

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من

### وجهة نظر فريق التقييم

أ. إياد علي الدجني

كلية التربية - قسم أصول التربية

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

**ملخص:** هدف البحث التعرف إلى دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والصعوبات ذات العلاقة بالمرور الثقافي التي واجهت عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم، حيث أجرت الجامعات الفلسطينية مؤخرًا تقييمًا ذاتيًا شاملًا لكافة مناحي الأداء من خلال معايير ومؤشرات دولية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف البحث، حيث طبقت على عينة مكونة من (60) عضوا شاركوا في عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في مجالات (التخطيط المؤسسي - الحكم والإدارة - النطاق المؤسسي - الموارد المؤسسية والخدمات) في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات بلغت (70.26%). ووجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء. وقد أوصى البحث بضرورة إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، وزيادة التوعية بمعايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة تشمل جميع العاملين في الجامعات.

## ROLE OF THE INSTITUTIONAL EVALUATION IN ENHANCING THE CULTURE OF QUALITY IN THE UNIVERSITIES OF THE GAZA STRIP FROM THE EVALUATION TEAM PERSPECTIVE

**Abstract:** The research aims at identifying the role of the institutional self-assessment in enhancing the culture of quality in the Palestinian universities in the Gaza strip and shedding the light on the relevant difficulties of the cultural heritage that encountered the evaluation process from the evaluation team. Recently, the Palestinian universities have held a project of self-assessment that covered all the aspects of performance, following different international standards. The researcher has followed the descriptive analytic approach, using the questionnaire to achieve the objectives of the research. It is worthy mentioned that the questionnaire has been applied on (60) members of the evaluation process. The study has found that the institutional self-assessment has a great effect on its different fields (institutional planning, management, institutional resources and services) in widely enhancing the culture of quality. It, also, proved that there is a group of various difficulties related not only to the ability of the universities in providing evidences on the rightness of the answers (70.26%), but also to the acceptance of the results and changing the level of performance. The study recommends the integration of the databases to cover and document all the activities of the university, and

raising the awareness of the standards of the institutional self-assessment through holding workshops and specialized courses for all sorts of university employees.

#### مقدمة البحث:

تعد الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بمتطلبات الجودة الشاملة التي تسعى إليها المؤسسات، حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المؤسسات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كونها لم تدرك ولم تحدد ثقافتها التنظيمية القائمة ولم تعمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

وتستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة من جهة، ومن خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسات من جهة أخرى، لذا نجد أن للثقافة التنظيمية قوة تأثير في أنماط السلوك التنظيمي وفي تشكيل التوجهات والمواقف الإدارية والاجتماعية المختلفة.

كما تحتفظ السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات، ويرجع ذلك إلى قناعة الأفراد بهذه الموروثات الثقافية وما تحققه لهم من إشباع للحاجات التي يرغبون باستمرارها، ويشير (إسماعيل، 1982، 145)، إلى أن الثقافة التنظيمية تراكمية، وتنتقل من جيل لآخر متى كانت قادرة على الوفاء باحتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتنتشر عناصر الثقافة بطريقة واعية حيث تقوم المؤسسة باختيارها وفقا لحاجاتها وتطلعاتها، وما تحققه من احتياجات لأفرادها، ويتحقق الانتشار من خلال احتكاك المؤسسة مع غيرها من المؤسسات، ويلاحظ أن انتشار الثقافة التنظيمية المتعلقة بالأنماط والإجراءات والهياكل التنظيمية أسرع منها في انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي. (الفالح، 18، 2001)

لقد كانت الجامعات -وما زالت- تحرص على تحقيق مستويات عالية من الجودة ترضي عنها مجتمعاتها، وتضمن لها الوفاء برسالتها التي من أجلها أنشئت، الأمر الذي يتطلب منها أن تكون رائدة للتطور في كل ميادين العلوم والمعرفة، لذا فقد اتسمت الجامعات بالتغيير المستمر نحو الارتقاء بنظمها، وعملياتها، وأدائها، وتخطيط استراتيجياتها، ووضع البدائل الملائمة لها، لتتمكن من مواكبة هذه التغيرات التي يفرضها التطور في العلوم والمعرفة.

وقد كان للجامعات الفلسطينية -رغم حداثة تجربتها- محاولات جادة للارتقاء بأدائها، ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية التي تقدمتها، وبذلت جهودا في وضع استراتيجيات تتبنى عمليات التقييم المؤسسي لبلوغ حالة الجودة الشاملة، سعيا منها نحو تحسين

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

أدائها، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والأداء الفاعل، وسعياً لتصبح الجودة في مؤسساتنا التربوية عبارة عن ثقافة.

حيث توصلت نتائج بعض الدراسات السابقة إلى ضعف توافر ثقافة الجودة في الجامعات كما ورد في دراسة (أبو فارة، 2006) التي توصلت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماماً كافياً بسبعة عناصر رئيسية من عناصر إدارة الجودة منها " الثقافة التنظيمية"، ودراسة (الفرحان، 2003) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري وأن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة، ودراسة (Shah & Brennan, 2000) التي توصلت إلى ضرورة إنشاء نظم لإدارة الجودة والتقييم، سواء كانت محلية أو دولية تعتمد على إدارة وقيم المؤسسة، وإعطاء القيم المجتمعية وزناً أكبر في إحداث التغيير المنسجم مع الجودة.

وقد أقدمت الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تقييم شامل لكافة مكوناتها، لما لعملية التقييم المؤسسي المنهجي والدائم من قدرة على تحسس واقع المؤسسة والوقوف على ما تحتاجه من عمليات الارتقاء والنهوض بأدائها بطريقة علمية واعية، لذا فإن هذا البحث يعد خطوة متواضعة في طريق دراسة قدرة التقييم المؤسسي على نشر ثقافة الجودة في هذه الجامعات.

مشكلة البحث:

وتبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر

فريق التقييم؟

أسئلة البحث:

يتفرع عن السؤال الرئيس للبحث جملة من التساؤلات الفرعية:

أ- ما دور التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟.

ب- ما الصعوبات التي واجهت فريق التقييم ذات العلاقة بالموثوق الثقافي؟

ت- ما أهم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم؟

أهداف البحث:

أ- معرفة دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي وأثرها في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

## أ. إيراد الدجني

ب- رصد الصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي للجودة التي واجهت فريق التقييم أثناء عملية التقييم.

ج- تقديم توصيات تساهم في تعزيز ثقافة الجودة والتقييم الذاتي المؤسسي.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من وجهة نظر الباحث في الأمور التالية:

1. يكتسب البحث أهميته كونه يأتي بعد التطبيق العملي للتقييم الذاتي المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مما يجعل نتائجه أكثر قرباً للواقع العملي، كما أنه يركز على بعد ثقافة الجودة، ودور التقييم في ترسيخ هذا الجانب الذي يعتبر أساساً في البنية التحتية لإنشاء نظم الجودة وتعزيزها لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
2. يعد هذا البحث - في حدود علم الباحث - أول دراسة تسعى إلى الربط بين التقييم المؤسسي وثقافة الجودة في نسق متكامل يوضح مدى الترابط بين عملية التقييم الذاتي وبين تعميم الثقافة التنظيمية المتكاملة، لا سيما وأنه يأتي مباشرة بعد إنجاز عملية التقييم الذاتي في الجامعات الفلسطينية مباشرة، كما أنه يأتي مكملاً لمحاولات بعض الباحثين في الربط بين بعض مفردات هذه المحاور.
3. يعد هذا البحث وما توصل إليه من نتائج في مجال ثقافة الجودة والتقييم المؤسسي منطلقاً للباحثين لقياس أثر عملية التقييم الذاتي المؤسسي في جوانب إدارية أخرى كالقيم والسلوك والتطوير التنظيمي.
4. يكتسب البحث أهميته من خلال التوصيات التي سيقدمها عدد من النخب الأكاديمية التي خاضت التجربة خلال فترة تزيد عن أربعة أشهر، مما يفيد في عملية توثيق التجربة والاستفادة منها في تطوير الأداء المستقبلي.

