

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

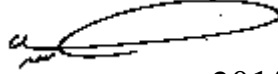
**DECLARATION**

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name: yousef Rezq Abdalla Alsouse

اسم الطالب: يوسف رزق عبدالله السوسي

Signature:

التوقيع: 

Date:3/6/2015

التاريخ: 2015/6/3



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية - قسم أصول التربية  
برنامج الإدارة التربوية

## درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية

**The degree of technical colleges in Gaza Governorates for excellence  
management and its relationship with competitive advantage**

إعداد الباحث

يوسف رزق عبدالله السوسي

إشراف الدكتور

حمدان عبد الله شحادة الصوفي

أستاذ أصول التربية المشارك

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربوية

1436هـ - 2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: 35/غ/...../Ref

التاريخ: 2015/05/20/Date

### نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي و الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ يوسف رزق عبدالله السوسي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية وموضوعها:

درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 01 شعبان 1436هـ، الموافق 2015/05/20م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. حمدان عبدالله الصوفي
.....	مناقشاً داخلياً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً خارجياً	د. ناجي رجب سكر

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية- الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

د. فؤاد علي العاجز



## الإهداء

- إلى من أحسن تربيّتي، وألقى عليّ محبته وعطاه، إلى من ركنت إليه من بعد الله تعالى، إلى روح والدي رحمه الله، وأدخله فسيح جنّاته.
- إلى رمز العطاء، ونبع المحبة، إلى أمي الحبيبة التي أعطتني بدائها ورضاها السعادة والأمل، فبارك الله في عمرها وعملها وجعلها من أهل الجنان.
- إلى زوجتي التي صبرت وصابرت من أجلي ومن أجل إعداد هذه الرسالة.
- إلى بنيتي (لين) أهل المستقبل وقنديل الغد المشرق بإذن الله.
- إلى إخواني الكرام، وأخواتي الكريمات الذين أعطوني الكثير من دعمهم المعنوي المتواصل لإتمام دراستي.
- إلى أرواح شهدائنا الكرام وخاصة شهداء سلك التربية والتعليم والذين رووا بدمائهم الزكية ثرى فلسطين.
- إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد البسيط والمتواضع، راجياً من الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتنا جميعاً.

الباحث

يوسف مرزوق عبدالله السوسي

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، أسبغ علينا نعمه، وارتضى لنا دينه، وأنزل علينا سكينته وأمنه، ووسع كل شيء علمه، سبحانه تفضل علينا بالعلم والغنى، ووفقنا لاتباع الحق والتقى، أرسل رسوله محمداً ﷺ بالهدى، فالتزم أمره أولو العقول والنهى، وانحرف بضلالهم ألو الزيف والعمى، أحمدته خير حمد يرضيه، وأصلى على نبيه محمد ﷺ أفضل صلاة وأتم تسليم، وبعد...

انطلاقاً من قوله ﷺ ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس ) (ابن حنبل)، وإقراراً بالفضل لذويه، وراداً المعروف لمستحقه، فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى أحتبي "أمي، زوجتي وابنتي، إخوتي، أخواتي"، كما أتشرف بتقديم خالص شكري وعرفاني إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل وأخص بالشكر العميق كلاً من:

- الجامعة الإسلامية بغزة، خاصة عمادة الدراسات العليا، والأساتذة الأفاضل بكلية التربية، وأعضاء هيئة التدريس الكرام بقسم أصول التربية.
- الدكتور حمدان الصوفي حفظه الله الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، فما وجدت منه إلا عطاءً كبيراً، وعلماً زاخراً، ونصحاً مستمراً، وتوجيهاً سديداً، وطيب معاملته، ورحابة صدر، فجزاه الله خير الجزاء.
- كما أتوجه بالشكر والتقدير وعظيم العرفان والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور/ محمد عثمان الأغا حفظه الله

الدكتور/ ناجي رجب سكر حفظه الله

- الذين تفضلاً مشكورين لقبول مناقشة الرسالة، فأنا على علم ويقين بأن ملاحظاتهم النافعة والقيمة، سيكون لها أثر بالغ في إغناء وإثراء رسالتي.
- كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام الذين تفضلوا علي بتحكيم أداة الدراسة.
- و عرفاناً بالجميل فإني أتقدم بخالص الشكر للكليات التقنية التي طبقت عليها الدراسة إدارة وعاملين؛ لتسهيل توزيع أداة الدراسة وتعاونهم الكامل مع الباحث.

