

ريادية جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي

بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد

leading quality of university education in accordance with the strategic planning
Search exploratory sample of the faculties of the University of Baghdad

أ.م.د. فضيلة سلمان داود

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص:

يهدف البحث الى كيفية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم وفق متطلبات ريادية الجودة في النظام التعليم الجامعي استندت الدراسة الى متغيرين هما التخطيط الاستراتيجي وريادية جودة التعليم الجامعي، اذ جرى عرضهما فكريا ومن ثم اختبار مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيرا مستقلا في ريادية جودة التعليم الجامعي العراقي، كذلك يبرز اهمية البحث من ان الجودة تعد كأسلوب ريادي في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره في ظل التخطيط الاستراتيجي ، اذ ان مشكلة البحث تكمن في عدم وجود تخطيط مسبق لأغلب أنشطة الجامعة اذ ان استخدام التخطيط بشتى نواحي التعليم يسهم في انجاز جودة وريادية التعليم والانشطة التعليمية، اذ ان ريادية الجودة يتطلب قادة ذات مؤهلات قيادية وادارة فاعلة تسعى لتحقيق جودة التعليم الجامعي. لذا تم اختيار جامعة بغداد كمجتمع للبحث ، اما عينة البحث فقد تم تسليط الضوء على أساتذة والقيادات الموجودة في عمادة الكليات في كلية الادارة والاقتصاد وكلية القانون وكلية التربية الرياضية بنات قوامها (65) شخص ، وتم تصميم استبيان لغرض توزيعها على عينة البحث ، وبعد التحليل، وفق برنامج SPSS V.19 . تأكد ثبات الفرضية الاولى التي تأكد على (وجود روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي وريادية الجودة في اطار البيئة الحالية) اذ ان اغلب متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية كان فاعلا في حين تراجع بعضها الاخر، كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها كذلك ثبات الفرضية الثانية (يزداد تأثير التخطيط الاستراتيجي قوة في خلق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة) ، كذلك تم الخروج بتوصيات واليات عمل تهدف الى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رؤية جامعة بغداد في تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية.

الكلمات الافتتاحية: ريادية الجودة، التخطيط الاستراتيجي، التعليم الجامعي، القيادة الاستراتيجية، فرق العمل الريادية ،

الاستباقية.

Abstract:

The research aims to how strategic planning of educational institutions in accordance with the leading quality requirements in the system of higher education study was based on two variables are strategic and 1 entrepreneurial quality of university education planning, as were articles intellectually and then test the Strategic Planning effect as a variable independent of the leading quality of Iraqi university education, as well as It highlights the importance of the research that the quality is as a way leading to the improvement of the university education system and developed under the strategic planning, as the research problem lies in the lack of advance planning for the majority of the university's activities as the use planning in various aspects of education contribute to the completion of the quality and entrepreneurial of education and educational activities, as The pioneer of quality requires leadership and management qualifications leaders actively seek to achieve the quality of university education. So was selected the University of Baghdad as a society to look, either the sample has been the highlight of professors and leaders in the Deanship of faculty in the College of Business and Economics and the College of Law and the Faculty of Physical

Education Girls strength (65) a person, has been designed questionnaire for the purpose of distribution to the research sample, after analysis, according to SPSS V.19 software. Make sure the stability of the first hypothesis is that make sure the (no real accepted links between strategic planning and entrepreneurial quality in the framework of the current environment) as the most major study and sub-variants were active while declining others, was also standing on the positive and negative aspects of the approved strategic planning process the second hypothesis as well as the stability of (the effect of increasing strategic force planning in the creation of quality players successful) of the institution, was also come up with recommendations and mechanisms of action designed to develop goals and strategies to achieve the vision of the University of Baghdad in the provision of high quality educational service.

Key words: *quality entrepreneurial , strategic planning, for university education, .strategic leadership, entrepreneurial teams, pre-emptive*

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

اولا: مشكلة البحث:

ان موضوع التخطيط الاستراتيجي فكرا وفلسفة ومكونات قد اشيع وما زال على يد المنظرين الاستراتيجيين في مؤسسات التعليم الجامعي، إلا أنه يمكن تطبيق مفهوم ريادة الجودة من قبل الإدارات الجامعية من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليم، اذ يلاحظ عدم وجود تخطيط مسبق لأغلب أنشطة الجامعة اذ ان استخدام التخطيط بشتى نواحي التعليم يسهم في انجاز جودة وريادية التعليم والانشطة التعليمية، اذ ان ريادة الجودة يتطلب قادة ذات مؤهلات قيادية وادارة فاعلة تسعى لتحقيق جودة التعليم الجامعي. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:-

كيف يمكن تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع العراقي باستخدام أسلوب ريادة جودة على وفق التخطيط

الاستراتيجي؟

وقد انبثقت من السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية التالية:-

- هل تأخذ القيادات العليا عند وضع خططها الإستراتيجية ريادة جودة الاداء بالحسبان؟ أو هل ان التخطيط يأتي استجابة لضرورات طارئة أنية لا علاقة لها بتحقيق جودة اداء الجامعة؟.
- ما هي انعكاسات التخطيط الاستراتيجي المعتمد حاليا في جامعة بغداد على ريادة جودة التعليم فيها؟.

2- أهداف البحث:

يسعي البحث لتحقيق الأهداف التالية:-

- أ- التعرف على متطلبات تطبيق ريادة الجودة في النظام التعليم الجامعي.
- ب- تسليط الضوء على اهم عناصر التخطيط الاستراتيجي لرسم مسار وتوجه للتعليم الجامعي.
- ت- توضيح العلاقة بين ريادة جودة التعليم والتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.
- ث- بيان اثر التخطيط الاستراتيجي في ريادة جودة التعليم.

3- أهمية البحث.

تظهر أهمية هذا البحث فيما يلي:-

- أ- يبرز أهمية مدخل ريادة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره في ظل التخطيط الاستراتيجي.

ب- ان ريادة جودة التعليم على وفق التخطيط الاستراتيجي، يسهم في تقوية العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي من خلال زيادة التعاون لخدمة هذا المجتمع.

4- منهجية البحث.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد علي: تحليل مفهوم ريادة جودة التعليم، ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي، والعوامل المؤثرة به وواقع الجامعات العراقية لإمكانية تطبيقه لتحسين المخرجات التعليمية التي ستعكس علي تنمية المجتمع، ومعوقات استخدامه، ثم وضع تصور مقترح لتنمية المجتمع العراقي في ضوء استخدام مفاهيم ريادة الجودة في مجال التعليم الجامعي.

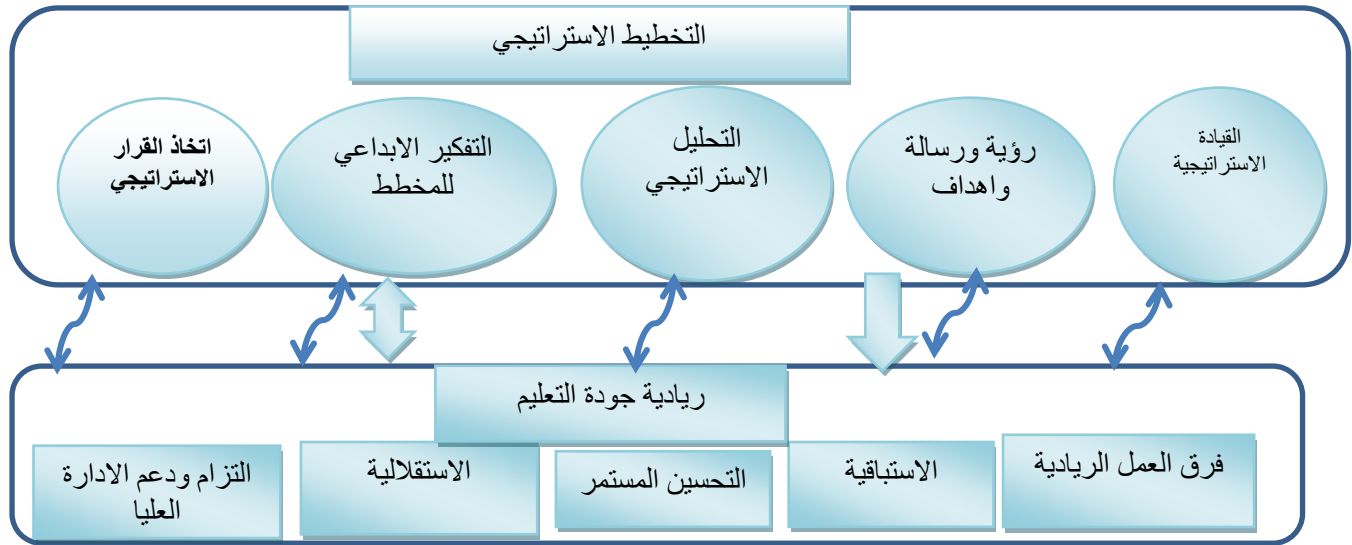
5- اداة قياس البحث :

تم الاطلاع على ادبيات الادارية والاستراتيجية وتمت صياغة وبناء مقياس البحث ، اذ تم استخدام في البحث الحالي متغيرين رئيسيين وهما (التخطيط الاستراتيجي وريادية الجودة) اذ يتكون المتغير الاول من خمسة ابعاد فرعية وهي (القيادة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي للبيئة، رؤية واهداف المؤسسة التعليمية، القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي ، التفكير الابداعي للمخطط) اما المتغير الثاني ريادة الجودة وهي (دعم والتزام الادارة العليا، فريق العمل الريادي، الاستقلالية ، الاستباقية، التحسين المستمر). كما مبين في الجدول ادناه.

| المتغيرات الرئيسية | الابعاد | الباحث والسنة | الفقرات |
|----------------------------|-----------------------------------|---|---|
| التخطيط الاستراتيجي | القيادة الاستراتيجية | الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، نوفمبر، 2009 | 7 |
| | التفكير الابداعي للمخطط | الباحث بلاعتماد على (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، نوفمبر، 2009) | 10 |
| | الاهداف و رسالة المؤسسة التعليمية | مصلح:2010 | 7 |
| | التحليل الاستراتيجي للبيئة | من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية | 4 |
| | اتخاذ القرار الاستراتيجية | من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات العلمية | 5 |
| | ريادية جودة التعليم | فرق العمل الريادية | الباحث بالاعتماد على (Robin et.al.,2005) محمد: 2011 |
| الاستباقية | | داود:2011 ، الحسنوي:2010 | 5 |
| التحسين المستمر | | فلاح :2014 بركات:2007 | 5 |
| الاستقلالية | | الحسنوي:2010 | 5 |
| دعم والتزام الادارة العليا | | (ليث شاكر،2012،محمد النعيمي، 2005) | 5 |

6- مخطط البحث الفرضي

يوضح المخطط (1) أنموذج البحث الذي وضعته الباحثة مساراً لها في تحديد المعالم الاساس لدراستها، ويتمثل جانبيين، اذ يمثل الجانب الاول التخطيط الاستراتيجي (ابعادة)، اذ يعتمد التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الابعاد التي تسهم في تعزيز الادارة السليمة للجامعات العراقية، اما الجانب الثاني فقد تضمن (ريادية الجودة) وابعادها لغرض تكامل كل من التخطيط الاستراتيجي باعتبار اداة فاعلة في نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وبما يعزز من سمعة ورسالته هذه المؤسسات التعليمية.



