



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء

**Applications of Sustainable Quality in Palestinian
Universities and its Relationship To Performance**

إعداد

لطيفة المحتسب

إشراف

د.يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2016 م

إجازة الرسالة

تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء

إعداد الباحثة:


لطيفة المحتسب

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 30-6-2016 م من أعضاء لجنة

المناقشة:

1- د. يوسف أبو فارة (مشرفاً ورئيساً) :.....


2- د. محمد الجعبري (ممتحناً داخلياً) :.....


3- د. محمد عوض (ممتحناً خارجياً) :.....


1437هـ / 2016م

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ
عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

(سورة النساء: 113)

صدق الله العظيم

(لَا يَزَالُ الْمَرْءُ عَالِمًا مَا طَلَبَ الْعِلْمَ، فَإِذَا ظَنَّ
أَنَّهُ قَدْ عَلِمَ، فَقَدْ جَهِلَ).

ابْنُ الْمُبَارَكِ

مسرد المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|---|--------------------------------|
| 1 | إجازة الرسالة |
| 2 | آية قرآنية |
| 3 | حكمة |
| 4 | مسرد المحتويات |
| 8..... | فهرس الجداول |
| 10..... | فهرس الأشكال |
| 10..... | فهرس الملاحق |
| 11..... | الملخص باللغة العربية |
| 13..... | الملخص باللغة الانجليزية |
| الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) | |
| 16..... | 1-1 مقدمة..... |
| 19..... | 2-1 مشكلة الدراسة..... |
| 25..... | 3-1 أسئلة الدراسة..... |
| 26..... | 4-1 نموذج الدراسة..... |
| 28..... | 5-1 أهداف الدراسة..... |
| 28..... | 6-1 أهمية الدراسة..... |

7-1 حدود ومحددات الدراسة.....29

8-1 التعريفات الإجرائية.....30

الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)

1-2 المبحث الول: الإطار النظري.....33

1-1-2 مفهوم الجودة.....33

2-1-2 الجودة في الإسلام.....34

3-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....37

4-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....40

5-1-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....42

6-1-2 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....43

7-1-2 مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....44

8-1-2 أبعاد الجودة في التعليم.....48

9-1-2 محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم.....50

10-1-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....51

11-1-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي.....53

12-1-2 الإستدامة.....55

13-1-2 الجودة المستدامة.....59

| | |
|--------------------------------------|--|
| 75..... | 14-1-2 الأداء |
| 82..... | 15-1-2 التعليم العالي في فلسطين |
| 85..... | 16-1-2 ملخص عام لإحصاءات منظمات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي 2015/2014 |
| 87..... | 2-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 87..... | 1-2-2 الدراسات الأجنبية |
| 99..... | 3-2-2 الدراسات المحلية |
| 106..... | 3-2-2 تعقيب على الدراسات السابقة |
| 108..... | 4-2-2 ما يميز الدراسة الحالية |
| الفصل الثالث (منهجية الدراسة) | |
| 110..... | 1-3 منهج الدراسة |
| 110..... | 2-3 جمع البيانات والمعلومات |
| 111..... | 3-3 مجتمع الدراسة |
| 112..... | 4-3 عينة الدراسة |
| 116..... | 5-3 أداة الدراسة |
| 121..... | 6-3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة |
| 122..... | 7-3 عملية معالجة وتحليل البيانات |
| 124..... | الفصل الرابع (تحليل وعرض النتائج) |

الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)

| | |
|----------|-----------------------------|
| 165..... | 1-5 المقدمة..... |
| 165..... | 2-5 ملخص النتائج..... |
| 167..... | 3-5 مناقشة النتائج..... |
| 185..... | 4-5 التوصيات..... |
| 188..... | قائمة المراجع والمصادر..... |
| 188..... | المراجع العربية..... |
| 200..... | المراجع الأجنبية..... |
| 204..... | المواقع الالكترونية..... |
| 205..... | الملاحق..... |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع | الجدول |
|------------|--|--------|
| 81 | مؤشرات الأداء لمنظمات التعليم العالي | (1-2) |
| 111 | توزيع أفراد الدراسة في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية | (1-3) |
| 113 | حجم العينة لكل طبقة | (2-3) |
| 114 | خصائص العينة الديموغرافية | (3-3) |
| 117 | توزيع الفقرات على محاور الإستبانة الستة | (4-3) |
| 119 | مصنوفة قيم معاملات الإستخراج | (5-3) |
| 120 | معاملات الثبات | (6-3) |
| 123 | مفتاح التصحيح الخماسي | (7-3) |
| 125 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود القيادة الجامعية | (1-4) |
| 128 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود الإستراتيجية والسياسات | (2-4) |
| 131 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود الأفراد | (3-4) |
| 133 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود البنية التحتية | (4-4) |

| | | |
|-----|---|--------|
| 135 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود العملية التعليمية | (5-4) |
| 138 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود عمليات البحوث | (6-4) |
| 140 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود العملية الإدارية | (7-4) |
| 142 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج الطلبة | (8-4) |
| 144 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج العاملين | (9-4) |
| 146 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج رضا المجتمع | (10-4) |
| 148 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج الجامعة | (11-4) |
| 150 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية | (12-4) |
| 153 | الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الأداء | (13-4) |
| 155 | نتائج معاملات الإنحدار الخطي البسيط | (14-4) |
| 157 | نتائج معاملات الإنحدار الخطي المتعدد والمجسر | (15-4) |
| 161 | النسب المئوية لدرجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية | (16-4) |

فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 27 | نموذج الدراسة حسب نموذج التميز الأوروبي | (1-1) |
| 61 | الجودة كميزة تنافسية مستدامة | (1-2) |
| 64 | الجودة كفلسفة إدارية على المدى الطويل | (2-2) |
| 73 | نموذج التميز الأوروبي | (3-2) |

فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | الموضوع | رقم الملحق |
|------------|----------------------------------|------------|
| 205 | الإستبانة | (1) |
| 212 | أسماء المحكمين | (2) |
| 213 | كتاب تسهيل مهمة من جامعة الخليل | (3) |
| 214 | كتاب تسهيل مهمة من جامعة بيت لحم | (4) |

ملخص الدراسة باللغة العربية

تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق مبادئ وممارسات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية، و قياس تأثير هذه المبادئ والممارسات في أداء الجامعات الفلسطينية وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة اشتملت متغيراتها بعد مراجعة متعمقة للأدبيات والدراسات السابقة وبالاعتماد على المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي، وتم توزيع 154 استبانة على عينة عشوائية طبقية غير تناسبية من الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية، حيث تم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة في مجالات القيادة، والاستراتيجية والسياسات، والأفراد (العاملون في الجامعة)، والبنية التحتية للجامعة، والعمليات وتشمل (العملية التعليمية، عملية البحوث، العملية الإدارية)، حيث تبين أن التطبيقات المتعلقة بالقيادة الجامعية هي الأكثر ممارسة في الجامعات الفلسطينية، وأن التطبيقات المتعلقة بعملية البحوث هي الأقل ممارسة في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة ومنفصلة في أداء الجامعات الفلسطينية، كما بينت الدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيق مبادئ وممارسات الجودة المستدامة في كل جامعة من الجامعات الفلسطينية.

أخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز المبادئ والممارسات التي تؤدي إلى استدامة الجودة في الجامعات الفلسطينية وكانت من أهم التوصيات الاهتمام بتطبيق نماذج التميز العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي ونموذج مالكوم بالديريج لأن هذه النماذج

تساعد الجامعات على استدامة الجودة على المدى الطويل، كما وتساعد على تقليل التباين في مستوى الجودة، وتعميق وزيادة الوعي بمفهوم التميز في الجامعات الفلسطينية وربط مفهوم التميز بمفهوم الجودة المستدامة من خلال ورشات العمل والمؤتمرات الدورية والاطلاع على تجارب الجامعات العالمية، وضع دليل موحد للجامعات حول " أفضل الممارسات " في تأدية المهام، استحداث جائزة وطنية سنوية للتميز خاصة بمؤسسات التعليم العالي، ومنح جوائز مادية ومعنوية ضمن مراسيم علنية، ضرورة وضع استراتيجية وطنية من قبل وزارة التعليم العالي لدعم البحث العلمي وتطويره، وإجراء مقارنة مرجعية مع إنجازات جامعات عالمية حاصلة على جوائز التميز.

Abstract

Sustainable Quality Applications at the Palestinian Universities and its Relationship with Performance

The main purpose of this study is to measure the extent of the application of the principles and practices of sustainable quality at the Palestinian Universities, and to measure the effect of these principles and practices on performance results of the Palestinian Universities. In fact the variables adopted in the study were developed according to criteria adopted in the European Excellence model (EFQM).

To achieve the study purpose, a questionnaire was prepared after profound review of the available literature, 154 questionnaires were distributed to a disproportionate stratified random sample of academics administrators at traditional public Palestinian universities in the West Bank, SPSS used to analyze the questionnaires.

The current study found that the degree of sustainable quality applications at the Palestinian universities was high in the areas of leadership, strategy and policies, individuals (workers at the university), infrastructure, and processes include: (the educational process, the research process, the administrative process), The study showed that the leadership is the most implemented dimension, and the lowest dimension was the process of research, The results showed that there is a significant effects of sustainable quality applications combined and separate on the performance of the Palestinian universities. The study showed the strengths and weaknesses in the application of the principles and practices of sustainable quality at Palestinian Universities.

Finally, the study introduced a set of recommendations that may reinforce the application of the principles and practices that lead to sustainable quality at the Palestinian universities, the study recommends to increase the universities administrations interest of uses the global excellence models such as the European Excellence Model and the model Malcolm Baldrige because these models will help universities to sustain quality in the long term, and help them to reduce the variation in the level of quality, and increase the awareness of the concept of excellence at the Palestinian Universities, and to link the concept of excellence to the concept of sustainable quality through workshops, and conferences. Preparing a guide of "best practices" in work. Developing of an annual national prize of excellence for the institutions of higher education. The Ministry of Higher Education must develop a national strategy to support scientific research and development. Universities must use benchmarking with other domestic, regional and international universities especially with an excellence Awards universities.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أسئلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود ومحددات الدراسة

❖ التعريفات الإجرائية

1-1 مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة المعلوماتية، حيث أن تطبيق هذا النمط من الإدارة يمثل أحد الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي في المنظمة بما يمكنها من التنافس والتحدي لإثبات وجودها (الزين ومراد، 2010)، كما وتعتبر أحد الوسائل التي تستعملها المنظمة لاستثمار الموارد المتاحة لديها سواء كانت مادية أو بشرية لتعزيز وتعظيم مركزها التنافسي، وهي عامل من عوامل نجاح المنظمات وتفوقها (بتيت وأوكيل، 2010).

إن إدارة الجودة الشاملة منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، مما جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة التي ظهرت لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها (شبع، 2011).

ويشير مفهوم الجودة إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المنظمات لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المخرجات، بل أيضاً جودة العمليات (بيلاوي، 2006)، حيث انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة على يد مالكوم بالدريدج الذي شغل منصب وزير التجارة، وأصبح تطبيق الجودة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن عام 1993 عن جائزة مالكوم بالدريدج في الجودة التي امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة (بيلاوي وآخرون، 2006).

وتستخدم مؤشرات الجودة مثل معايير الجودة وجوائز الجودة وأنظمة الاعتماد وأنظمة التقييم لتحقيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم الجامعي، ويمكن أن تساعد هذه المؤشرات صناع السياسة التعليمية في تقييم الطالب وتقييم أداء المنظمة التعليمية ومراقبة عمل أنظمة التعليم والتخطيط والإدارة الفعالة للموارد والخدمات التربوية بشكل مباشر وغير مباشر (يوسفى، 2015).

إن استمرار أي منظمة تعليم عالي في القيام بمهامها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع يتوقف على ثقة المجتمع فيها ودعمه لها، لذلك فإن رضا المجتمع يتطلب منها أن تتوجه نحو الجودة وأن تعمل باستمرار على تجاوز وضعها الحالي إلى وضع أفضل، وينبغي أن يكون لدى الطلاب وأصحاب العمل وأولياء الامور وأفراد المجتمع الثقة التامة بأن ما تعلمه الطلاب والأبحاث التي أجريت والخدمات التي قدمت مساوية في مستواها للممارسات العالمية الجيدة (مصطفى، 2016).

ويرى (عاقلي وبايشي، 2011؛ عاقلي، 2016) أن إسهام التعليم الجامعي في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية يعد شرطاً من شروط التنمية الإنسانية وعاملاً فاعلاً في تطوير القدرات الذاتية بالإضافة إلى كونه المصدر الرئيسي للرفاهية الاجتماعية التي ينشدها الإنسان، كما ويرى بعض الباحثين أن عدم النهوض بمخرجات التعليم لتكون ذات اسهامات فعالة في تنمية المجتمع يترتب عليه ظهور البطالة في صفوف المتعلمين، وانخفاض المستوى المعيشي لعدد كبير من الأسر، وعدم الارتباط بين تخصصات التعليم ومتطلبات سوق العمل (شبع، 2011).

وبالتالي يعتبر التعليم العالي أهم مرتكزات التنمية الشاملة، وذلك من خلال مساهمته في إعداد الكوادر الفنية والاكاديمية والمهنية لمؤسسات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي، وإعداد المتخصصين في المجالات

المختلفة وتطوير أساليب خدمة المجتمع والبيئة، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي عامة والنمو الاقتصادي خاصة، لذلك حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وكان من أهم أدوات تطويره تطبيق معايير الجودة (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2008؛ العزاوي، 2016).

أكدت العديد من المؤتمرات الدولية أن التحدي الرئيس لنظم التعليم في عصرنا الحاضر ليس فقط في تقديم التعليم لكل المواطنين فحسب، بل والتأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية (عبد المجيد وعبد المجيد، 2016)، وهذا لن يتحقق إلا مع وجود مؤسسات علمية وتعليمية تقوم بوظائفها وتحقق أهدافها على الوجه المطلوب حسب متطلبات وحاجات المجتمع الذي تعمل فيه من خلال تميز الأداء الذي يعتبر أكثر الموضوعات أهمية وحداثة في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد في أدائها (الملاح، 2005؛ آل مزروع، 2010). وقد ازداد مفهوم التميز أهمية مع ظهور جوائز عالمية لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز وظهور منظمات تعنى بالجودة والتميز إذ أنشأت العديد من البلدان جوائز الجودة الوطنية أو جوائز التميز لتكريم المنظمات التي تحقق التميز من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة. هذه البرامج وجوائز الجودة الوطنية تعزز الوعي بالجودة وتعترف بإنجازات الجودة في المنظمات وتوفر منصة لتبادل المبادرات الناجحة لإدارة الجودة (Pui-mun, 2002).

فالجامعات ذات الأداء المتميز هي التي تستند إلى أهداف ورؤية واضحة وتلتزم بالتطوير والتحسين المستمر، ولديها قيادة على مستوى رفيع من المهارات والقدرات، وتتوفر لديها سياسة أكاديمية إدارية ومالية سليمة، وقادرة على تلبية احتياجات المستفيدين (أبو مايلة، 2014).

إن جميع المبادئ التي تعرف بأنها مرتكزات التميز هي مقومات أساسية لفلسفة إدارة الجودة، حيث أنه لا يمكن تحقيق تميز بدون جودة، كما ولا يمكن تحقيق جودة مستدامة باستمرار بدون تميز، إذ اتجه الباحثون لدراسة طرق استدامة الجودة كميزة تنافسية على المدى الطويل في القطاعات المختلفة، وبالتالي فإن الخطوة التالية التي يجب أن تركز عليها المنظمات بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي كيف تستمر في تحقيق الجودة باستمرار ومع مرور الوقت (جميل وسفير، 2011).

إن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تعني التزاما طويل الأجل واستثمارات كبيرة في الموارد، وبالتالي فإن النتيجة الإيجابية طويلة الأجل من مثل هذا الاستثمار يجب أن تشكل الأهمية القصوى لأي منظمة، حيث أن واحدة من المعايير لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة هو استدامة هذه البرامج مع مرور الوقت لتصبح طريقة حياة وطريقة لإدارة المنظمة (Palmgerg & Garvare, 2008).

1-2 مشكلة الدراسة:

لقد كان نجاح وتقدم الدول إلى عهد قريب مرتبطا بأعداد المقبولين ومن ثم الخريجين في المؤسسات التعليمية، ولكن مع دخول العالم الألفية الثالثة تغير ذلك المفهوم وأصبح معيار النجاح مقرونا بنوعية الخريج إضافة إلى الموازنة بين التعليم وسوق العمل (مرجين، 2016)، وبالتالي فإن مستقبل التعليم العالي يتوقف إلى حد بعيد على دور الجامعة النوعي في اكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها ونشرها (عاقلي، 2016)، وهذا يفرض على الجامعات أن تتعامل مع معادلة ثلاثية الأطراف وهي جودة التعليم، والتقدم العلمي والتكنولوجي والزمن، وذلك على نحو يفرض عليها ضرورة وجود حالة من التغير والتطور والتحديث (الشرييني، 2016).

تسعى الجامعات اليوم إلى تحقيق الجودة في التعليم العالي والتي تعني الإرتقاء بالمستوى العلمي والأكاديمي والنوعية المتميزة لخريجي الجامعات من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة للعصر وللتقدم العلمي والابتكار، حيث أن جودة هذه المخرجات تعكس جودة العملية التعليمية والعمليات الأخرى في الجامعة (العزاوي، 2016؛ نمور، 2012).

لقد قامت معظم الدول العربية بإنشاء كيانات وطنية تهتم بموضوع الجودة والاعتماد في التعليم، حيث تقوم هذه الكيانات بوضع الآليات والإجراءات التي يتم من خلالها تأصيل الجودة وضمانها في العملية التعليمية، إضافة إلى وضع معايير تراعي الحد الأدنى من المعايير الدولية (مرجين، 2016).

من جانب آخر اتجه الباحثون في مختلف المجالات لدراسة كيف يمكن للمنظمات أن تحافظ على الجودة كميزة تنافسية مستدامة، حيث أن اكتساب ميزة تنافسية مستدامة هي ضرورة ملحة للمحافظة على النجاح في ظل التحولات والتغيرات في محيط الأعمال المعاصر، مما يعني التحسين المستمر والابتكار (بلوناس، 2010؛ رؤوف وحمدى، 2010).

ففي دراسة (Su & Linderman & Schroeder & Vandevan, 2014) تم تقديم تعريف مفاهيمي لإستدامة ميزة الجودة (الجودة المستدامة) والذي يشمل الحفاظ على مستوى عال من جودة الأداء ودرجة عالية من الثبات على المدى الطويل.

وفي دراسة (McDonald & Zairi & Idris, 2002) تم اقتراح نموذج لاستدامة إدارة الجودة الشاملة أطلقت عليه اسم TQM maturity and sustainable performance model ليساعد المنظمات على البقاء متماشية مع احتياجات أصحاب المصالح، حيث اعتمد هذا

النموذج على جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة وجائزة التميز الأوروبي في تحديد
الممكّنات (المقومات) لتحقيق الجودة الشاملة مما يؤدي إلى استدامة الجودة.

أما دراسة (Lee, 2002) قدمت نموذج لتطبيق واستدامة الجودة بصورة مهيكلة من خلال تطبيق
أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة التي يمارسها الفائزون بجوائز الجودة الوطنية.

وأشارت دراسة (Pui-Mum, 2002) أن معظم جوائز الجودة الوطنية تستخدم إطاراً من
المعايير التي تسعى لتقييم الجودة المتعلقة بأداء المنظمة، هذه المعايير تتطلب المنظمات إظهار
دليل على اتباعها منهج الابتكار، ونشره على نطاق واسع في المنظمة، واتباع فلسفة التحسين
المستمر، والاتجاه الإيجابي على المدى الطويل للنتائج التشغيلية ونتائج العملاء والنتائج المالية،
حيث أن هذه الشروط تضمن للمنظمات التحسين واستدامة الجودة في عملياتها ومنتجاتها
وخدماتها.

وفي دراسة أخرى أجراها (Murphy, 2005) تم دراسة وتحديد أفضل الممارسات القيادية على
أساس الكفاءة والفاعلية في استدامة تحسينات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة
المتحدة.

أما دراسة (Doulatbadi & Yusof, 2014) قامت بتحديد وتحليل العوامل المعنوية " soft
factors" التي تؤثر على استدامة تطبيقات إدارة الجودة في القطاعات المختلفة في شركات
حاصلة على جائزة دبي للجودة في قطاعات التصنيع والخدمات، ورتبتها حسب أهميتها، وهذه
العوامل تشمل: التزام الإدارة العليا، التقدير والمكافآت، الاتصال والتواصل، الثقافة التنظيمية
والمناخ التنظيمي، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، العمل الجماعي والتعاون، اندماج وتمكين
العاملين، التعليم والتدريب.

من جانب آخر يعد تقييم الأداء الجامعي أحد الضمانات لنجاح العمل، فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، وتحديد ما تملكه المنظمة الجامعية من موارد ومهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات (تبال وسريح والشايح، 2014).

وتعددت الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمات ففي

دراسة (Christos & Evangelos, 2010) حددت العلاقة بين عوامل إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة وكشفت الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل كل من الإدارة العليا، اندماج العاملين، التركيز على الزبون، إدارة العمليات، معلومات إدارة الجودة، وتطبيق أساليب وأدوات الجودة، تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة من منظور العمليات الداخلية، الزبائن، الحصة السوقية، والبيئة والمجتمع.

أما دراسة (جرار، 2013) أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات التميز بالأداء مجتمعة ومنفصلة و بين نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة ممثلة برضا العاملين والزبائن والمجتمع، وبتزايد الأرباح الصافية والمبيعات والحصة السوقية في شركات قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني.

في حين قدمت دراسة (Kafetzopoulos, Dimitrios & Psomas, Evangelos L &

Gotzamani, Katerina D, 2015)

أدلة إضافية لتأثير فعالية شهادة الجودة أيزو 9001 على ثلاثة أبعاد من أداء المنظمات وهي جودة المنتج والأداء التشغيلي وأداء الأعمال، وأسهمت هذه الدراسة في اختبار درجة فعالية شهادة

الأيزرو في التأثير على أداء المنظمات الحاصلة على هذه الشهادة، وتوصلت إلى وجود تأثير مباشر على جودة المنتجات وعلى الأداء التشغيلي. وباستخدام مقاييس مالية وتسويقية وجد أنه لا يوجد تأثير مباشر على أداء الأعمال business performance بل كان التأثير غير مباشر من خلال وسيط هو الأداء التشغيلي.

واستكشفت دراسة (Psomas & Jaca, 2016) تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء المتمثلة في: الأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا الزبائن وجودة المنتجات والخدمات في قطاع الخدمات الإسباني، وتوصلت إلى أن أكثر عوامل إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على أبعاد الإدارة هي تلك التي تخص الزبائن والعاملين والإدارة العليا.

أما دراسة (Badri & Selim & Al share & Grandone & Younis & Abdulla, 2006) فقد اختبرت العلاقة السببية لمعايير مالكوم بالدريدج للتعليم وعلاقتها بالأداء في منظمات التعليم العالي في دولة الإمارات العربية، وأكدت الدراسة أن هذه المعايير مرتبطة بشكل إيجابي مع أداء المنظمات، وقدمت دليلاً على صلاحية تطبيق نموذج مالكوم بالدريدج في المنظمات التعليمية.

وعلى الصعيد الفلسطيني وبالتحديد في قطاع التعليم العالي الفلسطيني فإنه مما لا شك فيه أن هذا القطاع قد شهد تطوراً كبيراً خلال السنوات الأخيرة، فقد شكل نمواً مطرداً من حيث الكم في زيادة عدد الطلبة الملتحقين بالجامعات وعدد الأساتذة وكذلك عدد الجامعات والكليات (مدوخ، 2005).

لقد تعددت الدراسات التي بحثت موضوع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية مثل دراسة (علاونة، 2004)، (الملاح، 2005)، (الطلاع، 2005)، (علاونة وغنيم، 2005)،

(العطار، 2006)، (أبو فارة، 2006)، (راضي، 2006)، (عابدين وخلاف، 2007)، (أبو عامر 2008)، (عساف والحلو، 2009)، (المزين وسكيك، 20012) حيث ركزت هذه الدراسات على بحث واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية و سبل تطويرها، والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها، وفي دراسات أخرى بحثت العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ونواحي مختلفة من الأداء ومنها دراسة (الحجار، 2004)، (غانم، 2008)، (الجعبري، 2009)، (المعمر، 2014) حيث أشارت نتائج هذه الدراسات بشكل عام إلى أن الجامعات الفلسطينية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أنها تركز على تطبيق بعض المبادئ وتهمل تطبيق مبادئ أخرى لا تقل أهمية عنها، كما وتوجد علاقة ايجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الجامعة.

ومن خلال اهتمام الباحثة بموضوع الجودة في التعليم والاهتمام بمتابعة ورش العمل والمؤتمرات العربية المتخصصة في مجال الجودة في التعليم العالي منها: المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي الذي يعقد سنويا منذ العام 2011 في إحدى الجامعات العربية، والمؤتمر السنوي للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم الذي يعقد سنويا منذ العام 2009، والمؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي الذي عقد عام 2009، والمؤتمر العربي الأول: جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد الذي عقد في الشارقة عام 2006، ومؤتمر الجودة والنوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقد عام 2004، والتي أشارت بمجملها إلى أهمية تطوير التعليم العالي، لاحظت الباحثة عدم وجود دراسات تبحث في موضوع استدامة الجودة والمحافضة عليها على المدى الطويل في قطاع التعليم العالي العربي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص، إذ أن مصطلح الجودة المستدامة وطرق تحقيقها أصبح من المواضيع التي نالت وما تزال اهتمام الباحثين في مختلف دول العالم، كما اهتم الباحثون بإجراء أبحاث ربطت بين

الجودة المستدامة وتحقيقها مع نماذج التميز العالمية وجوائز الجودة مثل جائزة نموذج التميز الأوروبي وجائزة مالكوم بالدريدج. إن الجامعات الفلسطينية لا تزال تواجه تحديات في المحافظة على مستوى الجودة الجيدة لديها مع مرور الوقت وخاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها، وبالتالي فإنها بحاجة إلى تحديد معايير مرجعية لتحقيق الجودة المستدامة في أداؤها، حيث أن تلك المعايير موجودة في نماذج التميز العالمية وجوائز الجودة ولكنها بحاجة إلى أن يتم تحديدها بما يتناسب مع طبيعة الجامعات والبيئة المحلية الفلسطينية، كما أن الجامعات الفلسطينية بحاجة للوقوف على مدى تحقق تلك المعايير في هذه الجامعات ومدى تأثيرها على الأداء وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في قياس مدى تطبيق المبادئ التي تحقق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية، والعلاقة بين تطبيقات الجودة المستدامة والأداء في الجامعات الفلسطينية.

3-1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة الآتية:

- السؤال الرئيسي الأول:

" ما مدى تطبيق المبادئ التي تحقق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وهي:

(القيادة، الإستراتيجية والسياسات، الموارد البشرية، البنية التحتية، العمليات) ؟ "

- السؤال الرئيسي الثاني:

"هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء الجامعات

الفلسطينية؟"

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الجامعية الناجحة على أداء الجامعات

الفلسطينية؟

2. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية والسياسات الملائمة في أداء الجامعات

الفلسطينية؟

3. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية المؤهلة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

4. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

5. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لعمليات الجامعة وتصميمها في أداء الجامعات

الفلسطينية؟

- السؤال الرئيسي الثالث:

"ما هو ترتيب الجامعات الفلسطينية حسب نتائج تطبيق مبادئ الجودة المستدامة؟"

1-4 نموذج الدراسة:

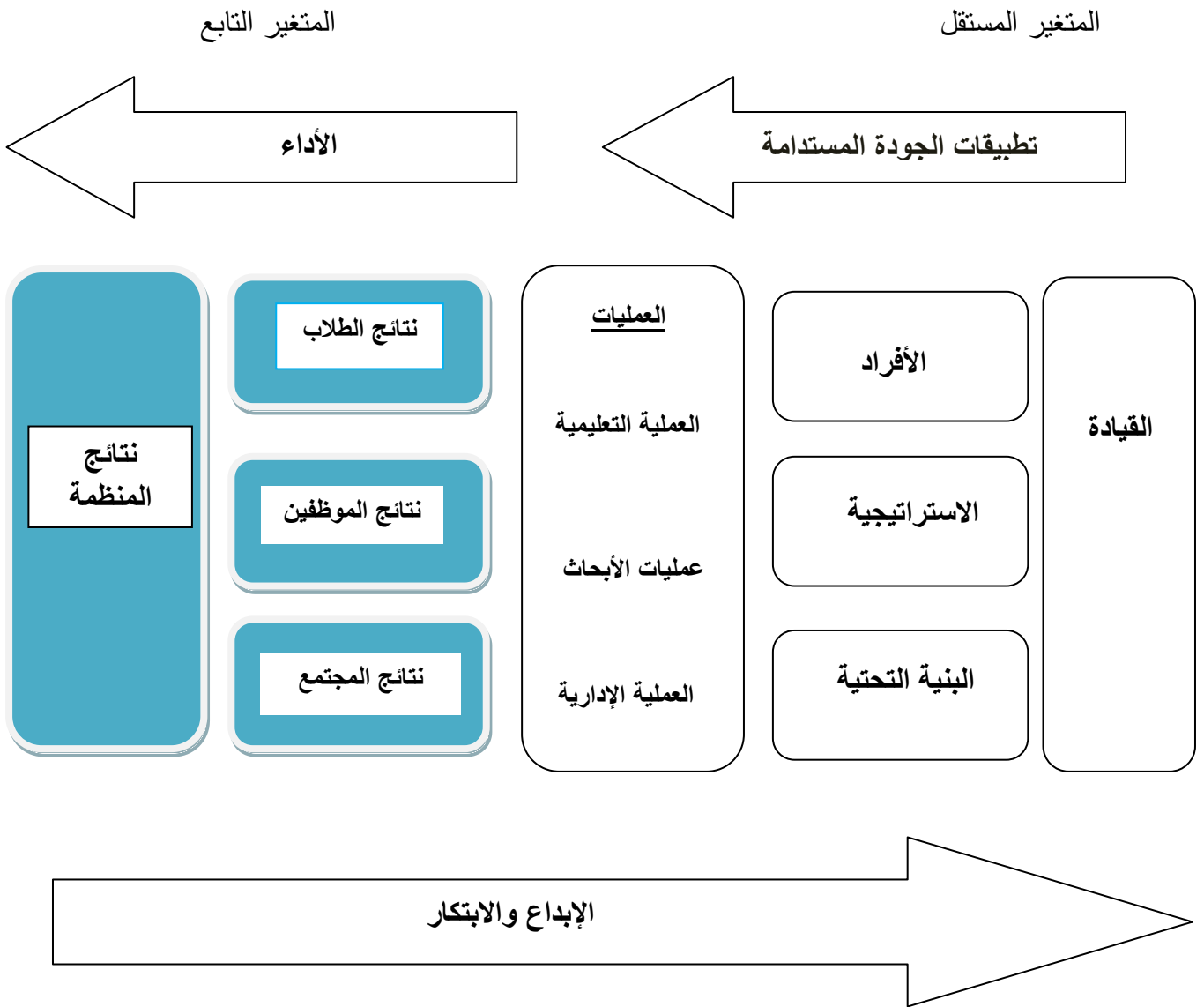
يوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة، حيث تم اعتماد نموذج التميز الأوروبي لدراسة العلاقة

بين متغيرات الدراسة، ويظهر من خلال النموذج المتغير المستقل وهو عبارة عن تطبيقات الجودة

المستدامة (القيادة، السياسة والاستراتيجيات، الأفراد (العاملون في الجامعة)، البنية التحتية،

العمليات)، أما المتغير التابع فهو الأداء الذي سيتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء في التعليم

العالي (نتائج الطلبة، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الجامعة).



الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة حسب نموذج التميز الأوروبي

المتغير المستقل: تطبيقات الجودة المستدامة (القيادة، السياسة والاستراتيجيات، الأفراد) (العاملون في الجامعة)، البنية التحتية، العمليات).

المتغير التابع: الأداء الذي سيتم قياسه من خلال مؤشرات الأداء في التعليم العالي (نتائج

الطلبة، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الجامعة).

