

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

دور إدارة التميز في تطوير أداء

مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية

**The role of Excellence Management in the
Performance development of Higher Education
Institutions in The West Bank**

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

الباحثة تغريد عيد الجعبري

إشراف

د. سهيل سلطان

2009م



اسم الطالبة: تغريد عيد اسعد الجعبري

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

تمت مناقشة هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2009/10/8 الموافق 19 من شوال 1430 هجري و قد أجازت من قبل لجنة المناقشة.

توقيع لجنة المناقشة:

	مشرفا ورئيسا	الدكتور سهيل سلطان
	عضوا خارجيا	الدكتور يوسف أبو فارة
	عضوا داخليا	الدكتور راتب الجعبري

إقرار الخبير اللغوي

إن الأطروحة الموسومة (دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية) قد تم مراجعتها لغوياً تحت إشرافي، وأصبح أسلوبها العلمي سليماً من الأخطاء اللغوية؛ ولأجله وقعت.

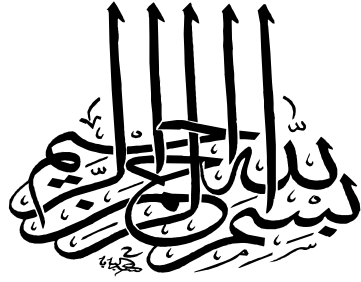
الخبير اللغوي

اسحق الجعبري

كلية الآداب / قسم اللغات

جامعة الخليل

2009 / 11 / 22



" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "

حديث شريف

الإهداء

إلى أبي وأمي أخلصي الناس في حياتي.....

إلى شاهر شريك عمري ورفيق دربي

إلى باسل، رؤى، سوار، وساره، فلذات كيدي.....

إلى أخويّ و أخواتي أحببنا رومي

إلى صديقاتي وكل من سكن في قلبي

الباحثة

تغريد عيد الجعبري

شكر وتقدير

يقول المولى عز وجل " لئن شكرتم لأزيدنكم " (سورة إبراهيم، آية 7) صدق الله العظيم

بعد شكر الله تعالى والثناء عليه لنعمه التي لا تحصى عليّ، وتوفيقه لي في إتمام هذه الدراسة، وبعد الصلاة والسلام على سيدنا محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم، يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذه الدراسة التي كانت يوماً من أيام الماضي حلماً في ذاكرتي، واليوم إذ أسلم هذه الرسالة فإنني أحققه.

لذا كان لزاماً عليّ أن أتقدم بالشكر الصادق إلى كل من ساعدني علمياً ومعنوياً في تحقيق هذا الحلم.....

الشكر والتقدير: إلى الدكتور نبيل الجعبري رئيس مجلس الأمناء في جامعة الخليل الذي كان له الفضل الأول في تمكيني من الوصول إلى هذه المرحلة، بمنحي الفرصة لإكمال دراستي وعلى ما قدمه لي من دعم معنوي في أثناء التحاقني لنيل درجة الماجستير في جامعة الخليل، فله منّي الاعتراف بالجميل والشكر والتقدير.

الشكر والتقدير: للدكتور سهيل سلطان لتقبله الإشراف على هذه الدراسة ولما أبداه من تعاون ودعم علمي ومعنوي حتى خرجت هذه الدراسة بصورتها الحالية، فله منّي كلّ الشكر والاحترام والتقدير.

الشكر والتقدير: إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل على سعة صدورهم ولما أبدوه من روح تعاونية، وعلى ما قدموه لي من نصائح قيّمة أثرت فيّ إن شاء الله هذه الدراسة وأخص بالذكر السيد الدكتور شريف أبو كرش عميد الكلية، وكذلك الدكتور محمد الجعبري على الرعاية الخاصة التي قدمها لي خلال إعداد هذه الرسالة، فلکم جميعاً عظیم الشکر وجزیل الامتنان.

الشكر والتقدير: إلى جميع رؤساء ونواب ومسؤولي الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية الذين تعاونوا معي وسهلوا من مهمتي في جمع البيانات، أتقدم لهم بخالص الشكر والتقدير وصادق العرفان.

الشكر والتقدير: إلى كل الزميلات والزملاء في جامعة الخليل والى كل من كان له يد العون والمساعدة في إعداد هذه الدراسة وإتمامها على النحو المقدم.

الباحثة

قائمة المحتويات

الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2 مقدمة	1.1
3 مشكلة الدراسة والمبررات	1.2
5 أهمية الدراسة	1.3
6 أهداف الدراسة	1.4
7 أسئلة الدراسة	1.5
9 حدود الدراسة	1.6
10 المنهجية والأدوات	1.7
13 مصطلحات الدراسة	1.8
13 نموذج الدراسة	1.9

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الصفحة	المبحث الأول : الإطار النظري	
18 إدارة التميز	2.1.1
18 تأصيل مفاهيمي لإدارة التميز	2.1.1.1
21 التطور التاريخي لفكر إدارة التميز	2.1.1.2
24 العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.1.1.3
27 أهمية إدارة التميز	2.1.1.4
29 متطلبات تحقيق إدارة التميز	2.1.1.5
30 مبادئ إدارة التميز	2.1.1.6

31 حالات دراسية لنتائج تطبيق إدارة التميز على الأداء.....	2.1.1.7
32 انتشار إدارة التميز في العالم	2.1.1.8
33 إدارة التميز في التعليم العالي	2.1.2
33 مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي	2.1.2.1
35 مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية	2.1.2.2
38 أهمية إدارة التميز في التعليم العالي	2.1.2.3
41 التحديات التي تواجه إدارة التميز في التعليم العالي	2.1.2.4
45 تعريف الزبون بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي	2.1.2.5
46 إدارة تميز التعليم العالي في العالم	2.1.2.6
48 نماذج وجوائز التميز في العالم	2.1.2.6.1
54 جوائز التميز العربية	2.1.2.6.2
56 عناصر إدارة التميز في التعليم العالي	2.1.3
57 اختيار عناصر إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية	2.1.3.1
61 اتفاق العناصر المختارة مع الأدبيات السابقة	2.1.3.2
63 تعريف للعناصر بما يتناسب مع بيئة التعليم العالي	2.1.3.3
63 القيادة بالإبداع	2.1.3.3.1
65 السياسات/الاستراتيجيات	2.1.3.3.2
66 إدارة الموارد البشرية	2.1.3.3.3
67 إدارة العمليات	2.1.3.3.4
69 العلاقات والموارد	2.1.3.3.5

71 التركيز على الطلبة والبحث العلمي	2.1.3.3.6
72 نتائج الأعمال	2.1.3.3.7
73 تقييم الأداء	2.1.4
74 تأصيل لمفهوم الأداء المؤسسي	2.1.4.1
76 أساليب تقييم الأداء	2.1.4.2
78 التقييم الذاتي	2.1.4.3
المبحث الثاني: الدراسات السابقة		
الصفحة		
84 الدراسات العربية	2.2.1
92 الدراسات الأجنبية	2.2.2
95 خلاصة واستنتاجات عن الدراسات السابقة	2.2.3
96 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	2.2.4
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
الصفحة		
99 منهج الدراسة	3.1
99 مجتمع الدراسة	3.2
100 عينة الدراسة	3.3
100 طريقة اختيار عينة الدراسة	3.3.1
101 وصف خصائص المبحوثين	3.3.2
101 الخصائص الديموغرافية لمؤسسات التعليم العالي ضمن العينة	3.3.2.1
108 الخصائص الديموغرافية للأفراد معبئي الاستبانة	3.3.2.2
112 أداة الدراسة	3.4

112	طريقة تصميم أداة الدراسة.....	3.4.1
114	مراحل تطوير الأداة.....	3.4.2
115	الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة.....	3.5
115	صدق الأداة.....	3.5.1
116	ثبات الأداة.....	3.5.2
117	إجراءات تطبيق أداة الدراسة.....	3.5.3
118	المعالجة الإحصائية.....	3.6
119	متغيرات الدراسة.....	3.7
119	محددات الدراسة	3.8

الصفحة

الفصل الرابع: تحليل النتائج

121	تحليل أسئلة الدراسة	4.1
-----	---------------------------	-----

الصفحة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

172	ملخص النتائج	5.1
174	التوصيات.....	5.2
177	المصادر والمراجع.....	
187	قائمة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.....	
189	استمارة الاستبانة	
197	أسماء محكمي الاستبانة	
198	المنصب الوظيفي لمعظمي الاستبانات في كل مؤسسة.....	

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
51	المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكوم بالدريج	2-1
53	عناصر النموذج الأوروبي EFQM	2-2
56	مقارنة عناصر بعض جوائز التميز العربية	2-3
59	عناصر إدارة التميز المقترحة	2-4
62	اتفاق العناصر المقترحة لإدارة التميز مع النماذج الأخرى	2-5
83	مقارنة التقييم الذاتي للاعتماد والتقييم الذاتي للتميز	2-6
101	الأعداد والنسب لمتغير تصنيف المؤسسة	3-1
102	الأعداد والنسب لمتغير سنة التأسيس	3-2
103	الأعداد والنسب لمتغير المحافظة	3-3
104	الأعداد والنسب لمتغير عدد الموظفين الأكاديميين	3-4
104	الأعداد والنسب لمتغير عدد الموظفين الإداريين	3-5
105	الأعداد والنسب لمتغير عدد الطلبة الحاليين	3-6
105	الأعداد والنسب لمتغير عدد الكليات	3-7
106	الأعداد والنسب لمتغير عدد الدوائر	3-8
106	الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج الدبلوم المعتمدة	3-9
107	الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج البكالوريوس المعتمدة	3-10
107	الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج الدبلوم العالي المعتمدة	3-11
108	الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج الماجستير المعتمدة	3-12
109	الأعداد والنسب لمتغير المنصب الوظيفي	3-13
109	الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي	3-14
110	الأعداد والنسب لمتغير الجنس	3-15
110	الأعداد والنسب لمتغير مدة الخدمة الوظيفية	3-16
111	الأعداد والنسب لمتغير مدة الخدمة في المنصب الحالي	3-17
112	الأعداد والنسب لمتغير التخصص	3-18
116	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	3-19
123	مفاتيح التصحيح	4-1
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الممكنات لإدارة التميز	4-2

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
124	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لفقرات عنصر القيادة بالإبداع	4-3
126	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر السياسات/ الاستراتيجيات	4-4
129	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر إدارة الموارد البشرية	4-5
131	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر إدارة العمليات	4-6
132	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر العلاقات والموارد	4-7
134	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر التركيز على الطلبة والبحث العلمي	4-8
136	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمحاور نتائج الأعمال	4-9
138	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الأداء المالي ضمن محاور نتائج الأعمال	4-10
139	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج تعلم الطلبة ضمن محاور نتائج الأعمال	4-11
140	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج رضا الطلبة ضمن محاور نتائج الأعمال	4-12
141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج إرضاء العاملين ضمن محاور نتائج الأعمال	4-13
142	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج التأثير على المجتمع ضمن محاور نتائج الأعمال	4-14
143	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر فاعلية المؤسسة ضمن محاور نتائج الأعمال	4-15
144	مستوى العلاقة الارتباطية بين عناصر الممكنات لإدارة التميز ونتائج الأعمال	4-16
145	عدد المؤسسات التي تقوم بعمليات التقييم الذاتي والنسب المئوية	4-17
147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآلية تطبيق التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية	4-18

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
149	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية لدرجة آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي مع درجة تحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز	4-19
150	معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية لدرجة آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي مع درجة تحقيق تطوير في نتائج الأعمال	4-20
151	الدرجة الكلية والترتيب لعناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على قيم الدرجات الكلية	4-21
152	الدرجة الكلية والترتيب لعناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على رأي المبحوثين	4-22
155	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مجالات الدراسة تعزى لمتغير تصنيف المؤسسة	4-23
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر القيادة بالإبداع لكل تصنيف من تصنيفات مؤسسات التعليم العالي	4-24
157	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تطبيق نتائج الأعمال تعزى لمتغير تصنيف المؤسسة	4-25
159	الدرجة الكلية لعناصر إدارة التميز في كل مؤسسة	4-26
160	الدرجة الكلية لعنصر القيادة بالإبداع في كل مؤسسة	4-27
162	الدرجة الكلية لعنصر السياسات/الاستراتيجيات في كل مؤسسة	4-28
163	الدرجة الكلية لعنصر إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة	4-29
165	الدرجة الكلية لعنصر إدارة العمليات في كل مؤسسة	4-30
166	الدرجة الكلية لعنصر العلاقات والموارد في كل مؤسسة	4-31
168	الدرجة الكلية لعنصر التركيز على الطلبة والبحث العلمي في كل مؤسسة	4-32
169	الدرجة الكلية لعنصر نتائج الأعمال في كل مؤسسة	4-33
170	الدرجة الكلية لآلية تطبيق التقييم الذاتي في كل مؤسسة	4-34

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	1-1
30	مبادئ إدارة التميز	2-1
32	معدلات نسبة تغير مؤشرات الأداء نتيجة تطبيق إدارة التميز	2-2
52	عناصر النموذج الأوروبي EFQM	2-3
59	عناصر إدارة التميز المقترحة	2-4
76	أساليب تقييم الأداء لكل مرحلة من مراحل التميز	2-5
81	مراحل التقييم الذاتي	2-6
102	التوزيع البياني لمؤسسات التعليم العالي حسب التصنيف	3-1
153	ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على قيم الدرجات	4-1
154	ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على ترتيب أفراد المجتمع	4-2

ملخص

لا يخفى على أحد الدور الريادي الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في تطوير المجتمع، ونتيجة للصعوبات والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات كان لابد من وضع استراتيجيات واقعية، وبناء نظم إدارية وفنية معينة تعمل على تحقيق خدمات ذات جودة عالية ومتميزة تساعد على استمرار هذه المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة على المستوى العلمي والتكنولوجي الذي لم يدع هناك مكانا للمؤسسات الضعيفة، حيث تؤكد المؤشرات أن المستقبل سيفرز فقط المؤسسات المتميزة.

فالتميز الإداري هو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية. فالسعي لتطبيق إدارة التميز في أي مؤسسة وخاصة التعليمية هو مطلب أساسي في ظل التغيرات البيئية والتنافسية العالية التي يشهدها العالم اليوم. والذي يحتم على هذه المؤسسات تبني فلسفة إدارية تساعدها على النهوض وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتقدم المنتجات وتتغير فيها العمليات بسرعة.

وتهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. حيث تتمحور مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة التميز التالية: القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد

البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال.

وقد أنجزت هذه الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من العام الجامعي 2008 / 2009 باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء و نواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، ثم تمت المعالجة الإحصائية لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

وكانت النتائج إيجابية نوعاً ما 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. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناء على تحليل البيانات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناء عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

The role of Excellence Management in the Performance improvement of Higher Education Institutions in West Bank

Abstract:

No one can ignore the leading role of higher education institutions in the development of society, but as a result of difficulties and challenges, these institutions need to develop a realistic strategies and build systems of certain administrative and technical work to achieve high-quality services and excellent help to the continuation of these institutions in light of rapid changes in scientific and technological level, which make no place for weak institutions, The indicators show that the future will be for excellent institutions only.

The Excellence management is the result of applying a set of criteria which will enable the organization to achieve competitive results by increase market share and profitability.

So the pursuit of excellent management in educational institutions is a prerequisite under the environmental changes and the high competitiveness in the world today, which makes it imperative for these institutions to adopt a philosophy of management that help to overcome difficulties and bring about the development of excellence and performance to reach the capacity to survive and compete in an changeable environment where the technology and products become obsolete quickly.

This study aims to identify the effectiveness of excellence management and its relationship with the performance of higher education institutions in the West Bank. Where the problem of the study focused on the application of excellence management elements in the higher education institutions in West Bank, which are (leadership by innovation, policies / strategies, human resource management, operations management, relations and resources management , focus on students and scientific research), and the effects of applying these elements on the business results.

This study is completed during the first and second semester of the academic year 2008 / 2009, using descriptive analytical method, the researcher used a questionnaire to collect the required data from all members of the community, who are the senior management (heads or vice presidents) of the higher education institutions in West Bank, the data then treated to extract the statistical averages and arithmetic standard deviations and Pearson correlation coefficient through the statistical program SPSS.

The results has shown positive indication about the level of applying the elements of excellence management (enables, results) ,and there is a discrepancy between these institutions with regard to the exercise of the management components of excellence and self-evaluation mechanism associated with it. The study provided an arrangement for such institutions as the marks achieved on the basis of data analysis.

The study recommended that there is a need to adopt the proposed management model of excellence to be applied to institutions of higher education and building a periodic evaluation using self-assessment, and to apply an annual awards system for excellent institutions.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

ويتضمن هذا الفصل توضيحاً لخلفية إجراء الدراسة حيث سيتم مناقشة ما يلي:

- مقدمة
- مشكلة الدراسة والمبررات
- الأهمية
- الأهداف
- حدود الدراسة
- المنهجية والأدوات
- مصطلحات الدراسة
- نموذج الدراسة

1.1 مقدمة:

تواجه المنظمات العالمية والمحلية العديد من التغييرات والتحديات الهائلة التي حدثت في ميادين العلم والاتصالات، وينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يمكن أن يواكب هذا التغيير (الميمي ومخولف، 2004، ص1)، وبالتالي فإنه لا يمكن للتعليم العالي أن يحقق أهدافه إذا كانت أوضاعه غير مستقرة وبرامجه وخريجه غير قادرين على تلبية احتياجات سوق العمل، وأهداف المؤسسة الجامعية غير محددة المعالم، حيث تعد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص النواة التي تصقل الكوادر الوطنية اليافعة التي اتفقت معظم الدراسات المعاصرة على أنها محور البناء والتنمية (السويطي، 2007، ص150)، من خلال هذا كله جاء الاهتمام بتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تطبيق عناصر إدارة التميز التي لها أهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بالأداء إلى مستوى أعلى حتى من المستوى القياسي المطلوب.

إنّ حقل التعليم العالي على مستوى العالم وفي فلسطين من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة عملياتها، وهذا لضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء. وإن كان هناك بطء في الاعتراف الفعلي لبعض هذه الأساليب (أبو فارة، 2006، ص249) مثل تطبيق إدارة التميز وذلك يعود إلى مجموعة من العوائق التي يمكن تصنيفها إلى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد بها من أنظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إن الاهتمام بدراسة إدارة التميز من قبل الباحثين لم ينل الاستحقاق الكافي في الوطن العربي كون هذا النوع من الإدارة يصنف ضمن مفاهيم الإدارة الحديثة والتي برز الاهتمام بها بشكل

خاص في الآونة الأخيرة مع محاولة بعض الدول تبني نماذج عالمية للتميز، وكان الوضع كذلك بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، لذا فإن إجراء دراسات حول هذا الموضوع مهم خاصة في المؤسسات الفلسطينية لما تنفرد به من وضع مميز وخاص كظروف عملها الصعبة من العجز المالي المستمر والقيود والعوائق التي يفرضها الاحتلال على الإدارات والطلبة.

1.2 مشكلة الدراسة والمبررات:

تشير الدراسات السابقة إلى أنّ مدخل إدارة التميز يعتبر خطوة مهمة ومدخلا أساسيا في تطوير الأداء العام للمؤسسات، ويُعدّ من أهمّ الموضوعات الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير الدائم في وسط بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة (شاهين، 2004، ص: 130)، فمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ضمن هذا الإطار تحتاج إلى تطبيق السبل التي تمكنها من الارتقاء بمستوى أدائها للوصول إلى مصاف المؤسسات العالمية، خصوصا في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام وما ينتج عنه من تحديات والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير التنافسية والصراعات الدولية لضمان الاستمرار والقدرة على البقاء والتميز.

وبالتالي تحتاج هذه المؤسسات إلى تبني الأساليب التي تمكنها من التنسيق بين تحقيق أهدافها وقيمتها وبين الارتقاء بمستوى أدائها لتخريج الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع متغيرات هذا العصر وتتكيف مع نتائجه، ومن ناحية أخرى مطلوب من تلك المؤسسات أن تتسم بسرعة الاستجابة للتطورات، واستثمار الفرص الناتجة عن التغيير التي تضمن التحسين المستمر للتخلص من العشوائية. والاعتماد على أسس ومعايير الإدارة والعمليات المترابطة

المنتجة في تخطيط الأداء لإنجاز الأعمال. و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين.

وبالتالي تتمحور مشكلة الدراسة في حاجة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية إلى تحديد معايير مرجعية لإدارة التميز بحيث تتناسب مع طبيعة تلك المؤسسات في الضفة الغربية، كما تحتاج تلك المؤسسات إلى الوقوف على مدى قابلية هذا الأسلوب الإداري الحديث للتطبيق من خلال معرفة مدى تحقق تلك المعايير كممكّنات لإدارة التميز والتي تتعلق بـ (القيادة بالإبداع، والسياسات/الاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، إدارة العلميات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، إضافة إلى تحديد واقع نتائج الأعمال التي تعكس مستوى الأداء لتلك المؤسسات من خلال العناصر (رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، الأداء المالي، فاعلية المؤسسة، التأثير على المجتمع). ولا بد لتلك المؤسسات من تبني أحد أساليب المتابعة للأداء حيث تركز هذه الدراسة على التقييم الذاتي المرتبط بإدارة التميز لتحقيق ذلك، وتحديد درجة التقدم في تطبيق عناصر إدارة التميز السابقة.

أما فيما يتعلق بمبررات الدراسة فهي على النحو التالي:

- حاجة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية إلى تبني نظام شامل يجمع عناصر ومقومات البناء المؤسسي السليم على أسس متفوقة تحقق قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- نجاح مفهوم إدارة التميز في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية في العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية التي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه.
- وجود محفزات مادية ومعنوية تتم من خلال المسابقات والتنافس الذي تطرحه بعض الجهات المانحة في الدول العربية والأجنبية.

• كون الباحثة إحدى موظفات الهيئة الإدارية في جامعة الخليل وبالتالي يوجد لديها رغبة في تسليط الضوء على هذا المجال المتعلق بتطوير الأداء المؤسسي من خلال عناصر إدارة التميز.

1.3 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة مما يأتي :

• محاولة تقديم تأصيل لمدخل إدارة التميز كونه أحد المداخل الإدارية الحديثة في بيئة مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح علاقته بمصطلح إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التعرف على نماذج تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك توضيح لمفهوم الأداء المؤسسي وقياسه وتوضيح أحد أهم أساليب قياس الأداء وهو التقييم الذاتي.

• قلة الدراسات الأكاديمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية التي تناقش العلاقة بين عناصر إدارة التميز المقترحة وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وبين تطوير مستويات الأداء المؤسسي من خلال نتائج الأعمال (الأداء المالي، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة، نتائج تعلم الطلبة) حيث أختيرت هذه العناصر من منطلق النماذج العالمية ضمن نفس الإطار بما يتناسب وخصوصية بيئة الدراسة.

1.4

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على عناصر هذا الفكر الإداري الحديث ومتطلباته.
- إجراء دراسة تقييمية لتحديد واقع عناصر إمكانات إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.
- تحديد مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية في ضوء نتائج الأعمال المقترحة لإدارة التميز
- التعرف على ارتباط عناصر الممكّنات لإدارة التميز بنتائج أعمال مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.
- إظهار دور التقييم الذاتي وأهميته في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ضمن إطار إدارة التميز.
- تحديد الأهمية النسبية لعناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وكذلك نتائج الأعمال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على مدى تفاوت مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب درجة تطبيق عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال والتقييم الذاتي فيها.

1.5 أسئلة الدراسة:

تتمحور أسئلة الدراسة حول ما يلي:

(1) ما مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز وهي (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) ؟

(2) ما مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية من خلال نتائج الأعمال التالية (الأداء المالي، نتائج تعلم الطلبة، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع،فاعلية المؤسسة) ؟

(3) ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وهو عناصر الممكنات لإدارة التميز السابقة و المتغير التابع وهو الأداء في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية المتمثل بنتائج الأعمال بجميع جوانبها (الأداء المالي، نتائج تعلم الطلبة، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة) ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

(3.1) ما مستوى العلاقة بين ممارسة القيادة بالإبداع في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كأحد عناصر الممكنات لإدارة التميز من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى ؟

(3.2) ما مستوى العلاقة بين التركيز في مؤسسات التعليم العالي على السياسات /الاستراتيجيات كأحد عناصر الممكنات لإدارة التميز من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى ؟

3.3) ما مستوى العلاقة بين الاهتمام بتحسين نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية كأحد عناصر الممكّنات لإدارة التميز من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

3.4) ما مستوى العلاقة بين تركيز مؤسسات التعليم العالي على إدارة العمليات كأحد عناصر الممكّنات لإدارة التميز من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

3.5) ما مستوى العلاقة بين تركيز مؤسسات التعليم العالي على تحسين العلاقات وتوفير الموارد كأحد عناصر الممكّنات لإدارة التميز من جهة وتطوير نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

3.6) ما مستوى العلاقة بين التركيز على الطلبة والبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي كأحد عناصر الممكّنات لإدارة التميز من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

4) ما مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس الأداء المؤسسي؟

5) هل توجد علاقة بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء من جهة وتحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) من جهة أخرى؟

6) هل توجد علاقة بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

7) ما الفرق بين ترتيب نتائج قياس مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي لعناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات،إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وكذلك نتائج الأعمال و ترتيب أهمية تلك العناصر من وجهة نظر المبحوثين؟

8) هل توجد فروق في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات،إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) مرتبطة بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية؟

9) هل توجد فروق في نتائج الأعمال مرتبطة بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ؟

10) ما هو ترتيب مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات،إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وكذلك ترتيبها بناء على نتائج الأعمال وآلية تطبيق التقييم الذاتي فيها ؟

1.6 حدود الدراسة:

• الحدود البشرية: يتكون الحد البشري من جميع رؤساء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية أو من ينوب عنهم، و مسؤولي وحدات التخطيط والتطوير أو مسؤولي وحدات الجودة.

• **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على مؤسسات التعليم العالي في

الضفة الغربية كما وردت في دليل وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2007/2008.

• **الحدود الزمانية:** أُجريت هذه الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من العام الدراسي

2009/2008

• **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة التميز وعلاقته بالأداء المؤسسي

المتمثل بنتائج الأعمال من خلال التركيز على مجموعة من العناصر التي اقترحتها الباحثة

اعتماداً على مبررات معينة تتناسب والدراسات السابقة وهذه العناصر هي (القيادة بالإبداع،

السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد،

التركيز على الطلبة والبحث العلمي).

1.7 المنهجية والأدوات:

فيما يلي عرض موجز للمنهج العلمي وخطوات الدراسة، بالإضافة إلى توضيح لمجتمع وعينة

الدراسة ومصادر جمع المعلومات.

1.7.1 المنهج العلمي وخطوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال القيام بالخطوات

التالية:-

أولاً:تحديد الإطار النظري للدراسة

ثانياً: الإجراءات الميدانية وشملت :

• بناء أداة الدراسة و هي استبانة تضمنت مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى توفر المعايير المرتبطة بتطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ونتائج الأعمال الدالة على الأداء.

• تطبيق أداة الدراسة على المجتمع، وجمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية و اقتراح بعض الإجراءات التي من شأنها تحسين الأداء لتلك المؤسسات.

1.7.2 مجتمع الدراسة:

• تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية أو مَنْ ينوب عنهم، و مسؤولي وحدات التخطيط والتطوير و مسؤولي وحدات الجودة، وبلغ عدد هذه المؤسسات 34 مؤسسة حسب إصدارات وزارة التربية والتعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008)، وهي:

• الجامعات: (الخليل، بولتكناك فلسطين، القدس، بيرزيت، النجاح الوطنية، القدس المفتوحة، بيت لحم، العربية الأمريكية، فلسطين التقنية طولكرم "الخصوري").

• الكليات الجامعية: (فلسطين التقنية بفرعيها (العروب، رام الله للبنات)، مجتمع المرأة، مجتمع رام الله، ابن سينا للتمريض، الدعوة الإسلامية، بيت لحم للكتاب المقدس، معهد وجدي أبو غربية التكنولوجي، كلية فلسطين الأهلية، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية).

• الكليات المتوسطة: (الأمة، الإبراهيمية، العصرية، الروضة للعلوم المهنية، النجاح، هشام حجاوي التكنولوجية، المهن التطبيقية/بولتكناك فلسطين، صحة المجتمع، الخليل للتمريض، الحاجة عندليب العمد للتمريض، إنعاش الأسرة، مستشفى الكاريتاس، تمرير مستشفي المقاصد، طاليتا قومي، دار الكلمة).

1.7.3 عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية بسيطة من أفراد المجتمع، حيث تم توزيع 62 استبانة وتم استرداد 42 منها، وكانت نسبة الاسترداد 68% وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

1.7.4 مصادر جمع المعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات من مصادر مختلفة:

- المصادر الثانوية: وذلك من خلال الدراسة المكتبية بالاعتماد على المراجع والمصادر العلمية المختلفة والبحوث والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، ومن خلال المنشور على شبكة الإنترنت من دراسات ومقالات علمية.
- المصادر الأولية: حيث تم الاعتماد على استقصاء رأي المبحوثين في الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد تم تصميم استبانة وزعت على (رؤساء / نواب، مسؤولي وحدة الجودة / التخطيط والتطوير) في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد تم تحليل البيانات إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1.8 مصطلحات الدراسة:

إدارة التميز: هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

مؤسسات التعليم العالي: مؤسسات علمية مستقلة لها أنظمة وعادات وتقاليدها أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والجامعات والمعاهد التي تقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الدبلوم أو البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا ويمنح بموجبها درجات علمية للطلاب (علاوة، 2007، ص176).

أداء المؤسسة: تادية وتنفيذ الوظائف والمهام المنوطة بكل مكون من مكونات وكل عنصر من عناصر المؤسسة بطريقة فردية أو جماعية تؤدي إلى إنجاز رسالة الجامعة وتحقيق أهدافها (سكر، 2006، ص238)

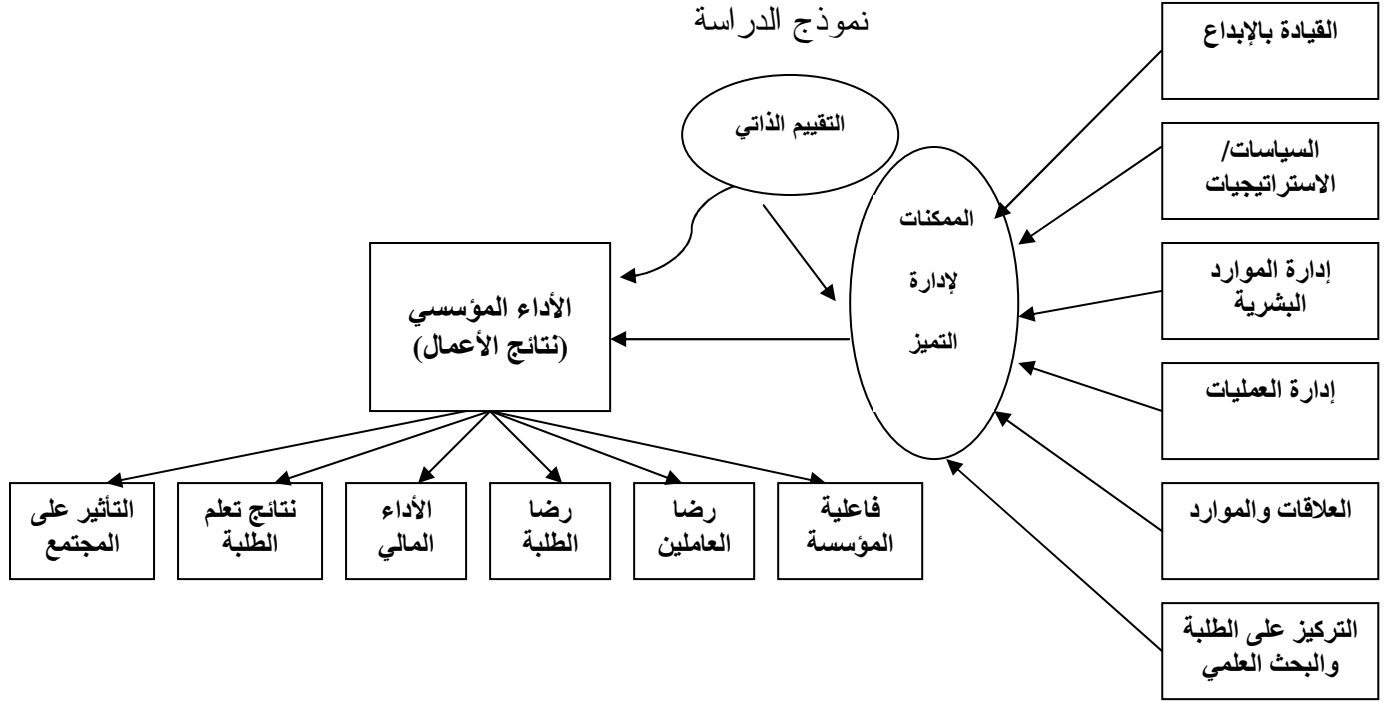
1.9 نموذج الدراسة:

ويوضح الشكل (1-1) نموذج الدراسة، حيث يظهر من خلاله المتغير المستقل وهو عبارة عن عناصر الممكنات لإدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، إدارة العمليات)، أما المتغير التابع فهو نتائج الأعمال التي ستعكس الأداء من خلال المحاور (الأداء المالي، رضا الطلبة، رضا العاملين، نتائج تعلم الطلبة، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة)، كما يظهر التقييم

الذاتي كمتغير مستقل لمتابعة الأداء والذي سيتم دراسة أثره على المتغير التابع الذي هو

(نتائج الأعمال):

شكل رقم (1-1)



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تقتضي طبيعة دراسة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول وهو الإطار النظري تأصيل مفاهيمي للمصطلحات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة كتوضيح مفهوم إدارة التميز وتقديم شرح توضيحي لعناصرها، مع بيان لأهمية هذا النوع من الإدارة ومتطلباتها وكذلك نماذج تطبيق إدارة التميز ومجالاتها والتفريق بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة. وسيتناول هذا المبحث مفهوم الأداء المؤسسي، وتقييم الأداء مع التطرق لأساليب التقييم المختلفة وتحديدًا التقييم الذاتي، كما سيتم عرض نبذة عن مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

أما في المبحث الثاني وهو الدراسات السابقة، فسيتم تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتقديم شرح تفصيلي لتمييز هذه الدراسة عن تلك الدراسات.

وانطلاقاً مما سبق ارتأيت تقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

يقدم هذا المبحث توضيحاً للمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال مراجعة للدراسات والأدبيات السابقة، ويتضمن هذا المبحث المواضيع التالية:

• إدارة التميز:

- تأصيل مفاهيمي لإدارة التميز
- التطور التاريخي لفكر إدارة التميز
- العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة
- أهمية إدارة التميز
- متطلبات تحقيق إدارة التميز
- مبادئ إدارة التميز
- حالات دراسية لنتائج تطبيق إدارة التميز على الأداء
- انتشار إدارة التميز في العالم

• إدارة التميز في التعليم العالي:

- مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي
- مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية
- أهمية إدارة التميز في التعليم العالي
- التحديات التي تواجه إدارة التميز في التعليم العالي
- تعريف الزبون بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي
- إدارة تميز التعليم العالي في العالم

• عناصر إدارة التميز في التعليم العالي:

- اختيار عناصر إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية
- اتفاق العناصر المختارة مع الأدبيات السابقة
- تعريف للعناصر بما يتناسب مع بيئة التعليم العالي

• تقييم الأداء:

- تأصيل مفاهيمي للأداء المؤسسي
- أساليب تقييم الأداء
- التقييم الذاتي

2.1.1 إدارة التميز

إن البحث عن أساليب حديثة في الإدارة كان مطلباً حثيثاً لمحاولة للتأقلم مع التغييرات العالمية، التي زادت من حدة التنافسية، وغيرت في طبيعة انجاز الأعمال كنتيجة للتطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات وسطوة العقل البشري. حيث شكل مدخل إدارة التميز أنموذجاً مهماً للمنظمات بإدارتها الحالية وعاملاً مساعداً لها لضمان بقاءها واستمرارية نجاحها وتطويرها المستقبلي.

فيما يلي توضيح لمفهوم إدارة التميز من حيث تطوره وارتباطه بالمفاهيم ذات العلاقة وأهميته ومبادئه.

2.1.1.1 تأصيل مفاهيمي لإدارة التميز

فيما يلي توضيح لمفهوم إدارة التميز انطلاقاً من المعنى العام للإدارة:

المعنى العام للإدارة:

الإدارة في مفهومها العام هي "عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة" (زايد، 2005، ص:5)، كما يمكن تعريفها بأنها "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم بذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل" (السلمي، 2002، ص:2).

ويتضح من خلال التعريفات السابقة أنه يجب على الإدارة أن تتعامل مع مكونات المنظمة المختلفة (البشرية، المالية، المادية، المعرفية، التقنية) بشكل يخدم المنظمة ويحقق غاياتها وأهدافها التي قامت عليها مع التكيف مع البيئة المحيطة.

فالإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المنظمة، وكل تطور أو ازدهار أو عمل خلاق يعني جهودا إدارية تبذل (الطيب، البشتي، 2004، ص:78).

مفهوم إدارة التميز:

ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعيا للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة وإفرازات العولمة وحدة التنافسية، وقد بات لزاما على كل منظمة تسعى إلى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام إداري قوي وفعال لمواكبة النجاح والتقدم.

وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيرا أن يشهد المستقبل تغيرا جوهريا في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة (الرشيد، 2004، ص:23).

مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاء"، أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق. (anninos,2007,309)

وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يمكن تقديم التعريفات التالية لإدارة التميز:

فهو "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة". (زايد، 2005، ص6)، أو كما عرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003, p8)، وقد قدم بعض الباحثون هذا المفهوم على أساس الإدارة الناجحة في جانبين الأول تميز الإدارة والثاني تميز الرجل الإداري وبالتالي الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل (الطيب، البشتي، 2004، ص: 86).

فالتميز يعني "الابتكار"، وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار. أو هو تحقيق ميزة تنافسية، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة / الجودة / الاعتمادية / المرونة / الابتكار). أو هو التخلي المنظم عن القديم، وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف فيه بشكل أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. (طایل، 2004، ص4)

وقد عرف السلمي إدارة التميز بأنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة" (السلمي، 2002، ص: 4) فتبني المنظمة لفكر التميز يعني "الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل، الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية، كمّاً ونوعاً، في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها" (درويش، 2008، ص: 2).