شكل المخطط (1) أنموذج البحث

7- فرضية البحث : استناداً الى مشكله البحث وبلاستعانة بما عرضته الدراسات السابقة يمكننا ان نحدد الفرضيات

الرئيسية والفرعية بالاتي:-

جدول (1) الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي

| | الفرضية الفرعية | الفرضية الرئيسية |
|---|-----------------|------------------|
| توجد روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي و ريادية الجودة في اطار البيئة الحالية. | | ف1 |
| ترتبط ابعاد التخطيط الاستراتيجي ايجابياً بريادية جودة التعليم الجامعي | ف11 | |
| يزداد تأثير التخطيط الاستراتيجي قوة في خلق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة | | ف2 |
| يزداد تأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي قوة في خلق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة | | ف3 |

وفي ضوء الاديات الفكرية والاستراتيجية في مجال التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة تمت الصياغة النهائية للاستبانة، وقد جرى توزيعها على موظفي كلية الادارة والاقتصاد والقانون وكلية تربية رياضية في جامعة بغداد، وتم استخراج الصدق من معامل الثبات (Reliability) للتأكد من وجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، وقد تم استخراج ثبات الاستبانة بمعامل (Alpha Cron -Back) وبلغ (918.%) وبالنتيجة ان صدق المقياس (95%) وهو معامل ثبات ممتاز من ناحية النسبة.

8- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار مجتمع البحث جامعة بغداد كونها من الجامعات الرصينة والعريقة وذات الاداء المتميز في بيئتها العلمية في البلد، وتم اختيار كلية الادارة والاقتصاد والقانون وكلية تربية رياضية بنات لكونهما قريبة للباحثة وكذلك سهولة الحصول على المعلومات، والجدول ادناه يوضح المعلومات الشخصية لعينة البحث. اذ يلاحظ ان النسبة الاعلى كانت من نصيب الاناث وهذه هي السمة الغالبة في العينة، كذلك ان اعلى فئة عمرية كانت من نصيب الفئة الشابة (36-40) و (41-45) بالإضافة الى المؤهل العلمي كانت العينة الاغلب من حملت الماجستير، وايضا كانت العينة

الاغلب ممن لديهم خدمة وظيفية من (11-15) وكانت الشريحة الغالبة من اللقب العلمي (استاذ مساعد ومدرس مساعد) وهذا يعني ان هناك التزام وولاء من قبل العينة للكليات عينة البحث.
جدول (2) عينة البحث الحالي

| النسبة المتراكمة | النسبة | التكرارات | الجنس |
|--------------------------------|--------|-----------|---------------|
| 32.3 | 32.3 | 21 | ذكر |
| 100.0 | 67.7 | 44 | انثى |
| | 100.0 | 65 | المجموع |
| النسبة المتراكمة | النسبة | التكرارات | الفئة العمرية |
| 6.2 | 6.2 | 4 | 35-30 |
| 41.5 | 35.4 | 23 | 40-36 |
| 76.9 | 35.4 | 23 | 45-41 |
| 95.4 | 18.5 | 12 | 50-46 |
| 100.0 | 4.6 | 3 | 51- فاكثر |
| 100.0 | 100.0 | 65 | المجموع |
| النسبة المتراكمة | النسبة | التكرارات | المؤهل العلمي |
| 64.6 | 64.6 | 42 | ماجستير |
| 100.0 | 35.4 | 23 | دكتوراه |
| 64.6 | 100.0 | 65 | المجموع |
| النسبة المتراكمة | النسبة | التكرارات | الخدمة الكلية |
| 18.5 | 18.5 | 12 | اقل من 5 سنة |
| 29.2 | 10.8 | 7 | 10-6 |
| 92.3 | 63.1 | 41 | 15-11 |
| 96.9 | 4.6 | 3 | 20-16 |
| 98.5 | 1.5 | 1 | 25-21 |
| 100.0 | 1.5 | 1 | 26- فاكثر |
| | 100.0 | 65 | المجموع |
| اللقب العلمي او المنصب الوظيفي | | | |
| 12.3 | 12.3 | 8 | استاذ |
| 36.9 | 24.6 | 16 | استاذ مساعد |
| 61.5 | 24.6 | 16 | مدرس مساعد |
| 78.5 | 16.9 | 11 | مدرس |
| 98.5 | 20.0 | 13 | مدير وحدة |
| 100.0 | 1.5 | 1 | رئيس قسم |
| | 100.0 | 65 | |

ثانيا: الدراسات السابقة

• دراسة (Maassen & Potman:2005) الموسومة (التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي: هولندا (Strategic Planning for higher Education)

هدف الدراسة: انشاء نظام للتعليم العالي اكثر تنوعا ومرونة وتكيفا ويعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بعد ادخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي ، كما ركزت الدراسة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج مستقلة او متميزة وهي النموذج الخطي، ونموذج التكيف ونموذج التفسيرى .

منهج الدراسة: اعتماد الوصف التحليلي من خلال اداة الدراسة الاستبيان كأداة لقياس ملائمة النماذج. **نتائج الدراسة:** يعد النموذج التفسيرى الافضل في التطبيق لمؤسسات التعليم .

• دراسة Werkolla:2007 الموسومة(التصورات الانسانية عن التخطيط الاستراتيجي تجربة حية لعميد جامعة البحث المجتمعي بيمينسوتا (Humanitarian scenarios for strategic planning :the experience of living the dean of the University research community)

هدف الدراسة: استكشاف عملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من خلال تحليل ووصف العمداء لتجاربيهم الحية من خلال مشاركتهم المباشرة فيه.

منهج الدراسة: الوصف التحليلي وعمل المقابلات مع العمداء **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من (15) عميدا قدموا رؤياهم المعمقة لعملية التخطيط ودور القيادة الاكاديمية في ذلك.

نتائج الدراسة: ان التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وان التغيير الفكري للهوية العامة يمثل استراتيجية اولية لتحفيز التحويل المادي والهيكلية. وينبغي ان تكون القيادة الاكاديمية مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الافراد.

• دراسة (Deffo:2008) الموسومة (عملية التخطيط الاستراتيجي :تحليل في كليتين صغيرتين في الولايات المتحدة الامريكية Strategic planning :an analysis in small colleges

هدف الدراسة: تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار والدور الذي يجب ان يلعبه عميد الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية اداء المؤسسات.

منهج الدراسة: اتبع الباحث دراسة الحالة، واستخدم المقابلات الفردية وتحليل الوثائق والبريد الالكتروني، وملاحظات الاجتماعات ، واستخدم العينة الهادفة التي يمكن ان يستفاد منها .

مجتمع الدراسة: تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الامريكية حسب تصنيف (كارينجي:2005) وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث وهذان المؤسستان (لوكينيا وكوير).

نتائج الدراسة: ان التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على فهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها وهذا يعتمد على عدة عوامل منها ، الثقة بين العميد ومجلس الكلية ، الثقة بين الادارة والعاملين، وان استخدام نمط الاطار المتعدد للقيادة (السياسي ، البيروقراطي، والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونة ويوسع دائرة المشاركة.

• دراسة) الخفاجي، بايرمان، :1995 بعنوان " : التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية " (بريطاني) Academic Institutions

هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة باز تعكس البعد الزمني الاستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، ودمج استراتيجيات الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الاستراتيجي، طبيعة الدراسة : استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي. عينة الدراسة: المؤسسات التعليمية في بريطانيا نتائج الدراسة: -إن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج استراتيجيات الجودة الشاملة في مكونات الخطة الاستراتيجية.

-تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، وتوفير خدمة المستفيدين، وتشجيع البحث وخدمة المجتمع، وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين. -تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في إعداد الطلبة. -تسهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

المبحث الثاني

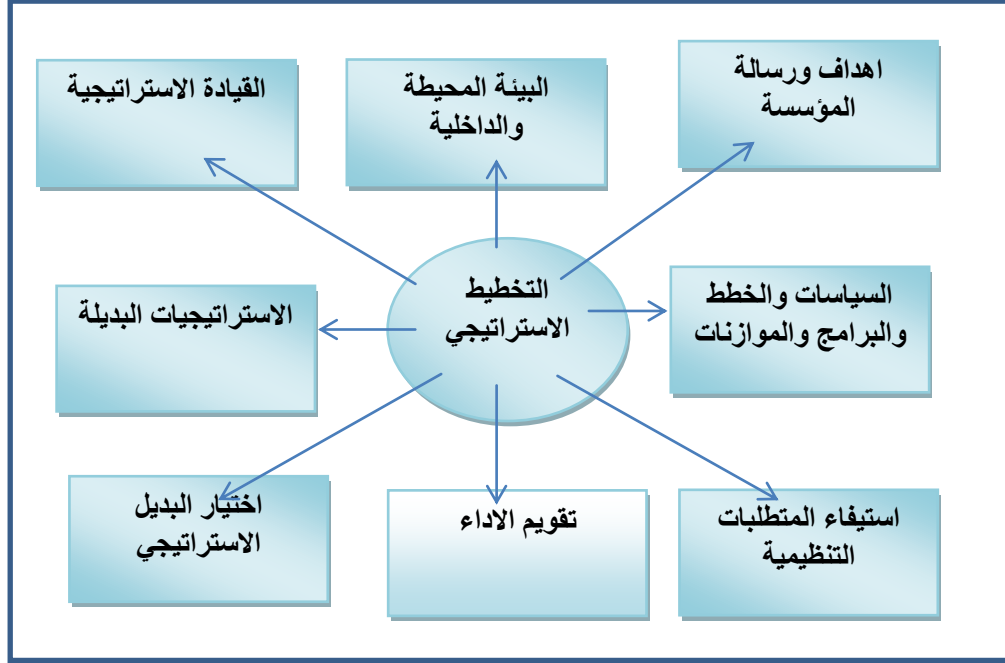
الاطار النظري للبحث

اولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي concept strategic planning

التخطيط الاستراتيجي هو دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود. كذلك هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل (الملاح :2008 :2).