### لمحة عامة عن الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

#### أ. الجامعة الإسلامية

الجامعة الإسلامية-غزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تأسست عام 1978 وهي أول مؤسسة تعليم عالي أنشئت في قطاع غزة وتعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية والإسلامية، وجامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات. وتطورت أعداد طلبة الجامعة الإسلامية على مدار السنوات حتى وصلت إلى 20963 طالب وطالبة في العام الدراسي 2010/2009. ورافق ذلك تطور في أعداد

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

الهيئة الأكاديمية والإدارية للجامعة، وتضم الجامعة عشر كليات إضافة إلى برامج الدراسات العليا في معظم الكليات. ([www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps))

ب. **جامعة الأزهر** أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991 كمؤسسة للتعليم العالي تلبية طموحات الشعب الفلسطيني وقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون، وكلية التربية ثم افتتحت الكليات الأخرى حيث تضم الجامعة تسع كليات. إضافة إلى الدراسات العليا حيث قامت الجامعة بإنشاء برامج الماجستير في تخصصات اللغة العربية والتربية والحقوق والكيمياء والزراعة ([www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps))، ويبلغ عدد طلبة الجامعة (15889) طالباً وطالبة. (الدليل الإحصائي 2008)

ج. **جامعة الأقصى** بدأت جامعة الأقصى عام ١٩٥٥ م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وفي عام ١٩٩١ م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية والتي أخذت في التطور في خططها التعليمية وأقسامها العلمية وأساتذتها وعدد طلابها، وفي العام ٢٠٠١ تحولت الكلية إلى جامعة الأقصى وهي جامعة حكومية تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي، وتضم الجامعة خمس كليات هي: العلوم التطبيقية - الآداب والعلوم الإنسانية - الإعلام - الفنون الجميلة - التربية، وتمنح الجامعة درجتي الماجستير والدكتوراه في مجالات العلوم والآداب والتربية بالتعاون مع جامعة عين شمس. ([www.alaqa.edu.ps](http://www.alaqa.edu.ps)) ويبلغ عدد طلبة الجامعة (13694) طالباً وطالبة. (الدليل الإحصائي 2008)

## 5. مصطلحات الدراسة:

### التقييم الذاتي المؤسسي Institutional self-evaluation

- يعرف التقييم الذاتي المؤسسي بأنه "مجموعة الخطوات الإجرائية التي يقوم بها أفراد المجتمع لتقييم مؤسستهم بأنفسهم استناداً إلى مرجعية معايير الجودة والاعتماد، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات عن الأداء المؤسسي في الوضع الحالي، ومقارنته بمعايير الجودة والاعتماد. <http://www.delta-schools.com>

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه " عملية علمية تقوم بها الجامعة لقياس مدى كفاءة وفعالية أدائها في ضوء المعايير المعتمدة للأداء المؤسسي "

الجودة:

### - الأداء المؤسسي Institutional Performance

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2005: 67).

ويعرفه الباحث بأنه " مجموع المدخلات والعمليات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة التعليمية" - **الجودة Quality**: تعرف الجودة بأنها " استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، مستمدة طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي، لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة (الحوالي، 2004: 10).

### الثقافة التنظيمية : The organizational culture

- تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة. " (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ١٣٠)

ويعرفها الباحث بأنها " السلوك الفكري لمجموع العاملين في المؤسسة المنبثق من العقائد والمفاهيم التي تحدث التكيف داخل البيئة التنظيمية، وتدفع المجموع نحو تحقيق قيم وأهداف مشتركة ".

### الثقافة التنظيمية مفهومها وعناصرها ومؤشراتها

تعتبر الثقافة التنظيمية عن البيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر تأثيراً مباشراً في أدائها، فهي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالانتماء، والإخلاص، والحرص على موارد المؤسسة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومع العملاء والموردين والأطراف من خارج المؤسسة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمؤسسة " (أبو بكر، 2000، 131).

وتعرف أيضاً بأنها " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد " (أبو قحف، 2003، 243).

ويتضح من التعريفات المتعددة التي تناولت الثقافة التنظيمية أنها تركز على القيم والمعتقدات والمبادئ كأساس تربوي يحكم سلوك الأفراد وينظم علاقاتهم، بل وتوسعي الثقافة لأن تكون المعيار المميز للمؤسسة من خلال توفير درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المؤسسات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية سيما وأنها تعمل على: - (المغربي، 1999)

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

- توفير الإحساس بالذات والهوية للعاملين.
- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية.
- استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تكوين إطار مرجعي للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المؤسسة.
- الإسهام كدستور أخلاقي يرشد إلى السلوك الأفضل في الحياة الوظيفية للعاملين.

### أ. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، كما تمثل هذه العناصر إطاراً مرجعياً يصبغ السلوك بقالب يوحد اتجاهات العاملين نحو العمل والمفاهيم المشتركة التي تساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة كما سيتضح في سياق العناصر التالية :-

### 1. القيم التنظيمية Organizational Values

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وما هو جيد أو غير جيد، أما القيم التنظيمية فتختص بالبيئة المؤسسية ومن أمثلتها: قيم احترام الآخرين، وقيم الانتماء للعمل، وعدم قبول الرشوة، والرقابة الداخلية، (القيوتي، 2000، 159-161).

### 2. المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs

المعتقد هو علاقة بين أمرين مستقلين ومعرفين أصلاً، (فليه، وعبد المجيد، 2005، 197) وعادة ما تنبثق المعتقدات في المؤسسات عن علاقة ارتباطية بين ما يحدث من سلوك إداري والأثر الذي يحدثه هذا السلوك فتنشأ المعتقدات حول طبيعة هذا السلوك ويصدر الناس أحكامهم من خلال الأثر المرتبط به، سواء أكان معتقداً إيجابياً أم سلبياً، ومن أمثلة المعتقدات التنظيمية في المؤسسات التعليمية أن المواظبة والالتزام هي أساس لتحقيق الإنجاز الأكاديمي، وأن تحقيق الجودة يتطلب مشاركة جميع أطراف العملية التعليمية.

### 3. الأعراف التنظيمية Organizational Norms

وتتمثل الأعراف والقيم بالشكل النمطي حتى تساهم بشكل فاعل في تشكيل ثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقاً لنفس المفاهيم والمعتقدات. (المدهون، والجزراوي، 1995، 400-401).

#### 4. التوقعات التنظيمية Organizational Expectations

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد غير المكتوب، ويعني بمجموعة التوقعات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال أداء الأفراد فيها، أو توقعات الفرد لما ينبغي أن تقدمه المؤسسة له.

##### ب. خصائص الثقافة التنظيمية

ومن أبرز خصائص الثقافة التنظيمية ما يأتي :-

- (1) **الإنسانية** ، فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها والمتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها. (Ott,1989,46)
- (2) **الاكتساب والتعلم**، فالثقافة ليست غريزة فطرية بل مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، وهي تختلف من مجتمع لآخر. (الساعاتي،1998،74)
- (3) **الاستمرارية**، تحتفظ السمات الثقافية بوجودها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات من تغيرات، ويرجع ذلك إلى قناعة الأفراد بهذه الموروثات الثقافية وما تحققه لهم من إشباع للحاجات التي يرغبون باستمرارها، ويشير (إسماعيل،1982،145)، إلى أن الثقافة التنظيمية تراكمية، وتنتقل من جيل لآخر متى كانت قادرة على الوفاء باحتياجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
- (4) **التراكمية**، يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها مع ما يطرأ عليها من تغيرات فتشكل موروثا ثقافيا جديدا، وتبرز التراكمية في الموروثات الثقافية المادية أكثر منها في الموروثات المعنوية كالقيم واللغة.
- (5) **الانتقائية** ، يرى (قمبر،1989،133)، أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها موروثاته في مرحلة الطفولة إلى مراحل حياته المختلفة.
- (6) **القابلية للانتشار**، تنتشر عناصر الثقافة بطريقة واعية ويتحقق الانتشار من خلال احتكاك المؤسسة مع غيرها من المؤسسات. (الفالح،18،2001)
- (7) **التكاملية** ، تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا منسجما ومتوازنا مع التغيرات التي تفرضها طبيعة التطور في كل وقت، إلا أن هذا التكامل يأتي ليحقق أصالة الماضي ونواتج خبراته الإيجابية مع الحاضر الذي يتسم بالحدثة ويتوافق وتطلعات أفراد المؤسسة (إسماعيل،38،1982).



### دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

ويرى الباحث أن الثقافة تمثل معايير وقيماً تعبر عن مبادئ والتزام بالسلوك من الأفراد المنتمين للمؤسسة، وإطار ثقافي للفلسفة التي تؤمن بها مما يجعل من الثقافة الركيزة الأولى للتغيير، ومناطق النجاح في تنفيذ متطلبات التطور والارتقاء، كما إنها تصبغ المناخ التنظيمي بنوع من التوحد والانسجام حول رؤى ثقافية، تمثل أساساً للانتماء الصادق، وتحديد دقيقا للسلوك المطلوب إزاء أداء الأعمال وجودتها.

#### ج. مؤشرات الثقافة المتميزة

تحدد قوة الثقافة وتميزها في العديد من النقاط التي تضمن للثقافة خاصتي الانتشار والأثر، وتجعل منها قدرة على أن تكون مكوناً رئيساً من مكونات المؤسسة غير المادية، ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يأتي :-

أ- انسجام الثقافة مع المعتقدات والقيم الدينية التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة.

ب- إجماع العاملين ومشاطرتهم لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة، فكلما كان الإجماع أكبر على هذه القيم ومدى انتشارها أوسع كلما كانت هذه الثقافة أقوى وأعمق. (حريم، 333، 2004)

ج- قدرة الثقافة على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المناظرة.

د- انسجام الثقافة التنظيمية مع رسالة وأهداف المؤسسة ومع فلسفتها التي تمثل القيمة العليا لها. (ياسين، 1998، 85)

هـ- قدرتها على تحفيز العاملين، وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف، فالقيم المشتركة تجعل من العاملين سعداء وهم يؤدون العمل، وتحقق فيهم الإخلاص والانتماء والرقابة الذاتية (الهوري، 2002، 293).

ومن الدراسات السابقة في هذا المجال دراسة (عبد الإله، 2006)، والتي هدفت إلى تعرف نوع الثقافة السائدة في جامعات قطاع غزة والعلاقة بينها وبين مستوى التطوير التنظيمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي دراسة (أبو عامر، 2008) والتي هدفت إلى تعرف واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في مجالات الجودة الإدارية وهي ( القيادة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، ورضا المستفيد)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت إلى توافر مجالات نظم المعلومات الإدارية والقيادة والتخطيط

## أ. إيباد الدجني

الاستراتيجي وثقافة الجودة بدرجة كبيرة ، ودراسة (أبو فارة، 2006) التي هدفت إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالضفة الغربية من خلال قياس واختبار فروض الدراسة التي ركزت على العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما كافيا بسبعة عناصر رئيسة من عناصر إدارة الجودة وهي " التركيز على المستفيد، الثقافة التنظيمية، تصميم العمليات، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين )، بينما تولي اهتماما كافيا لعمليات القياس وضمان الجودة والبعث المجتمعي. ودراسة (الفرحان، 2003) التي هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة تميل إلى البيروقراطية (النظم والأدوار) وأن مستوى مجالات التطوير الإداري متوسط، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري وأن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

### التقييم الذاتي المؤسسي:

تعد عملية التقييم المؤسسي أحد العمليات الهامة والضرورية عند الحديث عن الجودة والتخطيط والتطوير المؤسسي الفعال. فالتقييم المؤسسي يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها فريق من المعنيين بهدف تحديد نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في أداء المؤسسة في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء. ويهتم التقييم المؤسسي بالإجابة على الأسئلة المتعلقة بجوهر المؤسسة ومكوناتها وجودة أدائها وفعاليتها" (علام، 2003). و التقويم المؤسسي يضم عادة عددا من المعايير منها ما هو متعلق بمهمة المؤسسة وأهدافها وتطلعاتها، التنظيم والتخطيط (الحكم، الإدارة الأكاديمية، التخطيط، الاتصال)، النطاق المؤسسي (البرامج الأكاديمية، البحث، المجتمع والخدمة المهنية، الموارد المؤسساتية والخدمات (الموارد البشرية، الخدمات الطلابية، الموارد التعليمية، الموارد البشرية، الموارد المالي، التطوير المؤسسي، آليات للتقييم الذاتي الفعال (Lemaitre, et al, 2007).

وتتضمن عملية التقييم المؤسسي ثلاث مراحل هي: المرحلة الأولى: التقييم المؤسسي الذاتي، وتضم عملية إعداد تقرير الدراسة الذاتية للمؤسسة التعليمية من خلال دراسة واقع المدخلات والمخرجات والعمليات باستخدام المؤشرات الكمية والنوعية، وتهدف هذه المرحلة إلى إتاحة الفرصة للمؤسسة لقياس فعاليتها وكفاءتها وتحديد نقاط القوة لديها والنقاط التي تحتاج إلى تطوير. المرحلة الثانية: التقييم الخارجي، و يتم عادة من قبل فريق التقييم الخارجي المرسل من

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

جهة الاعتماد وذلك بعد دراسة تقرير المؤسسة الذاتي ، حيث يقوم فريق التقييم بعمل زيارة ميدانية للمؤسسة تتضمن إجراء مقابلات مع الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وغيرهم من المعنيين إضافة إلى الاطلاع على مرافق المؤسسة المختلفة. المرحلة الثالثة: عملية اتخاذ القرار النهائي في تقرير يصف نتائج التقييم من حيث نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تطوير مع وضع التوصيات (Lemaitre, et al, 2007; Worthen, et al, ).

وتعدُّ معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتاجاً لخبرات مرت بها المؤسسات وصاغتها في نقاط معيارية لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأياً كانت هذه المعايير فإنها تعتبر ناظماً ومقياساً علمياً تعتمد عليه هيئات الاعتماد في الأقطار المختلفة، ويعرف المعيار بأنه ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير، وهو: "المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله وهو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي" (الحاج، وآخرون، 2008، 15). وستتناول في هذا الجزء بإيجاز المعايير والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الجودة على مستوى الأداء الكلي لعناصرها، وسنتطرق بشيء من التفصيل لكل مكون من مكونات العمل المؤسسي المندرجة في إطار هذه المعايير. (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، 2009 موقع إلكتروني)

### المعيار الأول : الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، ويراعي هذا المعيار بحسب الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية المتطلبات التالية :-

1. فلسفة المؤسسة

2. رسالة الجامعة وأهدافها

3. التخطيط المؤسسي

### المعيار الثاني : الحكم والإدارة

تمتلك المؤسسة إدارة منظمة تقدم دعماً كافياً للبيئة التعليمية التعلمية بما يحقق أهداف ورسالة المؤسسة، و تضمن قيام كافة الوحدات التنظيمية بواجباتها بما يكفل تحقيق الأهداف المعلنة بشكل مناسب وفعال في إطار من الشفافية والمساءلة.

## أ. إيباد الدجني

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

4. الحكم والتوجيه (القيادة).

5. الإدارة.

6. الاتصال ونظم المعلومات.

7. الهياكل التنظيمية.

### المعيار الثالث : النطاق المؤسسي

يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير، لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية، إذ يُتوقع أن تتسق هذه البرامج والخدمات التعليمية والبحثية، مع رسالة المؤسسة. كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

1. البرامج التعليمية.

2. البحث العلمي.

3. المشاركة المجتمعية.

4. التدويل والشراكة.

### المعيار الرابع : الموارد المؤسسية والخدمات

تعتبر موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها على أكمل وجه بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها. كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية. ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

4.1 الموارد البشرية.

4.2 الموارد التعليمية.

4.3 الموارد المادية.

4.4 الموارد المالية.

4.5 الخدمات الطلابية.

4.6 الجودة والتطوير المؤسسي.