1-5 أهداف الدراسة:

- إجراء دراسة تقييمية لتحديد واقع تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية.
- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية.
- قياس تأثير تطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء الجامعات الفلسطينية.
- قياس تأثير القيادة الجامعية في أداء الجامعة.
- قياس تأثير توفر الاستراتيجيات والسياسات الملائمة في أداء الجامعة.
- قياس تأثير توفر الموارد البشرية المؤهلة في أداء الجامعة.
- قياس تأثير توفر البنية التحتية الملائمة في أداء الجامعة.
- قياس تأثير عمليات الجامعة وتصميمها في أداء الجامعة.
- التعرف على مدى تفاوت الجامعات الفلسطينية حسب درجة تطبيق مبادئ الجودة المستدامة.

1-6 أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التعليم العالي في الإقتصاد العالمي والوطني بشكل خاص، حيث تمثل مخرجات التعليم العالي مدخلات هامة لمختلف القطاعات الإقتصادية وأساس بناء مجتمع قوي و متماسك.
- تسعى الدراسة إلى طرح مفهوم الجودة المستدامة في تفكير مسؤولي الإدارة في الجامعات وفي سلوكهم الإداري العام.
- هذه الدراسة محاولة جادة لإيجاد بيانات بحثية للمسؤولين والقائمين على إدارة الجامعات و لفت نظرهم إلى الواقع الحالي لتطبيقات الجودة المستدامة الذي تعيشه الجامعات.

- من المتوقع أن تساعد الدراسة القيادات في الجامعات على استخدام درجة تطبيق ممارسات الجودة المستدامة كتغذية راجعة للتحسين والتطوير المستمر.
- تسعى الدراسة إلى تحفيز الإدارة العليا في الجامعات على تبني نماذج التميز وجوائز الجودة العالمية لتحقيق الجودة المستدامة وتحسين أدائها.
- من المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في دعم وتمكين وحدات ودوائر الجودة في الجامعات، ومساعدتها على تحديث برامج الجودة وفقاً للمعايير والمواصفات العالمية.
- تعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثة- الأولى من نوعها التي تتناول موضوع الجودة المستدامة ودرجة تطبيقها وعلاقتها بالأداء في الجامعات الفلسطينية.
- تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في فتح المجال لباحثين آخرين لتطوير أبحاث في مجال الجودة المستدامة في التعليم العالي والتعرف على جوانبها المختلفة.
- من المهم ملاحظة أن الدراسة تبحث في كيفية استدامة الجودة من خلال تبني أفضل الممارسات في نماذج التميز العالمية وليس في كيفية تحقيقها.

1-6-1 حدود ومحددات الدراسة:

1-6-1 حدود الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة موضوع تطبيقات الجودة المستدامة وعلاقتها بالأداء.
- اقتصرت الدراسة على الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية.
- اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية وشملت ست جامعات وهي : جامعة النجاح الوطنية، جامعة بير زيت، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة القدس.

- اعتمدت الدراسة على معايير نموذج التميز الأوروبي (EFQM) نظرا لشموليته وواقعية عناصره واعتماده من قبل العديد من دول العالم العربية والاجنبية (جرار، 2013).
- أنجزت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2014-2015 وحتى الفصل الدراسي الثاني 2015-2016.

1-6-2 محددات الدراسة:

- عدم توفر دراسات سابقة عربية وأجنبية -على حد علم الباحثة- تتناول موضوع الجودة المستدامة في التعليم.
- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة بسبب الظروف السياسية مما أدى إلى تأخر الباحثة لمدة شهرين.
- عدم تعاون أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين الإداريين في تعبئة الإستبانة.

1-7 التعريفات الاجرائية:

▪ تطبيقات الجودة المستدامة Sustainable Quality practises

عرفتها الباحثة إجرائيا بأنها الممارسات التي يقوم بها الأكاديميون الإداريون في الجامعات وتؤدي إلى وجود مستوى عالٍ ودرجة ثبات عالية من جودة الأداء على المدى الطويل، كما وتؤدي إلى انخفاض في التباين لمستوى الجودة في المنظمة، وتشمل الممارسات التي تمثل جزء الممكنات Enablers في نموذج التميز الأوروبي وهي: القيادة، السياسة والاستراتيجيات، العاملين، البنية التحتية، العمليات.

▪ الجامعة University

تعرف الجامعة حسب ما ورد في القانون الفلسطيني رقم(11) في بند رقم(10) بأنها "المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس " الدرجة الجامعية الأولى"، وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (قانون رقم (11) بشأن التعليم العالي،1998).

ويقصد بها في الدراسة الحالية الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية حسب ما ورد في الدليل الإحصائي السنوي 2015/2014 وهي: جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة القدس (وزارة التعليم العالي، 2014).

▪ الأداء Performance

عرفته الباحثة إجرائيا بأنه مقياس لما تم إنجازه من عمل من قبل الجامعات من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين، وذلك من خلال استخدام مؤشرات الأداء التالية: النتائج المتعلقة بالطلبة، النتائج المتعلقة بالعاملين، النتائج المتعلقة بالمجتمع، النتائج المتعلقة بالمنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: الإطار النظري

1-1-2 مفهوم الجودة

الجودة لغة: من أصل الفعل الثلاثي (جاد) و يقال جَوَدَ : صار جيداً. وجاد العمل فهو جيد و(أجاد) أتى بالجيد من قول أو عمل (المعجم الوسيط، 2004: 145).

وتعرف كلمة الجودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان (الدرادكة، 2006: 15). ويعرف معجم أكسفورد الجودة بأنها " درجة التميز أو الأفضلية " (الشمري، 2014).

الجودة اصطلاحاً:

لقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم (الطائي واخرون، 2008: 26)، فقد عرف جوران Juran الجودة بأنها الملاءمة للاستعمال. وعرفها Hill بأنها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه أفضل. أما الجمعية الأمريكية للجودة American Society of Quality فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك (الطائي واخرون، 2009).

وقد عرفت الجودة بأنها " الخلو من أي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل، أو التسبب بأعطال الأعمال، أو استياء العملاء وبهذا السياق تعني الجودة كلفة أقل " (النعيمة واخرون، 2009) كما ورد في (أبو مائلة، 2014).

بينما يرى (قنديل، 2008) أنه يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق من خلال العملية، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق وتقوية الانتماء (الخالدي، 2011).

وورد في (الصريفي، 2006:18) بأن المفهوم التقليدي للجودة هو: مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج، وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا، حيث تحدد هذه الخصائص وفقا لظروف المنتج وموارده واعتباراته الإنتاجية. أما المفهوم الحديث للجودة فهو: مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك.

في حين عرفها (القزاز، 2010) بأنها الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات (الايزو 9000:2005) وهذه الخصائص تكون طبيعية أو وظيفية أو عضوية، وهي كامنة في المنتج أو النظام وتتعلق بأحد المتطلبات.

2-1-2 الجودة في الإسلام

إن الإسلام كان الرائد الأول والأعظم في وضع و بناء الأسس الصحيحة والسليمة التي تعمل على بناء مجتمع قوي، كما أن الإسلام مثل ثقافة ومفاهيم إدارة الجودة في شؤون الحياة اليومية

من خلال المسؤولية والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل واتقانه قيل أن تنطلق شعارات الجودة في العصر الحالي (أبو عامر، 2008: 44)، إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل، وإرضاء الآخرين، ومفهوم الجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة (العايشي وكريمة، 2014)، وهذا دليل على أن المنهج الإسلامي جاء كاملاً شاملاً لكافة مجالات العمل دون تخصيص أو تحديد، ولكن لم تتبلور مفاهيم الجودة في الإسلام على أيدي الباحثين الإسلاميين على شكل مفهوم متكامل على النحو الذي برز فيه الغرب (أبو عامر، 2008: 44).

كما نلمس التأكيد على الجودة في الإسلام منذ بزوغ فجره على البشرية حيث كان الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام يحث على الاهتمام بالجودة فقد دلت الكثير من الآيات الكريمة، والأحاديث النبوية الشريفة، على اهتمام الإسلام بالجودة وكان ذلك من خلال ترسيخ المبادئ التالية (الدرادكة، 2006):

1. مبدأ الشورى: وذلك من خلال التشاور مع الأفراد في إتخاذ القرارات وحل المشكلات، فالمشورة تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.
2. مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
3. مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حث الإسلام على إتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم.
4. الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية فإنها تؤدي إلى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعية وفقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية.

ويلخص (حسن، 2014: 103) أبرز مظاهر اهتمام الشريعة الإسلامية بالجودة في خمس نقاط على النحو الآتي:

1. الإهتمام باتقان العمل والحث عليه من خلال حث المسلمين على التفكير في اتقان صنع الكون ودقة خلقه الذي هو من صنع الله؛ (وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ أَنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) (النمل: 88).

2. أمرت الشريعة الإسلامية بصورة مباشرة بالاحسان والاتقان في الأعمال كافة وهما كلمتان مترادفتان للجودة؛ حيث قال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم : (إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ، فَإِذَا قُلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقَوْلَ، وَإِذَا دَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الدَّبْحَ. وَلْيُحَدِّدْ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ، وَلْيُرِخْ ذَيْحَتَهُ) .

3. رغبت الشريعة الإسلامية في اتقان العمل وتجويده بأن رتبت على من يفعل ذلك حسن الجزاء والمكافأة وعدم ضياع جهده فقد قال تعالى: (إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (الكهف: 30).

4. بينت الشريعة الإسلامية أن أهل الاتقان وتجويد الأعمال يحبهم الله تعالى بمعنى أن لهم مكانة كبيرة عنده؛ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ) .

5. مدحت الشريعة أولئك الناس الذين يتقنون أعمالهم ويجودوها؛ فقال صلى الله عليه وسلم: (طوبى لعبد آخذ بعنان فرسه في سبيل الله، أشعث، مغبرة قدماء، إن كان في الحراسة كان في الحراسة، وإن كان في الساقية كان في الساقية إن استأذن لم يؤذن له وإن شفع لم يشفع) وهو ما يدل على قيامه بعمله الذي وكل به واتقانه له وعنايته به.

3-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ظهر نموذج إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة، وتطور إلى أن وصل إلى شكله الحالي وما يزال يتطور؛ بسبب جهود من علماء ظهوروا في العالم غير العربي والإسلامي وبالتحديد في الدول الصناعية المتقدمة (حسن، 2014: 108).

إن من أحد المحاولات المبكرة لتحديد ما هي الجودة الشاملة تم تقديمه من خلال Dean & Bowen في العام 1994 حيث اعتبروا الجودة الشاملة أنها فلسفة إدارية أو النهج الذي يمكن وصفه من قبل المبادئ والممارسات والتقنيات (Dahlgaard & Chen & Jang &) (Banegas & Dahlgaard-park, 2013)

وقدم معهد الجودة الفدرالي تعريفا للجودة الشاملة على أنها القيام بالعمل بشكل صحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسن الأداء (الصريفى، 2006).

في حين يحدد (العلي، 2010: 23) مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة على أنه تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات. وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية أو الخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضى لدى المستهلكين.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح (عبد العال، 2010)، على النحو الآتي:

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين

العاملين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

كما عرّف اتحاد الجامعات العربية في دليل ضمان الجودة مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها

منحنى تنظيمي للإدارة والمراقبة يقوم على قيادة الإدارة العليا للمنظمة للنشاطات المختلفة المتعلقة

بالتحسين المستمر للجودة، كما يقوم على إشراك جميع العاملين في المنظمة في تلك الأنشطة.

(دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، 2008: 9)

وقد عرف (الحري، 2010) في (أبو مايلة، 2014) الجودة الشاملة بأنها ثورة تشاركية في

الطريقة التي تعمل بها الإدارة التي تنتظر وتدبر العمليات بشكل يحقق النتائج، كما أنها تستخدم

فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال عن طريق تحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين

في المنظمة وذلك لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

ويرى (الهالات، 2014: 191-192) أن إدارة الجودة الشاملة هي منظومة عمل شاملة وثقافة

إدارية متكاملة، تقتزن بإدارة والتزام فعلي من قبل أطراف العلاقة للعمل بروح الفريق الواحد وفق

المعايير والمواصفات المتفق عليها عالمياً، من خلال لوائح وقواعد تنظيمية وتعليمات وإجراءات

عمل مبسطة ودقيقة، مستندة إلى رؤية ورسالة واضحة وأهداف وخطط استراتيجية مدروسة وقابلة

للتحقيق، وتسخير كافة إمكانات المنظمة وطاقتها والوسائل والمستلزمات والأدوات اللازمة

لتطبيق هذه المعايير والمواصفات وفق أسس علمية قابلة للقياس كمياً ونوعياً، ثم المراجعة

المستمرة لهذه الأنظمة والتعليمات والإجراءات والاستمرار في عملية تطويرها وتحسينها.

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المنظمة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي (الدرادكة، 2006: 19).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن هناك مجموعة من النقاط توضح وتلخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي:

- إدارة الجودة الشاملة مفهوم حديث نسبياً ولعلها من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة ولكن هذا المفهوم له أصوله في الإسلام .
- هي فلسفة وفكر إداري حديث.
- تقوم على أساس العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين.
- تركز على التحسين المستمر وتسعى إليه وبالتالي هي عملية مستمرة لا تتوقف .
- ذات أساس استراتيجي.
- تتطلب دعم الإدارة العليا التي تملك رؤية واضحة وتعمل على مشاركة هذه الرؤية مع جميع العاملين.
- تتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة.
- تسعى لتلبية متطلبات الزبون وتحقيق توقعاته ونيل رضاه.
- هي نهج متكامل وعملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف في المنظمة.
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث عدد من التغييرات الفكرية والسلوكية بما يتعلق بالثقافة التنظيمية.

- تهدف لاستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي نجاح المنظمة على المدى البعيد.

2-1-4 مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك العديد من التعريفات التي تحدد معنى الجودة الشاملة في التعليم، حيث يشكل التعليم أحد أهم الخدمات، ويقصد بجودة الخدمة جودة الخدمات المقدمة وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك. وبالتالي تعرف جودة الخدمة على أنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباتهم (الطائي، 2008).

ويرى (الورثان، 2008) أن الجودة الشاملة في التعليم هي أسلوب استراتيجي يقوم على التعاون المشترك والاحساس بالمسؤولية بين العاملين في أداء الأعمال وفق معايير ومبادئ تؤدي إلى تحقيق تميز وتفوق عال في عناصر النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات) مع الاستمرارية في التطوير والتحسين بمرونة وفعالية تحقيقا لحاجات ورغبات المستفيدين واعتمادا على تقييمهم لمعرفة مدى التحسن في الأداء.

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين (الترتوري وجويحان، 2006).

في حين عرفت (الميمان، 2007) الجودة الشاملة في التعليم على أنها ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية-الداخليين والخارجيين- إلى مجموعة من خصائص

محددة تكون أساسا في تصميم الخدمات التعليمية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم، وذكرت أن الجودة في التعليم هي الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز.

ومن المعاني الأخرى لمفهوم الجودة في التعليم المعنى الوارد في قانون رقم 11 بالإعلان الدولي للتعليم العالي الصادر عن الأمم المتحدة، حيث يرى ضمان الجودة على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي: التدريس، البرامج الأكاديمية، البحث العلمي، العاملين بالمنظمة، الطلاب، المباني، التجهيزات المادية، الخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعية (البيلوي، 2006).

يحدد (حسن، 2014) ثلاثة أبعاد أساسية للجودة في التعليم العالي هي:

1. البعد الأكاديمي: وهو تمسك المنظمة بالمعايير المهنية والبحثية والأكاديمية الجيدة.
 2. البعد الاجتماعي: وهو تمسك المنظمة بخدمة وارضاء القطاعات المهمة المكونة للمجتمع.
 3. البعد الفردي: وهو تمسك المنظمة بالتنمية الشخصية للطلاب بالتركيز على حاجاتهم.
- ويرتبط مفهوم الجودة في التعليم بشكل كبير بمعنيين: أحدهما واقعي والاخر حسي. والجودة في التعليم بمعناها الواقعي تعني التزام المنظمة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترقية ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية، ومعدلات تكلفة التعليم. أما المعنى الحسي للجودة فيركز على مشاعر وأحاسيس الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم، ويعبر عن مدى رضا المستفيد من التعليم بمستوى كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية (الغامدي، 2014).

ومما سبق نرى أن تعريف إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم بشكل عام يختلف باختلاف النظرة إليه، ونلاحظ أن آراء الباحثين قد تتوافق على العديد من عناصر الجودة الشاملة التي تعتمد على العمل الجماعي، وتشكيل فرق العمل، واستثمار قدرات العاملين من أجل القيام بالتحسين المستمر في كافة عناصر العملية التعليمية.

2-1-5 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك الكثير من المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسة التعليمية حتى تستطيع أن تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية للوصول إلى رضا المستفيدين، ومن أهم هذه المتطلبات ما ذكره (العبيدي، 2009)؛ (الورثان، 2008)؛ (حسن، 2014) وهي:

- دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تقويم ثقافة المنظمة وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد، وخلق بيئة مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
- اختيار المؤهلين من الإداريين والأكاديميين، وتنمية الموارد البشرية، واستشعار أهمية التدريب قبل واثناء الخدمة.
- مشاركة جميع العاملين في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحسين الأداء، واستشعار أهمية العقول البشرية المتوافرة.
- إنشاء وتكوين فرق عمل داخل المنظمة.
- إنشاء مجلس للجودة، وعمل أدلة ارشادية عملية لجميع الأعمال داخل المنظمة.
- إقامة قاعدة معلومات وبيانات إحصائية، وتطوير نظام المعلومات لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة، واستخدام أساليب كمية.
- تحفيز العاملين داخل المنظمة، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.

• تفويض الصلاحيات حيث يعد من الجوانب المهمة وهم من بين مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.

• التخطيط الاستراتيجي لجميع الأعمال داخل المنظمة.

• التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملين، والخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.

• معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل، وتعويد المنظمة التعليمية على ممارسة التقييم الذاتي للأداء.

• دراسة تجارب الآخرين والإفادة منها بما يتناسب مع واقعنا.

2-1-6 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

هناك عدد من الأهداف المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كما ورد في كل من (مجيد وزيادات، 2008) و(الطائي وآخرون، 2008) ومن بين تلك الأهداف:

• التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه، وهو مطلب وظيفي يجب أن يشمل جميع جوانب العملية التعليمية.

• ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

• الإرتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وتحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات.

• تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السلمية بين جميع العاملين.

- زيادة كفايات الإداريين والأساتذة والعاملين ورفع مستوى أدائهم، وذلك من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد.
- زيادة الثقة والتعاون بين المنظمات التعليمية والمجتمع.
- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، وذلك من أجل تحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.
- إتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين، وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة.
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المنظمة المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

2-1-7 مبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات (حمود، 2000) وقد تناول العديد من الباحثين هذه المرتكزات والمبادئ وتباينت آرائهم في شأن تحديد هذه المرتكزات، في حين سماها آخرون العوامل الرئيسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم المبادئ المنفق عليها بين الباحثين ما ذكره (الطائي وآخرون، 2010) وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي:

يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال.

2. التزام ودعم الإدارة العليا:

حين أن التزام الإدارة العليا يشمل الجوانب الآتية (حمود، 2000):

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين، والعاملين في أدائهم.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

3. التركيز على الزبون:

حيث يتم التمييز بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي، فالزبون الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة، أما الزبون الخارجي فهو الشخص أو الأشخاص أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة (مجيد والزيادات، 2007).

يتم التركيز على الزبون من خلال الاستماع إليه، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات وبين رغباته واحتياجاته وبأقل تكلفة.

4. التحسين المستمر:

وهو من أكثر المبادئ أهمية حيث أن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها. كما ينبغي البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات جديدة ومجربة، تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات، تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة، تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

5. التدريب والتعليم:

يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع مهاراتهم التقنية، وتزيد من

خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم وبالتالي تقليل الأخطاء.

6. اندماج العاملين ومشاركتهم:

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والحافزية، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والابداع وخلق البرامج التطويرية و لتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى المنظمة لتحقيقها (حمود، 2000).

7. التركيز على العملية:

يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل إيجابي ويجعلها بشكل مرن، وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة، وبالتالي يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والإرتقاء في مستوى الجودة. في حين حدد إتحاد الجامعات العربية في دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الإتحاد المبادئ التي تركز عليها عملية تطبيق الجودة والاعتماد على النحو الآتي:

1. التركيز على المستفيد في مخاطبة الاحتياجات الأساسية (الطالب، المجتمع، سوق العمل) .
2. القيادة (توحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات في المجتمع التعليمي).
3. إشراك الأفراد (تعزيز المشاركة الفعالة ومراعاة المساواة لجميع من لهم ارتباط بالتعليم دون تفرقة وإتاحة الفرصة لأن يستخدموا كامل قدراتهم لصالح التعليم والمجتمع بأسره).
4. التركيز على العمليات (الاهتمام بالعمليات والطرق إلى جانب المنتج أو المخرجات).

5. التطوير والتحسين المستمر .

6. الاستقلالية.

7. المنافع المتبادلة ورضا المستفيد (اتباع مدخل لمختلف المشاركين من مراجعين وطلاب والمجتمع

بشكل عام من شأنه ت

8. عظيم الفائدة من تطوير ونقل المعرفة والمهارات).

وقد قامت دراسة أخرى لباحثين (Bayraktar & Tatoglu & zaim, 2008) بتحديد المبادئ

الأساسية والعوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهذه المبادئ هي:

1. القيادة.

2. الرؤية.

3. القياس والتقييم.

4. التحكم في العمليات وتحسينها.

5. تصميم البرامج الأكاديمية.

6. تحسن نظام الجودة.

7. اندماج ومشاركة العاملين.

8. تقدير ومكافأة العاملين.

9. التدريب والتعليم المستمر.

10. التركيز على الطلاب.

11. التركيز على أصحاب المصالح stakeholders.

حيث أن أصحاب المصالح في قطاع التعليم العالي هم الطلاب، والهيئة التدريسية، والممولون الحكوميون، وأصحاب العمل الذي يوظفون الخريجين، وأولياء الامور، والمجتمع، وهيئات الاعتماد (ECPE, 2011).

2-1-8 أبعاد الجودة في التعليم:

إن الأبعاد الأساسية للجودة ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل حسب ما يفترضها Lovelock تشمل ما يلي (الطائي وآخرون، 2008):

1. الكفاية (الجدارة) Competence: هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية، وهنا ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية.
2. الاعتمادية Reliability: أي أن خدمات المنظمة التعليمية يجب أن تتوفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، إن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة.
3. المجاملة (التعامل) Courtesy: أي ينبغي أن يسود في المنظمة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية، إن تحقيق هذا البعد يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب والتدريسي والإداري للمنظمة التعليمية.
4. الاستجابة Responsiveness: إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية، وهذا يتطلب امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات.

5. فهم الزبائن Understanding Customers: لتحقيق هذا البعد فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي أيضاً دراسة هذه الحاجات من منظور حاجات سوق العمل أيضاً.

6. الأمان Security: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، وحتى تحقق المنظمة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي تشكل قوة أمن خاصة بالجامعة تشكّلها إدارة الجامعة.

7. المصداقية Credibility: وهي بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد بها مدى قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطالب قبل وأثناء التحاقه بها.

8. إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة Accessibility: ينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمنظمة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة.

9. الإتصالات Communications: إن تحقيق الإتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، وحتى تكون عملية الإتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الإتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

10. التجسيد المادي للخدمة Tangibility: إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر تقسم إلى نوعين النوع الأول يتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، مثل القاعات الدراسية والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والمكتبة

وغيرها، والنوع الثاني هي التي تتعلق بخدمات التعليم بصورة غير مباشرة مثل الاستراحات والنوادي الصحية والحدائق ومواقف السيارات.

2-1-9 محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

من أهم محاور إدارة الجودة في التعليم كما تناولها الباحثون التربويون ما يلي (أبو عامر، 2008):

1. جودة الإدارة الجامعية.
2. جودة عضو الهيئة التدريسية.
3. جودة الطالب الجامعي.
4. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس.
5. جودة الكتاب الجامعي.
6. جودة الإنفاق الجامعي.
7. جودة تقييم الأداء الجامعي.
8. جودة المباني التعليمية والتجهيزات.
9. جودة التشريعات واللوائح.
10. جودة المتابعة المستمرة للخريجين.
11. جودة التقويم الداخلي.
12. جودة التقويم الخارجي.

وأضاف (المدوخ، 2008) النقاط الآتية لمحاور الجودة في التعليم:

1. جودة الجامعة والمجتمع.
2. استقلالية الجامعات.

3. التنوع والتباين بين الجامعات.

4. جودة تقييم الأداء الجامعي.

2-1-10 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تنقسم مراحل تطبيق الجودة في المنظمات التعليمية إلى عدة مراحل وأهمها (الطائي وآخرون، 2008):

المرحلة الأولى: مرحلة التقييم:

حيث يتم تقييم الوضع القائم للمنظمة التعليمية لدعم الإيجابيات ونقادي السلبيات، كذلك يتم تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرؤية المستقبلية للمنظمة التعليمية، وتحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة، وتحديد علاقة المنظمة التعليمية بالجهات الخارجية الأخرى (مجيد والزيادات، 2008).

المرحلة الثانية: مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة:

في هذه المرحلة يتم تطوير نظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة تشمل إنشاء دليل الجودة بالمنظمة التعليمية، وتوثيق الخطوات الإجرائية للعمليات المحددة، وتنظيم الملفات والسجلات الإدارية لتطبيق نظام الجودة الأيزو (مجيد وزيادات، 2008).

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق نظام الجودة:

يتم في هذه الخطوة تحديد المشكلات وفرص التحسين والتطوير، ودراسة وتحليل أسباب المشكلات، ثم اختيار أفضل الحلول وتطبيقه، التقييم والتدقيق والمتابعة، وتعديل وتوثيق الإجراءات والعمليات (الورثان، 2008).

المرحلة الرابعة: مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب:

حيث تقوم المنظمة التعليمية في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين للاطلاع عليها تمهيدا للتدريب عليها.

المرحلة الخامسة: مرحلة التدريب:

ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي المنظمة التعليمية على نظام الجودة وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقا لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.

المرحلة السادسة: مرحلة المراجعة الداخلية:

تهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع الأقسام بتطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الأيزو 9002)، كما تهدف إلى كشف مواطن الضعف داخل نظام الجودة وتحديد العناصر التي تعوق عملية تحسين الجودة المستمرة (مجيد وزيادات، 2008).

المرحلة السابعة: مرحلة المراجعة الخارجية:

تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

المرحلة الثامنة: مرحلة الترخيص:

بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة التامة للمواصفة (ايزو 9001).

في حين يرى (الورثان، 2008) أن الخطوات التطبيقية لمشروع الجودة الشاملة في المنظمات

التعليمية يشمل على الخطوات الآتية:

- 1- تبني الإدارة العليا تطبيق نظام الجودة.
- 2- التوعية ونشر مفهوم الجودة.
- 3- دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة.
- 4- تقييم وتشخيص الوضع الحالي.
- 5- الإعداد والتهيئة داخل المنظمة التعليمية.
- 6- بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها.
- 7- حصر جميع العمليات القائمة وتحديد الخطوات الإجرائية لها.
- 8- تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة.
- 9- تطبيق نظام إدارة الجودة.
- 10- التدقيق الداخلي.
- 11- مراجعة الإدارة العليا.
- 12- التسجيل والحصول على الشهادة.

2-1-11 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تشير العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود العديد من الأمور التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، كما تشير القوانين إلى الكثير من هذه المعوقات مع تباين في معوقات تطبيق إدارة الجودة يرجع إلى جغرافية المكان، والنظم المتبعة من مكان إلى آخر، ويتدخل في هذا الأمر فلسفة المنظمة سواء كانت تربوية أو حكومية أو غير ذلك (مدوخ، 2008).

إحدى الدراسات التي اهتمت بمعوقات تطبيق الجودة حددتها في الاختلاف بين سياسة الجودة ونظام تطبيق الجودة من جهة، وبعدم توافر المناخ المناسب لثقافة الجودة من جهة أخرى (البيلاوي، 2006).

من أهم معوقات التطبيق داخل الوطن العربي كما ذكر (مدوخ، 2008):

- 1- التبعية العلمية للجامعات الأجنبية، فالجامعات العربية تعتبر امتداداً للتقاليد الجامعية الأوروبية والأمريكية، وتتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافياً وعلمياً أكثر من أن تتفاعل مع بعضها بعض.
- 2- عدم قدرة الجامعات العربية على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلاب.
- 3- اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات، وبين نوعية وجودة التعليم الجامعي.
- 4- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.
- 5- شعور الأكاديميين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.
- 6- الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع الإنجازات الجماعية.
- 7- ضعف الأنماط القيادية لدى المديرين والإداريين.
- 8- ضعف العلاقة بين المنظمات التعليمية والمجتمع المحلي ضعف عمليات المشاركة في إنجاز القرارات.
- 9- إنعدام الموازنة والموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات خطط التنمية الوطنية.
- 10- معايير قياس الجودة غير واضحة وغير متجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز.
- 11- لا توجد مخصصات كافية لبرامج الجودة الشاملة.

12- فاعلية التدريب محدودة.

13- فلسفة التحسين المستمر غائبة، وفقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طويلة من بدء التنفيذ.

في حين يرى (مجيد وزيادات، 2008) أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي هي:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
5. اتباع الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة و تشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق الجودة الشاملة.
9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
10. عدم وجود الانسجام والتناغم بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بعضها.
11. التأخير في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

2-1-12 الاستدامة:

تعيش المنظمات اليوم في ظل محيط أعمال جد متقلب، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمها، جاعلة مفهوم الاستمرارية والتطور من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف

العمل الجاد والمتواصل بهدف ضمان مكانة متميزة واكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة، التي هي ضرورة ملحة في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر (بلوناس، 2010).

ذكرت دراسة (Hoffman,2000) أن Alderson كان واحدا من أوائل الذين أدركوا في عام 1965 أن الشركات يجب أن تسعى لتمتلك خصائص فريدة من نوعها من أجل أن تميز نفسها عن المنافسين.

على صعيد آخر برز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة sustainable competitive advantage فعليا عام 1985 عندما ناقش porter الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رؤوف وحمدي، 2010)، حيث يركز جوهر الميزة التنافسية حسب porter على القيمة التي يمكن أن تخلقها المنظمة لزيائنها والتي تأخذ شكل أسعار مخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها نفس المنتج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها (أحمد ورايح، 2010).

يعد موضوع الاستدامة (sustainable) من المواضيع التي نالت ولا تزال حيزا واسعا من اهتمام الباحثين في مجالات شتى، فلم يعد تحقيق أهداف الربحية وكسب مساحات واسعة من السوق وتحقيق الريادة والتميز يمثل أمرا رئيسا في ظل بيئة الأعمال المتغيرة غير المستقرة التي تحيا في ظلها تلك المنظمات المعاصرة، وإنما تعدى طموحها ليصل إلى كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك الأهداف، وبالتالي يمثل الاهتمام باستدامة المزايا التنافسية أولوية في سياقات التفكير الاستراتيجي لتلك المنظمات (رؤوف وحمدي، 2010). وهذا ما أكد عليه Days & Wensely بأن حلم أي منظمة هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فقد تمكنت العديد من المنظمات من امتلاك مزايا تنافسية على مستوى الأسعار أو جودة المنتجات وتوزيعها، وذلك

بالاعتماد على استراتيجيات مختلفة، ومع ذلك بقيت المنظمات مهددة بفقدان الميزة التنافسية لاعتبارات عديدة اهمها: انتشار التكنولوجيا وسرعة انتقال المعلومات مما جعل وصول المنافسين إلى نفس التميز أمرا سهلا في أغلب الأحيان (رايس، 2009).

