

## استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة - الجامعة الإسلامية دراسة حالة

د. إياد علي الدجني<sup>1</sup>  
نور يحيى اسليم<sup>2</sup>  
أنيسة حسن الدهدار<sup>(3)</sup>

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> دكتور مشارك بقسم أصول التربية والإدارة - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

<sup>2</sup> ماجستير أصول التربية والإدارة - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

<sup>3</sup> ماجستير أصول التربية والإدارة - الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

\* عنوان المراسلة: [islamey67@gmail.com](mailto:islamey67@gmail.com)

## استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة - الجامعة الإسلامية دراسة حالة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة؛ وذلك من خلال دراسة واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية، وقد تم استخدام منهج تحليل المحتوى، والمنهج البنائي، بالاعتماد على أداتين هما بطاقة تحليل المحتوى للخطة التنفيذية لكلية التربية للعامين 2016-2017 / 2017-2018، وأسلوب دلفاي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء المؤسسي لكلية التربية حصل فيه المجال الأكاديمي على وزن نسبي 68.3%، وحصل المجال الإداري على وزن نسبي 64.3%، والمالي على 89.7%، وبناء عليه توصي الدراسة بتبني كلية التربية للاستراتيجية وتوفير الظروف المناسبة لتطبيقها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، تطوير الأداء، الجامعات الفلسطينية، وحدة التكلفة المستقلة.

## A Proposed Strategy for Developing the Performance of the Faculties of Education in the Palestinian Universities by Using the Independent Cost Unit: A Case Study of Islamic University

### Abstract:

The study aimed at proposing a strategy for developing the performance of the Faculties of Education in the Palestinian universities by using the independent cost unit, through examining the actual performance of the Faculties of Education in the Palestinian universities. The content analysis method and the constructive method were used in this study based on two tools which were the content analysis card for the Executive Plan of the Faculty of Education for the years 2016- 2017 / 2017- 2018, and the Delphi method. The study results showed that the institutional performance of the Faculty of Education had a relative weight (68.3%) in the academic field, (64.3%) in the administrative field and (89.7%) in the financial field. Thus, the study recommended the Faculty of Education to adopt the strategy and provide appropriate conditions for its implementation.

**Keywords:** strategy, developing the performance, Palestinian universities, independent cost unit.

## المقدمة:

يعد الأداء من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين بشكل واسع على مدار الأعوام؛ لما له من أهمية للمؤسسات بشكل عام، ونال هذا المفهوم اهتمام العديد من الدراسات التي أشارت إلى تداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية الأخرى.

لم يعد التطور في الأداء المؤسسي أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل هو حتمية فرضتها الظروف والقوى الخارجية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم في مجالات التكنولوجيا الحديثة، وتأثر مؤسسات التعليم العالي - شأنها في ذلك شأن غيرها من مؤسسات المجتمع - بما يجري حولها من التغيرات المتنامية التي أفرزتها العولمة؛ لذلك تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن التميز وتحقيق مستويات عالية الأداء لتمكينها من المنافسة في مجالات أعمالها.

كما يمثل الأداء المؤسسي إنجازاً للأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية؛ لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم (المدهون، 2014).

ويتصف الأداء المؤسسي الذي نشده في المؤسسة التعليمية باستثمار جهود كافة العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف، والمحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات المعتمدة، كما يركز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار (أبو حسنة، 2014).

ويعد الأداء المؤسسي من أهم المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات، لما له من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات، وسرعة انتشارها، ولدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها، لذا تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها إبقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها (العابدي، 2015).

"وللأداء المؤسسي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة وفعاليتها" (خويلدات، 2014:61). وبناء عليه يمكن تقسيم الأداء المؤسسي إلى ثلاثة أقسام وهو ما تعتمد الجامعات الفلسطينية وهي:

1. الأداء الأكاديمي: يمثل الأداء الأكاديمي البناء الرئيسي في تحقيق أهداف الجامعة من تدريس، وبحث علمي، وخدمة المجتمع، فهو مفتاح نجاح وقوة مؤثرة وفعالة في تحديد مكانة المؤسسة، حيث يمثل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ونشاطات داخل جامعته أو خارجها لتحقيق أهداف الجامعة وتوقعات المجتمع (أبودقة، 2017). وفي ظل التغيرات العالمية المتسارعة وتحديات القرن الحالي تحول دور الأستاذ من ناقل للمعرفة إلى متعلم ومتدرب ومواكب دائم للمتغيرات لينمو ويتطور مهنيًا وأكاديميًا لتحقيق دوره، لذلك أصبحت مهامه تتعدى دور التعليم إلى البحث والتقني وممارسة الدور التربوي والإرشادي وخدمة المجتمع وغير ذلك من الأدوار (صوص، الجوارنة والعطيات، 2015).
2. الأداء الإداري: "يمثل الأداء الإداري كافة الجهود والممارسات التي يبذلها الفرد، والتي تتضح بصورة ملموسة يمكن ملاحظتها من خلال شواهد وأدلة محددة واقعية في كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام، والمسؤوليات بالأساليب والطرق والوسائل المناسبة، والمتفق عليها، وفي الوقت المناسب، وبالنوعية والكفاءة المناسبين، وفق مؤشرات ومعايير تقدير متفق عليها، مع ضمان استمرارية تحقيق ذلك" (المصري، 2007:8).

لذلك نجد أن الجامعات تحولت في الدول المتقدمة من إطار الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التميز لتحقيق التطور والتميز، فالأداء يعكس قدرة المؤسسة وقابليتها لتحقيق أهدافها (الحكيم، زوين، والخفاجي، 2009)؛ "ولكي تتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل يتعدى الشكل إلى المضمون، بحيث يحقق الصورة المناسبة ومتطلبات العصر" (أبو حسنة، 2014:305).

3. الأداء المالي: يعد الأداء المالي هدف المؤسسات الداعم لأدائها، كما يعتبر استراتيجية مهمة يمكن للمديرين استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، بالإضافة إلى أن المؤسسة ذات الأداء المالي العالي أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجدية. كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، علاوة على ذلك يعد استخدام المحاور المالية مدخلا ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وكما تعتبر هذه المحاور أكثر المعايير الكمية شيوعا واستخداما في تقييم أداء الاستراتيجيات (أبو جويقل، 2018).

كما أن الجامعة تتألف من مجموعة من الكليات، تسير كل منها وفقا للألية التي ترسمها لها الجامعة، من بين أبرز تلك الكليات والتي تتمتع بمكانة متميزة بين غيرها من الكليات كلية التربية.

حيث تسعى كليات التربية إلى تطوير التعليم في كافة المستويات، وصولا إلى تحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتميز، وتبوء مكانة مرموقة على خريطة التعليم في مجتمعها، بما يحقق تنمية شاملة ومستدامة للمجتمع، ولكي تحقق هذه التنمية فهي بحاجة إلى متابعة كل ما هو مستجد وما يخدم تطورها (الهيبي، 2012).

إن تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ينطوي على الرغبة في إرساء دعائم التطور والتغيير، وتوفير مقومات الإبداع والتميز في وقت تتسارع فيه درجة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، من هنا كان لا بد من البحث عن معالجات جديدة وآليات تساعد مؤسسات التعليم العالي في النهوض والارتقاء بموقعها بين المؤسسات، ومما لا شك فيه أن الحاجة الماسة إلى تطوير الأداء المؤسسي تستحق وقفة جادة من شأنها إحداث التغيير في التعليم الجامعي والارتقاء بجودة الأداء، وذلك من خلال البحث عن أساليب وطرق جديدة ومن ذلك الاستقلالية في الأداء المؤسسي للكليات.