او هو تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة التعليمية بمختلف المجالات، والشكل (2) يوضح عناصر التخطيط الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي يعد المنارة التي تهتدي بها أعمال المنظمة ويؤثر في بقائها واستمرارها وتطورها، لذا تحرص الإدارة العليا عادة على الاشتراك فيه ، وعادة ما تتكون لجنة التخطيط الاستراتيجي من المستويات الإدارية كافة، وذلك بهدف ضمان حسن إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية. والتخطيط الاستراتيجي قد ينصب على نشاط معين، أو ميدان

واحد في وقت محدد، وهذا يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي قصير المدى، وقد ينصب على جميع أوجه النشاط لكونه يتعلق بتحديد الأهداف بعيدة المدى، والذي يشترك في إعداده جميع المديرين في المنظمة، وهذا النوع من التخطيط يتضمن السياسات كافة، التي تتعلق بجميع الأنشطة، وكذلك الإجراءات المطلوب إتباعها والقواعد التي تضم محددات سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة (السعاوي،: 2003 : 6).



الشكل رقم (2) عناصر التخطيط الاستراتيجي

المصدر: السعاوي، صالح مهدي محمد: 2010" أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم إدارة الأعمال، ص5.

ان التخطيط الاستراتيجي يؤدي دورا اساسا في تطبيق الجودة الشاملة ونجاحها وتحديد متطلبات تطبيقها، فهو الدعامه الاساسية والمعين لها في مواجهة تحديات المستقبل، وما يشوبه من امور غير محسوبة وانه لا يتيح مجالا كبيرا للتخمين فكل مفردة ونشاط صغير او كبير يخضع للدراسة والبحث والتحليل، كذلك تعد الجودة مرحلة طويلة الاجل تحتاج الى تخطيط استراتيجي متكامل وبدقه عالية وموضوعية ويضم التخطيط جوانب اساسية بدءا من معرفة وضع المؤسسة السابق والراهن والمطلوب تحقيقه وخطة المؤسسة من اجل تحقيق ما تريده وان خطط الجودة يجب ان تترجم كيفية الايفاء بمتطلبات الجودة الشاملة عن طريق فعاليات متتابعة ومحكومة بمدى زمني محدد (القزاز وعبد الملك:2004:23).

تعود مبررات لجوء المنظمات لاستخدام التخطيط الاستراتيجي إلى تعقد وتشابك العلاقات والمسؤوليات وتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء العمل، ومن ثم يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للتنبؤ بما سيكون عليه الظروف

المستقبلية والاستعداد بالخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف في ظل الظروف المتوقعة ، وهذه المبررات تتمثل في (الحسن ، والعفيف ، ٢٠١٢ : ١٣)

١ . اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة ، تتمثل في الإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية .
٢ . ظهور فجوة لافئة للنظر في أداء المنظمة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعية.

المؤتمر العلمي الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل

١٧

٣ .تولي مدير جديد لإدارة المنظمة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمنظمة عن الإدارة السابقة ، مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعية.

٤ .حاجة الأجهزة الإدارية إلى ضرورة إحداث التغييرات الجذرية في أساليب العمل وتطويرها ورفع كفاءتها وكفاءة العناصر البشرية.

٥ .يوفر التخطيط الاستراتيجي المقياس العلمي لمعرفة مدى الإنجاز الحاصل.

٦ .يهيئ التخطيط الاستراتيجي مناخاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار .

1- خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:

- أ- للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تتبثق من كونه يمثل تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي الآتي:
 - ب- انه عملية متكاملة ومتنوعة الابعاد لصياغة وتطبيق الخطة الاستراتيجية يؤدي الى خلق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
 - ت- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من التحليل الشامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة التعليمية وتحديد الفرص والتحديات الحالية والمتوقعة بالإضافة الى النقاط القوة والضعف للمؤسسة التعليمية.
 - ث- التخطيط الاستراتيجي عملية متعددة الواجه والانشطة ، يتجاوز النظرة التقليدية، اذ يتسم بالتفكير الموضوعي والتبصر للمستقبل .
 - ج- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحديد التوجه المستقبلي لغرض خلق ميزة تنافسية لأنه يركز على انتاج وتوريد الافكار غير المسبوقة.
 - ح- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الثلاثة للتخطيط (العليا والوسطى والدنيا) بما يسمح باتخاذ القرارات ويسهل العملية الادارية.
 - خ- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم اساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة التعليمية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ افضل القرارات واكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ ، ووهيب:2003، 119).

- د- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تقليل من الاثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعلية وكفاية والاسهام في احداث جودة افضل للمنتج او الخدمة.
- ذ- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية اقل رسمية واقل ثباتا واكثر تغييرا ووسع شمولا واعمق تحليلا من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

2- ابعاد التخطيط الاستراتيجي

ا. رؤية واهداف المؤسسة التعليمية

رؤيا المؤسسة الجامعية : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا . اما رسالة المؤسسة الجامعية : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة الجامعية ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية . اما الأهداف فهي الغايات والنهائيات التي تسعى الإدارة الجامعية الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة (ياسين:33:1998).

ب. القيادة الاستراتيجية Leadership strategic

وهو النشاط الذي يمارسه القائد الاستراتيجي في مجال اتخاذ واصدار القرارات واصدار الاوامر والاشرف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية التي تتبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والاقناع بقصد تحقيق الأهداف.

ومن الضروري توافر الفناعة والايمان عند القيادة العليا والقيادات الادنى بجدوى ومزايا الجودة الشاملة ووجود الحماس والاندفاع المطلوبين لديهم لتوفير متطلبات تحققها لانها تشكل محور النظام المتكامل لتحقيق الجودة ورضا المستفيد وبقية الاطراف المعنية.

ان نجاح المؤسسة التعليمية وفشلها يتوقف الى حد كبير على كفاية قيادتها الادارية (جودة،2004:91) وقد اثبت الواقع العملي ان نجاح الجودة الشاملة يتوقف على ما تظهره القيادة من حرص بتوفير الموارد المادية الكافية واعتماد التدريب من اجل التطوير (القرزاز واخرون ،2001:15) وان لا يكون هناك تحول نحو الجودة الشاملة اذا لم تنهياً القيادة الفاعلة في مستويات المؤسسة المختلفة فالقيادة الفاعلة تستلزم الجمع بين الحنكة والسياسة ونزاهه القصد واكتساب ثقة المرؤوسين ورعاية العمل الجماعي(الصواف :1999،29) لذلك يمكن ان تكون ريادة الجودة وفق المعادلة الاتية:

ريادية الجودة = القيادة الفاعلة + القوى البشرية المتطورة + التقنية المتطورة + البيئة المحيطة

ج. التحليل الاستراتيجي للبيئة:

لإبقاء المؤسسات التعليمية بالعمل في ظل البيئة التنافسية والقوى التنافسية من المؤسسات التعليمية الحكومية والاهلية ، لابد ان تقوم بالتحليل الاستراتيجي من خلال معرفة بيئتها الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات او التهديدات) كما في الشكل (3) ادناه ، لذا فان توظيف تحليل (SWOT) يسهم في تطوير جودة اداء المؤسسات التعليمية . ولمعرفة جودة اداء هذه المؤسسات لابد من وجود ابعاد لقياس اداء هذه المؤسسات الاكاديمية.



شكل رقم(3) تحليل البيئة الداخلية والخارجية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات العلمية

د. التفكير الابداعي

لغرض الوصول الى الصورة الريادية لمؤسسات التربية والتعليمية في المجتمع لابد من وجود تنسيق وانسجام بين المفاهيم العامة للتخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الاهداف ، والاستراتيجية) لغرض استدامة الصورة الريادية لهذه المؤسسات والشكل (4) ادناه يوضح هرمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية والتربوية في ظل ادارة الجودة باعتباره اداة رئيسية للجودة. لذا لا بد من تمتع القادة الاداريين من التفكير الابداعي التي تسهم في تحقيق اداء ذات جودة عالية.



الشكل (4) التخطيط الاستراتيجي سبب رئيسي للوصول للجودة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الخفاجي، عباس و بايرمان ، جيري، (1995): التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد الثالث ، العدد (1)، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية.ص22

هـ . اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي عنصرا هاما من عناصر العمليات الإدارية للأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية المعاصرة. وقد ازدادت أهميتها باتساع دور التعليم الجامعي، وتنوع مهماتها، وتضخم أجهزتها، وطموح أهدافها.

كان لهذه العوامل الأثر الكبير في تنبيه الحكومات والمنظمات في الأنظمة المختلفة إلى ضرورة ترشيد أدائها لتحقيق الأهداف الطموحة للعمل، "ولذلك توضع خطط استراتيجية وبرامج مستقبلية توضح مسار التنفيذ ووجهته، وتتسق مختلف أجزائه، وتحدد الأهداف المرحلية والنهائية الواجب الوصول إليها، وتوضح البرنامج الزمني للتنفيذ (عاشور: 1979، 44).

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى: (الغنوم:2:2011)

- 1 تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- 2 تحليل الموقف.
- 3 تحديد البدائل والتدبير فيها .
- 4 التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- 5 الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرَي الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكر وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

3- التخطيط الاستراتيجي كأداة للجودة في التعليم الجامعي

ان التخطيط الاستراتيجي سبب رئيسي في وجود ادارة الجودة الشاملة ،لأنه يعد الاداة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة فهو يسهم في تحول المؤسسات التعليمية الى مؤسسات ذات جودة عالية في ادائها ، وله دور فاعل في تحطي العقبات التي يواجهها التعليم العالي في عراقنا الحبيب، اذ لايد من ادراك اهمية ريادية الجودة في العمل الاداري والفني والتدريسي لأنها تسهم في بناء جيل متطور يعتمد عليه المجتمع في بناء وتطوير البلد بأفكار جديدة وابداع متجدد. تسعى المؤسسات التعليمية دائما للارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين وذلك من اجل الاحتفاظ بهم واستمرار بقائهم معها وحثهم على الولاء لها ولمخرجاتها فضلا عن محاولة جذب مستفيدين جدد، وان رضا المستفيد مؤشر للفرق بين الاداء والتوقع، وان المستفيد يبني توقعه على اساس تجربته السابقة مع المؤسسة فضلا عن ذلك المعلومات والعروض التي تقدمها المؤسسات لمخرجاتها عن طريق الاعلام (عقيلي،2002:192).