وإذا أردنا أن نحدد مفهوم الاستدامة نجد تباينا في وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد هذا المفهوم، إذ نجد البعض يعبر عنها بالربحية طويلة الأجل (بلوناس، 2010)، في حين يرى (Duby & Goel & sahu, 2013) أنه يتم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون جميع الجهود المبذولة من قبل المنافسين لتكرار النتيجة أو المخرجات outcome عقيمة، حيث تعتبر الميزة التنافسية هي نتيجة أو مخرج. والاستدامة sustainability هي حالة استمرار وجود الميزة التنافسية بعد توقف محاولة تكرارها من قبل المنافسين، وقد أظهرت الدراسات أن الميزة التنافسية تكون مستدامة إذا كان توجه المنظمة نحو تطوير العلاقات والتعلم المستمر.

في حين أن دراسة (Gaya & Struwig & Smith, 2013) أشارت بأن الميزة التنافسية تكون مستدامة عندما يتوقف المنافسون عن محاولة تقليدها، أو عندما تكون الحواجز barriers لتقليدها مرتفعة.

وذكر (Lin & zengfan, 2011) تعريفا آخر للميزة التنافسية المستدامة حيث ناقش أولا معنى الميزة التنافسية competitive advantage وعرفها بأن يكون مستوى المنظمة ككل أعلى من متوسط مستوى القطاع الصناعي، وذلك من خلال اندماج وتكامل عوامل داخل أو خارج المنظمة عند نقطة معينة من الزمن. وبالتالي فإن الميزة التنافسية مفهوم ثابت يؤكد على الميزة المشروطة conditional advantage المرتبطة بالمنافسين الموجودين عند متوسط مستوى القطاع الصناعي، ولكن عند مقارنة الميزة التنافسية بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة sustainable competitive advantage التي تعرف بأنها عملية ديناميكية في ظل بيئة

تنافسية قوية، يمكن للمنظمة الحفاظ عليها وتدعيمها، وابتكار ميزة تنافسية على المدى القصير من خلال التأثير والتطور والتكامل والتوافق بين أنواع كثيرة من العوامل، التي تكون نتيجتها ميزة تنافسية كاملة لوقت طويل. لذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة هي ميزة ناتجة عن عملية process advantage، وهي ميزة شاملة وعملية تطويرية، وهي تشمل المنافسين الموجودين والمحتملين والمنافسين المستقبليين عند متوسط مستوى القطاع الصناعي.

وعرفها (Buchanan, 2007) بأنها العملية التي يتم من خلالها الحفاظ على استخدام طرق جديدة لتحسين الأداء، والحفاظ على عملية التحسين المستمر لفترة مناسبة في ظروف معينة، وعكس الاستدامة هو الاضمحلال أو عدم القدرة على الاحتفاظ بالتغيير وفقدان الفوائد التي تحققت.

وأضاف (Bowman, 2008) أن الاستدامة أيضاً تشير إلى ترسيخ الممارسات داخل المنظمة، والفشل في القيام بذلك يمكن أن يكون نتيجة نقص في المناخ المناسب للتنفيذ أو نقص في التزام الأشخاص.

والاستدامة هي قدرة المشروع أو البرنامج على مواصلة عملياته، وبالتأكيد فإن فكرة الاستمرارية هو جزء هام من معنى الاستدامة (Willey, 2007).

وفي ضوء الدراسات السابقة تعرف الباحثة الاستدامة على أنها حالة ديناميكية من وجود ميزة تنافسية مستمرة، وهي عملية تتم من خلال الحفاظ على استخدام طرق جديدة لتحسين الأداء والقدرة على الاحتفاظ بالتغيير لأطول فترة ممكنة على المدى البعيد مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسين في ذلك القطاع، وهو مفهوم يرتبط بالأجل الطويل والاستمرارية.

2-1-13 الجودة المستدامة:

مع زيادة حدة المنافسة وزيادة متطلبات الزبائن الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة، أصبحت الجودة من أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تركز عليها المنظمات، حيث تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمنظمة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا باعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم (احمد ورايح، 2010)، وقد أكد إدوارد ديمينغ Deming أن الجودة تعد العامل الوحيد الذي يضمن أداء المنظمة على المدى الطويل، ذلك أن الجودة العالية تمنح التميز للمنظمة وتسمح لها باكتساب علامة المنظمة الناجحة في إدارة أعمالها (بنيت وأوكيل، 2010).

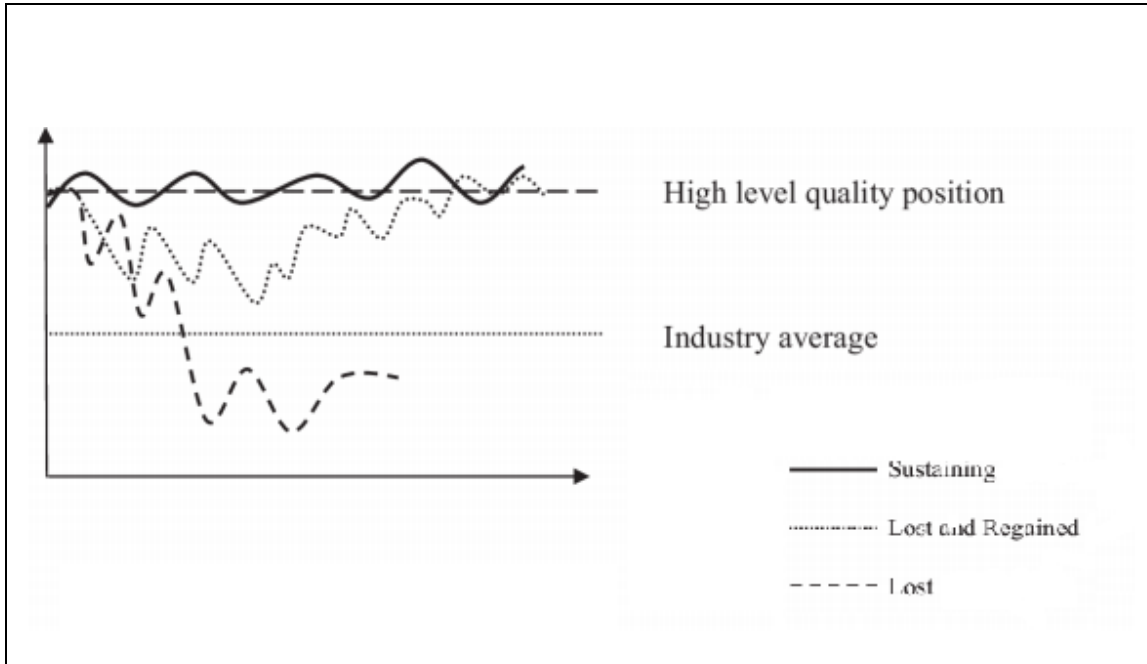
وتعد مراقبة الجودة quality control وضمان الجودة quality assurance غير كافية بالنسبة لمعظم العمليات في منظمات الأعمال، بل إن المراقبة المستدامة sustainable control وضمان الجودة المستدامة sustainable assurance يجب أن يكونا في صلب كل عملية تنظيمية من عمليات المنظمة لكي تكون مزدهرة في السوق اليوم وغدا (Svensson, 2006). على مدى العقود القليلة الماضية درس العلماء على نطاق واسع كيف يمكن للمنظمات الحصول على ميزة تنافسية من خلال الجودة، كما ذكر باحثون آخرون في دراسات عدة طرق لاستدامة الجودة كميزة تنافسية على المدى الطويل.

في هذا الجزء من الإطار النظري سيناقد معنى الجودة المستدامة وطرق تحقيقها من خلال عرضها كما ورد في الدراسات السابقة.

لقد حققت العديد من المنظمات مستويات عالية من جودة الأداء لتخسره في وقت لاحق، هذه المنظمات التي كانت في مقدمة المنظمات التي تتميز بالجودة لم تعد قادرة على المنافسة في جودة منتجاتها أو خدماتها.

في دراسة ل (Su & Linderman & Schroeder & Vandeven, 2014) تم تعريف الدرجة العالية من الأداء بأنها تحقيق "نتائج جماعية عند حد أدنى معين بشكل متكرر"، وبالتالي فإن الدرجة العالية من الجودة Quality performance تشير إلى انخفاض التباين lower variance في الأداء، لذلك ينبغي للمنظمات التي تسعى لاستدامة الجودة كميزة تنافسية ليس فقط أن تحقق مستوى عال من الجودة في وقت معين، ولكن أيضاً أن تفعل ذلك باستمرار مع مرور الوقت. ومن هنا عرف (Su & Linderman & Schroeder & Vandeven, 2014) استدامة ميزة تنافسية في الجودة (الجودة المستدامة) بأنها وجود مستوى عال ودرجة ثبات عالية من جودة الأداء مع مرور الوقت، والشكل رقم (1-2) يوضح معنى أن تقوم المنظمات باستدامة الجودة كميزة تنافسية.

شكل رقم (1-2) الجودة كميزة تنافسية مستدامة



المصدر:

Su, H., Linderman, K., Schroeder, R., & Van de Ven, A. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7), 429-445.

بينما يرى (Svensson, 2006) أن المنظمات تحتاج لمعالجة وتقييم استدامة قيمهم values والأدوات tools والتقنيات techniques المستخدمة في العمليات الإدارية business operations في السوق وما بعد السوق، كما أنها تحتاج إلى معالجة وتقييم استدامة قيمهم والأدوات والتقنيات فيما يتعلق بالمجتمع الذي يحيط بهم.

ويرى كل من (Su & Linderman & Schroeder & Vandeven, 2014) أن هناك ثلاثة قدرات هامة تميز المنظمات التي تعمل على استدامة الجودة من تلك التي لا تعمل على ذلك، القدرة الأولى هي meta learning أي ما بعد التعلم والتي تزيد باستمرار قدرة المنظمة على

التعلم. القدرة الثانية هي استشعار إشارات الضعف sensing weak signals، وهذه القدرة تعطي المنظمات قابلية الكشف عن التغييرات الطفيفة التي قد تعطل أداء جودتها، استشعار إشارات الضعف يجعل المنظمة على يقظة دائمة وبالعلاقة مستمرة مع جودة عملياتها وعملياتها والبيئة الحيطية بها. القدرة الثالثة هي القدرة على التكيف مع الاضطرابات التي تحدث للجودة وهذا يساعد المنظمة على التكيف بسرعة والتعافي من اضطرابات الجودة عند وقوعها.

هذه القدرات الثلاثة تشكل معا قدرة ديناميكية dynamic capability التي تشرح كيف يمكن للمنظمات الحفاظ على ميزة جودة من خلال زيادة القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة.

من جهة أخرى ذكر (Brown,2013) أن (Zairi, 2002) حدد أن استدامة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أربعة عوامل أولاً: التغيير والتحول من تركيز الجودة على المنتجات والخدمات إلى التوجه نحو التركيز على العملاء، ثانياً: وجود عوامل النجاح الحرجة critical success factors لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ثالثاً: وجود ثقافة التحسين المستمر والتعلم والابتكار، رابعاً: التركيز على القياس باستخدام نهج متوازن.

من ناحية أخرى ذكر (Lund & Thomsen, 1994) أن هناك أحد عشر خطوة يمكن القيام بها للحفاظ على استدامة عملية إدارة الجودة الشاملة بعد الأشهر الإثني عشر الأولى، بحيث تصبح الجودة وسيلة للحياة وطريقة لإدارة المنظمة، وهذه الخطوات هي:

1- يجب أن تكون التحسينات المستمرة على الجودة والخدمات عادة a habit على جميع المستويات في المنظمة.

2- كل مدير يجب أن يعمل على تضمين أنشطة الخدمات والجودة في الخطط الخاصة بالقسم الذي يعمل به.

3- يجب على المنظمة أن تقدم تقرير سنوي عن حالة إدارة الجودة الشاملة وخطة للسنة التالية.

4- يجب على المنظمة وضع خطة التسويق الداخلي السنوية لعملية إدارة الجودة الشاملة.

5- يجب على المنظمة أن تجعل نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرئية visible في المنظمة بأكملها.

6- يجب على المنظمة أن تعمل على دمج نتائج تحقيق الجودة في نظام المكافآت الخاص بالمنظمة.

7- عمل أيام خاصة للمدراء middle managers لتقديم تقارير عن حالة الجودة وأمثلة على التحسينات على الجودة quality improvements التي قاموا بها مؤخرا، حيث تعد هذه الطريقة حافزا جيدا لعملية إدارة الجودة الشاملة.

8- يجب أن يكون التدريب المتعلق بالجودة جزءا من التعليم التمهيدي لجميع العاملين الجدد.

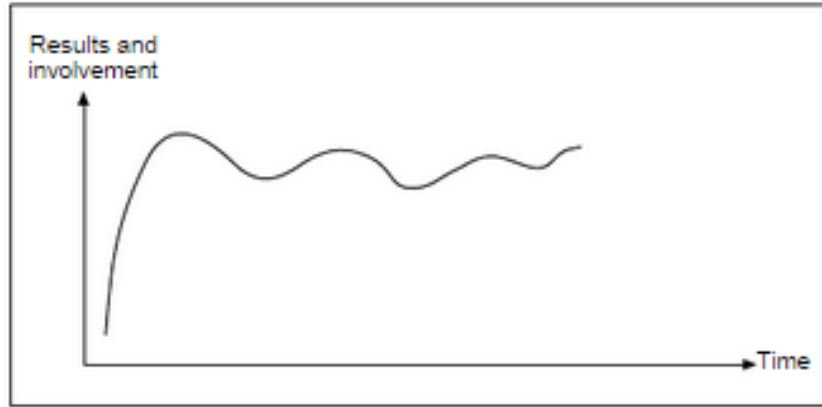
9- يجب وضع خطة محددة لكيفية جعل دور الإدارة العليا واضحا visible في عملية إدارة الجودة الشاملة.

10- يجب تضمين الجودة في التقييم السنوي للموظفين.

11- استخدام اسلوب المقارنة المرجعية benchmarking مع منظمات أخرى، واستخدامها لزيادة الطموح حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة الخاصة بك.

والشكل رقم (2-2) يوضح كيف يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية على المدى الطويل.

الشكل رقم (2-2) الجودة كفلسفة إدارية على المدى الطويل



المصدر : Lund, K., & Thomsen, C. (1994). How to Sustain the Total Quality

.Management Process after the First 12 Months. The TQM Magazine, 6(5), 47-49

وهذا يتفق مع ذكره (Doulatabadi & Yusof, 2014) حيث لا تزال المنظمات التي تحقق مستويات عالية من جودة الأداء والتميز في معايير جوائز التميز للأعمال تواجه تحديات في الحفاظ على هذه الجهود واستدامتها ، وحدد الباحثان من خلال دراستهما للشركات الحاصلة على جائزة دبي للجودة في شركات من القطاعات المختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة ثمانية عوامل رئيسية 'soft factors' التي تساعد المنظمات على استدامة الجودة والأداء المتميز على المدى الطويل، وهذه العوامل مرتبة حسب أهميتها هي:

1- التزام الإدارة العليا Top management commitment

2- التقدير والمكافآت Recognition and rewards

3- التواصل والعلاقات Communication and relationships

4- ثقافة العمل والمناخ التنظيمي Work culture and climate

5- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي Strategy and planning

6- العمل الجماعي والتعاون Teamwork and cooperation

7- تمكين العاملين واندماجهم في العمل Empowerment and involvement

8- التدريب والتعليم Education and training

في حين ذهب باحثون آخرون للتأكيد على أهمية استراتيجية المنظمة لضمان استدامة الجودة حيث أن غياب التخطيط الاستراتيجي القوي يؤدي إلى تحسينات غير فعالة في الجودة، والأسباب وراء ذلك ممكن أن تكون عدم وجود استراتيجية للجودة، عدم وجود تحسينات مستمرة على الجودة، عدم كفاية الموارد لتوظيف إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، خطة عمل غامضة لتطبيق الجودة (Talib;Rahman, 2015).

إن التاكيد و ضمان أن برامج إدارة الجودة هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وأن هذه البرامج والممارسات لا تطبق لوحدها بمعزل عن الاستراتيجية، وعندما يتم دمج برامج إدارة الجودة مع الاستراتيجية التنظيمية والأنشطة التشغيلية تصبح مصدرا لميزة التنافسية طويلة الأمد ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، مثل هذا الاندماج يؤدي إلى زيادة الملائمة والتكامل بين الوظائف التنظيمية، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة (Asif & Bruijin & Douglas & Fisscher, 2009).

ذكر (Wiele;Brown, 2002) الدروس الرئيسية التي يمكن تعلمها من التجارب الناجحة لمنظمات قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الدروس يجب الاستفادة منها و اتباعها للحصول على جودة مستدامة هي:

1- العمل على تحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الجودة.

2- إنشاء الميادين والليات التي تعزز الحوارات الجارية داخل المنظمة حول الجودة والتحسينات المتعلقة بالجودة.

3- بناء ثقافة المنظمة ونشر القصص والأساطير حول كيف عالجت منظمة مشاكل الجودة والقضايا المتعلقة بالجودة.

من جانب آخر درس (McAdam & Renee & Robbi, 2002) استدامة الجودة في القطاع العام في المملكة المتحدة من خلال دراسة الأطر المستخدمة للقياس measurement frameworks في هذا القطاع، حيث أن وضع أهداف للأداء يعد عاملا رئيسيا لتحسين نوعية الخدمة والقيمة لأصحاب المصالح. وضمن مفهوم "أفضل قيمة" ولعمل تحسينات في أداء في القطاع العام على نطاق أوسع، فإنه ينظر إلى أطر الجودة باعتبارها عاملا أساسيا لتنفيذ واستدامة هذه التحسينات. وقد قام الباحثون في هذه الدراسة بتقديم بعض أطر الجودة الرئيسية المستخدمة في القطاع العام والتي من خلالها أظهرت مؤسسات القطاع العام تحسن في مستويات الأداء عند تطبيقها داخل المنظمة، وبشكل عام كان هذا التأثير ملحوظ بعد فترة تنفيذ أكثر من سنة واحدة. وهكذا فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة على النحو المنصوص عليه في أطر الجودة يمكن أن تصبح مستدامة sustained في القطاع العام عندما يتم قياسها باستخدام مجموعة شاملة من مقاييس الأداء مما يؤدي إلى تحسين الأداء مع مرور الوقت.

وهنا نذكر أطر الجودة المستخدمة في القطاع العام والتي حددتها الدراسة وهي:

- نموذج التميز الأعمال (BEM) The business excellence model

- الاستثمار بالأفراد (IIP) Investor in People

- Charter mark

- الأيزو ISO9000

- المقارنة المرجعية Benchmarking

- بطاقة الأداء المتوازن The Balance Score Card

وقد وجدت هذه الدراسة أن الاستخدام المشترك للـ BEM و liP هو من الوسائل الرئيسية لدعم وتنفيذ تحسينات الجودة و دفعها إلى الأمام.

في حين اقترح (McDonald & Zairi & Idris, 2002) نموذج لاستدامة إدارة الجودة الشاملة أطلقوا عليه اسم TQM maturity and sustainable performance model، حيث اعتمد هذا النموذج على جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة ونموذج التميز الأوروبي، حيث أن هذه الجوائز تساعد المنظمة على إنشاء الأسس والثقافة للتحسين المستمر وتطوير الأهداف، وأشارو أن بقاء المنظمة يتم من خلال تلبية احتياجات ومتطلبات العملاء المتغيرة باستمرار والصمود بالرغم من ضغوط منافسيها، المنافسة التي أجبرت المنظمة على إسعاد العملاء بدلا من مجرد إرضاءهم.

ويقترح هذا النموذج إنشاء نظام يعزز التعاون والتعلم والابتكار والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات ورضا العاملين، وذلك لتحقيق رضا أصحاب المصالح ، وفي نهاية المطاف لتحقيق البقاء للمنظمة. ويتضمن هذا الاقتراح إشارة إلى أن الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة التنظيمية لضمان نجاح إدارة الجودة هو مسؤولية القادة وذلك لخلق وإيصال الرؤية التي تحرك المنظمة نحو التحسين المستمر، كما ويحدد القياس measurement استدامة النظام التنظيمي، حيث يقترح النموذج استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن لقياس أداء المنظمة والاستفادة من هذه النتائج في عملية التعلم و الابتكار.

ويذكر (Pui-Mum, 2002) أن معظم جوائز الجودة الوطنية تستخدم إطاراً من المعايير التي تسعى لتقييم الجودة المتعلقة بأداء المنظمة، هذه المعايير تتطلب من المنظمات إظهار دليل على اتباعها منهج الابتكار ونشره على نطاق واسع في المنظمة، واتباع فلسفة التحسين المستمر، والاتجاه الإيجابي على المدى الطويل للنتائج التشغيلية ونتائج العملاء والنتائج المالية. هذه الشروط تضمن للمنظمات التحسين واستدامة الجودة في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.

إن تحقيق النجاح المستدام تحتاج المنظمة إلى قيادة قوية، واتجاه استراتيجي واضح، وكذلك فإنها تحتاج إلى تطوير وتحسين قدرات العاملين، وتطوير وتحسين شراكتها مع أصحاب المصالح، وتطوير وتحسين العمليات لتقديم منتجات وخدمات تقدم قيمة مضافة لعملائها من خلال التعلم والابتكار والابداع (www.efqm.org).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن هناك مجموعة نقاط توضح وتلخص الجودة المستدامة في المنظمات، وهذه النقاط هي:

1. الجودة المستدامة تعني مستوى جودة عالي وثبات في الأداء مع مرور الوقت، مما يعني انخفاض في التباين لمستوى الجودة.
2. الجودة المستدامة تكون من خلال التركيز على استدامة القيم والأدوات والتقنيات المستخدمة في العمليات الإدارية.
3. المنظمات التي تحافظ على جودة مستدامة تمتلك قدرات تؤهلها للتكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية، وهذه القدرات هي: التعلم، استشعار اشارات الضعف، التكيف.
4. لضمان الجودة المستدامة يجب العمل على الاندماج والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الجودة.

5. الجودة المستدامة تعتمد على التحسين المستمر والتعلم والابتكار.

6. من أهم الطرق المستخدمة لتحقيق جودة مستدامة في المنظمة هي استخدام جوائز الجودة أو نماذج التميز مثل جائزة التميز الأوروبي وجائزة مالكوم بالدرج الوطنية، والتي يمكن استخدامها كطرق للتقييم الذاتي للمنظمة لتحسين الأداء، حيث أن معايير هذه الجوائز تضمن للمنظمات استدامة الجودة على المدى الطويل.

هل التميز وإدارة الجودة الشاملة وجهان لعملة واحدة؟

يعد تميز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفرد في أدائها، وقد ازاد مفهوم التميز أهمية مع ظهور جوائز عالمية لتكريم المنظمات التي تحقق معايير الأداء المتميز وظهور منظمات تعنى بالجودة والتميز وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة التي تواجه المنظمات (آل مزروع، 2010).

لقد أنشأت العديد من البلدان جوائز الجودة الوطنية أو جوائز التميز لتكريم الشركات التي تحقق التميز من خلال تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة، هذه البرامج وجوائز الجودة الوطنية تعزز الوعي للجودة وتعترف بانجازات الجودة في الشركات وتوفر منصة لتبادل المبادرات الناجحة لإدارة الجودة (Pui-Mum, 2002).

يعرف التميز بالاصطلاح بأنه مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل (آل مزروع، 2010)،

وتعرفه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز EFQM بأنه القيام أفضل ما لديك. (*Excellence is about doing your best*) ، ومن أجل أن تكون المنظمات متميزة لا يمكن

لها أن تركز جهودها في مجال واحد فقط، بل يجب عليها أن تحقق الاستخدام الأمثل والفعال لجميع مواردها داخل المنظمة، إن كل يوم هو بمثابة فرصة جديدة وعمليات جديدة وأدوات وتقنيات جديدة تدعم تطور المنظمة (www.efqm.org).

ويرى (آل مزروع، 2010) أن التميز عبارة عن أسلوب حياة، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية وهو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة بمعنى أنه لا يمكن تصور منظمة متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة.

ويقوم منهج التميز في الأداء أساساً على فلسفة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في القيادة والعمل والعاملين والأداء، ويقوم التقييم للأداء في هذا المنهج على قياس أربعة عناصر رئيسية من نتائج الأداء تتمثل في العملاء والعاملين وأصحاب المصالح من مالكي الشركة وموردين والمجتمع (جميل وسفير، 2011).

ويشير مفهوم التميز على مستوى المنظمة إلى بعدين هما: الأول أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز وإنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم. والثاني أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف، ويهيء الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة (خليل، 2015).

وهذا يقودونا إلى السؤال التالي: ما العلاقة بين التميز وإدارة الجودة الشاملة؟

يذكر (جميل وسفير، 2011) أن مصطلح التميز يتضمن بعض المطالب التي ينبغي على الإدارة العليا تلبيتها، وهي التركيز على العميل والابتكار والالتزام والإنتاجية المرتكزة على الأفراد والمساهمة والمشاركة والتركيز على الأداء والنتائج والتحسين المستمر، وتلك المبادئ التي تعرف بأنها مرتكزات التميز تعتبر جميعها مقومات أساسية لفلسفة إدارة الجودة، مما يعني أن التميز وإدارة الجودة هما تعبيران مترادفان، وأن كافة العلاقات والارتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضاً على منهج التميز في الأداء.

ويرى (آل مزروع، 2010) أن هناك ترابطاً شديداً بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز، وأنه يجب التوافق والتكامل بينهما للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء. كما أن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة باعتبار أن الأداء المتميز هو أعلى المراحل المتقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال، كما أن هناك علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة، فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة.

كما أنه على مدار السنوات تم إجراء عدد من الدراسات البحثية لتقصي الحقائق حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونماذج التميز مثل نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز، وقد أظهرت هذه الدراسات وجود ترابط إيجابي بينهما (الموسوعة الحرة، آخر تعديل 2015\10\24).

من ناحية أخرى يعتبر مصطلح التميز مرتبطاً بنموذج المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز، حيث يستند هذا النموذج بالأصل على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن التميز والجودة يكمل كل منهما الآخر (Adebanjo, 2001). لقد قامت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) في عام 1999 ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار معايير نموذجي مالكوم

بالدريج وديمنغ (آل مزروع، 2010)، وهو أداة يمكن أن تستخدم لهيكله النظام الإداري للمنظمة باستخدام طريقة التقييم الذاتي، حيث تتم مقارنة أنشطة ونتائج المنظمة بهذا النموذج، بالتالي يسهم في تحديد نقاط القوة أو المناطق التي تحتاج إلى تحسين مما يساعد في وضع خطط التطوير التي يجب أن تكون متلائمة مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Gomez & Costa & Lorent, 2011). كما ويعتبر النموذج الأوروبي إطار عمل غير الزامي لأنظمة غدارة المنظمات، تم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية، وتتم مراجعة هذا النموذج وتنقيحه بشكل منتظم (الموسوعة الحرة، آخر تعديل 2015\10\24). وتشكل المفاهيم الثمانية الأساسية للتميز الخطوط العريضة الأساسية لتحقيق التميز المستدام في أي منظمة، كما أنها يمكن أن تستخدم كأساس لوصف سمات ثقافة تنظيمية ممتازة، وهي أيضاً بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا.

هذه المفاهيم هي (المنظمة الأوروبية للجودة والتميز تم الوصول إليه من خلال عنوان الرابط

الإلكتروني: www.efqm.org):

- 1- القيمة المضافة لصالح المتعاملين Adding value for customers
- 2- بناء مستقبل مستدام Creating a sustainable future
- 3- تنمية القدرة المؤسسية Developing organizational capability
- 4- رعاية الابداع والابتكار Harnessing creativity and innovation
- 5- القيادة برؤية والهام ونزاهة Leading with vision, inspiration, and integrity
- 6- الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير Managing with agility
- 7- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين Succeeding through the talent of people

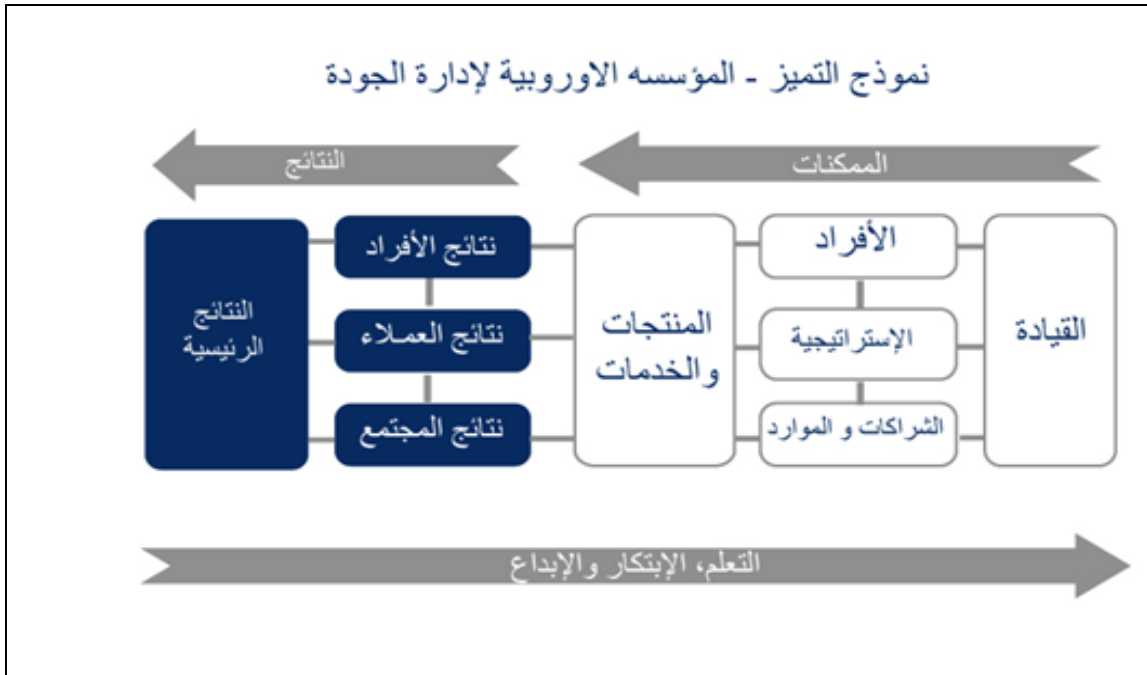
8- استدامة النتائج الباهرة sustaining outstanding results

كما أن هذه المفاهيم الثمانية الأساسية للتميز تشكل الأساس لمعايير نموذج التميز .

يتكون هذا النموذج من مجموعتين من المعايير الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة والتي تعد أساساً لدعم الأداء و تمكين المنظمة من تحقيق التميز أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة (الهادي، 2013).

يوضح الشكل رقم (3-2) معايير نموذج المنظمة الأوروبية للجودة والتميز

الشكل رقم (3-2) نموذج التميز الأوروبي



المصدر: (المنظمة الأوروبية للجودة والتميز تم الوصول إليه من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

www.efqm.org)

ويظهر من الشكل (3-2) أنه لتحقيق النجاح المستمر، تحتاج المنظمة لقيادة قوية واتجاه إستراتيجي واضح، وأيضاً تحتاج لتطوير وتحسين قدرات الأفراد وتطوير الشراكات والعمليات

لتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لعملائها، تسمى هذه العوامل في نموذج المنظمة الأوروبية للجودة والتميز بالعوامل المساعدة (الممكنات)، وإذا تم تنفيذ هذه الركائز بطريقة صحيحة وعلى نحو فعال، فإن المنظمة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصالح.

ومن الشكل رقم (2-3) فإن الأسهم في هذا النموذج تؤكد على الطبيعة الديناميكية للنموذج، والتي تبين التعلم والإبداع والابتكار مما يساعد على تحسين العوامل المساعدة التي تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج (المنظمة الأوروبية للجودة والتميز تم الوصول إليه من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: www.efqm.org).

وفي قطاع التعليم فقد حدد (Hides & Davies & Jackson, 2004) التميز في التعليم العالي بالنقاط التالية:

- 1- تحقيق الرسالة والرؤية.
- 2- تحقيق أو تجاوز المعايير والمقاييس الداخلية.
- 3- أفضل الممارسات.
- 4- إشراك المجتمع المحلي.
- 5- التكلفة الفاعلة Cost-Effective.
- 6- رضا أصحاب المصالح.
- 7- نشر الممارسات الجيدة وطنياً ودولياً.
- 8- نتائج التعلم.
- 9- الاستفادة المثلى من جميع الموارد المالية والبشرية والاصول.

10- المطابقة بين التصور الفعلي وما هو مطلوب.