ومن الدراسات السابقة في هذا المجال دراسة (ماثوي وكارا، 2010)، التي هدفت إلى تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

المؤسسات وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب بالإضافة لتوفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي، وفي هذه الورقة تم استعراض 11 أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات وقد خلصت الدراسة إلى أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين، ودراسة (غانم، 2008)، التي هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة وأثرها في أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية بالجامعات الفلسطينية، من خلال محاور تحسين الأداء، رضا المستفيدين، الأداء الداخلي، وخدمة المجتمع المحلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهداف الدراسة وقد توصلت إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، ودراسة (البطش، 2009)، وهدفت إلى إبراز دور هيئات الاعتماد وضمان الجودة في تطوير مؤشرات التقييم الذاتي المؤسسي في الجامعات الأردنية، وتقدم الدراسة عرضاً لأهم منجزات هيئة ضمان الجودة في تطوير مؤشرات للأداء المؤسسي المرتبط بعملية التخطيط والتقييم كأساس لعملية التجديد والتطوير المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط (تقرير ما تريد المؤسسة إنجازه)، والتقييم (تقرير الجودة المتحققة لما أنجز)، يعتبران الأساس لمعايير الجودة الإثني عشر المعتمدة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وهما يحظيان باهتمام مستمر من قبل مجلسها، ونتائجها تسهمان في التجديد المؤسسي.

### موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة:

يعدُّ البحث الحالي مختلفاً مع الدراسات السابقة في تناوله محاور الثقافة التنظيمية والجودة وتقييم الأداء المؤسسي وأثر عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة، حيث سعى الباحث من خلال الإطار النظري إلى تقديم رؤية شاملة تدمج هذه المحاور في إطار متكامل يمثل فيها كل محور مدخلاً للآخر ونتاج من نتائجه في الوقت نفسه، على قاعدة الحكم الشمولي للمدخلات والعمليات والمخرجات، وقد سار الباحث وفقاً للخطوات التالية:

1. قياس أثر عملية التقييم الذاتي التي تم تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في الجانب الثقافي التنظيمي ومدى الإفادة منها في تحقيق الجودة الشاملة.
2. تقديم توصيات محددة من وجهة نظر فريق التقييم تفيد في عملية التقييم الذاتي من خلال الإفادة من الصعوبات التي واجهت الفريق خلال تنفيذ العملية.

أ. إياد الدجني

إجراءات البحث وأدواته

أولاً - منهج البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في تعرف أثر عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يُستخدم للدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (أبو علام، 1998، 50).

ثانياً - مجتمع البحث وعينه :

يتألف مجتمع البحث من فرق التقييم الذاتي المشاركة في الجامعات الفلسطينية الثلاث وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة الأزهر وعددهم (70) عضواً، وسيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل على كامل مجتمع الدراسة. موزعين بحسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) يوضح أعداد عينة البحث موزعة بحسب الجامعة

العدد	اسم الجامعة	مسلسل
12	جامعة الأقصى	1
40	الجامعة الإسلامية	2
18	جامعة الأزهر	3
70	المجموع	

وقد اختار الباحث عينة الدراسة من الأكاديميين والإداريين الذين شاركوا في عملية التقييم الذاتي، وذلك لقدرتهم من واقع الاطلاع على إجابة أسئلة الاستقصاء، وباستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

بعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (70) استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (60) استبانة بنسبة استرداد (85.7%).

ثالثاً - أداة الدراسة :

استخدم الباحث أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث :-

أ. تم إعداد استبانة لقياس أثر التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، المؤهل العلمي، الجامعة، الوظيفة، سنوات الخدمة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (35) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين هما:

البعد الأول: تأثير عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعايير الأداء المؤسسي ويتكون من (20) فقرة، وينقسم إلى 4 مجالات فرعية

البعد الثاني: الصعوبات المتعلقة بالموروث الثقافي التي واجهت فريق التقييم ويتكون من (15) فقرة

### رابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي ، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

### نتائج الدراسة وتوصياتها

يناقش هذا الجزء من نتائج الدراسة نتائج تحليل فقرات الاستبانة، حيث سيقوم الباحث بتحليل أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، ثم يعلق على متوسط البعد كما ورد في نتائج تحليل فقرات الاستبانة، وسيضع تفسيراً لهذه النتائج ويربط بينها وبين نتائج الدراسات السابقة لتعزيز ما توصل إليه من نتائج في ضوء التجارب السابقة.

أ. الإجابة عن السؤال الأول وهو "ما دور التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم تحليل فقرات المحور الأول من الاستبانة : تأثير عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعايير الأداء المؤسسي، وينقسم هذا المحور إلى أربعة أبعاد فرعية هي: البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف

## جدول (2)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الأول: دور عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعيار الفلسفة والرسالة والأهداف

م	البند	العدد	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري
<b>البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف</b>					
1.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر فلسفة الجامعة.	60	4.08	81.50	0.730
2.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبني العاملين للقيم والمعتقدات التنظيمية.	60	3.60	72.00	0.632
3.	أوضحت عملية التقييم الذاتي للعاملين مؤشرات السلوك التنظيمي المرغوب.	60	3.98	79.50	0.698
4.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في قبول وتفهم العاملين لرسالة وأهداف الجامعة	60	4.03	80.50	0.733
5.	رسخت عملية التقييم الذاتي لدى العاملين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.	60	3.90	78.00	0.632

من خلال الجدول رقم (2)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر فلسفة الجامعة" يساوي 4.08 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.50 %، والانحراف المعياري 0.730، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "ساهمت عملية التقييم الذاتي في قبول وتفهم العاملين لرسالة وأهداف الجامعة" يساوي 4.03 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.50 %، والانحراف المعياري 0.733، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث ارتفاع نسبة الموافقة إلى درجة مرتفعة كون عملية التقييم تتضمن معيارا مستقلا يركز على أهمية التزام العاملين بفلسفة المؤسسة ويشترط ضرورة انسجام الرسالة والأهداف بفلسفة وقيم الجامعة ، وقد كان لورش العمل التثقيفية التي عقدت لتوعية العاملين



### دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

بمحاور ومعايير التقييم أثر واضح في نشر الثقافة المتعلقة بمحور الفلسفة والرسالة والأهداف، فضلا عن الوثائق التي تم جمعها من الدوائر والعمادات المتعلقة بهذا المحور .

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "رسخت عملية التقييم الذاتي لدى العاملين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي" يساوي 3.90 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.00 %، والانحراف المعياري 0.632، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة .

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبني العاملين للقيم والمعتقدات التنظيمية" يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.00 %، والانحراف المعياري 0.632، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، ورغم حصول هاتين الفقرتين على درجة موافقة أقل إلا أنها موافقة بدرجة كبيرة وقد تضمنت جانب توضيح المفاهيم المتعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي بدءاً من صياغة رسالة المؤسسة وغاياتها وانتهاءً بالخطة التنفيذية ومحددات جودتها، وهو أيضاً ما تضمنته معايير ومؤشرات التقييم الذاتي الخاصة بمحور التخطيط المؤسسي، كما ترجح النتيجة الخاصة بالفقرة الثانية الخاصة بتبني العاملين للقيم والمعتقدات التنظيمية ما أوردناه في نتيجة الفقرة الأولى حيث لا تتفصل القيم والمعتقدات عن الفلسفة وهو ما أكدته هذه النتيجة.

### جدول (3)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثاني: دور عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعايير الحكم والإدارة

البعد الثاني: الحكم والإدارة					
م	البند	العدد	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري
1.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبيان دور قيادة المؤسسة وأهميته.	59	3.97	79.49	0.537
2.	ساهمت عملية التقييم الذاتي المؤسسي في تبيان أهمية مصادر المعلومات الحديثة ودورها في تعزيز خدماتها بشكل لائق.	60	4.18	83.50	0.594
3.	اكتسب العاملون في الجامعة ثقافة التوثيق خلال عملية التقييم الذاتي	60	4.23	84.50	0.733

## أ. إيراد الدجني

0.815	81.00	4.05	60	أتاحت عملية التقييم الذاتي للعاملين الاطلاع على الأنظمة والهيكل الجامعية والمشاركة في اقتراح التحسينات عليها.	4.
0.757	82.50	4.13	60	ساهمت عملية التقييم الذاتي في ترسيخ الثقافة التنظيمية المتعلقة بـ(ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالملاء) لدى العاملين في الجامعة	5.