• كما لا يفوتني أن أتقدم بفائق شكري وتقديري إلى مدير المدرسة الأستاذ خالد محمد العطار، ونائبه الأستاذ محمد رشيد على تسهيل الإجراءات لإتمام دراستي، وزملائي المعلمين الكرام أخص بالذكر منهم: الأستاذ محمد عمر الزغبى، الأستاذ حافظ الفراء، الأستاذ إسماعيل حرب، الأستاذ إسماعيل عزام، الأستاذ إياد دلول، الأستاذ بهجت عرفات على ما بذلوه من جهد ومساعدة ودعم ، ووقوفهم بجانبى لإكمال عملي هذا، فأسأل الله تعالى أن ينفع بهم الإسلام والمسلمين ، وأن يستعملهم حيث يحب ويرضى، والحمد لله رب العالمين.

الباحث

يوسف مرزوق عبد الله السوسي

## ملخص الدراسة

## أولاً: الملخص بالعربية

**"درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية"**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز من جهة وممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، وكذلك تحديد دلالات الفروق المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز في المجالات التالية: (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) بحسب متغيرات الدراسة (الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، الجنس).

استخدم الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لمناسبته للدراسة التي قام بها، وقد قام الباحث ببناء استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة موزعة على قسمين القسم الأول: عناصر إدارة التميز ويتكون من (32) فقرة، والقسم الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية ويتكون من (26) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات التقنية قيد الدراسة في محافظات غزة للعام الدراسي 2014-2015 والبالغ عددهم (420)، وقد استرد الباحث (341) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (73.91%) في جميع العناصر (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي).
2. درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (76.36%) في جميع الاستراتيجيات (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 > \alpha$ ) لدرجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، ومتغير مجال العمل لصالح الإداري، ومتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، ومتغير الجنس لصالح الإناث.
4. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $0.05 > \alpha$ ).

## وبناء عليه كانت أهم التوصيات:

1. التواصل الفعال مع الطلبة بطرق مختلفة بوصفهم المحور الأساس للكليات التقنية، ووضعهم في صورة نظم وقوانين الكلية.
2. تحفيز العاملين في الكليات التقنية على البحث العلمي من خلال تحفيزهم المعنوي والمادي.
3. الاهتمام بتطبيق عناصر إدارة التميز كركائز أساسية لتحقيق تميز المؤسسات التعليمية من قبل الإدارة وهي (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي).
4. إجراء عدة تغييرات في مؤسسات التعليم العالي بما فيها الكليات التقنية مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي، تغيير الثقافة التنظيمية نحو التميز، تطوير القيادات، تغيير وسائل التدريب للعاملين، طرق التواصل مع الطلبة.
5. التوجه نحو الطلبة والمستفيدين من الخدمات المقدمة باعتبارهم الهدف الأساسي لتلبية حاجاتهم بجودة عالية.
6. الاهتمام الكافي باستراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة) تبعاً للتغيرات في سوق العمل وحاجات جميع أصحاب المصلحة في الكليات التقنية.



### The degree of technical colleges in Gaza Governorates for excellence management and its relationship with competitive advantage

The study aimed at revealing the technical colleges' degree of excellence management practices in Gaza Governorates, the strategies of competitive advantage, the nature of their relations and determining the denotations of differences in technical colleges' degree of excellence management practices in Gaza Governorates in the following domains : (partnership management, operations management, interest in students` quality and focusing on scientific research) according to the study variables (college, work field, scientific qualification and gender).

The researcher adopted the descriptive analytical approach due to its appropriateness to the study nature. To achieve the study purposes, the researcher designed a questionnaire final (58) items distributed on two sections. The first section, which consists of (32) item, included excellence management elements. The second section, which consists of (62) item, included strategies for competitive advantage. The study population consisted of (420); all the employees in Gaza Strip technical colleges under this study in the academic year 2014-2015. The researcher recovered (341) ones legible for statistical analysis.

#### The study reached the following results:

- 1- The degree of the technical colleges' practices of excellence management in Gaza Governorates from the administrative and academic staff perspective got (73.91%) in all the elements (partnership management, operations management, interest in students` quality and focusing on scientific research).
- 2- The degree of the technical colleges' practices of the strategies of competitive advantage in Gaza Governorates from the administrative and academic staff perspective got (76.36%) in all strategies (cost leadership, differentiation, focusing on students' service and speedy response).
- 3-There are statistically significant differences at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the technical colleges' practices of excellence management in Gaza Governorates due to college variable in favour of (University College of Applied Sciences), in work field in favour of the administrative, in the qualification variable in favour of (BA), and gender variable in favour of (Female).
- 4-There is positive correlative relation between the degree of the technical colleges' practices of excellence management and their practices of competitive advantage strategies in Gaza Governorates at the level of ( $0.05 \geq \alpha$ ).