11- أجواء إيجابية في بيئة العاملين والطلاب.

12- جودة التعليم والتعلم.

13- تحقيق الأهداف

وتستنتج الباحثة مما سبق:

- أن الجودة الشاملة هي خطوة سابقة للتميز.
- أنه لا يمكن تحقيق تميز دون جودة، ولا استدامة للجودة بدون تميز، فهما وجهان لعملة واحدة تضمن تفوق المنظمة على منافسيها.
- التميز يعني تبني أفضل الممارسات في المجالات الإدارية والتي يمكن معرفتها من خلال تجارب المنظمات الأخرى وخاصة تلك المنظمات الحاصلة على جوائز في الجودة عالمية أو محلية.

2-1-14 الأداء:

يعتبر أداء المنظمة القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا والعاملين، ويعد الأداء أيضاً مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية (الزطمة، 2011).

لقد تزايد الاهتمام بمدى فاعلية المنظمات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وذلك لأهمية دور المنظمات كأدوات تنموية فاعلة ومؤثرة في الإقتصاد القومي، فأصبح أداءها مؤشراً رئيسياً وهاماً بمستوى أداء الإقتصاد القومي بشكل عام (المهتدي، 2014).

يعرف الأداء بأنه مقياس لما تم إنجازه من عمل من قبل مؤسسة أو فريق أو شخص (دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، 2009).

وعرفه (عبد المحسن، 1997) في (الحجار، 2004) بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

ويرى (ببه وبن ساسي، 2016) أن مصطلح الأداء يحمل مفهوم أيولوجية التقدم، وهو مصطلح ضمنى في كل مرحلة أو وظيفة أو عنصر فاعل في المنظمة ويرتبط بأهدافها، يتم الكشف عن قيمته من خلال قياسه بمعايير أو مؤشرات كما يمكن إدارته أيضاً.

ويرى(الحجار، 2004) أن تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء.

إن موضوع قياس وتقييم الأداء يعد فلسفة إدارية تحقق أهداف المنشأة الاستراتيجية وذلك من خلال تقويم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن، وبالتالي تستطيع الإدارة معرفة ما حقته من نتائج وما ضيعته من فرص وتحديد خططها المستقبلية عن طريق تقييم أدائها. (أبو جزر، 2012؛ المهدي، 2014).

وعملية تقييم الأداء عبارة عن عملية تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف، واستغلال الموارد المالية والبشرية والمادية أحسن استغلال وأعلى كفاءة بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف والخطط

المرسومة، وتسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة بتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المديرون من اتخاذ قرارات صحيحة وتفاعلية الانحرافات في المستقبل (المهتدي، 2014).

و تكمن أهمية تقييم الأداء في المنظمة بما يلي (المهتدي، 2014) :

- 1- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف .
- 2- تقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتمييزها .
- 3- إبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها.
- 4- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.
- 5- يمكن من متابعة ومعرفة نشاط المنشأة وطبيعتها.
- 6- يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.
- 7- يساعد في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية .
- 8- يعتبر أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة والضبط .

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وهذه

المستويات هي (ابومايلة، 2014):

1- الأداء الاستثنائي Extraordinary performance

2- الأداء البارز Outstanding performance

3- الأداء الجيد جدا Very good performance

4- الأداء المعتدل Fair performance

5- الأداء الضعيف Weak performance

6- الأداء المتأزم Crisis performance

ومن هنا نرى أن الغرض الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الحكم على نوعية ومستوى هذا الأداء من ناحية، والاستفادة من نتائج عملية التقييم من جهة أخرى (يحياوي وآخرون، 2015).

أما في قطاع التعليم فيسهم تقييم أداء منظمات التعليم الجامعي في مساعدة المنظمة على التطوير الذاتي المستمر في إطار مهامها الأساسية في التدريس، والبحث العلمي، والخدمة المهنية والمجتمعية، ولا شك أن هناك اتفاق شبه عام على أن تقييم منظمات التعليم الجامعي من شأنه أن يؤدي إلى تحسين العمل وتجويده وتطويره وزيادة فاعليته (يحياوي وآخرون، 2015). ولتقييم الأداء الجامعي بعدان أساسيان أولهما يتعلق بالبعد الإقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها أي تحقيق أهدافها وسياستها العامة، وثانيهما يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة (تبال وسريح والشايح، 2014).

إن عملية تقييم أداء المنظمة ينبغي أن تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية والبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق رضا الجمهور والمستفيدين (الدجني، 2011)، وتذكر الأدبيات أنه لا يمكن تقييم الأداء بدون وجود مؤشرات للأداء، حيث تعد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators من العوامل الحاسمة لنجاح المدراء عند القيام بعملية تقييم الأداء، كما أنها تساعد المنظمة في تحديد أهدافها وتزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء داخل المنظمة ومن

ثم تحقيق الأهداف، كذلك فإن وجود مؤشرات الأداء الرئيسية تساعد المستثمرين في تقييم أداء الإدارة، وهي وسائل لقياس التقدم نحو الأهداف.

يعرف المؤشر Indicator بشكل عام بأنه وسيلة قياس ترتبط بأكثر المميزات لضبط وإدراك الأحسن، والمؤشر يحيط بجميع المظاهر ويفسر نتائج تقديرية بحدود كمية في شكل نسب أو اشارات أو غيرها (يوسفي، 2015).

يعرف بارمنتر (2008) مؤشرات الأداء الرئيسية المالية وغير المالية، على أنها مجموعة من التدابير التي تركز على العوامل الأكثر أهمية لنجاح المنظمة (Dorestani, 2009). أما في دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد لعام 2009 فقد تم تعريف مؤشرات الأداء بأنها مقاييس كيفية وكمية، تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المنفق عليها والمحددة مسبقاً، وتعد نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق الأهداف. لذلك فإن مؤشرات الأداء الرئيسية تعتبر أداة مثمرة تشجع على زيادة التجانس في أداء الأعمال، كما وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية KPI جزءاً لا يتجزأ من القرارات الاستراتيجية وتعتبر تقاريرها ذات صفة مستدامة وضرورية للمنظمات من أي حجم ونوع (دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، 2009). فالإعداد المسبق لمؤشرات الأداء الرئيسية والأهداف المحددة تمكن المنظمات من مباشرة عملياتها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المنشودة، وحتى يتم استخدام مؤشرات الأداء في الحكم وصنع القرار يجب أن تكون محددة بشكل صحيح (Dorestani, 2009).

وتقسم المؤشرات إلى نوعين: مؤشرات كمية وهي عبارة عن مقاييس للتعبير عن مستوى الإنجاز خلال فترة ما وهي تركز على النتائج المادية، وهي مقاييس إحصائية يتم التعبير عنها باستخدام

الأرقام والتكرارات والنسب وغيرها. ومؤشرات نوعية وهي عبارة عن مقاييس غير إحصائية يعبر عنها من خلال قياس اتجاهات المستفيدين من الخدمة عن طريق إبداء آرائهم وملاحظاتهم في الحكم على مستوى الرضا أو النجاح (يحياوي وبوكميش، 2015).

وتتضمن مؤشرات الأداء في التعليم العالي جميع الجوانب ذات الأهمية القصوى للعملية التعليمية والتعلمية التي يمكن تحقيق الجودة فيها وإخضاعها لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، إذ تتبع أهميتها من كونها تعمل على تطوير النظام التعليمي ككل، وتحسن من فاعلية العملية التعليمية (محمد، 2016).

أما مؤشرات الأداء في التعليم العالي فقد ذكر هانج وآخرون (Huang et al., 2010) أن مؤشرات الأداء لمنظمات التعليم العالي تشتمل على ثلاثة مستويات رئيسة تضم الطالب، والموظف، والمنظمة ككل.

والجدول رقم (1-2) يوضح تلك المؤشرات:

جدول (1-2) مؤشرات الأداء لمنظمات التعليم العالي

| المؤشر | محتوى المؤشر |
|--------------------------|---|
| أداء الطلبة | معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة الطلبة الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات التراخيص/ المهنة، المعرفة والقدرات، مهنية للخريجين. |
| أداء العاملين | أداء العاملين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي. |
| الأداء على مستوى المنظمة | ثقافة المنظمة، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المنظمة، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المنظمات الخاصة، تقويم المنظمة، تقويم الصناعة للخريجين. |

المصدر:

Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.

كما وأشار (محمد، 2016) أنه يكمن تقسيم مؤشرات الأداء في التعليم العالي إلى نوعين:

1- مؤشرات أداء داخلية: وتهتم هذه المؤشرات بالعمليات والأنظمة التي تعمل داخل الجامعة وتشمل

النظم الإدارية والتعليمية والبحثية.

2- مؤشرات أداء خارجية: وتهتم بالصورة الخارجية للجامعة كما يراها المستفيدون، وتشمل عناصر

عدة مثل الصورة الإعلامية، ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة، ومدى

مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع والأنخراط في قضاياها.

2-1-15 التعليم العالي في فلسطين

يعتبر التعليم العالي بكل مراحل وأقسامه من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لكون الإنسان يمر بمراحل مختلفة من التعليم وصولاً إلى التعليم العالي (السطري، 2011)، وتكمن أهمية التعليم العالي بكونه يمد سوق العمل برأس المال البشري المتخصص والمؤهل والقادر على التكيف مع التحولات التكنولوجية والإقتصادية المحلية والعالمية والذي يحقق النمو الإقتصادي المرجو (نمور، 2012).

ويعرف التعليم العالي بأنه آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، والذي يهدف لإكساب الفرد معارف ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل، وهو التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة (نمور، 2012: 5).

وتعرف الجامعة حسب ما ورد في القانون الفلسطيني رقم (11) في بند رقم (10) بأنها "المؤسسة التي تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس " الدرجة الجامعية الأولى"، وللجامعة أن تقدم برامج الدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراة، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم" (قانون رقم (11) بشأن التعليم العالي، 1998).

يمتاز التعليم الجامعي العالي في فلسطين بخصوصيات معينة جعلت من أهدافه ذات طابع خاص تأخذ بعين الاعتبار الظروف السياسية والاجتماعية والإقتصادية التي نشأ فيها هذا التعليم (دويكات، 2004)، حيث يعتبر الفلسطينيون التعليم استراتيجية بقاء خاصة بعد أن فقد الفلسطيني أرضه والتي كانت تعتبر عماد ثروته وقاعدته الإقتصادية. والذي لا شك فيه أن الواقع

السياسي الذي عاشته وتعيشه فلسطين قد أثر بشكل مباشر على العملية التعليمية (بكدار، 2009).

وجدت فكرة إنشاء جامعة فلسطينية في فترة الثلاثينيات عندما دعا الحاج أمين الحسيني إلى إنشاء جامعة المسجد الأقصى على غرار إنشاء الجامعة العبرية التي تختص باليهود، إلا أن سلطات الإنتداب قامت برفض طلب الحاج أمين الحسيني، ثم يلي هذه الدعوة مبادرة جورج شبر لإقامة جامعة عربية عام 1947 ولكن هذه المبادرة لم تحظ بالنجاح (السطري، 2001).

ولذلك فإنه قبل عام 1967 لم يكن هناك مؤسسات تعليم عال في الأراضي الفلسطينية المحتلة وكل ما كان قائما كان عبارة عن كليات مجتمع تدعى في ذلك الوقت بدور المعلمين (عبد الرحمن، 2010). بعد ذلك في أواسط السبعينات انطلقت المبادرات الأهلية في الضفة وغزة لرفع مستوى الكليات الموجودة إلى جامعات (بكدار، 2009)، حيث نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأراضي الفلسطينية عام 2015 إلى (14) جامعة (وزارة التعليم العالي، 2014)، ومن الجدير بالذكر أن ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكوميا وليس خاصا، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال اسرائيلي وغياب الدولة الفلسطينية المستقلة. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور، تم في بداية التسعينيات بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في

حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات والإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير (وزارة التربية والتعليم العالي، تم الوصول إليها من خلال عنوان الربط الإلكتروني: (<http://www.mohe.pna.ps/mohe/aglance>)).

وتتحمل الجامعات الفلسطينية عبئاً كبيراً في نشر ثقافة المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته المستقبلية نحو التقدم والنجاح، وتحث في مجتمعنا الفلسطيني مكانة اجتماعية وتربوية مرموقة عند شرائح أفراد المجتمع (عفيف، 2016)، وعلى الرغم من الظروف الخاصة التي أحاطت بالتعليم العالي الفلسطيني والتي قد تختلف عن العديد من الدول المستقلة، إلا أنه في المجمل ليس بعيداً عن التوجهات التي تحدثت في كافة أنحاء العالم، حيث تواجه معظم دول العالم ثلاثة تحديات استراتيجية وهي: (بكدار، 2009)

- تأمين مستويات أعلى للوصول إلى التعليم العالي؛ حيث يزداد الطلب على الالتحاق بالتعليم العالي.
- رفع مستوى المساواة في التعليم.
- تحسين نوعية وجودة التعليم.

ولذلك تم في العام 2002 إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة (AQAC) كهيئة حكومية شبه مستقلة تعمل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي، وخطت رسالتها للارتقاء بمستويات التعليم العالي لفلسطين من خلال تعزيز جودة مدخلاته وعملياته ومخرجاته. حيث هدفت إجراءات الاعتماد والجودة والنوعية إلى التأكد من أن برامج التعليم العالي تحقق معايير محددة، وتهدف أيضاً إلى تنمية وتطوير إجراءات التقييم الذاتي لهذه البرامج، وبشكل تقرير التقييم الذاتي للبرنامج

أساساً لعملية التقييم الخارجي (هيئة الاعتماد والجودة، تم الوصول إليها من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: <http://www.aqac.mohe.gov.ps>).

وتمثل الهيئة المرجع الوطني المعتمد والجهة الرسمية الوحيدة في فلسطين المناط بها منح التراخيص والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي والاعتمادات لبرامجها التعليمية، ووضع معايير الجودة والتعليمات ذات العلاقة (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2015).

2-1-16 ملخص عام لإحصاءات منظمات التعليم العالي الفلسطيني للعام الأكاديمي

2014/2015: (وزارة التربية والتعليم العالي، تم الوصول إليها من خلال عنوان الربط

الإلكتروني (<http://www.mohe.pna.ps/mohe/factsandfigures>))

بلغ عدد المؤسسات المعتمدة والمرخصة (52) مؤسسة تعليم عالي موزعة على النحو الآتي:

- 14 جامعة تقليدية؛
- جامعة واحدة تعليم مفتوح؛
- 19 كلية جامعية؛
- 128 كلية مجتمع متوسطة.

الضفة الغربية:

يوجد في الضفة الغربية (33) مؤسسة تعليم عالي موزعة على النحو الآتي:

- 9 جامعات تقليدية (اثنان حكومية وستة عامة وواحدة خاصة)؛
- 13 كلية جامعية (أربعة حكومية، ستة خاصة، اثنان عامة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين)؛

- 11 كلية مجتمع متوسطة (واحدة حكومية، ستة عامة، وثلاثة خاصة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

قطاع غزة:

- يوجد في القطاع (18) مؤسسة تعليم عالي موزعة على النحو الآتي:
- 5 جامعات تقليدية (واحدة حكومية واثنان عامتان واثنان خاصتان)؛
- 6 كليات جامعية (أربعة حكومية وواحدة خاصة، وواحدة عامة)؛
- 7 كليات مجتمع متوسطة (ثلاثة عامة، وواحدة حكومية، واثنان خاصتان، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تنتزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع (22) مركز، (17) مركز في الضفة و(5) مراكز في غزة.

2-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

1-2-2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Psomas, E., & Jaca, C,2016) بعنوان:

The impact of total quality management on service company

performance: evidence from Spain

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير عوامل إدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء المتمثلة في: الأداء المالي والأداء التشغيلي ورضا الزبائن وجودة المنتجات والخدمات في قطاع الخدمات الإسباني، حيث استهدفت هذه الدراسة الشركات التي شاركت بأنشطة تتعلق بالتميز في العمل. تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 151 شركة وتوزيع الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن أكثر عوامل إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على أبعاد الإدارة هي تلك التي تخص الزبائن والعاملين والإدارة العليا.

2. دراسة (Kafetzopoulos,Dimitrios; Psomas, Evangelos L; Gotzamani,)

(Katerina D,2015) بعنوان:

The impact of quality management systems on the performance of " manufacturing firms"

هدفت هذه الدراسة لتقديم أدلة إضافية لتأثير فعالية شهادة الجودة أيزو 9001 على ثلاثة أبعاد من أداء المنظمات وهي جودة المنتج والأداء التشغيلي وأداء الأعمال. تكونت عينة الدراسة من 287 شركة متوسطة وصغيرة الحجم من شركات التصنيع اليونانية الحاصلة على شهادة الجودة

ISO 9001 ، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. وأسهمت هذه الدراسة في اختبار درجة فعالية شهادة الأيزو في التأثير على أداء المنظمات الحاصلة على هذه الشهادة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر على جودة المنتجات وعلى الأداء التشغيلي، وباستخدام مقاييس مالية وتسويقية وجد أنه لا يوجد تأثير مباشر على أداء الأعمال business performance بل كان التأثير غير مباشر من خلال وسيط هو الأداء التشغيلي، كما وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء التشغيلي يجب أن يأخذ بالحسبان عند تحديد جودة المنتجات.

3. دراسة (Talib and Rahman, 2015) بعنوان:

" Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وتصنيف العوائق التي تمنع من تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بنجاح في قطاع الخدمات، كما هدفت إلى محاولة فهم هذه العوائق وتحديد أهميتها النسبية وتصنيفها حسب أولويتها. استخدم الباحثان أسلوب Analytic Hierarchy Process ، وأسلوب Multi-Criteria Decision Making Process ، حيث خلصت الدراسة إلى أن عوائق تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة تقسم إلى ثلاث فئات وهي: " القضايا الإدارية" حيث كانت أهم عائق، يليه عائق " القضايا المتعلقة بالعاملين"، ثم عائق " القضايا التنظيمية". كما أوضحت الدراسة أن أهم العوائق بالنسبة للقضايا الإدارية كان " قلة التواصل" تبعه " عدم التزام الإدارة العليا"، أما بالنسبة لعائق قضايا العاملين فكان أهمها "مقاومة العاملين للتغيير"، وأهم عائق في القضايا التنظيمية كان " قلة التنسيق والتعاون بين الدوائر".

4. دراسة (Su, Linderman, Schroeder and Vandevan, 2014) بعنوان:

"A Comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الفهم النظري لكيفية استدامة ميزة الجودة في المنظمات، وتقدم هذه الدراسة تعريفاً مفاهيمياً لاستدامة ميزة الجودة " الجودة المستدامة " والذي يشمل ليس فقط الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الأداء، ولكن أيضاً الحفاظ على درجة عالية high consistency من الجودة في الأداء. استخدمت الدراسة طريقة comparative case study مقارنة دراسة الحالة لستة وحدات في ثلاث منظمات صناعية، حيث تم إجراء عدة جولات من المقابلات على مدى ثلاث سنوات، وهذا أدى إلى تقديم دليل على وجود ثلاث قدرات أو كفاءات تميز المنظمات في درجة استدامة الجودة لديها، وهذه الكفاءات هي:

- ما بعد التعلم meta learning.
- استشعار اشارات الضعف sensing weak signals.
- التكيف مع الاضطرابات.

حيث أن هذه القدرات الثلاثة تشكل معاً قدرة ديناميكية dynamic capability والتي تشرح كيف للمنظمات أن تحافظ على ميزة الجودة من خلال زيادة القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة.

5. دراسة (Doulatabadi and Yusof, 2014) بعنوان:

" Driving ' soft ' factors for sustaining quality excellence: perception from quality managers "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل الحاسمة " soft factors " التي تؤثر على استدامة تطبيقات إدارة الجودة في القطاعات المختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم توزيع استبيان على (138) شركة حاصلة على جائزة دبي للجودة في قطاعات التصنيع والخدمات، حيث اشتملت العينة على مدراء من الإدارة العليا ومدراء الجودة. خلصت الدراسة إلى تحديد العوامل المعنوية soft factors التي تؤدي إلى استدامة التميز في الجودة ورتبتها حسب أهميتها، وهذه

العوامل هي:

- التزام الإدارة العليا.
- التقدير والمكافآت.
- الاتصال والتواصل.
- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- العمل الجماعي والتعاون.
- اندماج و تمكين العاملين.
- التعليم والتدريب.

6. دراسة (Asif, 2014) بعنوان:

" A composite index for measuring performance in higher education institutions "

هدفت هذه الدراسة إلى توفير إطار منظم لرسم خرائط من مؤشرات الأداء الرئيسية ووضع مؤشر مركب لقياس الأداء في التعليم العالي. استخدمت الدراسة طريقة Analytic Hierarchy Process لتطوير إطار لوضع مؤشر مركب لقياس الأداء في التعليم الجامعي وتطبيق هذا الإطار من خلال دراسة الحالة. يمكن أن تستفيد منظمات التعليم العالي من هذا المؤشر في توفير كم كبير من المعلومات بطريقة سهلة للفهم، ويسمح بالمقارنة المرجعية للأداء من أجل القيام بالتحسينات المستمرة.

7. دراسة (Mokhtar, Abdullah, Kardi and Yacob, 2013) بعنوان:

" Sustaning a quality management system: Processes, Issues, and Challenges "

قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على على عمليات التخطيط والتنفيذ لنظام الجودة ISO 9000 في منظمات للتعليم العالي. ناقشت الدراسة القضايا والتحديات التي تواجه منظمات التعليم العالي في الحفاظ على والذهاب إلى ما وراء المتطلبات الأساسية لأنظمة إدارة الجودة من خلال دراسة حالة جامعة University Utara Malaysia . لاحظت الدراسة أن الحفاظ على نظام إدارة الجودة هو تحد كبير، وتوصلت إلى أن المدراء في الإدارة العليا يقومون بدور مهم لدفع المنظمة نحو التحسين المستمر للجودة وبالتالي تحقيق التميز للمنظمة.

8. دراسة (Shivakumar, Virupaxi and Basavaraj, 2012) بعنوان:

" TQM dimensions and their interrelationships in ISO certified engineering institutes of India "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أبعاد إدارة الجودة وتحليل العلاقات المتبادلة بين هذه الأبعاد وتأثيرها مجتمعة على النتائج التي تحققت في معاهد الهندسة الحاصلة على شهادة الأيزو في الهند، تألفت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين يعملون في معاهد حاصلة على شهادة الأيزو في الولايات الجنوبية في الهند وعددهم (216) عضواً، وتم جمع البيانات من خلال استبيان يتمشى مع فلسفة التقييم الذاتي في نموذج الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز (EFQM). وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد وجود أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعددها (10) الواردة في شهادة الأيزو، حيث أن هذه الأبعاد تقود المنظمة في رحلتها لتحقيق الجودة الشاملة وكما وأظهرت النتائج أن القيادة leadership of top management هي القوة الدافعة الرئيسية من أجل تأسيس نظام إدارة جودة فعال في معاهد الهندسة في الهند.

9. دراسة (Christos and Evangelos, 2010) بعنوان:

" The structural relationship between TQM factors and organizational performance "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين عوامل إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة. تم استخدام الإستبانة على (370) شركة يونانية في قطاعات مختلفة. كشفت الدراسة أن عوامل إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل كل من الإدارة العليا، اندماج العاملين، التركيز على الزبون، إدارة العمليات ومعلومات إدارة الجودة، وتطبيق أساليب وأدوات الجودة، تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة من منظور العمليات الداخلية، الزبائن، الحصة السوقية، والبيئة والمجتمع.

10. دراسة (Hansson and Klefsjo, 2008) بعنوان:

" Sustaining quality management implementation in small organizations from quality award recipients "

اعتمدت هذه الدراسة على دراسة الحالة لعدد من الشركات الصغيرة الحاصلة على جوائز في الجودة، وهدفت إلى معرفة كيف تتجح هذه المنظمات الصغيرة في تنظيم النشاطات والتطبيقات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. خلصت هذه الدراسة إلى أن استدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان من خلال استخدام طرق تركز على العملاء الداخليين والخارجيين، وقياس اندماج العاملين ورضاهم. كما أشارت النتائج إلى أنه يمكن للشركات الصغيرة تحقيق واستدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون أن يكون هناك هيكل رسمي وشامل للجودة، و بينت أن نشاطات إدارة الجودة الشاملة تدعم بشكل رئيسي القيم المتعلقة بالتزام الإدارة والتزام العاملين والتوجه نحو المستفيد. توصلت الدراسة لهذه النتائج من خلال دراسة حالات ثلاث منظمات في السويد، وهذه المنظمات حاصلة على جائزة شمال السويد للجودة.

11. دراسة (Palmberg and Garvare, 2006) بعنوان:

" Sustained quality management: How to receive the Swedish quality award twice"

هدفت هذه الدراسة إلى وصف كيف قامت شركة Agira Animal Insurance Sweden بتنظيم الأنشطة المتعلقة بالجودة من خلال طريقة منظمة ومستدامة على المدى الطويل تركز على عناصر إدارة الجودة الشاملة مثل القيادة، مشاركة العاملين، إدارة العمليات والسيطرة عليها، التركيز على الزبون، التحسين المستمر. استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي حيث أجرت الباحثة مقابلات وقامت بدراسة الوثائق واستخدمت طريقة الباحث المشارك. أظهرت النتائج أن الإدارة

العليا في الشركة المبحوثة كان هي القوة الدافعة القوية التي قامت بشكل فعال بتوحيد القادة على جميع المستويات من أجل أن يكونو عملاء للتغيير، كما أوضحت أن هناك عامل نجاح إضافي وهو نشر القيم الأساسية في الشركة، حيث نجحت الشركة في خلق أسس ثقافية وتنظيمية من أجل التحسين المستمر مما أدى استدامة الجودة الشاملة في الشركة على المدى الطويل وحصول الشركة على الجائزة السويدية للجودة مرتين.

12. دراسة (Badri, Selim, Al share, Grandon, Younis & Abdulla, 2006)

بعنوان:

"The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Frame Work Empirical test and Validation"

هدفت الدراسة إلى الاختبار التجريبي للعلاقة السببية لمعايير مالكوم بالدريدج للتعليم وعلاقتها بالأداء في منظمات التعليم العالي بالإضافة إلى التأكد من صلاحية تطبيق هذا النموذج على قطاع التعليم العالي. تم استخدام إستبيان شامل لجميع معايير جائزة مالكوم بالدريدج، ووزع على (409) من المدراء والعمداء ونواب ومسؤولين في جميع منظمات التعليم العالي الكبرى في دولة الإمارات العربية وعددها (15) منظمة. توصلت الدراسة إلى أن القيادة لها دور رئيسي وفعال يؤثر على المعايير الأخرى وهي: إدارة المعلومات والمعرفة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العاملين، وإدارة العمليات، كما أكدت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين جميع المعايير السابقة ونتائج الأعمال في النموذج والذي يقيس كل من أداء المنظمة ونتائج الطلبة والمستفيدين والسوق، و قدمت دليلا على صلاحية تطبيق نموذج مالكوم بالدريدج في قطاع التعليم.

13. دراسة (Calvo-Maró, Leal and Roland, 2006) بعنوان :

" Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الضمنية بين العوامل المساعدة في نموذج التميز الأوروبي لتكون بمثابة إطار عمل لإدارة وتحسين الجودة في التعليم العالي. تم استهداف (111) مركز جامعي حكومي في اسبانيا تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية. استخدم الإستبانة لجمع البيانات، حيث اعتمد الإستبانة على فلسفة التقييم الذاتي في نموذج التميز الأوروبي. كشفت الدراسة عن الطبيعة النظامية لهذا النموذج مما يعني ضرورة النظر إلى العوامل ككل، كما وأشارت إلى القدرة على التنبؤ ودعم صلاحية تطبيق نموذج التميز الأوروبي كمرجع للجودة في قطاع التعليم العالي، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً- التأكيد على أن القيادة والتزام المدراء هي العامل الرئيسي لعملية إدارة الجودة وعملية التحسين المستمر حيث يؤثر هذا العامل على جميع العوامل الأخرى.

ثانياً- أن سياسة المنظمة واستراتيجيتها يجب أن تكون مرجع السياسات للموظفين ومرجع لإدارة الموارد والعمليات.

ثالثاً- الإدارة الملائمة والصحيحة للموظفين هو المفتاح لإدارة العمليات.

رابعاً- تطوير العمليات الملائمة لا يعتمد فقط على العاملين والسياسات والاستراتيجية، بل يعتمد أيضاً على الإدارة الملائمة للموارد المالية والمادية واندماج الموردين ومشاركتهم في هذه العملية.

14. دراسة (Murphy, 2005) بعنوان:

" Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of EFQM excellence model "

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم ودراسة أفضل الممارسات القيادية من أجل استدامة التحسينات المتعلقة بالجودة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. استخدمت الدراسة الإستبانة والمقابلات واختبار الفرضيات من أجل استكشاف العوامل الحاسمة التي تضمن قيادة فعالة، وكذلك حاولت وصف أفضل الممارسات القيادية، مما يؤدي إلى تطوير إطار مفاهيمي للقيادة الفعالة وذلك لتحقيق الجودة الاكاديمية. شملت العينة مدرء الجودة في (42) منظمة تعليم عالي في المملكة المتحدة. وخلصت الدراسة إلى تحديد وتصنيف أفضل الممارسات القيادية على أساس الكفاءة والفاعلية في استدامة تحسينات الجودة، وخلصت أيضاً إلى أن القيادة هي واحدة من عوامل النجاح الحاسمة لاستدامة الجودة وتحسين الأداء في منظمات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وأكدت أن أفضل الممارسات القيادية يجب أن تكون متكاملة على نحو فعال مع سياسة واستراتيجية المنظمة.

15. دراسة (Hides, Davies and Jackson, 2004) بعنوان:

" Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector: lessons learned from other sectors "

ركزت هذه الدراسة على تطبيق نموذج التميز الأوروبي في قطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة، وبشكل خاص على دراسة مناهج وطرق استخدام التقييم الذاتي، حيث تم تقييم الفوائد الناتجة عن تطبيق النموذج من خلال دراسة الحالة لمجموعة من ستة جامعات وكليات في المملكة المتحدة ومقارنة نتائج التقييم الذاتي بالقطاع العام. أشارت النتائج أن المنظمات في

القطاع العام قد تأخرت في تطبيق هذا النموذج عن القطاع الخاص، كما أن تطبيق النموذج ساعد على خلق ثقافة تنظيمية تركز أكثر على الزبائن، وأن منظمات التعليم العالي قد استفادت من الدروس التي تعلمتها من تطبيق هذا النموذج في قطاعات أخرى وخاصة القطاع الصحي، وبينت الدراسة أن التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن قد تم تحديدها على أنها قضايا رئيسية لتنفيذ النموذج في قطاع التعليم العالي.

16. دراسة (McDonald, Zairi and Idris, 2002) بعنوان:

" Sustaining and transferring excellence: A frame work of best practice of TQM transformation based on winners of Baldrige and European Quality Awards"

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج أطلقت عليه اسم TQM maturity and sustainable performance model يساعد منظمات الأعمال على البقاء متمشية مع احتياجات أصحاب المصالح، واقترح استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء والتعلم من النتائج كقوة دافعة رئيسية من أجل التحسين وخلق ميزة تنافسية. اعتمد النموذج على معايير جائزة مالكوم بالدريدج وجائزة التميز الأوروبي في تحديد المحركات لتحقيق الجودة الشاملة، واعتمد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء ومن ثم استخدام نتائج الأداء في التعلم والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق واستدامة ثقافة التحسين المستمر وبالتالي استدامة الجودة. كما وأشارت الدراسة أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه في أي منظمة وفي أي قطاع.

" Sustaining business excellence through a frame work of best practices in TQM "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق واستدامة التميز بطريقة مهيكلية من خلال تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة التي يمارسها الفائزون بجوائز الجودة الوطنية. تم تطوير هذا النموذج من خلال دراسة حالة أربع منظمات حاصلة على جائزة سنغافورة للجودة. تم جمع البيانات الأولية من خلال مقابلات معمقة مع أعضاء المنظمات، حيث أن هؤلاء الأعضاء كانوا مسؤولين عن توجيه المنظمة لتفوز بجائزة سنغافورة للجودة، وتمثل هذه المنظمات قطاعات مختلفة تشمل القطاع الصحي، قطاع صناعة الالكترونيات، والقطاع القانوني. قامت الدراسة بتوثيق أفضل الممارسات لهذه المنظمات وذلك من أجل تطوير نموذج لتحقيق التميز بناء على معايير سنغافورة للجودة. نتائج هذه الدراسة يمكن استخدامها في المنظمات التي ترغب في تطبيق واستدامة برامج إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل، حيث تم الاعتماد على القيم الجوهرية لجائزة سنغافورة للجودة وهذه القيم تعتبر قيما عالمية، وبالتالي فإنه يمكن استخدام النموذج المقترح في أي منظمة موجودة في أي جزء من العالم كدليل لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة واستدامتها.

