

أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الإدارة

اعداد
داليا محمد شافع

ملخص البحث:

التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أمر حتميا لإنتاج مخرج ذو جودة كما إنه من خلاله تحدد الأولويات والعملاء وأنواع المخرجات، وتوكل عملية التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتلاحقة، فالاستراتيجية هي أداة الجامعة لإبراز الميزة التنافسية والحفاظ علي دورها في المجتمع، لأنه أصبح من أولويات مؤسسات التعليم العالي من أجل استثمار نقاط قوتها واكتشاف فرصها أمام ما يواجهها من تهديدات أو نقاط ضعف في مجالات وميادين نشاطها.

لذلك تحقيق جودة الإدارة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى وذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين من خلال وجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحدتها.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي وطبقت الدراسة علي كلية الهندسة جامعة الفيوم

وتوصلت الدراسة إلي أنه لا توجد فروق بين استجابات الثلاث مستويات من الإدارة من حيث المؤهل الدراسي والمستوي الوظيفي والنوع وإدراكهم ووعيهم بالجانب الإداري، أهمية تطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبني الإدارة العليا لهذا الأسلوب، إدراك القيادات الأكاديمية الاهتمام بالتجديد والابتكار، ووعي العاملين بالجانب الإداري مما يجب الاستفادة من خبراتهم وإشراكهم في جميع عمليات التخطيط الاستراتيجي، والتوصل إلي تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة الإدارة، تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية.

Research Summary:

Effective strategic planning is imperative to produce a quality output, as it determines priorities, customers and types of outputs, and the strategic planning process qualifies higher education institutions to face successive challenges, so the strategy is the university's tool to highlight the competitive advantage and preserve its role in society, because it has become one of the priorities of educational institutions. The higher education institution in order to invest its strengths and discover its opportunities in front .of the threats or weaknesses it faces in its fields and fields of activity

Therefore, achieving the quality of management requires a specific future vision and long-term goals, and this requires the participation of all employees through the existence of a .strategic plan that coordinates and unifies efforts

The descriptive method was used, and the study was applied to the Faculty of Engineering, Fayoum University

The study found that there are no differences between the responses of the three levels of management in terms of academic qualification, career level and gender, their perception and awareness of the administrative aspect, the importance of applying the strategic planning method and the need for higher management to adopt this method, the perception of academic leaders, attention to innovation and innovation, and the awareness of workers in the administrative aspect of what must be used From their experiences and their involvement in all strategic planning processes, and to reach a proposed perception of the role of social service in achieving management quality using strategic planning

أولاً: مشكلة الدراسة

التعليم الجامعي هو الأساس الذي منه ينطلق المهنيون والأدباء والعلماء إلي سوق العمل لتبدأ مرحلة العطاء بعد أن كانوا في مرحلة الأخذ والطلب والتعلم وهو من أساسيات تقدم وتطور الأمم، فالأمم التي سبقت في التعليم هي أيضا سبقت في الصناعة والزراعة وال عمران والتنمية بجميع قطاعاتها(1).

وتعد مؤسسات التعليم العالي من أهم الركائز وأعظم المنطلقات التي تنطلق من خلالها عجالات التنمية والرقي الحضاري فضلا عن دورها المهم في غرس قيم المجتمع والحفاظ علي منظومته الأخلاقية والقيمية، لذلك يقاس تقدم الجامعات بمقدار ما تقدمه لخدمه مجتماعتها بل إن تقدم الشعوب يقاس بمدى نجاح مؤسساتها التعليمية في أداء الدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة والنهضة الشاملة للمجتمع في شتي المجالات والقطاعات.

ومن ثم فإن الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم العالي ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دورها التنموي من الأهمية بمكان لاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري وضرورة مواجهتها بحلول ابداعية وابتكارية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية والمتغيرات المحلية والأقليمية والدولية وتضع المتعلم في بؤرة الأهتمام من أجل بناء مجتمع مصري يتعلم ويفكر وابتكر(2).

الأمر الذي دفع العديد من الدول للتوسع في مؤسسات التعليم الجامعي، من أجل العمل علي الوصول إلي العدالة والمساواة في فرص التعليم من خلال الإيمان بمعايير الجودة الشاملة التي تهدف إلي إجراء العديد من الإصلاحات الإدارية والتنظيمية التي توجد داخل كل المؤسسات وإلغاء القيود التي تؤثر علي اليات العمل لذا أشارت معايير الجودة إلي ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العملية التعليمية وتوفير البيانات المتعلقة بطبيعة المادة التعليمية داخل المؤسسة والعمل علي توفير الموارد التعليمية وملائمة المناهج الدراسية للمتعلمين وتطوير المنظومة الإدارية وتنمية الخطط الفعالة التي تهدف إلي تحقيق الاستراتيجيات من أجل التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية، ويتطلب تحقيق الجودة الشاملة في التعليم ضرورة العمل علي إقامة روح الانضباط بشكل عام وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بالمؤسسة(3).

وتعتبر الإدارة من أهم أنشطة الإنسان علي هذه الأرض لما لها من أثر في تطوير المنظمات والمجتمعات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية فجهود المنظمات

لم تعد تقف عند تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا بل أصبح الوصول لدرجة عالية من اتقان العمل وارتفاع مستوى الأداء الذي يصل إلي التميز هو الأمل المنشود وهذا ما يسمي بمفهوم الجودة، والجودة الشاملة لها عدة عناصر مهمة لا بد من توافرها لنجاح الجودة والتي تتمثل في الخطة الاستراتيجية الشاملة وتشمل العناصر التالية (الرؤية، الرسالة، الأهداف الرئيسية، النشاطات الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسية) وأصبح هناك حاجة لأن تقوم الجامعات بتطوير أنظمة واستراتيجيات الجودة الخاصة بها كمدخل رئيسي للمنافسة والبقاء وتشمل هذه الأنظمة والاستراتيجيات الجمهور الداخلي والخارجي ومشاركة الموظفين والإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الأعمال والخدمات التعليمية والبيئة الثقافية للجامعة وبذلك تعود الفائدة علي الجميع في الجامعة والمجتمع⁽⁴⁾.

ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يعد أمر حتميا لإنتاج مخرج ذو جودة كما إنه من خلاله تحدد الأولويات والعلماء وأنواع المخرجات، حيث تحتاج الجامعات للتخطيط الاستراتيجي نتيجة لزيادة الطلب علي التعليم العالي والحاجة إلي منافسة النماذج المتجددة لمؤسسات التعليم العالي، وتوهد عملية التخطيط الاستراتيجي مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات المتلاحقة، فالاستراتيجية هي أداة الجامعة لإبراز الميزة التنافسية والحفاظ علي دورها في المجتمع، لأنه أصبح من أولويات مؤسسات التعليم العالي من أجل استثمار نقاط قوتها واكتشاف فرصها أمام ما يواجهها من تهديدات أو نقاط ضعف في مجالات وميادين نشاطتها⁽⁵⁾.

لذلك إن تحقيق جودة الإدارة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى وبمشاركة جميع العاملين من خلال وجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحدتها.
الدراسات السابقة:

دراسات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي :

1- دراسة طارق خالد الغريب⁽⁶⁾:

هدفت الدراسة إلي اقتراح برنامج لتطوير مهارات قيادي مؤسسات التعليم العلي في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة للتخطيط، وطبقت علي عينة قدرها 219 فرد (مدراء المؤسسات التعليمية ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات) وتوصلت الدراسة إلي أن قيادي مؤسسات التعليم العالي يمتلكون مهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة ويرون أهمية امتلاك هذه المهارات بدرجة كبيرة ولا يوجد فرق لمتغير نوع المؤسسة التعليمية أو سنوات

الخبرة ولكن كان هناك فرق لمتغير الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لذلك كان هناك اقتراح برنامج لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي.

2- هاني محمود مرزوقه (7):

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر التخطيط الأستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن مستخدمه المنهج الوصفي التحليلي علي عينة من 4 جامعات وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى التخطيط الأستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة، وتحسن مستوى أداء العاملين في الجامعات الخاصة كانت مرتفعة.

3- دراسة إباد علي يحيي الدجني (8):

هدفت الدراسة إلي معرفة واقع التخطيط الأستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ومعرفة مدي وضوح مفهوم التخطيط الأستراتيجي وممارسته وتوافر معايير الجودة ومعايير مكونات الخطة الأستراتيجية الجيدة وطبقت علي عدد 117 وتوصلت الدراسة إلي وضوح مفهوم التخطيط الأستراتيجي لدي إدارة الجامعة ونسبة 75 ٪ يمارسون التخطيط الأستراتيجي، وتوافر معايير الأعتداد في الخطة الأستراتيجية، ووجود ضعف في بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

4- دراسة محمود السيد عباس (9):

هدفت الدراسة إلي معرفة توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوضيح العلاقة بينه كمدخل وأسلوب للحصول علي الجودة والأعتداد الأكاديمي في مؤسسات التعليم الجامعي، مراحل استخدام التخطيط الأستراتيجي كأسلوب للحصول علي الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي وتشمل (كيفية إجراء المسح البيئي، كيفية استخدام نموذج SWOT عند إجراء التحليل البيئي، كيفية وضع وصياغة الرؤية والرسالة، كيفية وضع وصياغة الأهداف الأستراتيجية، وضع وصياغة الخطة الأستراتيجية والتنفيذية، إجراءات التقييم والمتابعة لعملية الجودة والأعتداد الأكاديمي.