ثانيا: مفهوم ريادية الجودة

ان زيادة شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الامريكية الى تطوير مفهوم ريادية الجودة، وتوسيعه بإضافة جوانب اكثر شمولا وعمقا، واستعملت اساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتقصيل اساليب تاكيد الجودة ليصبح اسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة (طعيمة، وآخرون ،

2008 : 28). بينما رأى آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي "مدخل استراتيجي لإنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الابتكار المنتج" (فيليب انكستون: 1995: 38)، وقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها "تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد علي تقويم المستفيد في معرفة مدي تحسن الأداء" أما في القطاع التربوي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها "عملية استراتيجية إدارية تركز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة" (Hixon, J: 19: 6-24)، ومن نافلة القول بأنه كان للعديد من الكتاب والباحثين الاوائل اسهاماتهم واسعة في ظهور مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتطويرها، قدموا نماذج علي وفق وجهة نظر كل منهم كان حصيلة الخبرة في مجال تطبيق الجودة وبالتالي بناء وبروز مفاهيم ادارة الجودة الشاملة، ومن ابرز العلماء (Deming) (Grosby) (Juran) والى جانب هؤلاء العلماء البارزين برزت مجموعة من المتخصصين كانت لهم اسهاماتهم الواضحة لدفع عملية تطوير مفاهيم وافكار ادارة الجودة الشاملة منهم (Malcolm Balridge) (Conway) (Taguchi) (Ishikawa) (Feigenbaum) (العاني واخرون 2002، 23).

وهكذا تطورت واتسعت ادارة الجودة الشاملة لتصبح مدخلاً علمياً استراتيجياً يهدف الى احداث تغييرات جذرية في ثقافة المؤسسة التعليمية وتغييرها من الاسلوب الاداري التقليدي الى الاسلوب الحديث القادر على تحقيق مستوى عالي للجودة ومن ثم تحقيق النجاح اعتمادا على تلبية رغبات الزبون وطلباته (الصوف وصالح، 2008، 6).

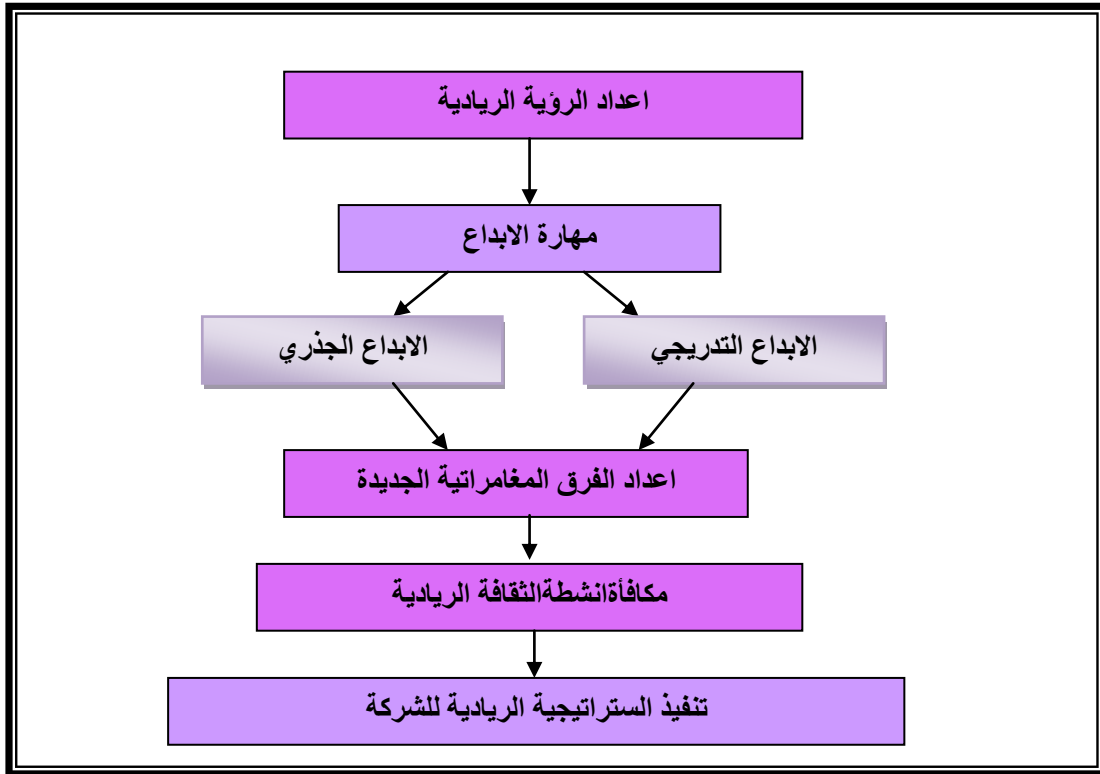
الجدول (4) العنصر المشترك بين ابرز علماء الجودة الشاملة

| المعايير | الرواد | والترسيورات | ديمنج | جوران | كروسي | ايشيكاوا | بالدرج |
|---------------------------|--------|-------------|-------|-------|-------|----------|--------|
| القيادة | * | * | * | * | * | * | * |
| التخطيط الاستراتيجي | * | * | * | * | * | * | * |
| نظم المعلومات | * | * | * | * | * | * | * |
| إدارة الموارد البشرية | * | * | * | * | * | * | * |
| تصميم العمليات | * | * | * | * | - | - | * |
| قياس وتقويم الجودة | * | * | * | * | * | * | * |
| التركز على المستفيد ورضاه | * | * | * | * | * | * | * |

المصدر: الصوف، محمود حمدون، وصالح، ماجد محمد، "ادارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل، ص5.

إذا كان التخطيط هو قلب العملية الإدارية، فإن التخطيط الاستراتيجي هو تلك الخطط المتكاملة التي تتعلق بمؤسسة التعليم العالي ككل وترجمة مستقبلية للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المستقبلية. لقد اسهمت الانشطة الريادية في الاداء الجامعي منذ اواخر الثمانينيات ولمرحلة التسعينيات من القرن الماضي، ففي تلك المدة اعادة المنظمات تفكيرها بخصوص كيفية استعمال الموارد البشرية والمادية بشكل اكثر فاعلية، وكيفية التنافس في الاقتصاد العالمي. فكان عليها أن تتحمل تحولاً مؤلماً لكي تصبح اكثر ريادية، فقد تحملت سنوات من الترشيق واعادة الهيكلة. أن تلك

التغيرات قد غيرت من هويتها او ثقافتها، وقد بثت روحاً جديدة ريادية في عملياتها كافة ، اذ ان التغيير والابداع والريادية قد اصبحت مصطلحات ذات اعتبار كبير، فهي تصف ما يجب ان تقوم به المنظمات الناجحة لكي تبقى على قيد الحياة. وعليه، أن العديد من العوامل تؤثر في نجاح مؤسسات التعليم، عند استعمال الانشطة الريادية لغرض تنفيذ الاستراتيجية الريادية، منها ما يتعلق بقدرة المؤسسة على وضع رؤية، ودعم الإدارة العليا لهذه الرؤية. وكذلك انسجام الاشخاص لمهام العمل، بطريقة تجعل الانشطة الريادية تزدهر، وامتلاك موارد كافية لدعم الانشطة الريادية، وكذلك استعمال انظمة المكافآت والتعويضات، التي تعزز الانشطة الريادية للفرق الريادية والافراد، والتشجيع على تبني المخاطر. والشكل (5) يظهر كيف أن معظم العوامل المدعومة بالادبيات تكون داخله في تصميم وتنفيذ الاستراتيجية الريادية.



الشكل (5) الانشطة الريادية وتنفيذ الاستراتيجية الريادية للمنظمة

Source:Kuratko& Ireland and Hornsby :2001"Improving firm performance through entrepreneurial actions:Acordia s corporate entrepreneurship strategy"Academy of Management Executive ,Vol.15,No.4 p:62.

1- اسباب الاهتمام بريادية الجودة

- تواجه جامعة بغداد تحديات غير مسبوقه نتيجة العديد من المتغيرات التي حدثت خلال الاونه الأخيرة علي الصعيد المحلي و العالمي فما هي تلك التحديات؟
- زيادة حدة المنافسة على المستوى القومي والاقليمي في مجال التعليم.
 - التقدم الغير مسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

- تغير حجم سوق العمل وتركيبته من اذ العديد من الشركات الاجنبية وفروعها مما يترتب تغيير مواصفات الخريجين من اذ المهارات والمعارف والقدرات.
- حاجة المجتمع الاكاديمي ومجتمع الاعمال الى ابحاث تخدم اهداف النشر الاكاديمي وتفيد من تطوير الشركات والمؤسسات العامة بالسوق الاقليمي.

2- مقومات نجاح ريادة الجودة في التعليم الجامعي

- خطة استراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة التعليمية وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- نظام منطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام منطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق الجودة.

3- متطلبات ريادة جودة التعليم الجامعي

ا. التزام ودعم الإدارة العليا.

Top Management Support & Commitment

إن وجود قيادة إدارية متميزة تدعم عملية التحسين المستمر وتلتزم بإدارة الجودة الشاملة تمثل الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة ، كما ان درجة رؤية ودعم الإدارة العليا يوفر بيئة شاملة الجودة وعامل حرج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتحدد دور الإدارة العليا في وضع سياسة وأهداف الجودة للمنظمة ونشرها من اجل زيادة الإدراك والتفاعل والمساهمة من قبل منتسبي المنظمة كافة. ولا يقتصر أهمية الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة، وإنما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات (Low Sui Pheng 2004).

فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل الأمد بدعم البرنامج وتحقيق هذه الأسبقيات ، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، كما إن العاملين إذا لم يلاحظوا الجهد المبذول من الإدارة العليا لن يتوفر الحافز لتنفيذ الجودة وفي هذه الحالة سوف تتخفف الجودة الشاملة إلى مرتبة غير متقدمة ، فالإدارة العليا ينبغي أن تأخذ بالأمر شخصياً وتقوم بالتوجيه والممارسة الفعالة للقيادة لضمان النجاح المطلوب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (سعيد، 1997:92).

ب. فرق العمل الريادية:

إن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير ، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في الجامعة، كما إنه يساهم في تنمية الفكر الشامل وخلق التكامل بين وحداتهم الفرعية

مع أهداف الجامعة ككل (السعيد: 2008:32) ان روح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة التعليمية، وممارسة النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الاكثر مناسبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يسمح بمشاركة جميع العاملين بوضع الاهداف واتخاذ القرارات والتطبيق والتوسع في تفويض الصلاحيات. لذا توفر الـ TQM لفرق العمل الريادية المهارات الادارية على وفق التخطيط الاستراتيجي منها:

- وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- تدعيم العمل الجماعي باعتباره الأساس داخل التنظيمات.
- الاهتمام بالتقدير والمكافآت عند إنجاز العمال بفعالية.
- وضع معايير للرقابة وضرورة استخدام أدوات وعمليات الجودة مع الاعتماد علي دورة (ديمنج) لتحسين الأداء.
- حث الأفراد العاملين علي التعلم من الخفاء.
- القدرة علي توفير العلاقات الإنسانية وما يتبعها من تفويض للسلطة.