**The most important recommendations:**

- 1- Effective communication with students using various methods, as they are the core axis of the technical colleges and familiarizing them to the college rules and instructions.
- 2-Using verbal and concrete reinforcement to encourage the technical colleges tutors application of scientific research.
- 3- Applying excellence management elements as fundamental pillars to achieve excellence in educational institutions by the administration embodied in (partnership leadership, operations management, interest in the quality of students, focusing on scientific research).
- 4-Carrying out several changes in higher education institutions, including technical colleges such as changing the traditional business practices, changing the organizational culture towards excellence, developing leaders, changing workers training means and methods to communication with students.
- 5-Targeting students and beneficiaries from the provided services as they are the primary goal to satisfy their needs with high quality.
- 6- Adequate care of competitive advantage strategies; (cost leadership, differentiation, focusing on students' service and speedy response) according to the market changes and the needs of all stakeholders in the technical colleges.

## قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	أ
2	شكر وتقدير	ب
3	ملخص الدراسة باللغة العربية	ث
4	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ح
5	قائمة المحتويات	د
6	قائمة الجداول	ش
7	قائمة الأشكال	ض
8	قائمة الملاحق	ض
9	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	6-1
10	مقدمة الدراسة	1
11	مشكلة الدراسة	3
12	فروض الدراسة	4
13	أهداف الدراسة	4
14	أهمية الدراسة	5
15	مصطلحات الدراسة	5
16	حدود الدراسة	6
17	الفصل الثاني : الإطار النظري	43-8
18	المحور الأول : إدارة التميز	8
19	ماهية التميز	8
20	نشأة مفهوم التميز	9
21	علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة	10

م	الموضوع	الصفحة
22	عوامل تميز المؤسسة	11
23	إدارة التميز	12
24	مفهوم إدارة التميز	13
25	متطلبات تحقيق إدارة التميز	13
26	سمات منهجية إدارة التميز	14
27	أهمية إدارة التميز	15
28	الوصول إلى التميز	15
29	معوقات إدارة التميز	16
30	مرتكزات إدارة التميز	17
31	نماذج التميز	18
32	النموذج الأوروبي للتميز	19
33	نموذج مالكوم بالدريج للتميز	22
34	نموذج برنامج دبي	23
35	عناصر إدارة التميز	24
36	المحور الثاني: الميزة التنافسية	30
37	تعريف الميزة التنافسية	30
38	خصائص الميزة التنافسية	30
39	تنافسية مؤسسات التعليم العالي	31
40	أهمية الميزة التنافسية	33
41	مصادر الميزة التنافسية	34
42	المحافظة على الميزة التنافسية	35
43	أسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية	35

م	الموضوع	الصفحة
44	استراتيجيات الميزة التنافسية	36
45	أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة	36
46	ثانياً: استراتيجية التمايز	37
47	ثالثاً: استراتيجية التركيز (التركيز على خدمات الطلبة)	38
48	رابعاً: استراتيجية سرعة الاستجابة	39
49	المحور الثالث: الكليات التقنية	40
50	مفهوم التعليم التقني	40
51	أنواع التعليم التقني	41
52	التعليم التقني في فلسطين	41
53	أبرز الكليات التقنية بمحافظة قطاع غزة	42
54	الفصل الثالث : الدراسات السابقة	61-45
55	الدراسات العربية	45
56	الدراسات الأجنبية	54
57	التعقيب على الدراسات السابقة	58
58	الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات	77-63
59	منهج الدراسة	63
60	مجتمع الدراسة	63
61	عينة الدراسة	64
62	أداة الدراسة	66
63	صدق الاستبانة	67
64	صدق المحكمين	67
65	صدق الاتساق الداخلي	68

م	الموضوع	الصفحة
66	الصدق البنائي	71
67	ثبات الاستبانة	75
68	إجراءات تطبيق أداة الدراسة	77
69	الأساليب الإحصائية	77
70	الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية	109-79
71	اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة	79
72	الإجابة عن السؤال الأول	80
73	التحليل الوصفي لمجالات إدارة التميز	80
74	عرض وتحليل فقرات المجال الأول	82
75	عرض وتحليل فقرات المجال الثاني	83
76	عرض وتحليل فقرات المجال الثالث	84
77	عرض وتحليل فقرات المجال الرابع	86
78	الإجابة عن السؤال الثاني	87
79	التحليل الوصفي لمجالات الميزة التنافسية	88
80	عرض وتحليل فقرات المجال الأول	89
81	عرض وتحليل فقرات المجال الثاني	90
82	عرض وتحليل فقرات المجال الثالث	91
83	عرض وتحليل فقرات المجال الرابع	93
84	الإجابة عن السؤال الثالث	94
85	نتائج التحقق من الفرض الأول	94
86	نتائج التحقق من الفرض الثاني	98
87	نتائج التحقق من الفرض الثالث	100