2-2-2 الدراسات المحلية:

1. دراسة (جرار، 2013) بعنوان:

" العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مقومات (ممكنات) التميز بالأداء ونتائجه في قطاع

الصناعات الدوائية الفلسطينية وفق المعايير المعتمدة في نموذج التميز الأوروبي.

استخدمت الدراسة الإستبانة حيث تم توزيعه على المدراء الاستراتيجيين كافة في مصانع الأدوية

الفلسطينية وعددهم 78، واستعادة 67 استبيان صالح للتحليل الأحصائي. أظهرت نتائج الدراسة

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات (ممكنات) التميز بالأداء مجتمعة ومنفصلة وبين

نتائج الأداء مجتمعة ومنفصلة ممثلة برضا العاملين والزبائن والمجتمع، وبزيادة الأرباح الصافية

والمبيعات والحصة السوقية للشركات المبحوثة.

2. دراسة (عساف والخلو، 2009) بعنوان:

" واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر

الطلبة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح من

وجهة نظر الطلبة، كما هدفت إلى معرفة تأثير متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والكلية،

والمستوى الدراسي، والوضع المهني للطلاب، وتقدير الطالب، والمسار المتوقع للطلاب) على واقع

جودة التعليم في برامج الدراسات العليا. تكون مجتمع الدراسة من "1100" طالب، أما عينة

الدراسة فقد تكونت من "248" طالبا وطالبة تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة بسيطة،

وتوصلت الدراسة إلى أن واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح كانت

عالية بنسبة مقدارها (73%) وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية، ولصالح كليات العلوم، والشريعة، والتربية، ومتغير الوضع المهني للطالب ولصالح لمن يعملون في مجال التربية، ومتغير تقدير الطالب ولصالح ذوي التقدير الممتاز. بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمستوى الدراسي، والمسار المتوقع للطالب). كما بينت سلبيات وإيجابيات برامج الدراسات العليا ومقترحات الطلبة لتطوير هذه البرامج في جامعة النجاح الوطنية.

3. دراسة (الجعبري، 2009) بعنوان:

" دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث التطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الإستبانة التي تم توزيعه على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا وعددهم (62) ويشمل (رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية والبالغ عددها (34) مؤسسة. كانت النتائج ايجابية نوعاً فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

4. دراسة (دياب، 2009) بعنوان:

" معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الفلسطينية الفاعلة دراسة حالة "

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أداة موضوعية لقياس درجة استيفاء مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومعاييرها في مؤسسات التعليم العالي.

تم تطبيق الأداة على عينة عشوائية عددها (60) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة، وأوصى الباحث بضرورة الإستفادة من هذا المقياس في تحديد مدى توافر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لغرض تطوير عمليات التعليم والتعلم وتحسين مخرجات التعليم وتجويدها.

5. دراسة (مدوخ، 2008) بعنوان:

" معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها وشملت (معوقات متعلقة بالهيئة الإدارية، ومعوقات متعلقة بالهيئة التدريسية، ومعوقات متعلقة بالمنشأة الجامعية، ومعوقات متعلقة بالبحث العلمي، ومعوقات متعلقة بالخدمة المجتمعية)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) في العام 2008/2007، حيث تكونت عينة الدراسة من (155) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن أعلى معوق من معوقات مجالات الدراسة كان مجال البحث العلمي، يليه مجال الخدمة المجتمعية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجامعة،

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مصدر آخر درجة علمية).

6. دراسة (أبو عامر، 2008) بعنوان:

" واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين والإداريين في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة) للعام الدراسي 2008/2007 والبالغ عددهم (280) فرداً. توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كان مرتفع وبدرجة كبيرة.

7. دراسة (غانم، 2008) بعنوان:

" مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء الكليات الإدارية والإقتصادية في الجامعات الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء الكليات الإدارية والإقتصادية في الواقع الفلسطيني، ومعرفة مدى التطور في هذه الكليات، والعقبات التي قد تواجهها خلال تطبيقها لنظام الجودة والحلول الممكنة لتلك العقبات. تكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء كليات العلوم الإدارية والإقتصادية ومسؤولي الجودة وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية والإقتصادية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. تم إجراء مسح شامل للعمداء ومسؤولي الجودة كما تم أخذ عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية مكونة من (10) أفراد من كل جامعة، ووزع الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت

الدراسة إلى أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره باستثناء مجال رضا المستفيدين، كما وأشارت النتائج إلى أن الجامعات تباينت من حيث الميزة التنافسية لصالح جامعة بيت لحم، وكان من أكثر العقبات التي تواجه الكليات وجود عدد كبير من الطلبة الراغبين بالالتحاق بالكليات الإدارية والإقتصادية، وكذلك صعوبة إلغاء تخصصات قائمة واستحداث تخصصات جديدة لما يصاحب ذلك من تكاليف عالية.

8. دراسة (الصريرة والعساف، 2008) بعنوان:

" إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. ناقشت الدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وفوائدها ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، كما تم مناقشة مؤشراتها ومحاورها وتجارب تطبيقها في بعض الدول. خلصت الدراسة إلى أنه لا بد لمؤسسات التعليم العالي من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من أجل النهوض بمستوى أدائها والرفع من مستوى إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها.

9. دراسة (العتار، 2006) بعنوان:

" واقع الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية ووضع السبل لتطويره. تم إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة الذي شمل جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وعددهم (84) رئيساً في جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في قطاع غزة. استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة الجودة

الشاملة في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى لمقاييس الجودة في الجامعات، حيث بلغت الدرجة الكلية للجامعات المبحوثة ما نسبته (67.44%).

10. دراسة (المدھون والطلاع، 2006) بعنوان:

" مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة بأبعاده الأحد عشر: الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، البيئة التربوية التعليمية، نوعية الطلبة المقبولين، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية. تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في جامعات قطاع غزة الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المكون من (130) فرداً، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت الدراسة أن هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية متوفر في جامعات المبحوثة في قطاع غزة.

11. دراسة (أبو فارة، 2006) بعنوان:

" واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية "

هدفت الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية، وتناولت فرضيات الدراسة العناصر العشرة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. تم استخدام

الإستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت العينة من 234 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات لا تولي اهتماما جوهريا لسبعة عناصر رئيسة من عناصر الجودة وهي: (التركيز على المستفيد، والثقافة التنظيمية، وتصميم العملية، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين)، كما وتولي الجامعات اهتماما لثلاثة عناصر فقط من عناصر الجودة وهي: (القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي).

12. دراسة (الملاح، 2005) بعنوان:

" درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة حيث وزعت على عينة من أعضاء هيئة التدريس تكونت من 346 عضوا اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كانت متوسطة بنسبة 65%.

13. دراسة (علاونة وغنيم، 2005) بعنوان:

" درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، ومعرفة أثر متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج منها، والكلية التي يعمل فيها، والعمر،

والوظيفة التي يشغلها على درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات جامعة النجاح الوطنية للعام 2004/2003، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من 130 فرداً من بين المجموع الكلي للعينة البالغ 146 فرداً، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة. أشارت النتائج إلى أن جامعة النجاح الوطنية تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، كما وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التزام الجامعة تعزى للمتغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في التدريس الجامعي، والجامعة التي تخرج منها، والكلية التي يعمل فيها، والعمر، والوظيفة التي يشغلها).

2-2-3 تعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:
- هدفت بعض الدراسات إلى دراسة الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.
 - هدفت بعض الدراسات إلى الكشف عن أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المنظمات بشكل عام، وتحديد العلاقة بين هذه المبادئ وأداء المنظمة.
 - أبرزت الدراسات السابقة نموذج التميز الاوروبي ونموذج مالكوم بالدريدج وما يمكن أن تحققة هذه النماذج العالمية من أهداف وفوائد.
 - أوضحت الدراسات السابقة أن جوائز التميز هي أنظمة عالمية تطمح معظم دول العالم إلى تطبيقها والاستفادة منها، إلا أن الدراسات العربية التي تتعلق بهذا الموضوع مازالت قليلة.
 - قامت الدراسات السابقة بالبحث في الممارسات والطرق والاساليب والعوامل التي تؤدي إلى استدامة الجودة كميزة تنافسية على المدى الطويل.

- اقترحت بعض الدراسات السابقة نماذج تساعد المنظمات على تحقيق واستدامة ثقافة التميز وبالتالي استدامة الجودة.
- تنوعت الدراسات السابقة في انتقاء المنظمات التي قامت بدراستها ومن قطاعات مختلفة، فبعض الدراسات تم تطبيقه في القطاع العام، وبعضها الآخر طبق في القطاع الخاص، وبعضها في القطاع الأكاديمي مثل الدراسة الحالية.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات الإستبانة والمقابلة، كما وقامت بعض الدراسات بدراسة الحالة لمنظمات حاصلة على جوائز التميز.
- تبينت عينة الدراسة في الدراسات السابقة بناء على مجتمع الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجموعة من الجوانب البحثية المهمة منها: المنهجية العلمية، الأدوات العلمية المستخدمة، الأساليب الإحصائية وطرق معالجة المعلومات، المراجع الأصلية في هذا المجال.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في المقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل لها والتوصيات التي تم تقديمها، والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف مما ساعد على إثراء الدراسة الحالية.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالاطلاع على التجارب الحديثة لاستدامة الجودة في المنظمات، مما مهد الطريق للباحثة في دراستها لدراسة تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية بهدف خلق ثقافة متميزة نحو التحسين والتطوير المستمر الذي يلبي حاجات الجامعات والمجتمع.

2-2-4 ما يميز الدراسة الحالية:

- تناولت الدراسة موضوع "الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء"، وهذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع.
- إن هذه الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة - التي تسلط الضوء على العلاقة بين تطبيقات الجودة المستدامة والأداء وفق نموذج التميز الاوروبي.
- تحاول هذه الدراسة طرح مفهوم حديث بإدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم " الجودة المستدامة ".
- إن ما يميز هذه الدراسة أنها تبحث في كيفية استدامة الجودة من خلال تبني افضل الممارسات في نماذج التميز العالمية وليس في كيفية تحقيقها.
- معظم الدراسات قد تبنت أحد النماذج العالمية للتميز وحاولت إجراء دراسة تطبيقية في أحد القطاعات، إلا أن هذه الدراسة هدفت إلى التخصيص من خلال التركيز على اختيار عناصر شاملة للجودة المستدامة تتناسب وطبيعة مجتمع الدراسة.
- هذه الدراسة تلقي الضوء على معايير مرجعية يمكن استخدامها في عملية التقييم الذاتي للجامعات واستثمار النتائج ومتابعة مدى التقدم لتحقيق الاستدامة في الجودة.
- تقدم هذه الدراسة مدخل لتطبيق ممارسات الجودة المستدامة كأحد الأساليب الحديثة لتطوير أداء الجامعات.
- ما يميز هذه الدراسة أنها جرت في بيئة سياسية واقتصادية غير مستقرة في حين أن غالبية الدراسات السابقة جرت في بيئات سياسية واقتصادية مستقرة مقارنة بفلسطين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

❖ منهج الدراسة

❖ جمع البيانات والمعلومات

❖ مجتمع الدراسة

❖ عينة الدراسة

❖ أدوات الدراسة

❖ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

❖ معالجة وتحليل البيانات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وخصائصه، كما يشرح كيفية تحديد حجم العينة واختيارها، إلى جانب عرض أداة الدراسة المستخدمة وقياس صدقها وثباتها، والاختبارات والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

3-1 منهج الدراسة (Methodology):

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، لملاءمته للموضوع، حيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر والأحداث من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وذلك من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره. (عليان وغنيم، 2013)

3-2 جمع البيانات والمعلومات (Data Collection):

تم جمع البيانات والمعلومات من مصادر أولية وثانوية.

(1) المصادر الثانوية: اشتملت هذه المصادر على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. حيث قامت الباحثة بزيارة عدد من مكتبات الجامعات في الضفة الغربية والأردن، وتصفح العديد من المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات الإلكترونية، وموقع وزارة التعليم العالي، والمواقع الإلكترونية للجامعات الفلسطينية، ودليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، والدليل الإحصائي لوزارة التعليم العالي للعام 2015/2014، والقانون الفلسطيني رقم (11). كما قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من البحوث والمقالات العلمية المحكمة ورسائل

الماجستير المنشورة وغير المنشورة، والمجلات العالمية والعربية، والإطلاع على المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

(2) أما المصادر الأولية فقد اعتمدت الباحثة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة.

3-3 مجتمع الدراسة (The Population):

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين الإداريين ومدراء دوائر ووحدات الجودة العاملين في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية في العام الدراسي 2016/2015 كما هو موضح في الجدول رقم (3-1) والبالغ عددهم حوالي (320)، حيث تم الحصول على هذه الأعداد من الدليل الإحصائي لوزارة التعليم العالي للعام 2015/2014، ما عدا جامعتي القدس والنجاح الوطنية فقد تم الحصول عليها من دائرة الموارد البشرية في كلا الجامعتين.

جدول (3-1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية

| الجامعة | عدد الأكاديميون الإداريون |
|------------------|---------------------------|
| الخليل | 40 |
| بوليتكنيك فلسطين | 20 |
| بيت لحم | 18 |
| القدس | 76 |
| بيرزيت | 81 |
| النجاح الوطنية | 85 |

3-4 عينة الدراسة (The sample):

تكونت العينة من (154) فرداً من الأكاديميين الإداريين ومدراء دوائر ووحدات الجودة في الجامعات الفلسطينية التقليدية العامة في الضفة الغربية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية غير تناسبية *disproportionate stratified sampling*، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حيث تمثل كل جامعة طبقة واحدة، ثم سحب عينة استطلاعية *pilot sampling* وحساب الانحراف المعياري لكل طبقة من الطبقات، ومن ثم تحديد حجم العينة من كل طبقة من خلال المعادلات الآتية:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \text{ حيث:}$$

$$n_0 = \frac{\left(Z_{\frac{\alpha}{2}}\right)^2 P(1 - P)}{e^2}$$

e: error level

$$n_h = \frac{N_h S_h}{\sum_{h=1}^L N_h S_h} * n$$

المصدر: Lohr, S. (2009). *Sampling: design and analysis*. Nelson

Education.

والجدول رقم (2-3) يبين حجم العينة لكل طبقة

جدول رقم (2-3) حجم العينة لكل طبقة

| الجامعة | تقريب حجم العينة لكل طبقة | حجم العينة لكل طبقة | | الانحراف المعياري لكل طبقة (من خلال العينة الإستطلاعية) | حجم المجتمع لكل طبقة | الطبقة |
|------------|---|---------------------|---------|---|----------------------|---------|
| | nh تقريبا | Nh | Nh * sh | Sh | Nh | Stratum |
| الخليل | 17 | 17.2985 | 145.2 | 3.63 | 40 | 1 |
| البوليتكنك | 9 | 8.744557 | 73.4 | 3.67 | 20 | 2 |
| بيت لحم | 8 | 7.805768 | 65.52 | 3.64 | 18 | 3 |
| القدس | 33 | 33.4104 | 280.44 | 3.69 | 76 | 4 |
| بيرزيت | 38 | 37.53845 | 315.09 | 3.89 | 81 | 5 |
| النجاح | 40 | 40.20233 | 337.45 | 3.97 | 85 | 6 |
| | 145 | 145 | 1217.1 | | 320 | Sum |
| | | | | | | |
| | حجم العينة الكلي المحسوب من حجم المجتمع 320 | | | | N | 145 |

أما بالنسبة لخصائص العينة الديموغرافية فالجدول رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، حيث يمثل الذكور الغالبية العظمى للأكاديميين الإداريين بنسبة (89%) من إجمالي حجم العينة. كما كانت أعلى نسبة حسب متغير العمر هي (41.6%) للذين أعمارهم بين (51-60)، وكانت أقل نسبة حسب متغير العمر هي (1.3%) للذين أعمارهم أقل

من 30 سنة) من إجمالي حجم العينة. توزعت العينة حسب المؤهل العلمي إلى ما نسبته (81.8%) من حملة شهادة الدكتوراه، و(16.2%) من حملة شهادة الماجستير. أما فيما يخص متغير الخبرة فإن أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة (56.5%) يمتلكون خبرة لأكثر من 16 سنة، فيما بلغت نسبة الذين يمتلكون خبرة لأقل من خمس سنوات (2.6%) من إجمالي حجم العينة. كما توزعت العينة على الجامعات بالنسب التالية: جامعة الخليل ما نسبته (11%)، جامعة بيرزيت ما نسبته (24.7%)، جامعة النجاح الوطنية ما نسبته (26%)، جامعة بيت لحم ما نسبته (8.4%)، جامعة القدس ما نسبته (21.4%)، جامعة بوليتكنك فلسطين ما نسبته (8.4%) من إجمالي حجم العينة.

جدول رقم (3-3): خصائص العينة الديموغرافية

| المتغيرات | البدائل | العدد | النسب المئوية % |
|-----------|---------------|-------|-----------------|
| الجنس | قيم مفقودة | 1 | 0.6% |
| | ذكر | 137 | 89.0% |
| | أنثى | 16 | 10.4% |
| | المجموع | 154 | 100.0% |
| العمر | قيم مفقودة | 1 | 0.6% |
| | أقل من 30 سنة | 2 | 1.3% |
| | من 31-40 سنة | 37 | 24.0% |
| | من 41-50 سنة | 50 | 32.5% |
| | من 51-60 سنة | 64 | 41.6% |

| | | | |
|--------|-----|------------------|---------------|
| %100.0 | 154 | المجموع | |
| | | | |
| %1.3 | 2 | قيم مفقودة | المؤهل العلمي |
| %81.8 | 126 | دكتوراه | |
| %16.2 | 25 | ماجستير | |
| %0.7 | 1 | بكالوريوس | |
| %100.0 | 154 | المجموع | |
| | | | |
| %1.3 | 2 | قيم مفقودة | سنوات الخبرة |
| %2.6 | 4 | أقل من 5 سنوات | |
| %21.4 | 33 | من 6-10 سنوات | |
| %18.2 | 28 | من 11-15 سنة | |
| %56.5 | 87 | من 16 سنة فأكثر | |
| %100.0 | 154 | المجموع | |
| | | | |
| %11.0 | 17 | جامعة الخليل | الجامعة |
| %24.7 | 38 | جامعة بيرزيت | |
| %26.0 | 40 | جامعة النجاح | |
| %8.44 | 13 | جامعة بيت لحم | |
| %21.43 | 33 | جامعة القدس | |
| %8.44 | 13 | جامعة البوليتكنك | |
| %100.0 | 154 | المجموع | |

3-5 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة لقياس تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، وذلك بعد الإطلاع على الأدبيات التربوية من كتب ورسائل جامعية وأبحاث متخصصة، والاعتماد على معايير نموذج التميز الأوروبي EFQM، والاستفادة من الاستبانات المعدة من بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومنها دراسة (Calvo-Maró & Leal & Roland, 2006)، ودراسة

(Shivakumar & Virupaxi & Basavaraj, 2012)، انظر الملحق رقم (1)، وتكونت

الإستبانة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: مقدمة عامة لتعريف المبحوثين بأهداف الدراسة ودورهم في المساهمة في إنجاز الدراسة.
 - الجزء الثاني: معلومات شخصية وتضمنت المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجامعة التي يعمل بها.
 - الجزء الثالث: محاور الإستبانة وتضمنت ستة محاور وهي كالاتي: القيادة الجامعية، الاستراتيجية والسياسات، الأفراد (العاملون في الجامعة)، البنية التحتية للجامعة، العمليات، النتائج.
- اشتملت الإستبانة على (72) فقرة مقسمة على المحاور الستة، والجدول رقم (3-4) يبين توزيع الفقرات على هذه المحاور.

جدول (3-4) توزيع الفقرات على محاور الإستبانة الستة

| م | المحور | عدد الفقرات |
|---|--|-------------|
| 1 | المحور الأول/ القيادة الجامعية | 8 |
| 2 | المحور الثاني/ الاستراتيجية والسياسات | 9 |
| 3 | المحور الثالث/ الأفراد (العاملون في الجامعة) | 7 |
| 4 | المحور الرابع/ البنية التحتية للجامعة | 8 |
| 5 | المحور الخامس/ العمليات | 16 |
| 6 | المحور السادس/ الأداء | 24 |
| | المجموع | 72 |

كما واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert scale)، وأعطيت إجابة (موافق بشدة) خمس درجات، وإجابة (موافق) أربع درجات، وإجابة (نوعاً ما) ثلاث درجات، وإجابة (غير موافق) درجتين، وإجابة (غير موافق بشدة) درجة واحدة. وكلما زادت الدرجة زاد مستوى رضا المبحوثين عن الفقرات.

صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق الأداة هو قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه (Sekaran, 2006)، مما يرفع مستوى الثقة بالنتائج. وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدمت الباحثة طريقة صدق المحتوى (Content validity) وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من مدى ملائمة فقراتها وشموليتها، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية الأداة في دراسة تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء، ثم قامت

الباحثة بتعديل فقرات أداة الدراسة بناء على ملاحظات وآراء جميع المحكمين إلى أن اكتملت الأداة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (2) وهو يمثل قائمة بأسماء المحكمين.

ثم تم إجراء التحليل العاملي (Factor analysis) على مستوى الفقرات البالغ عددها (72) فقرة باستخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية (Principal component analysis) وذلك للتأكد من صدق بناء المقياس.

والجدول التالي يوضح مدى قيم معاملات الاستخراج لكل محور، حيث يتضح ارتفاع معظم هذه القيم عن (0.5)، كما وتراوحت الدرجة الكلية لأداة الدراسة (0.65-0.90) مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول رقم (3-5) يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (3-5)

مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

| معاملات الاستخراج (القيمة العظمى-القيمة الصغرى) | المجال |
|--|---|
| 0.67-0.38 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية |
| 0.78-0.50 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات |
| 0.76-0.49 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) |
| 0.73-0.57 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة |
| 0.81-0.49 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعمليات |
| 0.85-0.57 | درجة التطبيق الكلية للجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية |
| 0.67-0.59 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة |
| 0.77-0.63 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين |
| 0.71-0.44 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع |
| 0.92-0.57 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة |
| 0.89-0.57 | درجة الأداء الكلية في الجامعات الفلسطينية |
| 0.90-0.65 | الدرجة الكلية لأداة الدراسة |

ثبات أداة الدراسة (Reliability):

يقصد بثبات الأداة أي درجة الاتساق والاستقرار في النتائج التي تعطيها إذا ما طبقت على عينة من الممتحنين أكثر من مرة في ظروف تطبيقية متشابهة. (Sekaran, 2006)

وفي هذه الدراسة تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لحساب معامل الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الأداة بالإضافة إلى الأداة ككل وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي:

جدول رقم (3-6)

معاملات الثبات

| معامل الثبات ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المحور |
|---------------------------|-------------|--|
| 0.88 | 8 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية |
| 0.92 | 9 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات |
| 0.92 | 7 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) |
| 0.92 | 8 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة |
| 0.94 | 16 | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعمليات |
| 0.98 | 48 | درجة التطبيق الكلية للجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية |
| 0.76 | 6 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة |
| 0.92 | 6 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين |

| | | |
|------|----|--|
| 0.83 | 5 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع |
| 0.89 | 7 | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة |
| 0.94 | 24 | درجة الأداء الكلية في الجامعات الفلسطينية |
| 0.98 | 72 | الدرجة الكلية لأداة الدراسة |

كما يتضح من الجدول السابق رقم (3-6) تراوحت قيم معاملات الثبات (0.76-0.98) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج ما يتراوح بين 76% إلى 98% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإستبانة الدراسة الكلي (0.98) وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً ذو قيمة عالية وتفوق المستوى المقبول لمعامل الثبات وهو (0.70) فأكثر، وبناء على ذلك تعتبر هذه الإستبانة جيدة لإجراء هذه الدراسة وقبول نتائجها. (Sekaran, 2006)

3-6 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد الإستبانة وتجهيزها بصيغتها النهائية، تم تنفيذ الإجراءات التالية، انظر الملحق رقم(1):

1. تم الحصول على كتاب رسمي من لجنة الدراسات العليا (برنامج ماجستير إدارة الأعمال) من أجل تسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات.
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات حيث تمثل كل جامعة طبقة واحدة.
3. التنسيق مع الجامعات من أجل الحصول على قوائم بأسماء الأكاديميين الإداريين ومدراء وحدات ودوائر الجودة والتخطيط من دائرة الموارد البشرية في كل جامعة.

4. إجراء عينة استطلاعية على مجتمع الدراسة وحساب الانحراف المعياري لكل طبقة وذلك لحساب عدد العينة المناسب من كل طبقة.

5. اختيار عينة عشوائية طبقية غير تناسبية من مجتمع الدراسة وتوزيع الإستبانة شخصياً من قبل الباحثة، حيث قامت الباحثة بمتابعة تعبئة الإستبانة شخصياً وذلك للإجابة على استفسارات المبحوثين وأسئلتهم، واستغرقت عملية جمع البيانات شهرين تقريباً.

6. تم توزيع (154) إستبانة واستردادها جميعاً، ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

7. إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

3-7 عملية معالجة وتحليل البيانات:

تم استخدام الحاسب الآلي، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science-SPSS) للتحليل الإحصائي، حيث قامت الباحثة بعد جمع البيانات بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات، والإجابة (موافق) 4 درجات، والإجابة (نوعاً ما) 3 درجات، والإجابة (غير موافق) درجتين، أما الإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد العينة نحو تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحليل الانحدار البسيط (simple regression analysis) والمتعدد (multiple regression analysis)

المبني على التجسير لفحص العلاقة بين تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية والأداء، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الدراسة، وأسلوب التحليل العاملي (Factor analysis) لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (3-7) يوضح ذلك :

جدول رقم (3-7)

مفتاح التصحيح الخماسي

| الحالة | الوسط الحسابي |
|-------------|----------------------|
| منخفضة جداً | أقل من 1.8 |
| منخفضة | من 1.81 - أقل من 2.6 |
| متوسطة | من 2.61 - أقل من 3.4 |
| مرتفعة | من 3.41 - أقل من 4.2 |
| مرتفعة جداً | من 4.21 فأكثر |

الفصل الرابع

تحليل وعرض النتائج

- السؤال الرئيسي الأول:

" إلى أي مدى يتم تطبيق المبادئ التي تؤدي إلى استدامة الجودة في الجامعات الفلسطينية؟"

سيتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال تحليل فقرات ومجالات الإستبانة على النحو التالي:

تحليل فقرات الإستبانة ومجالاته:

المحور الأول: القيادة الجامعية:

الجدول (1-4) يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات

الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية:

جدول (1-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود القيادة الجامعية

| الرقم | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | تعتمد قيادة الجامعة رسالة واضحة نابعة من رؤيتها المستمدة من القيم الراسخة في الجامعة. | 44.8% | 46.1% | 7.8% | 1.3% | 0.0% | 4.34 | 0.68 |
| 2. | تحت قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في إجراء التحسينات في أنشطة الجامعة المختلفة . | 37.0% | 48.1% | 14.9% | 0.0% | 0.0% | 4.22 | 0.69 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|--|----|
| 0.77 | 4.19 | 0.0% | 3.2% | 11.7% | 47.4% | 37.7% | تعمل القيادة الجامعية على ترسيخ رسالة الجامعة لدى جميع العاملين. | .3 |
| 0.74 | 4.17 | 0.0% | 1.3% | 16.2% | 46.8% | 35.7% | تمارس القيادة عمليات التحسين التي تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة. | .4 |
| 0.79 | 4.14 | 0.0% | 2.6% | 16.9% | 44.2% | 36.4% | تعترف قيادة الجامعة بشكل علني بنجاحات العاملين (أفراداً أو جماعات) في تحسين الجودة. | .5 |
| 0.79 | 3.95 | 0.0% | 1.9% | 27.9% | 43.5% | 26.6% | يتم توجيه العاملين لتنفيذ الأنشطة التي تحقق إستراتيجيات الجامعة. | .6 |
| 0.81 | 3.92 | 0.0% | 3.2% | 27.3% | 44.2% | 25.3% | يتم تصميم الهيكل التنظيمي (الاداري) بحيث يكون مناسب لتحقيق استراتيجيات الجامعة بما يرتبط بها من سياسات. | .7 |
| 0.90 | 3.82 | 0.0% | 7.8% | 27.3% | 39.6% | 25.3% | تتواصل قيادة الجامعة مع المستفيدين من خدماتها (التعليمية والبحثية والمجتمعية) للتعرف على آرائهم في أدائها. | .8 |
| 0.57 | 4.09 | 0.0% | 2.7% | 18.8% | 45.0% | 33.6% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.09) مع انحراف معياري مقداره (0.57) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

- تعتمد قيادة الجامعة رسالة واضحة نابعة من رؤيتها المستمدة من القيم الراسخة في الجامعة،
بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.68).
- تحت قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في إجراء التحسينات في أنشطة الجامعة المختلفة،
بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات :

- 7- تتواصل قيادة الجامعة مع المستفيدين من خدماتها (التعليمية، والبحثية، والمجتمعية) للتعرف
على آرائهم في أدائها، بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.9).
- 8- يتم تصميم الهيكل التنظيمي (الإداري) بحيث يكون مناسب لتحقيق استراتيجيات الجامعة بما يرتبط
بها من سياسات، بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وانحراف معياري مقداره (0.81).

المحور الثاني: الاستراتيجية والسياسات:

الجدول (2-4) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات:

جدول (2-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود الاستراتيجية والسياسات

| الرقم | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات | موافق بشدة | موافق | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | تتوافق استراتيجيات الجامعة مع رسالتها. | 46.1% | 42.9% | 11.0% | 0.0% | 0.0% | 4.35 | 0.67 |
| 2. | تتسجم سياسات الجامعة مع استراتيجياتها. | 39.6% | 44.2% | 15.6% | 0.6% | 0.0% | 4.23 | 0.73 |
| 3. | تراعي إدارة الجامعة تحقيق مبادئ الجودة من خلال خططها الاستراتيجية. | 34.4% | 41.6% | 21.4% | 2.6% | 0.0% | 4.08 | 0.81 |
| 4. | توضع الخطة الاستراتيجية بالاستناد الى أهداف الجامعة المصاغة بطريقة علمية (أي أنها مكتوبة وواضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق). | 35.7% | 40.3% | 20.1% | 3.9% | 0.0% | 4.08 | 0.84 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|---|----|
| 0.84 | 4.05 | 0.0% | 4.5% | 19.5% | 42.9% | 33.1% | يتم تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة دوريا من خلال اجراءات رسمية. | .5 |
| 0.86 | 3.97 | 0.6% | 2.6% | 26.0% | 40.3% | 30.5% | تسير الجامعة وفقا لخطة إستراتيجية تراعي مقتضيات جميع المستويات في الجامعة. | .6 |
| 0.86 | 3.94 | 0.6% | 3.2% | 26.6% | 40.9% | 28.6% | يتم اشراك جميع المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة. | .7 |
| 0.77 | 3.87 | 0.6% | 2.6% | 25.3% | 51.9% | 19.5% | تراعي إدارة الجامعة احتياجات المستفيدين (بما يرفقها من توقعات) في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة. | .8 |
| 1.01 | 3.53 | 0.6% | 16.2% | 33.1% | 29.9% | 20.1% | جميع العاملين على معرفة بأهداف الجامعة المحددة في الخطة الاستراتيجية. | .9 |
| 0.64 | 4.01 | 0.3% | 4.0% | 22.1% | 41.6% | 32.0% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس

(4.01) مع انحراف معياري مقداره (0.64) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

- تتوافق استراتيجيات الجامعة مع رسالتها، بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.67)
- تتسجم سياسات الجامعة مع استراتيجياتها، بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.73) .