كما تعاني كلية التربية من ضعف الإمكانيات المتاحة، وضآلة ما يُخصص للإنفاق على خدماتها، وعليه تزداد الحاجة الماسة إلى الاستعانة ببيانات لاستثمار الموارد المخصصة لتلك الخدمات أفضل استثمار، من هنا كانت الحاجة ملحة لنظام التكلفة المستقلة في كلية التربية.

إن الاستقلالية في مؤسسات التعليم العالي لا تكتمل إلا بحصولها على الإدارة الذاتية لمكونات أدائها الوظيفي: العلمي، والإداري، والمالي، وذلك لارتباط هذه المكونات بعضها ببعض في تفاعلها وتكاملها الوظيفي، فاستقلالية الأداء العلمي يتضمن حقها في الحرية الأكاديمية للأستاذ الجامعي، والبحث العلمي، ووضع خطط القبول فيها، وتحديد احتياجاتها من الكادر التدريسي وما يتعلق من الترتيبات العلمية والتفرض العلمي.

"أما استقلالية الأداء المالي فيتمثل بوجود استقلال مالي فعلي في ميزانيتها، ومصادر تمويلها، وهو ما يسمح لها بتوفير الرواتب العلمية العالية، وتخصيصات البحث العلمي الفائقة، في حين أن استقلالية الأداء الإداري تتمثل في منحها الحرية في إدارة شؤونها الإدارية، والتخلص من الصيغ المركزية الصارمة" (عساف، 2017، 37).

ظهر نظام التكلفة لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية، وتطوير مجالات توزيع الموارد المتاحة، فهو نظام مالي ليس لاحتساب التكلفة فقط بل ويمتد ليشكل جزءا من عملية توليد الأرباح، ويمثل طريقة للتأكد من أن الموارد قد استخدمت بشكل فعال لكي تضيف قيمة إلى المؤسسة.

ويُعد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بالجامعات ذو أهمية كبيرة؛ وذلك لدعم الخطط الاستراتيجية لها وحاجتها لبيانات التكلفة الدقيقة اللازمة لإدارة تكلفتها وتخفيضها للحد الأدنى، واستثمار مواردها الاستثمار الأمثل (عدس، 2007). لذلك يسعى النظام إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكاليف من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة وحصر وتتبع ما يرتبط بها من تكاليف.

ويحظى نظام التكلفة المستقلة بمميزات تجعل منه محط تركيز واهتمام دون غيره من الأنظمة، منها أن الأنشطة تمثل ركنا هاما لنظام التكلفة، كما أنها تفسر ما تقوم به المؤسسة، ويحقق مستوى متميزا من الدقة من خلال اعتماده على علاقة السبب والنتيجة، ويقدم النظام معلومات مالية وغير مالية على حد سواء للإدارة لتساعد على ترشيد قراراتها الاستراتيجية والتشغيلية (عدس، 2007). كما أنه "يساعد في تخفيض التكاليف من خلال تقليص الوقت والجهد المطلوبين للقيام بالنشاط، وإلغاء الأنشطة ذات التكلفة العالية وغير الضرورية، كما يقدم أسلوبا مختلفا لتخفيض التكاليف من خلال إدارة الأنشطة والرقابة عليها" (درغام، 2007، 692).

"ولعل أبرز ما شجع على التحول نحو نظام التكلفة على أساس النشاط هو التطورات المتسارعة، واستخدام التكنولوجيا وازدياد التكاليف غير المباشرة، والانخفاض الحاد في تكلفة الأجور المباشرة نتيجة تعدد الخدمات، مما يتطلب ظهور وظائف جديدة للإنتاج مثل إعادة العمليات الإنتاجية، والأبحاث والتطوير، وكذلك التدريب المستمر، والذي أدى بدوره إلى زيادة التكاليف غير المباشرة عن 50% من إجمالي التكلفة، بينما انخفضت الأجور المباشرة إلى 5-10%" (المسحال، 2005، 53).

كما يقوم نظام التكلفة على عدة مقومات منها:

1. الموارد: وهي تمثل العناصر الاقتصادية التي يتم توجيهها لأداء النشاط، وهي تعتبر مصدر التكلفة التي تحدث عند استخدام هذه الموارد، وتتضمن الموارد المواد، العنصر البشري، التكنولوجيا، التسهيلات، أو الخدمات المشتراة من خارج المؤسسة مثل الإعلان، والخدمات القانونية والمحاسبية (حلس، 2007).
2. الأنشطة: تعتبر بؤرة التركيز في ظل نظام تكاليف الأنشطة، ويتيح نظام تكاليف الأنشطة إمكانية تحديد وتعريف جميع الأنشطة اللازمة لإنتاج المنتج، أو تقديم الخدمة، وهذا التحديد لا يقطع بأن جميع الأنشطة المؤداة ذات أهمية أو ذات قيمة مضافة، حيث تتعدد هذه الأنشطة إلى أنشطة ترتبط بوحدة المنتج، أو الدفعة الإنتاجية، أو الخط الإنتاجي (أبووردة، 2015).
3. المخرجات: تعبر عن وحدات التكلفة التي تستهلك خدمات الأنشطة المختلفة، وهذه الوحدات تشمل المنتجات والخدمات، ويتم الربط بين تكاليف الأنشطة والمخرجات من خلال استخدام مسببات تكاليف الأنشطة (حلس، 2007).

وتتحدد متطلبات تطبيق نظام التكلفة في مجموعة من النقاط:

1. متطلبات مادية ومالية: حيث إن العمل المؤسسي لا يكتمل دون توافر الموارد المالية خاصة في الجامعات والكليات؛ نظرا لأن توافر الموارد المالية والمادية تعمل على تشجيع عملية التطوير في أداء المؤسسة، وبالتالي عملية إيجاد تمويل كاف؛ لإشراء عملية التطوير، ولا شك أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ولا يتم تحقيقها إلا من خلال توافر الموارد التي تساعد المؤسسة في تنفيذ برامجها، مثل (المباني، والتجهيزات، والتكنولوجيا، والمال)، كما أن وجود رأس المال البشري المؤهل والمعد ووجود الوسائل التقنية في معالجة البيانات يعطي درجة كافية من الدقة والتفصيل.
2. متطلبات ثقافية تنظيمية: تُعد الثقافة التنظيمية خطوة مهمة داعمة للتطوير بما يضمن اندماج الجميع في العمل، ويحفز الهمم ويحشد الطاقات للعمل الجاد، ووجود ثقافة تنظيمية تؤمن بالتغيير تتطلب تجديدا داخليا يتواءم مع المتغيرات الخارجية، فإذا كان لدى العاملين وعيا لمفاهيم النظام ترتب عليه قبول تطبيقه.
3. متطلبات إدارية: يعد دعم الإدارة العليا لتطبيق النظام عاملا مهما في نجاحه، فكلما كان لدى الإدارة

القناعة في ضرورة تطبيق النظام وأهميته في إمدادها بالبيانات في الوقت المطلوب كي يسهل عملية اتخاذ القرارات لديها كلما كان ذلك مؤشرا إيجابيا لتطبيقه.

4. سياسات وأنظمة: عند تطبيق أي نظام لا بد من مراعاة الخصائص المميزة لأنشطة المؤسسة عند التطبيق، والأخذ بعين الاعتبار طبيعة السياسات التي تختص بالمؤسسة، وطبيعة مخرجاتها من الخدمات.

ولأهمية الدراسة فقد تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، سواء على مستوى الأداء أو مستوى وحدة التكلفة المستقلة، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات بما يفيد موضوع الدراسة الحالية:

دراسة الزامل (2018) هدفت إلى معرفة واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030م من وجهة نظر القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية تكونت من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السعودية (أم القرى، الأميرة نورة، الملك عبدالعزيز)، وقد كشفت النتائج أن موافقة عينة الدراسة على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بنسبة مئوية قدرها (74.7%).

أما دراسة أبو جويقل (2018) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من (102) أكاديميا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة تحقق الأداء الجامعي بلغت بالجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (66.5%) بدرجة متوسطة.