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محوريين في الإدارة الحديثة(السلمي،2002،ص:7):

- البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning.
- البعد الثاني: 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 الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة

Doing the right things right the first time

فالبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على ارض الواقع.

من منطلق التعريفات السابقة ترى الباحثة أن إدارة التميز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصه السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

2.1.1.2 التطور التاريخي لفكر إدارة التميز:

الكثير من المنظمات تبحث عن التميز، لكن القليل قادر على تحقيق هذا الهدف، ويعود ذلك إلى أن إدارة تلك المنظمات لا تعي بشكل كامل معنى التميز، وبما أنّ التميز عبارة عن إطار منهجي للتطوير من خلال مجموعة من المعايير، فقد تطورت هذه المعايير مع تطور علم الإدارة وظهور المدارس والمداخل الفكرية المختلفة، فالاهتمام بالتميز ليس حديث العهد وقد تناولت بعض الدراسات التطور التاريخي لفكر إدارة التميز في الماضي والحاضر والمستقبل،

فيما يلي تفصيل لتطور فكر إدارة التميز كما جاء في الأدبيات السابقة (Dahlgaard-park&Dahlgaard,2007,p:371-393)،(Anninos,2007,p307-321)، (Steel,2008,p1-9):

• **في عام 1980:** قدم كل من (Peters & Waterman) نموذج Mckinsey 7S الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز وتم تقسيمها إلى عناصر (Hardware) والتي تتكون من الأنظمة (systems)، الهياكل (structure)، الإستراتيجية (strategy)، وعناصر الـ (Software) التي تتكون من النمط الثقافي السائد (style/culture) و الموظفين (staff) و المهارات (skills) و القيم المشتركة (shared values). ويعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.

• **في عام 1981:** قام كل من (Athos & Pascale) بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية والقيم للمنظمة.

• **في عام 1982:** قام كل من (Peters & Waterman) بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير "In Search Of Excellence" حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.

• **في عام 1985:** قدم الكاتبان (Austin & Peters) في كتابهما "The Passion For Excellence" أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على البشر بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالزبائن والإبداع والقيادة التي تنتظر حولها (management by Wondering about)، وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية Behavioral.

• **في عام 1988:** أضاف Peters أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت وتغيير ثابت من خلال القيمة المضافة والجودة والمرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية Socio- Technical.

• **في عام 1990:** قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة، فطورت نموذج للتميز من ستة معايير هي: إدارة القيادة ، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون والسوق، استخدام المعلومات وأدوات الجودة، ونتائج الأعمال.

كما قام الباحث Sengehg الذي تأثر بأفكار (Forrester، Deming ، Argyris، Dewey) واقترح أن التميز يتحقق من خلال رؤية مشتركة ، الإتقان الشخصي، الاعتماد على نماذج مدروسة، التفكير المنظم وفرق العمل. وهذا يتوافق مع المدرسة الكلاسيكية الجديدة.

• **في عام 1992:** أكد (de Gaulejac & Aubert) أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم والانتماء والالتزام بالتدريب والتقييم وتشجيع المنافسة والدعم.....). ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.

• **من عام 1999 إلى 2003:** كان هناك جهود من قبل الباحثين (Dahlgaard-park & Dahlgaard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط ومتكامل هو 4P حيث شمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي (القيادة) (Partnership (teams)، البشر (People)، الشراكة وفرق العمل (Partnership (teams)، العمليات (Processes)، المنتجات (Products)) وركز على الموارد البشرية بشكل

أساسي، فقد تبني أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.

• **في عام 2004:** على غرار نموذج 4P طورت شركة تويوتا من قبل (Likert) نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة (Philosophy) و العمليات (Process) و البشر والشراكة (People/partners)، حل المشكلات (problem solving).

ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكر التميز واعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج، مثل نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي والنموذج الأوروبي EFQM وغيرها التي سيتم التطرق لها لاحقاً عند الحديث عن نماذج التميز العالمية (صفحة 48-54).

أما مستقبل إدارة التميز فقد اقترح الباحث (Steel,2008,p9) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بـ (Total Integrated Management) وهي: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج).

2.1.1.3 العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تتبنى هذه الدراسة المفاهيم المتعلقة بإدارة التميز التي تعني أبسط مفاهيمها "الابتكار" بمعنى قدرة المنظمات على إحراز نتائج تمكنها من التفوق على منافسيها، وكما تم التوضيح سابقاً، فإن التميز بات من أهم مستلزمات المنظمات التي تعمل في بيئة أعمال يتزاحم فيها المنافسون

وتتقلب فيها ظروف العمل، وأصبح التحسين المستمر والتطوير الدائم من أهم متطلبات بقاء تلك المنظمات.

لقد ظهر في الآونة الأخيرة توجه الكثير من المنظمات لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق تطوير في الأداء، وذلك من خلال اعتمادها على مبدأ الوقاية خير من العلاج خاصة عندما يتعلق الأمر بطبيعة المنظمات الخدمائية، إذ أن جانبا مهما من مخرجاتها غير قابل لمبدأ إعادة معالجة العيوب فالأداء يفترض أن يكون صحيحا من المرة الأولى ، وهذا يتسق مع استحقاقات الجودة (محجوب،2005،ص:24)

وتناولت الدراسات والأدبيات السابقة ارتباط إدارة التميز بإدارة الجودة الشاملة بصور مختلفة يمكن الإشارة لها حسب التصنيفات التالية:

- بعض الدراسات أكدت ترادف المفهومين وربطت إدارة التميز بشكل متلازم مع إدارة الجودة الشاملة، وجاءت الصيغة "إدارة التميز = إدارة الجودة الشاملة". (Kanji,2002,p1).

- دراسات أخرى بينت أن إدارة التميز هي النتائج المتحققة من التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بمعنى أن التميز هو المرحلة اللاحقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وصورت التميز كمرحلة أخيرة ضمن مراحل تطور مفهوم الجودة. ومثلت إدارة الجودة الشاملة قاعدة إدارة التميز. (يوسف،2007،ص:34).

- بعض الباحثين انتقدوا إدارة الجودة الشاملة وأكدوا أن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي، كما أشاروا إلى أن 60%-67% من المنظمات التي تبنت تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم تتوصل إلى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الاعتماد المجرد عليها للوصول للتميز.

(Shin, Kalinowski, Abou El-Enein,1998,p15)، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات أشارت إلى قصور تطبيقات الجودة الشاملة عن تحقيق ميزة تنافسية وأكدوا أن المنظمات تحتاج إلى أساليب إدارية وموارد تنظيمية إضافية لتحقيق التميز (Douglas,Judge,William ,2001,p 1:2)، كما أن إدارة الجودة الشاملة لم توفر للمنظمات تحقيق أهداف التحسين المستمر الذي يحقق التميز التنافسي (الرشيد،2004،ص24)، وذلك كون إدارة الجودة الشاملة تتبنى التحسين المستمر التدريجي الذي يحتاج إلى فترة زمنية قد تمتد إلى سنوات للوصول إلى النتائج فالتطبيق يحتاج إلى وقت طويل ولا يتم حصد نتائج مرضية بشكل سريع) (Hendricks & Singhal ,2001,p3)

● وقد أشارت بعض الدراسات أن تميز النتائج التي سيحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في إدارة أدايمهم، فزيادة انتشار تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة (Hendricks & Singhal ,2001,p18)

● أشار المؤلف Ackoff في كتابه "Democratic corporation" في عام 1994 أن إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر شاملة ذلك أنها تركز على تلبية توقعات الزبون لكن من المفترض أن تتعدى ذلك لتلبي توقعات كل المستفيدين من (موردين، موظفين، مستشارين، بنوك وغيرهم)، وأضاف أن التطوير المستمر فيها يركز على التخلص من الأخطاء في الإنتاج أو تقديم الخدمة، إلا أن المفترض أن تركز على التحسين الإضافي الذي يضيف قيمة، وان التخطيط فيها يقتصر على التقدم من المكان الحالي

إلى المكان المنشود، لكن المفترض أن يكون التخطيط العكسي من المنشود إلى

الحالي. (Kanji,2002,p6)

• إدارة التميز تعتمد على تقييم مدى توفر مجموعة من المعايير اعتماداً على تقييم كمي

أو نوعي لنتائج الأعمال ومقارنتها بنتائج مرجعية، أما إدارة الجودة الشاملة فإن التقييم

فيها يكون على مستوى تقييم مدى توفر المتطلبات اللازمة والمبادئ الأساسية لتحسين

الأداء (Iso 2000:9000,p6).

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز من خلال كون

الأولى هي احد معايير تقييم التميز، كما أكد ذلك السلمي واعتبرها واحدة من تسعة متطلبات

أخرى لتحقيق التميز كما لم يشترط اعتماد التميز على الانتهاء من

التطبيق (السلمي،2002،ص:9)، كما وتبنت بعض جوائز التميز العربية إدارة الجودة الشاملة

كأحد المعايير الفرعية مثل جائزة الملك عبد الله والملك عبد العزيز ونموذج الدوري الكمي

المقترح (الدوري،2008،ص:8).

2.1.1.4 أهمية إدارة التميز:

إن اعتناق المنظمات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في وقتنا الحاضر

ضرورة لا غنى عنها، فليس اختياريًا لأي منظمة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت

تحرص على استمراريتها وتقدمها، حيث لا بد أن تستجيب للتطورات الداعمة للتميز وهي:

(زايد،2005،ص 6-16)

• **التغير ثابت وسريع** : لا يمكن للمنظمة التي حققت نجاحاً في الماضي أن تستمر على نفس

النهج دون البحث عن سبل جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات ذات طابع

التغيير والتطور السريع فالأسباب التي كانت تؤدي للنجاح سابقاً، قد تكون سبب الفشل في الحاضر. ولا بد للمنظمات أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار قبل أن يخطط لها بالفناء من قبل المنافسين أو طبيعة البيئة المحيطة المتغيرة. فعندما تهب رياح التغيير ينقسم الناس إلى نوعين: النوع الأول يصنع طواحين الهواء و النوع الثاني يبحث عن كهف يختبئ فيه. فالنوع الأول يعني تطبيق إدارة التميز.

● **منافسة بلا حدود:** إن الانفتاح الذي أفرزته العولمة والتقدم في عالم الاتصالات والتكنولوجيا، جعل الأسواق المحمية تصبح أثر بعد عين. فأصبح مطلوب من المنظمات أن تعمل ضمن بيئة أسواق بلا حدود مما يعني منافسة بلا حدود، كون العالم أصبح قرية صغيرة. كما أن الأسواق أصبحت تنتقل إلى المستهلك ضمن التطورات التكنولوجية فلم يعد لحاجز المسافة أي معنى. وفي ظل ذلك الصراع العالمي يمكن أن يقال أن البقاء للأقوى، والقوة تعني امتلاك المنظمة الميزة التنافسية من خلال التميز.

● **حفظ المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان (المنظمة). فهي تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين).

● **لا بديل عن الجودة :** أصبح المستهلك لا يرضى عن الجودة بديلاً خاصة في ظل وجود البدائل والمنافسة العالمية، فقد زاد الوعي لدى المستهلك وأصبح يختار المنتج ضمن المواصفات التي يريدها بغض النظر عن بعد المسافة أو السعر أحياناً.

● **تكنولوجيا المعلومات:** لا يمكن تجاهل دور التقدم في تكنولوجيا المعلومات على تغيير بيئة الأعمال، فدخل العالم إلى عصر الإنترنت والإلكترونيات و العمل عن بعد وما إلى ذلك من

فرص، ساعدت في تغيير الأعمال وتطويرها بشكل يختصر الوقت والجهد، بحيث أصبح التنافس بين المنظمات على مدى قدرتها لامتلاك أحدث التكنولوجيا في أداءها لعملياتها.

2.1.1.5 متطلبات تحقيق إدارة التميز:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة و المحفزة للوصول إلى نتائج ايجابية تمكن تلك المنظمات في جني ثمار التطبيق، وقد ذكرت بعض الدراسات أن إدارة التميز تحتاج إلى المتطلبات التالية (السلمي،2002،ص9-10) و (Adebanjo,2008,p8):

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
 - هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
 - نظام لتأكيد الجودة الشاملة يحدد مواصفات وشروط الجودة واليات الرقابة والتصحيح.
 - نظام معلومات متكامل وفعال.
 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
 - الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
 - التزام القيادة.
 - التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
 - تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة و مترابطة.
- وأضاف (زايد،2005،ص26) على ذلك بان المنظمات تحتاج إلى التخلص من البيروقراطية،تشجيع روح المنافسة،التأكيد على قيم التجديد والابتكار، المقارنة مع التجارب الناجحة، و الاستعانة بالخبرات المتميزة من الخارج، والاستثمار بالبشر

2.1.1.6 مبادئ إدارة التميز:

أشارت الأدبيات السابقة إلى أن إدارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ الموضحة بالشكل التالي (جرار، 2009، ص36) و (Pupius,2008,p44) و(الديب،2008،ص4):

شكل (2-1)

مبادئ إدارة التميز



فيما يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ (قنديل، 2008، ص2-1):

- نتائج الأعمال: التميز يؤدي إلى تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تفوق المنظمات.
- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي إلى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وبين عملائها.
- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومميزة تستطيع أن تحقق أهدافها.

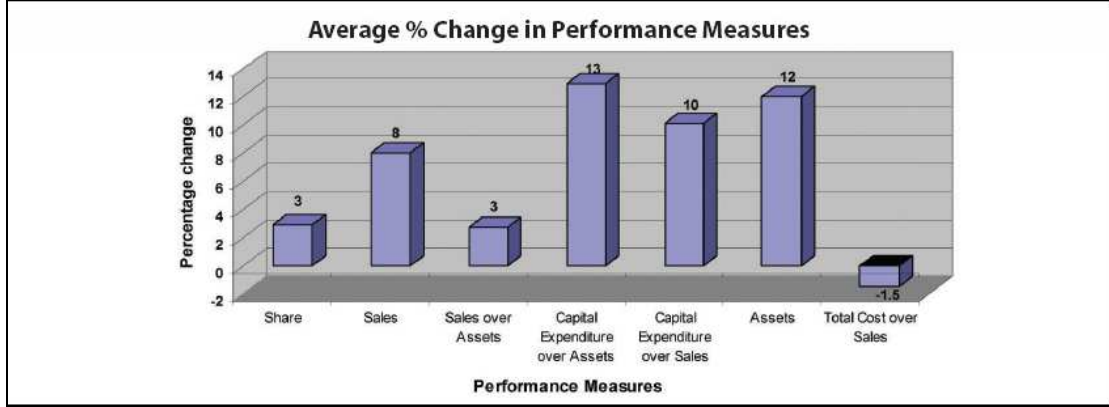
- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والعمليات.
- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للشركات.
- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

2.1.1.7 حالات دراسية لنتائج تطبيق إدارة التميز على الأداء:

تشير الدراسات (Adebanjo,2008,p9-11) إلى أن هناك العديد من المنظمات العالمية ذات الأحجام المختلفة والمنتشرة في العالم التي تبنت نماذج إدارة التميز قد حققت تطور في الأداء، فمثلا في أوروبا تشير الدراسات التي نشرها مركز الجودة المتميزة في جامعة Leicester الأوروبية في عام 2005 بالاشتراك مع المؤسسة الأوروبية للجودة والمؤسسة البريطانية للجودة أن الشركات الحائزة على جوائز التميز قد حققت زيادة ملحوظة في الحصة السوقية والمبيعات والأرباح وانخفاض في التكاليف الإضافية وذلك بناء على دراسات استمرت 11 عام كما يتضح ذلك بالشكل (2-2):

شكل (2-2)

معدلات نسبة تغير مؤشرات الأداء نتيجة تطبيق إدارة التميز



المصدر (Adebanjo,2008,p11)

أما في أمريكا، فقد أظهرت نتائج البحوث التي أجريت في عام 1999 على مدى خمس سنوات من قبل الباحثين Singhal & Hendricks أن الشركات الحائزة على جوائز للتميز قد حققت تفوق ملحوظ على مستوى الأداء مقارنة بشركات أخرى كانت تحت نفس الظروف والحجم.

2.1.1.8 انتشار إدارة التميز في العالم:

تشير الدراسات (Adebanjo,2008,P10-11) إلى أن هناك ضعفاً في انتشار مفهوم إدارة ونماذج التميز، فقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في عام 2003 على 800 شركة بريطانية حاصلة على أنظمة الأيزو 9000 أن 56% فقط منها على علم بوجود نماذج لإدارة التميز. كما أجريت دراسة أخرى في عام 2004-2005 لمعرفة مدى التقدم في انتشار نماذج التميز على مستوى 16 دولة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دولتين فقط على دراية متقدمة بمفاهيم ونماذج التميز، بينما كان هناك تقدم بطيء في مدى وعي عشر دول أخرى، أما الباقي، فقد كان هناك ضعف في انتشار هذه المفاهيم فيها.

2.1.2 إدارة التميز في التعليم العالي:

إدارة التميز من الحقول المهمة والمتطورة التي تقدم توجيهات مستقبلية تحكم مسار المنظمات، فامتلاك مقومات إدارة التميز هو السبيل الوحيد لبناء المنظمات على أسس متفوقة وتحقيق قدرات عالية في مواجهة التغييرات لاسيما في مؤسسات التعليم العالي، لذا سوف يتم تسليط الضوء على هذا المفهوم ضمن بيئة التعليم العالي موضوع الدراسة.

2.1.2.1 مفهوم التميز في مؤسسات التعليم العالي:

أحد التحديات التي تواجه تحديد تعريف للتميز في التعليم هو ارتباطه بالجودة خاصة فيما يتعلق بالنواحي الأكاديمية، إلا أن بعض الدراسات قد بينت ارتباط المفهومين مع وجود اختلافات هامة ودقيقة، فالتحول من الجودة إلى التميز خفي، فالتميز هو طريقة عمل ضمن منهج محدد، كما أنه يشتمل الجودة ولكنه يتعدى ذلك من خلال التوصل إلى التفوق بالنتائج من خلال تطبيقه، إضافة إلى ترسيخ ارتباطه بالتحدي والتغيير في بيئة العمل الكلية. كما أن الجودة في التعليم كانت دائما تركز على النواحي الأكاديمية، فاستنادا إلى بحوث أجراها المعهد البريطاني للجودة في عام 1998 قد أشارت إلى أن معظم مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا تهتم بالجوانب الأكاديمية فيما يتعلق بالجودة ولا تبدي نفس الاهتمام بضمان الجودة في النواحي الأخرى لتلك المؤسسات، أما التميز فإنه يركز على الالتزام بالجودة في كافة نواحي المؤسسة (Egan, 2003, p6).

عند تقديم تعريف لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي يجب أن يكون شاملا لكل نواحي البيئة التعليمية سواء أكاديمية أو إدارية أو بحثية، فهو " أداء استثنائي فيما يتعلق بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي، بيئة العمل، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة وسوق العمل، وتبني قياس للأداء واستخدام المعلومات والتحليل " (Anninos,2007,p315)

إن تعريف التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد التي حددها بعض الباحثون (Williams,Berger,McClendon,2005,p5):

- التركيز على الطلبة وتطور المجتمع ، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
- التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
- الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- مجتمع ترحيبي يشجع كل أفرادها باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

تستنتج الباحثة: أن تميز مؤسسات التعليم العالي تتحقق من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لاستغلال الموارد المتاحة تؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطالب الخريج والأبحاث العلمية والخدمات المساندة التي يمكن قياسها بناء على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة.

2.1.2.2 مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية:

يمثل التعليم العالي اليوم دوراً أساسياً في تطوير وتقديم المجتمعات، وأصبح يمثل مكانة عالية بين المؤسسات المجتمعية على المستوى المحلي والدولي، وأخذت الأنظار تلتفت إليه كونه يمثل التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، فهو المصدر الرئيسي للمعرفة والإدارة الفاعلة لتغيير المجتمعات وفق مستجدات القرن الحادي والعشرين (حبيب، 2007، ص13)، لذا أصبح من الضروري أن يتم بذل جهود للتحويل من النمط التقليدي في العملية التعليمية إلى إدخال الأساليب الحديثة التي تضمن الجودة والتميز. فمؤسسات التعليم العالي هي "تشكيلة واسعة من مختلف المؤسسات التي يتمثل مهامها وأنشطتها الرئيسية في الدراسات والتدريب على أعلى المستويات والتعليم، وإجراء البحوث وتوفير الخدمات للمجتمع" (الحوالي وابودقة، 2006، ص:102)، وبحسب دراسة (علاونة، 2007، ص176) يمكن تعريفها بأنها مؤسسات علمية مستقلة ذات هيكل معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى الدبلوم أو البكالوريوس أو الدراسات العليا ويمنح بموجبها درجات علمية للطلاب.

ومن ناحية قانونية ورد تعريف مؤسسات التعليم العالي في المادة (1) من قانون التعليم العالي رقم (11) لسنة 1998م حيث جاء فيها أن "مؤسسة التعليم العالي هي كل مؤسسة تتولى التعليم العالي" في الوقت نفسه عرفت نفس المادة التعليم العالي بأنه "كل دراسة أكاديمية أو مهنية منتظمة في مؤسسة تعليم عال معترف بها لا تقل عن سنة دراسية كاملة أو فصلين

دراسيين بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة أو ما يعادلها". كما وبينت نفس التشريعات أن مؤسسات التعليم العالي هي الجامعة والكلية الجامعية والكلية الجامعية المتوسطة، فالجامعة كما يعرفها القانون الفلسطيني رقم 11 في بند رقم 10 هي " 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 الدكتوراه. ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم".

أما الكلية الجامعية فقد عرفتها نفس المادة بأنها " المؤسسة التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية أو مهنية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس والكلية الجامعية أن تقدم برامج تعليمية و/ أو مهنية و/ أو تقنية لمدة سنتين أو ثلاث تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم".

أما الكلية الجامعية المتوسطة فهي المؤسسة التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية و/ أو مهنية و/ أو تقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني وفق أنظمة الدبلوم"

وفي الفترات الأخيرة أصبح التعليم العالي في الوطن العربي يشهد رعايةً واهتماماً كبيراً من قبل الدول بشكل عام والمنظمات والمؤسسات المحلية والدولية بشكل خاص، إدراكاً منها بأن التعليم الجامعي على وجه الخصوص هو طريق المستقبل للأجيال القادمة. وبالتالي أصبحت مسألة تحديث أنظمة التعليم العالي وتطويرها أمراً ضرورياً ينبغي النظر إليها بجديّة لمواجهة متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل. هذا ويلعب التعليم العالي الدور الرئيسي في نجاح وفشل تقدم الأمم في النمو والتطور ومواكبه المستجدات في حقول المعرفة المختلفة (حبيب، 2007، ص14).

وتتلخص الأهداف الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي في (Anninos,2007,p307)

• نقل العلوم والمعرفة من خلال التعليم.

• تطوير العلم من خلال الأبحاث.

• المشاركة في تطوير الاقتصاد والمجتمع.

ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الأدوار التي تقوم بها هذه المؤسسات من خلال:(حبيب،

2007، ص6) و (خضر،2007، ص2)، (الخضير،2008،ص3)

توفير التعليم العام لخريجي المدارس الثانوية، ومتابعة البحوث والمساعدة في إعداد الطاقة البشرية للمجتمع، وتنمية قدرة التفاعل مع المحيط وتهيئة الطالب لمهن المستقبل من خلال توفير تعليم وتدريب عاليين رفيعي التخصص، وشحذ حدّ التنافس في الاقتصاد، وتوفير الحراك الاجتماعي، وتقديم خدمات للمجتمعات المحيطة، وتوفير النخب، وتحقيق تكافؤ الفرص، وإعداد النساء والرجال للأدوار القيادية. بالإضافة إلى استشراق المستقبل وذلك بدراسة المستجدات والتنبؤات المستقبلية للقضايا الاقتصادية والسياسية والطبيعية ...

وفي فلسطين أيضا كان هناك اهتمام بالتعليم العالي، وذلك للخروج من نمط المؤسسات التي تعتمد على الكم المعرفي دون الاهتمام بالكيف والتوظيف العملي، وتجاوبا مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين تم تأسيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية كهيئة شبه مستقلة في إطار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام 2002، بهدف تحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوب مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية، وضبط الجودة والنوعية من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة.(الحوالي،أبو دقة، 2006،ص110)

و يتكون قطاع التعليم العالي في الضفة الغربية من 34 مؤسسة تعليمية تدريبيية، تمنح هذه المؤسسات شهادات تتراوح من الدبلوم المتوسط حتى الدكتوراه وتشمل هذه المؤسسات تسع جامعات وعشر كليات جامعية وأربع عشر كلية مجتمع متوسطة، تتبع جميع هذه المؤسسات نظام التعليم التقليدي الكلاسيكي ما عدا جامعة واحدة تتبع نظام التعليم المفتوح، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين في هذه المؤسسات للعام الدراسي 2008/2007 (109929) طالبا وطالبة، أما العاملين فقد بلغ عددهم (10320) متفرغا من أعضاء هيئات التدريس والإداريين والخدمات (وزارة التربية والتعليم العالي، 2008).

ويتوزع الطلبة على مؤسسات التعليم العالي حسب النسب التالية: 88% من الطلاب مسجلون في الجامعات، و 4.2% مسجلون في الكليات الجامعية و 7.4% مسجلون في كليات المجتمع. معظم الطلاب ينتمون للبرامج التي تقدم الدرجة الجامعية الأولى بنسبة (84%)، و (10.2%) من الطلاب ينتمون لبرامج تقدم درجة الماجستير (ليماثر، لويس، تورو، 2007، ص12)

2.1.2.3 أهمية إدارة التميز في التعليم العالي:

إذا كان لإدارة التميز أهمية كبيرة على مستوى المنظمات بشكل عام كما تم توضيحه سابقا، إلا أن قيمتها تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب إعادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة و مستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضمناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل و

يحاول توجيهه بدلاً من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل ويلهث وراءها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه (سكر، 2006، ص:5)

فالتطور الهائل والتقدم الكبير في نظم ووسائل الاتصال والانتقال جعل العالم يبدو كقرية صغيرة، مما أدى إلى ضرورة اللحاق بركب التطور والاستخدام الأمثل للثورة التكنولوجية بطريقة تجسد أن الابتكار طريق التميز.

فالاهتمام بتطوير التعليم العالي بشكل خاص وصولاً إلى التميز يعود إلى الأسباب التالية (كمال، 2004، ص1-2):

- الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم.
- إن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً بها فقط.
- ازدياد التنافس بين هذه المؤسسات على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى أو الوكالات الدولية المانحة.
- التوجه نحو تدويل التعليم العالي: كما بينت بعض الدراسات أن هناك توجهات وأصواتاً داخل منظمة التجارة العالمية تطالب "بتدويل الجامعات" وبفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجيه. وقد أكدت ذلك من خلال الأسئلة التي طرحها رئيس مجلس الاعتماد للتعليم العالي الأمريكي (CHEA) جودث ايتن في لقائه السنوي عام 2003 وهي: "كيف يمكن لنا أن نعرف

بأن نوعية مؤسسة تعليم عالٍ أو برنامج في بلد ما يمكن مقارنته ببلد آخر؟ ما هي الوسائل التي تساعد الأفراد ببلد ما أن يتقوا بمؤسسات وبرامج ودرجات علمية خاصة ببلد آخر؟" (الحولي، أبو دقة، 2006، ص107-111)

• الاتجاه إلى جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحت على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية. (حبيب، 2007، ص12)

لقد أصبح تطوير التعليم مسألة تحظى باهتمام بالغ من جميع دول العالم وحتى الدول المتقدمة التي ترفع لواء الحضارة التقنية في عصرنا الحاضر وبات التعليم العالي بمثابة القائد الذي يقود قاطرة التقدم في المجالات الأخرى.

غير أن لفلسطين أسباباً إضافية تدعوها للاهتمام الشديد بتميز التعليم العالي الذي تقدمه مؤسساتها وتجعل التركيز على الاهتمام بالتعليم الأولوية الأولى وواجباً علمياً ووطنياً مقدساً . أهم تلك الأسباب (كمال، 2004، ص2):

• أن التعليم العالي والجامعي بالنسبة لفلسطين هو الاستثمار الأساس، وينتظر أن يكون هو المحرك الأكبر للتطوير والتقدم فيها ، حيث إنّ نصيب فلسطين من الزراعة والصناعة والثروات الطبيعية قليل، ولهذا فالتركيز على التعليم أمر في غاية الأهمية .

• التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص بالنسبة للفلسطينيين هو أحد أسلحة التحرر الوطني الرئيسية، كما أنه أهم وسائل تقوية النسيج الوطني للمجتمع الفلسطيني . لقد واجه الشعب الفلسطيني وما زال يواجه منذ الأربعينيات من القرن الماضي هجمات صهيونية شرسة متلاحقة تريد القضاء على هويته ووجوده.

2.1.2.4 التحديات التي تواجه إدارة التميز في التعليم العالي:

الصورة الزاهية للتميز، تبدو مغايرة لواقع منظمات الأعمال ذلك أن اغلب هذه المنظمات تواجه كثيرا من التحديات والعقبات ، وقد بين احد الباحثين (اللطيف،2007،ص1) أن التحول من بيئة الإدارة التقليدية إلى تبني الأساليب الحديثة في الإدارة، يتطلب من المنظمة الاستعداد لمواجهة مجموعة من التحديات يختلف تأثيرها بمدى امتلاك المنظمة لمقومات التغيير ومدى تكيفها مع البيئة المحيطة، وقدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال طبيعة إدارتها للأداء، كما وتعتمد نوعية هذه التحديات على طبيعة عمل المنظمة.

بشكل عام فإن رحلة التميز للمؤسسات التعليمية تتطلب من تلك المؤسسات أعمال كثيرة بموارد اقل ومن أهم تلك التحديات (Egan,2003,P4):

- التمويل: تضطر المؤسسات إلى البحث عن مصادر رسمية وخارجية لتقديم الدعم الذي يهدف إلى تطوير الكادر وتوفير الموارد والبنية التحتية التي تشكل قاعدة التميز.
 - التوسع في تقديم الخدمات لقطاعات مختلفة من الطلبة تتباين طلباتهم وتوقعاتهم.
 - العولمة والمنافسة في الأسواق العالمية التي تتطلب التطوير والبحث المستمرين.
 - انتشار التكنولوجيا في التعليم واستخدام التعليم الإلكتروني.
- أما في بيئة عمل مثل مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تحديداً، فإنه يمكن التطرق إلى التحديات التالية (الخطيب،2001،ص201-205) و (الحوالي، أبو دقة،2006،ص104-106):

- تبنى نماذج مستوردة : معظم أنظمة التعليم العالي قد تم استيرادها وتبنيها نقلا عن أنظمة أجنبية، حيث تم اعتمادها في بلادها ضمن السياق الثقافي الحضاري لتلك المجتمعات وجاءت ملبية للحاجات والأهداف التي حددتها تلك المجتمعات، وبالتالي

فان تطبيقها دون مواعمة أو تكيف لطبيعة المجتمع العربي وذاتيته الثقافية إنما يؤدي إلى تشويه لتلك الأنظمة الثقافية وتحويلها إلى تجارب مسموخة بعيدة عن أرض الواقع.

• الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين بالالتحاق بمؤسسات التعليم العالي يفوق الإمكانيات المتوفرة.

• النمطية : ويبرز ذلك في تشابه المناهج الدراسية والسنوات والساعات ونظام الدراسة والدوام ، بالإضافة إلى اقتصار الدراسة الجامعية على الطلبة في الفئة العمرية من 18-23 . كما أن معظم مؤسسات التعليم العالي مؤسسات حكومية وغير ذلك ...

• الثنائية والازدواجية: وذلك من خلال تقسيم الكليات الأكاديمية في الجامعات العربية إلى كليات علمية وكليات أدبية وما يرافق ذلك من نظرة متحيزة للكليات العلمية ونظرة دونية للكليات الأدبية.

• التصلب والجمود والشكلية: نظرا لأن معظم أنظمة التعليم العالي في البلاد العربية مستوردة ومستوحاة من الأنظمة الأجنبية فإن هذه الأنظمة تتصف بالمحافظة والتقليد وانعدام المرونة .

• انعدام المواعمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات خطط التنمية الوطنية

• تركيز التعليم في البلاد العربية على الدراسات الأدبية والإنسانية أكثر من الدراسات المهنية والتطبيقية .

• المركزية في صناعة القرار : من خلال تمركز السلطة في أيدي فئة محدودة جدا من القيادات الإدارية العليا .

• طريقة اختيار القادة والإداريين وهذا ينعكس على المناخ التنظيمي لتلك المؤسسات.

- الافتقار لأنظمة المتابعة والتقويم : التي توفر المعلومات التي تقدم كتغذية راجعة لتحديث تلك المؤسسات والرقابة الإدارية عليها .
- التبعية العلمية للجماعات الأجنبية : من خلال نمط البعثات وطرق تأهيل أعضاء هيئة التدريس من خلال إقامة علاقات علمية وثقافية مع الجامعات العلمية الأجنبية .
- انخفاض معدلات الاستثمار للموارد والمرافق المادية وذلك في ظل غياب ترشيد الاستهلاك و إهدار الموارد المادية والبشرية.
- عدم التوازن بين الجوانب الكمية والكيفية : اختلال التوازن بين النمو الكمي لأعداد الملتحقين بالجامعات وبين نوعية وجودة التعليم الجامعي .
- عدم توفر البيانات والمعلومات الإحصائية : المتعلقة بأعداد الطلاب واحتمالات نموهم والاحتياجات المختلفة للقوى العاملة .

ويشير أحد الباحثين(حبيب،2007،ص3) إلى أن التعليم الجامعي العربي يسطبع بالطابع النظري، فالخريجون ليسوا في التخصصات المطلوبة لسوق العمل، مما أدى إلى زيادة مطردة في عدد العاطلين منهم في العمل، كما أنهم لم يتلقوا تدريباً جيداً في أثناء الدراسة مما أثر على إنتاجيتهم الفعلية بالمقارنة مع الدول المتقدمة اقتصادياً. وقد أكدت ذلك أيضاً دراسة (الحوالي،أبو دقة،2006،ص105) حيث أشارت إلى أن بطالة الخريجين تتزايد بسبب ضعف الانسجام بين برامج التعليم العالي المقدمة ومتطلبات سوق العمل حيث بلغت نسبة البطالة بين الجامعيين 16% من حجم البطالة الكلية في الدول العربية.

ويعزو (اللطيف،2007،ص1-2) عجز الجامعات العربية للتميز إلى:

• غياب الإتجاه الايجابي نحو التميز والإبداع: في ظل وجود قيادات نمطية بيروقراطية فإن الفكر السائد لديهم أن العمل على توفير التميز في الأداء سيكلف المنظمة تحول من أداء العمل التخصصي النمطي إلى عمل آخر مكافئ يتطلب توفير التدريب والتغيير وأحيانا تعيين عناصر جديدة وغير ذلك، مما يعني أعباء وتكاليف إضافية ترهق المنظمة. إضافة إلى مقاومة البعض لفكر إدارة التميز، بسبب إيمانهم أن التغيير وان كان للأفضل سيهدد استقرارهم الوظيفي.

• انعدام الاستقلالية: فلا يمكن أن تمتلك المؤسسة مكاناً مرموقاً بدون الاستقلالية الإدارية، والاستقلالية المالية، وكذلك الاستقلالية الأكاديمية.

أكدت إحدى الدراسات (المجلس السعودي للجودة، 2009) ذلك من خلال الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تفتقر إلى الكفاءة وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، وتعدد المستويات الإدارية وان القرارات يتم اتخاذها على أعلى المستويات، ويهمل دور القيادات الوسطى والتنفيذية الذي يؤدي إلى عجز في الإداريين المقترنين، ومعظم طاقات الجامعة تصرف على الأمور الروتينية.

إذا كان مطلوباً من مؤسسات التعليم العالي العربية تجاوز هذه التحديات للوصول إلى التميز

الذي سيمكنها من البقاء وليس فقط كخيار للتطور في المستقبل فان التحديات ضمن البيئة

الفلسطينية تتجاوز ذلك، وتعود أهم هذه الأسباب كما يشير لها الباحث (كمال، 2004، ص2-3)

إلى :

• معاناة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من صعوبات كبيرة متنوعة بسبب الاحتلال الإسرائيلي شملت الإغلاق المتكرر لفترات قصيرة أو طويلة والافتحاشات واعتقال

المدرسين والطلبة والمحاضرة وتعطيل النشاطات المنهجية و اللامنهجية وغير ذلك من الإجراءات الجائرة التي تضر بمسيرة التعليم والتعلم .

• شُحَّ الموارد المالية إلى درجة كبيرة أجبرت بعض الجامعات إلى عدم دفع رواتب موظفيها، كما أدت إلى تجميد الكثير من خطط التطوير في البرامج الدراسية والبنى التحتية في هذه الجامعات .

• التوسع السريع في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي ضمن الظروف السابقة الذكر إلى التقصير في إعطاء الطلبة ما يستحقونه من عناية علمية واجتماعية ونفسية في وقت يركز فيه التعليم العالي عالمياً على جعل عمليات التعليم العالي متمركزة حول احتياجات الطالب المتعلم

• التوسع السريع في عدد مؤسسات التعليم العالي وفي أنواع التخصصات المطروحة فيها مما أدى إلى شيء من التكرار في الكليات والبرامج الدراسية ، كما أدى إلى نوع من التنافس على استقطاب الكفاءات التدريسية والإدارية المحدودة الموجودة في الوطن .

• التسييس الزائد لمؤسسات التعليم العالي حيث شكلت تلك المؤسسات على مدى سنين طويلة منابر وساحات لنشاطات سياسية أثرت سلباً على مستوى النشاطات الأكاديمية فيها.

2.1.2.5 تعريف الزبون بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي:

تعرف الدراسات الزبون بأنه مستهلك البضائع في قطاع الإنتاج أو طالب الخدمة في قطاع الخدمات (Badri & others,2006,p1121)، واعتماداً على ذلك، فإن الزبون لمؤسسات

التعليم العالي هو الطالب، إلا أن الأدبيات السابقة أشارت بعدم جواز حصر زبائن مؤسسات التعليم العالي بالطلاب فقط، فمثلا قدمت جامعة Harvard الزبون بأنه أي شخص تقوم بتزويده بمعلومات أو خدمات، أما جامعة Oregon فقد ذهبت إلى تقسيم الزبائن إلى مجموعتين (زبون داخلي، زبون خارجي)، في ضوء ما سبق قدم الباحث (النعساني، 2003، ص4) تعريفاً للزبون في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي: "أن زبون التعليم العالي هو الطالب كمتلقي للمعرفة والخدمة، ورب العمل المستقبلي كمستخدم للطلاب (كمنتج)، والمجتمع ككل كمستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية".