دراسات مرتبطة بالجودة:

1- دراسة وفاء الهويدي (10):

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمعايير الاعتماد الخاص علي تحسين جودة التعليم العالي في كليات الهندسة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وهي دراسة وصفية وطبقت علي 12 جامعة بها كليات الهندسة 5 رسمية و7 خاصة وتوصلت

الدراسة إلي وجود تأثير من تطبيق معايير الاعتماد الخاص وتحسين جودة التعليم العالي في كليات الهندسة.

2- دراسة مصطفى محمد أحمد الكرداوي(11):

استهدفت الدراسة التعرف علي أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي علي نشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بجامعة المنصورة علي عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمستفيدين من خدمات الجامعة, وتوصلت إلي وجود تأثير لتطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي علي جميع أبعاد الجودة الشاملة لدي أعضاء هيئة التدريس ولكن لم تؤثر علي بعد الابتكار لدي الطلاب لكن تحقق الرضا والشعور بالانتماء والولاء لديهم ولم يتحقق أي تأثير لدي المستفيدين.

3- دراسة عبد اللطيف حسين حيدر(12):

استهدفت الدراسة معرفة الأعمد الأكاديمي في التعليم العالي ما المقصود به والحاجة إليه والغرض منه ونوعه وإدارته, شروط الأعمد الأكاديمي معايير ودور مؤسسات التعليم العالي في تلبية معايير الأعمد الأكاديمي وأهميته كأداة للتحسين المستمر ثم عرض فوائد الأعمد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.

دراسات مرتبطة بالإدارة:

1- دراسة سماح حسن علي جبريني(13):

هدفت الدراسة إلي معرفة درجة ممارسة القيادة الأبتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ودور بعض المتغيرات عليها مثل (الجنس, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة الإدارية, الكلية, المسمي الوظيفي) وطبقت الدراسة علي عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين علي عدد من الجامعات الفلسطينية وتوصلت الدراسة إلي وجود درجة كبيرة من ممارسة القيادة الأبتكارية من حيث السلوك الأبتكاري الذي تتبعه الجامعات وتعامل الإدارة مع العاملين.

2- دراسة رامي إبراهيم موسى المغربي(14):

هدفت الدراسة إلي معرفة واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في هذه الجامعات ثم اختبار العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والابداع الإداري مستخدمه المنهج الوصفي علي عينة بلغ عددها 54 فرد وتوصلت إلي توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وتوافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة.

تعليق علي الدراسات السابقة

أوصت الدراسات السابقة علي ضرورة تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جميع المستويات الادارية، وتوضيح أهميته للمؤسسات. تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

كما أوصت علي مشاركة جميع المستويات الإدارية والعاملين فيها في جهود تحسين الجودة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي ذاته كأحد المفاهيم الإدارية التي تفرض الأهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية كما يساعد المؤسسات علي تحسين أدائها وتحقيق رسالتها وأهدافها التي أنشئت من خلالها وفق رؤية علمية سليمة، كما يعمل علي تحقيق التنمية والتقدم للبيئة الداخلية والخارجية، كما أنه يساعد علي رفع مستوي الكفاءة، ويوضح الايجابيات والسلبيات وكيفية معالجتها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- 1- تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستويات الإدارية.
- 2- تحديد مدي توافر معايير الجودة في الخطة الاستراتيجية.
- 3- تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي

رابعاً : مباحث الدراسة

- التخطيط الاستراتيجي
- الجودة
- الإدارة

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عملية تتطوي علي التنبؤ بالمستقبل لفترة زمنية طويلة (5 سنوات فأكثر) وتحديد رؤية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية التي يجب أن تسعى إلي تحقيقها في هذه الفترة وكذلك الوسائل لتحقيق ذلك⁽¹⁵⁾.

نشأة التخطيط الاستراتيجي:

تعتبر الحرب أحد النتائج الطبيعية للصراعات الانسانية و تشكلت قاعدة معرفية لعلم الاستراتيجية العسكرية وفنونها وفي العصر الحالي ارتقى علم الإستراتيجية بين العلوم الحديثة بعد أن كان علما مغلق تفرّد به القادة العسكريون لسنين مضت, وقد أغرت هذه المكانة المتخصصين أن يشكّلوا من الرّكام النظريّ الذي قدمته الاستراتيجية العسكرية، قاعدة معرفية أضحت بمثابة شهاب قيس يهتدي به كل من يسعى إلى تطوير أي فرع من فروع المعرفة الإنسانية الأخرى, وهذا التحول قد مكن علم الاستراتيجية من تسوّر محارِب العلوم الإنسانية الأخرى، فظهرت أنواع جديدة من الاستراتيجية منها: الاستراتيجية العقلانية، والإستراتيجية التوجيهية، والإستراتيجية السياسية الإدارية التي برزت ابتداءً من خمسينيات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة, وقد ظهرت الاستراتيجية تحت مسمى "السياسات الإدارية" ثم تبدّل مسماه إلى "التخطيط الاستراتيجي" في أواخر الخمسينيات من القرن نفسه⁽¹⁶⁾.

أنواع التخطيط حسب استخدامه في المستويات الإدارية :

أ- **التخطيط الاستراتيجي** يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوي الإداري الأعلى ولكن يراعي أن يشارك فيه جميع مستويات

الإدارة وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدي تبين المهام والمسئوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب- **التخطيط التكتيكي** يهتم بتنفيذ الخطط الاستراتيجية علي مستوي الإدارة الوسطي ويركز علي تنفيذ الأنشطة المحددة و يهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوي الأدنى وكيفية القيام به ومن سيكون مسئولا عن إنجازها والمدي الزمني لهذه الخطط أقصر وتسمي خطط متوسطة المدي.

ح- التخطيط التنفيذي يركز علي تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسئوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات(17).

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها ، ويات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة للمؤسسات إن أرادت زيادة مقدراتها التنافسية، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي عن المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا، وخاصة في ظل حرصها المتواصل علي تطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها بالمنافسة(18).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وتحديد خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.
- تحديد ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
- الانتفاع من نتائج التخطيط الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
- التحليل الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.
- البيئة تمثل مجموعة القوي المحيطة بالمنظمة وتؤثر في طريقة أداء المنظمة لأنها تتضمن مخاطر تعيق عمل المنظمات و توفر فرص مساندة تساعدها علي تحقيق أهدافها(19).

مزايا التخطيط الاستراتيجي:

- عملية متكاملة الأبعاد لصياغة خطة استراتيجية تعمل علي خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ينطلق التخطيط من تحليل شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، والفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة.
- يتسم بالتفكير الموضوعي بصياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز علي المستقبل.
- يحقق التفاعل بين المستويات الإدارية الثلاثة ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
- يعمل علي التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة علي نشاط المنظمة.
- يسعى إلي وضع خطط استراتيجية أقل رسمية وأكثر تغييرا(20).

خطوات التخطيط الاستراتيجي(21):

هناك خطوات تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي وهي:

- رسالة المؤسسة :
- الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها.
- الرؤية الاستراتيجية:
- تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها، ويجب مراعاة ثلاث عناصر رئيسية عند صياغة الرؤية وهي(تحديد النشاط الحالي للمؤسسة، تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام).

- أهداف المؤسسة:
الهدف هو الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليه والتي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما أنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل، وتتميز الأهداف بقابليتها للقياس، التحديد، البساطة، الوضوح، قابلة للتحقق، تكتب بلغة واضحة ودقيقة، تتوافق مع الأنشطة ومتنافسة عموديا وأفقيا.
- أسلوب تحديد الفجوة:
مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة بالأداء المخطط له، وعندما لاتصل معدلات الأداء الحالية لأهدافها فإنه يكون لازم علي المؤسسة ان تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء علي هذه الفجوة، كما يساعد هذا الأسلوب في مقارنة المركز الحالي للمؤسسة بالمركز المثالي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه.
- تقييم البيئة الداخلية:
تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة لتحديد ماهي الفرص التي يمكن للمؤسسة أن تستغلها؟ وكيف ستواجه التهديدات التي يظهرها تحليل البيئة الخارجية؟
- تقييم البيئة الخارجية:
البيئة الخارجية للمؤسسة هي المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلي تغيير حتمي في مسار المؤسسة والتي يتم تصنيفها إلي ستة مجموعات من التغييرات البيئية وهي (الاجتماعية، الفنية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، الدولية).

معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي:

- عدم قدرة المؤسسة علي التخطيط نتيجة للتغيير السريع في البيئة.
- مقاومة التغيير فالإنسان بطبيعته يكره التغيير ويفضل الوضع الحالي .
- عدم وجود وقت كافيا للتخطيط وأن يستخدم الوقت في إدارة العمليات اليومية.
- انطباع سئ عن التخطيط الاستراتيجي فعندما تواجه الإدارة بعض المشكلات أثناء تطبيقه تعتقد أنه ليس هام ولن يؤدي لتحسين أداء المؤسسة.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- الوقت والتكلفة فالتخطيط يحتاج إلي وقت طويل وذهن متيقظ من المديرين، كما أن تكلفة التخطيط تمثل عقبة كبيرة للعديد من المنظمات(22).
- عدم وضوح المسؤوليات والأعتقاد الخاطئ أن التخطيط مسئولية الهيئة المسؤولة عن التخطيط وليس مسئولية الإدارة في مختلف المستويات.
- عدم قناعة الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي والميل إلي تقبله عند وجود الأزمات فقط.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد علي ممارسة التخطيط الاستراتيجي(23).

المبحث الثاني: الجودة

مفهوم الجودة:

أنموذج إداري شامل ومتطور يعتمد علي ترسيخ ثقافة التميز في الأداء والتحسين المستمر لدي جميع العاملين في المؤسسة التعليمية والتوظيف الأنسب للموارد المتاحة بهدف الحصول علي مخرجات تعليمية مبدعة وذات قدرة عالية علي الإنتاج(24).

تعتبر الإدارة من أهم أنشطة الانسان علي هذه الأرض، لما لها من أثر في تطوير المجتمعات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية، فجهود المنظمات لم تعد تقف عند تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا بل أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل الذي يصل إلى التميز هو الأمل المنشود وهذا ببساطة ما يسمى بمفهوم الجودة (The quality)، ولقد ظهر مفهوم الجودة بداية في مجال الصناعة ثم تأكد نجاح تطبيقه في مجالات أخرى فيما بعد.

هناك عدة عناصر مهمة لا بد من توافرها لنجاح الجودة وهي: (الرؤية ، الرسالة ، والأهداف الرئيسية، والأنشطة الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسية) فالخطيطة الاستراتيجية لإدارة الجودة لازم لضمان ثباتها واستمرار تنافسيتها في السوق ولذلك فإن الفوائد التنافسية لإدارة الجودة يجب أن توجه نحو قيادة الجودة والعمل على تحسينها باستمرار وللأبد(25).

مراحل تطور الجودة في التعليم العالي:

تطورت الجودة في التعليم العالي بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى تعتبر الجودة مرادف للأمتياز السائد في مؤسسات التعليم الجامعي، علي أساس أن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة، وذلك وفق فلسفة النموذج الجامعي الأنجليزي الذي يري أن الجودة متأصلة في ذات الجامعة ومكون من مكوناتها ولا تحتاج للبرهنة علي ذلك، الجامعة مؤسسة علمية متفردة يقوم عليها صفوة المتعلمين بحثا عن الحقيقة المطلقة يوجههم في ذلك نظامها الداخلي وتقاليدها الجامعية التي يحددها القائمون عليها دون تدخل سلطة خارجية، وعمليات تقييم الأداء الجامعي تتبع من معايير الجامعة يقوم بها أعضائها ولا تفرض عليها معايير من هيئات خارجية فلا تحتاج لرقابة خارجية لجودتها.

المرحلة الثانية مفهوم الجودة في هذه المرحلة يستخدم أما المعايير العالية أو الأخطاء الصفرية يعني الأمتياز والتفوق في المدخلات والمخرجات يعني لو كانت المدخلات متميزة أصبحت المخرجات متميزة.

المرحلة الثالثة في هذه المرحلة من الجودة رفضت فكرة الأمتياز واستبدالها بالتركيز المباشر علي مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة ويتم تجويده من خلال المرور بعمليات من التحكم والرقابة العلمية للجودة مستندة علي مجموعة من المعايير المحددة التي تستخدمها الهيئات الخارجية لتقييم جودة المؤسسات الجامعية وتحديد مستوي احرازها للجودة ويجب أن تطور هذه المعايير باستمرار لضمان استمرارية الارتقاء في مستوي الجودة.

وبذلك تعرف الجودة علي أنها الملائمة للاستخدام أو للأهداف الموضوعية وتحقيق الفعالية المؤسسية بناء علي أهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها.

وكانت بداية الاهتمام بالجودة في المؤسسات الأمريكية والبريطانية نتيجة ضعف الأداء التعليمي والشكوي المستمرة من أداء المؤسسات التعليمية (معدلات الرسوب العالية، الانحدار في مستوى أداء الطلاب، استهلاك التجهيزات والمباني التعليمية)⁽²⁶⁾.

ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي⁽²⁷⁾:

يرتبط فكر الاعتماد في التعليم العالي ارتباطا وثيقا بضمان الجودة فكما أن الاعتماد يعتبر وسيلة وقوة دافعة لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي فإن ضمان الجودة يعد شرطا ومتطلبًا سابقًا لحصول المؤسسة التعليمية علي الاعتماد الأكاديمي وتستهدف إجراءات ضمان الجودة إثبات أن المؤسسات قادرة علي تلبية المتطلبات والوفاء بمعايير الاعتماد ومن ثم الحصول علي شهادة الاعتراف أو الاعتماد الأكاديمي.

يمكن التمييز بين مستويين مختلفين ومتكاملين في نظم ضمان الجودة:

ضمان الجودة داخليا رصد أو مراجعة الجودة داخليا علي مستوى المؤسسة التعليمية ويعني الممارسات العملية التي تتم داخل المؤسسة بهدف مراقبة وتحسين جودة منظومة التعليم العالي.

ضمان الجودة خارجيا رصد أو مراجعة الجودة خارجيا علي مستوى نظام التعليم العالي ويعني الأليات المؤسسية الخارجية التي تهدف إلي ضمان جودة نظام التعليم العالي (مؤسسات التعليم العالي).

إن الهدف الأساسي للجودة في التعليم العالي يرتبط بضمان الجودة وتحسين الأداء علي مستوى المؤسسة والبرامج الأكاديمية وذلك لتلبية احتياجات المستفيدين، ويعتمد ضمان الجودة علي التقويم المنهجي والمستمر أو عمليات المراجعة بناء علي مجموعة معينة من القواعد المعترف بها حيث يقيم المعايير وجودة البرامج والمؤسسات ويعمل علي تصديقها والمحافظة عليها وتحسينها.

الاعتماد الأكاديمي الاهتمام المتزايد باصلاح النظم التعليمية وتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي دفع العديد من دول العالم إلي اتخاذ اليات فعالة للتأكد من تحقق جامعاتها للجودة المنشودة في كافة برامجها وتضمن استمرار جودة التعليم العالي لديها ويأتي الاعتماد الأكاديمي في مقدمة هذه الأليات باعتباره أحد الأنماط السائدة لضمان الجودة الخارجي ولذلك انشأت بعض الدول هيئات مستقلة تخضع لرعاية الحكومات واعتمدت عليها في تنسيق عمليات التقييم والمراجعات الخارجية لضمان الجودة في أنظمة التعليم العالي.

ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الاعتماد الأكاديمي:

الاعتماد الأكاديمي المؤسسي مراجعة عامة لمؤسسة كاملة حيث يتم تقييم كفاءة المؤسسة كوحدة واحدة من حيث قدرتها علي تقديم خدمات تعليمية تفي بالحد الأدنى من المعايير المتفق عليها
الاعتماد الأكاديمي البرامجي " المتخصص أو المهني " يختص هذا النوع بالمجالات الأكاديمية والمهنية وهذا النوع هام لأنه يؤثر في قدرة الطلاب و الخريجين علي تأمين الوظيفة لأن الحصول علي رخصة لممارسة عمل ما يشترط أن يكون الطالب قد تخرج من برنامج معتمد.

مراحل الاعتماد الأكاديمي(28):

- إعداد المعايير تطور منظمة الاعتماد المعنية بالاشتراك مع مؤسسات تعليمية ذات علاقة معايير الاعتماد.
- القيام بدراسة ذاتية تعد المؤسسة أو البرنامج الذي يطلب الاعتماد "دراسة تقييم ذاتي self-study" تقيس أداؤها في ضوء معايير الاعتماد المعنية.
- التقييم الميداني تختار منظمة الاعتماد المعنية فريقا يزور المؤسسة لتحديد مدى تحقيق المؤسسة أو البرنامج لمعايير الاعتماد.
- الاعلان عن نتائج الاعتماد إذا ما اقتنعت منظمة الاعتماد المعنية أن المؤسسة التعليمية حققت معايير الاعتماد تمنحها الاعتماد وتدرج أسم المؤسسة في قائمة المؤسسات المعتمدة.
- المتابعة تتابع منظمة الاعتماد المعنية كل مؤسسة أو برنامج معتمد سنويا طوال فترة الاعتماد الممنوح للتحقق من أنها مستمرة في تحقيق المعايير.
- إعادة التقييم تعيد منظمة الاعتماد المعنية دوريا تقييم كل مؤسسة أو برنامج بعد إنقضاء فترة الاعتماد (والتي تتراوح بين 4-6سنوات).