و دراسة الحداد (2015) هدفت إلى معرفة مدى إسهام القيادة الجامعية في تطوير الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة جامعة الأزهر بغزة كأحد المعايير التي يجب الاهتمام بها في تطور وتميز جودة العمل الأكاديمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة العاملين في جميع كليات جامعة الأزهر بغزة البالغ عددهم (381) أستاذًا، واختيرت عينة عشوائية تكونت من (50) محاضرا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: مستوى إسهام القيادة الجامعية في تطوير الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة الجامعة بوزن نسبي (79.3%).

و دراسة Latif, Shehzad, Fareed, Zulfiqar, Shahzad (2014) هدفت إلى التحقق من علاقة رأس المال الفكري بأداء وكفاءة العمل الجامعي في باكستان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة (800) طالب في الجامعات الباكستانية الخاصة والعامة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين رأس المال الفكري والأداء الجامعي، وكان رأس المال البشري أقواها تأثيرًا.

أما دراسة نعيم (2012) فقد هدفت إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، كما اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبانتين تم تطبيقهما على (127) موظف في وزارة التربية والتعليم العالي، وقد خلصت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لقيام وزارة التعليم بدورها في تنمية الموارد البشرية (63.2%) والوزن النسبي لمستوى الأداء الإداري بالوزارة (67.4%).

و دراسة شاكيل، دانيال وعمران (2012) هدفت إلى معرفة التحديات والعقبات التي تواجه الأداء العالي في التعليم العالي في باكستان، دراسة حالة الجامعة الإسلامية باهولبور، واستخدم الباحث المنهج النوعي والوصفي، واعتمدت المقابلات شبه المنظمة أداة للدراسة، واختيرت عينة من 30 معلما من الجامعة الإسلامية باهولبور، وقد خلصت الدراسة إلى أن العوامل الأكثر إعاقة للأداء العالي لأعضاء هيئة التدريس منها تحميله عبئا فوق طاقته، والتقييم الصارم، ونقص التدريب والمواد اللازمة.

أما دراسة حلس (2007) فقد هدفت بصورة رئيسية لاستخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط (ABC) في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية، وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية، لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الاستقرائي وذلك لمراجعة أدبيات الدراسة، وتم استخدام المنهج الاستنباطي لدراسة مدى إمكانية استخدام نظام تكاليف الأنشطة لتوفير البيانات اللازمة لمعالجة القصور واستنباط أوجه التطوير الممكنة لقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية. ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إمكانية التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة، وذلك باستخدام نظام تكاليف الأنشطة في استخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها، وإمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي، وأن التسعير على أساس بيانات التكاليف يفيد كلاً من إدارة الجامعة والمتعاملين معها وبما يساهم في زيادة الوعي التكاليفي، والذي ينعكس أثره على الاستخدام والتشغيل الاقتصادي للموارد المتاحة والمستخدمه بما يحقق الأهداف المرجوة منها.

كما هدفت دراسة عدس (2007) إلى اقتراح إطار محاسبي لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية، وتحديد مدى تأثيره على دقة وموضوعية قياس التكاليف، واتخاذ القرارات الإدارية، والرقابة على الموارد المتاحة، وتم الاعتماد في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على المقابلات الشخصية مع مديري الوحدات الأكاديمية، بالإضافة إلى جمع البيانات الثانوية للمساهمة في التحليل السليم للأنشطة. وتقسمها على مجتمعات التكلفة، واختيار مسببات التكاليف الملائمة لتطبيق الإطار المقترح على الجامعة الإسلامية بغزة، وقد أظهرت النتائج اختلاف تكلفة الطالب الفصلية وتكلفة الساعة المعتمدة باختلاف التخصص العلمي بسبب التفاوت فيما بينها في الطلب على الأنشطة، وكذلك قياس تكلفة الأنشطة المتبادلة بين الكليات والأقسام الأكاديمية.

بعد اطلاع الباحثين على الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة تبين أن الأداء المؤسسي بحاجة إلى التطوير من قبل القيادات العليا في المؤسسة التعليمية، كما أظهرت وجود عقبات تواجه الأداء الجامعي والتي تجعل من الضروري البحث عن بدائل؛ لتخطى العقبات أبرزها نظام التكلفة المستقلة، وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، فيما تميزت دراسة حلس (2007) وعدس (2007) باستخدام المنهج الاستقرائي، كما استخدمت معظمها الاستبانة أداة للدراسة، عدا دراسة عدس (2007) ودراسة Rasheed & Sarwar, Aslam (2012) فقد استخدمتا المقابلات أداة للدراسة، وقد تميزت الدراسة الحالية بموضوعها باستخدام وحدة التكلفة المستقلة مدخلا لتطوير الأداء المؤسسي بكلية التربية، ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة تبين وجود فجوة في تناول الباحثين لأساليب تطوير الأداء، حيث لم تستخدم أي من الدراسات وحدة التكلفة المستقلة كأسلوب لتطوير الأداء، حيث تبين قلة الدراسات التي تناولت وحدة التكلفة المستقلة وركزت على منظمات ذات طابع أكاديمي، وقامت ببناء استراتيجية لتطوير أداء كلية التربية باستخدام وحدة التكلفة، والجمع بين المنهج التحليلي والمنهج البنائي، كما تم استخدام أداتين هما بطاقة تحليل المحتوى، وأسلوب دفاي لتطوير الاستراتيجية المقترحة.

## مشكلة الدراسة:

تعد كليات التربية في الجامعات الفلسطينية من الكليات المهمة التي تسعى إلى مواكبة التقدم في المجالات العلمية كافة، من خلال تطوير أدائها المؤسسي، واقتراح برامج جديدة تلبى الاحتياجات المستحدثة، وهي أيضاً من الكليات التي يلتحق بها عدد كبير من الطلبة، وهذا ما يصاحبه ارتفاع كبير بالتكاليف في ظل ضعف الإمكانيات المتاحة مما يزيد من العبء الملقى على عاتق كلية التربية. وبناءً على نتائج تقييم الخطة الخاصة بالجامعة الإسلامية للعام 2018 التي أظهرت ضعفاً في الأداء المالي لكلية التربية، ووجود عجز مالي تعاني منه الكلية. وبالرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة أبو جويقل (2018) التي أظهرت أن مستوى الأداء الإداري لكلية التربية في الجامعات الفلسطينية متوسط بدرجة (66.5%) مما يستدعي البحث عن سبل للارتقاء بأداء كلية التربية وتطويره عبر مداخل جديدة. من هنا جاءت الدراسة الحالية لتبحث واقع أداء كلية التربية في الجامعة الإسلامية باستخدام مدخل التكلفة المستقلة.



## أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة؟
2. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة؟

## أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة .
2. تقديم مقترح تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة .

## أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية والعملية بما يأتي:

1. أهمية دور كلية التربية بشكل رئيسي في الجامعات الفلسطينية عبر تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال كادرها المتميز.
2. كما تأخذ الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على دراسة أحدث النظم التكاليفية والإدارية نحو تطوير أداء كلية التربية واستمرار تقديم خدماتها، وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة التعليمية، باقتراح استراتيجية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء كلية التربية بالجامعة الإسلامية .
3. قد تفيد هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي في إعادة هيكلة أداؤها في ضوء مدخل التكلفة المستقلة مما يعزز من استدامتها وتحسين موقعها التنافسي.

التركيز على دراسة أحدث النظم التكاليفية الإدارية لتطوير أداء كلية التربية وهو ما لم يجده الباحثون في الدراسات السابقة.

