيدرالي الأمريكي على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت. مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء.

- أوضح عشيبية 2000 في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها: "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة. سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته. ورغبات المتعلمين وحاجاتهم. وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة". (إياد الدجني، 2010، ص95)

- كما تعرف الجودة في التعليم بأنها: "عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بالمؤسسة". (عامر، 2010، ص679)

أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة. مما يساهم في تحقيق رضا العميل.

- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة / خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.

- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة. مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.

- زيادة شهرة المنظمة وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء. (بومدين يوسف، 2007، ص31)

الإجراءات الميدانية للدراسة

إتبعنا في هذه الدراسة مجموعة من الإجراءات ننجزها فيما يلي:

منهج الدراسة

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الاستجابات التي استقينها من الميدان لوصف مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس، من خلال الوصف الكيفي للمعطيات، ثم إعادة تحليلها كميا من أجل قياس مسوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وإصدار الأحكام التقييمية.

مجالات الدراسة

1- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة وشملت كليات الاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا و كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

2- **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من أساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و وشملت أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين والإداريين في الجامعة والتي بلغ عددها 52 أستاذ.

3- **المجال الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2017/2018م

4- **المجال الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة في التعرف على واقع ومستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من 52 عضو هيئة تدرس من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين والإداريين في الجامعة، و قد تم إختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة لأنها تناسب موضوع الدراسة و الجدول التالي يوضح خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة.

جدول رقم (1) يوضح خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ماجستير	2	3.84
	دكتوراه	50	96.15
المجموع		52	100

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية الباحثين في العينة هم من حملة درجة الدكتوراه حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (96.15). بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (3.84). وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقوم بإنجازه الأفراد الباحثين كونهم عمداء كليات في الجامعة أونواب عمداء أو رؤساء أقسام أكاديميين أو مديري دوائر إدارية مما يستوجب أن يتمتع أفراد العينة الحالية بمؤهلات علمية عالية في اختصاصهم كونهم أساتذة جامعيين. إذ أن اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب يوفر للمؤسسة فرص نجاح أكبر واستثمار للفرص. كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدير يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل. ويؤثر على اتخاذ القرارات والاستجابة للمؤثرات الخارجية. علاوة على أن قانون التعليم العالي لا يسمح بأن يكون في منصب عميد أو حتى رئيس قسم من يحمل مؤهلا علميا دون درجة الدكتوراه في التخصص.

جدول رقم (02) يوضح خصائص العينة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة في العمل	أقل من خمس سنوات	7	13.46
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	28.84
	أكثر من 10 سنوات	30	57.69
المجموع		52	100

أما فيما يخص سنوات الخبرة في العمل. وكما هو موضح في الجدول رقم (2) أن نسبة 13.46% من أفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات. كما بينت النتائج أن ما نسبته 28.84% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم في العمل من 5 إلى 10 سنوات. وأن 57.69% هم ممن لديهم خبرة في العمل أكثر من 10 سنوات. ويتضح من النتائج السابقة أن أعلى نسبة كانت لسنوات الخبر لأكثر من 10 سنوات وهذا يؤكد على ضرورة تمتع غالبية الباحثين بعدد سنوات خبرة تزيد عن 10 سنوات مما يساعد المديرين على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزماء العمل في المنظمة ومواجهة التحديات التي تواجههم وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات واتخاذ قرارات تتوافق وأخلاقيات العمل في المنظمة التي يعملون فيها.