الاعتماد الأكاديمي أداة التحسين المستمر

الغرض الرئيسي من الاعتماد الحفاظ علي الحد الأدنى من جودة الأداء في التعليم العالي لأنه يساعد علي بلورة رؤية جديدة لدي العاملين في التعليم العالي تؤكد علي الجودة في الأداء, فالبرغم من أن هناك مؤسسات تعليم عالي تتعامل مع الاعتماد الكاديمي بصورة موسمية (عام قبل زيارة فريق التقييم) إلا أن هناك مؤسسات أخرى استفادت من هذه التجربة وأرست ثقافة الجودة بحيث شكلت آلية قوية للتحسين المستمر.

لأن الاعتماد الأكاديمي يتطلب من العاملين العمل معا من خلال لجان للبحث في كيفية تحقيق كل معيار من معايير الاعتماد الأكاديمي وتساعد علي تكوين ثقافة جديدة تعتمد علي مبدأ العمل معا حيث ينخرط أعضاء هيئة التدريس والأداريين في مناقشات وفي مواقف تعلم تشاركي وبذلك حولت الأمر من مجرد متابعة تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي إلي متابعة الجديد في عمل المؤسسة والسعي الدائم للتحسين المستمر, وتحول الاعتماد الأكاديمي من آلية مراقبة الجودة إلي آلية التحسين المستمر.

المبحث الثالث: الإدارة

مفهوم الإدارة:

- نوع من التفكير الذي يشخص الواقع ويحدد المشكلات وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي يسعى لتحقيقها والعمل علي اتخاذ كل ما يلزم من قرارات تتضمن أساليب مناسبة من أجل التغلب علي هذه المشكلات وذلك ضمن إطار الموارد المتاحة(29).
- كل الأنشطة التي يقوم بها الرؤساء الإداريون في الوحدات الإدارية والتي تشكل النشاط الإداري للحكومة(30).

مفهوم القائد:

- الشخص الذي يستطيع أن يحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم علي المدى البعيد.
 - شخص ملهم ذي بصيرة ثاقبة يضع رسالة الدولة أو المنظمة ويصورها في ظل رؤية مستقبلية وذلك من خلال قدرة علي تحريك العاملين أو المواطنين تحقق رؤية ورسالة القائد(31).
- أن القيادة يمكن تسميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عُرِفَت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحلّت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة وللاثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة ملحة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هي القدرة على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل أي الملكات الشخصية للفرد نفسه، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة(32).
- إن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ونشر الوعي التنظيمي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والانسائية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم فلم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدة الصدفة ولكن هي تلك العوامل الانتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة منظماتها نحو تحقيق الأهداف العامة والخاصة(33).
- ليس من الضروري أن تتوفر القيادة والمهارة الإدارية في شخص واحد فقد يؤدي المدير التنفيذي عمله الإداري بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التي تجعل منه قائدا كفاء غير أنه من الضروري أن يصبح كل المديرين قادة وليس شرطاً أن يكون كل القادة مديرين(34).

مفهوم القيادة الإدارية:-

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأشرف الأداري علي الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين.

القيادة مصطلح محدود أكثر من الإدارة لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة أما القيادة تعمل علي تحفيز الأفراد علي تحقيق هذه الأهداف, إذن القيادة تنطوي تحت الإدارة وظيفية فرعية من وظائفها فالإدارة تشمل التخطيط والتوظيف والتنظيم والإشراف والرقابة والقيادة ترتبط بالعملية الإشرافية, وإذا كانت الإدارة هي معرفة الحاجات التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجح فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤمن ذلك⁽³⁵⁾.

كيف يتم التمييز بين القيادة والإدارة؟

يجب أن نفرق بين القيادة والإدارة كأنواع مختلفة من السلطة مع كون القيادة تمثل في الأغلب فترات زمنية أطول ورؤية أكثر استراتيجية وحاجة إلى حل المشكلات المستجدة.

إن هذا الاختلاف متأصل جزئيًا في سياق كل من المفهومين حيث تعرف الإدارة علي انها التعبير المكافئ لمصطلح « شوهد من قبل » بينما القيادة كتعبير مكافئ لمصطلح « لم يشاهد من قبل قط » وعلي ذلك فإنه عندما تتولى منصب المدير سَيُطَلَّبُ منك أن تتولى تنفيذ العملية اللازمة لحل المشكلة التي حدثت من قبل, بينما عندما تكون قائدًا سَيُطَلَّبُ منك أن تُسهل صياغة استجابة مبتكرة للمشكلات المستحدثة أو المستعصية

الإدارة والقيادة كنوعين من السلطة مثل تصنيف ريتل وويبر للمشكلات كمشكلات « بسيطة » وأخرى « مستعصية » حيث من الممكن أن تكون المشكلة « البسيطة » معقدة ولكنها قابلة للحل عن طريق اتخاذ إجراءات تدريجية ويمكن أن تكون قد حدثت من قبل, بمعنى آخر تشبه الألباز التي عادة ما تجد حلًا لها. أما المشكلة المستعصية فهي أكثر تعقيدًا من المشكلة البسيطة أي إنه لا يمكن إزالتها من النطاق الذي حدثت به أو حلها دون التأثير على البيئة المحيطة ولا توجد علاقة واضحة بين السبب والنتيجة ومثل هذه المشكلات عادة ما تكون عسيرة⁽³⁶⁾.

تحدد الوظائف الإدارية في خمس وظائف رئيسية وهي:

التخطيط, التنظيم, التوظيف, التوجيه, الرقابة ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما حُطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة والاتصالات والتحفيز وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية

من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها ولم تنهياً القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

و فعالية النظام الإداري تعتمد اعتماد كبير علي نوعية القيادة التي تحدد مدي النجاح أو الفشل في بقاء واستمرار المؤسسة، لذلك المؤسسات علي اختلافها في حالة بحث مستمر عن أشخاص تتوفر لديهم قدرات خاصة لقيادة المؤسسات في اتجاه يضمن النمو المستمر لتقديم خدمات اجتماعية ومؤسسية متميزة⁽³⁷⁾.

من هو المدير؟

هو الشخص الذي يحتل مركز رئيسيا في منظمة رسمية ويكون مسئولا عن شخص واحد علي الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص ونطاق احكامه قاصرة علي البيئة الداخلية للمنظمة.
المدير كرئيس: الرئاسة نشاط خاص بمباشرة مهام التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكأن الرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وأن خالفوا تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب.

المدير كقائد: هو الشخص الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبدلية.
المدير كزعيم: ما يميز المدير كزعيم هو قوه العلاقة والروابط الإنسانية بين المدير والمرؤوسين من خلال اهتمام المدير بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلي أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة لأنه يعتمد علي السلطة الرسمية وقدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى لتحقيقها⁽³⁸⁾.

السمات الواجب توافرها في المدير⁽³⁹⁾:

1- الرغبة في الإدارة:- يختلف الاستعداد للإدارة من فرد إلي آخر فالبعض يفضلون عدم الحصول علي مراكز إدارية لأسباب مختلفة منها عدم الرغبة في تحمل المسؤولية عن عمل الآخرين وعدم الثقة وخشية الفشل في المركز الجديد وبصفة عامة فكلما زادت الرغبة لدي الفرد في الإدارة كلما زاد احتمال نجاحه

- 2- المعرفة الإدارية:- من المتطلبات العامة التي يجب علي المديرين فهمها واستيعابها وتشمل العملية الإدارية التي تضم وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وضرورة التنسيق الفعال والحاجة الملحة إلي إنجاز النتائج المطلوبة من المشروع.
- 3- القدرات الفكرية:- لا بد أن يتوفر في المدير الدرجة الضرورية من الذكاء والاستعداد للتفكير التحليلي وتزداد أهميته هذا الشرط بالنسبة للمستويات الإدارية العليا.
- 4- القدرة علي اكتساب احترام الآخرين:- يجب أن يكون لدي المدير الأحرار الكافي من مروءة وقد يرجع عدم احترام المدير إلي عدم كفاءته، تحيزه في المعاملة، أنانيته، سلبيته، وعدم نزاهته ولا يمكن إجبار فرد علي احترام فرد آخر حتي لو كان رئيسه.
- 5- المهارة في الاتصالات:- وظيفة المدير تتطلب الدقة في توصيل المعلومات وتوضيحها سواء في اتصاله شفاهة أو كتابة برؤسائه أو مروءة أو زملائه.
- 6- الاتجاه التعاوني:- فيجب أن تتوافر في المدير صفة التعاون مع الآخرين والتفاعل معهم حتي يمكنه المساعدة في تحقيق أهداف المشروع.
- 7- النزاهة والشرف:- فالمدير له سلطة الرقابة علي الموارد الانسانية، المالية، المادية ولديه فرصه للغش والاختلاس والسرقة والمحابة وغيرها من الوسائل غير المشروعة. وتقاس درجة النزاهة والشرف علي أساس شخصي فكل فرد له تصوره الخاص عن مفهوم الصحة ومفهوم الخطأ.
- 8- الولاء للمشروع :- من المتوقع أن يخلص المدير للمشروع الذي يعمل به والولاء من الصفات الغير محسوسة ومن الصعب قياسها وقد يظهر ولاء المدير في استمرار عمله بعد ساعات العمل الرسمية إذا كان ذلك ضروريا لإنهاء المهام المسندة إليه.