## حدود الدراسة:

يقتصر البحث على الحدود الآتية :

- ◀ حد الموضوع: اقتصرت الدراسة على واقع الأداء المؤسسي لكلية التربية في المجال (الإداري، الأكاديمي، والمالي) باستخدام وحدة التكلفة المستقلة، وتقديم استراتيجية لها.
- ◀ الحد المكاني: محافظة غزة.
- ◀ الحد المؤسسي: كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
- ◀ الحد الزمني: 2019م.

## مصطلحات الدراسة:

تضمن هذا البحث بعض المصطلحات التي تحتاج إلى تعريف محدد بوضوح للقارئ مدلولها، وسيقوم الباحثون بتبني التعريفات الآتية :

- استراتيجية: " خطة تستهدف مجموعة من السبل لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، والتوصل إلى نتائج فعالة" (الزكي وهلبة، 2004:51). أما التعريف الإجرائي: مجموعة التوجهات الاستراتيجية التي تتضمن تطوير أداء كلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام وحدة التكلفة المستقلة والتي تم بناؤها من خلال نتائج تقييم الخطط الخاصة بالجامعة الإسلامية، وإسهامات مجموعة الخبراء في تطويرها.
- الأداء المؤسسي: يعرّف الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات سعياً لتحقيق أهدافها (Shibru, Bibiso, & Ousman, 2017, 60).

ويعرفه الباحثون إجرائياً: مستوى أداء كلية التربية في الجامعة الإسلامية في إطار وحداتها التنظيمية، والسياسات العامة التي تضعها الجامعة بما يتوافق مع أهدافها، وسيتم التعرف إلى واقعه من خلال الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

- كليات التربية: إحدى كليات الجامعة الإسلامية بغزة التي تسعى مع غيرها من الكليات المناظرة في الجامعات الفلسطينية إلى المساهمة في تطوير التعليم الفلسطيني، ورفع كفاءته وذلك برفده بالخريجين المتميزين في مجالات العلوم المختلفة، وتساهم الكلية في تدعيم الحركة التربوية والثقافية بما يحقق متطلباتها المتطورة في التنمية والتقدم، وتهدف الكلية إلى تأهيل المعلمين تربوياً وأكاديمياً في جميع التخصصات تلبية لاحتياجات المجتمع الفلسطيني (كلية التربية بالجامعة الإسلامية، 2018).
- وحدة التكلفة المستقلة: إطار نظامي يقوم على أساس الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم أو تستهلك تلك الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي، الذي يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكاليف من خلال الأنشطة داخل المؤسسة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب التطبيقي من حيث المنهجية المتبعة، وأداة الدراسة، والصدق والثبات، للوصول إلى النتائج.

### منهج الدراسة:

استخدم الباحثون منهج تحليل المحتوى في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في تحديد واقع أداء كلية التربية في الجامعة الإسلامية، والمعروف عن منهج تحليل المحتوى بحسب بيرلسون أنه "طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم للظاهرة المدروسة، أو للمقارنة بين ظاهرتين أو لتكوين ظاهرة معينة من خلال الاتجاه الغالب حولها" (المدخلي، د.ت، نقلاً عن العساف، 1989، 235).

كما تم استخدام المنهج البنائي في اقتراح استراتيجية لتطوير أداء كليات التربية باستخدام مدخل وحدة التكلفة المستقلة. "ويُعد المنهج البنائي أحد أنواع مناهج البحث الذي يقوم باستخدامه الباحث لبناء هياكل معرفية جديدة أو أدلة معيارية أو تطوير مناهج أو أساليب لم تنطرق إليها الدراسات السابقة" (الأغا، 2001، 3).

### أداتا الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداتين هما:

1. بطاقة تحليل المحتوى: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبعد الرجوع إلى الأدب التربوي والإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة، والخطة التنفيذية لكلية التربية، تم إعداد بطاقة تحليل المحتوى، وتكونت من ثلاثة مجالات رئيسية (الأكاديمي، الإداري، المالي): لتحليل الخطة التنفيذية لكلية التربية للعامين 2016-2017، 2017-2018 والتقارير المالية لذات الأعوام، لمناسبته السؤال الأول للدراسة.
2. أسلوب دلضي لتطوير الاستراتيجية: وذلك لملاءمته هدف الدراسة الثاني، وتناسبه مع هذا النوع من الدراسات التي تعتمد على المنهجية البنائية، القائم على التنبؤ والبناء.

أولاً: بطاقة تحليل محتوى:

اعتمد الباحثون في تحليلهم على بطاقة تحليل محتوى، وهي أداة منظمة تساعد في قياس الأداء، وتسهيل العمليات الإدارية، وتقييم الواقع، وتحديد الاستراتيجيات الممكنة لتلبية هذه المطالب (Bieker, 2003, 18). وقد استخدم الباحثون أداة بطاقة تحليل المحتوى لتحليل الخطة التنفيذية لكلية التربية للأعوام 2016-2017، 2017-2018، وتقارير الأداء المالي لذات الأعوام سعياً منهم لتشخيص واقع أداء كلية التربية في المجال الأكاديمي والإداري والمالي.

### خطوات بطاقة تحليل المحتوى:

1. تحديد الهدف من التحليل، وهو تقييم أداء كلية التربية في الجامعة الإسلامية للعامين 2016-2017-2018، وتقسيم المجالات الرئيسية والفرعية حسب الخطة التنفيذية لكلية التربية التي تضمنت المجالات (الأكاديمي، الإداري، المالي). كما حصل كل مجال على وزن نسبي معين حيث حصل المجال الأكاديمي على وزن نسبي 50%، والمجال الإداري على وزن نسبي 30%، والمجال المالي على وزن نسبي 20%، وذلك وفقاً للأوزان المعتمدة في الجامعة.
  2. تحليل مجالات الأداء الإداري والأكاديمي من خلال مراجعة مهام الكلية المنصوص عليها في نظام الوصف الوظيفي.
  3. إجراء التحليل لكل باحث منفرداً لاحتساب معامل الصدق والثبات.
  4. إعداد بطاقة تحليل المحتوى بصورتها الأولية.
  5. التحقق من صدق البطاقة من خلال عرض البطاقة على مجموعة من المحكمين المختصين وإجراء التعديلات المطلوبة.
  6. إعداد بطاقة تحليل المحتوى بصورتها النهائية.
  7. تم تحديد مستوى الأداء الحالي والفجوة من خلال حساب المتوسطات الحسابية للأداء المستهدف لكل عام، ومن ثم حسابها مجتمعة.
  8. الاطلاع على مجالات الأداء المالي من حيث بنود الصرف والإيرادات المنصوص عليها في نظام الجامعة المالي، لتبيان إجمالي الإيرادات الذاتية بفعل الرسوم التي تخص طلبة كلية التربية، وكذلك كافة المصاريف المباشرة (التشغيلية) بما فيها الرواتب للكلية، والحصول على تقرير مالي للأعوام 2016-2017، 2017-2018.
  9. مراجعة الخطة التنفيذية للكلية والاطلاع على مؤشرات الأداء للأنشطة؛ وذلك لتحليل مستوى الأنشطة المعمول بها ومدى ملاءمة مؤشرات الأداء للأنشطة، مقارنة بالتقرير السنوي للكلية.
- صدق التحليل:

تم عرض أداة تحليل المحتوى بعد تحديد هدفها ومجالاتها على مجموعة من المحكمين وعددهم (4) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية، وقد تم الأخذ بالتعديلات والآراء التي صدرت منهم.

### ثبات التحليل:

للتأكد من ثبات التحليل قام كل باحث بالتحليل منفرداً، ومن ثم حساب معامل الاتفاق بين المحللين باستخدام معادلة هولستي (Holisti) للثبات وهي (طعمية، 2004، 226):

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2n}{n+1} + 2n$$

ن: نقاط الاتفاق بين التحليلين.

ن1: عدد البنود التي وردت في التحليل الأول.

ن2: عدد البنود التي وردت في التحليل الثاني.