جدول رقم (03) يوضح خصائص العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة النسبية %
المركز الوظيفي	عميد	7	13.64
	نائب عميد	6	11.53
	رئيس قسم	22	42.30
	نائب رئيس قسم	17	32.69
المجموع		52	100

بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لعينة الدراسة كما هو مبين في الجدول (03) حيث أن رؤساء الأقسام يمثلون أكبر نسبة. ثم تليها نسبة 32.69 % من أفراد العينة والتي تمثل نواب رؤساء الأقسام. تليها ما نسبته 13.64 % من عمداء الكليات. وأخيرا أقل نسبة 11.53 % هي مثلتها نواب العمداء. ويتضح من النتائج السابقة بالنسبة للمراكز الوظيفية لعينة الدراسة أن رؤساء الأقسام يحتلون النسبة العظمى وتعد هذه النسبة طبيعية بسبب تعدد الأقسام في الجامعة. وهذه الأقسام هي الوحدة الجوهرية التي تبني عليها الجامعات. كما أنها تمثل حلقة الوصل بين المستويات الدنيا والمستويات العليا في الجامعة ويفسر ذلك بأن هذه المراكز تساعد المستويات العليا في اتخاذ القرار بسهولة ويسر.

أداة الدراسة

استخدمنا في هذه الدراسة إستبيان لقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. وهو مقياس تم تصميمه، تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما: القسم الأول: وهي عبارة عن السمات الشخصية للمبحوث والتي تتمثل في (المؤهل العلمي. سنوات الخبرة في العمل. المركز الوظيفي).
القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة. ويتكون الإستبيان من 50 عبارة بصورتها النهائية. موزعة بالتساوي وتقيس خمسة أبعاد (مجالات) رئيسية هي:
مجال درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ب: 10 عبارة.

- ✓ مجال الرؤية الاستراتيجية ب: 10 عبارة.
- ✓ مجال الرسالة الاستراتيجية ب: 10 عبارة.
- ✓ مجال الأهداف الاستراتيجية ب: 10 عبارة.
- ✓ مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية ب: 10 عبارة.

أي أن هناك توازن بين أبعاد المقياس من حيث عدد العبارات (الفقرات). يستجيب لها المفحوصين وفق ثلاثة بدائل: (مرتفع جدا، 03 درجات)، (مرتفع، 02 درجات)، (متوسط، 01 درجة واحدة).

صدق وثبات الأداة

1-الصدق

■ الصدق الذاتي (الصدق المستخرج من معامل الثبات)

يعتمد هذا النوع من الصدق على بيانات معامل الارتباط بين التطبيق وإعادة التطبيق، لذلك سمي بالصدق المستخرج من معامل الثبات. وعليه اعتمدنا في قياس الصدق الذاتي على توظيف بيانات معامل الثبات (0.88) واستعمال معادلة الصدق ومعادلته على النحو التالي: (الصدق يساوي الجذر التربيعي للثبات)

$$\text{الصدق الذاتي} = \text{معامل الثبات} = \sqrt{0.88} = 0.93$$
وتم التوصل إلى نتيجة (0.93)، وهو معامل مرتفع يؤكد صدق الاستبيان.

■ صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

و يتم هذا بتطبيق قانون العالم "kelly" بتقسيم العينة إلى مجموعتين، مجموعة عليا، ومجموعة دنيا وأخذت نسبة 27% من طريفي التوزيع وحساب الفروق بينهما باستخدام اختبار(ت) لدلالة الفروق بين متوسطين حسابيين. (بشير معمري، 2007، ص158) وهنا 27% تساوي 7.56 وعليه لدينا مجموعتين الدنيا = 7 والعليا = 7 والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار :

جدول رقم (04) يوضح نتائج t test للصدق التمييزي

المجموعة	قيمة العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t test	مستوى الدلالة
العليا	07	165.68	24.40	23.35	0.01
الدنيا	07	189.86	26.87		

يتبين من الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة = 23.35 وهي أكبر من قيمة(ت) الجدولية التي قيمته 4.55 عند مستوى 0.01 ودرجة حرية ن = 12.

وبما أن $T_c > t_t$ فهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين مما يعني أن المقياس صادق وحساس للمشكلة المدروسة .