أما نموذج بالدريج فقد عرف الزبون لمؤسسات التعليم العالي بأنه الطالب، أولياء الأمور، المجتمع، الحكومة، أرباب العمل، والمدارس الثانوية (Badri & Others, 2006, p1121) وقدم النموذج الأوروبي تعريفاً للزبائن بأنهم الطلبة كزبائن رئيسيين، أولياء الأمور، الموظفين، الشركاء، الممولين، الحكومة (الوزارة)، (Egan 2003, p) وتتبنى هذه الدراسة تعريف الزبائن لمؤسسات التعليم العالي على أساس المستفيدين من الداخل وهم (الطلبة، الموظفين) والمستفيدين من الخارج وهم (أولياء الأمور، أرباب العمل، المجتمع، الموردين).

2.1.2.6 إدارة تميز التعليم العالي في العالم:

اهتمت معظم دول العالم بالتميز في القطاعات المختلفة إيماناً منها بأنه المفتاح للبقاء والارتقاء إلى مستوى المنظمات العالمية، وكوسيلة للنهوض بالاقتصاد الكلي للدولة للمنافسة العالمية.

فذهب الكثير منها إلى تصميم نماذج تستخدم كآليات لتشخيص حالة المؤسسات وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، والخطوات اللازمة لتحقيق التميز المستمر (Adebanjo,2008,p1) ويعتبر التعليم العالي كباقي القطاعات وينطبق عليه ما ينطبق على القطاع الصناعي والتجاري وغيرها من حيث الحرص على تطويره المستمر وتميزه، إلا أن له خصوصية باعتباره قطاعاً أكاديمياً غير ربحياً، لذا كانت هناك جهود لبناء نماذج تتلاءم وطبيعة التعليم بحيث تتصف بالشمولية في إدارة مؤسساته، وتغطي جميع العمليات فيها وتوفر مؤشرات تهتم بتمنية الموارد البشرية وتهدف إلى ضمان ديمومة التطوير في المؤسسات التعليمية، وكذلك تقليل التعقيدات الإدارية وتركز على تلبية حاجات المستفيدين من النظام التعليمي(باشيوه والبر اوري،2007،ص2).

وبما أن التميز يقوم على أساس تنمية القدرات المحورية للوصول إلى ميزة تنافسية، فإن المؤسسات في تبنيتها لنموذج ستتمكن من التعرف على هذه القدرات المحورية التي تميزها عن منافسيها، ومن ثم تعمل على تنميتها وتوظيفها في عملياتها للتفوق عليهم، فالنماذج المطروحة في العالم حالياً تنسجم مع فكر إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة، لكن التميز يتطلب التركيز على القدرات المحورية كما أكد الكاتب (السلمي،2002،ص11-12) انه لا يمكن التميز والإبداع في كل مجالات العمل وذلك لأنه لا يتوفر للمنظمات كل الإمكانيات والموارد اللازمة.

وهذه النماذج تسمح للمؤسسات مراجعة أوضاعها بصفة مستمرة وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة ومصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية.

وفيما يلي عرض مقتضب لأهم النماذج التي تركز على التعليم في العالم.

2.1.2.6.1 نماذج وجوائز التميز في العالم:

لقد أصبح في العالم أكثر من ثمانين دولة لديها نماذج وطنية للتميز الإداري، ويتم الاستناد إلى هذه النماذج في طرح جوائز تتنافس عليها المنظمات في هذه الدول طبقا للمعايير المطبقة فيها، ولا تهدف هذه النماذج إلى الجوائز بحد ذاتها وإنما بهدف رفع كفاءة الأداء الاقتصادي الوطني ومن ثم القدرة التنافسية في الاقتصاد العالمي (سعودي، 2008، ص4)، حيث تستخدم هذه النماذج لتقييم المؤسسات وتحديد أين يجب التركيز للتحسين الهادف إلى التميز، وذلك من خلال استخدام مخرجات التقييم في عمليات التخطيط المستقبلي.

ومعظم النماذج المنتشرة في العالم تتشابه في المفاهيم التي تقوم عليها، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج مع التركيز على النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي بسبب شمولية المعايير التي تتكون كل منهما، وبوصفهما أكثر النماذج ملائمة من حيث التطبيق على قطاع التعليم العالي، بالإضافة إلى أنهما أكثر النماذج انتشارا وشيوعا، فالكثير من الدول خاصة العربية تعتمد على احدهما في طرح الجوائز ذات الصلة (عبود، 2003، ص161).

• **النموذج الاسكتلندي:** يعتبر نموذج عالمي ومنتشر في مجموعة من الدول كإنجلترا وبولندا وإيرلندا ويرتكز على عشرة معايير تصف خصائص إدارة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة ويمكن تطبيقها على جميع المراحل الدراسية وهي: (الإدارة الاستراتيجية، التسويق ورعاية الزبون، الموارد البشرية، تكافؤ الفرص، الصحة والسلامة، الاتصال والإدارة، خدمات الإرشاد، تصميم البرنامج وتنفيذه، التقييم ومنح الشهادات). (باشيوة، البراوري، 2007، ص8)

• **النموذج الياباني:** يرتبط هذا النموذج بحركة الجودة ضمن أفكار ديمينج ويتم تقديم جائزة سنوية تم استحداثها في اليابان عام 1951 ومن ثم تم تحويلها إلى مستوى العالم عام 1984 ويركز على المعايير التالية: (إدارة العمليات، السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل،

التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، القياس والتمهيط، الرقابة)
(Adebanjo,2008,p2)

• **النموذج السنغافوري:** يركز بشكل أساسي على التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال التركيز في التعليم على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافية المختلفة كما ويهتم بالمعايير التالية: (تزويد الجميع بالتعليم، زيادة التمويل، اجتذاب المعلمين الجيدين، نشر ثقافة التعليم، توسيع التعليم في الدراسات العليا، مراجعة المناهج، الاهتمام بالتجديد والابتكار، توفير التدريب لرفع الكفاءة).
(باشيو، البراوري، 2007، ص14-15)

• **النموذج الكندي:** يركز هذا النموذج على المعايير التالية: (القيادة من خلال المشاركة، التركيز على أصحاب المصالح، الزبائن، والسوق، التعاون والعمل الجماعي، إدارة العمليات، منظور حقاقي لاتخاذ القرار، التعلم المستمر وإشراك العاملين، التركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري، الوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع).
(سعودي، 2008، ص4)

• **النموذج الاسترالي:** يشمل هذا النموذج مجموعة من المفاهيم التي يركز عليها وهي : القيادة بإعطاء المثل وتوفير اتجاه واضح، وبناء منظمة تركز على استدامة تحقيق الأهداف، تفهم ما يثمنه السوق والزبائن (الآن وفي المستقبل) واستخدام الفهم لتوجيه تصميم المنظمة، واستراتيجيتها ومنتجاتها، وخدماتها، التحسين المستمر للنظام، تطوير قدرات العاملين وتقديرها وإطلاق مهاراتهم، وقدراتهم الخلاقة لتغيير وتحسين المنظمة، بناء منظمة رشيقة، تتأقلم، وسريعة رد الفعل من خلال ثقافة تشجع على التحسين المتواصل، والابتكار، والعلم، تحسين الأداء من خلال استخدام البيانات، المعلومات، والمعرفة لتفهم المتغيرات المتواصلة،

وتحسين اتخاذ القرار الاستراتيجي والتنفيذي، التعامل بأسلوب مسئول أخلاقيا، مجتمعيًا، وبيئيًا، التركيز على استدامة النتائج، والقيم والمخرجات). (سعودي،2008،ص5)

• النموذج الأمريكي (بالدريج): The American Malcolm Baldrige National

تم إنشاءه في عام 1987 في أمريكا، وكان الهدف الأساسي منه هو تعزيز التنافسية بين المنظمات، وقد سمي بهذا الاسم نسبة إلى مالكوم بالدريج المشهور ببراعته الإدارية والتحسين المستمر وكان وزيرًا للتجارة في عهد ريغان في ذلك الوقت (الغنام، الطببائي،2005،ص13)، وقد تطور هذا النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول للأداء العالمي وكوسيلة للتطوير المستمر. (Badri & others,2005,p2) ويشتمل النموذج الخاص بالتعليم العالي على سبعة معايير رئيسية وثمانية عشر معيار فرعي، تم رصد نقاط محددة لكل "معيار" Criterion تعبر عن مدى أهمية هذا المعيار، ويبلغ مجموع النقاط المقررة للمعايير السبعة ألف نقطة، وهي موضحة بالجدول (1-2) التالي.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير تعتمد على تأكيد قيم ومفاهيم رئيسية مثل : مفهوم الزبون والقيادة والتحسين المستمر والتعلم من الأداء وقيمة العاملين والاستجابة السريعة وتصميم الجودة ورؤية إستراتيجية طويلة المدى والأداء بالحقائق ومفهوم المواطنة ومفهوم المشاركة والتوجه نحو النتائج (عبود،2003،ص166) .

جدول رقم (1-2)

المعايير الأساسية والمعايير الفرعية لجائزة مالكولم بالدريج

المعايير الفرعية والنقاط المحددة لها		المعايير الأساسية والنقاط المحددة لها	
قيادة تنظيمية	70	120	القيادة (Leadership)
علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة	50		
نظم العمل	35	85	إدارة العمليات (Process Management)
العمليات	50		
مشاركة قوى العمل	45	85	إدارة وتطوير الموارد البشرية (Workforce Focus)
بيئة العمل	40		
تطوير الاستراتيجية	40	85	التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning)
نشر الاستراتيجية	45		
قياس وتخليط وتحسين الأداء التنظيمي	45	90	القياس والتحليل وإدارة المعرفة (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)
إدارة المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات	45		
مشاركة الزبائن	40	85	التركيز على الزبائن (Customer Focus)
الاستماع إلى الزبائن	45		
نتائج تعلم الطلبة	100	450	النتائج (Results)
نتائج التركيز على الزبائن	70		
نتائج الأداء المالي والسوق	70		
نتائج التركيز على القوى العاملة	70		
نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة	70		
نتائج القيادة	70		
1000		المجموع الكلي	

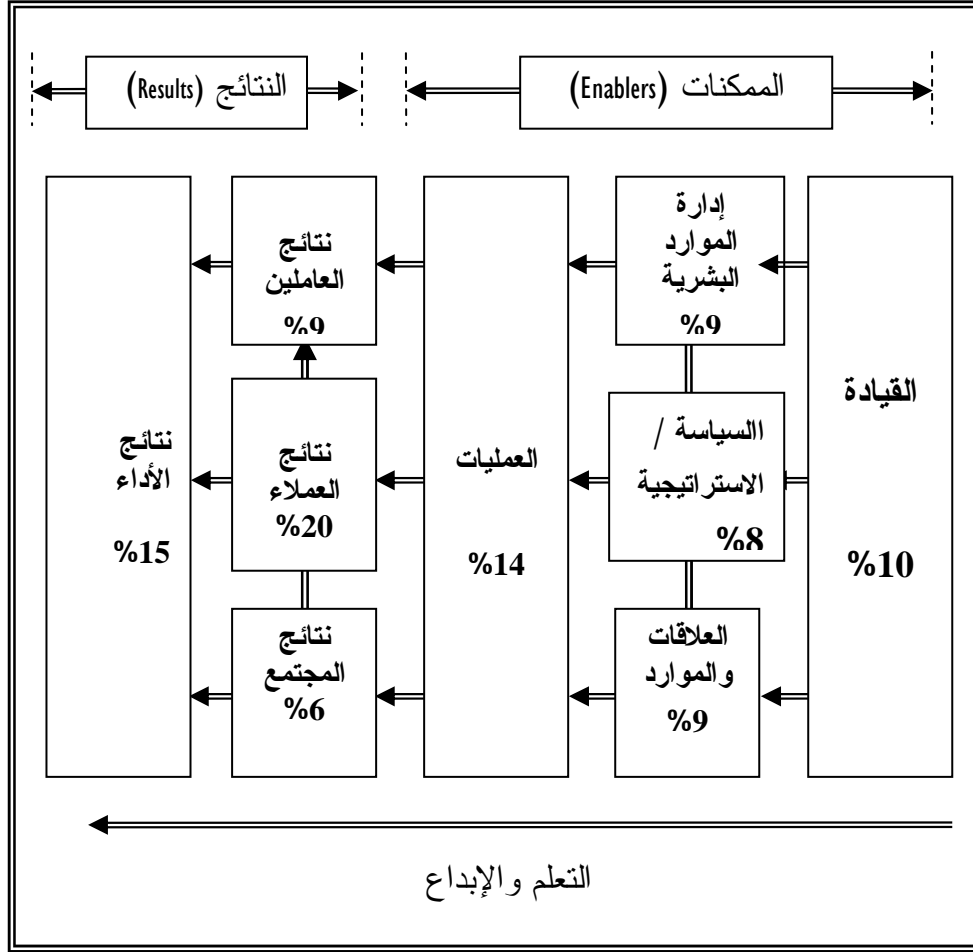
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Hertz,2009,p3)

• النموذج الأوربي للجودة: (EFQM) The European Foundation for Quality Management

تم إنشاء المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في 1988 وتم الإعلان الرسمي عن النموذج في 1991، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية بالاعتماد على فلسفة الجودة، ويعتبر هذا النموذج أن أسباب نجاح المنظمات واحدة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها أو نوعها، وتقسّم معاييرها إلى مجموعتين (الممكنات والنتائج)، حيث تمثل الممكنات

النشاطات التي يمكن للمنظمة أن تقوم بها، أما النتائج فهي مستوى الأداء المتوقع باستخدام
 الممكنات (efqm,2003,p2-5)، ويشتمل النموذج على تسعة معايير تم تحديد نسبة مئوية
 لكل منها يعبر عن الأهمية، ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل (2-3)
 عناصر النموذج الأوروبي EFQM



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الطبطبائي، 2005)

- ويندرج تحت كل معيار مجموعة معايير فرعية أخرى حيث يوجد اثنان وثلاثون معياراً فرعياً منها أربعة وعشرون تحت الممكنات، وثمانية تحت النتائج ويوضح ذلك الجدول التالي، وتصلح معايير هذا النموذج للتطبيق على التعليم العالي من خلال تحليل كل معيار بما يتناسب مع طبيعة التعليم العالي (Egan,2003,p8).

جدول (2-2)

عناصر النموذج الأوروبي EFQM

المعايير الفرعية	المعايير الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> • كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها وكيف حددت أهداف الإدارة وقدمت القوة الحسنة لثقافة التميز • المشاركة الشخصية للقيادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل • كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية (المتعاملين/الشركاء/الموردين/المجتمع) • كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى الموارد البشرية • كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة ملائمة مشجعة على الإبداع • كيف تتبنى القيادة سياسة التغيير 	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • مدى كون سياسة وإستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين • مدى اعتماد سياسة وإستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات ومن نتائج التعلم المؤسسي • كيفية إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والإستراتيجية • كيفية شرح وإيصال وتنفيذ السياسة والإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسية في الدائرة 	السياسات / الإستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> • كيف تقوم الدائرة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية • كيف تقوم الدائرة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية • كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية • كيفية الإيصال والحوار بين الدائرة ومواردها البشرية • كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية • مدى التزام الدائرة بعملية التوطين 	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • إدارة الشراكة • إدارة الموارد المالية • إدارة الممتلكات (المباني/الأجهزة/الموارد) • إدارة الموارد التقنية • إدارة المعلومات والمعرفة 	العلاقات والموارد
<ul style="list-style-type: none"> • منهجية تصميم وإدارة العمليات • تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين • تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم • إدارة وتقوية علاقات المتعاملين 	إدارة العمليات

<ul style="list-style-type: none"> • مقاييس رأي المتعاملين • مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين 	نتائج الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> • مقاييس رأي الموارد البشرية • مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية 	نتائج العاملين
<ul style="list-style-type: none"> • مقاييس رأي المجتمع • مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع 	نتائج المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> • مخرجات الأداء الرئيسية • مؤشرات الأداء الرئيسية 	نتائج مؤشرات الأداء

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Egan,2003,p29-31)

في السنوات الأخيرة كان هناك توجه من قبل المنظمات الداعمة لنماذج التميز لإجراء عمليات مشاركة ونشر للتجارب المتميزة لزيادة الاستفادة منها وتعميق فكر التميز عبر العالم، وهذا التركيز على التشابك والتوحيد تم من خلال التوصل إلى إنشاء جمعية (GEM) أو Global Excellence Model في عام 2000 وتضم مجموعة من الدول ذات النماذج المتميزة وقد غطت مناطق جغرافية واسعة ومن هذه الدول (أوروبا، استراليا، أمريكا، اليابان، جنوب أفريقيا، سنغافورة، الهند)، بحيث تعقد لقاءات سنوية تهدف إلى تطوير النماذج الخاصة بها من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها (Adebanjo,2008,p6).

2.1.2.6.2 جوائز التميز العربية:

توالى الدول في دعم وتشجيع التميز الإداري من خلال الجوائز المادية والمعنوية المعتمدة على احد النماذج العالمية، فعلى مستوى الدول العربية تم طرح جوائز تشجع التنافس لصالح تحقيق التميز لتلك المنظمات، واعتمدت في معظمها على النموذج الأمريكي او النموذج الأوروبي (Badri & Others,2006,p1122)، مع وجود بعض التعديل فيما يتعلق بتوزيع النقاط المعبرة عن أهمية كل معيار، بالإضافة إلى التعديل على توزيع المعايير الفرعية

والرئيسية، ويبين الجدول التالي أهم الجوائز العربية والمعايير الرئيسية التي تتبناها وسنة الإنشاء.

جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

جاءت جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع بمبادرة من السيد صبيح طاهر المصري عام 2007، تشجيعاً لأفضل أداء إداري وللمبادرات الإبداعية في المؤسسات الفلسطينية، وفي إطار الحرص على تنمية وتطوير دور هذه المؤسسات في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها، ومن أجل تشجيع تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة والجودة والتميز في الإدارة والأداء. وتشتمل على خمس فئات هي: المؤسسة المتميزة، التجربة المتميزة، الموظف المتميز، المؤسسة المتميزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الشخصية المتميزة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

• أما المعايير الخاصة بتقييم المؤسسة المتميزة فنشمل: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي،

المبادرات الإبداعية، التقنيات والانترنت، إدارة الموارد، إدارة العمليات، خدمة

الزبائن، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي) (جائزة فلسطين للتميز

والإبداع، 2008)

جدول (2-3)

مقارنة عناصر بعض جوائز التميز العربية

الملك عبد العزيز		الملك عبد الله الثاني		الشيخ خليفة للتميز		دبي للأداء الحكومي		الجائزة
1999		2001		1999		1997		سنة الإشاء
عدد النقاط	موجود	عدد النقاط	موجود	عدد النقاط	موجود	عدد النقاط	موجود	المعيار
150	*	130	*	100	*	100	*	القيادة
90	*	120	*			80	*	التخطيط الاستراتيجي
		250	*			100	*	إدارة الموارد
180	*	200	*	140	*	120	*	إدارة العمليات
180	*	300	*					نتائج الأعمال
				80	*			السياسة/الاستراتيجية
100	*			90	*	150	*	الموارد البشرية
50	*			90	*			الشراكة والموارد
				90	*			نتائج الموارد البشرية
				200	*			نتائج المتعاملين
100	*			60	*	50	*	نتائج المجتمع
				150	*	40	*	نتائج الأداء المؤسسي
100	*					150		التركيز على الزبون
50	*							المعلومات والتحليل
						60	*	المبادرات الإبداعية
						150	*	ثقافة وخدمات الانترنت

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى www.kaa.jo، (عبود، 2003، ص172)، www.kaqa.org.sa، (التيجاني، 2007، ص16)

2.1.3 عناصر إدارة التميز في التعليم العالي:

تحتاج المؤسسات الساعية إلى التميز إلى التركيز على عناصر معينة لتحقيق ما تصبو إليه، واختيار العناصر لا بد أن يتناسب مع مجموعة من المعطيات بالإضافة إلى امتلاك المقومات التي ستؤهل تلك المؤسسات لتحقيق النتائج المتميزة على مستوى الأداء، واعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من العناصر فيما يلي تأصيل لها بما يتناسب وبيئة التعليم العالي.

2.1.3.1 اختيار عناصر إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية:

يتضح من العرض السابق للتطور التاريخي لفكر إدارة التميز ونماذج التميز العالمية انه لم يكن هناك عناصر موحدة للتميز وان كان هناك تشابه في معظم تلك العناصر، وهذا التباين مبنيا على مبررات معينة حسب البيئة والإمكانيات التي تم طرح النموذج لها، إلا انه يمكن الجزم على أن جميع العناصر المختلفة تعد مهمة جدا وذات دور أساسي وفعال في الوصول إلى الأداء المتميز للمؤسسات.

أما في بيئة التعليم العالي، فإن أكثر النماذج استخداما وشيوعا هما النموذج الأوروبي ونموذج مالكوم بالدريج خاصة بعد التعديل عليهما بما يتوافق مع معطيات البيئة التعليمية، وبالتالي فإن اختيار عناصر إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد وان تتوافق مع معايير تلك النماذج أولا، وكذلك أن تتسجم مع مبادئ إدارة التميز العامة سابقة الذكر، إلا أن خصوصية البيئة المحيطة والثقافة السائدة والمعطيات والموارد والإمكانيات المتوفرة لمؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام وفي الضفة الغربية بشكل خاص تحتاج الى العمل على تحديث وتخصيص للمعايير لتجعلها قابلة للتطبيق والنجاح حسب خصوصية هذه المؤسسات. فالعناصر المختارة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية:

- تعريف المعايير بما يتناسب مع طبيعة بيئة التعليم العالي في الضفة الغربية والتي تدرج تحت تصنيف المنظمات العربية الخدمائية .
- طبيعة تعريف الزبون بالنسبة لهذه المؤسسات.
- تحديد مقاييس نتائج الأعمال المناسبة.
- الاهتمام بالإمكانيات المتوفرة في بيئة العمل الحالية لتلك المؤسسات.

- تتناسب مع خصائص مؤسسات التعليم العالي المتباينة من حيث النوع وعدد الطلبة ونظام الدراسة وغيرها.

ومن منطلق الشروط السابقة فقد توصلت الباحثة إلى اختيار العناصر الستة الرئيسية التالية:

- القيادة بالإبداع.

- السياسات والاستراتيجيات

- إدارة الموارد البشرية

- نتائج الأعمال

- إدارة العمليات

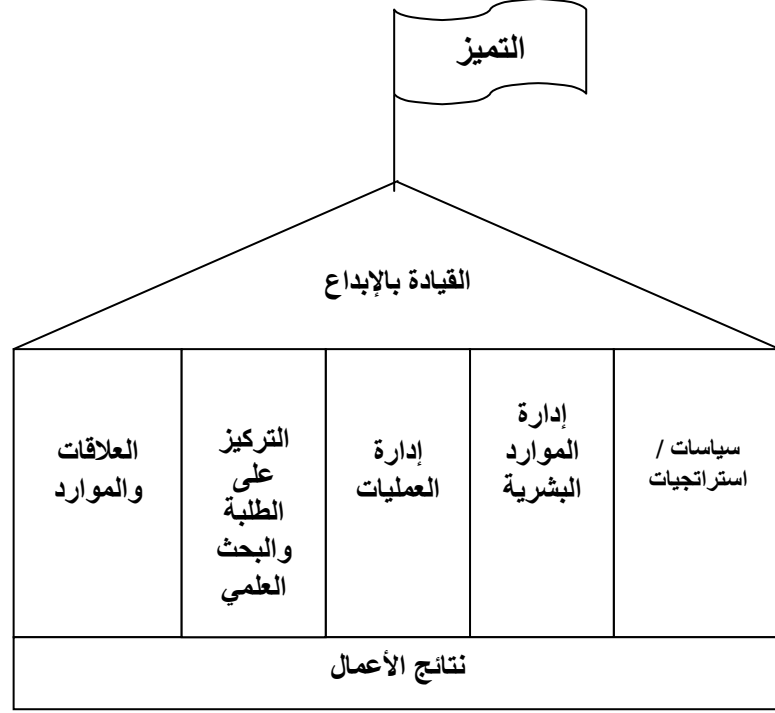
- العلاقات والموارد

- التركيز على الطلبة والبحث العلمي.

وترتبط هذه العناصر معا كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل (2-4)

عناصر إدارة التميز المقترحة



المصدر: إعداد الباحثة

ويندرج ضمن كل عنصر رئيسي سابق مجموعة من العناصر الفرعية سيتم شرحها لاحقاً

وهي موضحة بالجدول التالي:

جدول (2-4)

عناصر إدارة التميز المقترحة

العناصر الفرعية	العناصر الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> • توضيح رؤية المنظمة المستقبلية • تعليم واختيار القيادة • تشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع • تطوير آلية الاتصالات: • إنشاء فرق العمل: • دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين: • المسؤولية المجتمعية 	<p>القيادة بالإبداع</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ارتكاز السياسة والإستراتيجية على المعلومات • تطوير السياسة والإستراتيجية. • نشر وتطبيق السياسة والإستراتيجية. • مراجعة وتعديل وتحسين السياسة والإستراتيجية 	<p>السياسات / الإستراتيجيات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التخطيط، الاستقطاب والاختيار والتعيين • التدريب والتطوير • الأداء والتقييم • رفاهية العاملين • التعويضات 	<p>إدارة الموارد البشرية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • العلاقة مع الموردين • العلاقة مع المنافسين • العلاقة مع الزبائن • العلاقة مع المجتمع • العلاقة بين الموظفين • الموارد المالية • المباني التجهيزات والمواد المختلفة. • إدارة التكنولوجيا: • إدارة المعلومات و المعرفة 	<p>العلاقات والموارد</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تعريف وتصميم العمليات الأساسية • نظام إدارة الجودة الشاملة • مراجعة العمليات وترابطها • التحسين المستمر • قياس الأداء 	إدارة العمليات
<ul style="list-style-type: none"> • مؤشرات البقاء والاستمرارية • مؤشرات التميز والتفوق 	نتائج الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> • اختيار واستقطاب الطلبة • فاعلية الخدمات المتوفرة • مشاركة الطلبة • متابعة الخريجين • بيئة البحث العلمي • المشاركة في المؤتمرات ونشر الأبحاث 	التركيز على الطلبة والبحث العلمي

2.1.3.2 اتفاق العناصر المختارة مع الأدبيات السابقة:

يوضح الجدول التالي اتفاق هذه العناصر مع المعايير المطروحة في نموذج بالدريج والنموذج الأوروبي ومبادئ إدارة التميز العامة، حيث يبين الجدول أن العناصر المختارة قد غطت جميع المعايير المختلفة المطروحة ضمن الأدبيات المختارة. لكن من الملاحظ أن بعض العناصر الرئيسية في النماذج قد تم ضمها إلى العناصر الفرعية المختارة، وذلك من باب التركيز على العناصر الرئيسية القابلة للتحقيق وإعطائها الوزن الأكبر في تحديد القدرة على تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي، واعتبار العناصر الفرعية ذات أهمية نسبية من العنصر الرئيسي الذي يشملها.

جدول (2-5)

اتفاق العناصر المقترحة لإدارة التميز مع النماذج الأخرى

العلاقات والموارد	التركيز على الطالب والبحث	نتائج الأعمال	إدارة العمليات	الموارد البشرية	السياسة/ الإستراتيجية	القيادة بالإبداع	عناصر الدراسات السابقة	
						*	القيادة	عناصر بالدريج
			*				إدارة العمليات	
				*			إدارة الموارد البشرية	
					*		التخطيط الاستراتيجي	
ضمن العناصر الفرعية							القياس والتحليل وإدارة المعرفة	
	*						التركيز على الزبائن	
		*					النتائج	
						*	القيادة	عناصر الأوروبي
			*				إدارة العمليات	
				*			الموارد البشرية	
					*		السياسة / الإستراتيجية	
*							العلاقات والموارد	
		ضمن العناصر الفرعية					نتائج الزبائن	
		ضمن العناصر الفرعية					نتائج العاملين	
		ضمن العناصر الفرعية					نتائج المجتمع	
		ضمن العناصر الفرعية					نتائج مؤشرات الأداء	
					*	*	القيادة وتناسق الأهداف	المبادئ العامة
			*				الإدارة بالعمليات والحقائق	
				*			تطوير ومشاركة القوى البشرية	
			ضمن العناصر الفرعية			ضمن العناصر الفرعية	التعلم والتطوير المستمر والإبداع	
ضمن العناصر الفرعية							تطوير الشراكة	
		ضمن العناصر الفرعية					المسؤولية المجتمعية	
							نتائج الأعمال	
	*						التركيز على الزبائن	

2.1.3.3 تعريف للعناصر بما يتناسب مع بيئة التعليم العالي:

فيما يلي تفصيل للعناصر المختارة والعناصر الفرعية التي تشتمل عليها من واقع الدراسات والأدبيات السابقة (Hertz,2009) و (efqm,2003) و(الرشيد،2004) و(السلمي،2002)

2.1.3.3.1 القيادة بالإبداع:

تعتبر القيادة هي المحرك الأساسي وذات دور رئيسي في ممارسة التأثير على الموظفين للتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للوصول إلى التميز، فهناك أمور لتمييز القيادة منها ما هو خاص بسمات الشخصية القيادية، ومنها ما يجب التدريب عليه (الرشيد،2004،ص35) ، وبالتالي بدون مشاركة فعالة واهتمام عملي من القيادة تعتبر إدارة التميز صعبة وحتى مستحيلة. فمهمات القائد الحريص على التميز تتركز في تحديد رؤية المنظمة المستقبلية ونشر ثقافة التطوير والإبداع. وفي بيئة التعليم العالي يجب على القيادة التي تمثلها الإدارة العليا توضيح رؤية مستقبلية و تحفيز بيئة العمل التطويرية وتشجيع الكليات والكوادر البشرية للمشاركة والتطوير والتعلم والإبداع والابتكار وان تتسم بالشفافية والمصادقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الالتزام بالمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ذلك مطلوب منهم أيضا تعزيز بيئة التعلم في المؤسسة (Badri &Others,2006,p1124).

ويمكن تحديد العناصر الفرعية التالية للقيادة بالإبداع:

- **توضيح رؤية المنظمة المستقبلية:** وذلك بتحديد التوجه المستقبلي ونشره داخل المؤسسة وخارجها ومدى والالتزام به.
- **تعليم واختيار القيادة:** اختيار القيادات المؤهلة القادرة على تحقيق التميز في ظل المتغيرات البيئية السريعة و تزويدهم بالتدريب المستمر الهادف إلى تحفيز الإبداع.

- **تشجيع ونشر ثقافة التميز والإبداع والتعلم المستمر:** الثقافة هي "مجموعة من الأفكار والقيم الأساسية التي يحددها ويعبر عنها القادة والمديرون بشكل واضح، ثم تشترك فيها كافة الأطراف المعنية في المنظمة" (الرشيد، 2004، ص 33). لذا يلزم خلق وتغيير ثقافة المؤسسة الى الثقافة الداعمة للتميز والإبداع من خلال تحفيز وتحفيز القادة وتقديم الدعم المشجع لها. وتوفير المناخ اللازم للتعليم المستمر.
- **تطوير آلية الاتصالات:** من خلال بناء الية اتصالات شاملة للنظم والسياسات لكافة الأطراف التي تتوقف عليها كفاءة الاتصال من خلال تحديد المرسل، والرسالة ووسيلة الاتصال، والمستقبل، وبيئة الاتصال.
- **إنشاء فرق العمل:** من خلال بناء روح التعاون بين أفراد الفريق بشكل خاص وأفراد المؤسسة بشكل عام، فالقيادة يجب أن تكون قادرة على التخلص من المنازعات التي قد تنشأ ضمن أفراد الفريق، وان تتمكن من تحفيز كل أعضاء الفريق للابتكار والفاعلية ضمن إطار تشاوري تعاوني تكاملي.
- **دفع وتطوير واكتساب ولاء العاملين:** العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة في العاملين، بحيث تكون قادرة على تحديد التدريب المناسب لهم باتجاه تحقيق الأهداف التي تهم المنظمة، فالعمل على تطوير العاملين وإعطاءهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام بفاعلية وكفاءة يتطلب أن تسعى هذه المنظمات بشكل مستمر إلى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء العاملين فيها، وذلك من اجل إطلاق طاقات العاملين الإبداعية التي ستؤدي إلى تحسين أداء المنظمة كمحصلة نهائية للوصول إلى التميز.

- **المسؤولية المجتمعية:** الحرص والالتزام بالعمل بمنهجيات أخلاقية تجاه المجتمع لتقليل الإزعاج والتلوث، و تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع، والمشاركة في الفعاليات المختلفة (الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية).

2.1.3.3.2 السياسات / الاستراتيجيات:

يهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب او الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من إحراز التميز. ففي التعليم العالي لا بد من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الأكاديمي والإداري وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل التعليم الإلكتروني وتطوير التخصصات والخطط الدراسية وغيرها، كما تعكس طريقة فهم المؤسسة لعملائها والسوق والمتطلبات المحيطة وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات كمدخلات في عمليات التطوير المستقبلية.

ويمكن تقييم هذا العنصر بناء على:

- ارتكاز السياسة والاستراتيجية على المعلومات.
- تطوير السياسة والاستراتيجية.
- نشر و تطبيق السياسة والاستراتيجية.
- مراجعة وتعديل وتحسين السياسة والاستراتيجية.

2.1.3.3.3 إدارة الموارد البشرية:

يعتبر العاملون هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة (الرشيد، 2004، ص45)، بالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز. الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج داعمة لتحقيق التميز. والموارد البشرية في التعليم العالي هم الكادر الأكاديمي والكادر المساند (الإداري)، ويندرج تحتها العناصر الفرعية التالية:

- **التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين:** وذلك من خلال توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مع السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد شروط التوظيف، وطريقة الاستقطاب للكفاءات، وتطبيق معايير التنافس والاختيار للوظائف. وتوفير قدرات الأفراد مع الاحتياجات، والشفافية في التعيين.
- **التدريب والتطوير والتحفيز:** وذلك بالاهتمام بتوفير التدريب المنسجم مع التطورات المحيطة، وتقديم التسهيلات لتطوير المؤهلات، بالإضافة إلى تطوير الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من العمل، ومراجعة مستمرة للوصف الوظيفي بشكل ينسجم مع التطوير المستمر.
- **الأداء والتقييم:** بما أن أداء العاملين هو جزء رئيسي من الأداء العام للمنظمة، فالتركيز على متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين ذا فاعلية في تحقيق نتائج تحسن أداء المنظمة بشكل عام، كما ويجب أن تتم عمليات تقييميه للأداء تهدف ليس إلى الرقابة والتفتيش بقدر ما تهدف إلى اكتشاف العجز ونقاط الضعف لمعالجتها ومحاولة

وضع الخطط اللازمة للتخلص منها. والحرص على مشاركة الطلبة والمرؤوسين في عمليات التقييم.

• **رفاهية العاملين:** وذلك بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري مريح لهم، من خلال توفير الرعاية الصحية والبيئة الآمنة وتشجيع القيام بالأنشطة الاجتماعية و الثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.

• **التعويضات:** هي "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية". فهي تعمل على غرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد في المنظمة التي تهتم بوضعه الاقتصادي والاجتماعي والصحي والنفسي (ابوعقاب، 2007).

2.1.3.3.4 إدارة العمليات:

إن إدارة التميز تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمرجعات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس (السلمي، 2002، ص5). وتحتاج المنظمة إلى نظام فعال لجميع عملياتها الأساسية يوضح الترابط بينها مع بذل المحاولات المستمرة للتطوير والتحسين الذي يلبي الاحتياجات المستقبلية لكافة الأطراف. ففي التعليم العالي يجب الاهتمام بفحص طريقة تصميم الخطط وتطويرها حسب احتياجات الزبائن وتحديد الأولويات في تلبية الاحتياجات، كما ولا بد من مراقبة خصائص المنافسين، والطريقة المتبعة في مراقبة وضمان الجودة، والتأكد من فاعلية

التعلم والتعليم، فالعمليات تشمل: العمليات المحورية Core Processes والمتمثلة بعمليات التعليم والعمليات المساندة Support Processes.

فالوصول إلى مرحلة الإدارة الناجحة للعمليات، ينبغي تبني المؤسسة للإجراءات التالية:

- **تعريف وتصميم العمليات الأساسية:** وذلك بتعريف وتوصيف كافة العمليات الأساسية وتوضيح تأثير تلك العمليات على المؤسسة ككل، وتأثيرها على العمليات الأخرى المرتبطة بها.

- **إدارة الجودة الشاملة:** لا بد من إنشاء معايير مرجعية، والتركيز على استخدام مقاييس الأداء العالمية في إدارة العمليات. فنظام إدارة الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة" (السلمي، 2002، ص9) ففي التعليم العالي تهتم إدارة الجودة الشاملة بتوفير نظام تعليمي ايجابي بحيث يوجد تكامل بين كل الوظائف والعمليات داخل المؤسسة التعليمية من اجل تحقيق تحسين مستمر لجودة المنتج التعليمي (جريس، 2007، ص249).

- **مراجعة العمليات وتربطها:** يجب تعريف وتحديد أولويات العمليات وطرق تحسينها بالشكل الذي يوفر من استهلاك موارد المؤسسة.

- **التحسين المستمر:** يقصد به ذلك التحسين الذي يهدف إلى أن تكون المنظمة دائما في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل للمنظمة التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للزبائن لا يجاريها المنافسون" (الرشيد، 2004، ص56).