المهام الأساسية للقائد المدير:

تنقسم إلي نوعين وهما مهام رسمية تنظيمية، مهام غير رسمية(40).

مهام رسمية تنظيمية وهي تتمثل في تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بجدية وانضباط وبرز تلك المهام:

- التخطيط رسم السياسات وضع الاستراتيجيات تحديد الأهداف القريبة والبعيدة وتحديد الموارد والامكانيات المادية والبشرية.
- التنظيم تقسيم العمل توزيع المسئوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والجدارات.
- التنسيق بين أطراف العمل ويتمثل في توجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث علي الأداء بأعلي مستوى من الكفاءة والفاعلية.
- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية لنقل المعلومات والأفكار.
- المتابعة والأشراف وهي وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والنقويم.

مهام غير رسمية تعتمد علي شخصية القائد وأسلوبه الشخصي في التعامل ولها دور في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير العاملين مثل:

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي ويربطها مصالح مشتركة
- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة مما يجعل المدير متفهما لمطالبهم ويحتويهم نفسيا وفكريا.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال بحث مشكلات العمل ومعالجتها ثم وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية.
- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الانسانية والقيم الأخلاقية في التعامل كقيمة الوفاء والعفو والصلح والسماحة.

- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأهداف العامة.
- المهارة في تنظيم الوقت وإدارته من خلال تحديد المهارات المطلوب انجازها وتحديد الأولويات ومتابعتها ثم إنجازها من خلال خطة زمنية.

معوقات القيادة الإدارية(41):

هناك العديد من المعوقات التي تزداد في البيئة الإدارية بصفة عامة وما تعانيه القيادة الإدارية بصفة خاصة مما يترتب عليه ضعف الإبداع والابتكار لدي الموظفين وصعوبة إعداد وبناء قيادات إدارية مستقبلية منها:

المعوقات النفسية وتتمثل في نقص طاقة الكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية، تردد القيادة الإدارية علي أداء مهامهم وخوفهم من اتخاذ القرار.

المعوقات السياسية وتتمثل في فشل السياسات العامة تنعكس علي عمل القيادات الإدارية، عدم استقرار النظام السياسي، المركزية الشديدة في مجال صنع السياسات العامة تخلق بيروقراطية شديدة تنعكس علي القيادة الإدارية.

المعوقات الاجتماعية الحضارية تتمثل في الموارد الاجتماعية المختلفة التي ظهرت نتيجة للاستعمار، الوساطة وأشكال المحاباة، الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة مما يجعل تبدل القرارات الإدارية من قرارات تخدم الصالح العام إلي قرارات لحسابها، الطبقية والتفاوت في المستويات الاقتصادية السائدة في المجتمعات.

المعوقات الإدارية تتمثل في التخطيط الغير سليم الذي يترتب عليه عدم وضوح الأهداف، صعوبة الحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من طرف القادة، وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية تسبب ضغط علي القيادات الرسمية، عدم الاستقرار الإداري وفقدان الأمن الوظيفي، التمسك بالمركزية الشديدة، انتشار البيروقراطية الشديدة.

خامسا: منهجية الدراسة:

- تساؤلات الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن عدة تساؤلات رئيسية هي:-
- 1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المستويات الإدارية؟
- 2- ما مدي توافر معايير الجودة في الخطة الاستراتيجية؟
- 3- ما التصور المقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط الاستراتيجي؟
- نوع الدراسة ومنهجها:

تتنمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية التحليلية مستخدمه منهج المسح الاجتماعي.

- أدوات الدراسة:

مقياس واقع التخطيط الاستراتيجي المطبق علي القيادات الأكاديمية و القيادات الإدارية وأعضاء الجهاز الإداري بكلية الهندسة في العام الجامعي 2020/2019.

مجالات الدراسة:

- أ- **المجال المكاني:**
- كلية الهندسة جامعة الفيوم حيث الموقع الإداري الذي تشغله الباحثة في وحدة الجودة ممايسهل إمكانية التطبيق العملي لها.
- ب- **المجال البشري:**

عمل حصر شامل لجميع القيادات الأكاديمية والإدارية والإداريون العاملين في كلية الهندسة جامعة الفيوم وقت جمع البيانات والبالغ عددهم (84) وهم (8) قيادات أكاديمية و(76) قيادات إدارية وإداريون.

جدول رقم (1): يوضح وصف مجتمع الدراسة:

| القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية والإداريون | التكرار | % |
|---|----------------------|------|
| العمر (سنة) | أقل من 35 | 17.9 |
| | من 35 إلى أقل من 50 | 58.3 |
| | من 50 إلى 60 | 23.8 |
| | المجموع | 100 |
| النوع | ذكر | 42.9 |
| | أنثى | 57.1 |
| | المجموع | 100 |
| المؤهل الدراسي | مؤهل متوسط | 41.7 |
| | مؤهل فوق المتوسط | 3.6 |
| | مؤهل عالي | 40.5 |
| | دبلومة (دراسات عليا) | 1.2 |
| | ماجستير | 2.3 |
| | دكتوراه | 10.7 |
| | المجموع | 100 |
| الوظيفة | عميد | 1.2 |
| | وكيل كلية | 2.3 |
| | رئيس قسم علمي | 6 |
| | مدير عام | 1.2 |
| | رئيس قسم إداري | 21.4 |
| | إداري | 67.9 |
| | المجموع | 100 |
| عدد سنوات الخبرة (سنة) | - أقل من 5 سنوات | 1.2 |
| | 5- لأقل 10 سنوات | 4.8 |
| | 10- لأقل من 15 سنة | 35.7 |
| | 15- لأقل من 20 سنة | 36.9 |
| | 20 سنة فأكثر | 21.4 |
| | المجموع | 100 |

ج- المجال الزمني:

فترة تطبيق المقياس من ديسمبر 2019 حتي فبراير 2020

جدول رقم (2) يوضح استجابات القيادات الوسطى والتنفيذية حول واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة = (76)