الصفحة	الموضوع	م
104	نتائج التحقق من الفرض الرابع	88
105	الإجابة عن السؤال الرابع	89
106	نتائج التحقق من الفرض الأول	90
107	نتائج التحقق من الفرض الثاني	91
108	نتائج التحقق من الفرض الثالث	92
108	نتائج التحقق من الفرض الرابع	93
110	ملخص النتائج	94
111	توصيات الدراسة	95
112	مقترحات الدراسة	96
113	قائمة المراجع والمصادر	97
113	قائمة المراجع العربية	98
118	قائمة المراجع الأجنبية	99
121	الملاحق	100

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
الجدول (1)	توزيع مجتمع الدراسة	64
الجدول (2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	64
الجدول (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	65
الجدول (4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال العمل	65
الجدول (5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل	65
الجدول (6)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة بالتشارك مع الدرجة الكلية للمجال	68
الجدول (7)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: إدارة العمليات مع الدرجة الكلية للمجال	68
الجدول (8)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: الاهتمام بجودة الطلبة مع الدرجة الكلية للمجال	69
الجدول (9)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: التركيز على البحث العلمي مع الدرجة الكلية للمجال	70
الجدول (10)	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة	71
الجدول (11)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: قيادة التكلفة مع الدرجة الكلية للمجال	71
الجدول (12)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: التميز مع الدرجة الكلية للمجال	72
الجدول (13)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: التركيز على خدمة الطلبة مع الدرجة الكلية للمجال	73
الجدول (14)	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: سرعة الاستجابة مع الدرجة الكلية للمجال	73
الجدول (15)	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة	74
الجدول (16)	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	75
الجدول (17)	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل	76
الجدول (18)	المحك المعتمد في الدراسة	79
الجدول (19)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	80
الجدول (20)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة بالتشارك وكذلك ترتيبها	82
الجدول (21)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: إدارة العمليات وكذلك ترتيبها	83
الجدول (22)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: الاهتمام بجودة الطلبة وكذلك ترتيبها	84
الجدول (23)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: التركيز على البحث العلمي وكذلك ترتيبها	86



رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
الجدول (24)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	88
الجدول (25)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: قيادة التكلفة وكذلك ترتيبها	89
الجدول (26)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني: التميز وكذلك ترتيبها	90
الجدول (27)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث: التركيز على خدمة الطلبة وكذلك ترتيبها	91
الجدول (28)	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع: سرعة الاستجابة وكذلك ترتيبها	93
الجدول (29)	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الكلية	94
الجدول (30)	اختبار شيفيه في القيادة بالتشارك تعزى لمتغير الكلية	95
الجدول (31)	اختبار شيفيه في إدارة العمليات تعزى لمتغير الكلية	96
الجدول (32)	اختبار شيفيه في الاهتمام بجودة الطلبة تعزى لمتغير الكلية	96
الجدول (33)	اختبار شيفيه في التركيز على البحث العلمي تعزى لمتغير الكلية	97
الجدول (34)	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الكلية	97
الجدول (35)	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير مجال العمل	99
الجدول (36)	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	100
الجدول (37)	اختبار شيفيه في القيادة بالتشارك تعزى لمتغير المؤهل العلمي	101
الجدول (38)	اختبار شيفيه في إدارة العمليات تعزى لمتغير المؤهل العلمي	102
الجدول (39)	اختبار شيفيه في الاهتمام بجودة الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	102
الجدول (40)	اختبار شيفيه في التركيز على البحث العلمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	103
الجدول (41)	اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لإدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي	103
الجدول (42)	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير مجال العمل	104
الجدول (43)	معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة للقيادة بالتشارك والميزة التنافسية لديها	106
الجدول (44)	معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة العمليات والميزة التنافسية لديها	107
الجدول (45)	معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة للاهتمام بجودة الطلبة والميزة التنافسية لديها	108
الجدول (46)	معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة للتركيز على البحث العلمي والميزة التنافسية لديهم	109

## قائمة الأشكال

الصفحة	م
20	شكل (1) معايير النموذج الأوروبي للتميز بالنسب
23	شكل (2) معايير نموذج بالدرج للتميز بالنقاط
24	شكل (3) معايير نموذج دبي للتميز بالنقاط