2-الثبات

■ الثبات بطريقة التطبيق وإعادة تطبيق الاختبار (Test- Retest)

اعتمدنا على طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، إذ تم تطبيق المقياس على عينة من (10 أساتذة) من غير العينة الأساسية، وقد تم هذا الإجراء مرتين بفواصل زمني قدره (15 يوما)، وبعد تفريغ البيانات وحساب الدرجات على المقياس لكل أستاذ في التطبيق الأول (س) والتطبيق الثاني (ص) أردنا معرفة الارتباط بين التطبيقين للتأكد من ثبات المقياس. ولحساب معامل الثبات استخدمنا معادلة الارتباط لبيرسون، وبعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب 0.88 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة عالية عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فإن المقياس ثابت وقابل للتطبيق .

■ الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

وكانت كما يلي: البعد الأول 0.89، البعد الثاني 0.88، البعد الثالث 0.87، البعد الرابع 0.86، والبعد الخامس 0.88، والمقياس ككل 0.89. نلاحظ أن معاملات الثبات مرتفعة، سواء بالنسبة لاتساق البنود مع المجال الذي تنتمي إليه، أو اتساق بنود المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

إعتمدنا في بحثنا هذا على استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) وذلك على النحو التالي: استخدمنا عدة أساليب منها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، التباين، اختبار (ت) لحساب الفروق بين متوسطين حسابيين، معامل الارتباط بيرسون، معادلة جتمان لتصحيح الطول، بيانات الصدق (الصدق يساوي الجذر التربيعي للثبات)، المتوسط النظري (مجموع البدائل ÷ عدد البدائل × عدد البنود)، معامل ألفا كرونباخ.

عرض وتفسير نتائج الدراسة

1-عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

-القائلة بأن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى

أعضاء الهيئة التدريسية مرتفع.

الجدول رقم (05) نتائج المجال الأول (درجة وضوح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الهيئة التدريسية)

الرقم	البدائل	العدد	النسبة	الترتيب
1	مرتفع جدا	314	35.66%	02
2	مرتفع	422	60%	01
3	متوسط	50	4.33%	03

يظهر الجدول رقم (05) استجابات عينة الدراسة في المجال الأول -درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الهيئة التدريسية. وقد بينت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة مرتفع. وذلك بنسبة بلغت 60%، بينما جاء في المركز الثاني المجيبين بدرجة مرتفع جدا على هذا المجال. وذلك بنسبة بلغت 35.66%، بينما جاء في المركز الأخير المجيبون بدرجة متوسط. بنسبة بلغت 4.35% وهذا يعني أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الهيئة التدريسية جاءت مرتفعة، وهذا يعني تحقق الفرضية الأولى القائلة بأن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الهيئة التدريسية مرتفعة. ومن خلال هذه النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة يرون وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لديهم خاصة أنهم حددوا ذلك في أغلب فقرات هذا البعد. وترى الباحثة أن ارتفاع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة إلى ارتفاع المؤهل العلمي وطول سنوات الخبرة في العمل حيث أصبح لديهم فهم واضح للمفهوم ومبادئه، كما أن هذا راجع لثقافة أفراد العينة في وضوح المفهوم لديهم. ودوره في تحديد سياسات الجامعة وبنائها التنظيمي بما ينسجم مع توجهاتها الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الكثير من الدراسات ومن هذه الدراسات نذكر دراسة (الدجني. 2006) التي توصلت إلى أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بلغت نسبته (79.98%) من أفراد عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة (الأشقر. 2006) والتي توصلت إلى أن وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية بلغ نسبة (66.7%) من مجتمع

الدراسة. وأيضاً مع دراسة (الدهدار. 2006) التي توصلت إلى أن وضوح المفهوم لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بلغ نسبة (50%) من أفراد العينة.

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية

-القائلة بأن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية الاستراتيجية للجامعة مرتفع.