- **قياس الأداء:** ترتبط عملية التحسين المستمر بنتائج قياس الأداء من حيث تحديد مستوى وشكل التحسينات المطلوبة، فلا بد أن يشتمل قياس وتقييم الأداء كافة العمليات. (الرشيد، 2002، ص48)

2.1.3.3.5 العلاقات والموارد:

يجب أن تحرص المنظمات على انتهاز العديد من السلوكيات التي تدعم بناء العلاقات والدعم المساند لإحراز التميز في الأداء. من حيث تطوير العلاقات الداخلية والخارجية. ومن الضروري أن تمتلك المنظمة الموارد اللازمة للاستمرار وان تكون قادرة على الحفاظ عليها واستغلالها بالوجه الأكمل وبما لا يتنافى مع المساعي المبذولة لإحراز التميز. وهذه الموارد قد تكون (مالية، مباني وتجهيزات ومواد مختلفة، التكنولوجيا، المعلومات والمعرفة) (السلمي، 2002، ص19)، ففي التعليم العالي لابد من الاهتمام بالاستماع للطلبة والمستفيدين من (موردين، موظفين، مجتمع) وإنشاء علاقات طيبة مع المنافسين، إضافة إلى الحرص على الاستحواذ على رضا هذه الفئات وتطوير الشراكة.

وبالتالي يشتمل هذا العنصر على:

- **العلاقة مع الموردين:** من خلال حرص المنظمة على تطوير العلاقات مع مورديها بالشكل الذي يضمن توفير السرعة والمرونة والجودة للمنظمة.
- **العلاقة مع المنافسين:** تدرك المؤسسات المتميزة أهمية الاستقادة من المنافسين بالشكل الذي يعود بالفائدة على أداء المنظمة خاصة تلك المنظمات المنافسة التي تعتبر رائدة في الأداء والإنتاج. فالحرص على تنمية العلاقات مع مثل هذه المنظمات

يساعد على توجيه وتحديث عمليات التحسين والتطوير بالمنظمة. من خلال توليد أفكارا جديدة وخلق إبداعا وممارسات مبتكرة.

- **العلاقة مع الزبائن:** يجب أن تحرص المنظمات المتميزة على تنمية علاقاتها مع الزبائن و الاحتفاظ بولائهم للمنظمة، من خلال تلبية توقعاتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم باستمرار.

- **العلاقة مع المجتمع:** إن توفر التفاعل الإيجابي بين المنظمة والمجتمع من مقومات تحقيق التميز.

- **العلاقة بين الموظفين:** يجب أن يكون لدى المنظمة الهيكلية الواضحة لتحديد طريقة إدارة العلاقات بين الموظفين داخل الشركة بالشكل الذي يقوي ويدعم قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين وتطويرهم، وتحسين الاتصال فيما بينهم.

أما بالنسبة للموارد فيمكن تقسيمها إلى:

- **الموارد المالية:** يجب أن يكون باستمرار حرص لدى المنظمات المتميزة على تتبع ومراقبة مواردها المالية سعيا للوصول إلى الاستقرار المالي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها إضافة إلى حرصها على البحث عن وسائل جديدة لإدارة الموارد المالية بما يضمن التخلص من زيادة المصروفات وترشيد المصروفات.

- **المباني والتجهيزات والمواد المختلفة:** يجب على الإدارة العمل على تحسين دورة حياة الأصول، وأيضا تحسين إدارة أمن الأصول والمحافظة عليها.

• **إدارة التكنولوجيا:** من حيث العمل على استغلال التكنولوجيا المتوفرة من خلال دمجها ضمن العمليات التعليمية والعمليات المساندة بشكل يضيف قيمة تثري هذه العمليات.

• **إدارة المعلومات و المعرفة:** من أهم مقومات الإدارة الحديثة هي قدرة المنظمات على الاستفادة من إدارة المعرفة والمعلومات في إجراء عمليات التطوير والتغيير والإبداع، وذلك من خلال مدى توفير المعلومات اللازمة وتوثيقها والاحتفاظ بها وكذلك مدى توظيفها في اتخاذ القرارات والتخطيط والتطوير للمستقبل.

2.1.3.3.6 التركيز على الطلبة والبحث العلمي:

لابد لأي منظمة تسعى إلى التميز من التركيز على تلبية توقعات زبائنها وذلك من خلال مخرجاتها المتميزة، ففي بيئة التعليم العالي تحدد المخرجات بالطلبة كمخرج أساسي والأبحاث العلمية والمنشورات (سعيد، 2005، ص112)، فالطالب الخريج مثلا عند انخراطه في سوق العمل سيعكس جزء من صورة المؤسسة التعليمية من خلال إمكانياته المهنية والأخلاقية، كما انه سيتنافس مع خريجي المؤسسات الأخرى لتحقيق النجاح الوظيفي. وكذلك بالنسبة للأبحاث العلمية والمنشورات التي ستعبر عن مدى التقدم العلمي والتطور الهادف التي تحتله تلك المؤسسات ومدى مساهمتها في تحقيق رؤية مشتركة مؤسسية للمجتمع ككل. ويعتمد هذا العنصر على (الزيادات، 2007):

• **اختيار واستقطاب الطلبة:** من خلال سياسة القبول والمنح وتحديد الأعداد المتناسبة مع الموارد المتاحة.

- **فاعلية الخدمات المتوفرة:** من إرشاد أكاديمي، رعاية صحية، مسكن، مواصلات، مرافق غير ذلك.
- **مشاركة الطلبة:** من خلال استقصاء آراءهم وتلبية توقعاتهم.
- **متابعة الخريجين:** الاهتمام بتوفير معلومات عن الخريجين ونجاحاتهم الوظيفية ومشاركتهم في التطوير المستقبلي للبرامج والخطط الدراسية.
- **بيئة البحث العلمي:** توفير بيئة تحفيزية للبحث العلمي من خلال التمويل والاجازات والترقيات وتوفير المرافق والتجهيزات اللازمة.
- **المشاركة في المؤتمرات ونشر الأبحاث العلمية:** تشجيع المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية وتوفير رصيد من المشاركة في النشر المعرفي في المجالات العلمية.

2.1.3.3.7 نتائج الأعمال:

إن اهتمام المنظمات بنتائج الأعمال يعكس أهمية هذا العنصر في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها نحو التميز. لذا كان من الضروري أن يتم اعتماد هذا العنصر كأحد محاور إدارة التميز كونه يمثل امتلاك المنظمة لنظام "قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على هذه الاختلافات بشكل جذري" (السلمي، 2002).

تقسم مؤشرات نتائج الأعمال إلى نوعين من المؤشرات على النحو التالي (الرشيد، 2004، ص48):

- مؤشرات البقاء والاستمرارية: وهي مؤشرات الأداء المالي التي تضمن بقاء المنظمة في السوق.

- مؤشرات التميز والتفوق: وهي تلك المؤشرات التي تضمن وتؤكد وصول المنظمة إلى مرحلة خلق قيمة للزبون، بما يزيد من قدراتها التنافسية في السوق. وتتمثل تلك المؤشرات بالنسبة للتعليم العالي في: نتائج تعلم الطلبة، نتائج إرضاء الطلبة، ونتائج إرضاء العاملين، والتأثير على المجتمع، وفاعلية المؤسسة من حيث (نوعية الطلبة، التكلفة، الموارد المتاحة...).

2.1.4 تقييم الأداء:

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، فالمهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف والغايات التي قامت من أجلها المنظمة، وللوصول لذلك لا بد لتلك المنظمات أن تكون قادرة على استخدام إدارة وتخطيط وتقييم الأداء، فمن الطبيعي وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف لتحقيق الأهداف، إلا أن المهم هو امتلاك المنظمة القدرة على معالجة الفجوة بينهما من خلال إدارة الأداء المبني على القياس والتخطيط.

ومن هذا المنطلق يعد اهتمام المنظمات (خاصة الحريضة على تحقيق التميز والاستمرار)، بإدارة الأداء من جوانبه المختلفة والسعي لتحسين مستوياته أمراً ملحاً. خاصة في ظل التطورات الإدارية الحديثة التي تركز على الأداء بشكل رئيسي كانعاس يوضح اثر تطبيق كل أسلوب ودوره في التطوير.

2.1.4.1 تأصيل لمفهوم الأداء المؤسسي:

لقد تناول الإطار النظري مفهوم الأداء المؤسسي من خلال تقديم تعريفات عديدة، لكن تهتم هذه الدراسة بمفهوم الأداء المؤسسي المبني على الشمولية على مستوى كل المنظمة. وذلك من خلال التركيز على نتائج الأعمال كأحد عناصر إدارة التميز والتي تعكس ما تم تحقيقه فعلا نتيجة إعمال العناصر الأخرى المذكورة سابقا.

ومن هذا المنطلق تم تعريف الأداء المؤسسي بأنه " نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب، والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها" (بركات، 2005، ص107)

أو هو " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"

يتضح من التعريفات السابقة ارتباط الأداء بالنتائج التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وهي (البقاء *Survival* ، النمو *Growth* ، والتكيف *Adaption*) (سعيد، 2005، ص39).

وتتجلى أهمية الأداء للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز من خلال الاعتماد عليه كبناء معرفي تراكمي شامل يعبر عن مستوى نتائج الأعمال المتحققة من تطبيق عناصر إدارة التميز.

ومن منطلق أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته، يتضح أن تبني أي أسلوب حديث في الإدارة يحتاج إلى متابعة وقياس للنتائج، فالحكم بنجاح أو فاعلية إدارة المنظمات يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية ونجاح قياس الأداء والنتائج المترتبة على ذلك. وقدمت إحدى الدراسات (سعيد، 2005، ص40) تعريف لتقييم الأداء بأنه " العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات

لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة " أو هو " عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة ". اما بالنسبة لإدارة التميز فإن مفهوم تقييم الأداء يمثل: " العملية التي بموجبها تحدد المعايير والمقاييس لأجل تحديد ما إذا كان الأداء يفي بالحاجات والتوقعات. ولغرض تعقب التقدم في التنفيذ ، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وذلك في محاولة لتعزيز الأولى وتقليص الثانية"

وعملية تقييم الأداء تعتبر احد أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات فهي: (القط،2005،ص103) و(سعيد،2005،ص42)

- تخبر المنظمة أماكن الحاجة للتطوير.
- تساعد المنظمة في وضع أولويات تخصيص الطاقات والموارد في المجالات المناسبة.
- تحفز المنظمة نحو أن تكون بحالة أفضل للتقدم.
- يتم استخدامه كموجه لعملية التحسين المستمر.
- يوفر معلومات مرتدة توضح مدى الانجاز المتحقق من العمل دون تحيز او ميل شخصي.
- يوفر مرجعية موحدة وشاملة لكل النواحي يمكن الاعتماد عليها مستقبلا للمقارنة.

2.1.4.2 أساليب تقييم الأداء:

تحتاج المنظمات إلى استخدام أساليب إدارية وعلمية لقياس ومتابعة الأداء، وذلك لمتابعة مدى التقدم في إحراز التميز واكتشاف القدرات المحورية للتركيز عليها بالإضافة إلى التعرف على نقاط الضعف للتغلب عليها، فالتطور في رحلة التميز يحتاج جهد وتقييم ومتابعة مستمرة، وتختلف أساليب القياس والتقييم حسب مكانة كل منظمة وموقعها على طريق التميز، حيث تشير الدراسات (*Saunders & Mann, 2007, p23*) أن مراحل رحلة التميز تقسم إلى:

البداية (*starting*)، التقدم (*Progressing*)، النضوج (*Mature*)، الامتياز (*Excellent*) وقد قدم الباحثان (Saunders & Mann) توضيح للأساليب الإدارية التي تتفق مع كل مرحلة من مراحل رحلة التميز ويوضحها الشكل التالي

(Adebanjo, 2008, P5):

شكل (2-5)

أساليب تقييم الأداء لكل مرحلة من مراحل التميز

Workforce Focus تركيز القوى العاملة	Customer & Market Focus التركيز على السوق والزبون	Process Management إدارة العملية	Measurement Analysis, Knowledge Management تحليل القياس، وإدارة المعرفة	Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي	Leadership القيادة
Business Excellence Award Application تطبيق جوائز تميز الأعمال					
Best Practice Benchmarking أفضل الممارسات بالمقارنة المرجعية					
Knowledge management focus: intellectual capital إدارة المعرفة التركيز على: رأس المال الفكري	Supply chain management focus: coordinating supply and demand within and across companies إدارة سلسلة التوريد التركيز على: تنسيق العرض والطلب داخل وعبر شركات	Knowledge management focus: intellectual capital إدارة المعرفة التركيز على: رأس المال الفكري	Strategic alliances التحالفات الإستراتيجية	Corporate Social Responsibility المسؤولية الاجتماعية للشركات	
Investors in people الاستثمار بالبشر	6 Sigma focus: reducing process variation 6 سيجما التركيز على: الحد من عملية التغيير		Scenarios سيناريوهات	Communication strategy إستراتيجية الاتصالات	
Core competencies focus: competitive advantage القدرات المحورية التركيز على: ميزة تنافسية		Balanced scorecard focus: measurement linked to strategy بطاقة الأداء المتوازن التركيز على: القياس المرتبط بالإستراتيجية		Organizational structure and governance الهيكل التنظيمي والشمولية	
Performance Benchmarking معايير للأداء المقارن					
Employee satisfaction رضا العاملين	Customer segmentation تجزئة الزبائن	Business process reengineering عملية إعادة هندسة الأعمال	Innovation new products ابتكار منتجات جديدة	Mergers and acquisitions عمليات الدمج والتملك	Increasing business excellence maturity زيادة النضج في تميز الأعمال
Policies and procedures السياسات و الإجراءات	Customer Satisfaction رضا الزبون	Managing product/service complexity إدارة تعقيد المنتج / الخدمة		IT Audit تكنولوجيا المعلومات للمراجعة	
Iso 9000 Focus: process and quality standards ايزو 9000 التركيز على: عملية ومعايير الجودة					
Business Excellence Self assessment التقييم الذاتي لتمييز الأعمال					
Human resource planning تخطيط الموارد البشرية	Customer relationship management إدارة العلاقة مع الزبون	Outsourcing الاستعانة بمصادر خارجية	Performance Measurement قياس الأداء	Strategic planning التخطيط الاستراتيجي	Mission Vision and Values الرسالة، الرؤية والقيم

الامتياز

النضج

التقدم

المصدر: ترجمة الباحثة عن مصدر (Saunders & Mann,2007,p8)

ويعتمد التقدم في استخدام ودمج الأساليب الإدارية الموضحة بالشكل على مدى توفر البنية التحتية لتطبيق كل أسلوب وكذلك على مدى التعقيد في التطبيق بالنسبة لبيئة العمل والموارد المطلوبة لذلك بما فيها توفر كوادر مؤهلة قادرة على التطبيق الصحيح للتوصل إلى نتائج حقيقية، بالإضافة إلى مدى توفر المعلومات المطلوبة للتطبيق الناجح.

وتعتمد هذه الدراسة على أسلوب التقييم الذاتي لمتابعة عناصر التميز، خاصة لأنه شاع في الآونة الأخيرة انتشار هذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، فهو يشكل أرضية مهمة للانطلاق في تطبيق الأساليب الأخرى المتقدمة التي وضحتها الشكل السابق. بالإضافة إلى أنه يعتبر أقل الأساليب الإدارية تعقيدا في التطبيق، ويرتبط مع معظم نماذج التميز العالمية.

فارتباط التقييم الذاتي مع إدارة التميز يظهر من خلال اعتماد إدارة التميز على التحسين المستمر الذي يحتاج إلى مراجعة مستمرة ومنتظمة للمكونات المتاحة والنتائج المتحققة والتي يمكن توفيرها من خلال عمليات التقييم الذاتي في المنظمة (Natalya & others,2008,p1)

2.1.4.3 التقييم الذاتي:

تعتمد معظم المنظمات الباحثة عن التميز على التقييم الذاتي للأداء لتحديد الفرص المتاحة للتحسين، وتشكل هذه العملية مرآة للمنظمة لمعرفة الحقائق، فالتقييم الذاتي هو: "مراجعة منتظمة لأوجه القوة والضعف في المنظمة وتعتمد على تقييم المنظمة لنفسها بالاعتماد على نقاط معينة، تم تحديدها مسبقا بناء على نهج معين متبع" (الرشيد،2004،ص56)

فالتقييم الذاتي الهادف لتحقيق التميز هو التوصل إلى نقاط القوة في المؤسسة والعمل على تعزيزها لتصبح قدرات محورية وكذلك تحديد نقاط الضعف ووضع خطط عملية لتخطيها (EFQM,2003,P7). أو "هو أسلوب منظم ودوري للمراجعة الشاملة لأنشطة ونتائج المنظمات مقارنة مع نموذج التميز" (باعد الله،2004،ص10)

أما في التعليم العالي فتعد عملية التقييم الذاتي من الأدوات الفاعلة لإرشاد القيادة الإدارية في المؤسسة التعليمية إلى كيفية استثمار مواردها بكفاءة لتحسين أداءها النوعي بالمقارنة مع معيار دولي أو مؤسسة أخرى أو مع ذاتها في فترات سابقة. (الزيادات،2007،ص2) ويوفر التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية مجموعة من الفوائد الملموسة وأخرى غير الملموسة، فيما يلي بعضها: (EFQM,2003,p3)،(باعد الله،2004،ص 11-17)

- تساعد في تحديد أولويات التحسين المطلوبة.
- اكتشاف المشاكل وطرحها للمناقشة واكتشاف الايجابيات وتعزيزها بأسلوب علمي سليم.
- تمكن المؤسسة من معرفة زبائنها ومتطلباتهم بشكل أفضل.
- مشاركة الطلبة وغيرهم من الزبائن.
- تطوير عمليات التخطيط وذلك من خلال نتائج التقييم التي ستجعل الخطط المستقبلية تركز على النقاط المحورية والاستراتيجية للمؤسسة.
- التركيز على العمليات التي تؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة.
- تطوير المناخ التعاوني والتفاعلي سواء داخل المؤسسة أو مع الخارج.

- استخدام النتائج لمقارنة الأداء مع المعايير الدولية أو مؤسسات أخرى ناجحة.
- آلية لجمع معلومات تعريفية للجهات الداخلية أو الخارجية عن وضع المؤسسة.
- تساعد في نشر ثقافة التغيير والانفتاح والشفافية والمشاركة والإبداع والتطوير.

وعملية التقييم الذاتي لا تنتهي عند مرحلة معينة بل هي عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة التي تسعى إلى التميز في فترات منتظمة، لكن يختلف الهدف منها بحسب تقدم المؤسسة في مراحل التميز، ففي مرحلة البدء تستخدم كأداة لفحص مدى صحة وملائمة المؤسسة لخوض رحلة التميز، ثم مع تحقيق التقدم تصبح احد أدوات التخطيط ومن ثم أداة إستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح الأساليب الإدارية الحديثة الأخرى.

منهجية التقييم الذاتي:

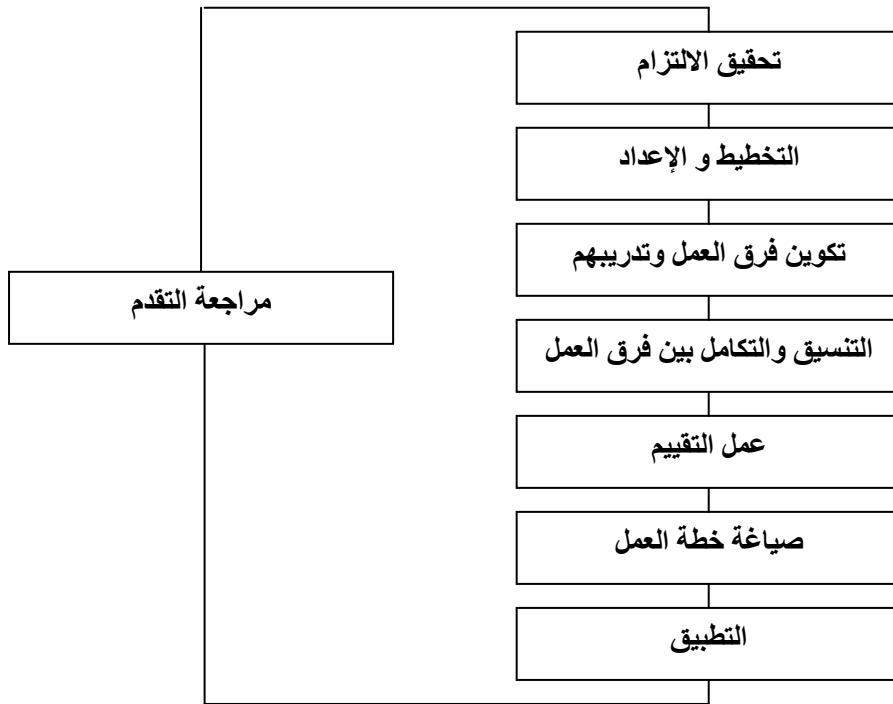
ويحتاج إجراء عملية التقييم الذاتي إلى مجموعة من الإجراءات يمكن توضيحها من خلال الشكل (6-2) التالي، حيث يظهر ان التقييم الذاتي يحتاج إلى:

- نشر ثقافة التقييم وتطوير الالتزام به، وتوضيح الأسباب والأهداف من إجراء التقييم.
- التجهيز للتقييم الذاتي من خلال إعداد الخطط المتعلقة به والأمور الواجب التركيز عليها ومستوى التقييم.
- تشكيل فريق العمل ومستوى الإدراك والوعي المطلوب منهم وتدريبهم.
- إيجاد طرق الاتصال والتواصل بين الفرق والتركيز على تحقيق خطط المؤسسة الإستراتيجية.
- جمع المعلومات وتحليلها وتسجيل النتائج.

- صياغة خطط التحسين، ووضع التوصيات.
- مرحلة تنفيذ الخطط وتحديد الموارد اللازمة، وتعتبر هذه من أهم الخطوات لأنه بدونها يعتبر التقييم مجرد عمل ورقي لا علاقة له بالتحسين المستمر.
- مراجعة مستمرة ودمج عملية التقييم الذاتي ضمن عمليات المؤسسة الدورية.

شكل (2-6)

مراحل التقييم الذاتي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (EFQM,2003,P9)، (باعد الله،2004،ص32-38)

طرق إجراء التقييم الذاتي:

لا يوجد خيار أفضل لطريقة إجراء التقييم الذاتي حيث توجد عدة قرارات تعتمد عليها اختيار الطريقة أو حتى ممكن دمج أكثر من طريقة، أما العوامل التي تحدد ذلك فهي: الموارد المتاحة، الثقافة السائدة، مستوى الوعي والإدراك بالطرق المختلفة، الهدف المنشود من إجراء

التقييم (efqm,2003).

والطرق الممكن استخدامها(Steed,2002,p80-83) هي :

- طريقة الجوائز (Award Simulation Method): تعتمد على كتابة تقارير تفصيلية تعبر عن مدى تطبيق معايير الجائزة المقدم لها من قبل مقيمين مدربين ويتم إعطاء وزن لكل معيار حسب النسب المحددة في الجائزة.
- الطريقة الممنهجة (Pro-forma Method): من خلال تعبئة نماذج معدة مسبقا لكل معيار من معايير التميز توضح طريقة تطبيق المؤسسة لذلك المعيار ونقاط الضعف والقوة واقتراحات التحسين.
- طريقة ورش العمل(Workshop method): تقوم الإدارة العليا بجمع معلومات وعرضها من خلال ورش العمل توضح مدى الالتزام بتطبيق معايير التميز ويتم إقرار الخطط للتحسين.
- طريقة المصفوفات (Matrix Chart Method): من خلال الاعتماد على مصفوفة الإنجازات التي تتكون عادة من مجموعة من الجمل التي تعبر عن الإنجازات المتعلقة بكل معيار من معايير التميز واستخدام مقياس من 1 إلى 10 يعبر عن تقييم كل عبارة في المصفوفة بالنسبة للمؤسسة.
- الاستبانات (Questionnaire Method): من خلال مجموعة من الأسئلة المصممة لتقييم الأداء حسب معايير التميز.
- طريقة البرمجة (Software Method): باستخدام برامج حاسوبية خاصة يتم الإجابة على أسئلة متداخلة ومختارة ثم يقوم البرنامج الحاسوبي بتقييم النتائج من خلال رجوعه إلى قاعدة بيانات مرتبطة بنتائج مؤسسات أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التقييم الذاتي المرتبط بإدارة التميز يختلف عن التقييم الذاتي التي قد تقوم به مؤسسات التعليم العالي بهدف الاعتماد أو جودة البرامج الأكاديمية، وذلك للأسباب المبينة في الجدول التالي (EFQM,2003,P16):

جدول (2-6)

مقارنة التقييم الذاتي للاعتماد والتقييم الذاتي للتميز

التقييم الذاتي للاعتماد	التقييم الذاتي للتميز
عملية إلزامية ومرتبطة ارتباط كامل بالمعايير الأكاديمية وضمان الجودة الموسوعة من قبل الوزارة بهدف الترخيص	عملية اختيارية للمؤسسات الباحثة عن التميز بالاعتماد على معايير تختارها المؤسسة من خلال اعتمادها على نموذج معين تهدف منه إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة
تعاد عملية التقييم الذاتي كل 4-5 سنوات عادة	تعاد العملية على فترات منتظمة ومستمرة عادة كل 6-12 شهر
يتم تسليم الوثائق للوزارة لمراجعتها	يكون التوثيق من خلال تقارير إدارية مختصرة تركز على معايير التميز المختارة
تقوم الوزارة بإجراء زيارة للمؤسسة لمراجعة التقييم الذاتي.	لا يوجد أي مراجعة خارجية لنتائج التقييم إلا إذا تقدمت المؤسسة للحصول على جائزة التميز
عملية التحضير لإجراء التقييم تحتاج من 6-24 شهر	العملية تحتاج إلى عدة شهور لكن هذا الوقت يكون مدمج ضمن العمليات اليومية المطلوبة من المؤسسة حيث تصبح ثقافة منتشرة في المؤسسة
يصدر تقرير بعد المراجعة الخارجية من قبل الوزارة بالنتائج	الفريق الداخلي المسئول عن التقييم يقوم بتحليل المعلومات وتحديد نقاط القوة والضعف وخطط العمل

المصدر: ترجمة الباحثة عن مصدر (EFQM,2003,P16)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عددا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، والتي أجريت في فلسطين وفي دول عربية، بالإضافة إلى دراسات أجنبية أجريت في دول أخرى. ويتضمن هذا

المبحث العناوين التالية:

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

يقصد بالدراسات العربية تلك التي تم إعدادها من قبل باحثين عرب سواء كانت باللغة العربية أو غيرها أو نشرت داخل الوطن العربي أو خارجه.

• دراسة (عبود، 2003): إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية

بحكومة دبي

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى شمولية معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ووسائل التقييم فيه، وقدرته على إدارة الأداء بالدوائر الحكومية، وقياس مدى استمرارية

الكفاءة والفاعلية للدوائر التي حصلت على جائزة البرنامج، إضافة إلى التعرف على الأساليب الحديثة لقياس الأداء.

واختار الباحث مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية حيث تكون من 6 مؤسسات حصلت على الجائزة و3 مؤسسات غير حاصلة على الجائزة.

واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية الاحتمالية وذلك بتوزيع استباننتين، إحداهما وزعت على العاملين والأخرى على المتعاملين في تلك المؤسسات. حيث قام الباحث من خلالها بتقييم المعايير التالية: (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، ثقافة خدمات الانترنت، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة الموارد، النتائج المتمثلة في خدمة المتعاملين، خدمة المجتمع، مؤشرات الأداء).

أما النتائج فقد بينت وجود تميز للدوائر التي حصلت على الجائزة على مستوى (الرضا عن الخدمة، التواصل مع الزبائن، أسلوب تناول شكاوي الزبائن، التحسين المستمر، مقدمي الخدمة، عناصر الخدمة المادية، خدمة المجتمع، إدارة الموارد)، بينما تميزت الدوائر التي لم تحصل على الجائزة على مستوى التوجه بالزبون. كما بينت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو الدوائر التي حصلت على جوائز والتي لم تحصل.

• دراسة (الرشيد، 2004): نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال، يكون صالحا للتطبيق داخل المؤسسات العربية. بمعنى أن هذه الدراسة تحاول

أن ترسم صورة نموذجية لكيفية تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء. كما توصف هذه الدراسة كيفية تصميم خطة شاملة مرحلية يمكن استخدامها لنمذجة الجوانب الهامة في التنفيذ، والتي يمكن للشركات العربية أن تستخدمها بأسلوب خطوة بخطوة. أما منهجية الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل المكتبي الذي يركز على الاستنباط من الأدبيات السابقة التي تعرضت لدراسة وتحليل التميز في الأعمال.

ومن وحي الأدبيات السابقة وواقع المنظمات العربية فقد قدم الباحث نموذجاً للتميز يعتمد على تسعة مراحل رئيسية هي بناء ثقافة التميز في المنظمة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه بالزبون والسوق، والموارد، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، ونتائج الأداء، والتحسين المستمر، ثم قدم الباحث دليلاً لتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج المقترح.

• دراسة (الملاح، 2005): درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

في الضفة الغربية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما يراها أعضاء هيئة التدريس.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين، والبالغ عددهم 1084، واشتملت العينة على 346 منهم تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتكونت الاستبانة من 73 فقرة وزعت على مجالات الدراسة الأربعة وهي: الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، المجال الأكاديمي، ومجال النمو المهني، ومجال علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.

أما النتائج فقد بينت أن درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة بالنسبة للمجالات السابقة متوسطة بنسبة 65%.

• دراسة (المدهون، الطلاع، 2006): مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة، بأبعاده الأحد عشر: الرسالة والأهداف العامة، هيكلية البرنامج ومضمونه، البيئة التربوية التعليمية التعليمية، نوعية الطلبة المقبولين، نظام الدراسة والمنهاج، نسب النجاح، الخريجون، الهيئة التدريسية، المرافق التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي، التقييم الداخلي للنوعية، وذلك تبعاً للمتغيرات التالية: اسم الجامعة، ونوع الكلية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في جامعات قطاع غزة الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، وقد استخدم في الدراسة أسلوب الحصر الشامل حيث تكون مجتمع الدراسة من (130) فرداً، وقد كانت نسبة الاستجابة (78.46 %) ، و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط من عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية متوفرة في جامعات قطاع غزة الثلاث، كما دلت النتائج أن أكثر المجالات توافراً هي " :نسب النجاح، ونظام الدراسة، والرسالة والأهداف العامة" ، وأن أقل هذه المجالات توافراً هي " :التقييم الداخلي للنوعية، المرافق التعليمية التعليمية، التواصل الخارجي والتبادل المعرفي."

• (Badri, Selim, Alshare, Grandon, Younis, Abdulla,2006): The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework
Empirical test and validation

هدف الدراسة هو الاختبار التجريبي للعلاقة السببية لمعايير مالكوم بالدريج للتعليم، وعلاقتها بالأداء في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية تطبيق هذا النموذج على قطاع التعليم العالي، حيث استخدم الباحثون استبانة شاملة لجميع المعايير (33 معيار فرعي)، وقد اهتموا بالسؤال عن مدى توفر هذه المعايير (Whether) أكثر من السؤال عن كيفية التطبيق (How). أما مجتمع الدراسة فتمثل بجميع مؤسسات التعليم العالي الكبرى في الإمارات العربية والبالغ عددها 15 مؤسسة، ووزعت الاستبانة على أصحاب المراكز العليا في تلك المؤسسات من مدراء وعمداء ونواب و مسئولين، وبلغ عددهم 409 وتم استرداد 224 أي أن نسبة استرداد هي 54.7%.

أما نتائج الدراسة فقد بينت أن للقيادة دور رئيسي وفعال يؤثر على كل المعايير الأخرى وهي إدارة المعلومات والمعرفة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العاملين، إدارة العمليات، كما توصلت الدراسة إلى أن كل عناصر الممكنات السابقة مرتبطة بشكل ايجابي مع نتائج الأعمال في النموذج الذي يقيس الأداء المؤسسي ونتائج التركيز على الطلبة، المستفيدين والسوق. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة قدمت البرهان باستخدام التحليل الإحصائي على صلاحية تطبيق نموذج بالدريج على قطاع التعليم.

• دراسة (باشيووة والبراورى، 2007): نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات

الجودة الشاملة والتحويلات العالمية "دراسة مقارنة"

قدمت هذه الدراسة مقارنة بين العديد من نماذج تحقيق التميز المؤسسي الخاصة بالتعليم العالي، وحاول الباحثان الوصول إلى أنموذج مقترح في ضوء هذه المقارنة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الدراسات السابقة لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها للإجابة على أسئلة الدراسة، كما وتناولت الدراسة شرح كل من النماذج التالية: (الإسكتلندي، الأوروبي، الأمريكي، الياباني، السنغافوري، النيوزيلندي، الاسترالي، دبي، جنوب أفريقيا).

ثم قدم الباحثان أفكاراً لبناء نموذج يقوم على تفعيل الأداء نحو التميز من خلال:

• المستوى الأكاديمي: الذي يجب أن يركز على (مخرجات التعليم، المناهج، تقييم

الطلبة، تحصيل الطلبة)

• نوعية فرص التعليم: من خلال (التعليم والتعلم، تقدم الطلبة، مصادر التعلم، ضمان

الجودة)

• دراسة (الزيادات، 2007): التقويم الذاتي أحد الأساليب المتبعة في تحقيق جودة التعليم

الجامعي نموذج تجربة الجامعات الأردنية (جامعة البلقاء التطبيقية)

كان الهدف من الدراسة تحديد أهم الخطوات والمؤشرات التي ينبغي أن تتضمنها عملية التقييم

الذاتي للجامعات، من خلال التركيز على الأساليب المعتمدة في الجامعات الأردنية خاصة

جامعة البلقاء. واعتمد الباحث على أسلوب العرض التحليلي لتجارب بعض الدول في عملية التقييم الذاتي للجامعات وهذه الدول هي (مصر، العراق، وفلسطين) وتقديم الاستنتاجات بشأنها.

أما النتائج فقد قدم الباحث مقترحا لأهم الخطوات والمؤشرات التي يجب أن تتضمنها عملية التقييم الذاتي للجامعات وهي:

- أن مسؤولية إجراء التقييم الذاتي تقع على المؤسسة نفسها/البرنامج نفسه.
- يكون التقييم الذاتي أهم العناصر في عملية التقييم الخارجي.
- تجرى عملية التقييم الذاتي طبقا لإطار معايير التقييم التي تركز عليها هيئة الاعتماد والجودة في وزارة التعليم العالي.
- قد تستغرق عملية التقييم الذاتي فترة ستة شهور

وقدم الباحث توضيحاً للعناوين التي يجب أن يشتمل عليها تقرير التقييم الذاتي وهي: الرسالة، القيادة والإدارة، أعضاء هيئة التدريس، البرامج التعليمية، المعايير القياسية الأكاديمية، إدارة الجودة، الأبحاث والأنشطة العلمية الأخرى، المشاركة المجتمعية، خطط التطوير المجتمعية.

• دراسة (غانم، 2008): مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم

الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الواقع الفلسطيني، ولمعرفة هذا المدى في تطوير هذه الكليات

من خلال تحسين طرق العمل، تقليل التكاليف الكلية، استخدام فرق العمل، رضا المستفيدين، تغيير معطيات السوق /تحقيق الميزة التنافسية، إكساب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء عملهم، خدمة المجتمع المحلي بما يتوافق وحاجة سوق العمل، وكذلك معرفة العقبات التي قد تواجه تلك الكليات في تطبيقها لنظام الجودة والحلول الممكنة لتلك العقبات.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية ومسؤولي الجودة وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، تم أخذ عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية قدرها 10 أعضاء من كل جامعة، شارك في اختيار بعضها منهم عميد الكلية، ولا وجود لعينة للعمداء ومسؤولي الجودة، حيث تم أخذ المجتمع كاملاً.

وقام الباحث بزيارات ميدانية لبعض الجامعات الفلسطينية، وتم تصميم استمارة وزع منها 150 استمارة على 10 جامعات، بهدف الحصول على حجم العينة المتمثلة بـ 120 فرداً، تم استرداد 101 استمارة، وبينت النتائج أن المبحوثون موافقون على أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره، باستثناء مجال رضا المستفيدين (الطلاب وأولياء الأمور وأرباب العمل) حيث تردد المبحوثين حوله بسبب وجود عدد كبير من الطلبة الخريجين لم يلتحقوا بسوق العمل وبالتالي عائد الاستثمار التعليمي لم يكن موفقاً، كما بينت النتائج عدم وجود تبيان ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق نظم الجودة في أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية وفقاً للمتغيرات المستقلة (المستوى العلمي، الجامعة، التخصص)، وأشارت النتائج إلى أن بعض الجامعات تباينت من حيث الميزة التنافسية وكسب العاملين مهارات الفهم الجيد لكيفية أداء العمل، وكان هذا التباين لصالح جامعة بيت لحم، جامعة بيرزيت، الجامعة الإسلامية والجامعة العربية الأمريكية، في حين كان الأمر سيان في باقي الجامعات). وكان من أكثر

العقبات التي تواجه تلك الكليات وجود عدد كبير من الطلبة الراغبين في دخول كليات التجارة، مما يجعل تطبيق نظام الجودة في غاية من الصعوبة، وكذلك صعوبة إلغاء تخصصات قائمة واستحداث تخصصات جديدة نظراً لما يصاحب ذلك من تكاليف عالية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

يقصد بالدراسات الأجنبية ضمن هذا السياق تلك التي تم إعدادها من قبل باحثون أجانب وبغير اللغة العربية، سواء تم نشرها داخل أو خارج الوطن العربي.

• (Hassanzadeh,2005): Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran

كان الهدف من هذه الدراسة تحديد معايير للتميز تناسب طبيعة القطاع الخدماتي في إيران، حيث استخدم الباحث أسلوب العصف الذهني للمجموعات المركزة التي اختارها من ذوي الخبرة من مجتمع الدراسة المتكون من المؤسسات الخدمائية (التعليمية، الاجتماعية،...) وذلك بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدب النظري وتحديد مجموعة من المعايير لمناقشتها، وتم التوصل إلى المعايير التالية (الناس، القيادة، الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، إستراتيجية تقديم الخدمات، إدارة المعلومات والمعرفة، التوجه بالزبون، البناء التنظيمي، جودة الخدمة)، ثم قام الباحث باستخدام مجموعة من الاستبانات، التي تكونت من 434 سؤالاً وزعت على 66 فرداً من المجتمع للتأكد من النتائج التي تم تحديدها من قبل المجموعات المركزة.

وكانت النتائج تصميم نموذج خاص للتميز سمي بـ (HESM) نسبة إلى الباحث اعتمد على المعايير سابقة الذكر مع تحديد وزن لكل معيار حسب أهميته، بالإضافة إلى تطوير خوارزمية حسابية لتحديد العلاقات بين المعايير وأثرها على الأداء.