يوضح الجدول (1) معاملات الثبات بين التحليلين.

جدول (1): نتائج ثبات التحليل عبر الأفراد

النسبة المئوية	التحليل الثاني	التحليل الأول	المجال
67.9 %	68.3	67.6	المجال الأكاديمي
65.2 %	64.3	66.2	المجال الإداري
100 %	89.7	89.7	المجال المالي
77.7 %	222.3	223.5	المجموع

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الاتفاق بين المحللين الأول والثاني بلغت (77.7 %) وهي نسبة عالية تدل على ثبات عملية التحليل عبر الأفراد.

ثانياً : أسلوب دلّفاي :

قام الباحثون باستخدام أسلوب دلّفاي وهو "منهج منظم يتضمن سلسلة من العمليات المتتابعة لجمع المعلومات أو الآراء من عدد من الخبراء عن مشكلة أو قضية يُراد وضع تصورات مستقبلية بشأنها" (عامر، 2008، 124)؛ لوضع استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كلية التربية باستخدام مدخل وحدة التكلفة المستقلة؛ ولتحقيق ذلك اتبع الباحثون مجموعة من الخطوات المبينة لاحقاً.

خطوات تطبيق أسلوب دلّفاي :

يتكون أسلوب دلّفاي من مجموعة الجولات المتلاحقة المتمثلة في الخطوات الآتية :

1. تحديد المشكلة محور الدراسة تحديداً دقيقاً واضحاً حتى يستطيع الخبراء تقديم الإجابات السليمة التي تساهم في حل مشكلة الدراسة.
2. اختيار الخبراء وذوي الرأي البالغ عددهم (4) أعضاء إداريين، منهم عميد كلية التربية بالجامعة، وعميد الجامعة الإسلامية بفرع الجنوب، ونائب عميد كلية التربية، نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية.
3. تصميم نموذج الاستراتيجية الأولية بناء على نتائج تحليل الخطة التنفيذية لكلية التربية.
4. إرسال الاستراتيجية الأولية إلى الخبراء كل على حدة طلباً لرأيهم.
5. تحليل إجابات الخبراء واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.
6. إجراء التعديلات على الاستراتيجية وفقاً للآراء المتشابهة بين الخبراء.
7. إرسال الاستراتيجية إلى الخبراء مرة ثانية لعرض التعديلات النهائية عليهم.
8. تكرار الخطوات الخامسة والسادسة والسابعة مرة أخرى.
9. جمع الآراء النهائية وصياغة الاستراتيجية.

المعالجات الإحصائية :

تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول.

محك الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 / 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (2) (Ozen, Yaman, & Acar, 2012).

جدول (2): محك الدراسة

الدرجة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
قليلة جداً	من 20 % - 36 %	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36 % - 52 %	1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52 % - 68 %	2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68 % - 84 %	3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84 % - 100 %	4.20 - 5

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: الإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي ينص على: ما واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة؟

وللاجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بتحليل الخطة التنفيذية لكلية التربية للعامين 2016-2017، 2017-2018، بتحديد مستوى الأداء الحالي والضجوة من خلال حساب المتوسطات الحسابية للأداء المستهدف لكل عام ومن ثم حسابها مجتمعة.

أولاً: الدرجة الكلية للمجالات:

جدول (3): مستوى الأداء لجميع المجالات

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	الثانية	68.3	الأكاديمي
متوسطة	الثالثة	64.37	الإداري
كبيرة جداً	الأولى	89.71	المالي

الدرجة الكلية للمجالات 74.1 % كبيرة

يتضح من الجدول (3) حصول الدرجة الكلية للمجالات على متوسط حسابي (74.1 %) بدرجة كبيرة، أي أن مستوى أداء كلية التربية في الجامعة الإسلامية كبير، وقد يرجع ذلك إلى:

1. الاهتمام المتواصل من قبل إدارة الجامعة، ومتابعتها البحثية من خلال اطلاعها على تقارير أداء الكليات، والأنشطة الخاصة بها على مدار الفصل الدراسي، ولعل ما يبرز اهتمامها وجود وحدة عمادة الجودة والتطوير في الجامعة الإسلامية التي من شأنها متابعة شؤون الكليات، والتقييم المستمر لها، والعمل على تطويرها.

2. الحرص الشديد من كلية التربية للوصول لدرجة من التميز، والبقاء على قمة الصدارة بين الكليات، ووجود حالة من التنافس الشديد بين الكليات خاصة، وطموح الكلية بأن تكون الأفضل بين غيرها من الكليات باستمرار بين الجامعات لاسيما في الجامعة الإسلامية بغزة، في ظل الطلب المتزايد على الكلية والأعداد الكبيرة لطلبة كلية التربية وحاجة السوق الفلسطيني لطلبة ملائمين لسوق العمل، ومنافسين للسوق المحلي والدولي، والذي يتطلب من كلية التربية في الجامعة الحفاظ على مستوى متميز بين الكليات من خلال بحثها عن بدائل تنموية وتطويرية لها.

واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبو جويقل (2018)، فقد حصل مستوى الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بوزن نسبي (66.59 %)، أي بدرجة متوسطة.

## ثانياً : المجال الأكاديمي :

جدول (4): مستوى الأداء الحالي والوزن النسبي للمجال الأكاديمي

الوزن النسبي	الضجوة	الأداء الحالي	الأداء المستهدف	المجال الفرعي	المجال الرئيسي
65 %	35 -	65	100	تطوير مراكز الكلية (التدريب الميداني، علم النفس، التكنولوجيا، التميز)	المجال الأكاديمي
70 %	30 -	70	100	الارتقاء بمستوى العملية التعليمية لضمان التميز والمنافسة لطلبة الجامعة وخرجيها	الوزن النسبي للمجال (34,15)
70 %	30 -	70	100	دعم البحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة	
68.3 %	31.6 %			الإجمالي	

يتضح من الجدول (4) حصول المجال الأكاديمي على وزن نسبي (68.3 %)، أي بدرجة كبيرة وقد يعزو الباحثون ذلك إلى :

1. حرص إدارة الكلية على أهمية الارتقاء بمراكز الكلية وأدائها من خلال استثمار الفرص، وتوجيه العاملين والخريجين فيها إلى الاستفادة من إمكانيات المجتمع والفرص الموجودة فيها.
2. تتضمن الخطط الاستراتيجية للكلية رؤية تنص على تطوير العملية التعليمية وصولاً لتحقيق مستويات متقدمة من الجودة والتطوير.
3. تنحصر الوظائف الرئيسية للجامعة في ثلاثة مجالات وهي التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وترتبط هذه الوظائف بمجموعة الأدوار المنوطة بأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المعنيين بتحقيق أهداف الجامعة، وتلبية احتياجات الجامعة، الأمر الذي يجعل من كلية التربية تعطي الجانب الأكاديمي مساحة واهتماماً أكبر من أي مجال آخر، إلا أن حصول الجامعة على درجة موافقة كبيرة تقترب من المتوسطة على الرغم من تاريخ النشأة الطويل لكلية التربية في الجامعة الإسلامية التي تعد الأولى من بين كليات الجامعة قرابة الأربعين عاماً، مما يجعل من هذا التقدير أقل من المستوى المطلوب لاسيما وأنها تضم (13) أستاذاً يحملون درجة الأستاذية، و(8) أعضاء يحملون درجة أستاذ مشارك، و(9) أعضاء يحملون درجة أستاذ مساعد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو جويضل (2018) التي حصل فيها الأداء الأكاديمي على وزن نسبي (66.6 %) بدرجة متوسطة.