## قائمة الملاحق

الموضوع	م
طلب تحكيم	ملحق رقم (1)
الاستبانة في صورتها الأولية	ملحق رقم (2)
أسماء السادة المحكمين	ملحق رقم (3)
الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (4)
كتاب من شؤون البحث العلمي والدراسات العليا إلى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	ملحق رقم (5)
كتاب من شؤون البحث العلمي والدراسات العليا إلى الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	ملحق رقم (6)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## مقدمة:

إن التطور المذهل في العصر الحديث في شتى المجالات أثر بفاعلية على أسلوب الحياة في كافة المجتمعات مما أدى إلى ظهور تحولات اجتماعية واقتصادية وثقافية وتعليمية تكاد تصل إلى جميع المؤسسات التي من بينها المؤسسات التعليمية .

حيث يمر التعليم العالي في العديد من دول العالم بفترة تحول فرضتها هذه التغيرات المعاصرة، وقد شهد نمواً كبيراً من قبل الطلبة في العديد من التخصصات الأكاديمية، وقد رافق هذا النمو الكمي تخريج أعداد كبيرة من الطلبة بمؤهلات وتخصصات متنوعة، وفي خلال العقدين الماضيين حدثت تغيرات وتحولات سريعة على مختلف الصعد نتيجة ارتفاع مستوى تعليم وثقافة الفرد والمجتمع (الزيادات، 2007: 3).

ونتيجة لذلك فإن التعليم العالي في فلسطين يشهد تطورات كبيرة، تمثلت في التوسع في إنشاء الجامعات والكليات المتوسطة وازدياد أعداد الطلبة، وإقبال القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم العالي، إضافة إلى ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.

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 غير محددة المعالم، حيث تعد المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص النواة التي تصقل الكوادر الوطنية الياقعة التي اتفقت معظم الدراسات المعاصرة على أنها محور البناء والتنمية (السويطي ، 2007: 150).

ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تتنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، كما أن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وبناء الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (Khan & Matalay, 2009: 2).

إن تبني استراتيجيات حديثة كإدارة التميز في الكليات التقنية يعد أمراً مهماً وجوهرياً لتمييز أدائها ولتصبح أكثر منافسة مع شركائها في سوق العمل باعتبارها من المؤسسات التعليمية التي تضطلع بدور هام في المجتمع بحكم عملها وطبيعتها وظائفها التي تقدم مجموعة متنوعة من التخصصات العلمية والمهنية التي لا تتوافر في الكثير من الجامعات، قد أثبتت جدارتها بطرق شتى ليس أقلها الطريقة التي تكيفت فيها مع الزيادات المرحلية في عدد الشباب الذين يسعون للدخول إليها وأمنت حاجاتهم (حمدان، 2004: 90).

وعليه تعد إدارة التميز أحد الإفرازات المهمة للفكر الإداري الناجح ونتاجاً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر أهمها ظهور العالمية والهيمنة المنافسة على مختلف المجالات والتي من خلالها تسعى

المؤسسة لتحقيق التميز والاستجابة لرغبات العملاء معها ومقابلة توقعاتهم كما أن اعتناق المؤسسات لإدارة التميز وتحمل التحديات المبنية على ذلك أصبح في الوقت الحاضر ضرورة لا غنى عنها، فليس اختيارياً لأي مؤسسة أن تسعى لتطبيق إدارة التميز إذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها.

وقد أظهرت بعض الدراسات أهمية تبني هذه الاستراتيجيات الحديثة، كما في دراسة (الفقهاء، 2012) التي أظهرت أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، ودراسة (سهمود، 2013) والتي هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وكذلك دراسة (الجعبري، 2009) والتي هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهماتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، كذلك دراسة (saada, 2013) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز كما قدمت هذه الدراسات عدداً من التوصيات أهمها ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً؛ لذا جاءت هذه الدراسة استكمالاً لهذه الجهود القيمة التي توصلت لها هذه الدراسات، كما أن عدم وجود مراقبة مستمرة من قبل الهيئات الإشرافية على الكليات و مؤسسات التعليم العالي بشكل دوري وكذلك عدم وجود معايير واضحة ومتجددة لمواكبة التغيرات الحاصلة التي تضعها المؤسسة نفسها أو التعليم العالي ممثلاً بدوائر التخطيط المشرفة عليها، والاختلاف الظاهر لمخرجات هذه المؤسسات (الكليات التقنية)، خاصة بعد دخولهم سوق العمل، وتفاوت أدائهم، ومستوى رضا أصحاب العمل عن أدائهم وُلد لدى الباحث إحساساً بمشكلة هذه الدراسة.