ج. الاستباقية:

يتضمن التفكير الريادي النزعة الطبيعية بالتصرف نحو الفرص الجديدة. وقد وجد (Kickul & Gundtry:2002) أن الجمع بين الاستباقية والانشطة يكون مهماً، فلا بد من توجه سلوك المنظمة نحو هدف الاستباقية (Fox, 2005:51). اي تكون المنظمة سباقه تجاه الفرص البيئية وتقديم ما هو جديد ومبدع.

- لقد ذكر (Baremlan & Crant, 2000:116) بأن المنظمة تكون سباقه في تقديم منتجات وخدمات جديدة للاسواق، وذات الانطلاقة الاولى للاسواق في تقدم منتج جديد. اذ ان سلوك الاجراءات الاستباقية مرتبط بالمفاهيم الاتية:
- (اولاً): اغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية للمنظمة.
- (ثانياً): تقديم منتجات فريدة تختلف عن المنافسين.
- (ثالثاً): التخطيط الاستراتيجي حول مرحله الانحدار الذي يمر بها المنتج.

د. الاستقلالية:

هناك اسلوبان للمنظمات التي تستعمل الاستقلالية: (Dess et al., 2005:427)

(اولاً): تستعمل جماعات العمل لتسريع التفكير الريادي: لمساعدة المدراء والعاملين على ممارسة العمل بدون ملل، وتستعمل المنظمة هذه الجماعات للتشجيع على خلق الافكار الجديدة، وعصف ذهني حول الافكار المغامرات الجديدة. (ثانياً): تصميم هياكل للمنظمة التي تدعم العمل المستقل: أن التغيير في هياكل المنظمة، ربما يكون ضرورياً، فالمنظمات المستقرة ذات هياكل تقليدية غالباً ما لا تستطيع الصمود اما المنافسة، فلا بد من تغيير هياكلها تبعاً للتغيرات الحاصلة في محيطها التنافسي.

هـ. التحسين والتطوير المستمر :

يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة (الجنابي ، 2001: 68).

هي فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المرتبطة بالعملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور (Stevenson, 2007: 417) والتي تشمل الأفراد والمعدات والموردين والعمليات والغرض من ذلك كذلك ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على انه وسيلة لتنمية إمكانات الافراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الامثل ، والتدريب يحتل أهمية متميزة لانه سلسلة من الانشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الافراد .

أن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون ، من خلل السعي المتواصل للوصول إلى الاداء الامثل من خلال تحقيق الاتي (Evans 1997):

- تعزيز القيمة للزبون من خلل تقديم منتجات جديدة .
- تقليل الخطاء ، الوحدات المعيبة ، الضياع .
- تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة .
- تحسين الانتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد .

المبحث الثالث

الجانب العملي

اولاً: وصف عينة البحث حول متغير التخطيط الاستراتيجي

يتضمن هذا المبحث قضية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير النتائج ، وقد حددت الدراسة مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لاي فئة ولان مقياس الدراسة مقياس ليكرت الخماسي فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4/5=0.80). وبعد ذلك اضافته الى الحد الأدنى للمقياس لتكون الفئات:

(1.80 = 1 + 0.80) الذي يشير الى ميل ضعيف جدا لافراد عينة البحث.

(2.60-1.81) منخفض

(3.40-2.61) معتدل

(4.20-3.41) ميل عال

(5-4.21) ميل عال جدا

لقد وزعت فقرات المتغير المستقل على ابعاد الخمسة اي (القيادة الاستراتيجية =7 فقرات ، ادارة عمليات التخطيط =10 فقرات ، الاهداف والرسالة = 7 فقرات، البيئة الداخلية والخارجية =4 فقرات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية =5 فقرات) اذ تتكون فقرات المتغير المستقل من (33) فقرة موزعة على ابعاده الخمسة ، و الاتي توضيح لكل بعد من ابعاد المتغير الرئيسي المستقل ((التخطيط الاستراتيجي)):

1- القيادة الاستراتيجية:

تظهر نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الاول (القيادة الاستراتيجية) قد بلغ (4.1615) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (0.489). وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (11.8%) .

جدول (5) وصف استجابات عينة البحث لبعد القيادة الاستراتيجية

| الاولوية والرتبة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | القيادة الاستراتيجية |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|---|
| 7 | 0.350 | 1.212 | 3.461 | 1. تحدد مسؤوليات القيادات الاستراتيجية بشكل واضح في توصيفات المهام الوظيفية. |
| 6 | 0.266 | .9830 | 3.692 | 2. تقوم القيادات الاستراتيجية بتصور أو توقع القضايا والفرص المحتملة، وتتخذ المبادرات المناسبة لها. |
| 1 | 0.128 | .6131 | 4.753 | 3. تضمن القيادات الاستراتيجية أن الإجراءات المطلوبة التي تقع في مجال مسؤولياتهم تتنجز بفاعلية وفي الوقت المناسب. |
| 4 | 0.142 | .5924 | 4.153 | 4. تشجع القيادات الاستراتيجية على العمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة التعليمية التي تكون في حدود مسؤولياتهم. |
| 3 | 0.153 | .6639 | 4.323 | 5. تعمل القيادات الاستراتيجية في جميع المستويات في المؤسسة بالتعاون مع زملاء العمل في الوحدات الأخرى بالمؤسسة لضمان فاعلية كافة الوظائف في المؤسسة التعليمية ككل. |
| 2 | 0.176 | .7930 | 4.492 | 6. تؤدي القيادات الاستراتيجية دورها القيادي وتشجع المبادرات من جانب المرؤوسين وتكافئ عليها، في إطار سياسات وإجراءات واضحة ومحددة. |
| 5 | 0.2164 | .8556 | 3.953 | 7. تقدم التغذية الراجعة حول أداء المرؤوسين بصورة منتظمة وبناءة باذ تسهم في عملية التطوير الشخصي والمهني لهم. |
| | 0.1176 | .4895 | 4.161 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للبعد |

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات وسط حسابي فوق الوسط الفرضي (3) اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (3) اذ بلغ (4.7538) الذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث، وبانحراف معياري (0.61316) وبمعامل اختلاف (12.8983) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لأفراد عينة البحث للفقرة (1) اذ بلغ (3.4615) وبانحراف معياري (1.2129) الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث.

2- التفكير الابداعي للمخطط:

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الثاني (ادارة عمليات التخطيط) قد بلغ (4.4831) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (0.33892). وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (8%) .

جدول (6) وصف استجابات عينة البحث لبعدها ادارة عمليات التخطيط

| ثانيا | التفكير الابداعي للمخطط | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاولوية والرتبة |
|-------|--|---------------|-------------------|----------------|------------------|
| 8. | توضع خطة استراتيجية شاملة للمؤسسة التعليمية ككل تقدم إطاراً للتخطيط لكافة أقسام المؤسسة. | 4.4615 | 1.07641 | 0.241266 | 6 |
| 9. | يتميز التخطيط بأنه استراتيجي، و يتضمن أولويات للتطوير وتسلسلاً مناسباً لكل عمل يجب القيام به، من أجل الحصول على أفضل النتائج سواء على المدى القريب أو البعيد. | 4.0615 | 1.01361 | 0.249565 | 10 |
| 10. | تضع الخطط في الاعتبار، وبشكل كامل وواقعي، العوامل البنائية الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطوير المؤسسة التعليمية. | 4.5846 | .91672 | 0.199956 | 4 |
| 11. | تسهل الادارة العليا مشاركة ذوي العلاقة المباشرة (المستفيدين) في مختلف وحدات المؤسسة، وتبادل الآراء معهم بمستويات مناسبة. | 4.5538 | .61316 | 0.134648 | 5 |
| 12. | يتم إعلام كل من يعينهم الأمر بخطط المؤسسة بشكل جيد، وتوضيح آثار هذه الخطط وما تتطلبه من مختلف الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية. | 4.4462 | .50096 | 0.112671 | 7 |
| 13. | تتم مراقبة تطبيق الخطط مع التأكد من مدى تحقق الأهداف قريبة المدى ومتوسطة المدى، كما يتم تقويم النواتج. | 4.8000 | .59161 | 0.123252 | 1 |
| 14. | تراجع الخطط وتتطور وتعديل مع اتخاذ القرارات التصحيحية حسبما يتطلب الأمر، استجابة للتطورات التي تحدث عند التنفيذ، ولنتائج التقويم البنائي، وللظروف المتغيرة. | 4.6615 | .71320 | 0.152998 | 3 |
| 15. | تربط الخطط بصورة مباشرة بأنظمة إدارة المعلومات التي تقدم تغذية راجعة منتظمة لكل من الأعمال الروتينية (الاعتيادية) المستمرة، ولمستوى التقدم في تنفيذ المبادرات الاستراتيجية، من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة وغيرها من البيانات، حسب الضرورة. | 4.7538 | .61316 | 0.128983 | 2 |
| 16. | تشكل عمليات تقدير المخاطر وإدارتها مكوناً أساسياً في استراتيجيات التخطيط، وتوضع الآليات المناسبة لتقدير المخاطر والتقليل من آثارها في حالة حدوثها. | 4.1538 | .59242 | 0.142621 | 9 |
| 17. | يشكل التخطيط الاستراتيجي جزءاً من عمليات وضع الميزانية السنوية والطويلة المدى بما يسمح بإجراء التعديلات المناسبة على المدى المتوسط كلما دعت الحاجة. | 4.3231 | .66398 | 0.153589 | 8 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | 4.4831 | .33892 | 0.075599 | |

تدل نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات وسط حسابي فوق الوسط الفرضي (3) اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (13) التي حصلت على المرتبة الاولى ، اذ بلغ (4.800) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وانحراف معياري (.59161) ومعامل اختلاف (12.3252) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة (13) اذ بلغ (4.0615) وانحراف معياري (1.01361) ومعامل اختلاف (25%) الذي يشير الى تشتت في آراء عينة البحث.

3- اهداف ورسالة ورؤية المؤسسة التعليمية:

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الثالث (اهداف ورسالة ورؤية المؤسسة التعليمية) قد بلغ (4.1956) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وانحراف معياري (.51667) وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (12.315%).