## ثالثاً : المجال الإداري :

جدول (5): مستوى الأداء الحالي والوزن النسبي للمجال الإداري

الوزن النسبي	الضجوة	الأداء الحالي	الأداء المستهدف	المجال الفرعي	المجال الرئيسي
57.5 %	42.5 -	57.5	100	دعم الشراكة الفاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني	المجال الإداري
50 %	50 -	50	100	تحسين البيئة التعليمية للطلبة والعاملين والإداريين	الوزن النسبي (19,26)
80 %	20 -	80	100	تقديم الخدمات النفسية للطلبة وأهلهم	
70 %	30 -	70	100	تطوير كفاءات الموظفين إدارياً وإلكترونياً	
64.37	35.63 -			الإجمالي	

يتضح من الجدول (5) حصول المجال الإداري على وزن نسبي 64.37 %، أي بدرجة متوسطة، وقد يعزو الباحثون ذلك إلى :

1. الحاجة الملحة إلى الاطلاع على المفاهيم الإدارية الحديثة والمعاصرة التي تتماشى مع التطورات والتقنيات الحديثة.
  2. قلة الاستراتيجيات الداعمة للشراكة مع مؤسسات المجتمع المختلفة والتي تساهم في تطوير الأداء الإداري والارتقاء به.
  3. تعد كلية التربية من أكبر الكليات في الجامعة من حيث عدد الطلبة في حين يلاحظ قصور الهيكل التنظيمي الإداري عن تلبية متطلبات الأداء الإداري فيها، حيث تفتقر كلية التربية إلى أقسام إدارية داعمة للعمل الأكاديمي والبحثي، حيث يبلغ عدد الموظفين في الوظائف الإدارية (11) موظفا فقط، كما لا توجد وحدات إدارية مستقلة مثل (شؤون الطلبة، والشؤون المالية، وشؤون البحث العلمي ... الخ)، مما يقلل مستوى فاعلية الأداء الإداري.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو جويفل (2018) التي حصل مستوى الأداء الإداري لكليات التربية على (66.4%) بدرجة متوسطة، ودراسة نعيم (2012) حصول مستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم على وزن نسبي (67.4%) بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة الزامل (2018) بحصول الأداء الإداري على نسبة (74.7%) بدرجة كبيرة.

رابعاً: المجال المالي:

جدول (6): الأداء الحالي والوزن النسبي للمجال المالي

الوزن النسبي	الضجوة	الأداء الواقعي	الأداء المستهدف	المجال الفرعي	المجال الرئيسي
89.71	10.29 -	89.71	100	تأمين مستقبل مالي للجامعة إجمالي	المجال المالي

يتبين من الجدول (5) حصول المجال المالي على درجة موافقة 89.71% وهي درجة كبيرة جداً، إلا أنه عند احتساب الكفاءة المالية وفقاً لقانون الكفاءة المالية، نسبة المدخلات (الإيرادات) / نسبة المخرجات (المصروفات) خلال العامين 2017-2018 يتضح أن الإيرادات لم تحقق نسبة الصفر ربح المفترض في أي مؤسسة، بل جاءت بأقل منه بنسبة عجز وصلت إلى (10.29)، وهذا يعبر عن ضعف في الحالة المرغوبة مما يستنتج منه ضعف الأداء والكفاءة المالية. وقد يعزى ذلك إلى: العجز المالي الذي تعاني منه الجامعات الفلسطينية، وقلة الدعم الخارجي الذي تتلقاه الجامعات، مما انعكس على الأداء الجامعي ككل، كما أن الظروف الصعبة التي تعيشها الجامعات الفلسطينية في ظل الاحتلال والدوان والحصار المفروض على قطاع غزة أضعف القدرة الاقتصادية للجامعات، وهذا أدى إلى التزام الكلية بالموازنة المحددة لها مع قلة وجود موارد مالية استثمارية دائمة للكلية تساعد في النهوض بها، واعتمادها في الغالب على رسوم طلابها وبعض الدعم من الجهات المانحة، بالإضافة إلى عدم وجود استثمارات وعوائد مادية ذاتية للجامعات والارتقاء المستمر في التكاليف التشغيلية والتعليمية.

ثانياً: الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي ينص على: ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير أداء كليات التربية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة؟

لصياغة الاستراتيجية قام الباحثون باستخدام أسلوب دلفي<sup>15</sup> الذي تقوم فكرته على التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب، استناداً إلى آراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في الموضوع محل البحث والقدرة على الاستبصار، ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريق غير مباشر ومن خلال عدد من الجولات<sup>16</sup> (داوود، 2012، 343). ولتحقيق ذلك استند الباحثون إلى نتائج تحليل خطة كلية التربية للعامين 2017-2018 في المجالات (الإداري، الأكاديمي، المالي) للتعرف إلى واقع أداء كلية التربية، إضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة وتجارب كليات عربية قامت بتطبيق نظام التكلفة المستقلة، مثل كلية التربية بجامعة بغداد ودمشق، ومن ثم صياغة الإطار الاستراتيجي؛ الرؤية: التي ترسم الصورة

المستقبلية لكلية التربية في الجامعة الإسلامية في ضوء وحدة التكلفة المستقلة، والرسالة: تضمنت المحاور الاستراتيجية الرئيسية التي ستبنى عليها الاستراتيجية وتمثل إطاراً منظماً لصياغة الغايات والأهداف المنشودة التي تم العمل عليها من خلال تحديد التدخلات التي تساعدنا في الانتقال من تحليل الواقع الحالي إلى تحديد الهدف المستقبلي والرؤية الشمولية لبناء هذه الاستراتيجية.

أولاً: تحديات تطبيق الاستراتيجية

من التحديات المتوقعة عند تطبيق الاستراتيجية:

1. ضعف قناعة الإدارة العليا بهذا النظام.
2. الافتقار إلى كوادر بشرية مؤهلة ومدربة للتعامل مع نظام التكلفة، والتطورات العلمية والإدارية.
3. نقص المعرفة والخبرة اللازمة عن نظام التكلفة المستقلة لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين.
4. الافتقار إلى مبنى مستقل بكلية التربية عن باقي كليات الجامعة للاستقلال بنظامها الإداري والمالي، في ظل محدودية المباني التي تمتلكها الجامعة والتي تشترك غالبية الكليات فيها.
5. وجود ثقافة تنظيمية لدى بعض الأفراد لا تؤمن بالتغيير المستمر، ولا تدعم عملية التطوير وفق النظم المحاسبية الحديثة، والأنظمة الإدارية العالمية، كما أن وجود الثقافة التنظيمية الداعمة لكل ما هو جديد تضمن الاندماج ببيئة العمل، وحشد الطاقات والجهود لاستثمار كافة الموارد المتاحة بطريقة مثلى.

ومن أجل التغلب على هذه التحديات قام الباحثون بوضع مجموعة من المرتكزات التي تضمن التغلب عليها.

ثانياً: سياسات ومرتكزات الاستراتيجية:

تستند الاستراتيجية إلى المرتكزات التالية:

1. تبني الإدارة العليا لكلية التربية لنظام التكلفة المستقلة ودعمها؛ وذلك لأهميته في الحفاظ على الأداء المؤسسي المتميز.
2. وضوح أهداف النظام لكافة المستويات في الكلية ليسهل التعامل معه وتطبيقه.
3. تكاملية الأداء، إذ يتطلب أن تتكامل جهود العاملين داخل الكلية وخارجها لإنجاح التوجهات الجديدة وترجمتها لخطط تنفيذية.
4. مرونة الهيكل الإداري واستيعابه لكافة التغييرات المطلوبة وإعادة هندسة العمليات والأنظمة بما يخدم التوجهات الاستراتيجية.
5. التطوير المهني للعاملين في الكلية لإعادة تأهيلهم للتعامل وفق النظام الجديد.
6. منح الصلاحيات اللازمة لإدارة الكلية في اتخاذ القرارات المطلوبة أو التواصل الخارجي.
7. التقويم المستمر وتصحيح الانحراف في الأداء.
8. تنويع مصادر التمويل والعائدات للكلية حتى يسهل القيام بالأنشطة المختلفة.