كما يُنظر إلى مؤسسات التعليم العالي باعتبارها محوراً رئيساً في تلبية احتياجات المجتمع؛ الأمر الذي أدى إلى سعي هذه المؤسسات لتحسين مخرجاتها للمنافسة والتميز، ففي بيئة الأعمال المعاصرة تصبح المنافسة هي المحدد لمركز أي نشاط اقتصادي، ويصبح على الإدارة أن تعمل في ظل الاهتمام بقوى المنافسة الحالية والمتوقعة، ويرى (Porter, 2006: 123) أن الأدبيات الاقتصادية تجمع بأنه يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة تعود إلى الاستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الاستراتيجية، وفي نفس الفترة.

إن استدامة الميزة التنافسية أمراً ليس بالسهل خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، ما أوجب على المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي إلى ممارسة استراتيجيات جديدة

تتناسب مع خدماتها ومخرجاتها لضمان استمراريته في سوق العمل ويحفظ صدارتها بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

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 وكذلك مواكبة التطورات التي تشمل التغيير السريع والمنافسة والحفاظ على المكانة والجودة.

إن أهمية إدارة التميز تبرز في أن الكليات التقنية بحاجة إلى تبني نظام شامل، يجمع عناصر ومقومات البناء المؤسسي السليم على أسس متفوقة تحقق قدرات عالية في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، علاوة على ذلك فإن نجاح مفهوم إدارة التميز في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية في العديد من المؤسسات العالمية والإقليمية التي عملت على تبني هذا المفهوم وتطبيقه كان مبرراً لإجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى وجود محفز مادي وبرامج تنافسية ومنح خارجية يمكن أن تدعم هذا التوجه.

إن إدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة بدأ الاهتمام به في الآونة الأخيرة حيث بدأ ظهور وبروز نماذج عالمية للتميز، من هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية لديها.

### مشكلة الدراسة وتساولاتها:

لما كانت مشكلات العمل الإداري في الحقل التعليمي متجددة ومتشابكة الأطراف بشكل عام، فإن لإدارة التميز في فلسطين خصوصية، نظراً لظروف الحياة التي يعيشها الإنسان الفلسطيني والتي تعتبر ظروفاً استثنائية تفرضها عليه تحديات الواقع الأليم والميرير المفروضة على المؤسسات التعليمية وغيرها، إضافة لذلك إن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن الكليات التقنية أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة لذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف على مشكلة الدراسة من خلال التساولات التالية:

1. ما درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها؟
2. ما درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية ومجال العمل والمؤهل العلمي والجنس؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز في مجالات (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟
- فروض الدراسة:**

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير مجال العمل (أكاديمي، إداري).
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية تدريب غزة).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
5. توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. قياس درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها.
2. تحديد درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية.
3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من جهة وممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى.

4. الكشف عن دلالات الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز بحسب متغيرات الدراسة (الكلية، ومجال العمل، والمؤهل العلمي، والجنس).

### أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع إدارة التميز أهمية متزايدة اليوم باعتباره أحد المداخل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات الإدارية والتنظيمية للأفراد، وتمكن هذه القدرات من تقديم خدمات جديدة للمؤسسة، و من ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة خاصة في مواجهة التحديات التي يواجهها التعليم العالي في فلسطين؛ ويرجع هذا إلى التغيرات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وزيادة أعداد الطلبة وتنوع قدراتهم، كما تزداد أهمية هذا الموضوع كونه من الموضوعات الحديثة في علم الإدارة والذي يحتاج إلى نقاش خاصة في ظل ترويج إدارة التميز في المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي والتي تشجع على الإبداع وتطوير المناهج والتعاون المشترك.

كما وتكتسب الدراسة أهمية تطبيقية حيث يمكن أن يستفيد من نتائجها عملياً:

- أ- الكليات التقنية في محافظات غزة ومؤسسات التعليم العالي من خلال النتائج ووضع التوصيات.
- ب- وزارة التربية والتعليم العالي؛ وذلك للوقوف على معرفة تطور الفكر الإداري لدى الكليات قيد الدراسة.
- ج- الشركات وأرباب العمل، حيث يعمل أغلب خريجي هذه الكليات في القطاع الخاص، واهتمام سوق العمل بجودة هذه المخرجات، وبالتالي يتطلب الوقوف على قدرات الطلبة ونظم الكليات التقنية لرفع المستوى العالي من الكفاءة والتدريب لدى الطلبة.
- د- الطلبة أنفسهم، لما قد توجده الدراسة من توجه لدى الطلبة في الانتماء إلى النظام الإداري الناجح لينافسوا في سوق العمل.
- هـ- الطلبة الباحثون المتخصصون في الإدارة التربوية، وأصول التربية بشكل عام.