• **(Cantu & Olivares,2005): TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes.**

جاءت هذه الدراسة لتحليل أهمية عناصر التميز المذكورة في معظم جوائز التميز وتوضيح علاقتها على الأداء، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبانته وزعت على مدراء الجودة في 30 مؤسسة صناعية في مدينة مونتيري المكسيكية، وكانت نسبة الاسترداد 27.27%، وأظهرت النتائج أن القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات والمعرفة هي أكثر العناصر تأثير على الوضع التنافسي للمنظمات، وتعتبر متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية، ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات. وهذه العناصر ذات اثر ايجابي على نتائج أعمال المؤسسات.

• **(Santos-Vijande & Alvaez-Gonzalez,2007): TQM and firms performance An EFQM excellence model research based survey**

كان هدف الدراسة التوصل إلى أداة لتقييم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام النموذج الأوروبي، وتحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج الأعمال في النموذج، لتحقيق ذلك استخدمت الدراسة استبانته وزعت على المؤسسات الاسبانية الصناعية والخدماتية الحاصلة

على الايزو 9000 والتي تبلغ 451 وكان أفراد العينة هم المدراء لتلك المؤسسات وكانت نسبة الاسترداد 20.6%.

وبينت النتائج أن تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق النموذج الأوروبي يمكن المؤسسات من التوصل إلى نتائج متفوقة على المنافسين على مستوى نتائج الأعمال التي يشملها النموذج.

• (Natalya, Tatiana & Ludmila,2008): Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education

هدفت الدراسة إلى التعرف على مبادئ التقييم الذاتي كأداة لقياس مدى تحقق التميز وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على الأدبيات السابقة ودراسة الحالة من خلال التطبيق على جامعة Mordovia State في روسيا، وتوصلت الدراسة إلى تعريف للتقييم الذاتي على أساس انه عملية منظمة لتحديد نقاط القوة والميزات التنافسية للمؤسسات بالإضافة إلى الأمور التي تحتاج إلى تحسين بالاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة ونماذج التميز. حيث قدمت الدراسة مقارنة ما بين عملية التقييم الذاتي للأداء والطرق التقليدية الأخرى في الجامعة، وأوضحت أن نجاح عملية التقييم تعتمد على التزام الإدارة العليا بالدرجة الأولى، كما بينت فوائد إجراء التقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي بشكل مستمر ومنظم. وقد تم جمع المعلومات من الجامعة من خلال مجموعة من الاستبيانات التي وزعت على الطلبة والعاملين والزائرين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في الجامعة.

• (Dubas,Nijhawan,2005): A test of the EFQM excellence Model of TQM

قدمت هذه الدراسة شرح للنموذج الأوروبي للتميز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على 32 مؤسسة أعمال في اسبانيا ذات مستويات مختلفة في تطبيق الممكنات فقد اعتمدت الدراسة تصنيف مستوى تطبيق الممكنات بناء على دراسة سابقة أجريت على نفس المجتمع من قبل الباحث Garcia-Bernal في 2004. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات يتناسب مع درجة تحقق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال الايجابية.

2.2.3 خلاصة واستنتاجات عن الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- التركيز على احد نماذج التميز العالمية (خاصة الأمريكي والأوروبي)، وإجراء دراسة على مدى شمولية معايير هذه النماذج من خلال التركيز على أحد القطاعات.
- التوصل إلى معايير للتميز تتناسب والبيئة المراد التطبيق فيها، فقدمت بعض الدراسات معايير للبيئة العربية وأخرى أجريت في إيران.
- التركيز على معايير للجودة الشاملة ومعايير الاعتماد والجودة والنوعية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المدرسين أو الإداريين.
- دراسة العلاقة بين المعايير المختلفة للتميز وربطها بالأداء من خلال نتائج الأعمال.

- التعرف على أهمية عملية التقييم الذاتي لتحقيق الجودة في التعليم.
- تقييم مدى نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة باستخدام نماذج التميز العالمية كمرجعية.

2.2.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة قد تبنت أحد النماذج العالمية للتميز وحاولت إجراء دراسة تطبيقية على أحد القطاعات، إلا أن هذه الدراسة هدفت إلى التخصيص من خلال التركيز على اختيار عناصر شاملة لإدارة التميز تتناسب وطبيعة مجتمع الدراسة، إضافة إلى توافقها مع ما تم طرحه ضمن النماذج المتداولة عالمياً، مما يجعل النجاح في تطبيق مدخل إدارة التميز المقترح الطريق للتقدم في المنافسة العالمية لأي نموذج تختاره المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة تلقي الضوء على معايير مرجعية يمكن استخدامها في عمليات التقييم الذاتي للمؤسسة واستثمار النتائج لتحقيق التميز ومتابعة مدى التقدم في إحراز النتائج. كما وتقدم هذه الدراسة مدخل إدارة التميز كأحد الأساليب الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي بشكل يبرز الاختلاف عن تبني الأساليب الأخرى كإدارة الجودة الشاملة. وتتميز هذه الدراسة بالمجتمع التي تم التطبيق عليه حيث أن مؤسسات التعليم العالي المنتشرة في الضفة الغربية على حد علم الباحثة لم يسبق أن أجريت عليه دراسات شبيهة. وفي ظل تبني تلك المؤسسات لمشروع التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي المدعوم من البنك الدولي، فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على واقع استخدام التقييم الذاتي الممنهج في تلك المؤسسات.

كما وتميزت هذه الدراسة من خلال المبحوثين الذين تم جمع البيانات عن المؤسسات مجتمع الدراسة من خلالهم، فقد اعتمدت الباحثة على استقصاء البيانات من رؤساء تلك المؤسسات أو احد المسؤولين ضمن الإدارة العليا من نواب ومسئولي الجودة، وذلك على اعتبار أن هؤلاء الأشخاص هم الأقدر على تحديد إمكانيات المؤسسة ونتائجها، وبذلك لم يتم الاعتماد على تقصي وجهات نظر مدرسين أو إداريين أو طلبة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

في ضوء ما تقدم، يتناول هذا الفصل تقديم شرح لمنهجية إعداد الدراسة التطبيقية حيث

يتضمن توضيح لما يلي:

- منهج الدراسة

- مجتمع الدراسة

- عينة الدراسة

- أداة الدراسة

- الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

- المعالجة الإحصائية

- متغيرات الدراسة

- محددات الدراسة

3.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يلاءم طبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم وصف ودراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ومن ثم تقديم تحليل مبني على ذلك.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء و نواب مؤسسات التعليم العالي و مسؤولي وحدات الجودة و التخطيط والتطوير في تلك المؤسسات العاملة في الضفة الغربية، حيث تم حصرها بناء على دليل وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2007 / 2008، وبيين الملحق رقم(1) هذه المؤسسات مع تصنيفها.

بلغ عدد هذه المؤسسات 34 مؤسسة، منها تسع جامعات وعشر كليات جامعية و خمس عشرة كلية مجتمع.

* تم استثناء ثلاث كليات من القائمة عند تطبيق الدراسة هي (مجتمع النجاح، هشام حياوي التكنولوجية، المهن التطبيقية/بولتكناك فلسطين) كونها تتبع إداريا إلى جامعات أخرى تم جمع البيانات منها وهي جامعة النجاح وجامعة بولتكناك فلسطين. و ذلك بعد أن قامت الباحثة بالاتصال بهذه الكليات واعتذرت إدارة تلك المؤسسات كونها تتبع إداريا إلى تلك الجامعات.

3.3 عينة الدراسة:

فيما يلي شرح لطريقة اختيار المبحوثين وخصائصهم الديموغرافية:

3.3.1 طريقة اختيار عينة الدراسة:

تم اختيار المبحوثين باستخدام عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 62 استبانة، وجهت إلى رؤساء تلك المؤسسات أو أحد النواب فيها، وكذلك إلى مسؤولي وحدات التخطيط والتطوير و مسؤولي الجودة في تلك المؤسسات إن وجدوا. وقد لجأت الباحثة إلى اختيار أفراد العينة من العاملين في الإدارة العليا نظرا لما يتمتعون به من خبرة ومعرفة بمقومات وممكنات المؤسسة بالإضافة إلى أنهم على دراية بمستوى نتائج الأعمال التي حققتها المؤسسة، حيث من المفترض أن هؤلاء الأشخاص لديهم المعلومات الشاملة عن موارد المؤسسة وإمكانياتها ونتائج أعمالها وبالتالي يمكنهم الإجابة على الفقرات المطروحة في الاستبانة أداة الدراسة.

وقد تم توزيع أداة الدراسة على 31 مؤسسة من مجتمع الدراسة بعد استثناء المؤسسات الثلاث سابقة الذكر، أي ما مجموعه 62 استبانة بواقع استبانتين لكل مؤسسة. وقد اعتمدت الباحثة في التوزيع على إجراء مكالمات هاتفية مع كل مؤسسة للتعرف على الأشخاص المعنيين، ومن ثمّ تمّ الاتصال بهم وإرسال الاستبانة لهم بالإيميل أو الفاكس أو التسليم باليد أحيانا.

3.3.2 وصف خصائص المبحوثين:

تم التركيز على المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين سواء للأفراد معبئي الاستبانة أو للمؤسسة التي ينتمون إليها.

3.3.2.1 الخصائص الديموغرافية لمؤسسات التعليم العالي ضمن العينة:

اشتملت الخصائص الديموغرافية للمؤسسات على : تصنيف المؤسسة، سنة التأسيس، المحافظة، عدد الموظفين (الأكاديميين والإداريين)، عدد الطلبة الحاليين، عدد الكليات والدوائر، عدد البرامج المعتمدة ضمن كل درجة.

وتبين الجداول التالية الخصائص التي تمتاز بها تلك المؤسسات:

1. تصنيف المؤسسة:

جدول (3-1)

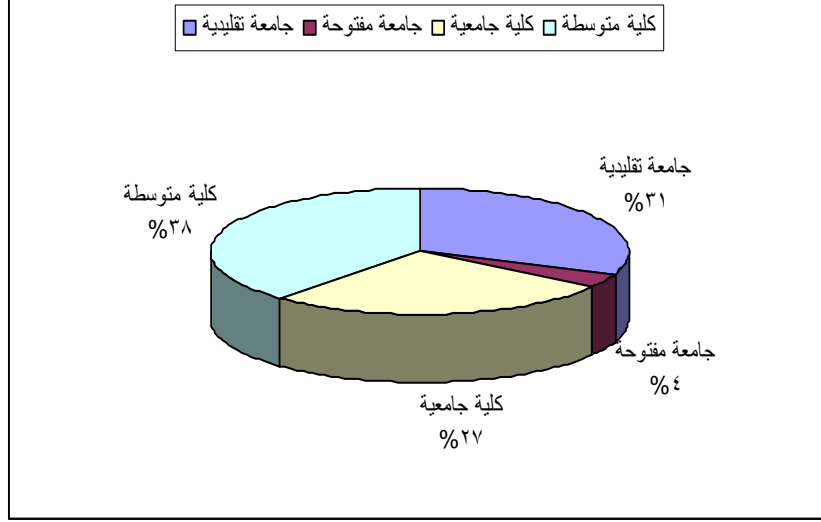
الأعداد والنسب لمتغير تصنيف المؤسسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
تصنيف المؤسسة	جامعة تقليدية	8	31
	جامعة مفتوحة	1	4
	كلية جامعية	7	27
	كلية متوسطة	10	38
	المجموع	26	100

يتضح من الجدول رقم (3-1) أن نسبة الكليات المتوسطة كانت الأعلى في مجتمع الدراسة ثم نسبة الجامعات التقليدية يليها نسبة الكليات الجامعية، أما الجامعات المفتوحة فقد شكلت نسبة ضئيلة لوجود جامعة واحدة فقط ضمن هذا التصنيف، ويبين الشكل (3-1) التوزيع البياني لتلك المؤسسات حسب تصنيفها.

الشكل (3-1)

التوزيع البياني لمؤسسات التعليم العالي حسب التصنيف



2. سنة التأسيس:

من خلال النسب المبينة في الجدول (3-2) يتضح أن نسبة المؤسسات التي تم تأسيسها قبل عام 1980 قد كانت الأعلى، بينما كانت نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تأسست في الفترة (من عام 1980 _ ما قبل عام 1995) و الفترة (من عام 1995 أو ما بعدها) شكلت 31 % من إجمالي حجم المجتمع لكل منهما.

جدول (3-2)

الأعداد والنسب لمتغير سنة التأسيس

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
سنة التأسيس	ما قبل 1980	10	38
	من 1980 _ ما قبل 1995	8	31
	من 1995 أو بعد	8	31
	المجموع	26	100

3. المحافظة:

يتضح لنا من الجدول رقم (3-3) أن نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تقع في محافظة رام الله هي 28% وهي النسبة الأعلى، وذلك لكون محافظة رام الله والبيرة ذات موقع جغرافي مميز

وتعتبر مركزاً لمعظم المؤسسات بشكل عام، أما باقي المحافظات، فقد كانت نسبة مؤسسات التعليم العالي فيها تقريبا متساوية في (الخليل والقدس وبيت لحم) وفي نابلس كانت النسبة قريبة منهم، وهذا يجعل التوزيع مناسب لتلك المؤسسات على المحافظات الرئيسية، بينما بلغت نسبة توزيع المؤسسات على المحافظات الأخرى مجتمعة 15% في (قلقيلية، جنين، طولكرم، وأريحا).

جدول (3-3)

الأعداد والنسب لمتغير المحافظة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المحافظة	نابلس	3	12
	رام الله	7	28
	الخليل	4	15
	القدس	4	15
	بيت لحم	4	15
	أخرى	4	15
	المجموع	26	100

4. عدد الموظفين الأكاديميين:

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن أكبر نسبة من المؤسسات يعمل فيها أكثر من 85 موظفاً أكاديمياً، إلا أن هناك أيضاً نسبة قريبة من تلك المؤسسات يعمل فيها أقل من 15 موظفاً أكاديمياً ويعتبر ذلك طبيعياً نظراً لوجود عدد من المؤسسات الصغيرة التي تتكون من عدد محدود من التخصصات. كما أن هناك نسبة من المؤسسات المتوسطة التي يعمل بها من 15-85 بلغت 31%.

جدول (3-4)

الأعداد والنسب لمتغير عدد الموظفين الأكاديميين

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد الموظفين الأكاديميين	أقل من 15 موظف	9	34
	من 15-85	8	31
	أكثر من 85	9	35
	المجموع	26	100

5. عدد الموظفين الإداريين:

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن نسب مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد الموظفين الإداريين (من 14 - 90) قد شكلت أعلى نسبة قيمتها 35 % من إجمالي حجم المجتمع، وتقاربت مع نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد الموظفين الإداريين (أقل من 14 إدارياً)، وكانت نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد الموظفين الإداريين (أكثر من 90) هي 91 % من إجمالي حجم المجتمع.

جدول (3-5)

الأعداد والنسب لمتغير عدد الموظفين الإداريين

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد الموظفين الإداريين	أقل من 14 إدارياً	9	34
	من 14 _ 90	9	35
	أكثر من 90	8	31
	المجموع	26	100

6. عدد الطلبة الحاليين:

يبين الجدول رقم (3-6) أن نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد الطلبة الحاليين (من 130 طالب أو أقل) شكلت 34% من إجمالي حجم المجتمع، وكذلك نسبة مؤسسات التعليم العالي من

فئة عدد الطلبة الحاليين (من 131 - 1800 طالب) هي 35% من إجمالي حجم المجتمع و نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد الطلبة الحاليين (أكثر من 1800 طالب) هي 31% من إجمالي حجم المجتمع .

جدول (3-6)

الأعداد والنسب لمتغير عدد الطلبة الحاليين

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد الطلبة الحاليين	من 130 طالباً أو أقل	9	34
	من 131 _ 1800 طالب	9	35
	أكثر من 1800 طالب	8	31
	المجموع	26	100

7. عدد الكليات:

يتضح لنا من الجدول رقم (3-7) أن هناك عدداً كبيراً من مؤسسات التعليم العالي التي تتكون من كلية واحدة فقط، حيث بلغت نسبتهم 38% ومعظم هذه الكليات هي تخصص ترميض، وكانت نسب المؤسسات التي تتكون من (2-5) كلية هي 31% وكانت نفس النسبة للمؤسسات التي تتكون من (أكثر من 5 كليات).

جدول (3-7)

الأعداد والنسب لمتغير عدد الكليات

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد الكليات	كلية واحدة	10	38
	من 2 _ 5 كليات	8	31
	أكثر من 5 كليات	8	31
	المجموع	26	100

8. عدد الدوائر:

يبين الجدول رقم (3-8) أن أغلبية مؤسسات التعليم العالي فيها عدد الدوائر الإدارية من فئة

(3 دوائر أو أقل)، وكانت نسبة المؤسسات من فئة عدد الدوائر (أكثر من 18 دائرة) هي 31% من إجمالي حجم المجتمع و نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد الدوائر (من 4 _ 18 دائرة) هي 27% من إجمالي حجم المجتمع.

جدول (3-8)

الأعداد والنسب لمتغير عدد الدوائر

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد الدوائر	3 دوائر أو أقل	11	42
	من 4 _ 18 دائرة	7	27
	أكثر من 18 دائرة	8	31
	المجموع	26	100

9. عدد البرامج:

من الواضح من خلال الجدول رقم (3-9) أن نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برنامجين أو أقل ضمن درجة الدبلوم هي 38% وهذه هي النسبة الأعلى كون معظم المؤسسات متخصصة في تقديم برامج محددة خاصة للتمريض، ثم كانت نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج الدبلوم المعتمدة (من 3-7 برامج) هي 35% من إجمالي حجم المجتمع، ونسبة المؤسسات من فئة عدد برامج الدبلوم المعتمدة (أكثر من 7 برامج) هي 27% من إجمالي حجم المجتمع.

جدول (3-9)

الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج الدبلوم المعتمدة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد برامج الدبلوم المعتمدة	2 أو أقل	10	38
	من 3 _ 7 برامج	9	35
	أكثر من 7 برامج	7	27
	المجموع	26	100

معظم مؤسسات التعليم العالي فيها عدد برامج البكالوريوس من فئة (2 أو أقل) وذلك لان الكثير من الكليات الجامعية والمتوسطة تقدم بالإضافة إلى برامجها في الدبلوم برنامج أو اثنين ضمن

درجة البكالوريوس، أما نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج البكالوريوس المعتمدة (أكثر من 7 برامج) فكانت 31% من إجمالي حجم المجتمع، ونسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج البكالوريوس المعتمدة (من 3-7 برامج) فكانت 15% من إجمالي حجم المجتمع.

جدول (3-10)

الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج البكالوريوس المعتمدة

المتغيرات	البدايل	العدد	النسب المئوية %
عدد برامج البكالوريوس المعتمدة	2 أو أقل	14	54
	من 3 _ 7 برامج	4	15
	أكثر من 7 برامج	8	31
	المجموع	26	100

يوضح الجدول رقم (3-11) أن نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج الدبلوم العالي المعتمدة (2 أو أقل) قد شكلت 85% من إجمالي حجم المجتمع وكانت النسبة العظمى، بينما نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج الدبلوم العالي المعتمدة (أكثر من 2) هي 15% من إجمالي حجم المجتمع.

جدول (3-11)

الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج الدبلوم العالي المعتمدة

المتغيرات	البدايل	العدد	النسب المئوية %
عدد برامج الدبلوم العالي المعتمدة	2 أو أقل	22	85
	أكثر من 2	4	15
	المجموع	26	100

يتضح لنا من الجدول رقم (3-12) أن نسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج الماجستير المعتمدة (2 أو أقل) شكلت 77% من إجمالي حجم المجتمع، ونسبة مؤسسات التعليم العالي من فئة عدد برامج الماجستير المعتمدة (أكثر من 2) هي 23% من إجمالي حجم المجتمع .

جدول (3-12)

الأعداد والنسب لمتغير عدد برامج الماجستير المعتمدة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
عدد برامج الماجستير المعتمدة	2 أو أقل	20	77
	أكثر من 2	6	23
	المجموع	26	100

3.3.2.2 الخصائص الديموغرافية للأفراد معبئي الاستبانة:

اشتملت الخصائص الديموغرافية لمعبيي الاستبانة على: (المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي،

التخصص، مدة الخدمة الوظيفية، مدة الخدمة في المنصب الحالي)

وتبين الجداول التالية تلك الخصائص لمعبيي الاستبانة من مؤسسات التعليم العالي:

1. المنصب الوظيفي:

من خلال الجدول رقم (3-13) يتبين أن معظم الأفراد الذين عبّؤوا الاستبانة كانوا أحد نواب رؤساء مؤسسات التعليم العالي وهذا يعتبر إيجابيا كون هؤلاء الأشخاص على علم ودراية بالبيانات المطلوبة من خلال الفقرات التي تناولتها الاستبانة، كما أن نسبة رؤساء مؤسسات التعليم العالي الذين عبّؤوا الاستبانة بلغت 27% ويعتبر ذلك إيجابيا أيضا، حيث بالرغم من صعوبة الاتصال بهؤلاء الأشخاص نظرا لمركزهم الوظيفي وانشغالهم الدائم، إلا أن الباحثة تمكنت من الاتصال بهم وتحقيق نسبة استجابة من قبل مجموعة منهم، وكانت نسبة الأفراد من مسؤولي الجودة الذين عبّؤوا الاستبانة هي 13% فقط كون العديد من مؤسسات التعليم العالي خاصة الصغيرة لا يوجد لديهم أفراد متفرغون ضمن تصنيف مسئول الجودة، وكانت نسبة المستجيبين من مسؤولي التخطيط والتطوير هي 10% من إجمالي المجتمع في حين شكلت المناصب الوظيفية الأخرى من (ممثل للجودة، عميد بحث علمي، منسق أكاديمي، وموظفين) ما نسبته 18% من إجمالي حجم المجتمع.

جدول (3-13)

الأعداد والنسب لمتغير المنصب الوظيفي

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المنصب الوظيفي	رئيس المؤسسة	11	27
	نائب الرئيس	13	32
	مسئول التخطيط والتطوير	4	11
	مسئول الجودة	5	13
	غير ذلك	7	18
	المجموع	40	100

2. المؤهل العلمي:

كانت النسب الأعلى كما يبينها الجدول رقم (3-14) لصالح مؤهل الدكتوراه ثم الماجستير وهذا طبيعياً كون رؤساء ونواب مؤسسات التعليم العالي من المفترض أن يكونوا حاصلين على أعلى الشهادات الأكاديمية، إلا أن هناك نسبة من المؤسسات كان الأفراد معبئوا الاستبانة حاصلين على بكالوريوس خاصة في الكليات المتوسطة.

جدول (3-14)

الأعداد والنسب لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
المؤهل العلمي	دكتوراه	17	42
	ماجستير	15	37
	بكالوريوس	7	18
	غير ذلك	1	3
	المجموع	40	100

3. الجنس:

من خلال الجدول رقم (3-15) يظهر تدني نسبة الإناث حيث بلغت النسبة من معبئي الاستبانة 28%، ويرجع ذلك كون المبحوثين يشغلون مناصب إدارية عُلماً غالباً يستحوذ عليها الذكور ضمن الثقافة السائدة في مجتمعنا حيث كانت نسبة الذكور 72%.

جدول (3-15)

الأعداد والنسب لمتغير الجنس

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	29	72
	أنثى	11	28
	المجموع	40	100

4. مدة الخدمة الوظيفية:

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (3-16) أن نسبة كبيرة من معبئي الاستبانة هم ممن تزيد مدة الخدمة الوظيفية لهم على 15 سنة يليها نسبة الذين عندهم مدة الخدمة من 11-15 سنة، وهذا يعتبر جيد لان المبحوثين ممن يشغلون المناصب الإدارية العليا ومن الطبيعي أن وصول هؤلاء الأفراد لتلك المناصب يتطلب وجود خبرة طويلة، إلا أن هناك نسبة بلغت 13% من ذوي مدة الخدمة من (1-5) سنوات خاصة لبعض المؤسسات حديثة الإنشاء.

جدول (3-16)

الأعداد والنسب لمتغير مدة الخدمة الوظيفية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
مدة الخدمة الوظيفية	من 1 _ 5 سنوات	5	13
	من 6 - 10 سنوات	3	8
	من 11 _ 15 سنة	7	17
	أكثر من ذلك	24	59
	المجموع	39	97
	القيم المفقودة	1	3
	المجموع الكلي	40	100

5. مدة الخدمة في المنصب الحالي:

يتضح من الجدول رقم (3-17) أن نسبة الأفراد من ذوي مدة الخدمة في المنصب الحالي من

(3-1) سنة قد شكلوا الأغلبية من معبئي الاستبانة، ويرجع ذلك إلى وجود تغيير مستمر للمناصب الإدارية العليا في معظم المؤسسات خاصة الحكومية، إلا أن هناك نسبة بلغت 18% من الأفراد الذين مدة خدمتهم ضمن المناصب التي يحتلوها أكثر من 10 سنوات، حيث أن بعض المؤسسات لا تعتمد على سياسة التغيير خاصة في المؤسسات الخاصة.

جدول (3-17)

الأعداد والنسب لمتغير مدة الخدمة في المنصب الحالي

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
مدة الخدمة في المنصب الحالي	من 1 _ 3 سنوات	22	54
	من 4 _ 6 سنوات	6	15
	من 7 _ 10 سنة	5	13
	أكثر من ذلك	7	18
	المجموع	40	100

6. التخصص:

توزعت النسب على التخصصات بشكل متساوٍ تقريباً، يظهر من خلال الجدول رقم (3-18) إلا أن أعلى نسبة كانت ضمن تخصص التمريض وترى الباحثة أن ذلك طبيعياً كون هناك عدد من المؤسسات متخصصة للتمريض فقط، وبالتالي فإن من يشغلون المناصب العليا فيها من المفترض والطبيعي أن يكونوا من تخصص التمريض، وتلتها نسبة بلغت 15% لكل من تخصص الهندسة والإدارة.

جدول (3-18)

الأعداد والنسب لمتغير التخصص

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
التخصص	الآداب	5	13
	الهندسة	6	15
	علم الحاسوب	4	10
	التمريض	7	17
	الإدارة	6	15
	العلوم	4	10
	غير ذلك	6	15
	المجموع	38	95
	القيم المفقودة	2	5
	المجموع الكلي	40	100

3.4 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وفيما يلي تفصيل لطريقة تطوير واختبار الأداة:

3.4.1 طريقة تصميم أداة الدراسة:

طورت الباحثة أداة لقياس درجة تحقق عناصر ادارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وكذلك لقياس نتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وقياس مدى فاعلية التقييم الذاتي لقياس تلك المتغيرات، وذلك بالاعتماد والاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة والنماذج العالمية خاصة النموذج الاوروبي

(EFQM) ونموذج مالكوم بالدريج، حيث تم تحديد العناصر الفرعية لكل العناصر الرئيسية لإدارة التميز وتم تصميم فقرة مباشرة ضمن الاستبانة تغطي ذلك العنصر، أما نتائج الأعمال التي مثلت المتغير التابع في هذه الدراسة فقد تم صياغة ثلاث فقرات على كل عنصر فرعي ضمنها. وتم تغطية طريقة إجراء التقييم الذاتي في المؤسسة كأحد أساليب متابعة الأداء من خلال مجموعة من الفقرات جاءت ضمن الاستبانة، ويبين الملحق رقم (1) هذه الاستبانة. واشتملت الاستبانة على أربعة أقسام:

القسم الأول (بيانات عامة): وتم تقسيمها إلى جزأين أحدهما بيانات عن المؤسسة والآخر بيانات عن معبئ الاستبانة.

القسم الثاني (عناصر إدارة التميز): تناول عناصر إدارة التميز التالية (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، نتائج الأعمال.

القسم الثالث (التقييم الذاتي): تم من خلاله تغطية لطريقة إجراء التقييم الذاتي في المؤسسة إن وجدت.

القسم الرابع (الأهمية النسبية): وذلك بتحديد ترتيب لعناصر إدارة التميز تعبر عن مدى أهمية كل عنصر مقارنة بالعناصر الأخرى لتلك المؤسسة.

وقد صيغت جميع عبارات الاستبانة في القسم الثاني والثالث بصورة إيجابية، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزنٌ مدرجٌ على نمط سلم ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق العبارة كالتالي:

- إطلاقاً: تعطى القيمة الرقمية (1)
- نادراً: تعطى القيمة الرقمية (2)

- أحياناً: تعطى القيمة الرقمية (3)
- غالباً: تعطى القيمة الرقمية (4)
- دائماً: تعطى القيمة الرقمية (5)

3.4.2 مراحل تطوير الأداة:

يبين الملحق رقم (2) الصورة النهائية للاستبانة المستخدمة وذلك بعد مرورها بالمراحل التالية:

1. تم إعداد الصورة الأولية للاستبانة، ومناقشتها مع الدكتور المشرف للتأكد من شموليتها لكل جوانب الدراسة وان الفقرات تقيس ما هو مطلوب قياسه.

2. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن لغويين ومحللين إحصائيين، يبين الملحق (3) قائمة بهؤلاء المحكمين، وخلال هذه المرحلة تم التعديل على فقرات الاستبانة حسب ما أبداه هؤلاء المحكمين من ملاحظات تهدف إلى زيادة توضيح الفقرات وتحقيقها لأهداف الدراسة.

3. تمت مراجعة نهائية للاستبانة من قبل المشرف قبل الموافقة على توزيعها على المبحوثين. وقد تكونت الاستبانة من أربعة أقسام هي:

القسم الأول: يحتوي على جزأين، الأول متعلق بالبيانات الديموغرافية للمؤسسات وتتعلق بـ (تصنيف المؤسسة، سنة التأسيس، المحافظة، عدد الموظفين، عدد الطلبة، عدد الكليات والدوائر، عدد البرامج ضمن كل مستوى) والآخر بيانات ديموغرافية لمعبئي الاستبانة وتتعلق بـ (المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، مدة الخدمة الوظيفية، ومدة الخدمة في المنصب الحالي)

القسم الثاني: ويشتمل على سبعة محاور هي عناصر إدارة التميز وتشمل (القيادة بالإبداع، السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، نتائج الأعمال) وقد تم تحديد فقرة على كل عنصر فرعي ضمن العنصر الرئيسي في الممكنات لإدارة التميز والتي تم شرحها ضمن الفصل الثاني حيث أن الممكنات لإدارة التميز قد غطتها الفقرات من (1-51)، أما نتائج الأعمال فقد تم تخصيص ثلاث فقرات لكل عنصر فرعي ليتم قياس العنصر بشكل أدق كونه يمثل المتغير التابع وقد غطتها الفقرات من (52-69). وقد تم تحديد درجة تحقق كل فقرة من خلال مقياس ليكرت الخماسي.

القسم الثالث: تم من خلاله التركيز على التقييم الذاتي وقياس مدى ممارسة عملية التقييم الذاتي بشكل صحيح حسب المنهجية العلمية له وذلك بما يخدم قدرة المؤسسة على تطبيق إدارة التميز وقد غطت الموضوع الفقرات من (70-79).

القسم الرابع: يشتمل هذا القسم على تحديد لمدى أهمية كل عنصر من إدارة التميز نسبة للعناصر الأخرى من وجهة نظر الأفراد معبئي الاستبانة.

3.5 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

تم اختبار أداة الدراسة من خلال ما يلي:

3.5.1 صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وقد بلغ عدد المحكمين 10 أشخاص كما يبين الملحق رقم (3)، وفي ضوء اقتراحات

المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث البناء واللغة والصياغة، حتى تم التوصل إلى الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

3.5.2 ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة استخدمت الباحثة معامل الاتساق الداخلي لفقرات الأداة من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا التي تم تطبيقها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science).

ويبين الجدول رقم (3-19) النتائج.

الجدول (3-19)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة

العناصر	العدد	معامل الثبات ألفا كرونباخ
عناصر إدارة التميز	51	0.96
1. القيادة بالإبداع	7	0.92
2. السياسات /الاستراتيجيات	6	0.89
3. إدارة الموارد البشرية	10	0.84
4. إدارة العمليات	8	0.92
5. العلاقات والموارد	13	0.85
6. التركيز على الطلبة والبحث العلمي	7	0.80
نتائج الأعمال	18	0.90
عمليات التقييم الذاتي	10	0.88

إن الهدف في هذا التحليل إمكانية الحصول على البيانات نفسها عند إعادة الدراسة، باستخدام أداة الدراسة نفسها في ظل نفس الظروف.

وبالتالي نلاحظ أن درجات الثبات في قياس أداة الدراسة ممتازة على مجالات الدراسة، حيث إنها تساوي (96 %) عند درجة عناصر إدارة التميز أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة

على استرجاع ما نسبته (96 %) من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة توزيعها مرة أخرى ، كذلك فهي ممتازة ومناسبة بالنسبة لكل من مستوى نتائج الأعمال بنسبة ثبات مقدارها (90%) و عمليات التقييم الذاتي بنسبة (88 %) ، وتعتبر معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس عالية و مناسبة وتفي لأغراض الدراسة وهذه القيم مناسبة في التحليلات الإحصائية للأبحاث العلمية .

3.5.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد إعداد الاستبانة وتجهيزها بصيغتها النهائية، تم البدء بتوزيعها نسخة للسادة رؤساء مؤسسات التعليم العالي أو أحد نوابهم ونسخة أخرى للسادة مسئولو وحدات التخطيط والتطوير أو الجودة، حيث تم الاتصال مباشرة معهم أو مع مكتبهم، وتزويدهم بالاستبانة من خلال الفاكس أو الايميل أو اليد، وتم إرسال كتاب رسمي موقع من قبل السيد الدكتور عميد الدراسات العليا في جامعة الخليل إلى بعض المؤسسات التي طلبت ذلك لتسهيل المهمة. وقد وزعت الباحثة 62 استبانة، ثم قامت الباحثة بالمتابعة المستمرة من خلال الاتصال الهاتفي لإعادة الاستبانة بعد تعبئتها، واستمرت هذه العملية شهر ونصف تقريبا، وتم استرداد (42) استبانة، حيث إن بعض المؤسسات سلمت نسخة واحدة ولم تتمكن من تعبئة نسخة أخرى، وذلك كون بعض هذه المؤسسات صغيرة والعمل الإداري فيها مقتصر على شخص مسئول واحد، أو عدم رغبة بعض المبحوثين للاستجابة.

واستجابت 27 مؤسسة من أصل 31 على الاستبانة، وذلك بعد اعتذار كلية فلسطين الأهلية عن الاستجابة كونها مؤسسة حديثة الإنشاء، والمؤسسات الأخرى التي لم تستجيب هي الكلية العصرية، مجتمع رام الله، طاليتا قومي)، أي أن نسبة المؤسسات التي استجابت هي 87%.

أما عدد الاستبانات التي تم استردادها فكانت 42 من أصل 62 تم توزيعها أي بنسبة 68%.
ويبين الملحق (4) العدد والمناصب الوظيفي لمعبئي الاستبانة من كل مؤسسة.
وبعد التأكد من صلاحية الاستبانات المستلمة للتحليل، تم استبعاد استبانتان، ثم تم ترقيمها
استعدادا لإدخالها إلى جهاز الحاسب الآلي لتحليلها إحصائيا.

3.6 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، تم مراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، ثم قامت الباحثة بإدخال
هذه البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وذلك بعد أن تم عمل ترميز لها
بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة دائما 5
درجات ، والإجابة غالبا 4 درجات ، والإجابة أحيانا 3 درجات ، والإجابة نادرا درجتين أما
الإجابة إطلاقا فقد أعطيت درجة واحدة ، بحيث كلما زادت الدرجة زاد مستوى ممارسة
مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز، أو زاد مدى
ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس
الأداء المؤسسي، أو مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية من خلال نتائج
الأعمال .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات
الحسابية والانحرافات المعيارية، ولقياس الثبات فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا
(Alpha Cronbach) ومعادلة الارتباط بيرسون (Pearson) لفحص العلاقات الارتباطية.

3.7 متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية :

- **المتغيرات المستقلة:** المتغيرات التي تقيس مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) بالإضافة إلى مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس الأداء المؤسسي.
- **المتغيرات التابعة:** المتغيرات التي تقيس مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية من خلال نتائج الأعمال التالية (الأداء المالي، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة، نتائج تعلم الطلبة).
- **المتغيرات الديموغرافية:** المتغيرات التي تعبر عن الخصائص للأفراد معبئي الاستبانة هي (المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي ، التخصص، مدة الخدمة الوظيفية، مدة الخدمة في المنصب الحالي)، أما الخصائص التي تعبر عن خصائص المؤسسات فهي: (تصنيف المؤسسة، سنة التأسيس، المحافظة، عدد الموظفين (الأكاديميين والإداريين)، عدد الطلبة الحاليين، عدد الكليات والدوائر، عدد البرامج المعتمدة ضمن كل درجة).

3.8 محددات الدراسة:

كان هناك مجموعة من المحددات خلال إعداد الدراسة من أبرزها:

- الاعتماد في جمع البيانات على وجهة نظر الإدارة العليا من خلال الاستجابة على أداة الدراسة (الاستبانة) وما ينتج عن ذلك من تحيز باتجاه المؤسسة، إلا أن الباحثة حاولت جمع أكثر من وجهة نظر من كل مؤسسة للحد من التحيز قدر المستطاع.
- هناك مجموعة من المعوقات التي واجهت الباحثة في جمع البيانات منها:

1. انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة.

2. المبحوثين يشغلون مناصب إدارية عليا من الصعب الاتصال بهم، إضافة إلى ضيق الوقت لديهم والتزاماتهم المستمرة.

3. تسلم استبانة واحدة فقط من بعض المؤسسات وذلك لأن بعض المؤسسات الصغيرة لا يوجد لديها إلا شخص واحد مسئول إداريا عن المؤسسة، أو رفض بعض المؤسسات تسليم أكثر من استبانة وعدم استجابة بعض المبحوثين بالرغم من مراجعة الباحثة لهم بشكل مستمر.

5. ترافق توزيع الاستبانة مع فترة الامتحانات في بعض المؤسسات مما جعل هناك تأخير في إعادة الاستبانة.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تمهيد

يتضمن هذا الفصل شرحاً مفصلاً لنتائج تطبيق الدراسة على المجتمع من خلال استجابة الباحثين على الاستبانة، وربط هذه النتائج مع تساؤلات الدراسة وأهدافها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

4.1 تحليل أسئلة الدراسة:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي لكل سؤال من أسئلة الدراسة، حيث تم احتساب الحد الأعلى و الأدنى لمفتاح التصحيح الثلاثي حسب المعادلة (المتوسط الحسابي للدرجة الكلية + الانحراف المعياري) (أبو علام، 2003) (أبو صالح، عوض، 2005).