في حين كانت أدنى الفقرات :

- جميع العاملين على معرفة بأهداف الجامعة المحددة في الخطة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.01) .
- تراعى إدارة الجامعة احتياجات المستفيدين (بما يرفقها من توقعات) في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.87) وانحراف معياري مقداره (0.77) .

المحور الثالث: الأفراد (العاملون في الجامعة) :

الجدول (3-4) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات

المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات

الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة):

جدول (3-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود الأفراد

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) | الرقم |
|-------------------|---------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|---|-------|
| 0.97 | 3.86 | 1.3% | 7.8% | 23.4% | 39.0% | 28.6% | تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية (مثل حماية البيئة وغير ذلك...). | 1. |
| 0.82 | 3.83 | 0.0% | 4.5% | 29.9% | 43.5% | 22.1% | تركز إدارة الجامعة على تمكين العاملين لتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في تحقيق التحسين. | 2. |
| 0.79 | 3.78 | 0.0% | 7.8% | 20.8% | 57.1% | 14.3% | تنفذ إدارة الجامعة البرامج التدريبية الكفيلة بتحسين قدرات العاملين. | 3. |
| 0.82 | 3.76 | 0.0% | 6.5% | 28.6% | 47.4% | 17.5% | يتم تعزيز الإجراءات التي تدعم مشاركة العاملين في إجراء عمليات التحسين. | 4. |
| 0.83 | 3.76 | 0.0% | 7.8% | 26.0% | 48.7% | 17.5% | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتغيرة للعاملين في الجامعة. | 5. |
| 0.93 | 3.69 | 1.9% | 8.4% | 26.0% | 46.1% | 17.5% | تطور إدارة الجامعة قنوات فاعلة بين العاملين لتبادل المعرفة حول " أفضل الممارسات" في تأدية المهام. | 6. |
| 1.06 | 3.51 | 6.5% | 8.4% | 27.9% | 41.6% | 15.6% | تهتم إدارة الجامعة بتحسين خدمات بيئة العمل (المتعلقة بمكان العمل) للعاملين. | 7. |
| 0.73 | 3.74 | 1.4% | 7.3% | 26.1% | 46.2% | 19.0% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.74) مع انحراف معياري مقداره (0.73) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

- تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية (مثل حماية البيئة وغير ذلك...)، بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.97) .
- تركز إدارة الجامعة على تمكين العاملين لتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في تحقيق التحسين، بمتوسط حسابي مقداره (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.82) .

في حين كانت أدنى الفقرات :

- 1- تهتم إدارة الجامعة بتحسين خدمات بيئة العمل (المتعلقة بمكان العمل) للعاملين، بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وانحراف معياري مقداره (1.06) .
- 2- تطور إدارة الجامعة قنوات فاعلة بين العاملين لتبادل المعرفة حول " أفضل الممارسات" في تأدية المهام، بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحراف معياري مقداره (0.93) .

المحور الرابع: البنية التحتية:

الجدول (4-4) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات
المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات
ال فلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة:

جدول (4-4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود البنية التحتية

| الرقم | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | يتم تطبيق الأساليب التي تدعم استخدام أفضل التقنيات في عملية التعليم والتعلم. | 28.6% | 43.5% | 26.0% | 1.9% | 0.0% | 3.99 | 0.79 |
| 2. | تطور إدارة الجامعة مختبراتها المختلفة لمواكبة التطورات في مجال التخصصات المتنوعة. | 24.7% | 50.6% | 21.4% | 3.2% | 0.0% | 3.97 | 0.77 |
| 3. | تستثمر إدارة الجامعة جزءاً كافياً من إيراداتها في تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها المتنوعة. | 24.7% | 43.5% | 27.3% | 4.5% | 0.0% | 3.88 | 0.83 |
| 4. | توفر إدارة الجامعة بنية تحتية وفقاً لأفضل التقنيات ذات العلاقة بتخصصاتها. | 26.6% | 37.0% | 26.6% | 8.4% | 1.3% | 3.79 | 0.97 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|---|----|
| 0.85 | 3.74 | 0.0% | 8.4% | 26.6% | 47.4% | 17.5% | تهتم إدارة الجامعة بنقل المعرفة المتراكمة لدى العاملين المتميزين الى بقية العاملين حسب مجالات التخصص. | .5 |
| 0.93 | 3.74 | 0.6% | 9.7% | 26.6% | 40.9% | 22.1% | تطبق إدارة الجامعة نظام معلومات يفي باحتياجات المستفيدين من معلومات عن الجوانب التي تهمهم. | .6 |
| 0.95 | 3.60 | 1.9% | 11.0% | 27.3% | 44.2% | 15.6% | تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات قادر على تحقيق التحسين المستمر لإدارة البنية التحتية. | .7 |
| 1.02 | 3.53 | 0.0% | 19.5% | 27.9% | 33.1% | 19.5% | يوجد في الجامعة مرافق كافية للبحوث والاستشارات. | .8 |
| 0.71 | 3.78 | 0.5% | 8.4% | 26.2% | 42.5% | 22.4% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.78) مع انحراف معياري مقداره (0.71) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

- يتم تطبيق الأساليب التي تدعم استخدام أفضل التقنيات في عملية التعليم والتعلم، بمتوسط حسابي مقداره (3.99) وانحراف معياري مقداره (0.79).
- تطور إدارة الجامعة مختبراتها المختلفة لمواكبة التطورات في مجال التخصصات المتنوعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.77). في حين كانت أدنى الفقرات :

- يوجد في الجامعة مرافق كافية للبحوث والاستشارات، بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.02).
- تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات قادر على تحقيق التحسين المستمر لإدارة البنية التحتية، بمتوسط حسابي مقداره (3.6) وانحراف معياري مقداره (0.95).

المحور الخامس: العمليات: وتقسّم العمليات إلى: العملية التعليمية، عمليات البحوث، العمليات الإدارية.

أولاً: العملية التعليمية:

الجدول (4-5) يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية التعليمية:

جدول (4-5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود العملية التعليمية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | نوعاً ما | موافق | موافق بشدة | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية التعليمية | الرقم |
|-------------------|---------------|----------------|-----------|----------|-------|------------|---|-------|
| 0.72 | 4.21 | 0.0% | 1.9% | 11.7% | 49.4% | 37.0% | توفر إدارة الجامعة برامج تعليمية قادرة على تلبية احتياجات الطلبة. | 1. |
| 0.73 | 4.14 | 0.0% | 0.0% | 20.8% | 44.8% | 34.4% | تركز إدارة الجامعة على طرح البرامج التعليمية التي تحقق التنمية للمجتمع. | 2. |
| 0.79 | 3.98 | 0.0% | 1.3% | 27.9% | 42.2% | 28.6% | يتم تصميم العملية التعليمية بالمحتوى الذي يحقق احتياجات أسواق العمل. | 3. |
| 0.84 | 3.91 | 0.0% | 2.6% | 32.5% | 36.4% | 28.6% | تدرس إدارة الجامعة قبل تصميم برامجها التعليمية احتياجات المشغلين (شركات/ أفراد). | 4. |
| 0.87 | 3.86 | 0.0% | 4.5% | 32.5% | 35.7% | 27.3% | تراعي إدارة الجامعة توقعات المستفيدين (كالطلبة والمشغلين...) في بناء برامجها التعليمية. | 5. |
| 0.67 | 4.02 | 0.0% | 2.1% | 25.1% | 41.7% | 31.2% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية التعليمية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية التعليمية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.02) مع انحراف معياري مقداره (0.67) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، حيث كانت أعلى فقرة هي:

- توفر إدارة الجامعة برامج تعليمية قادرة على تلبية احتياجات الطلبة، بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى فقرة هي:

- تراعى إدارة الجامعة توقعات المستفيدين (كالطلبة والمشغلين...) في بناء برامجها التعليمية، بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.87).

ثانياً: عمليات البحوث:

الجدول (4-6) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث:

جدول (4-6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود عمليات البحوث

| الرقم | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | تهتم الكوادر البحثية في الجامعة بتلبية احتياجات الطلبة من خلال النشاط البحثي. | 22.7% | 44.2% | 27.9% | 5.2% | 0.0% | 3.84 | 0.83 |
| 2. | يتم تنفيذ دراسات بحثية تهدف الى تطوير الخطط الدراسية بما ينسجم مع احتياجات أسواق العمل والجانب التطبيقي للعمل. | 19.5% | 40.9% | 33.8% | 5.8% | 0.0% | 3.74 | 0.84 |
| 3. | تركز الكوادر البحثية في الجامعة على اجراء البحوث التي تسهم في تطوير محتوى المساقات بما يلبي احتياجات المستفيدين. | 18.8% | 34.4% | 37.0% | 9.7% | 0.0% | 3.62 | 0.90 |
| 4. | تسترشد إدارة الجامعة ببحوث كوادرها البحثية في صناعة قراراتها (كالقرارات الادارية والمالية...). | 14.9% | 33.8% | 33.8% | 15.6% | 1.9% | 3.44 | 0.99 |
| 5. | تستخدم إدارة الجامعة نتائج البحوث في تطوير برامجها التعليمية. | 13.6% | 32.5% | 36.4% | 16.2% | 1.3% | 3.41 | 0.96 |
| | الدرجة الكلية | 17.9% | 37.1% | 33.8% | 10.5% | 0.6% | 3.61 | 0.75 |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.61) مع انحراف معياري مقداره (0.75) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد كانت أعلى فقرة

- تهتم الكوادر البحثية في الجامعة بتلبية احتياجات الطلبة من خلال النشاط البحثي، بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى فقرة:

- تستخدم إدارة الجامعة نتائج البحوث في تطوير برامجها التعليمية، بمتوسط حسابي مقداره (3.41) وانحراف معياري مقداره (0.96).

ثالثاً: العملية الإدارية:

الجدول (4-7) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الباحثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية:

جدول (4-7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود العملية الإدارية

| الرقم | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية | موافق بشدة | موافق | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | تهتم إدارة الجامعة بتوثيق العمليات الإدارية. | 24.0% | 57.8% | 14.9% | 3.2% | 0.0% | 4.03 | 0.72 |
| 2. | تشجع إدارة الجامعة على الإبداع لتطوير عملياتها المتنوعة.. | 24.7% | 50.0% | 23.4% | 1.3% | 0.6% | 3.97 | 0.77 |
| 3. | تحدد إدارة الجامعة بوضوح المسؤوليات الخاصة بالرقابة على كل عملية من عملياتها المختلفة. | 17.5% | 55.2% | 21.4% | 5.2% | 0.6% | 3.84 | 0.80 |
| 4. | تهتم إدارة الجامعة بتطوير الإجراءات لتحسين الخدمات المقدمة للمستخدمين (أصحاب المصالح) . | 17.5% | 45.5% | 30.5% | 5.2% | 1.3% | 3.73 | 0.86 |
| 5. | تحلل إدارة الجامعة عملياتها دوريا لتحسين إجراءات العمل. | 17.5% | 49.4% | 22.1% | 9.7% | 1.3% | 3.72 | 0.91 |
| 6. | تعمل إدارة الجامعة على جمع البيانات من المستخدمين (أصحاب المصالح) للتعرف على مقترحاتهم لتحسين العمليات. | 13.6% | 35.7% | 41.6% | 9.1% | 0.0% | 3.54 | 0.84 |
| | الدرجة الكلية | 19.2% | 48.9% | 25.6% | 5.6% | 0.6% | 3.80 | 0.67 |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.8) مع انحراف معياري مقداره (0.67) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد كانت أعلى فقرة :

- تهتم إدارة الجامعة بتوثيق العمليات الإدارية، بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.72) .

في حين كانت أدنى فقرة :

- تعمل إدارة الجامعة على جمع البيانات من المستفيدين (أصحاب المصالح) للتعرف على مقترحاتهم لتحسين العمليات، بمتوسط حسابي مقداره (3.54) وانحراف معياري مقداره (0.84).

المحور السادس: الأداء: يضم الأداء كل من نتائج الطلبة، نتائج العاملين، نتائج

المجتمع، نتائج الجامعة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالطلبة:

الجدول (4-8) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات
المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج
الطلبة:

جدول (4-8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج الطلبة

| الرقم | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | هناك زيادة في عدد الطلبة المتميزين الذين يرغبون بالالتحاق بهذه الجامعة. | 22.1% | 37.7% | 29.2% | 10.4% | 0.6% | 3.70 | 0.95 |
| 2. | يتخرج الطلبة ضمن الإطار الزمني المحدد في الخطة الدراسية دون تأخيرات جوهرية. | 14.3% | 48.1% | 33.1% | 1.9% | 2.6% | 3.69 | 0.83 |
| 3. | هناك زيادة في معدل النجاح في اختبارات المهنة أو التراخيص. | 17.5% | 35.7% | 38.3% | 8.4% | 0.0% | 3.62 | 0.87 |
| 4. | يتحقق انخفاض في معدل تسرب الطلبة. | 6.5% | 30.5% | 39.6% | 23.4% | 0.0% | 3.20 | 0.87 |
| 5. | هناك زيادة في معدل توظيف الخريجين الجدد. | 9.7% | 23.4% | 36.4% | 28.6% | 1.9% | 3.10 | 0.99 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|----|
| 0.93 | 2.99 | 4.5% | 26.6% | 37.7% | 27.9% | 3.2% | هناك انخفاض في معدل رسوب الطلبة. | .6 |
| 0.61 | 3.39 | 1.6% | 16.6% | 35.7% | 33.9% | 12.2% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.39) مع انحراف معياري مقداره (0.61) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

- ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، حيث كانت أعلى فقرة: هناك زيادة في عدد الطلبة المتميزين الذين يرغبون بالالتحاق بهذه الجامعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.95) .

في حين كانت أدنى الفقرات :

- هناك انخفاض في معدل رسوب الطلبة، بمتوسط حسابي مقداره (2.99) وانحراف معياري مقداره (0.93) .

ثانياً: النتائج المتعلقة بالعاملين:

الجدول (4-9) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين:

جدول (4-9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبند نتائج العاملين

| الرقم | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة. | 17.5% | 48.7% | 26.6% | 5.8% | 1.3% | 3.75 | 0.86 |
| 2. | هناك تحسن متزايد في قدرة العاملين على التعاون كفريق. | 13.0% | 44.2% | 31.8% | 7.8% | 3.2% | 3.56 | 0.93 |
| 3. | تحقق البرامج التدريبية نتائج ايجابية ملموسة في أداء العاملين. | 7.1% | 45.5% | 39.0% | 7.1% | 1.3% | 3.50 | 0.79 |
| 4. | هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التحسينات الإدارية في الجامعة. | 9.1% | 41.6% | 31.2% | 16.9% | 1.3% | 3.40 | 0.92 |
| 5. | ألمس وجود رضا وظيفي لدى الكوادر الإدارية في الجامعة. | 11.0% | 33.1% | 38.3% | 13.6% | 3.9% | 3.34 | 0.98 |
| 6. | ألمس وجود رضا وظيفي لدى الكوادر الأكاديمية في الجامعة. | 7.8% | 35.1% | 35.7% | 14.9% | 6.5% | 3.23 | 1.01 |
| | الدرجة الكلية | 10.9% | 41.3% | 33.8% | 11.0% | 2.9% | 3.46 | 0.78 |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.46) مع انحراف معياري مقداره (0.78) مما يدل على ارتفاع التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى انخفاض تقارب الآراء والاتجاهات .

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب الأوساط الحسابية، وقد كانت أعلى فقرة :

- هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.86).

في حين كانت أدنى :

- ألمس وجود رضا وظيفي لدى الكوادر الأكاديمية في الجامعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.23) وانحراف معياري مقداره (1.01).

ثالثاً: النتائج المتعلقة برضا المجتمع:

الجدول (4-10) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع:

جدول (4-10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج رضا المجتمع

| الرقم | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | تدعم الجامعة النشاطات الثقافية التي تهم المجتمع. | 40.3% | 42.9% | 13.6% | 3.2% | 0.0% | 4.20 | 0.80 |
| 2. | يتحقق تحسن في الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع. | 27.9% | 51.3% | 15.6% | 3.9% | 1.3% | 4.01 | 0.84 |
| 3. | تعقد الجامعة أنشطة داعمة لحقوق المرأة الفلسطينية. | 29.2% | 41.6% | 24.7% | 4.5% | 0.0% | 3.95 | 0.85 |
| 4. | أشعر برضا المجتمع المحلي عن دور الجامعة في التنمية. | 27.3% | 43.5% | 20.1% | 9.1% | 0.0% | 3.89 | 0.91 |
| 5. | تدعم الجامعة النشاطات الرياضية للفرق الوطنية. | 24.7% | 42.2% | 22.7% | 10.4% | 0.0% | 3.81 | 0.93 |
| | الدرجة الكلية | 29.9% | 44.3% | 19.4% | 6.2% | 0.3% | 3.97 | 0.67 |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.97) مع انحراف معياري مقداره (0.67) مما يدل على توسط النتائج في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

- تدعم الجامعة النشاطات الثقافية التي تهتم المجتمع، بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.8) .

في حين كانت أدنى الفقرات :

- تدعم الجامعة النشاطات الرياضية للفرق الوطنية، بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.93) .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالجامعة:

الجدول (4-11) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات الباحثين على فقرات الإستبانة التي تمثل درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة:

جدول (4-11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لبنود نتائج الجامعة

| الرقم | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة | موافق بشدة | موافق | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|---------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | هناك تزايد في عدد البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة. | 27.9% | 49.4% | 20.8% | 1.9% | 0.0% | 4.03 | 0.75 |
| 2. | هناك تحسن في نوعية البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة. | 30.5% | 40.3% | 27.9% | 1.3% | 0.0% | 4.00 | 0.80 |
| 3. | تتزايد رغبة أولياء الأمور لتدريس أبنائهم في هذه الجامعة. | 28.6% | 48.1% | 16.9% | 6.5% | 0.0% | 3.99 | 0.85 |
| 4. | تتزايد الرغبة لدى الطلبة للالتحاق بتخصصات هذه الجامعة. | 27.3% | 47.4% | 16.2% | 9.1% | 0.0% | 3.93 | 0.89 |
| 5. | هناك تحسن في نوعية البحوث التي ينجزها طلبة الجامعة (ضمن المستويات المختلفة- بكالوريوس/ ماجستير...). | 20.1% | 42.2% | 29.9% | 6.5% | 1.3% | 3.73 | 0.90 |
| 6. | تنجح الجامعة في تحسين زمن الاستجابة في تقديم خدماتها الإدارية المختلفة. | 18.2% | 43.5% | 31.2% | 4.5% | 2.6% | 3.70 | 0.91 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|---|----|
| 0.89 | 3.66 | 1.3% | 7.8% | 30.5% | 44.2% | 16.2% | هناك تزايد في عدد البحوث التي ينجزها طلبة الجامعة . | .7 |
| 0.66 | 3.86 | 0.7% | 5.4% | 24.8% | 45.0% | 24.1% | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.86) مع انحراف معياري مقداره (0.66) مما يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

- هناك تزايد في عدد البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة، بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.75) .

في حين كانت أدنى الفقرات :

- هناك تزايد في عدد البحوث التي ينجزها طلبة الجامعة، بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحراف معياري مقداره (0.89) .

- تحليل مجالات تطبيق الجودة المستدامة:

الجدول (4-12) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على مجالات الإستبانة التي تمثل درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية:

جدول (4-12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية

| الرقم | مجالات درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية | موافق بشدة | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|----------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية | 33.6% | 45.0% | 18.8% | 2.7% | 0.0% | 4.09 | 0.57 |
| 2. | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية التعليمية | 31.2% | 41.7% | 25.1% | 2.1% | 0.0% | 4.02 | 0.67 |
| 3. | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات | 32.0% | 41.6% | 22.1% | 4.0% | 0.3% | 4.01 | 0.64 |
| 4. | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية | 19.2% | 48.9% | 25.6% | 5.6% | 0.6% | 3.80 | 0.67 |

| | | | | | | | | |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|--|----|
| 0.71 | 3.78 | 0.5% | 8.4% | 26.2% | 42.5% | 22.4% | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة | .5 |
| 0.73 | 3.74 | 1.4% | 7.3% | 26.1% | 46.2% | 19.0% | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) | .6 |
| 0.75 | 3.61 | 0.6% | 10.5% | 33.8% | 37.1% | 17.9% | درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث | .7 |
| 0.58 | 3.89 | 0.5% | 5.8% | 25.4% | 43.3% | 25.0% | درجة التطبيق الكلية للجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية | |

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لتطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية مرتفعة بوسط حسابي (3.89) و انحراف معياري مقداره (0.58).

كما يتضح بأن الترتيب التنازلي لدرجة وجود تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية هي كما يلي:

- التطبيقات المتعلقة بالقيادة الجامعية (4.09).
- التطبيقات المتعلقة بالعملية التعليمية (4.02).
- التطبيقات المتعلقة بالإستراتيجية والسياسات (4.01).
- التطبيقات المتعلقة بالعملية الإدارية (3.8).

- التطبيقات المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة (3.78).
- التطبيقات المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) (3.74).
- وأخيرا التطبيقات المتعلقة بعمليات البحوث (3.61).

تحليل مجالات الأداء:

الجدول (4-13) يوضح الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على مجالات الإستبانة التي تمثل درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية:

جدول (4-13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة الأداء في الجامعات

الفلسطينية

| الرقم | مجالات درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية | موافق بشدة | موافق | نوعا ما | غير موافق | غير موافق بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-------|---------|-----------|----------------|---------------|-------------------|
| 1. | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا المجتمع | 29.9% | 44.3% | 19.4% | 6.2% | 0.3% | 3.97 | 0.67 |
| 2. | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة | 24.1% | 45.0% | 24.8% | 5.4% | 0.7% | 3.86 | 0.66 |
| 3. | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين | 10.9% | 41.3% | 33.8% | 11.0% | 2.9% | 3.46 | 0.78 |
| 4. | درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة | 12.2% | 33.9% | 35.7% | 16.6% | 1.6% | 3.39 | 0.61 |
| | درجة الأداء الكلية في الجامعات الفلسطينية | 19.3% | 41.1% | 28.4% | 9.8% | 1.4% | 4.88 | 0.57 |

يتضح من الجدول السابق بأن درجة الأداء الكلية في الجامعات الفلسطينية مرتفعة جدا بوسط

حسابي (4.88) و انحراف معياري مقداره (0.57).

كما يتضح بأن أعلى درجة كانت درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج رضا

المجتمع (3.97)، يليها درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الجامعة (3.86)،

ثم درجة الأداء في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج العاملين (3.46)، وأخيرا درجة الأداء في

الجامعات الفلسطينية المتعلقة بنتائج الطلبة (3.39) .

- السؤال الرئيسي الثاني:

هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء الجامعات

الفلسطينية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال وفحص تأثيرات تطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء

الجامعات الفلسطينية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بناء على نموذج

الانحدار التالي:

نموذج الانحدار:

$$\text{الأداء} = \beta_0 + \beta_1 * \text{تطبيقات الجودة المستدامة} + e.$$

حيث:

β_0 ، β_1 ، هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط، و e : حد الخطأ.

والجدول (4-14) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وتقدير النموذج:

جدول رقم (4-14)

نتائج معاملات الانحدار الخطي البسيط

| النموذج | المعامل Beta | الخطأ المعياري S.E | المعامل المعياري S.C | قيمة اختبار (ت) T | مستوى الدلالة الإحصائية Sig. |
|--|--------------|--------------------|----------------------|-------------------|------------------------------|
| ثابت الانحدار | 0.712 | 0.201 | --- | 3.548 | 0.001 |
| التحكم الذاتي | 0.761 | 0.051 | 0.770 | 14.898 | 0.000 |
| معامل الارتباط بيرسون $(R) = 0.770$ ، معامل التحديد $(R^2) = 0.594$ قيمة $(F) = 221.96$ ، $\text{sig.} = 0.000$ | | | | | |

المتغير التابع: أداء الجامعات الفلسطينية .

وبعد عملية التقدير، يكون نموذج معادلة الانحدار المقدر على النحو الآتي:

$$\text{الأداء} = 0.712 + 0.761 * \text{تطبيقات الجودة المستخدمة}.$$

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F) دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد $(R^2) = 0.594$ وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن متغير تطبيقات الجودة المستخدمة الذي دخل النموذج قادر على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 59.4% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار البسيط، كما يستنتج بأن زيادة تطبيقات الجودة وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار 0.761. ومن خلال نتائج تحليل الانحدار في الجدول السابق يستنتج أنه توجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات الجودة المستخدمة مجتمعة وأداء الجامعات الفلسطينية، وهذا يتضح من

خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل (تطبيقات الجودة المستدامة) حيث كانت أقل من مستوى 0.05 (0.000) والخاص بقيمة اختبار (ت).

ومن أجل الإجابة على باقي الأسئلة الفرعية وفحص تأثيرات تطبيق الجودة المستدامة في أداء الجامعات الفلسطينية فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بطريقة التجسير (Ridge Regression) بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة، بناء على نموذج الإنحدار الآتي:

نموذج الإنحدار:

$$e + X5 * \beta_5 + X4 * \beta_4 + X3 * \beta_3 + X2 * \beta_2 + X1 * \beta_1 = \text{الأداء}$$

حيث:

X1: درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالقيادة الجامعية.

X2: درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالاستراتيجية والسياسات.

X3: درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة).

X4: درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة.

X5: درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعمليات.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ هي ثوابت وتمثل معاملات نموذج الإنحدار الخطي، و e : حد

الخطأ.

والجدول (15-4) يوضح نتائج تحليل الإنحدار وتقدير النموذج:

جدول رقم (15-4)

نتائج معاملات الإنحدار الخطي المتعدد المجسر (Ridge Regression)

| مستوى الدلالة الإحصائية. Sig. | قيمة اختبار (ف) F | المعامل المعياري S.C | الخطأ المعياري S.E | المعامل Beta | النموذج |
|--|-------------------|----------------------|--------------------|--------------|-----------|
| 0.000 | 45.654 | 0.121 | 0.018 | 0.121 | x1 |
| 0.000 | 44.610 | 0.120 | 0.018 | 0.107 | x2 |
| 0.000 | 41.868 | 0.136 | 0.021 | 0.107 | x3 |
| 0.000 | 57.764 | 0.154 | 0.020 | 0.124 | x4 |
| 0.000 | 30.087 | 0.168 | 0.031 | 0.156 | x5 |
| ثابت الإنحدار = 1.284 ، معامل الارتباط المتعدد $R=0.777$ ، معامل التحديد $(R^2)=0.604$ ، قيمة $(F) = 40.558$ ، $sig.=0.000$ | | | | | |

المتغير التابع: أداء الجامعات الفلسطينية.

وبعد عملية التقدير، نتج نموذج معادلة الإنحدار المقدر وهو:

$$\text{الأداء} = 0.121 * x1 + 0.107 * x2 + 0.107 * x3 + 0.124 * x4 + 0.156 * x5$$

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة ف (F) دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المقدر صالح في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة وأن معامل التحديد ($R^2=0.604$) وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة 60.4% وباقي التفسير يرجع لعوامل أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما تم فحص خلو نموذج الانحدار المقدر من مشاكل الترابط الخطي (Multicollinearity) (جميع قيم معاملات تضخم التباين أقل من 3) والتوزيع الطبيعي لحد الخطأ وثبات التباين له. ومن نتائج الجدول السابق يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية كالآتي:

1. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الجامعية الناجحة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول السابق يستنتج أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الجامعية الناجحة في أداء الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل ($Beta(X1)=0.121, Sig.=0.000$) حيث كانت أقل من مستوى 0.05، ويفسر هذا المعامل بأن الزيادة بنسبة 100% في توفر القيادة الجامعية الناجحة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء بنسبة 12.1%.

2. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للاستراتيجيات والسياسات الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول السابق يستنتج أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للاستراتيجيات والسياسات الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل ($Beta(X1)=0.107, Sig.=0.000$) حيث كانت أقل من مستوى 0.05، ويفسر هذا المعامل بأن الزيادة بنسبة 100% في توفر الاستراتيجيات والسياسات الملائمة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء بنسبة 10.7%.

3. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية الكفوة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول السابق يستنتج أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد البشرية الكفوة وأداء الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل ($Beta(X1)=0.107, Sig.=0.000$) حيث كانت أقل من مستوى 0.05، ويفسر هذا المعامل بأن الزيادة بنسبة 100% في توفر الموارد البشرية الكفوة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء بنسبة 10.7%.

4. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول السابق يستنتج أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل ($Beta(X1)=0.124, Sig.=0.000$) حيث كانت أقل من مستوى 0.05، ويفسر هذا المعامل بأن الزيادة بنسبة 100% في توفر البنية التحتية الملائمة يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء بنسبة 12.4%.

5. هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لعمليات الجامعة وتصميمها في أداء الجامعات

الفلسطينية؟

من خلال نتائج تحليل الإنحدار المتعدد في الجدول السابق يستنتج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات الجامعة وتصميمها وأداء الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يتضح من خلال مستوى الدلالة الإحصائية المقابل للعامل المستقل ($\text{Beta}(X1)=0.156, \text{Sig.}=0.000$) حيث كانت أقل من مستوى 0.05، ويفسر هذا المعامل بأن الزيادة بنسبة 100% في عمليات الجامعة وتصميمها يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء بنسبة 15.6%.

وأخيرا يلاحظ من خلال نتائج تحليل الإنحدار ومعاملات الإنحدار المعيارية بأن أكثر المتغيرات تأثيرا في أداء الجامعات الفلسطينية هو العمليات الجامعية $(0.168) \times 5$ يليها توفر البنية التحتية الملائمة للجامعة $(0.154) \times 4$ ، ثم توفر الموارد البشرية الكفؤة $(0.136) \times 3$ ، يليها القيادة الجامعية الناجحة $(0.121) \times 1$ وأخيرا توفر الإستراتيجيات والسياسات الملائمة $(0.120) \times 2$.

- السؤال الرئيسي الثالث:

"ما هو ترتيب الجامعات الفلسطينية حسب درجة تطبيق مبادئ الجودة المستدامة؟"

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم حساب النسبة المئوية لدرجة تطبيق مبادئ الجودة المستدامة بالاعتماد على الوسط الحسابي على النحو الآتي:

جدول (4-16) النسب المئوية لدرجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية

| الجامعة | القيادة الجامعية | الإستراتيجية والسياسات | الأفراد (العاملون في الجامعة) | البنية التحتية للجامعة | العملية التعليمية | عمليات البحوث | العملية الإدارية | العمليات الكلية | درجة التطبيق للجودة المستدامة |
|------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------|---------------|------------------|-----------------|-------------------------------|
| جامعة الخليل | 79.2% | 76.6% | 76.2% | 74% | 74.2% | 65.2% | 71.4% | 70.2% | 75.2% |
| جامعة بيرزيت | 83% | 82% | 77.2% | 78.2% | 78% | 73.4% | 78.8% | 76.8% | 79.4% |
| جامعة النجاح | 86% | 84.8% | 76.8% | 79.8% | 82.4% | 75.4% | 79% | 78.8% | 81.2% |
| جامعة بيت لحم | 81.2% | 75.6% | 72% | 70.8% | 74.2% | 66.4% | 71% | 70.6% | 74% |
| جامعة القدس | 80.4% | 77% | 72.2% | 72.4% | 83.2% | 75.2% | 74.8% | 77.8% | 76% |
| جامعة البوليتكنك | 74.2% | 78.6% | 69.4% | 70% | 88.6% | 66.4% | 73.6% | 76.2% | 73.8% |

من نتائج الجدول السابق يتضح بأن ترتيب الجامعات الفلسطينية حسب درجة تطبيق مبادئ

الجودة المستدامة كانت على النحو الآتي:

فيما يتعلق بالقيادة الجامعية كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (4.3)، يليها جامعة بيرزيت (4.15)، يليها جامعة بيت لحم (4.06)، يليها جامعة القدس (4.02)، يليها جامعة الخليل (3.96)، وأخيراً جامعة بوليتكنك فلسطين (3.71).