ثالثاً: الإطار الاستراتيجي المقترح:

يتناول الإطار الاستراتيجي للاستراتيجية المقترحة بعنوان "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة"، الرؤية، والرسالة، والغايات الاستراتيجية، والمؤشرات، وفيما يلي بيان ذلك:

الرؤية:

كلية فاعلة مستقلة تنتمي لجامعة رائدة في التعليم العالي تسهم في بناء منظومة تعليم متكاملة.



#### ◀ الرسالة :

تسعى كلية التربية إلى تحقيق الريادة العلمية والاستقلالية الإدارية والمالية من خلال النهوض بالأداء وفقاً لمعايير الاستدامة والإنتاجية.

#### ◀ الغايات والاستراتيجيات :

1. الغاية الأولى: تطوير القدرات المؤسسية بما يحقق الاستدامة والإنتاجية.

• الهدف الأول: تطوير أنظمة الكلية وهيكلها التنظيمية :

#### ◀ الاستراتيجيات :

أ. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للكلية بما يتوافق مع النظام الجديد.  
المؤشرات: مرونة الهيكل التنظيمي، واستيعابه للمتغيرات المطلوبة كافة، ودعم الهيكل الجديد لمتطلبات نجاح النظام الجديد.

ب. موازنة الأنظمة واللوائح بما يتناسب مع التطوير الإداري.  
المؤشرات: وجود نظام ينسجم مع أنظمة الجامعة ويدعم النظام الجديد، ووجود لوائح تنظيمية لتنظيم العمل، ودعم اللوائح لمتطلبات التطوير الإداري.

ج. تطوير آليات اختيار القيادات الإدارية والأكاديمية.  
المؤشرات: وجود آليات واضحة تعتمد على متطلبات الجودة في اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، تتضمن هذه الآليات معايير قابلة للقياس.

د. إقرار وصف وظيفي واضح ومعلن يخدم الهيكل الجديد.  
المؤشرات: وجود وصف وظيفي معتمد ينسجم مع الهيكل الجديد، وشمولية الوصف الوظيفي لكافة المهام المطلوبة.

• الهدف الثاني: دعم الشراكة الفاعلة مع مؤسسات المجتمع المدني:

#### ◀ الاستراتيجيات :

أ. تعزيز التشبيك والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني.  
المؤشرات: وجود اتفاقيات تعاون بين الكلية ومؤسسات المجتمع، ونوعية الاتفاقيات وتنوعها، وحجم الفائدة المحققة من الاتفاقيات.

ب. تفعيل مراكز الكلية التي تخدم المجتمع.  
المؤشرات: وجود خطة تشغيلية لكل مركز، ووجود خدمات متنوعة يحتاجها المجتمع المحلي، وجودة الخدمات المقدمة وتنوعها، ورضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

ج. تعزيز ثقافة المشاركة المجتمعية وتفعيل ممارساتها العملية.  
المؤشرات: وجود نظام يدعم مجالات المشاركة المجتمعية ويعزز مساراتها ضمن نماذج منهجية موحدة ( العمل التطوعي، التعليم الخدمي، البحوث المشتركة )، وتضمن نظام الترقيات على المشاركة المجتمعية، ونوعية المشاركة في الأنشطة المجتمعية.

• الهدف الثالث: تحسين البيئة التعليمية وتطوير الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين:

#### ◀ الاستراتيجيات :

أ. تطوير مرافق الكلية المخصصة لخدمة الطلبة.  
المؤشرات: وجود مرافق متنوعة تخدم الطلبة وتلبي احتياجاتهم، وتوفر مساحات خضراء كافية للاستراحة، ووجود مختبرات مفتوحة في الأوقات المناسبة التي تلائم جميع الطلبة.

ب. تطوير الخدمات الإلكترونية الداعمة للجوانب الأكاديمية والإدارية، والترفيهية.  
المؤشرات: وجود خدمات إنترنت متاحة للجميع، وتوافر منظومة أمن وسلامة وحماية للخدمات الإلكترونية، ووجود خدمات متنوعة تراعي متطلبات الجودة، ووجود جهاز إداري وفني مسؤول عن إدارة الخدمات التكنولوجية.  
ج. توسيع نوعية الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.  
المؤشرات: وجود خدمات متنوعة يحتاجها الطلبة والعاملون، والقدرة الاستيعابية للبيئة والمراكز التعليمية، وجودة الخدمات المقدمة وتنوعها.

• الهدف الرابع: تطوير كفاءات الموظفين.

◀ الاستراتيجيات: تعزيز مهارات الموظفين الإدارية والإلكترونية.

المؤشرات: وجود نظام وأهداف واضحة لضمان جودة الأداء، وجود برنامج مختص بتنمية مهاراتهم، وعدد المستفيدين.

2. الغاية الثانية: الارتقاء بالتعليم النوعي لضمان التميز والمنافسة.

• الهدف الأول: الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وضمان التميز والمنافسة لطلبة الكلية وخريجها.  
◀ الاستراتيجيات:

أ. افتتاح برامج جديدة:

المؤشرات: وجود برامج أكاديمية مشتركة عالميا، ونوعية البرامج وتنوعها لتشمل تخصصات جديدة، وعدد البرامج الجديدة التي تم افتتاحها.

ب. تطوير البرامج الأكاديمية ونوعية مخرجاتها:

المؤشرات: وجود إجراءات وآليات واضحة ومحددة لتحديث البرامج الأكاديمية وتطويرها، وعدد البرامج المحدثة لا يقل عن خمسة برامج، ومخرجات مناسبة لنوع الدرجة، ووجود مخرجات تعلم واضحة وموثقة لكل برنامج.

ج. تفعيل متابعة شؤون الخريجين وآليات التواصل معهم:

المؤشرات: وجود دائرة مختصة بمتابعة شؤون الخريجين، وتوافر آليات للتواصل مع الخريجين، وتوافر دليل أنشطة خاص بالوحدة، ووجود أنشطة محددة ومعلنة للخريجين، ورضا الخريجين عن الدائرة.

د. الاهتمام بالممارسات التسويقية للأبحاث التطبيقية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

المؤشرات: عدد المشاركات البحثية المقدمة من أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، ونوعية المشاركة (بحث محكم- ورقة عمل)، ونوعية الخدمات الاستشارية البحثية وجودتها.

• الهدف الثاني: دعم البحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة.

◀ الاستراتيجيات:

أ. زيادة حجم الشراكات البحثية والتنوع على المستوى المحلي والدولي بحيث يحقق عائدا ماليا للكلية:

المؤشرات: وجود اتفاقيات تعاون وشراكة بين مؤسسات المجتمع المحلي والدولي، وتوافر مستودع بحوث مرتبط بقواعد بيانات عالمية، ونوعية الشراكات البحثية، وعدد الاتفاقيات، وحجم العائد المالي المحقق من هذه الاتفاقيات.

ب. تعزيز فاعلية المراكز البحثية في حل المشكلات المجتمعية، وتحقيق عائد مالي يدعم الموازنة:

المؤشرات: حجم العائد المالي الداعم لموازنة الكلية، وعدد الاستشارات البحثية المقدمة للمستفيدين، والقدرة الاستيعابية للمراكز البحثية، وتنوع وجودة الخدمات المقدمة.

• الهدف الثالث: تطوير مراكز الكلية (التدريب الميداني، علم النفس، التميز):

◀ الاستراتيجيات:

- أ. توسيع الخدمات المقدمة وزيادة تنوعها:  
المؤشرات: وجود خدمات متنوعة يحتاجها الطلبة، ونوعية الخدمات المقدمة بما يتناسب مع متطلبات الجودة.
- ب. التشبيك مع المراكز المجتمعية والمناظرة محليا ودوليا:  
المؤشرات: وجود اتفاقيات تعاون بين المراكز المجتمعية تنسجم مع الهيكل الجديد، وعدد الاتفاقيات وتنوعها.
- ج. العناية بالخطة التسويقية للخدمات المقدمة من المراكز:  
المؤشرات: وجود خطة واضحة ومعلنة لكل مركز تعتمد على متطلبات الجودة، وعدد الوسائل الترويجية المستخدمة ونوعيتها.