وبناء عليه فقد اعتمدت الباحثة على المفاتيح التالية للتصحيح لكل محور:

جدول رقم (4-1)

مفاتيح التصحيح

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم	الحالة
الممكنات لإدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/ الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، العلاقات والموارد)	3.83	0.49	4.31 فأعلى 4.30-3.34 أقل من 3.34	عالية متوسطة منخفضة
نتائج الأعمال	4.06	0.44	4.50 فأعلى 3.62-4.49 أقل من 3.62	عالية متوسطة منخفضة
التقييم الذاتي	3.74	1	4.28 فأعلى 3.20-4.27 أقل من 3.20	عالية متوسطة منخفضة

4.1.1 السؤال الأول:

ما مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز وهي (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح الجدول (4-2) هذه النتائج:

جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الممكنات لإدارة التميز

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الممكنات لإدارة التميز	الرقم
1	متوسطة	0.58	4.01	القيادة بالإبداع	1
5	متوسطة	0.79	3.73	السياسات / الاستراتيجيات	2
2	متوسطة	0.48	4.00	إدارة الموارد البشرية	3
4	متوسطة	0.58	3.75	إدارة العمليات	4
3	متوسطة	0.50	3.96	العلاقات والموارد	5
6	متوسطة	0.66	3.53	التركيز على الطلبة والبحث العلمي	6
	متوسطة	0.49	3.83	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4-2) أن ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر الممكنات لإدارة التميز وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) قد بلغت (3.83)، وتعتبر هذه النتيجة متوسطة، كما كان الانحراف المعياري منخفض بمقدار (0.49) دلالة على انخفاض التشتت وزيادة التركيز في الآراء، وقد كانت أبرز هذه الممكنات تلك المتعلقة بالقيادة بالإبداع بمتوسط حسابي مقداره 4.01 تلاها إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (4.00)، ثم

العلاقات والموارد بمتوسط حسابي (3.96)، يليها إدارة العمليات بمتوسط حسابي (3.75) ثم السياسات / الاستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.73)، ثم أخيرا التركيز على الطلبة والبحث العلمي بمتوسط حسابي (3.53).

وترى الباحثة أن هذه النتائج ايجابية نوعا ما وتشير إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لديها إمكانيات متوسطة فيما يتعلق بالممكنات اللازمة لتطبيق وتبني إدارة التميز فيها كأحد المداخل الإدارية الحديثة، وفيما يلي تفصيل لنتائج عناصر الممكنات:

4.1.1.1 المحور الأول: القيادة بالإبداع

يلاحظ من الجدول (3-4) أن الدرجة الكلية للقيادة بالإبداع متوسطة بوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.58) دلالة على التشتت المنخفض نسبيا، وبالتالي التركيز المناسب في إجابات المبحوثين، مما يدل على أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعنصر القيادة بالإبداع متوسطة وتحتل المرتبة الأولى على باقي عناصر الممكنات. وقد كانت نتائج جميع الفقرات المكونة لهذا العنصر ما بين (3.56-4.31) أي أنها جميعا كانت بدرجة متوسطة.

أما ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر فيوضحها الجدول السابق (3-4)، وقد كان الترتيب على النحو التالي: تعمل القيادة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية، فمعظم مؤسسات التعليم العالي تعمل على توضيح رؤية مكتملة للمؤسسة في ذهن الجميع وتفسر الباحثة حصول هذه الفقرة على أعلى درجة ضمن فقرات عنصر القيادة بالإبداع كون معظم مؤسسات التعليم العالي حاليا تعمل على مشروع مدعوم متعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة. ثم حرص القيادة على إنشاء فرق العمل الجماعية لمراجعة

المشاكل وانجاز الأعمال قد كان في المرتبة الثانية، ويرجع ذلك كما ترى الباحثة إلى أن المؤسسات الأكاديمية بشكل عام تعتمد أسلوب اللجان والمجالس وفرق العمل لانجاز الأعمال، ويعتبر ذلك ذا أهمية في تعزيز الروح المعنوية والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية.

جدول (4-3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لفقرات عنصر القيادة بالإبداع

رقم الفقرة	القيادة بالإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعلم القيادة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية	4.31	0.68	1	مرتفعة
2	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة.....)	4.12	0.82	3	متوسطة
3	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال	3.92	0.70	5	متوسطة
4	تسهل القيادة آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم	4.06	0.68	4	متوسطة
5	تشجع القيادة باستمرار التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر	4.23	0.45	2	متوسطة
6	تهتم القيادة باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم	3.88	0.68	6	متوسطة
7	تتبنى القيادة برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة....)	3.56	0.79	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.01	0.58		متوسطة

وتشير النتائج أن اختيار القيادة لابد أن يتم بناء على أسس ومعايير واضحة مثل (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة.....) وهذا مطبق بشكل متوسط أيضاً في مؤسسات التعليم العالي، فالقائد المتميز لابد أن يتصف بسمات معينة منها القدرات الذهنية والقدرة العالية على التخاطب والتفاهم ومهارات بناء العلاقات الاجتماعية وقوة الشخصية وغير ذلك من مهارات مميزة، كما أن نتائج عمل القيادة بتسهيل آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة كانت متوسطة، ويعتبر لذلك أهمية في تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسة، كما تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال من خلال خلق بيئة تدعم التميز والإبداع بشكل متوسط،

وتهتم باكتساب ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم بشكل متوسط أيضا، وكانت نتائج تبنى القيادة لبرامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة) في مؤسسات التعليم العالي متوسطة أيضا.

وتفوق نتائج القيادة بالإبداع على باقي عناصر الممكنات لإدارة التميز يعتبر ايجابيا ويتفق مع ما جاء في الدراسات السابقة التي تعد فلسفة القيادة وإدارة المؤسسة محورا أساسيا لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة (عبود،2003). وبالمقارنة مع نتائج دراسات سابقة يلاحظ وجود تقدم على مستوى هذا العنصر فقد كانت نتائج (أبو فارة،2006) سلبية فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا للجودة في الجامعات الفلسطينية، وتتفق نتائج الدراسة جزئيا مع نتائج دراسة (السويطي،2007) التي كانت ايجابية فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا للجودة ضمن تطبيقات الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين.

وترى الباحثة أن القيادة بالإبداع لها دور ايجابي وفاعل ضمن محاور إدارة التميز، حيث تلعب القيادة دور المحرك لمعظم المحاور الأخرى، وتتفق بذلك مع نتائج دراسة (Badri & others,2006) في أن للقيادة الوزن الأكبر في تحقيق تميز على مستوى المحاور الأخرى.

فلقيادة الدور الأكثر أهمية في توجيه باقي العناصر واستخدامها باتجاه تحقيق التميز المنشود لباقي العناصر كإدارة الموارد البشرية والسياسات/الاستراتيجيات و إدارة العمليات والعلاقات والموارد والتركيز على الطلبة والبحث العلمي.

4.1.1.2 المحور الثاني: السياسات/الاستراتيجيات

يلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن الدرجة الكلية للسياسات/الاستراتيجيات متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.73)، وانحراف معياري متوسط مقداره (0.79) دلالة على التشتت المتوسط نسبياً، وبالتالي التركيز المناسب أيضاً في إجابات المبحوثين واتجاهاتهم، مما يدل على أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعنصر السياسات / الاستراتيجيات متوسطة.

جدول (4-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر السياسات/الاستراتيجيات

رقم الفقرة	السياسات/الاستراتيجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
8	تتوفر في المؤسسة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير	3.52	1.40	6	متوسطة
9	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة	3.83	1.08	2	متوسطة
10	تعتمد سياسات / إستراتيجيات المؤسسة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، الموظفين)	4.08	0.81	1	متوسطة
11	تتكيف السياسات / الاستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)	3.79	0.78	3	متوسطة
12	تحرص المؤسسة على نشر و تطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم	3.63	0.84	4	متوسطة
13	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات تهدف إلى التحسين	3.52	0.82	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.79		متوسطة

وقد كان ترتيب الفقرات في الأعلى تنازلياً كما هو موضح في العمود الخامس من نفس الجدول، وتستننتج الباحثة من ذلك أن مؤسسات التعليم العالي تحرص في سياساتها / إستراتيجياتها على الاعتماد على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع،

الموظفين)، كما أن هناك نسبة متوسطة من المؤسسات التي لديها خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة وهذا مؤشر ايجابي، وقد أكد المبحوثون على أن السياسات / الاستراتيجيات لديهم تتكيف مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)، ولديهم الحرص على نشر و تطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل متوسط، كما يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات تهدف إلى التحسين، وأيضاً يتوفر في المؤسسات وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير بشكل متوسط. وترى الباحثة أن جميع العناصر الفرعية لهذا المحور قد كانت ايجابية نوعاً ما مما يدل على وجود بنية تحتية لإثراء السياسات / الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي بما يخدم سياسة التميز.

على الرغم من أهمية السياسات والاستراتيجيات كمتغيرات أساسية في تطبيقات إدارة التميز إلى أن النتائج أشارت إلى تدني تحقق الممارسة الفعلية لها مقارنة بالعناصر الأخرى للممكّنات فقد كان ترتيبها الخامس، وتشير دراسة (عبود، 2003) أن ترتيب درجة ممارسة السياسات والاستراتيجيات في دراسته كانت أيضاً متدنية في المرتبة العاشرة من بين العناصر التي تناولتها دراسته.

4.1.1.3 المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية

يلاحظ من الجدول (4-5) أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية متوسطة بوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري منخفض مقداره (0.48) دلالة على التشتت المنخفض وبالتالي زيادة تركيز المبحوثين في اتجاهاتهم، مما يدل على أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعنصر إدارة الموارد البشرية متوسطة. وقد جاء ترتيب هذا العنصر بالمركز الثاني بعد القيادة بالإبداع ضمن عناصر الممكّنات لإدارة التميز.

كما أن ترتيب الفقرات الفرعية لهذا العنصر موضح أيضا في الجدول السابق، وكانت نتائج الفقرات (16،17) مرتفعة، وكانت هذه الفقرات تتعلق بالالتزام بتعيين الموظفين الجدد حسب معايير محددة وتهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات العلمية، أما باقي الفقرات فقد كانت نتائجها متوسطة، والتي كانت تتعلق بوجود تناسب في أعداد الموظفين ومؤهلاتهم مع حجم وطبيعة الأعمال، وقد يرجع ذلك حسب رأي الباحثة إلى شروط الاعتماد والجودة للبرامج التي تفرضها وزارة التربية والتعليم العالي، كما أن مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية تعمل بشكل متوسط على مراجعة الأداء لموظفيها وتهتم بتوفير الرعاية الخاصة لهم وتقديم الخدمات والتدريب اللازم بشكل متوسط، وكان في المرتبة الأخيرة ضمن فقرات هذا العنصر وبدرجة متوسطة أيضا الاهتمام بتقديم المكافآت للموظفين مقابل تقديم الخدمات الإضافية، ويعزى ذلك حسب رأي الباحثة إلى إمكانيات تلك المؤسسات وان نتيجة هذه الفقرة قد تعارضت مع نتيجة دراسة (غنيم، 2007) التي كانت نتائجها ايجابية ومرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) فيما يتعلق بهذا العنصر.

وبشكل عام كانت نتيجة هذا العنصر ايجابية نوعا ما وجاء في المرتبة الثانية بعد القيادة بالإبداع وهذا يتفق مع ما أوردته الدراسات السابقة من أهمية لهذا العنصر حيث أشارت دراسة (الرشيد، 2004) أن الموظفين هم الأصل الأعلى قيمة في المؤسسة، واتفقت النتائج جزئيا مع دراسة (السويطي، 2007) الذي توصل أيضا إلى نتائج ايجابية فيما يتعلق بالتركيز على الأكاديميين ضمن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين، إلا أن نتائج هذا العنصر قد اختلفت مع دراسة (أبو فارة، 2006) التي توصل إلى نتائج سلبية فيما يتعلق بتركيز الجامعات في الضفة الغربية على العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

جدول (4-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
14	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة	3.71	0.72	8	متوسطة
15	يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله	4.04	0.60	5	متوسطة
16	تلتزم المؤسسة بتعيين الموظفين الجدد حسب معايير محددة تتناسب وطبيعة الأعمال المطلوبة	4.40	0.77	1	مرتفعة
17	تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات العلمية	4.37	0.64	2	مرتفعة
18	توفر المؤسسة للموظفين برامج تدريبية مبرمجة حسب الحاجة التطويرية لها	3.60	0.66	9	متوسطة
19	توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه	4.00	0.75	6	متوسطة
20	يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة وتعتبر أساساً للتقييم	4.00	0.80	7	متوسطة
21	تستخدم المؤسسة معايير محددة لتقييم أداء العاملين	4.23	0.75	3	متوسطة
	تهتم المؤسسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة الموظفين مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة، بيئة عمل صحية ومريحة،...)	4.23	0.76	4	متوسطة
23	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين مقابل تقديم خدمات إضافية للمؤسسة	3.40	1.05	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.00	0.48		متوسطة

4.1.1.4 المحور الرابع: إدارة العمليات

يلاحظ من الجدول رقم (4-6) أن الدرجة الكلية لإدارة العمليات متوسطة بوسط حسابي

مقداره (3.75)، وانحراف معياري منخفض مقداره (0.58) دلالة على التشتت المتوسط

وبالتالي زيادة تركيز المبحوثين نسبيا في اتجاهاتهم، مما يدل على أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعنصر إدارة العمليات متوسطة.

ويظهر ترتيب الفقرات في العمود الخامس في نفس الجدول، وهذا الترتيب كان على النحو التالي بنتائج متوسطة لكل الفقرات التالية: تعمل مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية على توفير أدلة إرشادية (بروشور) لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية، يوجد تحديد مستمر للأولويات في انجاز العمليات، وتعمل المؤسسات على تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات، كما وتهتم بتصميم موثق للعمليات الأساسية في المؤسسة وانجاز الأعمال وفقا لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج، ويوجد عمل على إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد. بالإضافة إلى العمل على قياس الأداء الفعلي للعمليات.

أما الفقرة رقم (30) فقد كانت نتائجها منخفضة، والتي تتعلق بتطوير العمليات حسب متطلبات ومعطيات البيئة المحيطة باستمرار.

وكان ترتيب إدارة العمليات الرابع ضمن عناصر الممكنات لإدارة التميز، وبما أن النتيجة كانت ايجابية إلى حد ما فقد اتفقت مع نتائج دراسة (السويطي، 2007) التي كانت نتائجها متوسطة أيضا فيما يتعلق بتصميم العملية في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين، واختلفت مع نتائج (أبو فارة، 2006) التي كانت سلبية فيما يتعلق بتصميم العملية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

جدول (4-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر إدارة العمليات

رقم الفقرة	إدارة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
24	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في المؤسسة	3.85	0.77	4	متوسطة
25	يتوفر أدلة إرشادية (بروشور) لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في المؤسسة	4.13	0.70	1	متوسطة
26	تهتم المؤسسة بانجاز الأعمال وفقا لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج	3.83	0.71	5	متوسطة
27	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات	3.88	0.75	3	متوسطة
28	يوجد تحديد مستمر للأولويات في انجاز العمليات	3.94	0.59	2	متوسطة
29	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد	3.65	0.61	6	متوسطة
30	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة	3.29	0.75	8	منخفضة
31	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية	3.40	0.86	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.75	0.58		متوسطة

4.1.1.5 المحور الخامس: العلاقات والموارد

يلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن الدرجة الكلية للعلاقات والموارد متوسطة أيضا بوسط حسابي مقداره (3.96)، وانحراف معياري منخفض مقداره (0.50) دلالة على التشتت المنخفض وبالتالي زيادة تركيز المبحوثين في اتجاهاتهم وإجاباتهم، مما يدل على أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعنصر العلاقات والموارد متوسط.

جدول (4-7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر العلاقات والموارد

رقم الفقرة	العلاقات والموارد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
32	تحرص المؤسسة على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع الموردين	3.69	0.74	9	متوسطة
33	تتواصل المؤسسة بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى	4.00	0.66	7	متوسطة
34	تهتم المؤسسة بخلق تواصل دائم مع الطلبة	4.27	0.51	4	متوسطة
35	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة وكافة الأطراف المجتمعية	4.02	0.67	6	متوسطة
36	تحرص المؤسسة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين	4.21	0.65	5	متوسطة
37	تكفي الموارد المالية المتاحة سنويا للمؤسسة لتغطية نفقاتها	3.37	1.05	13	متوسطة
38	يوجد لدى المؤسسة نظام لإدارة المباني والأصول المختلفة	3.77	1.17	8	متوسطة
39	تمتلك المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة (الايمل، الشبكة الداخلية) بين كافة المباني	4.71	0.40	1	مرتفعة
40	تهتم المؤسسة بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلا في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....)	4.50	0.51	2	مرتفعة
41	تسعى المؤسسة للحصول على مصادر معلومات علمية حديثة (مراجع، كتب، اشترك الالكتروني..)	4.35	0.81	3	مرتفعة
42	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات شاملة	3.54	1.01	11	متوسطة
43	يتوفر في المؤسسة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق	3.62	1.02	10	متوسطة
44	يمكن استخدام الصفحة الالكترونية لتقديم خدمات للمستفيدين	3.44	1.13	12	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.96	0.50		متوسطة

أما ترتيب الفقرات ضمن عنصر العلاقات والموارد فبينه الجدول السابق (4-7)، وكانت

نتيجة بعض الفقرات مرتفعة وهي الفقرات المتعلقة بأن المؤسسات لديها اهتمام بالموارد

التكنولوجية مثل وسائل الاتصال الحديثة (الإيميل، الشبكة الداخلية) ودمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، كما تسعى تلك المؤسسات إلى الحصول على مصادر معلومات علمية حديثة، وهذا ينسجم مع التوجهات والجهود والمشاريع التي تمت في الفترات الأخيرة لمؤسسات التعليم العالي والتي كانت تهدف إلى توفير بنية تحتية تكنولوجية تساعد في العملية الأكاديمية والإدارية وذلك كرد فعل على الثورة العالمية في عالم التكنولوجيا والاتصالات والكمبيوتر والانترنت، ونتائج هذه الفقرات تنسجم مع نتائج دراسة (بليبيسي، 2007) التي أكدت في دراستها على أن استخدام التكنولوجيا الحديثة والكمبيوتر والانترنت كانت كبيرة جدا بنسبة 83% في جامعة القدس المفتوحة.

أما باقي الفقرات ضمن هذا العنصر فقد كانت نتائجها متوسطة وهي حسب الترتيب: تهتم المؤسسات بخلق تواصل دائم مع الطلبة وبناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بتعزيز العلاقات مع الأطراف المجتمعية، كما وتحرص على التواصل الإيجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى، وأظهرت النتائج بنسبة متوسطة أيضا أن المؤسسات تعمل على تحسين دورة حياة الأصول والمباني، كما وتهتم المؤسسات بإقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع الموردين، كذلك يتوفر في المؤسسة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق و يوجد قواعد بيانات شاملة في تلك المؤسسات. أما الفقرة الأخيرة في الترتيب والتي كانت نتائجها متوسطة قريبة من الانخفاض فهي الفقرة رقم (37) المتعلقة بكفاية الموارد المالية للمؤسسة. وتفسر الباحثة هذه النتائج كون مؤسساتنا التعليمية بشكل عام تعاني من عجز مالي وشح في الموارد نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تحيط بها.

4.1.1.6 المحور السادس: التركيز على الطلبة والبحث العلمي

يلاحظ من الجدول (4-8) أن الدرجة الكلية للتركيز على الطلبة والبحث العلمي كانت متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.53)، وانحراف معياري متوسط مقداره (0.66) دلالة على التشتت المتوسط في آراء المبحوثين، مما يدل على أن درجة ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعنصر التركيز على الطلبة والبحث العلمي تقريبا متوسطة، لكن كانت في المركز الأخير من حيث الترتيب بالنسبة للعناصر الأخرى.

جدول (4-8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لعنصر التركيز على الطلبة والبحث العلمي

رقم الفقرة	التركيز على الطلبة والبحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
45	تعتمد سياسة القبول على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد فقط	3.87	0.95	2	متوسطة
46	توفر المؤسسة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافتيريا، ساحات، مكتبة....)	4.31	0.91	1	متوسطة
47	تتيح المؤسسة الفرصة أمام جميع الطلبة للمشاركة الايجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات	3.67	0.72	4	متوسطة
48	تضع المؤسسة برامج خاصة لمتابعة الخريجين	3.06	0.94	5	منخفضة
49	توفر المؤسسة البيئة المشجعة للبحث العلمي مثل (التمويل، المختبرات، التفرغ....)	3.00	1.07	7	منخفضة
50	تعزز المؤسسة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات وورشات العمل.	3.75	0.98	3	متوسطة
51	يتوفر رصيد معرفي للمؤسسة من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة	3.04	1.21	6	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.53	0.66		متوسطة

وترتيب الفقرات الفرعية ضمن هذا العنصر يبينه الجدول (4-8)، حيث كان الترتيب للفقرات التي كانت نتائجها متوسطة على النحو التالي: أن المؤسسة تهتم بتوفير كافة الخدمات المساندة التي يحتاجها الطلبة بالشكل الأفضل، كما أن هذه المؤسسات تعتمد في سياسة القبول على

اختيار النوعية المتميزة من الطلبة وليس فقط استقطاب أعداد كمية لزيادة عدد الطلبة، كما تشجع المؤسسة المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية للموظفين والطلبة، وتتيح المؤسسة الفرصة أمام جميع الطلبة للمشاركة الايجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات.

أما الفقرات (51)،(49)،(48) فقد أظهرت نتائج منخفضة، وقد كانت هذه الفقرات تتعلق بمتابعة الخريجين، ودعم النشر في المجالات العلمية المحكمة لتوفير رصيد معرفي لتلك المؤسسات، كما كان الترتيب الأخير للفقرات ضمن هذا العنصر لدرجة الاهتمام ببيئة البحث العلمي وهي أدنى درجة على مستوى كل الفقرات ضمن جميع عناصر الممكنات.

مما يعني أن هناك انخفاض في مستوى متابعة الخريجين من قبل مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى قلة الدعم لنشر الأبحاث في المجالات العلمية المحكمة مما يؤدي إلى عدم توفر رصيد معرفي لتلك المؤسسات، أما الترتيب الأخير للفقرات ضمن هذا العنصر فقد كان لدرجة الاهتمام ببيئة البحث العلمي وهي أدنى درجة على مستوى كل الفقرات ضمن جميع عناصر الممكنات، مما يدل على افتقار مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لمناخ داعم للبحث العلمي الذي هو أحد الأهداف الرئيسية لتلك المؤسسات.

وتتفق النتيجة المتوسطة للتركيز على الطلبة جزئياً مع دراسة (السويطي، 2007) الذي كانت نتائجه متوسطة فيما يتعلق بالتركيز على الطلبة.

4.1.2 السؤال الثاني:

ما هو مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية من خلال نتائج الأعمال التالية (الأداء المالي، نتائج تعلم الطلبة، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح الجدول (4-9) هذه النتائج:

جدول (4-9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمحاور نتائج الأعمال

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور نتائج الأعمال	الرقم
متوسطة	2	0.61	4.27	الأداء المالي	1
متوسطة	3	0.40	4.19	نتائج تعلم الطلبة	2
متوسطة	6	0.60	3.65	رضا الطلبة	3
متوسطة	4	0.64	3.95	رضا العاملين	4
متوسطة	5	0.69	3.85	التأثير على المجتمع	5
متوسطة	1	0.49	4.44	فاعلية المؤسسة	6
متوسطة		0.44	4.06	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4-9) أن نتائج الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في الضفة من خلال (الأداء المالي، نتائج تعلم الطلبة، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير في المجتمع، فاعلية المؤسسة) كانت متوسطة بوسط حسابي كلي مقداره (4.06) وانحراف معياري منخفض مقداره (0.44) مما يدل أيضا على انخفاض التشتت وزيادة التركيز في الآراء.

وقد كانت ابرز هذه النتائج تلك المتعلقة بفاعلية المؤسسة بمتوسط حسابي مقداره (4.44)، تلاها نتائج الأداء المالي بمتوسط حسابي (4.27)، ثم نتائج تعلم الطلبة بمتوسط حسابي

(4.19)، يليها نتائج رضا العاملين بمتوسط حسابي (3.95) ثم نتائج التأثير على المجتمع

بمتوسط حسابي (3.85)، ثم أخيرا نتائج رضا الطلبة بمتوسط حسابي (3.65).

وإذا ما تم فصل المحاور إلى قسمين أحدها يعبر عن مؤشرات البقاء والاستمرارية والذي تتمثل

في الأداء المالي فقد كان المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.27) وهذه نسبة متوسط يستنتج منها

أن مؤسسات التعليم العالي لديها القدرة المتوسطة على البقاء والاستمرار في أداء أعمالها، أما

الجزء الآخر المتعلق بمؤشرات التميز والتفوق والذي يشمل (نتائج تعلم الطلبة، نتائج رضا

الطلبة، نتائج رضا العاملين، التأثير في المجتمع، فاعلية المؤسسة) فإن المتوسط الحسابي قد بلغ

(4.01) والانحراف المعياري كان (0.45) وتعتبر هذه النتائج متوسطة أيضا.

وتؤكد هذه النتائج على أن مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية تحتاج إلى بذل جهود

إضافية للوصول إلى مرحلة خلق قيمة لعملائها (الطلبة، العاملين، المجتمع) بما يزيد من

قدراتها التنافسية ويؤكد على فعاليتها، وفيما يلي تفصيل لنتائج محاور نتائج الأعمال:

4.1.2.1 المحور الأول: الأداء المالي

يلاحظ من الجدول (4-10) أن الدرجة الكلية متوسطة بوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف

معياري متوسط مقداره (0.61) دلالة على التشتت المتوسط في آراء المبحوثين، مما يدل على

أن مستوى الأداء المالي لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية متوسط، حيث كان ترتيب

الفقرات ضمن هذا المحور على النحو التالي: تحرص المؤسسات على المتابعة المستمرة

لمصادر التمويل المختلفة، تتوفر في مؤسسات التعليم العالي بيانات توضيحية عن التكاليف

ويتم إعداد ميزانية دورية للمؤسسة تعتمد على مؤشرات بيانات حقيقية.

جدول (4-10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الأداء المالي ضمن محاور نتائج الأعمال

رقم الفقرة	الأداء المالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
52	يوجد متابعة مستمرة من قبل المؤسسة لمصادر التمويل المختلفة للتأكد من القدرة المالية لانجاز الأعمال المطلوبة	4.31	0.62	متوسطة
53	تتوفر في المؤسسة بيانات توضيحية عن التكاليف (تكاليف كل عملية، الإنفاق للطالب الواحد....)	4.21	0.68	متوسطة
54	يتم إعداد ميزانية دورية للمؤسسة تعتمد على مؤشرات بيانات حقيقية	4.29	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.27	0.61	متوسطة

4.1.2.2 المحور الثاني: نتائج تعلم الطلبة

يلاحظ من الجدول رقم (4-11) أن الدرجة الكلية متوسطة بوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري منخفض مقداره (0.40) دلالة على التشتت المنخفض في آراء المبحوثين، مما يدل على أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لتحسين نتائج تعلم الطلبة متوسط، أما ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر فقد كان: تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتقييم نتائج تعلم الطلبة، ثم تركز الخطط الدراسية على الجانب العملي أكثر من النظري يليها تقييم نتائج تعلم الطلبة بناء على مدى تلبية احتياجات السوق.

جدول (4-11)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج تعلم الطلبة ضمن محاور نتائج الأعمال

رقم الفقرة	نتائج تعلم الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
55	يتم تقييم نتائج تعلم الطلبة بناء على مدى تلبية احتياجات السوق	3.58	0.64	منخفضة
56	تركز الخطط الدراسية على الجانب العملي أكثر من النظري	4.33	0.51	متوسطة
57	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتقييم نتائج تعلم الطلبة مثل (الامتحانات، الأبحاث، المختبرات العملية....)	4.65	0.44	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.40	متوسطة

4.1.2.3 المحور الثالث: نتائج إرضاء الطلبة

يلاحظ من الجدول (4-12) أن الدرجة الكلية متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.60) دلالة على التشتت المتوسط في آراء المبحوثين، مما يدل على أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لتحسين نتائج إرضاء الطلبة متوسط، حيث كانت النتائج متوسطة لفقرة (60) والتي تتعلق بحرص المؤسسة على اكتساب ولاء الطلبة وتقديم أحسن الخدمات لهم، أما الفقرات (58،59) فقد كانت نتائجها منخفضة وهي تتعلق بمشاركة الطلبة في تقييم أداء المؤسسة وسعى المؤسسة لاستقراء آراء ورغبات الطلبة والعمل على تلبيةها، حيث أشارت دراسة (أبو فارة، 2007) أن إشراك الطلبة في التقييم له انعكاسات ايجابية على تحقيق رضا الطلبة.

جدول (4-12)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج رضا الطلبة ضمن محاور نتائج الأعمال

رقم الفقرة	نتائج إرضاء الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
58	يشارك الطلبة في تقييم أداء المؤسسة	3.58	0.70	منخفضة
59	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقراء آراء ورغبات الطلبة وتعمل على تلبيةها	3.40	0.68	منخفضة
60	تحرص المؤسسة على اكتساب ولاء الطلبة وتقديم أحسن الخدمات لهم	3.96	0.75	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.60	متوسطة

4.1.2.4 المحور الرابع: نتائج إرضاء العاملين

يلاحظ من الجدول (4-13) أن الدرجة الكلية متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.64) دلالة على التشتت المتوسط في آراء المبحوثين، مما يدل على أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لتحسين نتائج إرضاء العاملين متوسط، لأن النتائج على الفقرات ضمن هذا المحور كانت متوسطة وكان ترتيبها على النحو التالي: أن المؤسسات توفر بيئة إيجابية للتعلم والاحتفاظ بالهيئة التدريسية والعاملين وأيضا من أولويات المؤسسة رصد احتياجات وتوقعات الموظفين والحرص على تلبيةها كما يوجد تناقص في مؤشرات الدوران والغياب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وضمن هذا المضمار كانت هناك دراسة (غنيم، 2007) التي توصلت أن الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.58) .

جدول (4-13)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج إرضاء العاملين ضمن محاور نتائج الأعمال

م	نتائج رضا العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
61	توفر المؤسسة بيئة ايجابية للتعلم والاحتفاظ بالهيئة التدريسية والعاملين	4.15	0.67	متوسطة
62	من أولويات المؤسسة رصد احتياجات وتوقعات الموظفين والحرص على تلبيتها	3.83	0.66	متوسطة
63	يوجد تناقص في مؤشرات الدوران والغياب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين	3.86	0.94	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.95	0.64	متوسطة

4.1.2.5 المحور الخامس: نتائج التأثير على المجتمع

يلاحظ من الجدول السابق أن الدرجة الكلية متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري متوسط مقداره (0.69) دلالة على التشتت المتوسط في آراء المبحوثين، مما يدل على أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لتحسين نتائج التأثير على المجتمع متوسط، فقد أظهر ترتيب نتائج الفقرات المتوسطة : أن المؤسسات تتفاعل مع المجتمع بشكل إيجابي من خلال الأنشطة التي تقوم بها مثل الأنشطة (البحثية، البرامج، اللامنهجية.....) كما تتقبل المؤسسة المسائلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بشكل إيجابي، لكن الفقرة (65) كانت نتيجتها منخفضة وهي تتعلق بحرص المؤسسة على وجود اعتماد لكل برامجها الحالية مع العمل على البحث عن برامج جديدة.

وترى الباحثة أن انخفاض هذه النتيجة قد يرجع إلى الإمكانيات لتلك المؤسسات مقابل الشروط التي تفرضها وزارة التربية والتعليم للاعتماد.

وتتفق نتيجة هذا المحور مع نتائج دراسة (علاونة، 2007) التي بينت ان علاقة جامعة القدس

المفتوحة بالمجتمع المحلي متوسطة بمتوسط حسابي (3.23)

جدول (4-14)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر نتائج التأثير على المجتمع ضمن محاور نتائج الأعمال

م	نتائج التأثير على المجتمع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
64	تفاعل المؤسسة مع المجتمع بشكل ايجابي من خلال الأنشطة التي تقوم بها مثل الأنشطة (البحثية، البرامج، اللامنهجية....)	4.00	0.87	متوسطة
65	تحرص المؤسسة على وجود اعتماد لكل برامجها الحالية مع العمل على البحث عن برامج جديدة	3.48	1.00	منخفضة
66	تتقبل المؤسسة المسائلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بشكل ايجابي	4.08	0.61	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.85	0.69	متوسطة

4.1.2.6 المحور السادس: نتائج فاعلية المؤسسة

يلاحظ من الجدول (4-15) أن الدرجة الكلية متوسطة أيضا بوسط حسابي مقداره (4.44) وانحراف معياري منخفض مقداره (0.49) دلالة على ارتفاع تركيز المبحوثين في إجاباتهم و آرائهم، مما يدل على أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لتحسين نتائج فاعلية المؤسسة متوسط لكن قريب من العالي، فكانت النتيجة مرتفعة للفقرة (69) والتي تتعلق بـ : تعمل المؤسسة على توفير أحدث التكنولوجيا في تقديمها لخدماتها، أما الفقرات (67،68) فقد كانت متوسطة وكانت تتعلق بـ: اهتمام المؤسسات بتقديم واجهة إعلامية تتسم بالشفافية والمصادقية والالتزام، يوجد تزايد ايجابي من حيث النوعية في الإقبال على الالتحاق بالمؤسسة.

وترى الباحثة أن ارتفاع نتيجة استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات يرجع إلى التطورات الهائلة التي حدثت في هذا المجال والتي أصبحت لغة العصر ومحور للتنافس.

جدول (4-15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر فاعلية المؤسسة ضمن محاور نتائج الأعمال

م	نتائج فاعلية المؤسسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
67	تهتم المؤسسة بتقديم واجهة إعلامية تتسم بالشفافية والمصداقية والالتزام	4.33	0.73	متوسطة
68	يوجد تزايد ايجابي من حيث النوعية في الإقبال على الالتحاق بالمؤسسة	4.44	0.54	متوسطة
69	تعمل المؤسسة على توفير احدث التكنولوجيا في تقديمها لخدماتها	4.54	0.58	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.44	0.49	متوسطة

4.1.3 السؤال الثالث:

ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل وهو عناصر الممكنات لإدارة التميز السابقة و المتغير التابع وهو الأداء في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية المتمثل بنتائج الأعمال بجميع جوانبها (الأداء المالي، نتائج تعلم الطلبة، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة) ؟

ومن أجل فحص مستوى هذه العلاقة، فقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بعناصر الممكنات لإدارة التميز وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد ، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، وبين المتغير التابع وهو الأداء لمؤسسات التعليم العالي في الضفة

الغربية المتمثل بنتائج الأعمال بجميع جوانبه (الأداء المالي، نتائج تعلم الطلبة، رضا الطلبة، رضا العاملين، التأثير على المجتمع، فاعلية المؤسسة) ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (4-16)

مستوى العلاقة الارتباطية بين عناصر الممكنات لإدارة التميز ونتائج الأعمال

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عناصر الممكنات لإدارة التميز	
0.00	0.69	القيادة بالإبداع	1
0.00	0.50	السياسات / الاستراتيجيات	2
0.00	0.78	إدارة الموارد البشرية	3
0.00	0.70	إدارة العمليات	4
0.00	0.85	العلاقات والموارد	5
0.00	0.64	التركيز على الطلبة والبحث العلمي	6
0.005	0.82	الدرجة الكلية	

المتغير التابع : نتائج الأعمال

يلاحظ من الجدول السابق أن درجات معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع جميعها عالية وذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة ارتباطية قوية، وبالتالي فإن معامل الارتباط بين عناصر الممكنات مجتمعة مع عناصر نتائج الأعمال مجتمعة هو (0.82)، ويعبر ذلك عن وجود علاقة ارتباطية عالية جداً، بحيث كلما زادت درجة عناصر الممكنات يؤدي ذلك إلى تحقيق نتائج أكثر إيجابية على مستوى نتائج الأعمال.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة إذ توصلت دراسة (Santos-Vijande & Others,2007) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين معايير الممكنات في النموذج الأوروبي (EFQM) ونتائج الأعمال، وأكدت هذه العلاقة الإيجابية أيضاً دراسة (Dubas,Nijhawan,2005).

أما جميع الأسئلة التي تفرعت عن هذا السؤال فقد كانت نتائجها تشير إلى وجود مستوى من العلاقة الارتباطية الايجابية بين كل عنصر منها وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، إدارة العمليات، والتركيز على الطلبة والبحث العلمي) مع نتائج الأعمال بحيث أنه كلما زادت درجة تحقق كل عنصر من الممكنات أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء المتمثل بنتائج الأعمال بجوانبه المختلفة. كما أن أقوى عناصر الممكنات تأثيراً مع نتائج الأعمال حسب ما أظهرته النتائج في الجدول (4-16) هو عنصر العلاقات والموارد يليها إدارة الموارد البشرية ثم إدارة العمليات يليها القيادة بالإبداع ثم التركيز على الطلبة والبحث العلمي وأخيراً السياسات/الاستراتيجيات.

4.1.4 السؤال الرابع:

ما مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس الأداء المؤسسي؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الأعداد والنسب المئوية أولاً لمعرفة نسبة المؤسسات التي تقوم بعمليات تتعلق بالتقييم الذاتي، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (4-17)

عدد المؤسسات التي تقوم بعمليات التقييم الذاتي والنسب المئوية

النسبة المئوية	العدد	تقوم المؤسسة بعمليات تتعلق بالتقييم الذاتي
85	22	نعم
15	4	لا
100	26	المجموع

يلاحظ من الجدول (4-17) أن عدد مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية التي تقوم بعمليات تتعلق بالتقييم الذاتي هي 22 مؤسسة أي ما نسبته 85% من مجموع تلك المؤسسات، بينما كان عدد المؤسسات التي لا تقوم بعمليات تتعلق بالتقييم الذاتي هو 4 مؤسسات فقط أي أن النسبة هي 15% من إجمالي مجتمع الدراسة، وتعزى الباحثة ارتفاع عدد المؤسسات التي تقوم بعمليات التقييم الذاتي إلى التزام معظم مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بمشروع التخطيط الاستراتيجي والتقييم الذاتي تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي بالاشتراك مع البنك الدولي في الآونة الأخيرة ، وقد بينت دراسة (جريس، 2007) أن جامعة بيرزيت تعتمد على التقييم الذاتي أكثر من اعتمادها على الرقابة الخارجية.