جدول (7) وصف استجابات عينة البحث لبعدها أهداف ورسالة ورؤية المؤسسة التعليمية

| ت | أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأولوية والرتبة |
|-----|--|---------------|-------------------|----------------|------------------|
| 18. | تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بأذ يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة | 4.49 | .7930 | 0.176 | 2 |
| 19. | تراعي الجامعة عند وضعها للأهداف الإستراتيجية ضرورة انسجام هذه الأهداف مع طبيعة المجتمع العراقي وثقافته | 3.95 | .8556 | 0.216 | 7 |
| 20. | تحقق الأهداف الإستراتيجية التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل | 4.46 | 1.076 | 0.241 | 3 |
| 21. | القيم التي تؤمن بها الجامعة معممة على الموظفين. | 4.06 | 1.013 | 0.249 | 6 |
| 22. | يستطيع المستفيدون ذوي العلاقة الاطلاع على رؤية الجامعة ورسالتها | 4.43 | .9837 | 0.222 | 5 |
| 23. | رسالة الجامعة معروفة للموظف في جميع المستويات الادارية والتعليمية. | 4.55 | .6131 | 0.134 | 1 |
| 24. | تكون الاهداف مصاغة في عبارات سلوكية وتكون محددة تحديداً دقيقاً وواضحة. | 4.44 | .5009 | 0.112 | 4 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | 4.19 | .516 | 0.1231 | |

يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل عال جدا باستثناء الفقرة (19) التي تشير الى ميل عال لافراد العينة على الفقرة، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (23) اذ بلغ (4.5538) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وانحراف معياري (0.61316). وبمعامل اختلاف (13.46) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة (19) اذ بلغ (3.9538) وانحراف معياري (0.85569) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث.

4- التحليل الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية :

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الرابع (التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية) قد بلغ (4.2308) وهذا يشير الى ميل عال لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وانحراف معياري (0.50449). وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (11.924%) .

جدول (8) وصف استجابات عينة البحث لبعدها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية

| رابعاً | التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأولوية والرتبة |
|--------|---|---------------|-------------------|----------------|------------------|
| 25. | توثق وتناقش البيئة من اذ وجودها وعملها فيها، وتكتشف تلك العوامل والاتجاهات التي تؤثر في اسلوب ادارة اعمالها وتنفيذها لأدوارها في المجتمع. | 3.4615 | 1.21291 | 0.3504 | 4 |
| 26. | وتوضيح وتحديد نوع القضايا او التحديات التي تواجهها. | 3.6923 | .98303 | 0.266238 | 3 |
| 27. | تحديد الاهداف التنظيمية ، وصياغة الرؤية من اذ الي اين تريد ان تمضي. | 4.7538 | .61316 | 0.128983 | 1 |
| 28. | تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية، فضلا عن دراسة الفرص والتحديات في البيئة | 4.1538 | .59242 | 0.142621 | 2 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | 4.2308 | .50449 | 0.119242 | |

يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال- وعال جدا) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (27) اذ بلغ (4.7538) الذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث، وانحراف معياري

(.61316). وبمعامل اختلاف (12.898) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث .وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لأفراد عينة البحث للفقرة (25) اذ بلغ (3.4615) وبانحراف معياري (1.2129) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث.

5- اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الثالث (اهداف ورسالة المؤسسة التعليمية) قد بلغ (4.2830) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (.65908) وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (15.388 %).

جدول (9) وصف استجابات عينة البحث لبعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية

| الاولوية والرتبة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | اتخاذ القرارات الاستراتيجية | خامسا |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|---|-------|
| 3 | 0.153589 | .6639 | 4.3231 | تفهم المؤسسة التعليمية مواقفها وبشكل واضح على الأمد البعيد، وكذلك تستطيع وضع مفاهيم صحيحة حول عملها وبناء اطار توضيحي لمدلولات تطوير الاستراتيجية وتنفيذها. | 29. |
| 1 | 0.176524 | .7930 | 4.4923 | اتخاذ قرار افضل، اذ يوفر التخطيط الاستراتيجي اسس متماسكة، مركزة، ومسهلة لمتخذ القرار باذ تقترب له النتائج في المستقبل. | 30. |
| 5 | 0.216422 | .8556 | 3.9538 | تعزيز القدرات التنظيمية من اذ تحسين اساسيات القيادة وقدرات التفكير الاستراتيجي لها، فضلا عن تقوية التصرف والتعلم الاستراتيجي. | 31. |
| 2 | 0.241266 | 1.076 | 4.4615 | تحسين الاتصالات والعلاقات العامة، اذ ان الرسالة، الرؤية، الغايات، الاستراتيجيات، والبرامج الفعلية يمكن توصيلها الى اصحاب المصالح بشكل فعال. | 32. |
| 4 | 0.249565 | 1.013 | 4.0615 | توفير الدعم والاسناد السياسي، اذ بوجود تخطيط استراتيجي تكتسب المؤسسة التعليمية الشرعية والقوة والتأييد من الحكومة ومنظماتها، وربما تتألف معها وتدعمها قانونا واداريا وماليا . | 33. |
| | 0.164136 | .7025 | 4.2800 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | |
| | 0.099415 | .4245 | 4.2702 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي للمتغير الرئيسي | |

يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال- وعال جدا) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (30) اذ بلغ (4.4923) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري (.79300) وبمعامل اختلاف (17.652) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث .وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة (31) اذ بلغ (3.9538) وبانحراف معياري (.85569) الذي يشير الى تجانس في آراء عينة البحث.

ثانياً: وصف استجابات عينة البحث حول المتغير التابع استراتيجية ريادية الجودة

اولاً: التحسين المستمر

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الاول (التحسين المستمر) قد بلغ (4.4462) وهذا يشير الى ميل عال جداً لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (0.30160). وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (0.067833%).

جدول (10) وصف استجابات عينة البحث لبعد التحسين المستمر

| اولاً: | التحسين المستمر | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاولوية والرتبة |
|--------|---|---------------|-------------------|----------------|------------------|
| 34. | تسعى الجامعة الى التعرف على اسباب المشكلات للقيام بالتحسين المستمر | 4.4308 | .98376 | 0.222028 | 3 |
| 35. | تحدد الادارة متطلبات التحسين المستمر البشرية والمادية بخطة عمل محددة | 4.5538 | .61316 | 0.134648 | 1 |
| 36. | تعتمد الجامعة على تطوير مهارات ومعارف العاملين بهدف تحسين العمليات | 4.4462 | .50096 | 0.112671 | 2 |
| 37. | تعتمد ادارة الجامعة نتائج اداء العاملين كاساس للتحسين المستمر | 4.3538 | .48188 | 0.11068 | 4 |
| 38. | تتبنى ادارة الجامعة برامج ومنهجيات جديدة خاصة بالتحسين المستمر لتحسين عملياتها. | 4.1692 | .99325 | 0.238235 | 5 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | 4.4462 | .30160 | 0.067833 | |

يلاحظ من نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال جداً) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (35) اذ بلغ (4.5538) الذي يشير الى ميل عال جداً لأفراد عينة البحث، وبانحراف معياري (0.61316). وبمعامل اختلاف (13.465) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال جداً لأفراد عينة البحث للفقرة (37) اذ بلغ (4.1692) وبانحراف معياري (0.238235) الذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث.

ثانياً: الاستباقية

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الاول (مشاركة العاملين) قد بلغ (4.4092) وهذا يشير الى ميل عال جداً لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (0.46695). وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (10.59%).

جدول (11) وصف استجابات عينة البحث لبعد مشاركة العاملين

| ثانياً: | الاستباقية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الاولوية والرتبة |
|---------|--|---------------|-------------------|----------------|------------------|
| 39. | تعمل الجامعة على التنبؤ برغبات واحتياجات المجتمع المستقبلية . | 4.7077 | .45836 | 0.097364 | 1 |
| 40. | تحاول الجامعة دخولها مجالات جديدة لم يدخلها المنافسون. | 4.2154 | 1.00766 | 0.239043 | 5 |
| 41. | تسعى الجامعة باستمرار لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها . | 4.2923 | .82392 | 0.191953 | 4 |
| 42. | تطبق الجامعة الفحص البيئي الدقيق الذي يفوق عمل المنافسين من الجامعات الأخرى. | 4.5077 | .77304 | 0.171493 | 2 |
| 43. | يمثل التفكير الدقيق والعمل الاستباقي منهجاً للجامعة لبلوغ الريادة . | 4.4923 | .68746 | 0.153031 | 3 |
| | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | 4.4092 | .46695 | 0.105904 | |

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال- عال جدا) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (39) اذ بلغ (4.7077) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري (4.5836) وبمعامل اختلاف (0.097364) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لأفراد عينة البحث للفقرة (40) اذ بلغ (4.2154) وبانحراف معياري (1.00766) ومعامل اختلاف (0.239043) الذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث.

ثالثا: فرق العمل الريادية

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان الوسط الحسابي للبعد الاول (مشاركة العاملين) قد بلغ (4.4646) وهذا يشير الى ميل عال جدا لأفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وبانحراف معياري (4.49131) وهذا يدل على تجانس قوي في آراء عينة البحث وهذا ما يؤكد معامل اختلاف بنسبة (11 %).

جدول (12) وصف استجابات عينة البحث لبعده فرق العمل الريادية

| الاولوية والرتبة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | ثالثا: فرق العمل الريادية |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|--|
| 3 | 0.165605 | .75160 | 4.5385 | 44. وضع أهداف قابلة للقياس والاهتمام بالأشخاص ذات التفكير الاستراتيجي . |
| 1 | 0.140575 | .65962 | 4.6923 | 45. تدعيم العمل الجماعي الريادي باعتباره الأساس داخل التنظيمات. |
| 5 | 0.14422 | .60128 | 4.1692 | 46. عند طرح افكار جديدة داخل الفريق يكون هنالك اهتمام كبير حول كيفية الاستفادة منها. |
| 2 | 0.131521 | .61511 | 4.6769 | 47. يتفوق اعضاء الفريق في كم المعلومات التي يمتلكونها حول التطورات داخل الجامعة ككل |
| 4 | 0.129271 | .55686 | 4.3077 | 48. حث اعضاء الفريق علي التعلم من الخطاء ومحاولة النجاح بالعمل المكلف بهم. |
| | 0.110046 | .49131 | 4.4646 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف |

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال- عال جدا) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (45) اذ بلغ (4.6923) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري (6.5962) وبمعامل اختلاف (14.057) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة (40) اذ بلغ (4.0377) وبانحراف معياري (1.03705) الذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث.