### مصطلحات الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على بعض المصطلحات المهمة التي يمكن عرضها على النحو الآتي:
- **إدارة التميز:** وقد عرفها السلمي بأنها " القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة " (السلمي، 2002: 4).
  - **ويعرفها الباحث إجرائياً** "بأنها مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة التي تتبعها الكليات التقنية في محافظات غزة لتحقيق التميز في مجالات (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات،



الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) لتجعل من الكلية أكثر تنافسية وربحية بين الكليات الأخرى في سوق العمل"، وتم تحديد درجة ممارسة الكليات التقنية لإدارة التميز من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

- **الكليات التقنية** : قد تبنى الباحث التعريف التالي للكليات التقنية: " هي نوع من أنواع كليات المجتمع، ومدة الدراسة فيها سنتان دراسيتان أو أكثر بعد الثانوية العامة وتشمل على واحد أو أكثر من البرامج التقنية المختلفة" ( وزارة التربية والتعليم العالي، 1997: 6)
- **الميزة التنافسية**: يعرفها نبيل مرسي "على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس ( مرسي، 1989: 37)
- **ويعرفها الباحث إجرائياً** "بأنها الخاصية التي تميز الكلية التقنية عن غيرها من الكليات المنافسة في استراتيجيات ( قيادة التكلفة - التميز - التركيز على خدمة الطلبة - سرعة الاستجابة ) وتم تحديد الميزة التنافسية للكليات التقنية من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض.

### حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2014 \ 2015 م.
2. الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز ومجالاتها (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) وعلاقتها بالميزة التنافسية ومجالاتها ( قيادة التكلفة - التميز - التركيز على خدمة الطلبة - سرعة الاستجابة ).
3. الحدود المؤسساتية : تناولت الدراسة ثلاث كليات تقنية من إجمالي الكليات التقنية العاملة في محافظات غزة وهي(الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية-غزة، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خان يونس، كلية تدريب غزة -وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بغزة).
4. الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على العاملين الأكاديميين المتفرغين ورؤساء الأقسام الإدارية القائمين على رأس عملهم في الكليات التقنية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

- المحور الأول: إدارة التميز
- المحور الثاني: الميزة التنافسية
- المحور الثالث: الكليات التقنية

## المحور الأول: إدارة التميز

أظهرت التطورات المختلفة والحديثة نماذج جديدة للإدارة في جميع أنحاء العالم، مما أدى إلى تقديم مفاهيم ونظريات جديدة عنها لتلبية المتطلبات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتزايدة. كما وضعت هذه النظريات أسساً ومعايير لضمان تحقيق أهدافها المتنوعة داخل المؤسسات، وتعتبر إدارة التميز أحد أبرز هذه النماذج، التي تجعل من المؤسسة أكثر مواكبة للتطورات وتحدياً للمتغيرات المحيطة بها من خلال منافستها لمثيلاتها من المؤسسات الأخرى في سوق العمل، مما يحقق لها الاستمرارية في العطاء، والإبداع في المخرجات التي تقدمها للمجتمع.

### ماهية التميز:

التميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية تقدم خدمة أو تنتج سلعة، فهو نمط فكري و فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم و الإبداع و التحسين المستمر (الرشيد، 2009:114). والتميز كذلك مفهوم كلي و شامل غير قابل للتجزئة بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال و قرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، و البعدين متكاملان، ويعتبران وجهين لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2002: 12).

ويرى الباحث أن المؤسسة التي تكتسب التميز في إدارتها يعود ذلك إلى التفسيرات التالية:

#### 1. تميز المؤسسة في الأداء:

إن المؤسسة التي تدير نفسها باستثمار الفرص المتاحة بعيداً عن حل مشكلاتها هي مؤسسة متميزة، فالتميز عملية نوعية من الممارسات التي تضمن التقويم الذاتي لتحسين فعالية المؤسسة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك كافة المستخدمين في كل أقسام المؤسسة للعمل معاً من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ وتحسين العملية نحو تحقيق التميز (جواد والخرشة، 2008: 8).

#### 2. جودة المخرجات:

يرى Gligeous أن التميز هو تفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع المتعاملين معها بعلاقات الدعم و التفاعل، ويشير البعض إلى أن التميز هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المؤسسة في أداء ما تقوم به من عمل أياً كانت نوعية هذا العمل،

وفي أي مستوى من المستويات، مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المؤسسات (جاردر، 1989: 21).