الجدول رقم (06) نتائج المجال الثاني (الرؤية الاستراتيجية)

الرقم	البدايل	العدد	النسبة	الترتيب
1	مرتفع جدا	278	34.20%	02
2	مرتفع	354	49.33%	01
3	متوسط	119	16.46%	03

يظهر الجدول رقم (06) استجابات عينة الدراسة في المجال الثاني

- مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية الاستراتيجية للجامعة. وقد بينت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة مرتفع، وذلك بنسبة بلغت 49.33 %، بينما جاء في المركز الثاني المجيبين بدرجة مرتفع جدا على هذا المجال.

وذلك بنسبة بلغت 34.20 %، بينما جاء في المركز الأخير المجيبون بدرجة متوسط. بنسبة بلغت 16.46% وهذا يعني أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية الاستراتيجية للجامعة مرتفع، وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية القائلة بأن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية الاستراتيجية للجامعة مرتفع. حيث يدل ارتفاع مستوى الرؤية الاستراتيجية في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة أن اختيار عنصر الرؤية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة هو اختيار صحيح حيث لا يمكن التخطيط لأي عملية إدارية بدون رؤية مكتوبة واضحة تنير الطريق أمام العاملين في الجامعة وتكون بمثابة الحافز المستمر لهم لتحقيق رؤية جامعتهم في إدارة الجودة الشاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سالم عبد الله حلس. 2011) التي توصلت إلى أن هناك درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر الرؤية الاستراتيجية

للجامعة بلغت (81.1) .

كما تتفق مع دراسة (هاني محمود مرزوقة) التي توصلت إلى أن مستوى تفعيل الرؤية الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا. وتختلف مع دراسة (الدجني، 2006) التي توصلت إلى أن هناك ضعف في درجة توفر الرؤية الإستراتيجية في الجامعة حيث كانت النسبة ضعيفة، وأن رؤية الجامعة لا تستشرف المستقبل البعيد الذي يمكنها من التقدم الرحب دون قيود.

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

-القائلة بأن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة الاستراتيجية للجامعة مرتفع.

الجدول رقم (07) نتائج المجال الثالث (الرسالة الاستراتيجية)

الرقم	البدائل	العدد	النسبة	الترتيب
1	مرتفع جدا	156	35.20%	02
2	مرتفع	224	40.33%	01
3	متوسط	150	24.46%	03

يظهر الجدول رقم (07) استجابات عينة الدراسة في المجال الثالث

- مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة الإستراتيجية للجامعة. وقد بينت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة مرتفع. وذلك بنسبة بلغت 40.33%، بينما جاء في المركز الثاني المجيبين بدرجة مرتفع جدا على هذا المجال. وذلك بنسبة بلغت 35.20%، بينما جاء في المركز الأخير المجيبون بدرجة متوسط. بنسبة بلغت 24.46% وهذا يعني أن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة الإستراتيجية للجامعة مرتفع، وهذا يعني تحقق الفرضية الثالثة القائلة بأن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة الإستراتيجية للجامعة مرتفع. و يدل الارتفاع في

مستوى الرسالة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة من وجهة نظر عينة الدراسة أن الرسالة عنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي لأن على أصحاب القرار أن يعرفوا بوضوح وثقة ما هو المبرر لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولماذا تسعى الجامعة لتحقيقها. وعليه فإن معرفة أن الرسالة عنصر أساسي لتحقيق الجودة سيزيد من التعاون بين جميع أقسام الجامعة لتحقيق ما تطمح الجامعة له في المستقبل. وبالتالي فإن وضوح الرسالة في التخطيط الاستراتيجي لابد أن يقود الجهود المبذولة في الاتجاه الصحيح لما تتطلع الجامعة لتحقيقه. ولذلك يجب التأكد من أن جميع العاملين بالإدارة يفهمون رسالة مؤسستهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سالم عبد الله حلس، 2011) والتي توصلت إلى أن هناك درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر الرسالة الإستراتيجية للجامعة بلغت نسبة (77). كما تتفق مع دراسة (هاني محمود مرزوقة)، التي توصلت إلى أن مستوى تفعيل الرسالة الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً. كما تتفق مع دراسة (الدجني، 2006) التي توصلت إلى وجود الرسالة الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية بنسبة (90). وكذلك تتفق مع دراسة (الطلاع، 2005).