أما بالنسبة لمدى ممارسة هذه المؤسسات لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس الأداء المؤسسي، فقد تم استخدام أسلوب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآلية تطبيق ممارسة التقييم الذاتي، والجدول (4-18) التالي يوضح ذلك،

كما يتضح من الجدول (4-18) أيضا أن الدرجة الكلية متوسطة بوسط حسابي مقداره (3.74)، وانحراف معياري منخفض نسبيا مقداره (0.54) دلالة على ارتفاع تركيز المبحوثين في إجاباتهم وآرائهم، مما يدل على أن الآلية التي يتم من خلالها ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس الأداء المؤسسي ايجابية نوعا ما.

ويبين العمود الرابع في الجدول (4-18) ترتيب الفقرات ضمن هذا العنصر، فقد كانت النتائج متوسطة لجميع الفقرات ما عدا الفقرة رقم (78) فقد كانت درجتها منخفضة وهي (يتم مراجعة نتائج التقييم من قبل لجنة تقييم خارجية) بوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري مقداره (0.92).

جدول (4-18)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآلية تطبيق التقييم الذاتي في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	آلية تطبيق التقييم الذاتي	
متوسطة	7	0.61	3.65	يوجد تحديد مدروس ومنظم للنتائج المتوقعة من عملية التقييم	70
متوسطة	8	0.67	3.63	تحديد مستوى النتائج الايجابية يعتمد على إجراء مقارنات مع نتائج متميزة ومتعارف عليها بشكل جيد	71
متوسطة	5	0.64	3.80	تتبع المؤسسة منهجية واضحة في تطبيق عملية التقييم الذاتي	72
متوسطة	4	0.74	3.90	يتم تطبيق المنهجية بشكل شمولي على كافة أقسام المؤسسة	73
متوسطة	6	0.84	3.75	يتولى فريق عمل مؤهل تنفيذ عملية التقييم	74
متوسطة	2	0.79	3.95	يوجد تجهيز مسبق لأدوات تطبيق التقييم (من نماذج وآليات وبرامج....)	75
متوسطة	1	0.92	4.13	يتم تحليل البيانات التي تم جمعها بطرق علمية	76
متوسطة	9	0.90	3.53	يتم مقارنة نتائج التقييم الذاتي للمؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة	77
منخفضة	10	0.92	3.18	يتم مراجعة نتائج التقييم من قبل لجنة تقييم خارجية	78
متوسطة	3	0.73	3.92	تهتم المؤسسة بدراسة أسباب الفجوات ومتابعتها لمعالجتها	79
متوسطة		0.54	3.74	الدرجة الكلية	

ويستنتج من ذلك أن الممارسات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعملية التقييم الذاتي كأحد أساليب قياس الأداء المؤسسي تتمثل بأنه يتم تحليل البيانات التي تم جمعها بطرق علمية، كما أنه يوجد تجهيز مسبق لأدوات تطبيق التقييم (من نماذج وآليات وبرامج....) كما تهتم المؤسسة بدراسة أسباب الفجوات ومتابعتها لمعالجتها، ويتم تطبيق المنهجية بشكل شمولي على كافة أقسام المؤسسة، كما تتبع المؤسسة منهجية واضحة في تطبيق عملية التقييم الذاتي ويتولى فريق عمل مؤهل تنفيذ عملية التقييم بالإضافة أنه يوجد

تحديد مدروس ومنظم للنتائج المتوقعة من عملية التقييم ويوجد تحديد لمستوى النتائج الايجابية يعتمد على إجراء مقارنات مع نتائج متميزة ومتعارف عليها بشكل جيد، كما أن المؤسسات تقوم بعمل مقارنة لنتائج التقييم الذاتي للمؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة، إلا أنها أحيانا وليس دائما يتم مراجعة نتائج التقييم من قبل لجنة تقييم خارجية.

4.1.5 السؤال الخامس:

هل توجد علاقة بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء من جهة وتحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) من جهة أخرى؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء وتحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، والجدول التالي (19-4) يوضح ذلك، حيث يلاحظ أن مستوى العلاقة الارتباطية بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء وبين درجة تحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز كانت عالية بمعامل ارتباط مقداره (0.47)، حيث كان مستوى الدلالة (0.02) مما يدل على قبول وجود علاقة ارتباطية قوية، أي انه كلما كانت النتائج ايجابية باتجاه آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء أدى

ذلك إلى زيادة درجة تحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات،إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي).

جدول (19-4)

معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية لدرجة آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي مع درجة تحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز

آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء		المجال
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.02	0.47	درجة تحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات،إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)

كما أن بعض الدراسات السابقة (Natalya & others,2008) ربطت ما بين التطبيق الناجح للتقييم الذاتي والمبني على أساس دعم الإدارة العليا كضرورة لتحقيق التميز في قطاع التعليم العالي، كما أشارت دراسة (Ahmad & others ,2003) إلى أن المؤسسات الحريصة على التميز تحتاج إلى تطبيق التقييم الذاتي بشكل منظم ومنهجي وليس فقط بهدف إرضاء أصحاب القرار والإدارة العليا في تلك المؤسسات لأن ذلك سيكون هدفا قصير الأمد لا يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. أما دراسة (Hides & others,2004) فقد أظهرت نتائجها أن استخدام أسلوب التقييم الذاتي المعتمد على النموذج الأوروبي للتميز يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية باتجاه التركيز على الزبائن وتحقيق رضاهم في قطاع التعليم العالي في الجامعات الأوروبية.

4.1.6 السؤال السادس:

هل توجد علاقة بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم

الأداء من جهة وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال من جهة أخرى؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون بين آلية تطبيق مؤسسات

التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال،

والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (4-20)

معامل الارتباط ومستوى الدلالة الإحصائية لدرجة آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي مع درجة تحقيق تطوير في نتائج الأعمال

آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء		المجال
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	
0.005	0.53	درجة تحقيق تطوير في نتائج الأعمال

حيث يلاحظ أن مستوى العلاقة الارتباطية بين آلية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتقييم

الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء وبين درجة تحقيق تطوير في نتائج الأعمال كانت عالية

بمعامل ارتباط مقداره (0.53)، حيث كان مستوى الدلالة (0.005) مما يدل على قبول وجود

علاقة ارتباطية قوية، أي أنه كلما كانت النتائج ايجابية باتجاه آلية تطبيق مؤسسات التعليم

العالي للتقييم الذاتي كأحد أساليب تقييم الأداء أدى ذلك إلى زيادة درجة تحقيق تطوير في

نتائج الأعمال.

4.1.7 السؤال السابع:

ما الفرق بين ترتيب نتائج قياس مدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي لعناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وكذلك نتائج الأعمال و ترتيب أهمية تلك العناصر من وجهة نظر المبحوثين؟

من خلال النتائج التي بينها الجدول (4-2) و الجدول رقم (4-9) السابقين، تم التوصل إلى ترتيب لمدى ممارسة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال، كما في الجدول رقم (4-21).

جدول (4-21)

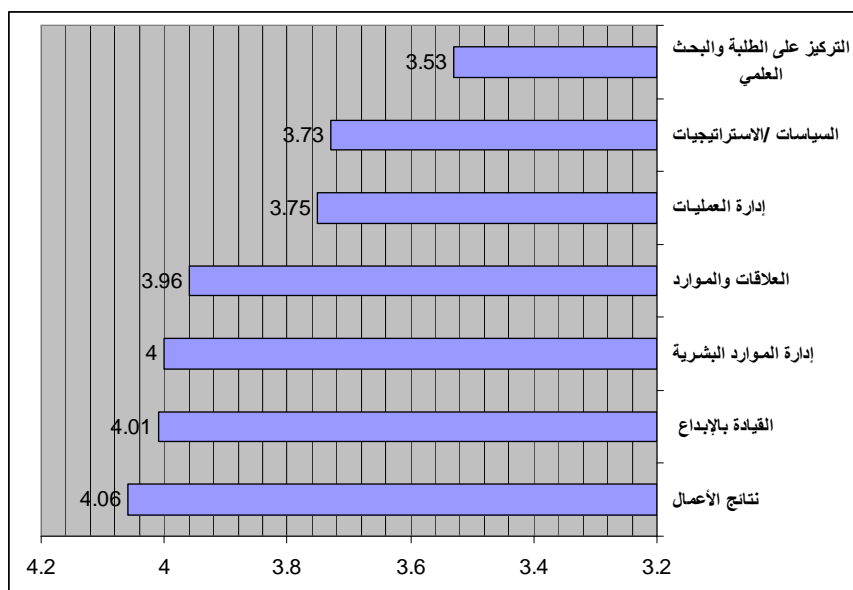
الدرجة الكلية والترتيب لعناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على قيم الدرجات الكلية

الترتيب	عناصر إدارة التميز	الدرجة الكلية
1	نتائج الأعمال	4.06
2	القيادة بالإبداع	4.01
3	إدارة الموارد البشرية	4.00
4	العلاقات والموارد	3.96
5	إدارة العمليات	3.75
6	السياسات /الاستراتيجيات	3.73
7	التركيز على الطلبة والبحث العلمي	3.53

والرسم البياني التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل (4-1)

ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على قيم الدرجات الكلية



أما ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب وجهة نظر الأفراد معبئي الاستبانة فيبينها الجدول رقم (4-22)، حيث كان المطلوب في القسم الرابع من الاستبانة وضع قيمة من 1 إلى 7 (تصاعدياً) مقابل كل عنصر تدل على ترتيبه من حيث الأهمية نسبة إلى العناصر الأخرى، وقد تم جمع درجات الأهمية لكل عنصر، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (4-22)

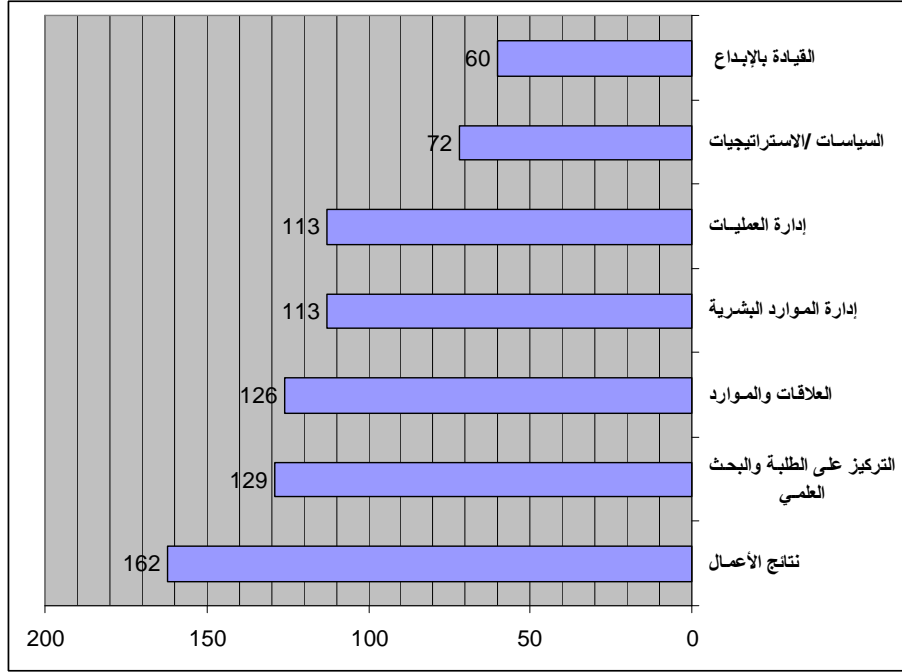
الدرجة الكلية والترتيب لعناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على رأي المبحوثين

الترتيب	الدرجة الكلية	عناصر الممكنات لإدارة التميز	الترقيم
1	60	القيادة بالإبداع	1
2	72	السياسات /الاستراتيجيات	2
4	126	العلاقات والموارد	3
3	113	إدارة الموارد البشرية	4
3	113	إدارة العمليات	5
6	162	نتائج الأعمال	6
5	129	التركيز على الطلبة والبحث العلمي	7

والرسم البياني التالي رقم (4-2) يوضح هذه النتائج.

الشكل (4-2)

ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال بناء على ترتيب أفراد المجتمع



يستنتج من ذلك أن هناك اختلافاً في ترتيب معظم العناصر ما بين الممارسة الفعلية للعنصر وبين أهميته من وجهة نظر المبحوثين، ولكن هناك تشابه ما بين النتائج في العناصر الأخرى، فقد كانت النتائج متساوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية التي جاءت في المرتبة الثالثة في الحالتين وكذلك تشابهت النتائج في الحالتين لعنصر العلاقات والموارد الذي كان في المركز الرابع، بينما كان هناك اختلاف في ترتيب باقي العناصر، وبدا هذا الاختلاف جلياً بالنسبة لنتائج الأعمال الذي جاء في المركز الأول من حيث مدى الممارسة الفعلية له وفي المركز الأخير من وجهة نظر المبحوثين. وكان التركيز على عنصر القيادة بالإبداع والسياسات/الاستراتيجيات الذين كانا في المراتب الأولى وبفارق كبير بالدرجات الكلية لهما عن باقي العناصر.

وترى الباحثة أن هذا الاختلاف قد يكون سببه وجود مجموعة من المبحوثين الذين لم يجيبوا على القسم الرابع المتعلق برأيهم لصعوبة تحديد الأهمية النسبية بين العناصر، كما أن الترتيب حسب مدى الممارسة الفعلية مبنى على الرأي الحقيقي للمبحوثين من خلال الفقرات الداخلية للاستبانة بينما الترتيب حسب وجهة نظرهم مجرد ترتيب تخميني من وجهة نظر المبحوثين. أما لمقارنة هذه النتائج مع ترتيب العناصر في النماذج العالمية الأخرى فقد جاءت هذه النتائج مغايرة تماما لترتيب العناصر ضمن النموذج الأوروبي وتتفق مع النموذج الأمريكي في ترتيب أول عنصرين من ناحية الممارسة الفعلية وهما (نتائج الأعمال والقيادة) ، وان دل ذلك على شيء فإنما يدل على اختلاف وجهات النظر والتطبيق بحسب الخصوصية البيئية والثقافية، وهذا ادعى لابتعاد مؤسساتنا التعليمية عن تبني نماذج مستوردة لا تصلح للتطبيق ضمن معطيات الخصوصية للظروف والإمكانات في فلسطين.

4.1.8 السؤال الثامن:

هل يوجد فروق في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) مرتبطة بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) حسب تصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ويبين الجدول (23-4) هذه النتائج.

جدول (4-23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في مجالات الدراسة تعزى إلى متغير تصنيف المؤسسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة بالإبداع	بين المجموعات	2.68	3	0.89	3.50	0.03
	داخل المجموعات	5.63	22	0.26		
	المجموع	8.31	25			
السياسات/الاستراتيجيات	بين المجموعات	3.50	3	1.17	2.15	0.12
	داخل المجموعات	11.93	22	0.54		
	المجموع	15.42	25			
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.76	3	0.25	1.09	0.37
	داخل المجموعات	5.10	22	0.23		
	المجموع	5.86	25			
إدارة العمليات	بين المجموعات	0.80	3	0.27	0.77	0.52
	داخل المجموعات	7.63	22	0.35		
	المجموع	8.43	25			
العلاقات والموارد	بين المجموعات	0.34	3	0.11	0.42	0.74
	داخل المجموعات	5.85	22	0.27		
	المجموع	6.18	25			
التركيز على الطلبة والبحث العلمي	بين المجموعات	2.88	3	0.96	2.60	0.08
	داخل المجموعات	8.10	22	0.37		
	المجموع	10.98	25			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.02	3	0.34	1.48	0.25
	داخل المجموعات	5.04	22	0.23		
	المجموع	6.06	25			

وكما يتضح من الجدول السابق فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ تعزى إلى متغير تصنيف المؤسسة بالنسبة لكل مجال أو عنصر من عناصر

ممكنات إدارة التميز (ما عدا عنصر القيادة بالإبداع)، وبالتالي يمكن الحكم بأنه لا يوجد فروق

في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (السياسات/الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة

الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) مرتبطة بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية .

لكن بالنسبة لعنصر القيادة بالإبداع فإنه يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى متغير تصنيف المؤسسة حيث كان مستوى الدلالة المقابل لهذا العنصر هو (0.03)، وبالتالي فإنه يوجد فروق في نتائج تطبيق عنصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع) مرتبط بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

أما بالنسبة للأوساط الحسابية لكل تصنيف عند عنصر القيادة بالإبداع فالجدول (4-24) يبين ذلك:

جدول(4-24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر القيادة بالإبداع لكل تصنيف من تصنيفات مؤسسات التعليم العالي

العنصر	جامعة تقليدية		جامعة مفتوحة		كلية جامعية		كلية متوسطة	
	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط	انحراف
القيادة بالإبداع	4.22	0.34	4.21	-	3.48	0.61	4.19	0.53

يتضح من الجدول بأن المتوسط الحسابي للكليات الجامعية أقل بنسبة واضحة عن باقي التصنيفات (الجامعات التقليدية، الجامعة المفتوحة، الكليات المتوسطة) فيما يتعلق بعنصر القيادة بالإبداع، وبالتالي فإن هذا العنصر يتم تطبيقه بدرجة أقل في هذه الكليات مقابل بقية التصنيفات.

4.1.9 السؤال التاسع:

هل يوجد فروق في نتائج الأعمال مرتبطة بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة

الغربية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تطبيق نتائج الأعمال بحسب تصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وبيين الجدول (4-25) هذه النتائج.

جدول (4-25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تطبيق نتائج الأعمال تعزى لمتغير تصنيف المؤسسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
نتائج الأعمال	بين المجموعات	0.40	3	0.13	0.68	0.57
	داخل المجموعات	4.34	22	0.20		
	المجموع	4.75	25			

وكما يتضح من الجدول السابق فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ تعزى إلى متغير تصنيف المؤسسة بالنسبة لنتائج الأعمال، وبالتالي يمكن الحكم بأنه لا يوجد فروق في نتائج الأعمال مرتبط بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية .

4.1.10 السؤال العاشر:

ما هو ترتيب مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي) وكذلك ترتيبها بناء على نتائج الأعمال و آلية تطبيق التقييم الذاتي فيها ؟

4.1.10.1 ترتيب مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب نتائج تطبيق عناصر

إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات /الاستراتيجيات، إدارة العمليات، إدارة الموارد

البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي):

الجدول التالي (26-4) يوضح ترتيب المؤسسات بناء على مدى تحقق عناصر الممكنات لإدارة التميز بالنسبة لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بناء على قيم الدرجات الكلية لكل عنصر في كل مؤسسة، حيث يوضح الجدول الترتيب التنازلي لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، فقد كانت الدرجات الكلية لبعض المؤسسات مرتفعة مثل (جامعة بيرزيت، كلية الروضة للعلوم المهنية، كلية دار الكلمة، جامعة النجاح، القدس المفتوحة، الكلية الإبراهيمية)، وتظهر بعض النتائج في الجدول (26-4) أن هناك درجات كلية متوسطة مثل (كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية، جمعية إنعاش الأسرة، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، جامعة بيت لحم، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، جامعة الخليل، كلية التمريض مستشفى المقاصد، كلية فلسطين التقنية العروب، جامعة بولتكناك فلسطين، كلية صحة المجتمع، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، فلسطين التقنية- رام الله للبنات، كلية الأمة، جامعة القدس ابو ديس)

وأظهرت النتائج بعض الدرجات التي كانت منخفضة مثل (كلية التمريض مستشفى الكاريتاس،

كلية الخليل للتمريض، كلية الكتاب المقدس، كلية ابن سينا)

جدول (4-26)

الدرجة الكلية لعناصر الممكنات لإدارة التميز في كل مؤسسة

الرقم	اسم المؤسسة	عناصر إدارة التميز
1	جامعة بيرزيت	4.64
2	كلية الروضة للعلوم المهنية	4.58
3	كلية دار الكلمة	4.48
4	جامعة النجاح	4.41
5	جامعة القدس المفتوحة	4.33
6	الكلية الإبراهيمية	4.31
7	كلية الدعوة الإسلامية قفيلية	4.25
8	الجامعة العربية الأميركية	4.08
9	جمعية إنعاش الأسرة	4.07
10	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية	4.01
11	جامعة بيت لحم	3.95
12	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	3.85
13	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	3.84
14	جامعة الخليل	3.80
15	كلية التمريض مستشفى المقاصد	3.73
16	كلية فلسطين التقنية العروب	3.66
17	جامعة بوليتكنك فلسطين	3.64
18	كلية صحة المجتمع	3.63
19	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	3.63
20	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	3.57
21	كلية الامة	3.57
22	جامعة القدس أبو ديس	3.44
23	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	3.23
24	كلية الخليل للتمريض	3.19
25	كلية الكتاب المقدس	2.90
26	كلية ابن سينا	2.75

4.1.10.1.1 القيادة بالإبداع:

ويتضح من الجدول (4-27) الترتيب التنازلي لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب

عناصر القيادة بالإبداع، حيث كانت الدرجات الكلية لبعض المؤسسات مرتفعة مثل (كلية

الروضة للعلوم المهنية، كلية دار الكلمة، جامعة بيرزيت، جمعية إنعاش الأسرة، الدعوة

الإسلامية- قفيلية، الكلية الإبراهيمية، جامعة النجاح، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض،

جامعة بيت لحم).

وتظهر بعض النتائج في الجدول (27-4) أن هناك درجات كلية متوسطة مثل (جامعة القدس أبو ديس، جامعة القدس المفتوحة الجامعة العربية الأميركية، كلية التمريض مستشفى المقاصد، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، جامعة الخليل، كلية التمريض مستشفى الكاريتاس، كلية صحة المجتمع، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية الأمة، كلية فلسطين التقنية العروب، فلسطين التقنية- رام الله للبنات، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية)

وأظهرت النتائج بعض الدرجات التي كانت منخفضة مثل (كلية الخليل للتمريض، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، كلية ابن سينا، كلية الكتاب المقدس)

جدول (27-4)

الدرجة الكلية لعنصر القيادة بالإبداع في كل مؤسسة

القيادة بالإبداع	اسم المؤسسة	
4.86	كلية الروضة للعلوم المهنية	1
4.86	كلية دار الكلمة	2
4.79	جامعة بيرزيت	3
4.57	جمعية إنعاش الأسرة	4
4.57	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	5
4.50	الكلية الإبراهيمية	6
4.50	جامعة النجاح	7
4.43	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	8
4.43	جامعة بيت لحم	9
4.29	جامعة القدس أبو ديس	10
4.21	جامعة القدس المفتوحة	11
4.14	الجامعة العربية الأميركية	12
4.00	كلية التمريض مستشفى المقاصد	13
4.00	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	14
3.86	جامعة الخليل	15
3.86	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	16
3.84	كلية صحة المجتمع	17
3.79	جامعة بوليتكنك فلسطين	18
3.79	كلية الأمة	19
3.79	كلية فلسطين التقنية العروب	20
3.59	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	21
3.57	الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية	22
3.21	كلية الخليل للتمريض	23
3.14	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	24
3.00	كلية ابن سينا	25
2.71	كلية الكتاب المقدس	26

4.1.10.1.2 السياسات / الاستراتيجيات:

بالإشارة إلى النتائج للدرجات الكلية لعنصر السياسات / الاستراتيجيات في الجدول (28-4) يتضح أن هناك مجموعة من المؤسسات كانت نتائجها مرتفعة مثل (كلية دار الكلمة، كلية الروضة للعلوم المهنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس المفتوحة، جامعة النجاح) وأظهرت النتائج كذلك أن هناك مجموعة من المؤسسات التركيز على عنصر السياسات/الاستراتيجيات لديها متوسط مثل(، الجامعة العربية الأمريكية، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، جامعة القدس أبو ديس، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، كلية الدعوة الإسلامية قفيلية، الكلية الإبراهيمية، جامعة بيت لحم، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية صحة المجتمع، كلية فلسطين التقنية العروب، جامعة الخليل، كلية التمريض مستشفى المقاصد، جمعية إنعاش الأسرة، فلسطين التقنية- رام الله للبنات)، كما ان هناك مجموعة من المؤسسات التي كانت نتائجها منخفضة مثل (كلية الحاجة عندليب العمد للتمريض، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية، كلية الخليل للتمريض، كلية الكتاب المقدس)، ولكن ضمن هذا العنصر تبين من النتائج ان هناك بعض المؤسسات لديها الدرجة الكلية ضعيفة مثل (كلية ابن سينا، كلية الامة، كلية التمريض مستشفى الكاريتاس)

جدول (4-28)

الدرجة الكلية لعنصر السياسات/الاستراتيجيات في كل مؤسسة

السياسات/الاستراتيجيات	اسم المؤسسة	
5.00	كلية دار الكلمة	1
4.75	كلية الروضة للعلوم المهنية	2
4.75	جامعة بيرزيت	3
4.50	جامعة القدس المفتوحة	4
4.42	جامعة النجاح	5
4.33	الجامعة العربية الأميركية	6
4.17	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	7
4.17	جامعة القدس أبو ديس	8
4.08	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	9
4.00	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	10
4.00	الكلية الإبراهيمية	11
4.00	جامعة بيت لحم	12
3.92	جامعة بوليتكنك فلسطين	13
3.83	كلية صحة المجتمع	14
3.83	كلية فلسطين التقنية العروب	15
3.83	جامعة الخليل	16
3.67	كلية التمريض مستشفى المقاصد	17
3.50	جمعية إنعاش الأسرة	18
3.50	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	19
3.25	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	20
3.17	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية	21
2.92	كلية الخليل للتمريض	22
2.67	كلية الكتاب المقدس	23
2.50	كلية ابن سينا	24
2.33	كلية الأمة	25
1.83	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	26

4.1.10.1.3 إدارة الموارد البشرية

بالنسبة لعنصر إدارة الموارد البشرية كما يبين الجدول (4-29) فقد كانت النتائج مرتفعة في المؤسسات التالية (جامعة بيرزيت، كلية الروضة للعلوم المهنية، كلية دار الكلمة، جامعة النجاح، الكلية الإبراهيمية)، أما النتائج العالية فقد كانت في المؤسسات (جامعة القدس المفتوحة، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض، جمعية إنعاش الأسرة، كلية الأمة، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الأمنية، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، الجامعة العربية الأميركية، جامعة بيت لحم،

كلية التمريض مستشفى الكاريتاس، كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية، كلية فلسطين التقنية طولكرم
 الخضوري، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية فلسطين التقنية العروب، كلية التمريض مستشفى
 المقاصد، كلية الخليل للتمريض، جامعة الخليل، فلسطين التقنية- رام الله للبنات)، إلا أن هناك
 مجموعة من المؤسسات التي أظهرت نتائجها درجة منخفضة مثل (كلية ابن سينا، كلية الكتاب
 المقدس، جامعة القدس أبو ديس)

جدول (4-29)

الدرجة الكلية لعنصر إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة

إدارة الموارد البشرية	اسم المؤسسة	
4.75	جامعة بيرزيت	1
4.70	كلية الروضة للعلوم المهنية	2
4.70	كلية دار الكلمة	3
4.55	جامعة النجاح	4
4.50	الكلية الإبراهيمية	5
4.25	جامعة القدس المفتوحة	6
4.20	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	7
4.20	جمعية إنعاش الأسرة	8
4.20	كلية الأمة	9
4.20	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية	10
4.10	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	11
4.10	الجامعة العربية الأميركية	12
4.10	جامعة بيت لحم	13
4.10	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	14
4.00	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	15
4.00	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	16
3.85	جامعة بوليتكنك فلسطين	17
3.85	كلية فلسطين التقنية العروب	18
3.80	كلية التمريض مستشفى المقاصد	19
3.80	كلية الخليل للتمريض	20
3.80	جامعة الخليل	21
3.60	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	22
3.40	كلية صحة المجتمع	23
3.30	كلية ابن سينا	24
3.20	كلية الكتاب المقدس	25
2.70	جامعة القدس أبو ديس	26

4.1.10.1.4 إدارة العمليات

النتائج المبينة في الجدول (30-4) تشير إلى أن هناك مجموعة من المؤسسات ذات درجات مرتفعة على مستوى عنصر إدارة العمليات مثل (كلية الروضة للعلوم المهنية، كلية الدعوة الإسلامية قفيلية، الكلية الإبراهيمية، جامعة بيرزيت)، وهناك مؤسسات أخرى ذات نتائج متوسطة مثل (جامعة القدس المفتوحة، كلية دار الكلمة، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية كلية الأمة، كلية التمريض مستشفى المقاصد، كلية الحاجة عندليب للعمد للتمريض، الجامعة العربية الأميركية، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، جمعية إنعاش الأسرة، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، جامعة النجاح، كلية فلسطين التقنية العروب)، وكانت هناك نتائج لمؤسسات بدرجات منخفضة مثل (كلية صحة المجتمع جامعة الخليل جامعة بيت لحم جامعة بوليتكنك فلسطين فلسطين التقنية- رام الله للبنات كلية التمريض مستشفى الكاريتاس جامعة القدس أبو ديس كلية ابن سينا كلية الكتاب المقدس كلية الخليل للتمريض).

جدول (4-30)

الدرجة الكلية لعنصر إدارة العمليات في كل مؤسسة

إدارة العمليات	اسم المؤسسة	
4.63	كلية الروضة للعلوم المهنية	1
4.63	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	2
4.63	الكلية الإبراهيمية	3
4.50	جامعة بيرزيت	4
4.38	جامعة القدس المفتوحة	5
4.38	كلية دار الكلمة	6
4.38	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية	7
4.13	كلية الامة	8
4.00	كلية التمريض مستشفى المقاصد	9
3.94	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	10
3.81	الجامعة العربية الأميركية	11
3.75	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	12
3.75	جمعية إنعاش الأسرة	13
3.75	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	14
3.69	جامعة النجاح	15
3.63	كلية فلسطين التقنية العروب	16
3.38	كلية صحة المجتمع	17
3.38	جامعة الخليل	18
3.38	جامعة بيت لحم	19
3.25	جامعة بوليتكنك فلسطين	20
3.25	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	21
3.25	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	22
3.13	جامعة القدس أبو ديس	23
3.00	كلية ابن سينا	24
2.81	كلية الكتاب المقدس	25
2.69	كلية الخليل للتمريض	26

4.1.10.1.5 العلاقات والموارد

فيما يتعلق بعنصر العلاقات والموارد فقد اشارت النتائج الى درجات مرتفعة في بعض المؤسسات مثل (الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية، الكلية الإبراهيمية، جامعة النجاح، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض، جامعة بيرزيت، كلية الروضة للعلوم المهنية، جامعة القدس المفتوحة)، وكانت هناك نتائج اخرى متوسطة مثل (كلية دار الكلمة، كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية، جمعية إنعاش الأسرة، جامعة الخليل فلسطين التقنية- رام الله للبنات، الجامعة العربية

الأميركية، جامعة بيت لحم، كلية فلسطين التقنية العروب، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة،
كلية التمريض مستشفى المقاصد، كلية الامة، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية صحة المجتمع،
كلية فلسطين التقنية طولكرم (الخضوري)، الا ان هناك درجات منخفضة لتحقيق هذا العنصر
في بعض المؤسسات مثل (كلية الخليل للتمريض، كلية التمريض مستشفى الكاريتاس كلية
الكتاب، المقدس كلية ابن سينا، جامعة القدس أبو ديس)

جدول (4-31)

الدرجة الكلية لعنصر العلاقات والموارد في كل مؤسسة

العلاقات والموارد	اسم المؤسسة	
4.62	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية	1
4.58	الكلية الإبراهيمية	2
4.54	جامعة النجاح	3
4.50	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	4
4.50	جامعة بيرزيت	5
4.42	كلية الروضة للعلوم المهنية	6
4.42	جامعة القدس المفتوحة	7
4.38	كلية دار الكلمة	8
4.31	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	9
4.23	جمعية إنعاش الأسرة	10
4.23	جامعة الخليل	11
4.08	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	12
4.08	الجامعة العربية الأميركية	13
4.08	جامعة بيت لحم	14
3.88	كلية فلسطين التقنية العروب	15
3.77	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	16
3.77	كلية التمريض مستشفى المقاصد	17
3.69	كلية الامة	18
3.62	جامعة بوليتكنك فلسطين	19
3.62	كلية صحة المجتمع	20
3.54	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	21
3.46	كلية الخليل للتمريض	22
3.46	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	23
3.27	كلية الكتاب المقدس	24
3.00	كلية ابن سينا	25
2.92	جامعة القدس أبو ديس	26

4.1.10.1.6 التركيز على الطلبة والبحث العلمي:

فيما يتعلق بنتائج هذا العنصر يبين الجدول التالي (32-4) أن المؤسسات التي كانت نتائجها مرتفعة هي (جامعة النجاح، جامعة بيرزيت) ، والنتائج المتوسطة كانت للمؤسسات التالية (جامعة القدس المفتوحة، كلية الروضة للعلوم المهنية، جمعية إنعاش الأسرة، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية، كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية، الجامعة العربية الأميركية، كلية صحة المجتمع، جامعة الخليل، جامعة بيت لحم، الكلية الإبراهيمية، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، كلية دار الكلمة)، وكان هناك مؤسسات اخرى بنتائج متوسطة مثل(جامعة بوليتكنك فلسطين، فلسطين التقنية- رام الله للبنات، جامعة القدس أبو ديس، كلية الامة، كلية التمريض مستشفى المقاصد، كلية الخليل للتمريض، كلية فلسطين التقنية العروب، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، كلية التمريض مستشفى الكاريتاس، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض، كلية الكتاب المقدس)، إلا أن هناك نتائج ضعيفة في كلية ابن سينا.

جدول (4-32)

الدرجة الكلية لعنصر التركيز على الطلبة والبحث العلمي في كل مؤسسة

التركيز على الطلبة والبحث العلمي	اسم المؤسسة	
4.79	جامعة النجاح	1
4.57	جامعة بيرزيت	2
4.21	جامعة القدس المفتوحة	3
4.14	كلية الروضة للعلوم المهنية	4
4.14	جمعية إنعاش الأسرة	5
4.14	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية	6
4.00	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	7
4.00	الجامعة العربية الأميركية	8
3.71	كلية صحة المجتمع	9
3.71	جامعة الخليل	10
3.71	جامعة بيت لحم	11
3.64	الكلية الإبراهيمية	12
3.64	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	13
3.58	كلية دار الكلمة	14
3.43	جامعة بوليتكنك فلسطين	15
3.43	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	16
3.43	جامعة القدس أبو ديس	17
3.29	كلية الأمة	18
3.14	كلية التمريض مستشفى المقاصد	19
3.07	كلية الخليل للتمريض	20
3.00	كلية فلسطين التقنية العروب	21
2.86	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	22
2.86	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	23
2.79	كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض	24
2.71	كلية الكتاب المقدس	25
1.71	كلية ابن سينا	26

4.1.10.2 ترتيب مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بناء على نتائج الأعمال:

أما بالنسبة لنتائج الأعمال تشير النتائج في الجدول (4-33) ان الدرجات لبعض المؤسسات كانت مرتفعة كما في (جامعة بيرزيت، كلية دار الكلمة، كلية الروضة للعلوم المهنية، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض، الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، جامعة النجاح، كلية التمريض مستشفى المقاصد)، وبعض المؤسسات كانت نتائجها متوسطة مثل (الكلية الإبراهيمية، كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية، جمعية إنعاش الأسرة، جامعة بيت لحم، جامعة

القدس المفتوحة، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية التمريض مستشفى الكاريتاس، جامعة الخليل، فلسطين التقنية- رام الله للبنات، كلية صحة المجتمع، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، كلية فلسطين التقنية العروب، كلية الكتاب المقدس، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، كلية الخليل للتمريض، كلية الأمة)، وأظهرت النتائج درجات منخفضة لباقي المؤسسات وهي (جامعة القدس أبو ديس، كلية ابن سينا)

جدول (4-33)

الدرجة الكلية لعنصر نتائج الأعمال في كل مؤسسة

نتائج الأعمال	اسم المؤسسة	
4.89	جامعة بيرزيت	1
4.61	كلية دار الكلمة	2
4.58	كلية الروضة للعلوم المهنية	3
4.50	كلية الحاجة عندليب العمد للتمريض	4
4.50	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية	5
4.49	جامعة النجاح	6
4.44	كلية التمريض مستشفى المقاصد	7
4.36	الكلية الإبراهيمية	8
4.28	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	9
4.17	جمعية إنعاش الأسرة	10
4.17	جامعة بيت لحم	11
4.14	جامعة القدس المفتوحة	12
4.11	الجامعة العربية الأمريكية	13
4.08	جامعة بوليتكنك فلسطين	14
4.06	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	15
3.97	جامعة الخليل	16
3.89	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	17
3.83	كلية صحة المجتمع	18
3.78	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	19
3.72	كلية فلسطين التقنية العروب	20
3.72	كلية الكتاب المقدس	21
3.72	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	22
3.53	كلية الخليل للتمريض	23
3.53	كلية الأمة	24
3.28	جامعة القدس أبو ديس	25
3.11	كلية ابن سينا	26

4.1.10.3 ترتيب مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بناء على مدى ممارسة آلية

التقييم الذاتي:

الجدول التالي يوضح ترتيب المؤسسات بناء على مدى ممارسة آلية التقييم الذاتي في كل

مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بناء على قيم الدرجات الكلية:

جدول (4-34)

الدرجة الكلية لآلية تطبيق التقييم الذاتي في كل مؤسسة

التقييم الذاتي	اسم المؤسسة	
4.50	جامعة النجاح	1
4.39	جمعية إنعاش الأسرة	2
4.30	جامعة بوليتكنك فلسطين	3
4.25	جامعة القدس المفتوحة	4
4.25	الكلية الإبراهيمية	5
4.10	جامعة بيرزيت	6
4.00	الجامعة العربية الأميركية	7
4.00	كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري	8
3.95	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الامنية	9
3.90	فلسطين التقنية- رام الله للبنات	10
3.80	كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة	11
3.74	كلية الروضة للعلوم المهنية	12
3.74	كلية التمريض مستشفى المقاصد	13
3.74	كلية الخليل للتمريض	14
3.74	كلية فلسطين التقنية العروب	15
3.74	كلية دار الكلمة	16
3.74	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس	17
3.70	كلية الحاجة عندليب العمد للتمريض	18
3.60	كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية	19
3.50	كلية ابن سينا	20
3.40	جامعة بيت لحم	21
3.30	كلية الكتاب المقدس	22
3.29	كلية الامة	23
3.20	كلية صحة المجتمع	24
3.10	جامعة الخليل	25
2.30	جامعة القدس أبو ديس	26

كما تشير النتائج في الجدول (4-34) فقد جاءت النتائج مرتفعة في ممارسة عملية التقييم

الذاتي في بعض المؤسسات مثل (جامعة النجاح، جمعية إنعاش الأسرة، جامعة بوليتكنك

فلسطين)، أما المؤسسات الأخرى فقد كانت النتائج متوسطة مثل (جامعة القدس المفتوحة، الكلية الإبراهيمية جامعة بيرزيت، الجامعة العربية الأميركية، كلية فلسطين التقنية طولكرم الخضوري، الاكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، فلسطين التقنية- رام الله للبنات، كلية العلوم التربوية/مجتمع المرأة، كلية الروضة للعلوم المهنية، كلية التمريض مستشفى المقاصد، كلية الخليل للتمريض، كلية فلسطين التقنية العروب، كلية دار الكلمة، كلية التمريض مستشفى الكاريتاس، كلية الحاجة عندليب العمدة للتمريض، كلية الدعوة الإسلامية قلقيلية، كلية ابن سينا، جامعة بيت لحم، كلية الكتاب المقدس، كلية الامة، كلية صحة المجتمع)، كما كان هناك مجموعة من النتائج المنخفضة لبعض تلك المؤسسات مثل (جامعة الخليل، جامعة القدس أبو ديس).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض ملخص نتائج الدراسة، ثم تقديم بعض التوصيات على ضوء ذلك.