فيما يتعلق بالإستراتيجية والسياسات كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (4.24)، يليها جامعة بيرزيت (4.1)، يليها جامعة بوليتكنك فلسطين (3.93)، يليها جامعة القدس (3.85)، يليها جامعة الخليل (3.83)، وأخيراً جامعة بيت لحم (3.78).

فيما يتعلق بالأفراد (العاملون في الجامعة) كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة بيرزيت (3.86)، يليها جامعة النجاح الوطنية (3.84)، يليها جامعة الخليل (3.81)، يليها جامعة القدس (3.61)، يليها جامعة بيت لحم (3.6)، وأخيراً جامعة بوليتكنك فلسطين (3.47).

فيما يتعلق بالبنية التحتية للجامعة كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (3.99)، يليها جامعة بيرزيت (3.91)، يليها جامعة الخليل (3.7)، يليها جامعة القدس (3.62)، يليها جامعة بيت لحم (3.54)، وأخيراً جامعة بوليتكنك فلسطين (3.5).

فيما يتعلق بالعملية التعليمية كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة بوليتكنك فلسطين (4.43)، يليها جامعة القدس (4.16)، يليها جامعة النجاح الوطنية (4.12)، يليها جامعة بيرزيت (3.9)، وأخيراً جامعتي الخليل بيت لحم (3.71).

فيما يتعلق بعمليات البحوث كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (3.77)، يليها جامعة القدس (3.76)، يليها جامعة بيرزيت (3.67)، يليها جامعتي بوليتكنك فلسطين وبيت لحم (3.32)، وأخيراً جامعة الخليل (3.26).

فيما يتعلق بالعملية الإدارية كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (3.95)، يليها جامعة بيرزيت (3.94)، يليها جامعة القدس (3.74)، يليها جامعة بوليتكنك فلسطين (3.68)، يليها جامعة الخليل (3.57)، وأخيراً جامعة بيت لحم (3.55).

فيما يتعلق بالعمليات الكلية كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (3.94)، يليها جامعة القدس (3.89)، يليها جامعة بيرزيت (3.84)، يليها جامعة بوليتكنك فلسطين (3.81)، يليها جامعة بيت لحم (3.53)، وأخيراً جامعة الخليل (3.51).

فيما يتعلق بدرجة التطبيق الكلية للجودة المستدامة كانت أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة جامعة النجاح الوطنية (4.06)، يليها جامعة بيرزيت (3.97)، يليها جامعة القدس (3.8)، يليها جامعة الخليل (3.76)، يليها جامعة بيت لحم (3.7) وأخيراً جامعة بوليتكنك فلسطين (3.69).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

❖ مناقشة النتائج والاستنتاجات

❖ التوصيات

1-5 مقدمة

لقد تم عرض ملخص نتائج الدراسة في هذا الفصل ومن ثم مناقشة هذه النتائج بشكل مفصل، وتفسير دلالاتها ومعرفة مدى توافقها أو تعارضها مع نتائج الدراسات السابقة، وذلك لتقديم مقترحات وتوصيات لتحسين تطبيق وممارسة تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية والتي تؤدي الى تحسين الأداء.

2-5 ملخص النتائج

تم إجمال أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية كانت مرتفعة في مجالات القيادة، الاستراتيجية والسياسات، والأفراد(العاملون في الجامعة)، والبنية التحتية للجامعة، والعمليات وتشمل (العملية التعليمية، عملية البحوث، العملية الإدارية).
- أظهرت نتائج الدراسة أن التطبيقات المتعلقة بالقيادة الجامعية هي الأكثر ممارسة في الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن التطبيقات المتعلقة بعملية البحوث هي الأقل ممارسة في الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الأداء الكلية في الجامعات حسب المعايير التي تم استخدامها في هذه الدراسة وهي: (النتائج المتعلقة بالطلبة، النتائج المتعلقة بالعاملين، النتائج المتعلقة برضا المجتمع، النتائج المتعلقة بالجامعة، وذلك خلال الثلاث سنوات الاخيرة) كانت مرتفعة جدا.
- أظهرت نتائج الدراسة أن النتائج المتعلقة برضا المجتمع حصلت على أعلى درجة من بين معايير الأداء الأخرى.

- أظهرت نتائج الدراسة أن النتائج المتعلقة بنتائج الطلبة حصلت على أقل درجة من بين معايير الأداء الأخرى.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الناجحة في أداء الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية والسياسات الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية المؤهلة والكفوة في أداء الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية الملائمة وأداء الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للعمليات وتصميمها في أداء الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المتغيرات تأثيراً في أداء الجامعات الفلسطينية هو العمليات الجامعية وتصميمها، يليها توفر البنية التحتية الملائمة للجامعة، يليها توفر الموارد البشرية الكفوة، يليها القيادة الجامعية الناجحة، وأخيراً توفر الإستراتيجية والسياسات الملائمة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة كانت جامعة النجاح الوطنية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن أقل الجامعات تطبيقاً لمبادئ الجودة المستدامة كانت جامعة بوليتكنيك فلسطين.

3-5 مناقشة النتائج:

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرئيس الأول:

" إلى أي مدى يتم تطبيق المبادئ التي تؤدي إلى استدامة الجودة في الجامعات الفلسطينية؟"

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال المحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس كاملاً لأداة الدراسة، انظر الملحق رقم (1).

فقد تم التعرف على مدى ممارسة التطبيقات التي تؤدي إلى الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية والمتمثلة بالقيادة الجامعية، والاستراتيجية والسياسات، والأفراد(العاملون في الجامعة)، والبنية التحتية للجامعة، وعمليات الجامعة حيث تم تقسيم العمليات إلى ثلاثة أقسام تشمل: العملية التعليمية، وعملية البحوث، والعملية الإدارية.

■ أظهرت النتائج بأن درجة تطبيق ممارسات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بمحور القيادة الجامعية كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي(4.09) وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.82-4.34) وهي جميعاً بدرجة مرتفعة، وتتمثل بأن قيادات الجامعات تعتمد رسالة واضحة نابغة من رؤيتها المستمدة من القيم الراسخة في الجامعة، وتحث قيادات الجامعات العاملين على المشاركة في إجراء التحسينات في أنشطة الجامعة المختلفة، وتعمل القيادات الجامعية على ترسيخ رسالة الجامعة لدى جميع العاملين، كما وتمارس القيادات عمليات التحسين التي تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعات، وتتعرف قيادات الجامعات بشكل علني بنجاحات العاملين (أفراداً أو جماعات) في تحسين الجودة، كما

ويتم تصميم الهيكل التنظيمي (الاداري) بحيث يكون مناسب لتحقيق استراتيجيات في الجامعة بما يرتبط بها من سياسات، كما وتتواصل قيادات الجامعات مع المستفيدين من خدماتها (التعليمية والبحثية والمجتمعية) للتعرف على آرائهم في أدائها، ويتم توجيه العاملين لتنفيذ الأنشطة التي تحقق إستراتيجيات الجامعة.

وترى الباحثة أن ذلك يدل على اهتمام ودعم الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لنظام الجودة، واهتمام الإدارة العليا ووحدات الجودة بنشر ثقافة الجودة، وأن الإدارة العليا تعمل على توفير رؤية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها، حيث أن للقيادة الوزن الأكبر في تحقيق استدامة الجودة في المنظمة، كما أن لها الدور الأكثر أهمية في توجيه باقي العناصر الخرى لتحقيق الجودة المستدامة.

هذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسات التالية:

- دراسة (Doulatabadi and Yusof, 2014) والتي وجدت أن أهم العوامل التي تؤثر على استدامة تطبيقات الجودة هو التزام الإدارة العليا.
- دراسة (Mokhtar, Abdullah, Kardi and Yacob, 2013) والتي توصلت إلى أن المدراء في الإدارة العليا يقومون بدور مهم لدفع المنظمة نحو التحسين المستمر للجودة وبالتالي تحقيق التميز للمنظمة.
- دراسة (Shivakumar, Virupaxi and Basavaraj, 2012) والتي وجدت أن القيادة هي القوة الدافعة الرئيسية من أجل تأسيس نظام إدارة جودة فعال.
- دراسة (أبو عامر، 2008) والتي جاء ترتيب محور القيادة في المرتبة الثانية من بين محاور الدراسة.

- دراسة (Palmberg and Garvare, 2006) حيث أظهرت نتائجها أن الإدارة العليا في الشركة كانت هي القوة الدافعة القوية التي قامت بشكل فعال بتوحيد القادة على جميع المستويات، وفي نشر القيم الأساسية من أجل خلق ثقافة تنظيمية أدت إلى استدامة الجودة على المدى الطويل.

دراسة (Calvo-Maró, Leal and Roland, 2006) والتي كان من أهم نتائجها التأكيد على أن القيادة والتزام المدراء هي العامل الرئيسي لعملية إدارة الجودة وعملية التحسين المستمر حيث يؤثر هذا العامل على جميع العوامل الأخرى.

- دراسة (Murphy, 2005) التي توصلت إلى أن القيادة هي واحدة من عوامل النجاح الحاسمة لاستدامة الجودة وتحسين الأداء في منظمات التعليم العالي في المملكة المتحدة، وأكدت أن أفضل الممارسات القيادية يجب أن تكون متكاملة على نحو فعال مع استراتيجية وسياسات المنظمة.

اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (أبو فارة، 2006) التي توصلت إلى أن دعم الإدارة العليا للجودة في الجامعات الفلسطينية كان سلبياً.

■ أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بمحور الاستراتيجية والسياسات كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.01) وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.53-4.35) وهي جميعاً بدرجة مرتفعة، وتتمثل بأن استراتيجيات الجامعات تتوافق مع رسالتها، كما وتتسجم سياسات الجامعات مع استراتيجياتها، وتراعي إدارة الجامعات تحقيق مبادئ الجودة من خلال خططها الاستراتيجية، حيث توضع الخطط الاستراتيجية بالاستناد إلى أهداف الجامعات المصاغة بطريقة علمية (أي أنها مكتوبة وواضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق)، ويتم تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعات

دوريا من خلال اجراءات رسمية، وتسير الجامعات وفقا لخطة إستراتيجية تراعي مقتضيات جميع المستويات في الجامعة، كما ويتم اشراك جميع المستويات في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعات، وتراعي إدارة الجامعات احتياجات المستفيدين (بما يرافقها من توقعات) في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة، كما وأن جميع العاملين على معرفة بأهداف الجامعة المحددة في الخطة الاستراتيجية.

وترى الباحثة أن وجود جميع العناصر الفرعية لمحور الاستراتيجية والسياسات بدرجة مرتفعة يدل على وجود الاستراتيجية والسياسات التي تدعم تطبيق الجودة المستدامة، حيث أن هذه التطبيقات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الاستراتيجية، بل يجب دمجها في الاستراتيجية والسياسات وتحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الجودة، و يدل على وعي الجامعات الفلسطينية إلى أن أهداف دوائر الجودة تنطلق من أهداف الجامعة، ولقد جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثالثة بعد محور القيادة ومحور العملية التعليمية، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة (علاونة وغنيم، 2005) التي أشارت إلى أن وجود رؤية واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد إدارة جامعة النجاح الوطنية لبناء وترسيخ معاني ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأشارت دراسة (الجعبري، 2009) إلى أن محور الاستراتيجية والسياسات قد جاء في المرتبة الخامسة من بين العناصر التي تناولتها الدراسة، أما في دراسة (Doulatabadi and Yusof, 2014) فقد جاء ترتيب عامل الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المرتبة الخامسة من بين ثمانية عوامل مهمة تؤدي إلى استدامة التميز في الجودة، كما وأشارت دراسة (Calvo-Maró, Leal and Roland, 2006) أن سياسة المنظمة واستراتيجيتها يجب أن تكون مرجع السياسات للموظفين ومرجع لإدارة الموارد والعمليات وذلك لتحسين الجودة في التعليم العالي.

■ أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالأفراد (العاملون في الجامعة) كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.74)، وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.51-3.86) وهي جميعا بدرجة مرتفعة، وتتمثل بأن إدارة الجامعة تشجع العاملين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية (مثل حماية البيئة وغير ذلك...)، تركز إدارة الجامعة على تمكين العاملين لتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في تحقيق التحسين، تنفذ إدارة الجامعة البرامج التدريبية الكفيلة بتحسين قدرات العاملين، كما ويتم تعزيز الإجراءات التي تدعم مشاركة العاملين في إجراء عمليات التحسين، ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتغيرة للعاملين في الجامعة، وتطور إدارة الجامعة قنوات فاعلة بين العاملين لتبادل المعرفة حول " أفضل الممارسات " في تأدية المهام، تهتم إدارة الجامعة بتحسين خدمات بيئة العمل (المتعلقة بمكان العمل) للعاملين.

وترى الباحثة أنه حتى يتم تطبيق مبادئ الجودة المستدامة فإنه يجب تحفيز العاملين باستمرار للسعي نحو الأفضل وتشجيعهم للقيام بالتحسين المستمر والتعلم والابتكار والعمل على تطويرهم وتوفير التدريب والتعليم الملائم لهم، ولقد جاء ترتيب محور بالأفراد (العاملون في الجامعة) بالمرتبة السادسة وما قبل الأخيرة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(Doulatabadi & Yusof, 2014) حيث جاء ترتيب عامل تمكين العاملين واندماجهم في العمل بالمرتبة السابعة، وعامل التدريب والتعليم في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية لتحقيق استدامة الجودة والأداء المتميز على المدى الطويل، وتتفق أيضا مع دراسة (Calvo-Maró, 2006) التي وجدت أن الإدارة الملائمة والصحيحة للموظفين هو المفتاح لإدارة العمليات، أما دراسة (الجعبري، 2009) فقد أشارت إلى أن عنصر الموارد البشرية قد جاء

في المرتبة الثانية من بين العناصر التي تناولتها الدراسة حيث كانت الدرجة الكلية لهذا العنصر متوسطة، كما وأشارت دراسة (علاونة وغنيم، 2005) إلى أن درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال تطوير القوى البشرية كانت متوسطة، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (دياب، 2009)، ودراسة (أبو فارة، 2006) حيث أشارت الدراستان إلى أن الجامعات لا تولي اهتماما جوهريا لعنصر العاملين، وأن هناك قصورا في تطوير القوى البشرية العاملة.

■ أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية للجامعة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78)، وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.53-3.99) وهي جميعا بدرجة مرتفعة، وتتمثل بأنه يتم تطبيق الأساليب التي تدعم استخدام أفضل التقنيات في عملية التعليم والتعلم، كما وتطور إدارة الجامعة مختبراتها المختلفة لمواكبة التطورات في مجال التخصصات المتنوعة، وتستثمر إدارة الجامعة جزءا كافيا من إيراداتها في تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها المتنوعة، وتوفر إدارة الجامعة بنية تحتية وفقاً لأفضل التقنيات ذات العلاقة بتخصصاتها، تهتم إدارة الجامعة بنقل المعرفة المتراكمة لدى العاملين المتميزين الى بقية العاملين حسب مجالات التخصص، وتطبق إدارة الجامعة نظام معلومات يفي باحتياجات المستخدمين من معلومات عن الجوانب التي تهمهم، تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات قادر على تحقيق التحسين المستمر لإدارة البنية التحتية، كما ويوجد في الجامعة مرافق كافية للبحوث والاستشارات.

وقد جاء ترتيب محور البنية التحتية بالمرتبة الخامسة من بين تطبيقات الجودة المستدامة، وترى الباحثة أن هذا يدل على اهتمام الجامعات الفلسطينية بتوفير البنية التحتية الملائمة،

وحرصها على متابعة التقدم العلمي وتوفير التقنيات الحديثة في التعليم والتعلم، واتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (مدوخ، 2008) التي أشارت إلى حرص الجامعات على التواصل مع التقدم العلمي وتوفير التعليم الإلكتروني والتقنيات الحديثة التي تساعد على نمو الطالب الفلسطيني فكرياً وعقلياً.

■ أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية التعليمية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.02)، وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.86-4.21) وهي جميعاً بدرجة مرتفعة، وتتمثل بأن إدارة الجامعة توفر برامج تعليمية قادرة على تلبية احتياجات الطلبة، وتركز إدارة الجامعة على طرح البرامج التعليمية التي تحقق التنمية للمجتمع، كما ويتم تصميم العملية التعليمية بالمحتوى الذي يحقق احتياجات أسواق العمل، وتدرس إدارة الجامعة قبل تصميم برامجها التعليمية احتياجات المشغلين (شركات/ أفراد)، وتراعي إدارة الجامعة توقعات المستفيدين (كالطلبة والمشغلين...) في بناء برامجها التعليمية.

وقد جاء ترتيب محور العملية التعليمية في المرتبة الثانية من محاور الدراسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (دياب، 2009) حيث جاء محور العملية التعليمية ومتابعتها وتطويرها بالمرتبة الأولى من بين توفر معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة (الملاح، 2005) حيث أظهرت نتائجها أن الاهتمام بالمجال الأكاديمي جاء بالمرتبة الأولى وذلك باعتبار الطالب أهم مخرجات العملية التعليمية، ودراسة (علاونة وغنيم، 2005) التي أشارت إلى أن درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال متابعة العملية التعليمية وتطويرها كانت

كبيرة، واختلفت مع دراسة (أبو فارة، 2006) التي أظهرت نتائجها أن هناك ضعفاً واضحاً في تصميم العمليات كمكون أساسي من مكونات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

■ أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.61) وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.41-3.84) وهي جميعاً بدرجة مرتفعة، وتتمثل بأن الكوادر البحثية في الجامعة تهتم بتلبية احتياجات الطلبة من خلال النشاط البحثي، كما ويتم تنفيذ دراسات بحثية تهدف إلى تطوير الخطط الدراسية بما ينسجم مع احتياجات أسواق العمل والجانب التطبيقي للعمل، وتركز الكوادر البحثية في الجامعة على إجراء البحوث التي تسهم في تطوير محتوى المساقات بما يلبي احتياجات المستفيدين، وتسترشد إدارة الجامعة ببحوث كوادرها البحثية في صناعة قراراتها (كالقرارات الإدارية والمالية...)، كما وتستخدم إدارة الجامعة نتائج البحوث في تطوير برامجها التعليمية.

على الرغم من أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بعمليات البحوث كانت مرتفعة إلا أنها قد جاءت في المرتبة الأخيرة وترى الباحثة أن هذا مؤشر واضح على ضعف الجامعات الفلسطينية في مجال البحث العلمي على الرغم من وجود المقومات التي تدعم البحث العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة التعليم العالي لم توفر استراتيجية وطنية للبحث العلمي، وغياب السياسات والقوانين المتعلقة بالبحث العلمي مما يؤدي إلى عدم إعطائه الأولوية التي يستحقها، وبسبب عدم وجود نظام التفرغ للبحث العلمي وانشغال الباحثين بنشاطات أخرى، وغياب الدعم الكافي لنشر الأبحاث في المجالات العلمية المحكمة، وافتقار

المناخ الداعم للبحث العلمي في الجامعات الفلسطينية، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (مدوخ، 2008)، ودراسة (الجعبري، 2009).

■ أظهرت النتائج أن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.78)، وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا المحور تتراوح بين (3.53-3.99) وهي جميعا بدرجة مرتفعة، وأن درجة تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالعملية الإدارية تتمثل بأن إدارة الجامعة تهتم بتوثيق العمليات الإدارية، تشجع إدارة الجامعة على الإبداع لتطوير عملياتها المتنوعة، تحدد إدارة الجامعة بوضوح المسؤوليات الخاصة بالرقابة على كل عملية من عملياتها المختلفة، تهتم إدارة الجامعة بتطوير الإجراءات لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين (أصحاب المصالح)، تحلل إدارة الجامعة عملياتها دوريا لتحسين إجراءات العمل، تعمل إدارة الجامعة على جمع البيانات من المستفيدين (أصحاب المصالح) للتعرف على مقترحاتهم لتحسين العمليات.

جاء ترتيب محور العملية الإدارية في المرتبة الرابعة من بين محاور الدراسة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009)، كما واتفقت مع دراسة (أبو عامر، 2008) التي توصلت إلى توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة، واختلفت مع دراسة (أبو فارة، 2006) التي أشارت إلى وجود قصور في تصميم العمليات في الجامعات الفلسطينية.

يتضح مما سبق أن كل محور من محاور الدراسة يعمل بدرجة مختلفة على استدامة الجودة، مما يؤثر على مستوى أداء الجامعات بشكل إيجابي، وهذا يشير إلى تكامل هذه المحاور مع بعضها البعض.

- مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني:

" هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء الجامعات الفلسطينية؟"

تبين أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لتطبيقات الجودة المستدامة مجتمعة في أداء الجامعات الفلسطينية.

هذه النتيجة تؤكد أهمية وجود تطبيقات الجودة المستدامة نظراً لأهميتها في تحسين الأداء الكلي للجامعة، حيث أن زيادة تطبيقات الجودة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء بمقدار (0.761).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (جرار، 2013)، ودراسة (غانم، 2008)،

ودراسة (Christos and Evangelos, 2010) ،

ودراسة (Badri *et al.*, 2006)

1) هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الجامعية الناجحة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

تبين أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للقيادة الجامعية الناجحة في أداء الجامعات الفلسطينية، وجاءت القيادة الجامعية الناجحة بالمرتبة الخامسة وما قبل الأخيرة من حيث تأثيرها على الأداء.

وترى الباحثة أن توفر القيادة الجامعية الناجحة ودعمها والتزامها ما أهم المقومات التي تؤدي إلى استدامة الجودة في الجامعات، كما أنها تؤثر على جميع المقومات الأخرى.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) حيث احتلت القيادة المرتبة الرابعة من حيث تأثيرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

اختلفت هذه النتيجة في ترتيب القيادة من حيث تأثيرها على الأداء مع دراسة (Psomas & Jaca, 2016) التي أشارت إلى أن أكثر عوامل إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على أبعاد الأداء هي تلك التي تخص الإدارة العليا، ودراسة (جرار، 2013) حيث جاءت القيادة بالمرتبة الثانية من حيث تأثيرها على الأداء، ودراسة (Calvo-Maró, Leal and Roland, 2006) والتي أشارت إلى أن القيادة والتزام المدراء هي العامل الرئيسي لعملية إدارة الجودة وعملية التحسين المستمر حيث يؤثر هذا العامل على جميع العوامل الأخرى، ودراسة (Badri & Selim & Al share & Grandon & Younis & Abdulla, 2006) والتي توصلت إلى أن القيادة لها دور رئيسي وفعال يؤثر على المعايير الأخرى في نموذج مالكوم بالدريدج.

واختلفت أيضاً مع دراسة (Murphy, 2005) والتي توصلت إلى أن القيادة هي واحدة من عوامل النجاح الحاسمة لاستدامة الجودة وتحسين الأداء في منظمات التعليم العالي في المملكة المتحدة.

2) هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية والسياسات الملائمة في أداء الجامعات

الفلسطينية؟

تبين أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للاستراتيجية والسياسات الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية، وجاء تأثير توفر الاستراتيجية والسياسات الملائمة بالمرتبة الخامسة والأخيرة من حيث تأثيرها على أداء.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على أنه من أجل أن تستطيع الجامعات أن تحقق الاستدامة في الجودة لا بد لها أن تعمل وفق استراتيجيات وسياسات واضحة، وأن يكون هناك تطابق بين استراتيجية الجودة والاستراتيجية العامة للجامعة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) حيث جاء محور الاستراتيجية والسياسات في المرتبة الأخيرة من حيث تأثيرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جرار، 2013) حيث جاء محور السياسة والاستراتيجية بالمرتبة الأولى من حيث تأثيره على الأداء.

3) هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية الكفوة في أداء الجامعات

الفلسطينية؟

تبين أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية الكفوة في أداء الجامعات الفلسطينية، وقد جاء توفر الموارد البشرية الكفوة بالمرتبة الثالثة من حيث تأثيرها على الأداء.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة تؤكد أهمية الاستثمار في الموارد البشرية من أجل تحقيق الاستدامة في الجودة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Psomas & Jaca, 2016) التي توصلت إلى أنه من أكثر عوامل إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على أبعاد الأداء هي تلك التي تخص العاملين وجاء في المرتبة الثانية بالترتيب من حيث تأثيره على أبعاد الأداء، ودراسة (الجعبري، 2009) حيث جاء ترتيب محور الموارد البشرية بالمرتبة الثانية من حيث تأثيرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جرار، 2013) حيث جاء محور الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة من حيث تأثيره على الأداء.

4) هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية؟

تبين أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية للبنية التحتية الملائمة في أداء الجامعات الفلسطينية، وجاء توفر البنية التحتية الملائمة بالمرتبة الثانية من حيث تأثيرها على الأداء.

5) هل هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لعمليات الجامعة وتصميمها في أداء الجامعات الفلسطينية؟

تبين أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية لعمليات الجامعة وتصميمها في أداء الجامعات الفلسطينية، وجاءت عمليات الجامعة وتصميمها بالمرتبة الأولى من حيث تأثيرها على الأداء.

إن هذه النتيجة تظهر أن اهتمام الجامعات بالعمليات وتصميمها يؤدي إلى تحسين في الأداء، حيث أن أكثر المتغيرات تأثيراً في أداء الجامعات الفلسطينية هو العمليات الجامعية وتصميمها.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جرار، 2013)، ودراسة (الجعيري، 2009) حيث أشارت الدراسات أن محور العمليات جاء في المرتبة الثالثة من حيث تأثيره على الأداء.

- مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرئيسي الثالث:

"ما هو ترتيب الجامعات الفلسطينية حسب درجة تطبيق مبادئ الجودة المستدامة؟"

■ أظهرت النتائج أن ترتيب الجامعات تنازلياً بناءً على درجة التطبيق الكلية لممارسات الجودة المستدامة كانت على النحو الآتي:

- جامعة النجاح الوطنية.

- جامعة بيرزيت.

- جامعة القدس.

- جامعة الخليل.

- جامعة بيت لحم.

- جامعة بوليتكنيك فلسطين.

أما النتائج التفصيلية لكل جامعة فقد كانت على النحو الآتي:

- كانت نتائج جامعة النجاح الوطنية في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بتطبيقات الجودة المستدامة

وهي (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، العاملون، والبنية التحتية، والعمليات) جميعها مرتفعة.

- كانت نتائج جامعة بيرزيت في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بتطبيقات الجودة المستدامة وهي

(القيادة، الاستراتيجية والسياسات، العاملون، والبنية التحتية، والعمليات بفروعها: العملية التعليمية،

وعملية البحوث، والعملية الإدارية) جميعها مرتفعة.

- كانت نتائج جامعة القدس في جميع مجالات الدراسة المتعلقة بتطبيقات الجودة المستدامة وهي (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، والعاملون، والبنية التحتية، والعمليات بفروعها: العملية التعليمية، وعملية البحوث، والعملية الإدارية) جميعها مرتفعة.
 - كانت نتائج جامعة الخليل في مجالات (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، والعاملون، والبنية التحتية، والعمليات بفروعها: العملية التعليمية، والعملية الإدارية) مرتفعة، بينما كانت نتائج (عملية البحوث) متوسطة.
 - كانت نتائج جامعة بيت لحم في مجالات (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، والعاملون، والبنية التحتية، والعمليات بفروعها: العملية التعليمية، والعملية الإدارية) مرتفعة، بينما كانت نتائج (عملية البحوث) متوسطة.
 - كانت نتائج جامعة بوليتكنيك فلسطين في مجالات (القيادة، الاستراتيجية والسياسات، والعاملون، والبنية التحتية، والعمليات بفروعها: العملية التعليمية، والعملية الإدارية) مرتفعة، بينما كانت نتائج (عملية البحوث) متوسطة.
- كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة المستدامة المتعلقة بمجال القيادة الجامعية كانت على النحو الآتي:

1- جامعة النجاح الوطنية.

2- جامعة بيرزيت.

3- جامعة بيت لحم.

4- جامعة القدس.

5- جامعة الخليل.

6- جامعة بوليتكنك فلسطين.

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بمجال السياسة والاستراتيجيات كانت على النحو الآتي:

1- جامعة النجاح الوطنية.

2- جامعة بيرزيت.

3- جامعة بوليتكنك فلسطين.

4- جامعة القدس.

5- جامعة الخليل.

6- جامعة بيت لحم.

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بمجال الأفراد (العاملون في الجامعة) كانت على النحو الآتي:

1- جامعة بيرزيت.

2- جامعة النجاح الوطنية.

3- جامعة الخليل.

4- جامعة القدس.

5- جامعة بيت لحم.

6- جامعة بوليتكنك فلسطين.

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بالبنية التحتية كانت على النحو الآتي:

1- جامعة النجاح الوطنية.

2- جامعة بيرزيت.

3- جامعة الخليل.

4- جامعة القدس.

5- جامعة بيت لحم.

6- جامعة بوليتكنك فلسطين.

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بالعمليات الكلية كانت على النحو الآتي:

1- جامعة النجاح الوطنية.

2- جامعة القدس.

3- جامعة بيرزيت.

4- جامعة بوليتكنك فلسطين.

5- جامعة بيت لحم.

6- جامعة الخليل.

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بالعملية التعليمية كانت على النحو الآتي:

1- جامعة بوليتكنك فلسطين.

2- جامعة القدس.

3- جامعة النجاح الوطنية.

4- جامعة بيرزيت.

5- جامعتي الخليل و بيت لحم. (حصلتا على نفس المتوسط (3.71)).

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بمجال عملية البحوث كانت على النحو الآتي:

1- جامعة النجاح الوطنية.

2- جامعة القدس.

3- جامعة بيرزيت.

4- جامعتي بوليتكنك فلسطين وبيت لحم (حصلتا على نفس المتوسط (3.32)).

5- جامعة الخليل.

■ كما وأظهرت النتائج أن الترتيب التنازلي للجامعات حسب درجة تطبيق ممارسات الجودة

المستدامة المتعلقة بمجال العملية الإدارية كانت على النحو الآتي:

1- جامعة النجاح الوطنية.

2- جامعة بيرزيت.

3- جامعة القدس.

4- جامعة بوليتكنك فلسطين.

5- جامعة الخليل.

6- جامعة بيت لحم.

تظهر النتائج السابقة نقاط القوة والضعف في الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بدرجة تطبيق

ممارسات الجودة المستدامة، وترى الباحثة أن الجامعات تستطيع استخدام هذه النتائج في تعزيز

مجالات القوة وتحسين مجالات الضعف فيها، مما يؤدي إلى استدامة الجودة على المدى الطويل، كما ويؤدي إلى انخفاض في التباين لمستوى الجودة في الجامعة، وتحسين مستوى أدائها، مما ينعكس على رضا أصحاب المصالح والمجتمع.

4-5 التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- 1- الاهتمام بتطبيق نماذج التميز العالمية مثل نموذج التميز الأوروبي ونموذج مالكوم بالدريدج لأن هذه النماذج تساعد الجامعات على استدامة الجودة على المدى الطويل، كما وتساعد على تقليل التباين في مستوى الجودة.
- 2- تعميق وزيادة الوعي بمفهوم التميز في الجامعات الفلسطينية وربط مفهوم التميز بمفهوم الجودة المستدامة من خلال ورشات العمل والمؤتمرات الدورية والاطلاع على تجارب الجامعات العالمية.
- 3- استثمار الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للتمتية المهنية.
- 4- إجراء دراسة تقييمية للامكانيات المتاحة في الجامعة فيما يتعلق بالبنية التحتية وذلك لتحديد الاحتياجات والعمل على توفيرها.
- 5- وضع دليل موحد للجامعات حول " أفضل الممارسات " في تأدية المهام.
- 6- وضع معايير مرجعية لمؤشرات الأداء المتميز يتم من خلالها تحديد مستوى كل جامعة.
- 7- استحداث جائزة وطنية سنوية للتميز خاصة بمؤسسات التعليم العالي، ومنح جوائز مادية ومعنوية ضمن مراسيم علنية.
- 8- الحرص على تطوير الاستراتيجيات والسياسات الداعمة لاستدامة الجودة.
- 9- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي وتطويره من خلال مشاريع التخرج والأبحاث بما يخدم المجتمع المحلي.