من خلال الجدول رقم (3)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " اكتسب العاملون في الجامعة ثقافة التوثيق خلال عملية التقييم الذاتي" يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.50 %، والانحراف المعياري 0.733، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "ساهمت عملية التقييم الذاتي المؤسسي في تبيان أهمية مصادر المعلومات الحديثة ودورها في تعزيز خدماتها بشكل لائق" يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.50 %، والانحراف المعياري 0.594، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبيان دور قيادة المؤسسة وأهميته" يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.49 %، والانحراف المعياري 0.537، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أتاحت عملية التقييم الذاتي للعاملين الاطلاع على الأنظمة والهيكل الجامعية والمشاركة في اقتراح التحسينات عليها" يساوي 4.05 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.00 %، والانحراف المعياري 0.815، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- من خلال الاطلاع على نتائج فقرات المحور الثاني نجد أن جميع فقرات المحور قد حصلت على درجة موافقة ما بين (79.49% - 84.50%) وهي درجة مرتفعة ، وقد تناولت محور ثقافة التوثيق حيث اعتمدت عملية التقييم الذاتي بشكل رئيس على جمع الأدلة من مصادرها وقد تركزت هذه الأدلة على الوثائق المكتوبة أو المصورة، وقد كانت الكليات والدوائر مطالبة بتوفير إثباتات موثقة لإجاباتها على الأسئلة مما جعل الجميع أمام أهمية التوثيق لكافة الأنشطة والممارسات إضافة إلى طريقة التوثيق بما يضمن سهولة الوصول إلى المعلومة متى طلبت ، كما

#### دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

تناولت الفقرة الثانية تبيان أهمية المصادر الحديثة ودورها في تقديم الخدمات بشكل لائق حيث وضع دليل التقييم الذاتي هذا البند من البنود المهمة في مواضع عدة واعتبره ضرورة من ضرورات تقدم المؤسسة، ونأتي هذه النتيجة مكملة ومنسجمة مع التقانات المستخدمة في التوثيق، إذ إن الجامعات تستخدم الحاسوب في توثيق وممارسة عملياتها بشكل رئيس ، وفي محور دور قيادة المؤسسة وأهميته ودور العاملين في الاطلاع على أنظمة المؤسسة واقتراح التحسينات عليها فقد حصلت الفقرتان على درجة مرتفعة ويرجع ذلك إلى وجود محور خاص بالحكم والإدارة ضمن معايير التقييم المؤسسي يوضح خلالها الدور المتوقع من قيادة المؤسسة في ضوء المعايير المطلوبة ، وينسجم هذا المحور مع أدبيات الإدارة التي تؤكد على أهمية القيادة كأساس في نجاح المؤسسات وأن التركيز على ممارسة الجودة وممارسة القيادة الأكاديمية لها أثر بشكل ملموس على عملية التطوير لأنظمة المعلومات المؤسسية، وتقوية البنية التحتية للأبحاث. (Mikol,2007)

#### جدول (4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الثالث : دور عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعيار النطاق المؤسسي

البعد الثالث : نطاق المؤسسة					
م	البند	العدد	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري
1.	أوضحت عملية التقييم الذاتي للعاملين ضرورة انسجام البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها.	60	4.35	87.00	0.622
2.	أرشدت عملية التقييم الذاتي العاملين إلى ضرورة وفاء البرامج التعليمية في الجامعة لاحتياجات المجتمع.	60	4.35	87.00	0.580
3.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبني العاملين لسياسات الجامعة المتعلقة بقبول الطلبة	59	4.18	83.59	0.644
4.	أوضحت عملية التقييم الذاتي أهمية تحقيق الانسجام بين الأهداف التعليمية للمساق وأهداف البرنامج التعليمي.	60	4.20	84.00	0.687

0.864	77.00	3.85	60	5. ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة البحث العلمي ومؤشراته المتعلقة بالشراكات وخدمة المجتمع كجزء من رسالة الجامعة.
-------	-------	------	----	--

من خلال الجدول رقم (4)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى والثانية "أوضحت عملية التقييم الذاتي للعاملين ضرورة انسجام البرامج التعليمية في الجامعة مع فلسفتها ورسالتها"، و"أرشدت عملية التقييم الذاتي للعاملين إلى ضرورة وفاء البرامج التعليمية في الجامعة لاحتياجات المجتمع" يساوي 4.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.00 %، والانحراف المعياري 0.622، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة جدا من قبل أفراد العينة على هاتين الفقرتين.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة البحث العلمي ومؤشراته المتعلقة بالشراكات وخدمة المجتمع كجزء من رسالة الجامعة" يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.00 %، والانحراف المعياري 0.864، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويرجع الباحث نتيجة الفقرة الأولى إلى الاتجاهات الحديثة المتبعة في تصميم البرامج التعليمية التي تقوم على أساس مخرجات التعلم، وهو أمر يتطلب رسم ملامح الطلبة الخريجين والمهارات المطلوب امتلاكها عند تصميم البرامج التعليمية، ولأن من الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها هو صبغ طلبتها بالفلسفة والقيم التي تميزهم عن طلبة الجامعات الأخرى فإنها تصمم المنهاج في كافة مستوياته بناء على معتقدات وفلسفة وقيم الجامعة، وتأتي الفقرة الثانية والثالثة لتؤكد ما هو متعارف عليه عالميا بأن رسالة الجامعات ينبغي أن تتضمن محور خدمة المجتمع باعتبارها المؤسسة الحاضنة للإبداعات والابتكارات البحوث الموجهة بشكل رئيس للمجتمع المحلي والخارجي.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبني العاملين لسياسات الجامعة المتعلقة بقبول الطلبة" يساوي 4.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.59 %، والانحراف المعياري 0.644، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن العاملين الذين شاركوا في عملية التقييم هم من الفئة العليا والوسطى ومن سمات هذه الفئة وجودها في موضع اتخاذ القرار، ويمتلكون ثقافة بمعايير وسياسات القبول بشكل أفضل.

دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

جدول (5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات البعد الرابع : دور عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعيار الموارد المؤسسية والخدماتية

البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية					
م	البند	العدد	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري
1.	أوضحت عملية التقييم الذاتي أهمية خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية- أبحاث عملية - استشارات).	59	4.08	81.54	0.774
2.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة الموازنة والالتزام بينودها كجزء من عملية التخطيط المؤسسي.	59	3.85	76.92	0.812
3.	شعر العاملون خلال عملية التقييم الذاتي بأهمية نشر معلومات كاملة عن مؤسستهم (الأهداف - الرسالة - شروط القبول - البرامج - متطلبات التخرج).	59	4.21	84.10	0.732
4.	أكد العاملون على ضرورة دعم الجامعة للمبادرات الفردية والإبداع.	59	3.87	77.44	0.864
5.	أوضحت عملية التقييم الذاتي للجوانب الخدماتية التي ينبغي على الجامعة تقديمها لمجتمع المستفيدين ( خدمات المكتبة - شبكة الاتصالات المعلوماتية - المرافق الجامعية...)	59	4.28	85.64	0.724

من خلال الجدول رقم (5)، يمكن استخلاص النتائج التالية:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "أوضحت عملية التقييم الذاتي للجوانب الخدمائية التي ينبغي على الجامعة تقديمها لمجتمع المستفيدين ( خدمات المكتبة - شبكة الاتصالات المعلوماتية - المرافق الجامعية...)" يساوي 4.28 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.64%، والانحراف المعياري 0.724، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "شعر العاملون خلال عملية التقييم الذاتي بأهمية نشر معلومات كاملة عن مؤسستهم (الأهداف - الرسالة - شروط القبول - البرامج - متطلبات التخرج)" يساوي 4.21 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.10%، والانحراف المعياري 0.732، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة الموازنة والالتزام ببندوها كجزء من عملية التخطيط المؤسسي" يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.92%، والانحراف المعياري 0.812، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أكد العاملون على ضرورة دعم الجامعة للمبادرات الفردية والإبداع" يساوي 3.87 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.44%، والانحراف المعياري 0.864، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

من خلال استعراض نتائج هذا المحور، فقد ركز على مضامين مؤشرات التقييم الذاتي التي تناولت بالتفصيل ما ينبغي على المؤسسة تقديمه من خدمات لجمهور الطلبة والمستفيدين من خدماتها والمعلومات التي ينبغي على المؤسسة أن تقدمها للتعريف بها، إضافة إلى نشر ثقافة التخطيط المسبق والربط بين إعداد الموازنة وبين عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وصياغة أهدافها، وفي المجمل فهي عملية مرتبطة بالثقافة بالدرجة الأولى التي ينبغي على قيادة المؤسسة والقائمين على التخطيط الاستراتيجي امتلاكها.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد يساوي (4.28)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (81.29%)، قيمة اختبار الإشارة (2.81)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) لذلك يعتبر محور "تأثير عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعايير الأداء المؤسسي" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة التوافر لهذا المحور كبيرة على جميع فقرات أبعاده.

### دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غانم، 2008)، والتي توصلت إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، و دراسة (عبد الإله، 2006)، والتي توصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي ودراسة (أبو عامر، 2008) والتي خلصت إلى توافر مجالات نظم المعلومات الإدارية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي وثقافة الجودة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بدرجة كبيرة ، ودراسة (الفرحان 2003) التي خلصت إلى الدراسة وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري وأن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة في هذا المحور مع دراسة (أبو فارة 2006) التي توصلت إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما كافيا بسبعة عناصر رئيسة من عناصر إدارة الجودة وهي " التركيز على المستفيد، الثقافة التنظيمية، تصميم العمليات، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، التركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين ) ويرجع الباحث سبب الاختلاف إلى الحد الزمني للبحث الذي أجريت فيه دراسة أبو فارة وهو العام (2006). ، حيث كان الحديث عن الجودة في بداياته ، وقد تطور أداء الجامعات خلال هذه السنوات حيث تجذرت ثقافة الجودة كثقافة وممارسة ، إضافة إلى حجم الدعم المخصص من الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة ووزارة التربية والتعليم العالي ماديا ومعنويا في ترسيخ معايير الجودة.

ب. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو: "ما الصعوبات التي واجهت فريق

التقييم فيما يتعلق بثقافة التقييم والجودة؟

## جدول (6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: الصعوبات المتعلقة بالموروث الثقافي التي واجهت عملية التقييم

م	البند	العدد	المتوسط	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري
1.	قدرات أعضاء فريق التقييم في مجال التقييم الذاتي	59	3.10	62.05	0.754
2.	الوقت المتاح لتنفيذ عملية التقييم الذاتي	59	3.15	63.08	0.779
3.	فهم العاملين لأهداف التقييم الذاتي وأهميته	58	3.32	66.32	0.809
4.	دعم الإدارة العليا وتجاوبها مع العملية	58	2.97	59.47	1.262
5.	تعاون الكليات والدوائر مع فريق التقييم	59	3.15	63.08	1.014
6.	توفر الوثائق الدالة على صدقية ودقة الإجابات	59	3.51	70.26	0.942
7.	سهولة الوصول للوثائق والأدلة	59	3.46	69.23	0.913
8.	توافر الأدلة في مكان واحد	58	3.13	62.63	1.212
9.	تعاون الجهات الخارجية المستفيدة من خدمات الجامعة والإجابة على الأسئلة المطلوبة	59	3.26	65.13	0.595
10.	استجابة الطلبة بموضوعية لمتطلبات التقييم الذاتي	59	2.79	55.90	0.695
11.	كتابة تقرير التقييم الذاتي	57	2.73	54.59	0.902
12.	تقبل الجهات المختلفة لنتائج التقييم	58	3.26	65.26	0.950
13.	تقبل الجهات المختلفة لمتطلبات التغيير	55	3.51	70.29	0.742
14.	قناعة الإدارة العليا بمخرجات التقييم كأساس لبناء الخطة الإستراتيجية وإحداث التغيير	59	3.15	63.08	1.226
15.	غياب الموضوعية ودقة البيانات	59	3.51	50.26	0.914



## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

ولإجابة عن السؤال الثاني فقد تم تحليل فقرات المحور الثاني حيث كانت النتائج على

النحو التالي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توفر الوثائق الدالة على صدقية ودقة الإجابات " يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.26 %، والانحراف المعياري 0.942، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة مرتفعة من قبل أفراد العينة على وجود صعوبات متعلقة بتوفر دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات، ويرجع ذلك إلى وجود مشكلة عامة تتعلق بعملية التوثيق داخل المؤسسات في ظل ضعف البرامج المحوسبة التي تسهل عملية الحفظ والاسترجاع، حيث لا زالت الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعتمد التوثيق الورقي بشكل رئيس في حفظ مستنداتها، الأمر الذي واجه صعوبة في عملية استرجاع وتقديم الوثائق المطلوبة كأدلة على الإجابات المقدمة ، فضلا عن إتلاف أو فقدان بعض من هذه الوثائق .
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تقبل الجهات المختلفة لمتطلبات التغيير " يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.29% والانحراف المعياري 0.742، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة مرتفعة على وجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن تجربة التقييم في الجامعات الفلسطينية تحدث لأول مرة بهذه الطريقة الشاملة، مما جعل من بروز بعض السلبيات في الأداء يمثل حقائق صعبة القبول لأول وهلة لدى الجهات التي تم تسجيل ملاحظات على جوانب محددة في أدائها، وهو أمر مقبول في ضوء حداثة التجربة وحاجة المستهدفين إلى مزيد من الوقت ونشر الثقافة لتقبل التغيير .
- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " كتابة تقرير التقييم الذاتي " يساوي 2.73 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 54.59% والانحراف المعياري 0.902، وهذا يعني أن هناك موافقة بنسبة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود صعوبات تتعلق بكتابة تقرير التقييم الذاتي. ويرجع ذلك إلى امتلاك فريق التقييم لمهارات وتجارب جيدة في هذا المجال حيث اقتصرت الصعوبات على شكل التقرير وكيفية إخراجه بما يتناسب مع الحجم الكبير للمعايير ونتائج ومخرجات عملية التقييم ، ولم تواجه فرق التقييم صعوبات في المجال الفني لصياغة التقرير .
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر " غياب الموضوعية ودقة البيانات " يساوي 2.51 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.26% والانحراف المعياري

0.914، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على وجود صعوبات متعلقة بعدم دقة البيانات. ويرجع الباحث عدم الموافقة على ضعف دقة البيانات وموضوعيتها إلى أن عملية التقييم كانت ذاتية شارك فيها فرق من العاملين في الجامعة بهدف الوصول إلى الحقيقة المجردة ، كما أن منهجية التقييم لم تستهدف دوائر أو كليات بعينها إنما كانت تتعلق بمحاور وعناوين تشترك فيها معظم الدوائر والكليات مما أتاح لفريق التقييم وللجميع تقديم بيانات أقرب إلى الدقة والابتعاد عن الذاتية وغياب الموضوعية.

من خلال استعراض نتائج هذا المحور يتبين أن الصعوبات المتعلقة بالموثوق الثقافي كانت قليلة وقد تركزت في ضعف عملية التوثيق وتوافر وثائق دالة بدقة على الإجابات ، وتقبل التغيير من قبل بعض الأطراف داخل الجامعات وتتفق هذه النتائج مع دراسة (ماثوي وكارا، 2010)، التي توصلت إلى أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وأن تقييم دوافع أصحاب المصلحة المتعددين ودراسة (البطش، 2009)، التي خلصت إلى أن التخطيط (تقرير ما تريد المؤسسة إنجازه)، والتقييم (تقرير الجودة المتحققة لما أنجز)، يعتبران الأساس لمعايير الجودة الإثني عشر المعتمدة من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، وهما يحظيان باهتمام مستمر من قبل مجلسها، ونتائجهما تسهمان في التجديد المؤسسي، ودراسة (الفرحان، 2003) التي خلصت إلى أن إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية تكون غير ممكنة.