3. الغاية الثالثة: تأمين مستقبل مالي للكلية:

• الهدف: رفع كفاءة العمليات المالية لزيادة حجم العائد المالي:

◀ الاستراتيجيات:

- أ. زيادة عدد طلبة الكلية:  
المؤشرات: إحصائيات عدد الطلبة مقارنة بالأعوام السابقة، حجم العائد من زيادة العدد لا يقل عن 15% من الإيرادات.
- ب. زيادة عدد برامج الدراسات العليا ذات العائد الأكبر.  
المؤشرات: ازدياد عدد برامج الدراسات العليا المفتوحة بنسبة 30%، حجم العائد من هذه البرامج.
- ج. تنمية وتنوع إيرادات الكلية من مراكزها لضمان الاستقرار المالي.  
المؤشرات: نسبة إسهام الإيرادات في الموازنة، وجود مراكز خدماتية استثمارية تابعة للكلية.
- د. رفع رسوم البحث العلمي للمجلة الخاصة بالكلية.  
المؤشرات: زيادة الرسوم بنسبة 10%.
- هـ. إعداد مشاريع تمويلية في البحث العلمي.  
المؤشرات: حجم الإيرادات المحققة من هذه المشاريع، ووجود مشروع تمويلي لكل قسم سنويا.
- و. زيادة المنح المقدمة للطلبة:  
المؤشرات: تنوع مصادر المنح والقروض، حجم الدعم المقدم لصندوق الطالب، ووجود جهات محلية تتكفل بدفع جزء من الرسوم.
- ز. إقامة المشاريع التجارية والاستثمارية:  
المؤشرات: عدد المشاريع وتنوعها، وحجم العائد من تلك المشاريع.
- ح. استثمار المصادر التعليمية التابعة للكلية لزيادة حجم الإيرادات:  
المؤشرات: عدد المصادر التعليمية التي تنتجها الكلية، وجودة المصادر التعليمية، وعدد المستفيدين منها، وحجم الإيرادات المحققة من المصادر.

## النتائج:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها:

1. واقع أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة بوزن نسبي 74.1%.
  - حصل المجال الأكاديمي على نسبة 68.3% بدرجة كبيرة.
  - حصل المجال الإداري على نسبة 64.37% بدرجة متوسطة.
  - حصل المجال المالي على نسبة 89.71% وهي نسبة كبيرة جدا.
2. تقديم مقترح لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة.

## التوصيات:

بناء على النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. تعزيز أداء كلية التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة المستقلة يتمثل في:
  - المجال الأكاديمي من خلال:
    - تعزيز البحث العلمي القائم على المشاريع وحل المشكلات، والبحث العلمي المنتج.
    - تعزيز التبادل الأكاديمي للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية بين الجامعات الدولية.
    - تعزيز برامج التوأمة المتناظرة مع الكليات المحلية والجامعات العالمية.
  - المجال الإداري من خلال:
    - إعادة هيكلة النظم بما يدعم نجاح الاستراتيجية الجديدة.
    - التشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من خلال (تقديم أبحاث تطبيقية، واستشارات بحثية، اقتراح أفكار إبداعية) والحرص على علاقة متينة.
  - المجال المالي من خلال:
    - العمل على إيجاد مصادر دخل جديدة تدعم الموازنة العامة للكلية، وتحقيق الاستقرار المالي بما في ذلك الشراكات البرامجية وتبادل الأكاديميين وغيرها.
2. تبني الاستراتيجية المقدمة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاحها، والإفادة من تجارب الجامعات العربية والدولية التي طبقت هذا المدخل.

## المراجع:

- أبو جويغل، ريم (2018). درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو حسنة، أحمد (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبودقة، سناء (2017). تقييم الأداء الأكاديمي للأستاذ الجامعي: المفهوم والمجالات. يوم دراسي مقدم لكلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو وردة، سعيد (2015). *تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على مصنع عصير غزوة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، إحسان (2001). *منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل* (ط1)، فلسطين: دار المقداد للطباعة.
- الحداد، شعبان (2015). *مستوى إسهام القيادة الجامعية في تطوير الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أساتذة جامعة الأزهر بغزة*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي الدولي حول تطوير الأداء الأكاديمي لكليات التربية رؤية استشرافية، 24-25 نوفمبر، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- الحكيم، ليث، زوين، عمان، والخفاجي، حاكم (2009). *دور أدوات التعليم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز*. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11 (2)، 94 - 119.
- حلس، سالم (2007). *نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات*. *مجلة الجامعة الإسلامية*، 5 (1)، 211 - 238.
- خويلدات، إيمان (2014). *أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية* (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- داوود، عبدالعزيز (2012). *إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم*. عمان، الأردن: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- درغام، ماهر (2007). *مدى توافق المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق نظام تكاليف الأنشطة في الشركات الصناعية في قطاع غزة*. *مجلة الجامعة الإسلامية*، 15 (2)، 72 - 679.
- الزامل، مها (2018). *واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية 2030*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26 (4)، 223 - 247.
- الزكي، أحمد، وافية، فاروق (2004). *معجم مصطلحات التربية*، الإسكندرية: دار الوفاء: الإسكندرية.
- صوص، ديمة، الجوارنة، المعتصم بالله، والعطيات، خالد (2015). *درجة ممارسة الأدوار الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحسين بن طلال*. *مجلة الجامعة الأردنية للعلوم التربوية*، 42 (3)، 1023 - 1026.
- العابدي، جميلة (2015). *دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي* (رسالة ماجستير)، جامعة الجيلالي بونعامة، الجزائر.
- عامر، طارق (2008). *أساليب الدراسات المستقبلية*، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عدس، صلاح (2007). *إطار مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الجامعات الفلسطينية* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العساف، صالح محمد (1989). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عساف، محمود (2017). *التميز في التعليم العالي مداخل إصلاحية*، فلسطين: مكتبة سمير منصور للنشر.
- كلية التربية بالجامعة الإسلامية (2018). *كليات الجامعة وتطورها*. استرجع بتاريخ 18 / 11 / 2018 من موقع الجامعة: <http://www2.iugaza.edu.ps/30/academic.aspx>
- الدهون، محمود (2014). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي*، دراسة تطبيقية وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- المسحال، أمير (2005). *تصور مقترح لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الصناعية الفلسطينية* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المصري، مروان (2007). *تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- نعيم، محمد (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الهسي، جمال (2012). واقع إعداد المعلم في كليات التربية بجامعة قطاع غزة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- Bieker, T. (2003). *Sustainability management with the Balanced Scorecard*. International summer academy on technology studies-corporate sustainability (pp. 1-17), 13-19 July, Deutschlandsberg, Austria.
- Ozen, G., Yaman, M., & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2), 6-23.
- Sarwar, S., Aslam, H. D., & Rasheed, M. I. (2012). Hindering factors of beginning teachers' high performance in higher education Pakistan: Case study of IUB. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 27-38.
- Shakeel, S., Danyal, H., Imran, M. (2012). Hindering Factors of Beginning Teachers' High Performance in Higher Education Pakistan: Case Study of IUB. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 27-38.
- Shehzad, U., Fareed, Z., Zulfiqar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The Impact of Intellectual Capital on the Performance of Universities. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 273-280.
- Shibru, S., Bibiso, M., & Ousman, K. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education and Practice*, 8(7), 60-66.

Copyright of Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education is the property of University of Science & Technology and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.