| القوة النسبية (%) | التكرار النسبية (%) | | | | | | | | | | م | |
|-------------------|---------------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-------|--------|-------------|------|--|----|
| | غير موافق | النسبة | غير موافق | النسبة | إلي حد ما | النسبة | موافق | النسبة | موافق تماما | | | |
| 63,9 | 5,3 | 26,3 | 20 | 28,9 | 22 | 22,4 | 17 | 17,1 | 13 | 17,1 | لا يوجد للكلية رؤية معتمدة متوافقة مع رؤية الجامعة ومعتمدة من خلال المجالس الحاكمة | 1 |
| 68,7 | - | 21,1 | 16 | 36,8 | 28 | 19,7 | 15 | 22,4 | 17 | 22,4 | يوجد للكلية رسالة متوافقة مع رسالة الجامعة معتمدة من خلال المجالس الحاكمة ومعتمدة | 2 |
| 67,7 | 5,3 | 13,2 | 10 | 38,2 | 29 | 25 | 19 | 18,4 | 14 | 18,4 | لم يتم تحديد أهداف إستراتيجية للكلية ومن ثم إعلانها معتمدة وصياغتها بشكل واضح وكذلك تحديد الخطط الزمنية المرتبطة بها | 3 |
| 54,2 | 15,8 | 12 | 19 | 40,8 | 31 | 9,2 | 7 | 9,2 | 7 | 9,2 | يوجد بالكلية معايير تحكم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية | 4 |
| 56,3 | | 14 | 15 | 39,5 | 30 | 6,6 | 5 | 15,8 | 12 | 15,8 | توفر الكلية برامج لتسمية قدرات القيادات الحالية و تكوين كوادر مؤهلة لتولي هذه المنصب القيادية بالكلية | 5 |
| 63,4 | 13,2 | 10 | 14 | 28,9 | 22 | 17,1 | 13 | 22,4 | 17 | 22,4 | لا يوجد بالكلية آليات لتقييم كفاءة الأداء بناء على معايير تشارك بها الأطراف ذات الصلة | 6 |
| 51,1 | 23,7 | 18 | 23 | 26,3 | 20 | 6,6 | 5 | 13,2 | 10 | 13,2 | يوجد بالكلية آليات فاعلة لضمان الشفافية وعدم التمييز بين منسوبي الكلية | 7 |
| 63,4 | 10,5 | 8 | 12 | 38,2 | 29 | 17,1 | 13 | 18,4 | 14 | 18,4 | الهيكل التنظيمي بالكلية معتمد ومعلن | 8 |
| 56,9 | 21,1 | 16 | 14 | 31,6 | 24 | 13,2 | 10 | 15,8 | 12 | 15,8 | التوصيف الوظيفي معتمد ومعلن ويحدد الاختصاصات والمسئوليات تبعا للهيكل التنظيمي | 9 |
| 53,2 | 18,4 | 14 | 14 | 50 | 38 | 5,3 | 4 | 7,9 | 6 | 7,9 | الهيكل الإداري بالكلية ملائم وأفراد موزعون تبعا لمؤهلاتهم العلمية | 10 |
| 55,8 | 15,8 | 12 | 20 | 34,2 | 26 | 10,5 | 8 | 13,2 | 10 | 13,2 | تعد دورات مهنية دورية للعاملين في الجهاز الإداري بالكلية للرفع من مستوى الأداء الإداري بالكلية | 11 |
| 55 | 21,1 | 16 | 11 | 43,4 | 33 | 10,5 | 8 | 10,5 | 8 | 10,5 | تلتزم إدارة الكلية بتطبيق المعايير الخاصة باختيار وتعيين وترقية ونقل أفراد الجهاز الإداري المعننة والموثقة بقانون رقم (81) لسنة 2016 | 12 |
| 61,6 | 10,5 | 8 | 13 | 39,5 | 30 | 19,7 | 15 | 13,2 | 10 | 13,2 | يتم العاملين بالكلية بقدر لإيأس به من تكنولوجيا المعلومات | 13 |
| 48,2 | 35,5 | 27 | 15 | 26,3 | 20 | 5,3 | 4 | 13,2 | 10 | 13,2 | يوجد بالكلية معايير معتمدة ومعتمدة وعلي أسس موضوعية لتقييم كفاءة أداء كل فرد | 14 |
| 46,9 | 36,8 | 28 | 13 | 30,3 | 23 | 6,6 | 5 | 9,2 | 7 | 9,2 | تطبق الكلية سياسة الثواب والعقاب بشفافية وعدالة | 15 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|---|----|
| 57,4 | 15,8 | 12 | 26,3 | 20 | 28,9 | 22 | 13,2 | 10 | 15,8 | 12 | يوجد بالكلية وحدة يتوافر لها الكفاءات المدربة والتجهيزات الملائمة | 16 |
| 65,8 | 5,3 | 4 | 19,7 | 15 | 32,9 | 25 | 25 | 19 | 17,1 | 13 | لا تقوم وحدة الجودة بالكلية بعقد ندوات وورش عمل لترسيخ ثقافة الجودة وأهميتها لجميع الأطراف المعنيين بالعملية التعليمية بالكلية | 17 |
| 67 | 6,6 | 5 | 15,8 | 12 | 31,6 | 24 | 27,6 | 21 | 18,4 | 14 | لا تقوم وحدة الجودة بمتابعة دورية لأقسام الكلية لاستيفاء متطلبات الاعتماد | 18 |
| 67,9 | 11,8 | 9 | 15,8 | 12 | 15,8 | 12 | 34,2 | 26 | 22,4 | 17 | لا تتم مناقشة نتائج التقييم الكلي لاداء الكلية بشكل علني مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، طلاب، إداريين) | 19 |
| 57,5 | 19,7 | 15 | 22,4 | 17 | 22,4 | 17 | 22,4 | 17 | 13,2 | 10 | توجد آليات محددة لتنمية الموارد الذاتية للكلية متمثلة في الوحدات ذات الطابع الخاص | 20 |
| 46,6 | 39,5 | 30 | 17,1 | 13 | 23,7 | 18 | 10,5 | 8 | 9,2 | 7 | ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنة | 21 |
| 46,5 | 31,6 | 24 | 19,7 | 15 | 35,5 | 27 | 10,5 | 8 | 2,6 | 2 | الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها | 22 |

يتبين من جدول (2) أن جميع عبارات المقياس حاصلة علي درجة متوسطة من الموافقة، وحصول العبارات (14) (يوجد بالكلية معايير معتمدة ومعلنة

وعلي أسس موضوعية لتقييم كفاءة أداء كل فرد)، (15) (تطبق الكلية سياسة الثواب والعقاب بشفافية وعدالة)، (21) (ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنة)، (22) (الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها) علي أقل درجة من الموافقة بالنسبة لباقي عبارات المقياس وهي عبارات كلها مرتبطة بالإدارة وذلك يدل علي وعي القيادات الوسطي والتنفيذية بالجانب الإداري كما يؤكد علي الحاجة إلي تغيير الأساليب القائمة والأستعانة بأساليب جديدة لتحقيق جودة الإدارة وضرورة أشراكهم في جميع مراحل التخطيط الأستراتيجي.

جدول رقم (3) يوضح استجابات القيادات العليا حول واقع التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة (8) = ن

| القوة النسبية (%) | التكرار النسبي (%) | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------|-----------------|-----------|--------|-----------|--------|-------|--------|-------------|----|
| | النسبة | غير موافق تماما | غير موافق | النسبة | إلى حد ما | النسبة | موافق | النسبة | موافق تماما | م |
| 82,5 | - | - | 1 | 12,5 | 1 | 25 | 2 | 50 | 4 | 1 |
| 57,5 | - | - | 3 | 37,5 | 3 | 25 | 2 | - | - | 2 |
| 80 | - | - | 1 | 12,5 | 1 | 37,5 | 3 | 37,5 | 3 | 3 |
| 60 | - | - | 1 | 7,5 | 6 | 12,5 | 1 | - | - | 4 |
| 75 | - | - | 1 | 12,5 | 1 | 62,5 | 5 | 12,5 | 1 | 3 |
| 62,5 | - | - | 3 | 12,5 | 1 | 50 | 4 | - | - | 4 |
| 70 | - | - | 2 | 12,5 | 1 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | 5 |
| 50 | - | - | 4 | 50 | 4 | - | - | - | - | 6 |
| 52,5 | - | - | 3 | 62,5 | 5 | - | - | - | - | 7 |
| 75 | - | - | - | 37,5 | 3 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | 8 |
| 70 | - | - | - | 62,5 | 5 | 25 | 2 | 12,5 | 1 | 9 |
| 70 | - | - | 2 | 25 | 2 | 25 | 2 | 25 | 2 | 10 |
| 67,5 | - | - | 3 | 12,5 | 1 | 25 | 2 | 25 | 2 | 11 |
| 72,5 | - | - | - | 50 | 4 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | 12 |
| 67,5 | - | - | 1 | 50 | 4 | 25 | 2 | 12,5 | 1 | 13 |
| 60 | - | - | 3 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | 14 |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|------|---|------|---|------|---|------|---|---|----|
| 65 | - | - | 25 | 2 | 25 | 2 | 50 | 4 | - | - | لا تقوم وحدة الجودة بمتابعة دورية لأقسام الكلية لاستيفاء متطلبات الاعتماد | 17 |
| 62,5 | - | - | 12,5 | 1 | 62,5 | 5 | 25 | 2 | - | - | لا تتم مناقشة نتائج التقييم الكلي لإداء الكلية بشكل عني مع جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، طلاب، إداريين) | 18 |
| 55 | - | - | 37,5 | 3 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | - | - | الهيكل الإداري بالكلية ملام وأفراده موزعون تبعاً لمؤهلاتهم العلمية | 19 |
| 57,5 | - | - | 37,5 | 3 | 37,5 | 3 | 25 | 2 | - | - | تعقد دورات دورية للعاملين في الجهاز الإداري بالكلية للرفع من مستوى الأداء الإداري بالكلية | 20 |
| 52,5 | - | - | 37,5 | 3 | 62,5 | 5 | - | - | - | - | يوجد بالكلية توصيف وظيفي معتمد ومعن يحدد بشكل واضح مهام واختصاصات كل فرد في الجهاز الإداري | 21 |
| 60 | - | - | 12,5 | 1 | 75 | 6 | 12,5 | 1 | - | - | تطبق الكلية سياسة الثواب والعقاب بشفاافية وعدالة | 22 |
| 67,5 | - | - | 25 | 2 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | 25 | 2 | يوجد سياسات معتمدة ومعلنة لفوا عد تسكين وتحويل الطلاب بين الأقسام المختلفة | 23 |
| 82,5 | - | - | - | - | 12,5 | 1 | 62,5 | 5 | 25 | 2 | لدليل الطالب منوفاً ومناح لجميع الطلاب | 24 |
| 77,5 | - | - | - | - | 12,5 | 1 | 87,5 | 7 | - | - | يوجد معايير وآليات معتمدة للدعم المالي للطلاب | 25 |
| 80 | - | - | 12,5 | 1 | - | - | 62,5 | 5 | 25 | 2 | تقيم الكلية حفل سنوياً للخريجين بحضور قيادات الكلية والجامعة | 26 |
| 77,5 | - | - | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | 50 | 4 | 25 | 2 | توصيف المقررات الدراسية تتوافق مع المعايير الأكاديمية المرجعية | 27 |
| 52,5 | - | - | 50 | 4 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | - | - | لا يتم مراجعة البرامج والمقررات بصفة دورية | 28 |
| 60 | - | - | 12,5 | 1 | 75 | 6 | 12,5 | 1 | - | - | تتبنى الكلية المعايير الأكاديمية المرجعية NARS | 29 |
| 62,5 | - | - | 25 | 2 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | يوجد بالكلية توصيف واضح ومعتمد للبرامج المختلفة | 30 |
| 55 | - | - | 37,5 | 3 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | - | - | تتوافق نواتج التعلم لكل برنامج مع المعايير الأكاديمية المثبتة | 31 |
| 62,5 | - | - | 12,5 | 1 | 62,5 | 5 | 25 | 2 | - | - | لا يوجد آليات معتمدة للتقرير السنوي الخاص بالبرامج الدراسية للتأكد من الالتزام بالمعايير الأكاديمية المرجعية | 32 |
| 72,5 | - | - | 12,5 | 1 | 37,5 | 3 | 25 | 2 | 25 | 2 | لا توجد بالكلية أنماط غير تقليدية للتعلم مثل التعلم الذاتي | 33 |
| 55 | - | - | 37,5 | 3 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | - | - | اتخذت الكلية بعض الإجراءات لمواجهة الدروس الخصوصية | 34 |
| 70 | - | - | - | - | 62,5 | 5 | 25 | 2 | 12,5 | 1 | تتوافق الامتحانات مع محتوى المقررات المعتمدة للطلبة | 35 |
| 62,5 | - | - | 37,5 | 3 | 25 | 2 | 25 | 2 | 12,5 | 1 | أساليب التقييم للطلاب تتسم بالتنوع | 36 |
| 82,5 | - | - | - | - | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | 50 | 4 | تشكل لجان متخمين معتمدة من مجلس الكلية | 37 |
| 85 | - | - | 12,5 | 1 | - | - | 37,5 | 3 | 50 | 4 | تتخذ الكلية قرارات إجراءات تصحيحية في ضوء مراجعة النتائج | 38 |
| 72,5 | - | - | 12,5 | 1 | 25 | 2 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | يوجد إجراءات معتمدة للتعامل مع العجز في أعداد أعضاء هيئة التدريس. | 39 |
| 92,5 | - | - | - | - | - | - | 37,5 | 3 | 62,5 | 5 | تم التعيينات بالأقسام وفقاً للخطة الخمسية | 40 |