- 10- ضرورة وضع استراتيجية وطنية من قبل وزارة التعليم العالي لدعم البحث العلمي وتطويره.
- 11- الاستعانة بخبراء الجودة والتميز في تقييم تطبيق الممارسات التي تؤدي إلى استدامة الجودة في الجامعات.
- 12- إجراء مقارنة مرجعية مع إنجازات جامعات عالمية حاصلة على جوائز التميز.
- 13- عقد ورشات عمل بين الجامعات الفلسطينية وذلك من أجل تبادل الخبرات والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى.
- 14- إن النتائج التفصيلية للدراسة أظهرت وجود مجالات في تطبيقات الجودة المستدامة كان لها أهمية كبيرة في التأثير على نتائج الأداء، وبالتالي توصي الدراسة إدارات الجامعات باعطاء هذه المجالات اهتمام أكبر وذلك لضمان تعزيز الأداء المتميز وديمومته في الجامعات الفلسطينية.
- 15- إن النتائج التفصيلية للدراسة أظهرت أن هناك عناصر فرعية في مجالات تطبيقات الجودة المستدامة لم تنل الاهتمام الكافي من قبل إدارات الجامعات الأمر الذي أظهر ضعف تأثيرها على الأداء، وبالتالي توصي الدراسة باعطائها الاهتمام الكافي وتفعيلها، ومن أهم هذه العناصر: أن تتواصل قيادة الجامعة مع المستفيدين من خدماتها (التعليمية، والبحثية، والمجتمعية) للتعرف على آرائهم في أدائها، وأن يتم تصميم الهيكل التنظيمي (الاداري) بحيث يكون مناسب لتحقيق استراتيجيات الجامعة بما يرتبط بها من سياسات، وأن يكون جميع العاملين على معرفة بأهداف الجامعة المحددة في الخطة الاستراتيجية، وأن تراعي إدارة الجامعة احتياجات المستفيدين (بما يرافقها من توقعات) في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة، وأن تهتم إدارة الجامعة بتحسين خدمات بيئة العمل (المتعلقة بمكان العمل) للعاملين، وأن تطور إدارة الجامعة قنوات فاعلة بين العاملين لتبادل المعرفة حول " أفضل الممارسات " في تأدية المهام، وأن يتواجد في الجامعة مرافق كافية للبحوث والاستشارات، وأن تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات قادر على تحقيق التحسين

المستمر لإدارة البنية التحتية، وأن تراعي إدارة الجامعة توقعات المستفيدين (كالطلبة والمشغلين...) في بناء برامجها التعليمية، وأن تستخدم إدارة الجامعة نتائج البحوث في تطوير برامجها التعليمية، وأن تعمل إدارة الجامعة على جمع البيانات من المستفيدين (أصحاب المصالح) للتعرف على مقترحاتهم لتحسين العمليات.

16- توصي الدراسة إدارات الجامعات بإجراء دراسة وتحليل لجوانب القوة في تطبيق الجودة المستدامة والعمل على تعزيزها، وجوانب الضعف والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحسين هذه الجوانب.

17- إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الجودة المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وإجراء دراسات مقارنة مع جامعات عربية وعالمية من أجل توفير قاعدة أساسية لمفهوم الجودة المستدامة في فلسطين.

قائمة المراجع والمصادر:

▪ القرآن الكريم

▪ السنة النبوية الشريفة

أولاً: المراجع العربية

1. أبو جزر، حمد (2012)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو عامر، أمال (2008)، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو فارة، يوسف (2006)، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، ص 256-280.
4. أبو مايلة، كوثر (2014)، إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. آل مزروع، بدر (2010)، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
6. ببه، إيمان وبن ساسي، الياس (2016)، مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في ظل تغييرات البيئة الأكاديمية العالمية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

7. بتيت، أحمد، وأوكيل، رابح (2010)، مكانة الجودة في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
8. بلوناس، عبدالله، ولمجد، بوزيدي (2010)، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة "مدخل حلقة القيمة لبورتر"، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
9. بيلوي، حسن وآخرون (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. تبال، أحمد، وسريح، فايز، والشايح، علي (2014)، أثر تطوير رأس المال البشري على جودة الأداء الجامعي "دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
12. جرار، نيباب (2013)، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، ص 263-295.

13. جميل، أحمد، وسفير، محمد (2011)، التميز في الأداء "ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات"، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.
14. الجعبري، تغريد (2009)، دور إدارة التميز في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
15. حسن، محيي الدين (2014)، إدارة الجودة الشاملة وحاجة المؤسسة الجامعية إليها مدخل للتطوير الإداري في التعليم العالي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
16. حمود، خضير (2000)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الحجار، رائد (2004)، تقييم الأداء الجامعي من وجه نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة الأقصى للبحوث، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثامن، العدد الثاني، ص 240-303.
18. خليل، محمد (2015)، تطوير برامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة طنطا في ضوء مؤشرات الجودة النوعية والتميز، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات.
19. الخالدي، إيناس (2011)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الشريعة "النظرية والواقع" تجربة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

20. دويكات، خالد (2004)، دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في

فلسطين، ورقة علمية مقدمة لمؤتمر النوعية في جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

21. دياب، سهيل (2009)، معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي "الجامعة الفلسطينية الفاعلة

دراسة حالة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السابع عشر.

22. دولة فلسطين، قانون بشأن التعليم العالي رقم (11) لسنة (1998). تم الوصول إليه في الثالث

من شهر شباط لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<http://www.moj.gov.ps/official-newspaper/1998/27-2.htm>

23. الدجني، إياد (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "دراسة وصفية

تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق.

24. الدرادكة، مأمون (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25. رايس، عبدالرحمن (2009)، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق تنافسية مستدامة في

الأسواق الدولية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الحاج خضر، الجزائر.

26. رؤوف، رعد، وحدي، سالم (2010)، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية "دراسة ميدانية

في عينة المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الثاني والثلاثون،

العدد مئة.

27. الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات

والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة، فلسطين.

28. الزين، منصور، ومراد، ناصر (2010)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدامة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
29. السطري، مصطفى (2011)، دور التعليم العالي في التنمية الإقتصادية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
30. شبع، محمد (2011)، تجارب عالمية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
31. الشربيني، غادة (2016)، استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
32. الشمري، عادل (2014)، الجودة الشاملة بين المنظور الإسلامي والرؤية الغربية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
33. الصريفي، محمد (2006)، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
34. صالح، أمير (2016)، أثر إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
35. الطائي، يوسف، والعبادي، محمد، والعبادي، هاشم (2008)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

36. الطائي، يوسف، والحكيم، ليث، والفضل، مؤيد (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
37. عابدين، محمد، وخلاف، رياض (2007)، معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم الفلسطينيتين، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد الرابع، ص 199-129.
38. عاقل، فضيلة بنت العربي، وباشي، آمال (2011)، ضمان جودة التعليم العالي العربي وبعض التجارب العالمية الناجحة "نحو اقتراب نقدي سوسيو-اقتصادي"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
39. عاقل، فضيلة (2016)، مبررات أساليب ومعايير ضمان جودة التعليم العالي العربي "تجربة الجزائر"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
40. عبد الحليم، نادية (2011)، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الاردن.
41. عبد الرحمن، برهان (2010)، دور التعليم في تعزيز الهوية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية من وجهة نظر الطلبة والعاملين "جامعة النجاح أنموذجا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
42. عبد العال، عبد العزيز (2010)، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
43. عبد المحسن، توفيق (1997)، تقييم الأداء، الطبعة الأولى دار النهضة، القاهرة.

44. عبد المجيد، طه، وعبد المجيد، ياسر (2016)، الوظائف المستقبلية لكلية التربية جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
45. عساف، عبد، والحلو، غسان (2009)، واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر الطلبة، مجلة جامعة النجاح الوطنية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثالث، ص 713-744.
46. عفيف، زيدان (2016)، تقييم طلبة كلية العلوم التربوية بجامعة القدس لجودة التدريس في كليتهم، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
47. علاونة، معزوز (2004)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، بحث مقدم إلى مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
48. علاونة، معزوز، وغنيم، يوسف (2005)، درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الرابع، ص 1325-1357.
49. عليان، ربحي، وغنيم، عثمان (2013)، أساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق"، الطبعة الخامسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

50. العبيدي، سيلان (2009)، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت، لبنان.
51. العزاوي، منتهى (2016)، تأثير مؤشرات الاعتماد الاكاديمي للجودة على الأداء الجامعي من وجهة نظر التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المستنصرية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
52. العطار، ابراهيم (2006)، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
53. العلي، عبد الستار (2010)، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
54. العياشي، زرار، كريمة، عيادة (2014)، تأطير مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة للتعليم من منظور إسلامي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الاردن.
55. غانم، فتح الله (2008)، مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ص 877-912.

56. الغامدي، عائض (2014)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المفهوم والتحديات، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، عمان، الأردن.
57. قنديل، باسل (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
58. القزاز، إسماعيل (2010)، تدقيق أنظمة الجودة، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن.
59. محمد، عبداللطيف (2016)، مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية "المؤشرات الإقليمية والعالمية"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
60. مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2007)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة و التعليم، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
61. مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2008)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
62. مدوخ، نصر الدين (2008)، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
63. مرجين، حسين (2016)، المركز الوطني لضمان جودة التعليم في ليبيا "التحديات والفرص" خلال المدة من 2006-2014، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

64. مصطفى، فاطمة (2016)، تصميم وتطوير نظام الإدارة التقويم الذاتي والجودة الشاملة بالجامعات، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
65. المجلس الإقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار " بكدار " (2009)، تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني -الاشكالات والاثار المستقبلية.
66. المدهون، محمد، والطلاع، سليمان (2006)، مدى توفر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني، ص 257-294.
67. المعجم الوسيط (2004)، الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، ص 145.
68. الملاح، منتهى (2005)، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
69. المهدي، غدير (2014)، استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالية التقليدية والقيمة الاقتصادية لقياس التغير في القيمة السوقية للاسهم "دراسة حالة بنك فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
70. الميمان، بدرية (2007)، الجودة الشاملة في التعليم العام "المفهوم والمبادئ والمتطلبات (قراءة اسلامية)"، ورقة علمية مقدمة للقاء الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، القصيم، المملكة العربية السعودية.

71. نمور، نوال (2012)، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
72. الهادي، شرف (2013)، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتميز الأداء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الحادي عشر.
73. الهلالات، صالح (2014)، إدارة التميز "الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
74. وزارة التربية والتعليم العالي (2015)، الدليل الإحصائي السنوي 2015/2014 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين. تم الوصول إليه في الخامس من شهر شباط لعام 2016 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: <http://www.mohe.ps/>
75. الورثان، عدنان (2008)، مشروع تطبيق الجودة الشاملة خطوة بخطوة، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
76. يحيوي، الهام، وبوكميش، لعلي (2015)، التقويم الداخلي آلية لتفعيل تطبيق متطلبات نظام ضمان الجودة في الجامعة "دراسة حالة جامعة باتنة بالجزائر"، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الشارقة، الإمارات.
77. يحيوي، نعمة، وحرنان، نجوى، وبوقرة، رباح (2015)، أدوار نماذج إدارة الجودة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينها، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الشارقة، الإمارات.
78. يوسف، رفيق (2015)، لوحة القيادة كأداة لمراقبة الجودة في قطاع التعليم العالي، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الشارقة، الإمارات.

79. دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد (2009)، عمان، تم الوصول إليه في الثالث عشر من شهر نيسان لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<http://www.aaru.edu.jo/Pages/qoqc.aspx>

80. دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (2008)، إتحاد الجامعات العربية، عمان، تم الوصول إليه في السابع عشر من شهر نيسان لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<http://www.aaru.edu.jo/Pages/qoqc.aspx>

81. دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (2008)، المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، ليبيا، تم الوصول إليه في التاسع عشر من شهر نيسان لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني:

<http://www.qaa.ly/uploads/models/a18133d6e17bedaf349447f1c63ae36>

82. دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (2015)، الهيئة الوطنية

للاعتداف والجودة في التعليم العالي تم الوصول إليه في السادس من شهر شباط لعام

2016 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: [/http://www.aqac.mohe.gov.ps](http://www.aqac.mohe.gov.ps)

1. Adebajo, D. (2001). TQM and business excellence: is there really a conflict?. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 37-40.
2. Asif, M., Bruijn, D.J.E., Douglas, A., & Fisscher, A.O. (2009). Why quality management programs fail A strategic and operations management perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(8), 778-794.
3. Badri, A.M., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E.E., Younis, H., & Abdulla, M. (2006). The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(9), 1118-1157.
4. Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2008). An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education. *Total Quality Management*, 19(6), 551-574.
5. Bowman, C., Sobo, E., Asch, S., Gifford, A., & Gifford, A. (2008). Measuring persistence of implementation: QUERI Series. *Implementation science* : IS, 3, 21-21.
6. Brown, A. (2013). Managing challenges in sustaining business excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(4), 461-475.
7. Buchanan, D. A., Fitzgerald, L., & Ketley, D. (Eds.). (2006). *The sustainability and spread of organizational change: modernizing healthcare*. Routledge.
8. Dahlgaard, J. J., Chen, C. K., Jang, J. Y., Banegas, L. A., & Dahlgaard-Park, S. M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519-538.

9. Dorestani, A. (2009). *The association between non-financial key performance indicators and accounting and market-based performance, quality of earnings, and analysts' forecasts*. THE UNIVERSITY OF MEMPHIS.
10. Doulatabadi, M. and Yusof, S.M. (2014). " Driving 'soft' factors for sustaining quality excellence : perception from quality managers." Institute of electrical and electronics engineers.
11. Dubey, A., Goel, G., & Sahu, G. (2013). Effective implementation of competitive advantage and sustainable competitive advantage: a conceptual model. *International Journal of Business Innovation and Research*, 7(5), 519-535.
12. ECPE (2011), educational criteria for performance excellence, national institute of standards and technology (NIST), Gaithersburg, MD, 2011-2012.
13. Gaya, H. J., Struwig, M., & Smith, E. E. (2013). Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya. *African journal of business management*, 7(21), 2049.
14. Gómez, G.J., Costa, M.M., & Lorente, M.R. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484-502.
15. He, N. (2012). How to Maintain Sustainable Competitive Advantages- Case Study on the Evolution of Organizational Strategic Management. *International Journal of Business Administration*, 3(5), 45.
16. Hides, T.M., Davies, J., & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
17. Hoffman, N. P. (2000). An examination of the " sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of marketing science review*, 2000, 1.

18. Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
19. Kafetzopoulos, D., Psomas, E., & Gotzamani, K. (2015). The impact of quality management systems on the performance of manufacturing firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(4), 381-399.
20. Khan, H., & Matlay, H. (2009). Implementing service excellence in higher education. *Education + Training*, 51(8/9), 769-780.
21. Lee, P. (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. *The TQM Magazine*, 14(3), 142-149.
22. Lohr, S. (2009). *Sampling: design and analysis*. Nelson Education.
23. Lund, K., & Thomsen, C. (1994). How to Sustain the Total Quality Management Process after the First 12 Months. *The TQM Magazine*, 6(5), 47-49.
24. McAdam, R., Reid, R., & Saulters, R. (2002). Sustaining quality in the UK public sector Quality measurement frameworks. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 581-595.
25. McDonald, I., Zairi, M., & Idris, A.M. (2002). Sustaining and transferring excellence A framework of best practice of TQM transformation based on winners of Baldrige and European Quality Awards. *Measuring Business Excellence*, 6(3), 20-30.
26. Palmberg, K., & Garvare, R. (2006). Sustained quality management: how to receive the Swedish quality award twice. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(1), 42-59.

27. Parmenter, D. (2008). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
28. Psomas, E., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380-398.
29. Sekaran, U. (2006). *Research methods for business*, fourth edition, South Illinois University at Carbondale.
30. Su, H., Linderman, K., Schroeder, R., & Van de Ven, A. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7), 429-445.
31. Svensson, G. (2006). Sustainable quality management: a strategic perspective. *The TQM Magazine*, 18(1), 22-29.
32. Talib, F., & Rahman, Z. (2015). Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry. *The TQM Journal*, 27(5), 591-615.
33. Wiele, D.V.T., & Brown, A. (2002). Quality management over a decade: A longitudinal study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 508-523.
34. Wiley, D. (2007). On the sustainability of open educational resource initiatives in higher education.
35. Zengfan, L. (2011, January). "Three-Edge" structural model of enterprise sustainable competitive advantage—A new view based on environment. In *Management Science and Industrial Engineering (MSIE), 2011 International Conference on* (pp. 761-764). IEEE.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تم الوصول إليه في الخامس من شهر حزيران لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: [/http://www.moehe.gov.ps](http://www.moehe.gov.ps)
2. موقع المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز تم الوصول إليه في الثالث عشر من شهر أيلول لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: [/http://www.efqm.org](http://www.efqm.org)
3. موقع الموسوعة الحرة تم الوصول إليه في الرابع والعشرون من شهر تشرين الأول لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: <https://ar.wikipedia.org/wiki>
4. موقع الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي تم الوصول إليه في السادس من شهر شباط لعام 2016 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: [/http://www.aqac.mohe.gov.ps](http://www.aqac.mohe.gov.ps)
5. موقع إتحاد الجامعات العربية تم الوصول إليه الثالث عشر من شهر نيسان لعام 2015 من خلال عنوان الرابط الإلكتروني: <http://www.aaru.edu.jo/Home.aspx>

ملحق رقم (1) الإستبانة



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

حضرة الكوادر الأكاديمية الإدارية الأفاضل،،،

تحية طيبة وبعد...

يعتبر التعليم العالي أهم مرتكزات التنمية الشاملة، حيث حظيت عملية تطويره باهتمام معظم دول العالم من خلال استخدام إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت سمة من سمات العصر. وعليه فإن الباحثة تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

" تطبيقات الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية و علاقتها بالأداء "

وتهدف من خلالها إلى استكشاف وتشخيص تطبيقات الجودة المستدامة في هذه الجامعات وتحديد علاقتها بأداء الجامعة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

أرجو من حضرتكم التعاون بتعبئة هذه الإستبانة بما يعكس وجهة نظركم، علماً بأنه سيتم التعامل مع ما ستدلون به بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: لطيفة المحتسب

إشراف الدكتور: يوسف أبو فارة

2016

القسم الأول: بيانات شخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (v) امام الإجابة المناسبة :

أولا الجنس:

1-ذكر 2- أنثى

ثانيا العمر:

1-أقل من 30 سنة 2- من 31-40 سنة

3-من 41-50 سنة 4-من 51-60 سنة

ثالثا المؤهل العلمي:

1- دكتوراة 2- ماجستير

3-بكالوريوس 4-دبلوم ، شهادة مهنية

رابعاعدد سنوات الخبرة:

1-أقل من (5) سنوات 2- (6-10) سنوات

3-(11-15) سنة 4- (16) سنة فأكثر

خامسا الجامعة:

1-جامعة الخليل 2-جامعة بيرزيت 3-جامعة النجاح 4- جامعة بيت لحم

5-جامعة القدس 6-جامعة البوليتكنك 7-جامعة القدس المفتوحة

القسم الثاني: محاور الإستبانة

يرجى التكرم بوضع إشارة (V) في المكان الذي تراه منسجما مع وجهة نظرك فيما يتعلق بما هو مطبق بالجامعة التي تعمل بها :

| مقياس الإجابة | | | | | الفقرات |
|----------------|-----------|---------|-------|------------|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | |
| | | | | | المحور الأول: القيادة الجامعية (ويقصد بها الإدارة العليا للجامعة، ويركز هذا المحور على دور وأداء وممارسات القيادة الإدارية) |
| | | | | | 1. تعتمد قيادة الجامعة رسالة واضحة نابعة من رؤيتها المستمدة من القيم الراسخة في الجامعة. |
| | | | | | 2. تعمل القيادة الجامعية على ترسيخ رسالة الجامعة لدى جميع العاملين. |
| | | | | | 3. تمارس القيادة عمليات التحسين التي تتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة. |
| | | | | | 4. يتم تصميم الهيكل التنظيمي(الاداري) بحيث يكون مناسب لتحقيق استراتيجيات الجامعة بما يرتبط بها من سياسات. |
| | | | | | 5. يتم توجيه العاملين لتنفيذ الأنشطة التي تحقق إستراتيجيات الجامعة. |
| | | | | | 6. تتواصل قيادة الجامعة مع المستفيدين من خدماتها (التعليمية والبحثية والمجتمعية) للتعرف على آرائهم في أدائها. |
| | | | | | 7. تحت قيادة الجامعة العاملين على المشاركة في إجراء التحسينات في أنشطة الجامعة المختلفة . |
| | | | | | 8. تعترف قيادة الجامعة بشكل علني بنجاحات العاملين (أفرادا أو جماعات) في تحسين الجودة. |
| | | | | | المحور الثاني: الاستراتيجية والسياسات (ويقصد بها الرؤية الكلية المستقبلية التي تحكم أهداف محددة تسعى الجامعة الى تحقيقها، ويركز هذا المحور على كيفية تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها من خلال الاستراتيجية والخطط والإجراءات) |
| | | | | | 9. تتوافق استراتيجيات الجامعة مع رسالتها. |
| | | | | | 10. تنسجم سياسات الجامعة مع استراتيجياتها. |
| | | | | | 11. يتم اشراك جميع المستويات في وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة. |
| | | | | | 12. تراعي إدارة الجامعة احتياجات المستفيدين (بما يرفقها من توقعات) في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة. |
| | | | | | 13. يتم تحديث الخطة الاستراتيجية للجامعة دوريا من خلال اجراءات رسمية. |
| | | | | | 14. تسيير الجامعة وفقا لخطة إستراتيجية تراعي مقتضيات جميع المستويات في الجامعة. |
| | | | | | 15. توضع الخطة الاستراتيجية بالاستناد الى أهداف الجامعة المصاغة بطريقة علمية (أي أنها مكتوبة وواضحة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق). |
| | | | | | 16. جميع العاملين على معرفة بأهداف الجامعة المحددة في الخطة الاستراتيجية. |
| | | | | | 17. تراعي إدارة الجامعة تحقيق مبادئ الجودة من خلال خطتها الاستراتيجية. |

| المحور الثالث: الأفراد (العاملون في الجامعة) | | | | | |
|--|-----------|----------|-------|------------|---|
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعاً ما | موافق | موافق بشدة | |
| | | | | | 18. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المتغيرة للعاملين في الجامعة. |
| | | | | | 19. تنفذ إدارة الجامعة البرامج التدريبية الكفيلة بتحسين قدرات العاملين. |
| | | | | | 20. يتم تعزيز الإجراءات التي تدعم مشاركة العاملين في إجراء عمليات التحسين. |
| | | | | | 21. تركز إدارة الجامعة على تمكين العاملين لتهيئتهم لتحمل مسؤوليات أكبر في تحقيق التحسين. |
| | | | | | 22. تطور إدارة الجامعة قنوات فاعلة بين العاملين لتبادل المعرفة حول " أفضل الممارسات" في تأدية المهام. |
| | | | | | 23. تهتم إدارة الجامعة بتحسين خدمات بيئة العمل (المتعلقة بمكان العمل) للعاملين. |
| | | | | | 24. تشجع إدارة الجامعة العاملين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية (مثل حماية البيئة وغير ذلك...). |
| المحور الرابع: البنية التحتية للجامعة | | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعاً ما | موافق | موافق بشدة | |
| | | | | | 25. توفر إدارة الجامعة بنية تحتية وفقاً لأفضل التقنيات ذات العلاقة بتخصصاتها. |
| | | | | | 26. تطور إدارة الجامعة مختبراتها المختلفة لمواكبة التطورات في مجال التخصصات المتنوعة. |
| | | | | | 27. تستثمر إدارة الجامعة جزءاً كافياً من إيراداتها في تحقيق التحسين المستمر لجودة خدماتها المتنوعة. |
| | | | | | 28. تهتم إدارة الجامعة بنقل المعرفة المتراكمة لدى العاملين المتميزين إلى بقية العاملين حسب مجالات التخصص. |
| | | | | | 29. يتم تطبيق الأساليب التي تدعم استخدام أفضل التقنيات في عملية التعليم والتعلم. |
| | | | | | 30. يوجد في الجامعة مرافق كافية للبحوث والاستشارات. |
| | | | | | 31. تستخدم إدارة الجامعة نظام معلومات قادر على تحقيق التحسين المستمر لإدارة البنية التحتية. |
| | | | | | 32. تطبق إدارة الجامعة نظام معلومات يفي باحتياجات المستفيدين من معلومات عن الجوانب التي تهمهم. |

| المحور الخامس: العمليات : (ويقصد بها كيف تحدد الجامعة و دبر العمليات الأساسية المطلوبة لتحقيق أقصى فائدة تعليمية للطلاب وبما يدعم البيئة التعليمية) | | | | | |
|---|-----------|---------|-------|------------|--|
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | أولاً: العملية التعليمية |
| | | | | | 33. توفر إدارة الجامعة برامج تعليمية قادرة على تلبية احتياجات الطلبة. |
| | | | | | 34. يتم تصميم العملية التعليمية بالمحتوى الذي يحقق احتياجات أسواق العمل. |
| | | | | | 35. تدرس إدارة الجامعة قبل تصميم برامجها التعليمية احتياجات المشغلين (شركات/ أفراد). |
| | | | | | 36. تراعي إدارة الجامعة توقعات المستفيدين (كالطلبة والمشغلين...) في بناء برامجها التعليمية. |
| | | | | | 37. تركز إدارة الجامعة على طرح البرامج التعليمية التي تحقق التنمية للمجتمع. |
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | ثانياً: البحوث |
| | | | | | 38. تهتم الكوادر البحثية في الجامعة بتلبية احتياجات الطلبة من خلال النشاط البحثي. |
| | | | | | 39. تستخدم ادارة الجامعة نتائج البحوث في تطوير برامجها التعليمية. |
| | | | | | 40. تسترشد ادارة الجامعة ببحوث كوادرها البحثية في صناعة قراراتها (كالقرارات الادارية والمالية...). |
| | | | | | 41. يتم تنفيذ دراسات بحثية تهدف الى تطوير الخطط الدراسية بما ينسجم مع احتياجات أسواق العمل و الجانب التطبيقي للعمل. |
| | | | | | 42. تركز الكوادر البحثية في الجامعة على اجراء البحوث التي تسهم في تطوير محتوى المساقات بما يلبي احتياجات المستفيدين. |
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | ثالثاً: العملية الإدارية |
| | | | | | 43. تحلل إدارة الجامعة عملياتها دوريا لتحسين إجراءات العمل. |
| | | | | | 44. تهتم إدارة الجامعة بتوثيق العمليات الإدارية. |
| | | | | | 45. تحدد إدارة الجامعة بوضوح المسؤوليات الخاصة بالرقابة على كل عملية من عملياتها المختلفة. |
| | | | | | 46. تعمل إدارة الجامعة على جمع البيانات من المستفيدين (أصحاب المصالح) للتعرف على مقترحاتهم لتحسين العمليات. |
| | | | | | 47. تشجع إدارة الجامعة على الإبداع لتطوير عملياتها المتنوعة.. |
| | | | | | 48. تهتم إدارة الجامعة بتطوير الإجراءات لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين (أصحاب المصالح) . |

| المحور السادس: النتائج (الأداء) | | | | | |
|---|-----------|---------|-------|------------|---|
| يركز هذا المحور على نتائج وانجازات الجامعة مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع الاستراتيجية والسياسات) | | | | | |
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | أولاً: نتائج متعلقة بالطلبة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة |
| | | | | | 49. هناك انخفاض في معدل رسوب الطلبة. |
| | | | | | 50. يتحقق انخفاض في معدل تسرب الطلبة. |
| | | | | | 51. يتخرج الطلبة ضمن الإطار الزمني المحدد في الخطة الدراسية دون تأخيرات جوهرية. |
| | | | | | 52. هناك زيادة في عدد الطلبة المتميزين الذين يرغبون بالالتحاق بهذه الجامعة. |
| | | | | | 53. هناك زيادة في معدل توظيف الخريجين الجدد. |
| | | | | | 54. هناك زيادة في معدل النجاح في اختبارات المهنة او التراخيص. |
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | ثانياً: نتائج متعلقة بالعاملين خلال السنوات الثلاثة الأخيرة |
| | | | | | 55. ألمس وجود رضا وظيفي لدى الكوادر الأكاديمية في الجامعة. |
| | | | | | 56. ألمس وجود رضا وظيفي لدى الكوادر الإدارية في الجامعة. |
| | | | | | 57. هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التحسينات الإدارية في الجامعة. |
| | | | | | 58. هناك تزايد في مشاركة العاملين في إجراءات التطوير الأكاديمي في الجامعة. |
| | | | | | 59. تحقق البرامج التدريبية نتائج ايجابية ملموسة في أداء العاملين. |
| | | | | | 60. هناك تحسن متزايد في قدرة العاملين على التعاون كفريق. |
| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعا ما | موافق | موافق بشدة | ثالثاً: نتائج متعلقة برضا المجتمع خلال السنوات الثلاثة الأخيرة |
| | | | | | 61. يتحقق تحسن في الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع. |
| | | | | | 62. تدعم الجامعة النشاطات الثقافية التي تهتم المجتمع. |
| | | | | | 63. تدعم الجامعة النشاطات الرياضية للفرق الوطنية. |
| | | | | | 64. تعقد الجامعة أنشطة داعمة لحقوق المرأة الفلسطينية. |
| | | | | | 65. أشعر برضا المجتمع المحلي عن دور الجامعة في التنمية. |

| غير موافق بشدة | غير موافق | نوعاً ما | موافق | موافق بشدة | رابعاً: نتائج متعلقة بالجامعة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة |
|----------------|-----------|----------|-------|------------|---|
| | | | | | 66. هناك تحسن في نوعية البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة. |
| | | | | | 67. هناك تحسن في نوعية البحوث التي ينجزها طلبة الجامعة (ضمن المستويات المختلفة- بكالوريوس/ ماجستير...). |
| | | | | | 68. هناك تزايد في عدد البحوث التي تنجزها كوادر الجامعة. |
| | | | | | 69. هناك تزايد في عدد البحوث التي ينجزها طلبة الجامعة . |
| | | | | | 70. تتجح الجامعة في تحسين زمن الاستجابة في تقديم خدماتها الإدارية المختلفة. |
| | | | | | 71. تتزايد الرغبة لدى الطلبة للاتحاق بتخصصات هذه الجامعة. |
| | | | | | 72. تتزايد رغبة أولياء الأمور لتدريس أبنائهم في هذه الجامعة. |

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

| الجامعة | أسماء محكمي الإستبانة | |
|----------------------|----------------------------|----|
| جامعة الخليل | الدكتور محمد الجعبري | .1 |
| جامعة الخليل | الدكتور سمير أبو زنيد | .2 |
| جامعة القدس المفتوحة | الدكتور محمد عمرو | .3 |
| جامعة النجاح الوطنية | الدكتور عبد الفتاح أبو شكر | .4 |
| جامعة الخليل | الدكتور صلاح الزرو | .5 |

ملحق رقم (3) تسهيل مهمة

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date

2016/01/17

التاريخ :

أرجو مساعدة الطالب
وتسهيل مهمته

لمن يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / بحث دراسات عليا

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة لطفية داود عبد الرزاق المحتسب ورقمها الجامعي (21219065) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء).

يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد
د. سمير ابو زنيد
عميد كلية التمويل والإدارة
رئيس لجنة الدراسات العليا



د. سمير ابو زنيد
2016

Date: March 1, 2016

Re: " تطبيقات الجودة المستخدمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء "

Dear Lutfiyeh Almohtaseb,

The above-referenced has been APPROVED following a full review of the revisions you have made by experts in the field and/ or the Research Council (RC) at Bethlehem University. The experts/ Council concluded that it is in line with Bethlehem University guidelines governing the protection of participants' rights.

Please, be advised that this approval does not grant permission to distribute the questionnaire to BU faculty and staff via email, without prior notification and approval of the DOR. This approval is valid as far as there is no change in the procedure of data collection or modification in any aspect of the research protocol. This approval does not also replace any departmental or any other approval that may be required.

Furthermore, it is anticipated that you will inform participants of the purpose of the research and explain to them the way the data will be used. Please, download the consent form from the DOR website and make sure that each participant completes the form and understand it.

Finally, Bethlehem University kindly requests that you submit either a soft or a hard copy of the final product of your research (e.g., master's thesis, publication, etc.) to the Office of Dean of Research for copy right protection and future references.

Thank you for your interest in Bethlehem University and you may have our best wishes for success in conducting this research project.

Sincerely,

Dr. Jamil Khader
Dean of Research
Professor of English