الإجابة عن السؤال الثالث " ما أهم التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة كفاءة عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم؟

للإجابة عن السؤال الثالث قام الباحث بتحليل إجابات أفراد العينة للسؤال المفتوح حيث استخدم أسلوب دلفاي في اختيار أهم التوصيات التي حصلت على درجة موافقة 10 إجابات فأكثر وتم ترتيب التوصيات بحسب التوصية الأكثر ورودا في استجابات أفراد العينة والجدول التالي يوضح تراتبية التوصيات بحسب التكرارات الأكثر ورودا :-

دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

جدول رقم (7) حساب التكرارات للتوصيات المقترحة لزيادة كفاءة عملية التقييم من وجهة نظر

فريق التقييم

عدد التكرارات	البند	مسلسل
22	زيادة التوعية بمعايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة	1
17	ضرورة وضع نظام يلزم الدوائر والعمادات بتوثيق كافة أنشطتها واستخدام التقنية الحديثة في عملية الحفظ والاسترجاع	2
16	مشاركة شريحة أوسع من العاملين في عملية التقييم الذاتي	3
13	إعطاء الطلبة وأصحاب المصلحة دوراً أكبر في عملية التقييم الذاتي	4
10	تطبيق المعايير الخاصة بالتقييم الذاتي على مستوى كل عمادة أو دائرة على حده داخل المؤسسة للمساهمة في تطوير تلك الوحدات	5
10	إعطاء المزيد من الوقت لفريق التقييم للتغلب على الصعوبات ذات العلاقة بفهم أهداف وحيثيات العملية.	6

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة أكدوا على أهمية البعد الثقافي في إنجاح عملية التقييم الذاتي المؤسسي وضرورة توعية العاملين في المؤسسة بأهدافه وأهميته ، حيث حصل هذا البند على أعلى تكرار في المقترحات، بينما جاءت المطالبة بتوفير أنظمة حديثة لتوثيق أنشطة المؤسسة ومجالات عملها في المرتبة الثانية بواقع (17) تكراراً لمجموع الإجابات، وتتفق هذه الإجابة مع نتائج تحليل المحور الثاني الذي خلص بوجود ضعف عام في عملية التوثيق لدى الجامعات، كما جاءت التوصية بمشاركة شريحة أوسع من العاملين والطلبة وأصحاب المصلحة في المرتبة الثالثة والرابعة، ويرجع الباحث هذه التوصية إلى أهمية مشاركة العاملين والطلبة في عملية التقييم الذاتي المؤسسي باعتبارهم الممثلين الأساسيين لمجتمع الجامعة الداخلي الذي يمثل أساساً مهماً تسعى الجامعة من خلاله لتطوير أدائها ، كما يقف المجتمع

## أ. إيباد الدجني

الخارجي الذي يمثل السوق المستهدف على أهم مخرجات الجامعة (الخريجون)، ويستطيع أن يقدم التغذية المناسبة لتقويم الانحرافات في مسار العملية التعليمية. وقد حصلت الفقرة الخامسة والسادسة المتعلقة بإجراء التقييم الذاتي المؤسسي لكل كلية على حده، وإعطاء الوقت الكافي لإجراء التقييم على المرتبة الأخيرة في التوصيات، ويرجع ذلك إلى قناعة فريق التقييم بأن هذه التوصيات -إن طبقت- فستعطي نتائج أفضل، لكنها تأتي في مرحلة متقدمة لهذه التجربة، ويرى الباحث أن هاتين التوصيتين مهمتان في إعطاء نتائج أكثر دقة وتخصيصاً، مما يتيح للجامعة وضع أهدافها لتصحيح الوضع القائم وتطويره.

### خلاصة النتائج والتوصيات:

1. وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة التخطيط المؤسسي من خلال فهم العاملين لفلسفة ورسالة وأهداف المؤسسة بنسبة موافقة كبيرة بلغت (78.3%).
2. وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في توضيح أهمية قيادة المؤسسة ونشر ثقافة الحوكمة والجودة بنسبة موافقة كبيرة بلغت (82.1%).
3. وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في توضيح مجال عمل المؤسسة ودرجة توافق البرامج الأكاديمية والبحث العلمي مع رسالة وفلسفة المؤسسة بدرجة كبيرة بلغت (83.7%).
4. وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في توضيح دور الجامعة في خدمة المجتمع ونوعية الخدمات التي ينبغي تقديمها لجمهور الطلبة والمستفيدين بدرجة كبيرة بلغت (81.1%).
5. وجود موافقة بنسبة كبيرة من قبل أفراد العينة على وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات بلغت (70.26%) مما يشير إلى ضعف عملية التوثيق لأنشطة الجامعة المختلفة.
6. وجود موافقة بنسبة كبيرة بلغت (70.29%) من قبل أفراد العينة على وجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء.

### ومن خلال استعراض النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي :-

1. وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، لما لها من أثر في جوانب العمل المختلفة وذلك من خلال إشراك الطلبة والعاملين وممثلين عن شرائح مجتمعية ذات علاقة في عمليتي التخطيط والتطوير.
2. العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا.

### دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

3. زيادة التوعية بمعايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة تشمل جميع العاملين في الجامعات.
4. اعتماد المعايير والأدوات المقترحة كأساس يمكن التطوير عليه، وتكييفه للجامعات الفلسطينية خاصة والعربية عامة لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي.
5. مشاركة شريحة أوسع من العاملين والطلبة وأصحاب المصلحة في إجراء عملية التقييم الذاتي ، مما يحقق فهما أفضل لدى جميع الأطراف بالدور المناط بهم سواءً على صعيد الحقوق أم الواجبات.
6. إعطاء عملية التقييم الذاتي وقتاً أكبر لإحداث التهيئة اللازمة لتقبل جهات اتخاذ القرار لمتطلبات التغيير بناءً على نتائج التقييم باعتبارها عملية تكاملية مقصودة لإجراء التحسين على الأداء.
7. توفير موارد كافية لعملية التطوير المؤسسي، وتصميم نظام شامل ومتكامل للأنظمة والعمليات وآليات التدقيق والفحص، لتدعيم عملية ضبط الجودة والتحسين المستمر.

### المراجع

1. البطش، محمد (2009). التجربة الأردنية في مجال الاعتماد وضمان الجودة. ندوة جودة التعليم العالي طرابلس 1-4/11/2009.
2. الحاج، وآخرون (2008)، دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، مجلس ضمان الجودة ، المكتبة الوطنية.
3. الحاج، فيصل، وآخرون (2009)، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة : القاهرة
4. الحولي ، عليان ، : ( 2004 ) مفهوم الجودة في التعليم العالي ، مجلة الجودة في التعليم العالي ، العدد 1 ، الجامعة الإسلامية : غزة.
5. الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيازوري العلمية للنشر: الأردن.
6. الساعاتي، سامية (1998)، الثقافة الشخصية ، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي : القاهرة
7. السيد، عزمي طه وآخرون (2002): " الثقافة الإسلامية : مفهومه ، مصادره ، خصائصها، مجالاتها " ، ط ٤ ، عمان :دار المناهج للنشر والتوزيع.

8. الفريوتي، محمد (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع : عمان.
9. الفرخان، أمل حمد (2003): "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية" ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد الأول
10. الفالح، نايف سليمان (2001)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية : الرياض.
11. المغربي، عبد الحميد (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية : القاهرة
12. المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم (1995) تحليل السلوك التنظيمي سيكلوجيا وإداريا للعاملين والجمهور ،المركز العربي للخدمات الطلابية: عمان.
13. الهواري، سيد (2002)، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال 21، مكتبة عين شمس : القاهرة
14. الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2009)، نموذج الاعتماد الخاص لبرنامج تعليمي في مؤسسة تعليم عالي، وزارة التربية والتعليم العالي : فلسطين.
15. أبو فارة ، يوسف، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 2، عدد 2 : 2006
16. أبو قحف، عبد السلام (2003)، أساسيات التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر: الاسكندرية.
17. أبو بكر ، مصطفى محمود(2000):" دليل المدير المعاصر : الوظائف – الأدوار – المهارات -الصفات"، الإسكندرية:الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
18. إسماعيل، زكي محمد (1982) ، الانثروبولوجيا الثقافية، الطبعة الأولى، دار الثقافة : الدوحة.
19. أبو عامر، آمال (2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بحث ماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية :غزة.
20. أبو علام، رجاء (1998)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات : القاهرة.
21. حريم، حسن محمود (٢٠٠٠) ، "تصميم المنظمة : الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل" ، ط٢، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع،
22. دليل التقييم الذاتي (2010)، وحدة الجودة، الجامعة الإسلامية : غزة.

## دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

23. قمبر، محمود وآخرون (1989)، دراسات في أصول التربية، دار الثقافة، الدوحة.
24. فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
25. علام، صلاح (2003) التقييم التربوي المؤسسي: أسسه ومنهجيته وتطبيقاته في تقييم المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
26. عبد الإله، سمير (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية : غزة.
27. ياسين، سعد غالب (2002)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان.
28. ماثوي، برنباوم، وكارا، كرون (2010). أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك، مشروع تقييم وتخطيط البرامج، بريطانيا.
29. همشري، عمر أحمد (٢٠٠١): "مدخل إلى التربية"، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.
30. هيجان، عبد الرحمن أحمد (1992): " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين " الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابل، مقال بمجلة الإدارة العامة، العدد ٧٤ ص 12، الرياض.
31. وزارة التربية والتعليم العالي ، الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي، 2007-2008 ، رام الله : فلسطين.

## المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية:

- 1- Ott, J, Steven,: The Organaization Culture Persective , Chicago , Dorsaypress ,(1989).
- 2- Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). **Guidelines on Self-assessment & Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions.** MOEHE – Palestine.
- 3- Mikol, Myriam, (2003): **Quality assurance In Australian Higher Education, Acase study of the University of Weslern, Sydney nepean, (on line). www. Oecd.org/ dataoecd. 27-6-2008.**
- 4- [www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps) 18.12.2010
- 5- [www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps) 18.12.2010
- 6- [www.alaqsa.edu.ps](http://www.alaqsa.edu.ps). 18.12.2010
- 7- <http://www.delta-schools.com/vb/t9034.html>.17.12.2010
- 8- [www.aqac.mohe.gov.ps/EngV/Aqac\\_Index/AQACfiles/miscprogress.doc](http://www.aqac.mohe.gov.ps/EngV/Aqac_Index/AQACfiles/miscprogress.doc) 17.12.2010
- 9- التقييم الذاتي لجامعة المنصورة ، ورشة عمل للهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية muqac.mans.edu.eg/workshop/in/2009/faculty.ppt 30.12.2010

الملاحق  
ملحق رقم (1)  
الاستبانة  
بسم الله الرحمن الرحيم

السيد : ..... حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان ( أثر عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم ) ، حيث تهدف الدراسة إلى تعرف أثر عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتعرف الصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي التي واجهت فريق التقييم ، وستطبق هذه الدراسة على جميع العاملين الذين شاركوا في عملية التقييم الذاتي في جامعات الأقصى، الأزهر، الإسلامية ، وقد صمم الباحث استبانة تشمل محورين الأول محور مدى تأثير عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعايير الأداء المؤسسي وهي (الفلسفة والرسالة والأهداف، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، والموارد المؤسساتية والخدماتية)، والمحور الثاني قياس الصعوبات المتعلقة بالموروث الثقافي التي واجهت فريق التقييم.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة ووضع علامة (U) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم. علماً بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث/ إياد علي الدجني

بيانات شخصية:

المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير.	<input type="checkbox"/> دكتوراة.
الجامعة :	<input type="checkbox"/> الإسلامية	<input type="checkbox"/> الأقصى	<input type="checkbox"/> الأزهر .
الوظيفة:	<input type="checkbox"/> إداري .	<input type="checkbox"/> أكاديمي	
عدد سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 4-7 <input type="checkbox"/> أكثر من ذلك



دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

المحور الأول: تأثير عملية التقييم في نشر ثقافة الجودة المتعلقة بمعايير الأداء المؤسسي:

م.	متوفرة بدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
<b>البعد الأول: الفلسفة والرسالة والأهداف</b>						
1.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر وتوضيح رسالة الجامعة.					
2.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في تبني العاملين للقيم والمعتقدات التنظيمية.					
3.	أوضحت عملية التقييم الذاتي للعاملين مؤشرات الأداء المرغوب.					
4.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في قبول وتفهم العاملين لرسالة وأهداف الجامعة					
5.	رسخت عملية التقييم الذاتي لدى العاملين مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والخطط التنفيذية.					

البعد الثاني: الحكم والإدارة					
					1. ساهمت عملية التقييم الذاتي في توضيح دور قيادة المؤسسة.
					2. ساهمت عملية التقييم الذاتي في إعادة فحص المعايير والمؤشرات اللازمة للحكم على الأداء.
					3. اكتسب العاملون في الجامعة ثقافة التوثيق خلال عملية التقييم الذاتي
					4. أتاحت عملية التقييم الذاتي للعاملين الاطلاع على الأنظمة والهيكل الجامعية.
					5. ساهمت عملية التقييم الذاتي في ترسيخ ثقافة الجودة - أهمية المبادرات الفردية - الاهتمام بالمستفيدين لدى العاملين في الجامعة

دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

البعد الثالث: نطاق المؤسسة						
					أوضحت عملية التقييم الذاتي للعاملين ضرورة انسجام البرامج التعليمية في الجامعة مع رسالتها.	1.
					أكدت عملية التقييم الذاتي العاملين على ضرورة تلبية البرامج التعليمية في الجامعة لاحتياجات المجتمع.	2.
					ساهمت عملية التقييم الذاتي في بلورة أفكار جديدة للارتقاء بجودة العمل.	3.
					أوضحت عملية التقييم الذاتي أهمية تحقيق الانسجام بين الأهداف التعليمية للمساق وأهداف البرنامج التعليمي.	4.

					5.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة البحث العلمي ومؤشراته المتعلقة بالشراكات وخدمة المجتمع كجزء من رسالة الجامعة.
<b>البعد الرابع: الموارد المؤسسية والخدماتية</b>						
					1.	أوضحت عملية التقييم الذاتي أهمية خدمات التعليم المستمر للمجتمع (خدمات تدريبية - أبحاث عملية - استشارات).
					2.	ساهمت عملية التقييم الذاتي في نشر ثقافة الموازنة والالتزام بينودها كجزء من عملية التخطيط المؤسسي.
					3.	زادت عملية التقييم الذاتي من شعور العاملين بأهمية نشر معلومات كاملة عن مؤسستهم (الأهداف - الرسالة - شروط القبول - البرامج - متطلبات التخرج).

دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة

					ساهمت عملية التقييم الذاتي في التأكيد على دعم الجامعة للمبادرات الفردية والإبداع.	4.
					أوضحت عملية التقييم الذاتي للجوانب الخدمائية التي ينبغي على الجامعة تقديمها لمجتمع المستفيدين (خدمات المكتبة - شبكة الاتصالات المعلوماتية - المرافق الجامعية...)	5.

المحور الثاني: الصعوبات المتعلقة بالموروث الثقافي التي واجهت فريق التقييم :

م.	متوفرة بدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	غير متوفرة
<b>واجهت عملية التقييم الذاتي صعوبات ذات علاقة بـ :</b>						
1.						توافر الخبرة الكافية لأعضاء فريق التقييم في مجال التقييم الذاتي
2.						الوقت المتاح لتنفيذ عملية التقييم الذاتي
3.						فهم العاملين لأهداف التقييم الذاتي وأهميته
4.						دعم الإدارة العليا وتجاوبها مع العملية
5.						تعاون الكليات والدوائر مع فريق التقييم
6.						توفر الوثائق الدالة على صدقية ودقة الإجابات
7.						سهولة الوصول للوثائق والأدلة

أ. إيراد الدجني

					8.	توافر الأدلة في مكان واحد
					9.	تعاون الجهات الخارجية المستفيدة من خدمات الجامعة والإجابة على الأسئلة المطلوبة
					10.	استجابة الطلبة بموضوعية لمتطلبات التقييم الذاتي
					11.	كتابة تقرير التقييم الذاتي
					12.	تقبل الجهات المختلفة لنتائج التقييم
					13.	تقبل الجهات المختلفة لمتطلبات التغيير
					14.	قناعة الإدارة العليا بمخرجات التقييم كأساس لبناء الخطة الاستراتيجية وإحداث التغيير
					15.	غياب الموضوعية ودقة البيانات

المحور الثالث : التوصيات المقترحة

ما هي التوصيات المقترحة من وجهة نظركم للارتقاء بعملية التقييم والتغلب على الصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي؟ (أهم خمس توصيات).