| | | | | | | | | | | | |
|------|------|------|---|------|---|------|---|------|---|---|----|
| 77,5 | - | - | - | 12,5 | 1 | 87,5 | 7 | - | - | لا يتم قياس رضا أعضاء هيئة التدريس عن طريق الاستبيانات بشكل دوري | 41 |
| 8,5 | - | - | - | - | - | 75 | 6 | 2,5 | 2 | توافر بالكلية كفاءات متميزة لبعض أعضائها لتقلد مناصب قيادية داخل الجامعة وخارجها | 42 |
| 55 | - | 50 | 4 | 2,5 | 2 | 25 | 2 | - | - | يوجد آلية لتقييم كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس عن طريق استطلاع رأي الطلاب | 43 |
| 67,5 | - | 25 | 2 | 25 | 2 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | تضم الكلية من بين أعضاء هيئة التدريس بها من حصل على جوائز تشجيعية أو تقديرية | 44 |
| 62,5 | - | 25 | 2 | 50 | 4 | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | توجد خطة بحثية للكلية متوافقة مع الخطة البحثية للجامعة | 45 |
| 62,5 | - | 25 | 2 | 37,5 | 3 | 37,5 | 3 | - | - | يوجد بالكلية وحدات ومعامل بحثية متميزة | 46 |
| 65 | - | 25 | 2 | 37,5 | 3 | 25 | 2 | 12,5 | 1 | توجد بالكلية قاعدة بيانات للأبحاث والرسائل العلمية | 47 |
| 65 | - | 50 | 4 | - | - | 25 | 2 | 25 | 2 | يوجد لائحة معتمدة وخاصة بالدراسات العليا | 48 |
| 62,5 | - | 12,5 | 1 | 62,5 | 5 | 25 | 2 | - | - | برامج الدبلوم والماجستير والدكتوراة تتسق مع احتياجات المجتمع الخارجي | 49 |
| 75 | - | - | - | 25 | 2 | 75 | 6 | - | - | توجد أليات معتمدة ومعطة خاصة بعملية الإشراف على الرسائل العلمية بالكلية | 50 |
| 70 | - | - | - | 50 | 4 | 50 | 4 | - | - | تتوافق الامتحانات مع محتوى المقررات المعطاة للطلاب | 51 |
| 77,5 | - | 12,5 | 1 | 12,5 | 1 | 50 | 4 | 25 | 2 | تأزم الكلية المشرفين بإعداد تقرير سنوي يوضح نسبة إنجاز الطلاب للرسالة | 52 |
| 77,5 | - | 12,5 | 1 | 25 | 2 | 25 | 2 | 37,5 | 3 | توجد أليات محددة لتنمية الموارد الذاتية للكلية متمثلة في الوحدات ذات الطابع الخاص | 53 |
| 52,5 | - | 50 | 4 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | - | - | ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معطاة | 54 |
| 52,5 | - | 50 | 4 | 37,5 | 3 | 12,5 | 1 | - | - | الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها | 55 |
| 52,5 | - | 37,5 | 3 | 62,5 | 5 | - | - | - | - | توجد وسائل لتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتنمية الموارد الذاتية | 56 |
| 65 | - | - | - | 75 | 6 | 25 | 2 | - | - | مشروعات التخرج للطلاب ترتبط باحتياجات الصناعة والمجتمع الخارجي | 57 |
| 67,5 | - | - | - | 62,5 | 5 | 37,5 | 3 | - | - | تقدم الكلية خدمات هندسية واستشارية من خلال توافر كفاءات متواجدة بالوحدات ذات الطابع الخاص | 58 |
| 42,5 | 25 | 37,5 | 3 | 37,5 | 3 | - | - | - | - | يعقد بالكلية ملتقى سنوي للتوظيف بمشاركة أصحاب الأعمال بالقطاع الهندسي | 59 |
| 42,5 | 12,5 | 62,5 | 5 | 25 | 2 | - | - | - | - | توجد خطة وأليات معتمدة لمشاركة الأطراف المجتمعية في منتهي التوظيف | 60 |
| 37,5 | 12,5 | 87,5 | 7 | - | - | - | - | - | - | تشارك الأطراف المجتمعية في إعداد البرامج التعليمية | 61 |

يتبين من جدول (3) حصول العبارات (1) (يتوفر لدى الكلية بعض الخبرات الفردية في التحليل الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية لكن لا يوجد فريق كفاء ومدرب لإعداد الخطة الإستراتيجية وفقا لمنهجية الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد)، (3) (لا يوجد بالكلية وحدة للتخطيط الإستراتيجي) علي درجة عالية من الموافقة وذلك لإدارتهم لأهمية التخطيط الأستراتيجي كأحد الأساليب المستخدمة لتحقيق جودة الإدارة.

كما حازت العبارات (8) (يوجد بالكلية معايير تحكم اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالكلية) (9) (توفر الكلية برامج لتنمية قدرات القيادات الحالية و تكوين كوادر مؤهلة لتولي هذه المناصب القيادية بالكلية)، علي درجة منخفضة من الموافقة وهي عبارات مرتبطة بالجانب الإداري وتدل علي ضعف الأسلوب الإداري السائد والحاجة إلي أساليب جديدة للتطبيق. كما أتفقت الثلاث مستويات من الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية علي العبارات (ميزانية الكلية وأوجه الصرف فيها معلنة)، (الموارد المالية المتاحة سنويا للكلية كافية لتحقيق غاياتها وأهدافها) في الحصول علي أقل درجة من الموافقة بالنسبة لباقي عبارات المقياسيين.

سادسا النتائج العامة للدراسة:

- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق بين استجابات الثلاث مستويات من الإدارة من حيث المؤهل الدراسي والمستوي الوظيفي والنوع وإدراكهم ووعيهم بالجانب الإداري.
- أظهرت الدراسة أهمية تطبيق أسلوب التخطيط الأستراتيجي وضرورة تبني الإدارة العليا لهذا الأسلوب.
- أظهرت الدراسة ضعف الموارد المالية وأوجه الصرف وأنه يجب العمل علي وضع الخطط والبرامج التي تعمل علي زيادة الموارد المالية.
- أظهرت الدراسة إدراك القيادات الأكاديمية الاهتمام بالتجديد والابتكار واستخدام الطرق الحديثة والبعد عن الطرق التقليدية.
- أظهرت الدراسة ووعي العاملين بالجانب الإداري مما يجب الاستفادة من خبراتهم وإشراكهم في جميع عمليات التخطيط الأستراتيجي.