رابعا: دعم والتزام الادارة العليا

تدل نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال- عال جدا) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (53) اذ بلغ (4.5385) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري (5.54558) وبمعامل اختلاف (12.683) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة (50) اذ بلغ (4.0769) وبانحراف معياري (81601) الذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث.

جدول (13) وصف استجابات عينة البحث لبعدهم والتزام الادارة العليا

| الاولوية والرتبة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | دعم والتزام الادارة العليا | رابعاً: |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|---|---------|
| 3 | 0.205586 | .92039 | 4.4769 | تؤمن الجامعة بضرورة تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات عمل الجامعة | 49. |
| 5 | 0.200155 | .81601 | 4.0769 | تعمل الادارة على وضع سياسة واهداف الجودة ونشرها بين العاملين | 50. |
| 2 | 0.180238 | .81246 | 4.5077 | تقدم ادارة الجامعة برامج التعليم والتدريب بشكل مستمر ووفق اسس علمية تحقق فاعليتها في تحقيق افضل اداء | 51. |
| 4 | 0.176651 | .72291 | 4.0923 | تقوم ادارة الجامعة بتقييم دوري لاداء انشطتها واعمالها لكي تكشف المجال الذي يحتاج الى التحسين والتطوير | 52. |
| 1 | 0.165605 | .75160 | 4.5385 | تسعى ادارة الجامعة الى حشد الموارد المالية والبشرية والدعم اللازم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة | 53. |
| | 0.126835 | .54558 | 4.3015 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | |

خامساً: الاستقلالية

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان جميع الفقرات ذات ميل (عال - عال جدا) لفقرات هذا البعد، اذ يلاحظ ان اعلى وسط كان من نصيب الفقرة (57) اذ بلغ (4.7231) الذي يشير الى ميل عال جدا لافراد عينة البحث، وبانحراف معياري (68184) ومعامل اختلاف (12.1325) الذي يدل على تجانس آراء افراد عينة البحث. وان اقل وسط حسابي هو اكبر من الوسط الفرضي ويشير الى ميل عال لافراد عينة البحث للفقرة (58) اذ بلغ (4.1385) وبانحراف معياري (68184) الذي يشير الى تشتت مقبول في آراء عينة البحث.

جدول (14) وصف استجابات عينة البحث لبعدهم التخطيط الاستراتيجي للجودة

| الاولوية والرتبة | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الاستقلالية | خامساً |
|------------------|----------------|-------------------|---------------|--|--------|
| 3 | 0.121639 | .52211 | 4.2923 | ترغب الإدارة بمنح الاستقلالية بهدف توسيع قاعدة الابتكار . | 54. |
| 2 | 0.152754 | .70267 | 4.6000 | تقوم الجامعة بمنح الصلاحيات للأقسام والوحدات والافراد العاملين لتشجيع الإبداع والابتكار. | 55. |
| 4 | 0.128421 | .55122 | 4.2923 | تعمل الجامعة على إعطاء فرق العمل حرية أكبر لانجاز أعمالها بالطريقة التي تراها مناسبة. | 56. |
| 1 | 0.121325 | .57303 | 4.7231 | تزيد الاستقلالية من قدرة وحدات العمل على معرفة الفرص . | 57. |
| 5 | 0.164755 | .68184 | 4.1385 | تعمل الجامعة على استغلال نقاط القوة في كل وحدة عمل من اجل الوصول إلى الريادية . | 58. |
| | 0.100577 | .44641 | 4.4385 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف | |
| | 0.072262 | .31882 | 4.4120 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الاجمالي للمتغير الرئيسي | |

ثالثاً: علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية وابعادها

يؤكد الجدول (14) علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير الرئيس التخطيط الاستراتيجي وابعاد المتغير التابع ريادية الجودة ، اذ تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقات ارتباط لأغلب ابعاد البحث ، عند مستوى معنوية (0.01) اي عند درجة ثقة 99% وعند (0.05) عند درجة ثقة (95%) .

جدول (15) علاقات الارتباط لمتغيرات البحث

| العلاقة | الاهمية النسبية | العدد | ريادية الجودة | الاستقلالية | دعم الادارة العليا | فرق العمل الريادية | الاستباقية | التحسين المستمر | |
|---------|-----------------|-------|---------------|-------------|--------------------|--------------------|------------|-----------------|--------------------------------|
| ممتاز | %100 | 6 | .338** | .419** | .357** | .686** | -.347* | .471** | القيادة الاستراتيجية |
| | | | .006 | .001 | .003 | .000 | .011 | .000 | |
| ممتاز | %100 | 6 | .390** | .508** | .425** | .621** | .312* | .535** | ادارة عمليات التخطيط |
| | | | .001 | .000 | .000 | .000 | .011 | .000 | |
| جيد جدا | %83 | 5 | .246* | .324** | .267* | .460** | -.109- | .312* | اهداف ورسالة المؤسسة التعليمية |
| | | | .048 | .008 | .031 | .001 | .437 | .011 | |
| جيد جدا | %83 | 5 | .230 | .334** | .260* | .474** | -.309* | .446** | التحليل الاستراتيجي للبيئة |
| | | | .066 | .006 | .037 | .000 | .024 | .000 | |
| ممتاز | %100 | 6 | .267* | .406** | .293* | .680** | .267* | .377** | اتخاذ القرارات الاستراتيجية |
| | | | .031 | .003 | .018 | .000 | .031 | .002 | |
| ممتاز | %100 | 6 | .353** | .387** | .530** | .647** | .260* | .509** | تخطيط الاستراتيجي |
| | | | .004 | .004 | .000 | .000 | .037 | .000 | |

اذ يلاحظ ان هناك علاقات ارتباط قوية بين ابعاد المتغيرات الرئيسة للبحث لكل من ابعاد (القيادة الاستراتيجية) وبين (فرق العمل الريادية، دعم الادارة العليا، والاستقلالية) عند مستوى معنوية (0.01) ومع التحسن المستمر ومشاركة العاملين عند (0.05) على الرغم من ضعف الارتباط بينهما، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة الاستراتيجية والمتغير التابع ريادية الجودة وابعاده. ،كذلك توضح نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقات ارتباط بين بعد ادارة عمليات التخطيط وكل ابعاد استراتيجية ريادية الجودة ، اذ يلاحظ ان هناك علاقات ارتباط عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) . اما بعد اهداف ورسالة المؤسسة التعليمية فكان لها نصيب مع خمسة ابعاد باستثناء (الاستباقية) فكانت علاقته ضعيفة جدا، اما بعد البيئة الداخلية والخارجية فلها علاقة قوية مع كل الابعاد عند مستوى معنوية (0.05- 0.01) .

رابعا: تأثير المتغير (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير (ريادية جودة التعليم)

يوضح الجدول ادناه ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث ، تبين ان معامل التحديد ($R^2=0.276$) وهذا يفسر ان نسبة (28%) للتخطيط الاستراتيجي يؤثر في ريادية الجودة اما بقية النسبة فتعود الى عوامل اخرى. اما القيمة المحسوبة لاختبار ($F=23.973$) توضح ان هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام استراتيجية ريادية الجودة ، عند مستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يوضحه الجدول ادناه.

جدول (16) التأثير لمتغيرات البحث الرئيسة

| المتغير التابع | Sig. | F | R ² | R | Sig. | t | B | | المتغير المستقل |
|----------------|-------------------|--------|----------------|-------|------|-------|-------|---|---------------------|
| ريادية الجودة | .000 ^a | 23.973 | .276 | .525a | .000 | 7.895 | 2.728 | a | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | .000 | 4.896 | .394 | B | |

يلاحظ من الجدول ان القيمة الثابتة (a=2.728) وهذا يعني ان التخطيط الاستراتيجي لعينة البحث اذا تساوي صفر فان متغير ريادية الجودة لن تقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار فيبين ان هناك تأثير لبعض العوامل والذي يفسر اذا كان التخطيط الاستراتيجي يزداد بوحدة واحدة فان ريادية الجودة ستزداد بنفس القيمة، اما اختبار (t) فيوضح ان هناك تأثير واهمية اكبر وذات فروق معنوية بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وريادية الجودة) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ريادية الجودة.

جدول (17) يوضح تحليل تأثير المتغير المستقل في ابعاد المتغير التابع

| المتغير التابع | Sig. | F | R ² | R | Sig. | t | B | المتغير المستقل | |
|----------------|-------------------|-------|----------------|-------|------|-------|--------|-----------------|----------------------------|
| ريادية الجودة | .001 ^a | 5.056 | .300 | .548a | .000 | 4.492 | 2.332 | a | القيادة الاستراتيجية |
| | | | | | .678 | - | -.132- | B | |
| | | | | | .370 | .904 | .202 | B | ادارة العملية |
| | | | | | .681 | .413 | .082 | B | رؤية ورسالة واهداف |
| | | | | | .380 | .884 | .235 | B | التحليل الاستراتيجي للبيئة |
| | | | | | .552 | .599 | .090 | B | اتخاذ القرار |

يوضح الجدول اعلاه ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث ، تبين ان معامل التحديد لابعاد التخطيط الاستراتيجي (R²=0.300) وهذا يفسر ان نسبة (30%) للمتغير المستقل يؤثر في ريادية الجودة اما بقية النسبة فتعود الى عوامل اخرى. اما القيمة المحسوبة لاختبار (F=5.056) يوضح انه هناك تأثير لابعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي في ريادية الجودة ، كذلك يوضح الجدول اعلاه ان نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث . يلاحظ من الجدول ان القيمة الثابتة (a=2.332) وهذا يعني ان التخطيط الاستراتيجي لعينة البحث اذا تساوي صفر فان متغير ريادية الجودة لن تقل عن هذه القيمة، اما قيمة معامل الانحدار فيبين ان هناك تأثير لبعض العوامل والذي يفسر اذا كان التخطيط الاستراتيجي يزداد بوحدة واحدة فان ريادية الجودة ستزداد بنفس القيمة، اما اختبار (t) فيوضح ان هناك تأثير واهمية اكبر وذات فروق معنوية للابعاد (القيادة الاستراتيجية، رؤية ورسالة واهداف المؤسسة التعليمية، ادارة العملية، البيئة الداخلية والخارجية، اتخاذ القرارات) وهذا يشير الى اهمية هذه الابعاد في للبحث للمتغير التابع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع ريادية الجودة.

يلاحظ من الجدول ادناه ان هناك معامل التحديد لمتغير التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (18%) من البعد التابع فريق العمل الريادي، كذلك ان اعلى معامل تحديد للتخطيط الاستراتيجي يمثل (34%) من البعد التحسين المستمر والاستباقية ، اما النسبة المتبقية تعود لاسباب اخرى، وان هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (0.01) لكل ابعاد المتغير التابع ماعد فريق العمل الريادي..