4- عرض وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

-القائلة بأن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف الإستراتيجية للجامعة مرتفع.

الجدول رقم (08) نتائج المجال الرابع (الأهداف الاستراتيجية)

الرقم	البدائل	العدد	النسبة	الترتيب
1	مرتفع جدا	156	26.68%	02
2	مرتفع	415	60.15%	01
3	متوسط	60	13.16%	03

يظهر الجدول رقم (08) استجابات عينة الدراسة في المجال الرابع

مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف الإستراتيجية للجامعة. وقد بينت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون

بدرجة مرتفع. وذلك بنسبة بلغت 60.15%، بينما جاء في المركز الثاني المجيبين بدرجة مرتفع جدا على هذا المجال. وذلك بنسبة بلغت 26.68%، بينما جاء في المركز الأخير المجيبون بدرجة متوسط. بنسبة بلغت 13.14% وهذا يعني أن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف الإستراتيجية للجامعة مرتفع، وهذا يعني تحقق الفرضية الرابعة القائلة بأن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف الإستراتيجية للجامعة مرتفع. ويمكن تفسير هذا الارتفاع في مستوى الأهداف الإستراتيجية بالجامعة محل الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي لا بد له من أهداف تسعى إدارة الجامعة لتحقيقها على المدى الطويل وبغير ذلك لا يكون هناك فائدة من هذا التخطيط. فالأهداف الإستراتيجية توضح الاتجاه الذي على المدير المختص أن يحققه. ولا بد أن تكون الأهداف قابلة للقياس ومرنة وواضحة ومتلائمة مع بيئة الجامعة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (سالم عبد الله حلس. 2011) والتي توصلت إلى أن هناك درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين بلغت نسبة (78.2). كما تتفق مع دراسة (هاني محمود مرزوقة). التي توصلت إلى أن مستوى تفعيل الأهداف الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا. كما تتفق مع دراسة (الدجني. 2006) التي توصلت إلى وجود الأهداف الإستراتيجية بالجامعة الإسلامية بنسبة (69.7). وكذلك تتفق مع دراسة (الخفاجي بايرمان. 1995).

5- عرض وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

-القائلة بأن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة مرتفع.

الجدول رقم (09) نتائج المجال الخامس التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة)

الرقم	البدائل	العدد	النسبة	الترتيب
1	مرتفع جدا	233	37.03%	02
2	مرتفع	357	48.52%	01
3	متوسط	99	14.44%	03

يظهر الجدول رقم (09) استجابات عينة الدراسة في المجال الخامس

—مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة. وقد بينت نتائج الجدول أنه جاء في المرتبة الأولى المستجيبون بدرجة مرتفع. وذلك بنسبة بلغت 48.52 %، بينما جاء في المركز الثاني المجيبين بدرجة مرتفع جدا على هذا المجال. وذلك بنسبة بلغت 37.03 %، بينما جاء في المركز الأخير المجيبون بدرجة متوسط بنسبة بلغت 14.44 % وهذا يعني أن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة مرتفع، وهذا يعني تحقق الفرضية الخامسة القائلة بأن مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة مرتفع. ويمكن تفسير هذه النتيجة لإدراك الإطارات لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي ووعيهم بالمتغيرات الخارجية ومخاطرها و بالتالي يجب معرفتها وتصنيفها إلى فرص وتهديدات. وكذا التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تغلب على الواقع وتقرض على الجامعة ضرورة تحليل البيئة الخارجية. وأهمية تحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تحليل البيئة الداخلية للجامعة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الدجني، 2010) التي توصلت إلى وجود نسبة موافقة كبيرة على توفر التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة الإسلامية بغزة حيث بلغت النسبة (83.22). كما تتفق مع دراسة (الخفاجي بايرمان، 1995) التي توصلت إلى ضرورة تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية، مما يسهم في تطوير الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية. كما تتفق مع دراسة (الأغا، 1998) في النتائج المتعلقة بالخدمات الإدارية والمباني والتسهيلات والنظم والسياسات الداخلية للجامعة.