التصور المقترح لدور الخدمة الأجتماعية في تحقيق جودة الإدارة باستخدام التخطيط

الأستراتيجي:

يتم تشكيل لجنة للتخطيط الاستراتيجي من كافة المستويات الإدارية وأن يكون الأخصائي الأجتماعي أحد أفرادها فلأخصائي الأجتماعي أدواره المهنية التي يؤديها في عمليات التخطيط، كما أن هناك أسس ونماذج نظرية يستند عليها في رسم الخطط وتقييمها فهو مؤهل لذلك من خلال دراسته للتخطيط الأجتماعي أحد طرق الممارسة غير المباشرة للخدمة الأجتماعية والتي تتطلب العمل على مستوى الوحدات الكبرى، وتعمل اللجنة علي وضع خطط تشغيلية " تنفيذية " على مستوى الوحدات الإدارية كافة بحيث تتناسب وتتوافق مع الأهداف الفرعية والأهداف الأستراتيجية، ويشترك فيها كافة المستويات الإدارية بحيث تتضمن الخطط التشغيلية العناصر الأساسية التالية:

- تحديد الغايات العامة .
- تحديد الأهداف الأستراتيجية .

- تحديد الاستراتيجيات والسياسات .
 - تحديد الجهة / الجهات المسؤولة عن التنفيذ .
 - تحديد الإطار الزمني المطلوب للتنفيذ .
 - تحديد الموازنة المطلوب توفيرها .
 - تحديد مؤشرات الأداء ومستوى الأداء المستهدف.
- وضع نظام للمتابعة بشكل دوري مستمر لتصحيح الانحرافات ومقارنة الوضع القائم بما هو مخطط له.

أهداف التصور المقترح:

- 1- إنشاء وحدة خاصة للتخطيط الاستراتيجي تعمل علي تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها.
- 2- العمل على تأهيل القيادات العليا للتخطيط الاستراتيجي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الادارية في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات ويكون شرط من شروط الترقى للمناصب القيادية.
- 3- تعزيز تمكين العاملين من خلال تطوير استراتيجيات للبرامج التدريبية، تشمل احتياجات الموظفين الحالية والمستقبلية واقتراح برنامج لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدي مستويات الإدارة الثلاثة.
- 4 - توفير بيئة تتصف بروح الزمالة المهنية وتشجع الإداريين علي العمل التشاركي لتطوير كليتهم.
- 5- عقد ندوات وورش عمل مشتركة مع كليات أخرى وظهور طرق جديدة لإدارة العمل وتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من جميع الفئات.

الاستراتيجيات المهنية المستخدمة:

- استراتيجيه الإقناع وتهدف إلي إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- استراتيجيه التشجيع للأفراد لاتخاذ خطوات في تبني طرق جديدة للإدارة.
- استراتيجيه التعاون بإتاحة الفرص للتفاعل الايجابي بين الأفراد كفريق متجانس.

الأدوار المهنية للأخصائي في التصور المقترح:

- يقوم الأخصائي بدور المنسق والميسر حيث يشارك في:
- قيادة فريق التخطيط الاستراتيجي - توجيه المناقشات في مسارها الصحيح- توجيه المشاركة بين أعضاء الفريق- يتمتع بالحياد بين المستويات المختلفة.

المراجع:

- 1- معنصم عايد الربيع:- دور الإدارة الاستراتيجية للتعليم الجامعي الخاص في سوق العمل في الأردن, رسالة ماجستير, معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية, جامعة أم درمان الإسلامية,الأردن, 2016. ص 1
- 2- دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي:- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد, مصر, الإصدار الثالث, يوليو 2015. ص 1
- 3- حوته حسين سعد حسين:- معايير الجودة في التعليم الجامعي (دراسة حالة لإحدى كليات جامعة بني سويف) , بحث في حوليات آداب عين شمس , المجلد 43 , أكتوبر - ديسمبر 2015. ص15
- 4- هاني محمود مرزوقه:- أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط مارس 2014 ص3,2.
- 5- فاطمة محمد الرميح:- التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي والتنمية البشرية بدولة الكويت, بحث في مجلة البحث العلمي في التربية , كلية البنات للآداب والعلوم والتربية, جامعة عين شمس, العدد15, الجزء الرابع , 2014. ص 40
- 6- طارق خالد الغريب:- برنامج مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لقيادي مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة للتخطيط, رسالة دكتوراه, كلية الدراسات العليا, الجامعة الأردنية, الأردن,2015.
- 7- إباد علي يحيي الدجني:- واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة, رسالة ماجستير, كلية التربية, الجامعة الإسلامية, غزة,2006.
- 8- محمود السيد عباس:- التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول علي الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي, بحث في مجلة مستقبل التربية العربية, المركز العربي للتعليم والتنمية,القاهرة, المجلد 16, عدد58, يونيو 2009.
- 9- وفاء الهويدي:- أثر تطبيق معايير الاعتماد الخاص علي تحسين جودة التعليم العالي في كليات الهندسة في الجامعات الأردنية, رسالة ماجستير, كلية الأعمال , جامعة عمان العربية,عمان, 2015.
- 10- مصطفى محمد أحمد الكردي:- أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة وا لاعتماد علي ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية, بحث في المجلة المصرية للدراسات التجارية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, مجلد 33, العدد2, 2009.
- 11- عبد اللطيف حسين حيدر:- الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي أداة ضمان الجودة والتحسين المستمر, ورقة عمل في المؤتمر التربوي الخامس (جودة التعليم الجامعي), كلية التربية, جامعة البحرين, المجلد الرابع, أبريل 2005.
- 12- سماح حسن علي جبريني:- درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية , رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة النجاح الوطنية, فلسطين, 2016.
- 13- رامي إبراهيم موسي المغربي:- ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة, رسالة ماجستير, كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة, 2015.
- 14- عوني عبد الرحيم يونس الخطيب:- أصول الاستراتيجية, بحث منشور في مجلة كيرالا, جامعة كيرالا, المجلد الرابع, العدد الثاني, يوليو 2015. ص 32

- 15- خالد ناصر محمد الظلماني:- أثر عناصر الإدارة علي الأداء المؤسسي في تطبيق معايير الجودة والاعتماد (دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم في اليمن من عام 2009: 2018), رسالة دكتوراه, كلية الدراسات العليا, جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية, السودان, 2018, ص 87, 88
- 16- معن محمود عياصره, جمعة سريح الكبيسي:- التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع, بحث منشور في مجلة جرش للبحوث والدراسات, جامعة جرش المجلد 19, العدد 1, يونيه 2018. ص 93
- 17- أمال نمر حسن صيام:- تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة, رسالة ماجستير, كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة ص 20, 21
- 18- رضا إبراهيم المليجي, يحيي إسماعيل يوسف:- إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر دراسة تحليلية, بحث في مجلة كلية التربية, كلية التربية, جامعة طنطا, عدد 42, 2010 ص 417
- 19- فتحي رمضان موسى:- مدى توافر متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي في برامج الدراسات العليا بأقسام المحاسبة بالجامعات الليبية الحكومية دراسة حالة جامعة الزاوية, بحث في مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية, كلية الأقتصاد والتجارة, الجامعة الأسمرية الإسلامية, العدد الثاني, 2013. ص 138
- 20- هاني محمد مرزوقه:- أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, مارس 2014. ص
- 21- إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني:- بناء القدرات المؤسسية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية تصور مقترح, رسالة دكتوراه, كلية التربية, جامعة أم القرى, السعودية, 2013 ص 75.
- 22- عبد اللطيف حسين حيدر:- الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي أداة ضمان الجودة والتحسين المستمر, بحث في المؤتمر التربوي الخامس (جودة التعليم الجامعي), كلية التربية, جامعة البحرين, المجلد الرابع, أبريل 2005.
- 23- صلاح هادي الحسيني:- القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا, رسالة ماجستير, كلية الإدارة والأقتصاد, الأكاديمية العربية في الدنمارك, 2009 ص 24
- 24- حسين عبد الحميد أحمد رشوان:- القيادة, سلسلة كتب علم الاجتماع, الكتاب رقم 72, مؤسسة شباب الجامعة, الاسكندرية, 2010, ص 161
- 25- جمعة المهدي محمد زقير:- القيادة الإدارية في ضوء القرآن الكريم, رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية, أندونيسيا, 2015, ص 1
- 26- محمد الصيرفي:- القيادة الإدارية والإبداعية, دار الفكر الجامعي, الإسكندرية, 2006 ص 2
- 27- كيث جرينت (ترجمة حسين التلاوي):- القيادة مقدمة قصيرة جدا, مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة, القاهرة, الطبعة الأولى 2013 ص 21, 22
- 28- عبد الله عبد اللطيف عبد الله الجبر:- القيادة التعليمية تصور يسبق التطبيق, بحث بحولية كلية التربية, جامعة قطر, العدد 10, ص 1994, ص 242
- 29- محمد حمدي السيد:- الدور القيادية في إدارة وتنمية المولود البشرية, ورقة عمل في مجلة جامعة غزة, العدد الثالث, 2018 ص 14, 15
- 30- عينة المسعود:- القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية, رسالة ماجستير, كلية العلوم السياسية والإعلام, جامعة دالي إبراهيم, الجزائر, 2010 ص 40: 43

Planning for Change: Published training material, 2000

Strategic Planning Handbook, Milwaukee Area Technical College, Nov. 2003