5.1 ملخص النتائج:

فيما يلي ملخص لما توصلت لها الدراسة:

1. درجة ممارسة عناصر الممكنات لإدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وهي (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، إدارة العمليات) متوسطة.
2. إن مؤسسات التعليم العالي ذات مستوى أداء متوسط فيما يتعلق بمؤشرات البقاء والاستمرارية (الأداء المالي) إضافة إلى المؤشرات المتعلقة بالتفوق والتميز على مستوى رضا الطلبة والعاملين والتأثير على المجتمع وفاعلية المؤسسة ونتائج تعلم الطلبة.
3. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين نتائج تحقق ممارسة الممكنات لإدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، إدارة العمليات) مع تحقيق تطوير في الأداء لمؤسسات التعليم العالي من خلال نتائج الأعمال.

4. تقوم أغلبية مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية بعمليات التقييم الذاتي، كما أن الآلية التي يتم إتباعها لإجراء هذه العمليات تعتبر متناسبة مع المنهجية العلمية بشكل متوسط ومرتبطة بتحقيق تطوير في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز.

5. يوجد ارتباط ايجابي بين طبيعة ممارسة آلية عمليات التقييم الذاتي ونتائج تطبيق عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، إدارة العمليات).

6. توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين طبيعة ممارسة آلية عمليات التقييم الذاتي وتحقيق تطوير في نتائج الأعمال.

7. يوجد اختلاف في ترتيب أهمية عناصر إدارة التميز ونتائج الأعمال من وجهة نظر المبحوثين كأفراد ومن حيث مدى الممارسة الفعلية لتلك العناصر.

8. توجد فروق في نتائج تطبيق عناصر إدارة التميز مرتبطة بتصنيف المؤسسة فقط فيما يتعلق بالقيادة بالإبداع ولا توجد فروق على مستوى باقي العناصر (السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، حيث أظهرت النتائج مستوى أقل لتطبيق عنصر القيادة بالإبداع في الكليات الجامعية عن باقي التصنيفات (الجامعات التقليدية، الجامعة المفتوحة، الكليات المتوسطة).

9. لا توجد فروق في نتائج الأعمال مرتبطة بتصنيف مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

10. يوجد تفاوت بين مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حسب ممارسة عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي)، كما وتفاوتت هذه المؤسسات على مستوى نتائج الأعمال ونتائج تطبيق التقييم الذاتي فيها.

5.2 التوصيات:

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

5.2.1 توصيات لوزارة التربية والتعليم العالي:

- العمل على تبني إدارة التميز من خلال النموذج المقترح في الدراسة وذلك بالاعتماد على المعايير التالية (القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، نتائج الأعمال) وذلك بالعمل على:

- نشر ثقافة التميز من خلال ورشات العمل والمؤتمرات الدورية.

- وضع أدلة موحدة للتقييم الذاتي لأغراض التميز لإرشاد مؤسسات التعليم العالي

ومساعدتها في القيام بذلك.

- وضع معايير مرجعية لمؤشرات الأداء الجيد يتم من خلالها المقارنة المرجعية وتحديد مستوى كل مؤسسة في رحلتها للتميز.
- تشكيل فرق عمل مؤهلة ومدربة للقيام بمهام المتابعة الخارجية على المؤسسات فيما يتعلق بعمليات التقييم الذاتي لأغراض التميز.
- منح جوائز مادية ومعنوية سنوية ضمن مراسيم علنية للمؤسسات حسب معايير التميز المعتمدة.

5.2.2 توصيات لإدارة مؤسسات التعليم العالي:

- زيادة الاهتمام والالتزام بتطبيق عناصر إدارة التميز من خلال:
 - دعم وتشجيع القيادة العليا للإبداع والتميز.
 - الحرص على تطوير السياسات / الاستراتيجيات الداعمة للتميز
 - بذل جهود أكبر لتطوير العمليات وتحسينها المستمر حسب متطلبات ومعطيات البيئة المحيطة باستمرار.
 - متابعة الخريجين والتواصل معهم من خلال إنشاء مراكز في كل جامعة لهذا الغرض.
 - الحرص على التواصل الدائم مع الطلبة واستقصاء آراءهم باستمرار ومشاركتهم في عمليات التقييم الأكاديمية والإدارية.
 - التركيز على النوعية أكثر من الكمية بالنسبة للطلبة المقبولين.

- المتابعة المالية من خلال العمل على تقييم الاستثمارات وترشيد النفقات
والمراجعة الدائمة والرقابة المستمرة.

- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي من خلال مشاريع التخرج والأبحاث بما يخدم
المجتمع المحلي ويعالج مشكلات حقيقية بشكل تكون فيه هذه الأبحاث قابلة
للتطبيق.

• اعتماد أسلوب التقييم الذاتي الدوري والمستمر لعناصر إدارة التميز للوقوف على مدى
التطورات المتحققة بين فترة وأخرى و استخدام النتائج كتغذية راجعة في عمليات
التخطيط المستقبلية.

5.2.3 توصيات للأبحاث المستقبلية:

• العمل على إجراء دراسات ذات علاقة بالموضوع من خلال محاولة التعمق في
دراسة كل محور من محاور إدارة التميز بالتفصيل، إضافة إلى استقصاء رأي الطلبة
والعاملين و المجتمع في تحديد نتائج الأعمال. و استخدام مناهج وأدوات إدارية أخرى
تساعد على قياس الأداء المؤسسي مثل: نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC) أو
القياس المقارن للأداء (Benchmarking).

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

(1) القرآن الكريم

• الكتب:

- (2) أبو صالح، محمد صبحي، عوض، عدنان محمد، "مقدمة في الإحصاء - مبادئ وتحليل باستخدام spss"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، 2005.
- (3) أبو علام، رجاء محمود، "برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss"، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر، 2003.
- (4) زايد، عادل، "الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز"، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005.
- (5) السلمي، علي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، 2002.

• المقالات والأبحاث العلمية والمؤتمرات:

- (6) أبو فارة، يوسف احمد، "دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس"، ورقة علمية لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله - فلسطين، 3-5/2004/7/.
- (7) أبو فارة، يوسف احمد، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 246-281.
- (8) أبو فارة، يوسف، "تقييم جودة مؤسسات التعليم العالي بمشاركة الطلبة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية "الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007"، جامعة القدس.

- (9) باشيوه، حسن عبد الله، البراوري، نزار، "نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، ورقة بحثية لندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، المنامة/ البحرين في 21-25 أكتوبر 2007.
- (10) باعبد الله، سالم، "التقييم الذاتي"، الملتقى السنوي التاسع لإدارة الجودة الشاملة، أبها/ السعودية، ابريل 2004.
- (11) بلبيسي، منى، "الجودة والتميز في الأداء من منظور الأستاذ الجامعي في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007"، جامعة القدس.
- (12) جريس، إيمان جورج متري، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007"، جامعة القدس.
- (13) حبيب، مجدي عبد الكريم، "رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي (المتطلبات-الأدوار -التحديات-المعايير)"، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، المنامة/ البحرين في 21-25 أكتوبر 2007.
- (14) الحولي، عليان عبد الله، أبو دقة، سناء إبراهيم، "تحو أنموذج عربي لتقييم برنامج أكاديمي"، المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد الشارقة/ الإمارات العربية المتحدة، 23-26 ابريل 2006.
- (15) الخضير، خضير بن سعود، "الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والتحديات للجامعات المحلية في الدول العربية"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم العالي في الدول العربية المنعقد بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، خلال 24-27 / فبراير / 2008.

- (16) الخطيب، احمد، "التعليم الجامعي في الوطن العربي التحديات والبدائل المستقبلية"، مجلة كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة الخامسة عشر العدد 17 2001 صفحة 201.
- (17) درويش، زين العابدين، "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات واليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كترافت، الهرم/ جمهورية مصر العربية، 9-11 ابريل 2008.
- (18) الدورى، حسين، "الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- (19) الديب، عاطف، "إدارة الامتياز"، المؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي ، الجمعية العربية للإدارة خلال 9-10/4/2008.
- (20) الرشيد، صالح بن سليمان، "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ-جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر 2004.
- (21) زايد، محمد عادل، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلي منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- (22) الزيادات، محمد عواد، "التقويم الذاتي احد الأساليب المتبعة في تحقيق جودة التعليم الجامعي نموذج تجربة الجامعات الأردنية(جامعة البلقاء التطبيقية)"، المؤتمر العربي الأول للجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية الرباط- المملكة المغربية 9-13 ديسمبر 2007.
- (23) سعودي، إيهاب، "مقارنة أهم نماذج التميز"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي"، منتج كترافت الهرم جمهورية مصر العربية، 9-11 ابريل 2008.
- (24) سكر، ناجي رجب، "تقويم أداء جامعة الأقصى بغزة كخطوة على طريق تحقيق جودتها الشاملة"،

المؤتمر العربي الأول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد 23-26 ابريل 2006،
الشارقة الإمارات العربية المتحدة.

(25) السلمي، علي، "مفاهيم الإدارة المعاصرة"، ملتقى الإدارة العليا الغرفة التجارية الصناعية
بالرياض، أكتوبر 2003.

(26) السويطي، شبلي، "واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر
الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في
مؤسسات التعليم العالي، 2007"، جامعة القدس.

(27) شاهين، علي محمد، "إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج"، المجلة العلمية
لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد الخامس -العدد الأول -1425 (٢٠٠٤)،
الإحساء، المملكة العربية السعودية.

(28) طایل، مجدي محمد محمود، "توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ورقة
عمل للملتقى الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان: الإدارة
والتغيرات العالمية الجديدة، الرياض / السعودية، من 16 - 17 محرم 1425هـ (7 - 8 مارس
2004م).

(29) الطبطبائي، جلال، "جائزة الخليج العربي للجودة"، الرياض/ السعودية، المؤتمر الوطني الأول
للجودة، ربيع الأول 1425 هجرية.

(30) الطيب، أحمد محمد، البشتي، جمعة، "القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير: الإدارة
الإستراتيجية والتميز الإداري"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد
دور المدير العربي في الإبداع والتميز شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر
2004.

(31) علاونة، معروز جابر جميل، واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007"، جامعة القدس.

(32) غانم، فتح الله أحمد ، "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 - يناير 2008 .

(33) الغنام، غنام عبد العزيز، الطبطبائي، جلال عبد المحسن، المادة العلمية للجودة في التعليم الفعال (المتطلبات-الأنشطة-السمات-المظاهر-التطبيق)، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، 2005.

(34) غنيم، يوسف، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات أساتذة وموظفي الجامعات الفلسطينية " الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007"، جامعة القدس.

(35) القط، غادة عوض، "الإبداع والتجديد والابتكار كمدخل لجودة أداء المنظمات"، ورقة عمل ضمن ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2-6 يناير 2005.

(36) قنديل، نهله احمد، "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع "تحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت الهرم / جمهورية مصر العربية، 9-11 ابريل 2008.

- (37) كمال، سفيان عبد اللطيف، 2004، "إطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني"، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين، خلال الفترة 3-5/7/2004.
- (38) اللطيف، مساعد بن عبد العزيز العبد، "هل تعجز الجامعات الحكومية عن التميز"، جامعة الملك سعود، 2007.
- (39) محجوب، بسمان فيصل، "إعادة اختراع الجامعة -مدخل استشرافي"، ورقة عمل إلى مؤتمر استشراف التعليم العالي، شرم الشيخ، مصر 17-21 نيسان 2005.
- (40) المدهون، محمد إبراهيم، الطلاع، سليمان أحمد، "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الرابع عشر -العدد الثاني، ص 257294، يونيو-2006.
- (41) الميمي، أسامة، مخلوف، شادية، مرة، فريد، "الجودة في الجامعات الفلسطينية: الإجراءات والممارسات"، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/7/2004.
- (42) النعساني، عبد المحسن، "نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، الملتقى العربي لتطوير أداء آليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية حلب - الجمهورية العربية السورية، 11-13 آذار 2003.
- (43) يوسف، بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، جامعة بومرداس، مجلة الباحث، العدد الخامس، صفحة 27، 2007.

• الرسائل والأطروحات العلمية:

(44) بركات، خالد مصطفى، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة العاملة في مجال المواصلات والنقل البري دراسة تطبيقية على الهيئة القومية لسكك حديد مصر"، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2005.

(45) سعيد، سناء عبد الرحيم، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2005.

(46) عبود، علي احمد ثاني، "إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، رسالة دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003.

(47) الملاح، منتهى احمد علي، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2005.

• المنشورات والإصدارات الحكومية:

(48) الخشيبان، علي بن حمد، "ارتقاء التعليم العالي ونضج التوجه الحكومي"، مقال جريدة الرياض اليومية، العدد 14763 الاثنين 2008/10/24.

(49) ليماتر، ماريا خوسيه، لويس، ريتشارد، تورو، خوسيه رافائيل، "مبادئ توجيهية حول التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية، وزارة التربية والتعليم العالي، فلسطين، 2007.

(50) وزارة التربية والتعليم العالي، الدليل الإحصائي السنوي 2007/2008 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.

• القوانين والأنظمة:

(51) قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم 11 لعام 1998.

• مواقع الانترنت:

(52) أبو عقاب، جعفر سعيد إبراهيم، "التعويضات"، جامعة الملك سعود، 2007، متوفر على

الانترنت: <http://faculty.ksu.edu.sa/72075/rcm/2012/Week10.doc>

(53) إصدارات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2008، على الانترنت:

www.moe.gov.ps/downloads/pdf/files/programs2008.pdf

(54) جائزة فلسطين للتميز والإبداع، 2008، على الانترنت: [http://www.pal-](http://www.pal-awards.ps/sites_files/book2008.pdf)

[awards.ps/sites_files/book2008.pdf](http://www.pal-awards.ps/sites_files/book2008.pdf)

(55) جرار، بسام، "برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي"، كلية دبي للإدارة الحكومية، تاريخ الزيارة

على الانترنت 2009/3/25 الموقع: www.mof.gov.ae/arabic/doctlib1.pdf

(56) خضر، محسن، "الجامعات العربية من الأزمة إلى الإصلاح"، مقالة على موقع مجلس الجودة

للتعليم العالي على الانترنت، 2007، <http://www.chaq-edu.org/studies/st19.doc> ،

(57) المجلس السعودي للجودة، موقع انترنت تاريخ الزيارة 2009/2/28:

www.sqc.sa/sqcdocs/high-education.pdf

(58) موقع جائزة الملك عبد الله الثاني على الانترنت، تاريخ الزيارة 2009/3/25 www.kaa.jo

(59) موقع جائزة الملك عبد العزيز للجودة على الانترنت، تاريخ الزيارة 2009/3/25

www.kaqa.org.sa

- 60) Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008.
- 61) Ahmed, A M, Yang, J B, Dale, B G, "Self assessment methodology: the route to Business Excellence", The quality Management Journal, 2003,10,1,pg 43.
- 62) Anninos, Loukas N., "The archetype of excellence in universities and TQM", Journal of management History Vol. 13 No. 4 2007, pp 307:321.
- 63) Badri, Masood Abdulla, Selim, Hassan, Alshare, Khaled, Grandon, Elizabeth E., Younis, Hassan, Abdulla, Mohammed, "The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation", International Journal of Quality and Reliability Management vol. 23 no. 9 2006 pp 1118-1157.
- 64) Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, " TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.
- 65) Dahlgaard, Su Mi, Dahlgaard, Jens J., " In Search of Excellence – past, present, and future", Journal of management history, year 2007, vol.13 issue 4 p 371 – 393.
- 66) Douglas, Thomas J., Judge, Jr, William Q. , "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: the role of structural control; and exploration", academy of management journal , publication date:01-feb-2001.
- 67) Dubas, Khalid M., Nijhawan, Inder P., " A test of the EFQM excellence Model of TQM", Proceedings of the Academy of Marketing Studies, Volume 10, number 2, Las Vegas 2005
- 68) EFQM (1999-2003) brochure at www.efqm.com.
- 69) Efqm, " Applying Self-Assessment against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education ", Sheffield Hallam University, 2003.
- 70) Egan, Steve, "Embracing Excellence in Education", Sheffield Hallam University, 2003.
- 71) Hassanzadeh, Hamid Reza, " Design of Business Excellence Model for Service Enterprises in Iran", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.
- 72) Hendricks, K.B., Singhal, V.R, "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", Journal of Operations Manag., Vol. 19 No.3, pp.269-85, 2001.
- 73) Hertz, Harry S., " Education Criteria for Performance Excellence", Baldrige National Quality Program, 2009:

http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2009_2010_Education_Criteria.pdf

- 74) Hides,Michael, Davies,John,Jackson,Sue, "Implementation of EFQM excellence model self assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors", The TQM magazine, vol 16, num 3 , 2004, pp 194-201.
- 75) ISO 2000:9000.
- 76) Kanji,Gopal K., "Measuring Business Excellence", Routledge, 2002.
- 77) Natalya, Vatolkina,Tatiana,Salimova,Ludmila,Birukova, "Self Assessment as a tool for achieving excellence in higher education", Mordovian state university, 2008.
- 78) Pupius, Mike, "Achieving excellence in education in Europe", Sheffield Hallam University , 30/6/2008.
- 79) Santos-Vijande, Maria Leticia., Alvarez-Gonzalez, Luis I., " TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey ", International Journal of Business Science and Applied Management Volume 2 / Issue 2 / pages 21-41.
- 80) Saunders,Max,Mann,Robin, "Business Excellence Tools The tools used by companies at different stages of Business Excellence maturity", centre for organizational excellence research, 2007.
- 81) Shin,Dooyoung,Kalinowski,Jon G., Abou El-Enein,Gaber, "Critical Implementation Issues in Total Quality Management",A.M. Advanced Management Journal, Winter 1998, 63,1.
- 82) Steed, Carol, "Excellence in higher education evaluating the implementation of the EFQM Excellence model in higher education in the UK",Sheffield Hallam University,2002.
- 83) Steel.Paul J, "The Evolution of excellence", President total quality inc.,USA, 2008.
- 84) Williams,Damon A.,Berger,Joseph B.,McClendon,Shederick, "Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions",Association of American Colleges and Universities, 2005.

ملحق رقم(1)

قائمة مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية

الجامعات		
الموقع	سنة التأسيس	الاسم
الخليل	1971	جامعة الخليل
بيرزيت	1972	جامعة بيرزيت
بيت لحم	1973	جامعة بيت لحم
نابلس	1977	جامعة النجاح الوطنية
الخليل	1978	جامعة بوليتكنيك فلسطين
القدس	1984	جامعة القدس
القدس	1991	جامعة القدس المفتوحة
جنين	1997	الجامعة العربية الأمريكية
طولكرم	1960	جامعة فلسطين التقنية طولكرم "خضوري"
الكليات الجامعية		
الخليل	1995	فلسطين التقنية / العروب
رام الله	1996	كلية فلسطين التقنية - رام الله للبنات
رام الله	1992	العلوم التربوية /مجتمع المرأة
رام الله	1992	العلوم التربوية/مجتمع رام الله
رام الله	1997	ابن سينا للتمريض
قلقيلية	1999	كلية الدعوة الإسلامية / قلقيلية
بيت لحم	2000	بيت لحم للكتاب المقدس
القدس	2004	معهد وجدي أبو غربية التكنولوجي
بيت لحم	2006	كلية فلسطين الأهلية
أريحا	2006	الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية
كليات المجتمع		
القدس	1952	كلية الأمة
القدس	1983	كلية المجتمع الإبراهيمية
رام الله	1982	كلية المجتمع العصرية
نابلس	1982	كلية الروضة للعلوم المهنية
نابلس	1990	*كلية مجتمع النجاح
نابلس	2000	*كلية هشام حجاوي التكنولوجية
الخليل	1992	*كلية المهن التطبيقية/ بوليتكنيك فلسطين

رام الله	1992	كلية صحة المجتمع
الخليل	1970	كلية الخليل للتمريض
نابلس	1970	كلية الحاجة عندليب العمد للتمريض
رام الله	1999	كلية التمريض - جمعية إنعاش الأسرة
بيت لحم	2000	كلية التمريض - مستشفى الكاريتاس
القدس	2000	كلية التمريض مستشفى المقاصد
بيت لحم	2000	كلية مجتمع طاليتا قومي "بيت جالا"
بيت لحم	2006	كلية دار الكلمة

المصدر: الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية 2008/2007

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبانة

حضرات السادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استمارة الاستبانة التي بين أيديكم هي جزء من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال /
جامعة الخليل بعنوان:

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

والتي من بين أهدافها دراسة واقع عناصر إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي
ومدى ارتباطها بإحداث تطوير في أداءها. وهذه العناصر هي (القيادة بالابداع،
السياسات والاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات و الموارد، إدارة
العمليات، نتائج الأعمال، والتركيز على الطلبة والبحث العلمي) حيث سيتم استخدام
أسلوب التقييم الذاتي في قياس ومتابعة الأداء.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من السادة رؤساء مؤسسات التعليم العالي في الضفة
الغربية أو نوابهم ومديري وحدات التخطيط والتطوير أو مسؤولي وحدة الجودة في تلك
المؤسسات، وذلك نظرا لما يتمتعون به من خبرة عملية ومهنية عالية.
لذا أرجو الإجابة عن جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، مع التأكيد على انه سيتم التعامل
مع جميع الإجابات بشكل سري و بهدف البحث العلمي فقط.

مع الشكر والاحترام،،،

الطالبة

تغريد الجعبري

ملاحظة: لمزيد من الاستفسار يمكن الاتصال بالباحثة على رقم 0599523660

القسم الأول

بيانات عامة

بيانات عن المؤسسة:

- اسم المؤسسة التعليمية: _____
- تصنيف المؤسسة:
 - جامعة تقليدية
 - جامعة مفتوحة
 - كلية جامعية
 - كلية متوسطة
- سنة التأسيس: _____
- المحافظة: _____
- عدد الموظفين الدائمين: (_____) أكاديمي، (_____) إداري
- عدد الطلبة الحاليين: _____
- عدد الكليات: _____ عدد الدوائر: _____
- عدد البرامج المعتمدة ضمن: (_____) دبلوم (_____) بكالوريوس (_____) دبلوم عالي (_____) ماجستير غير ذلك حدد: _____

بيانات عن معبئ الاستبانة:

- المنصب الوظيفي يقع ضمن التصنيف التالي:
 - رئيس المؤسسة
 - نائب الرئيس
 - مسئول التخطيط والتطوير
 - مسئول وحدة الجودة
 - غير ذلك حدد: _____
- المؤهل العلمي:
 - دكتوراه
 - ماجستير
 - دبلوم عالي
 - بكالوريوس
 - غير ذلك حدد: _____
- التخصص الدقيق: _____
- الجنس: ذكر أنثى
- مدة الخدمة الوظيفية:
 - 1-5 سنوات
 - 6-10 سنوات
 - 11-15 سنوات
 - أكثر من ذلك
- مدة الخدمة في المنصب الحالي:
 - 1-3 سنوات
 - 4-6 سنوات
 - 7-10 سنوات
 - أكثر من ذلك

القسم الثاني

عناصر إدارة التميز

يرجى التعبير عن مدى تحقق كل عبارة مما يلي في مؤسستكم بوضع إشارة X تحت الإجابة التي تراها مناسبة:

1) القيادة بالإبداع						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	تعمل القيادة على توضيح رؤية المؤسسة المستقبلية					
2	تتوفر في المؤسسة معايير واضحة لاختيار القيادات تعتمد مثلاً على (الكفاءة، الأقدمية، المؤهل، الخبرة.....)					
3	تحفز القيادة التفكير الابتكاري الخلاق في أداء الأعمال					
4	تسهل القيادة آلية الاتصالات بين جميع مستويات المؤسسة بشكل منظم					
5	تشجع القيادة باستمرار التحول إلى العمل الجماعي التعاوني المستمر					
6	تهتم القيادة باكتساب ولاء الموظفين وتحفيزهم					
7	تتبنى القيادة برامج المسؤولية تجاه المجتمع مثل (الصحة، السلامة، حماية البيئة....)					
2) السياسات / الاستراتيجيات						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
8	تتوفر في المؤسسة وحدة خاصة لشؤون التخطيط والتطوير					
9	تمتلك المؤسسة خطة إستراتيجية معتمدة أو سياسات موثقة					
10	تعتمد سياسات / إستراتيجيات المؤسسة على الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين (الطلبة، المجتمع، الموظفين)					
11	تتكيف السياسات / الاستراتيجيات مع متغيرات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية)					
12	تحرص المؤسسة على نشر و تطبيق السياسات / الاستراتيجيات بشكل دائم					
13	يتم عمل مراجعة دورية للسياسات / الاستراتيجيات تهدف إلى التحسين					
3) إدارة الموارد البشرية						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
14	تتناسب أعداد الموظفين الحاليين مع حجم الأعمال المطلوبة					
15	يتناسب مؤهل الموظف مع طبيعة عمله					

					16	تلتزم المؤسسة بتعيين الموظفين الجدد حسب معايير محددة تتناسب وطبيعة الأعمال المطلوبة
					17	تهتم المؤسسة باستقطاب الكفاءات العلمية
					18	توفر المؤسسة للموظفين برامج تدريبية مبرمجة حسب الحاجة التطويرية لها
					19	توفر المؤسسة للموظفين كافة الوسائل التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أحسن وجه
					20	يوجد توصيف للوظائف بما يتفق مع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة وتعتبر أساساً للتقييم
					21	تستخدم المؤسسة معايير محددة لتقييم أداء العاملين
					22	تهتم المؤسسة بتوفير كافة الإجراءات للحفاظ على سلامة وأمان وراحة الموظفين مثل (التأمين الصحي، وقت استراحة، بيئة عمل صحية ومريحة،...)
					23	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين مقابل تقديم خدمات إضافية للمؤسسة
(4) إدارة العمليات						
					م	العبارة
					24	يوجد تصميم موثق للعمليات الأساسية في المؤسسة
					25	يتوفر أدلة إرشادية (بروشور) لتعريف المستفيدين بالمعلومات المطلوبة للعمليات الأساسية في المؤسسة
					26	تهتم المؤسسة بانجاز الأعمال وفقاً لنظام الجودة الشاملة وليس الحد الأدنى للوصول للنتائج
					27	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في انجاز العمليات
					28	يوجد تحديد مستمر للأولويات في انجاز العمليات
					29	يتم إجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد
					30	يتم تقييم العمليات وتطويرها حسب دراسة مستمرة للبيئة المحيطة
					31	يوجد اهتمام بقياس الأداء الفعلي للعمليات المختلفة باستخدام المقاييس العلمية

5) العلاقات والموارد						
م	العبارة	إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
32	تحرص المؤسسة على إقامة نشاطات لزيادة وتفعيل العلاقات مع الموردين					
33	تتواصل المؤسسة بشكل ايجابي مع المؤسسات التعليمية الأخرى					
34	تهتم المؤسسة بخلق تواصل دائم مع الطلبة					
35	يوجد اتصالات وعلاقات مستمرة بين المؤسسة وكافة الأطراف المجتمعية					
36	تحرص المؤسسة على بناء وتعزيز العلاقات الودية مع العاملين					
37	تكفي الموارد المالية المتاحة سنويا للمؤسسة لتغطية نفقاتها					
38	يوجد لدى المؤسسة نظام لإدارة المباني والأصول المختلفة					
39	تمتلك المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة (الايمل، الشبكة الداخلية) بين كافة المباني					
40	تهتم المؤسسة بدمج التكنولوجيا في العملية التعليمية مثلا في (المختبرات، الوسائل الإيضاحية، الأجهزة المتقدمة....)					
41	تسعى المؤسسة إلى الحصول على مصادر معلومات علمية حديثة (مراجع، كتب، اشترك الالكتروني..)					
42	تتوفر في المؤسسة قواعد بيانات شاملة					
43	يتوفر في المؤسسة نظام لحفظ وتداول واستدعاء الوثائق					
44	يمكن استخدام الصفحة الالكترونية لتقديم خدمات للمستفيدين					
6) التركيز على الطلبة والبحث العلمي						
م	العبارة	إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
45	تعتمد سياسة القبول على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد فقط					
46	توفر المؤسسة مستوى كافي من الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (كافتيريا، ساحات، مكتبة....)					
47	تتيح المؤسسة الفرصة أمام جميع الطلبة للمشاركة الايجابية في المواقف التعليمية واتخاذ القرارات					
48	تضع المؤسسة برامج خاصة لمتابعة الخريجين					
49	توفر المؤسسة البيئة المشجعة للبحث العلمي مثل (التمويل،					

					المختبرات، التفرغ....)
					50 تعزز المؤسسة البحث العلمي من خلال المشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية والندوات وورشات العمل.
					51 يتوفر رصيد معرفي للمؤسسة من خلال المشاركة في النشر في المجالات العلمية المحكمة

(7) نتائج الأعمال:

يرجى التعبير عن مدى تحقق كل عبارة مما يلي في مؤسستكم بوضع إشارة X تحت الإجابة التي تراها مناسبة:

7.1 الأداء المالي						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
52	يوجد متابعة مستمرة من قبل المؤسسة لمصادر التمويل المختلفة لتوفير القدرة المالية لانجاز المهام المطلوبة					
53	تتوفر في المؤسسة بيانات توضيحية للاحتياجات المالية التي تريدها لتطبيق البرامج والخطط الاستثمارية					
54	يتم إعداد موازنة دورية للمؤسسة تعتمد على مؤشرات بيانات حقيقية					
7.2 نتائج تعلم الطلبة						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
55	يتم تقييم نتائج تعلم الطلبة بناء على مدى تلبية احتياجات السوق					
56	تركز الخطط الدراسية على تنمية مهارات الطلبة العملية					
57	تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة لتقييم نتائج تعلم الطلبة مثل (الامتحانات، الأبحاث، المختبرات العملية....)					
7.3 نتائج إرضاء الطلبة						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
58	يشارك الطلبة في تقييم أداء المؤسسة					
59	تهتم المؤسسة برأي الطلبة لكيفية أداء الأعمال وتعتبر ذلك أولوية لها					
60	تركز المؤسسة على الوفاء بالجودة والسرعة في تقديم الخدمات للطلبة					
7.4 نتائج إرضاء العاملين						
م	العبارة	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
61	توفر المؤسسة بيئة ايجابية للتعليم والاحتفاظ بالهيئة التدريسية والعاملين					

					62	من أولويات المؤسسة تحديد مشاكل واحتياجات الموظفين والحرص على تلبيةها
					63	يوجد تناقص في مؤشرات الدوران والغياب للموظفين
7.5) نتائج التأثير على المجتمع						
					م	العبارة
						إطلاقا نادرا أحيانا غالبا دائما
					64	تتفاعل المؤسسة مع المجتمع بشكل إيجابي من خلال الأنشطة التي تقوم بها مثل الأنشطة (البحثية، البرامج، اللامنهجية....)
					65	تركز المؤسسة على توجيه الجهود لمعالجة مشكلات مجتمعية وتنموية
					66	تتقبل المؤسسة المسائلة من قبل جهات خارجية في المجتمع بشكل إيجابي
7.6) نتائج فاعلية المؤسسة						
					م	العبارة
						إطلاقا نادرا أحيانا غالبا دائما
					67	تهتم المؤسسة بتقديم واجهة إعلامية تتسم بالشفافية والمصادقية والالتزام
					68	يوجد تزايد إيجابي من حيث النوعية في الإقبال على الالتحاق بالمؤسسة
					69	للمؤسسة سمعة ممتازة في أداؤها لأعمالها

القسم الثالث

التقييم الذاتي

- تقوم المؤسسة بعمليات تتعلق بالتقييم الذاتي الشامل على مستوى المؤسسة: نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم يرجى التعبير عن مدى تحقق كل عبارة مما يلي في مؤسستكم بوضع إشارة X تحت الإجابة التي تراها مناسبة:

					م	العبارة
						إطلاقا نادرا أحيانا غالبا دائما
					70	يوجد تحديد مدروس ومنظم للنتائج المتوقعة من عملية التقييم
					71	يعتمد تحديد مستوى النتائج الإيجابية على إجراء مقارنات مع نتائج متميزة ومتعارف عليها
					72	تتبع المؤسسة منهجية واضحة في تطبيق عملية التقييم الذاتي

					73	يتم تطبيق المنهجية بشكل شمولي على كافة أقسام المؤسسة
					74	يتولى فريق عمل مؤهل تنفيذ عملية التقييم
					75	يوجد تجهيز مسبق لأدوات تطبيق التقييم (من نماذج وآليات وبرامج....)
					76	يتم تحليل البيانات التي تم جمعها بطرق علمية
					77	يتم مقارنة نتائج التقييم الذاتي للمؤسسة عبر فترات زمنية مختلفة
					78	يتم مراجعة نتائج التقييم من قبل لجنة تقييم خارجية
					79	تهتم المؤسسة بدراسة أسباب الفجوات ومتابعتها لمعالجتها

القسم الرابع

الأهمية النسبية

يرجى وضع ترتيب للعناصر الواردة أدناه في العمود الثاني (من 1 إلى 7) حسب الأهمية لكل عنصر بالنسبة للمؤسسة في تطوير الأداء.

الترتيب (من 1 إلى 7)	المعيار
	القيادة
	السياسات / الاستراتيجيات
	العلاقات والموارد
	إدارة الموارد البشرية
	إدارة العمليات
	نتائج الأعمال
	التركيز على الطلبة والبحث العلمي

- هل ترغب بإضافة عناصر أخرى تعتبرها مهمة من وجهة نظرك:

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة

الملحق (3)

أسماء محكمي الاستبانة

- د. شريف أبو كرش / عميد كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
- د. سمير أبو زنيد / محاضر في كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
- د. محمد سبوع / رئيس الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة / وزارة التربية والتعليم العالي
- د. سلمان التلاحمة / نائب الرئيس للتخطيط والجودة / جامعة الخليل
- د. محمود الصاحب / رئيس وحدة الجودة / جامعة بولتكنك فلسطين
- أ. عليان أبو غربية / محاضر في كلية الهندسة / جامعة بولتكنك فلسطين
- أ. محمد الجعبري / محاضر في كلية التمويل والإدارة / جامعة الخليل
- د. نبيل الجندي / محاضر في كلية التربية / جامعة الخليل (تحليل إحصائي)
- د. كامل كتلو / محاضر في كلية التربية / جامعة الخليل (تحليل إحصائي)
- د. حسن عبد الهادي / محاضر في كلية الآداب / جامعة الخليل (لغوي)

الملحق (4)

المنصب الوظيفي لمعني الاستبانات في كل مؤسسة

اسم المؤسسة	عدد الاستبانات المستردة	المنصب الوظيفي
جامعة الخليل	2	رئيس المؤسسة نائب التخطيط والجودة
جامعة بيرزيت	2	نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة نائب الرئيس للشؤون المجتمعية
جامعة بيت لحم	1	نائب الرئيس
جامعة النجاح الوطنية	2	نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية
جامعة بوليتكنيك فلسطين	2	نائب الرئيس للشؤون المجتمعية مسئول وحدة الجودة
جامعة القدس	1	عميد البحث العلمي
جامعة القدس المفتوحة	2	نائب الرئيس للشؤون الإدارية ممثل الإدارة للجودة
الجامعة العربية الأمريكية	2	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة
الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية	1	نائب الرئيس للشؤون الإدارية
فلسطين التقنية طولكرم "خضوري"	2	رئيس المؤسسة نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة

رئيس المؤسسة نائب الرئيس للتخطيط والتطوير والجودة	2	فلسطين التقنية / العروب
نائب الرئيس	1	كلية فلسطين التقنية-رام الله للبنات
نائب الرئيس	1	العلوم التربوية /مجتمع المرأة
		العلوم التربوية/مجتمع رام الله
مسئول وحدة الجودة	1	ابن سينا للتمريض
رئيس المؤسسة	1	كلية الدعوة الإسلامية / قلقيلية
النائب الأكاديمي منسق أكاديمي	2	بيت لحم للكتاب المقدس
مسئول التخطيط والتطوير	1	معهد وجدي أبو غربية التكنولوجي
	0	كلية فلسطين الأهلية
رئيس المؤسسة مسئول وحدة الجودة	2	كلية الأمة
رئيس المؤسسة مسئول الجودة	2	كلية المجتمع الإبراهيمية
	0	كلية المجتمع العصرية
رئيس المؤسسة مسئول وحدة الجودة	2	كلية الروضة للعلوم المهنية
منسق تدريب	1	كلية صحة المجتمع
رئيس المؤسسة مسئول وحدة الجودة	2	كلية الخليل للتمريض
رئيس المؤسسة	2	كلية الحاجة عندليب العمد للتمريض

نائب الرئيس		
رئيس المؤسسة إداريا	1	كلية التمريض جمعية إنعاش الأسرة
رئيس المؤسسة	1	كلية التمريض مستشفى الكاريتاس
نائب الرئيس	1	كلية التمريض مستشفى المقاصد
	0	كلية مجتمع طاليتا قومي "بيت جالا"
رئيس المؤسسة	1	كلية دار الكلمة