خلاصة النتائج

بعد محاولتنا في هذه الدراسة التعرف على واقع ومستويات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الهيئة التدريسية الجامعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك من خلال استخدام إستبيان يقيس أبعاد ومجالات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة للجامعة (درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة، ومجال الرؤية الإستراتيجية للجامعة. والرسالة الإستراتيجية للجامعة، الأهداف الإستراتيجية

- للجامعة. والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة)، وبعد كل الخطوات البحثية وعند تفريغ البيانات و معالجتها إحصائيا توصلنا إلى النتائج التالية :
- ✓ درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لدى أعضاء الهيئة التدريسية مرتفع.
 - ✓ مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرؤية الإستراتيجية للجامعة مرتفع.
 - ✓ مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الرسالة الإستراتيجية للجامعة مرتفع.
 - ✓ مستوى التخطيط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مجال الأهداف الإستراتيجية للجامعة مرتفع.
 - ✓ مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة مرتفع.

الاقتراحات والتوصيات

- في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية و بعد الإطلاع على التراث النظري للدراسة والتي تناولت موضوعا هاما تمثل في واقع التخطيط الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. نوصي بالآتي :
- ✓ الاهتمام بترسيخ منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية الاستراتيجية المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بضرورة سعي الجامعة إلى تأهيل الخريجين إلى سوق العمل.
 - ✓ توظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة الجامعة وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة
 - ✓ وجوب الإهتمام بدور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة وذلك لما له من تأثير قوي في تحسين الأداء في الجامعة.
 - ✓ جعل التخطيط الاستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعة حتى يلقي الاهتمام والقبول فيها ومن ثم استغلاله في تحقيق الميزة التنافسية.
 - ✓ تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة. والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي.

- ✓ وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة وعند تحديثها.
- ✓ صياغة الأهداف بكلمات بسيطة سهلة الفهم محددة المعالم والابتعاد عن عموميات الصياغة واستحضار متطلبات الهدف كاملة حتى تتسم الأهداف بالشمولية لمتطلبات الكفاءة المؤسسية.

الهوامش

- 1- بشير معمريه. (2007): القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الحبر، ط2، الجزائر.
- 2- هاني مرزوقة. (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 3- الحفار سعيد. (2001): أضواء على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط. وضع الخطط وأصول تنفيذها، نظري- تطبيقي، الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية، دمشق.
- 4- بومدين يوسف. (2007): إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 1.
- 5- عامر ربيع، وعبد الرؤوف محمد (2010): مبادئ ونماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإيجابياتها وسلبياتها، المؤتمر العربي الثالث، الجامعات العربية التحديات والآفاق، شرم الشيخ جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية .
- 6- محفوظ أحمد جودة (2006): إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم تطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية عمان الأردن.
- 7- إياد علي الدجني. (2010): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق سوريا.
- 8- سالم عبد الله حلس. (2013): مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13.
- 9- جواهر قتاديل. (2007): التخطيط لإعداد الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، العدد 21، كلية التربية، جامعة أم القرى، يوليو.
- 10- محمد الضمور موفق. (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، قسم إدارة الأعمال.
- 11- العارف نادية. (2001): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر.
- 12- الحملاوي محمد وآخرون. (1991): إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 13- أحمد القطامين (2002): الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن.
- 14- المدون منى إبراهيم خليل (2013): التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 15- الكبيسي محمد عادل حمد. (2012): أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركة البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 16- إياد علي الدجني. (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 17- الخطيب أحمد، التميمي فواز. (2008): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.