جدول (18) يوضح تحليل تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

| المتغير التابع | Sig. | F | R ² | R | Sig. | t | B | المتغير المستقل |
|--------------------|-------------------|--------|----------------|-------------------|------|--------|-------|---------------------|
| فريق العمل الريادي | .144a | 2.189 | .183a | .034 | .000 | 13.248 | 2.491 | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | | - | .161 | |
| الاستباقية | .006 ^a | 8.008 | .336a | .113 | .000 | 5.056 | 2.832 | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | | 1.479- | | |
| التحسين المستمر | .000a | 31.681 | .335 | .578a | .003 | 2.830 | .369 | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | | 3.146 | 1.606 | |
| الاستقلالية | .000 ^a | 18.272 | .225 | .474 ^a | .007 | 5.629 | .669 | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | | 2.778 | 1.699 | |
| دعم الادارة العليا | .000a | 14.389 | .186 | .431 ^a | .000 | 4.275 | .609 | التخطيط الاستراتيجي |
| | | | | | | 4.878 | 2.502 | |
| | | | | | | 3.793 | .453 | |

المبحث الرابع

استنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الإدارية الذي ارتبط بها مستقبل المؤسسات التعليمية، اذ ظهر هذا المفهوم نتيجة لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، وخصوصاً بعد الانفتاح العالمي وثورة المعلومات وبروز العولمة والتطور والتقدم التكنولوجي الذي أدى إلى أن يصبح العالم كقرية صغيرة، فالمنظمة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة باذ يكون هناك توافق بين موارد.
2. يوجد وعي وادراك لأهمية عمليات ادارة الجودة في جامعة بغداد ومعرفة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها من قبل طاقم العمل الموجود فيها من قمة الهرم الى ادنى الهرم.
3. الدعم المتواصل والالتزام بأهمية تطوير الجودة من قبل رئاسة الجامعة و مسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية .
4. وجود ملاك تدريسي واداري في الكليات عينة البحث ذو معرفة جيدة بعمليات توكيد الجودة والقدرة على القيادة والتنفيذ لاستراتيجيات الجامعة بكفاءة وفاعلية.

5. توفر بيئة مؤسسية من شأنها الرقي بالإبداع والتسامح مع الأخطاء وتقدير الإنجازات المتميزة، إذ ما اخذت بنظر الاعتبار التغيرات التي تحدث في بيئتها التعليمية.
6. التزام شبه شامل من المؤسسة التعليمية بتحقيق التميز والتفوق، والمشاركة بالمبادرات التي تحقق هذا التميز، هذا ما تظهره نتائج التحليل ان هناك علاقات قوية جدا بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي والمتغير ريادية الجودة، ماعدا بعد الاستباقية الذي ظهر بعلاقات ضعيفة جدا مع ابعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي.
7. تقود استراتيجيات الجودة على وفق التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الاكاديمية إلى نجاح مشترك لكل المؤسسة، وهو شئ بالغ الأهمية للقيادات العليا والدنيا وللمجتمع إذ ان هي نموذج من نوع مختلف ، فهي مجموعة جديدة من توليد قواعد ونماذج عن كيفية إدارة مؤسسة وبناء شراكة وهذا ما توضحه نتائج البحث بان هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام في استراتيجيات ريادية الجودة.

ثانيا: التوصيات

1. إن تعزز جامعة بغداد لمفهوم الجودة على الصعيد النظري والتطبيقي لدى العاملين فيها، لاسيما العقول الاستراتيجية منها والذين يضطلعون بمهام رسم الاستراتيجيات من اجل تحقيق التنسيق الفكري والعملياتي لكلا متغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وريادية الجودة).
2. التقييم والتصحيح المستمر لخطوات تطبيق الجودة مع مراقبة عملية الإنتاج التعليمي بما يحقق جودة أفضل. اي عندما تضع الجامعة خططها للتوسع في تطبيق نظام الجودة على الكليات أو أقسام أخرى في المؤسسة التعليمية، فيجب أن تعدل الخطط لتأخذ في الحسبان ما تم تعلمه من التطبيق التجريبي الذي قامت به الجامعة في المرحلة الأولية. والتوسع في تطبيق نظام الجود قد يستلزم الطلب من جميع أقسام المؤسسة التعليمية القيام بمهام محددة، أو التوسع في بعض العمليات والأنشطة بطريقة متدرجة لتشمل أقساما إضافية في كل مرحلة. ولا شك أن أفضل سبيل للتوسع يعتمد على ظروف المؤسسة التعليمية وعلى الاستراتيجية التي تبنتها. لذا ينبغي أن تستمر الجامعة في متابعة ما يحدث ويعدل في خطته بناء على ذلك.
3. استخدام الجودة الشاملة في: تحسين المنهاج، الإدارة التعليمية العليا، المشرفين الأكاديميين، العمليات الإدارية، الوسائل التعليمية، المدخلات، نمو الطالب وتحسينه، أدوات التقييم ووسائله الهياكل التنظيمية والأبنية التعليمية، عناصر المجتمع المحلي وغيرها من الأمور التعليمية.
4. الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير علي النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.
5. استثمار الفرص الموجودة في المؤسسة عينة البحث فيما يخص التحسين المستمر والتزام الادارة العليا تجاه استراتيجية الجامعة والعاملين فيها ، وتعزيز مستمر لجهود القيادات العليا في مجال الاستباقية والاستقلالية للخطط الاستراتيجية الموضوعة.
6. توظيف الاستفادة من قواعد ونماذج تجريبية في الجامعات العربية والاجنبية ومحاولة تطبيقها في الجامعات العراقية.

المصادر العربية والاجنبية :

1. ألسناوي، صالح مهدي محمد:2010" أثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة زين/العراق للاتصالات المتنقلة، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم إدارة الأعمال،
2. بدران، شبل (1994)، الجامعة ومشكلة تنمية المجتمع، التربية المعاصرة، العدد 34.
3. بركات ، منال طه :2007" واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة، العدد 4، مجلة التقنية والمعلومات، مصر.
4. تركي، عبد الفتاح (1990)، مستقبل الجامعات العربية بين تصور واقعه وتحديات الثورة العلمية حول البني والوظائف، المؤتمر العلمي الخامس: التعليم العالي في الوطن العربي: آفاق مستقبلية، عصره رابطة التربية الحديثة، ج1، .
5. الجنابي، محمد حسين علي،2002 " مواصفات دولية ISO تضمن (QCS) الصناعية ، ديوان الرقابة المالية، العدد السابع، نيسان.
6. جودة، محفوظ احمد2009،(إدارة الجودة الشاملة-مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان.
7. الحسن، ربي ، العفيف: 2012" اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي" دراسة ميدانية، دراسات، مجلة العلوم الادارية،م 37، ع1.
8. الخفاجي، عباس و بايرمان ، جيري، (1995): التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد الثالث ،العدد (1)، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية .
9. الدارذكة، مأمون، وآخرون،(2001)،إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ،عمّان:الأردن.
10. الدجني، اياد علي:2011" دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي :دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، اطروحة دكتوراه في التربية .
11. الدرادكة مأمون و الشبيلي طارق:2002 "الجودة في المنظمات الحديثة"، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،
12. الدرادكة، مأمون وطارق آل الشبلي (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان.
13. السعيد، أحمد:بدون سنة" التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة ع مان دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
14. السكران، محمد (1993)، دور طلاب الجامعات المصرية في تنمية المجتمعات المحلية، العدد 3، دراسات تربوية.
15. الصواف ،محمود حمدون، وصالح ،ماجد محمد،" ادارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل.
16. العاجز، فؤاد ، نشوان جميل :2005 "تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة: ،المجلد الاول، العدد الثاني. مجلة العلوم الفلسطينية.
17. عاشور، د. أحمد صقر1979، "الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارنة" ، دار النهضة العربية، بيروت،.

18. العاني، أريج سعيد2008،(تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق) ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
19. العاني، خليل إِب ا ر هيم محمود، وآخرون،(2002)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 - 2000. دار وائل للنشر، عمان.
20. عقيلي ، عمر وصفي،(2001)،مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، ط 1، عمان:الأردن.
21. عقيلي عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل. عمان، الاردن.
22. عوجة، أزهار مراد: 2010،(العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة- دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية في الكوفة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)،جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
23. الغنوم، نجم الدين : صنع القرار دراسة في سيولوجيا الادارة نقلا عن موقع:
http://www.annajah.net/arabic/show_article.html?id=3077
24. فلاح، عمر: 2014 "امكانية تطبيق متطلبات الانتاج الرشيق في تفعيل سلسلة التجهيز" بحث تطبيقي في شركة دبالى للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، بحث غير منشور.،جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
25. فيليب انكستون (1995)، التغيير الثقافي في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان، الدار اللبنانية المصرية.
26. محسن، ليث شاكر: 2012" دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة"، جامعة بغداد، بحث غير منشور ، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية.
27. محمد ،عبد السلام حسين: 2011" اثر تطبيق اسلوب فرق العمل في تحسين الاداء المنظمي على وفق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن " دراسة استطلاعية تحليلية ، لأراء عينة من العاملين في مديرية شباب ورياضة بغداد / الرصافة، بحث تقدم به الى مجلس الكلية التقنية الادارية / بغداد ، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي التقني في تقنيات العمليات.
28. مصلح، عطية : 2010:" واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها جامعة القدس المفتوح، العدد27، مجلة العلوم الفلسطينية.
29. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي،نوفمبر، 2009
30. ياسين، سعد غالب: 1998" الإدارة الإستراتيجية" الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
31. Defifo, Sharon, Beth, 2008" *The Strategic Planning Process: An Analysis At Two*
32. Evans, J. R. 1997" *Production, Operation Management, Quality, Performance and value*, 5th, Edition west publishing company, New York, .

33. Hitt Michael, A. & Ireland, Duane, R. & Hoskisson, Robert, E., 2000"Strategic management and Strategic Competitiveness ",chapter 1st ed., South Western College Publishing,.
34. Hixon, J.and K.lovelace (1992).”Total Quality Management Challenge to Urban School "Education Leadership, 50(3)
35. Kuratko& Ireland and Hornsby :2001"Improving firm performance through entrepreneurial actions:Acordia s corporate entrepreneurship strategy"Academy of Management Excutive ,Vol.15,No.4 p:62.
36. potman, H., & Maassen, P. (2005). Strategic planning in European higher education. Paper
37. presented at the *15th European Association of Institutional Research Conference*, Turku, Finland
38. *Small Colleges*", A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company,.