يتضح بذلك أن المؤسسة تتميز بتفوقها على غيرها من المؤسسات بنتائج أعمالها، وإظهارها بصورة ترفع من شأنها بين مثيلاتها، مما يعكس الاستمرارية بعطائها ومواكبة كل جديد في ظل تحقيق أهدافها.

### 3. التجديد والابتكار:

يعبر التميز عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المؤسسة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمؤسسة (توفيق، وآخرون، 2008: 6)، فالمؤسسة المتميزة تعمل على تطوير إدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المؤسسة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المؤسسة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المؤسسة وأصحاب المصلحة (التيجاني، 2007: 12). هذا يعني أن تفوق المؤسسة توقعات العملاء في تقديم كل جديد من منتجاتها، لتصبح نموذجاً يحتذى به من خلال فهمها لاحتياجات السوق المستقبلية وتقديمها أفضل الخدمات لأصحاب المصلحة.

### نشأة مفهوم التميز :

في عام 1950 م قدم Deming الجودة كمييار أساسي للتميز عن المؤسسات الأخرى، وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الإدارة اليابانية بعد تبنيه، فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية، عندها أدركت كثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز ( Porter & Tanner, 2004: 4 )، وفي عام 1982م انتقل التركيز من جودة الخدمات إلى تمييز الخدمات مع طرح الأمريكيين Paters & Weterman كتابهما بعنوان (البحث عن التميز)، حيث أظهرتا في تحليلهما نقداً للفكر الإداري الغربي مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات ( المنيف، 1999 : 536 ).

من هذا المنطلق برزت الحاجة إلى إيجاد صيغة تؤكد لإدارة المؤسسات العامة والخاصة وعمالها أن ما تقدمه من خدمات تتم وفقاً لمعايير التميز، واتجهت جهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء المتميز للوصول إلى النموذج الأمثل لتميز الأداء، في عام 1987 م أنشأت الحكومة الأمريكية نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكولم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية ، ثم قامت المؤسسة الأوروبية للجودة " EFQM " في عام 1991 م ببناء النموذج الأوروبي للتميز من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج

وديمينج (4: 2003, Alrayes). ويعتقد الكثير من المنظرين أن حدوث التغيير من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز حدث بشكل واسع مع ظهور نموذج التميز الأوروبي الذي يظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في أداء المؤسسة أصبح حقيقة واقعية (الرشيد، 2009: 124).

وخلال فترة التسعينيات أسهمت عوامل عدة في تحفيز المؤسسات الحكومية نحو تطوير أداء القطاع العام وتبني نماذج التميز في سعيها لتحقيق الأداء المتميز، وترتب عليه انتشار بناء نماذج التميز في مختلف دول العالم وتنامي استخدامها في الدوائر العامة والخاصة وتم التوسيع في تطبيقاته بمختلف القطاعات، وترى مؤسسات القطاع العام أن نموذج التميز مؤثر قوى جداً لتحقيق التطور (9: 2003, Sheffield university).

### علاقة مفهوم التميز بالجودة الشاملة:

ذكر (بير زيكوب، 2008: 38) أن هناك ترابط شديد بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز، ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء، حيث يشترك المفهومان في عدد من المفاهيم الرئيسية المشتركة بينهما وهي: القيادة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتركيز على الحقائق، ومشاركة الجميع، لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر. بينما يرى (20: 2006, Alrayes) أن مفهوم التميز له خصائصه الفريدة التي تختلف عن كثير من البرامج المتنوعة للجودة الشاملة، فالتميز أشمل من إدارة الجودة الشاملة، ويتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق أداء أفضل، من خلال تركيز مفهوم التميز على أهمية التطوير الاستراتيجي، لتحقيق التنسيق المتكامل، أما في إدارة الجودة الشاملة فليس هناك تركيز واضح لنتائج التكامل الاستراتيجي، كما أكد (الرشيد، 2009: 125) أن التميز يعتمد على معايير لقياس الأداء أشمل من الجودة الشاملة، فقياس أداء منهج التميز يستند على نتائج العميل، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة المالية وغير المالية، أما نظم إدارة الجودة الشاملة فتستند في قياس أدائها على التحسين المستمر للمؤسسة، وإشباع العميل، وتطوير العاملين.

إن نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لاهتمامها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المؤسسة، كما تستخدم نماذج التميز للتقويم الذاتي كأداة تشخيصية لتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطة العمل (Porter & Tanner, 2004: 373).

من خلال ما سبق يمكن القول: إن الجودة ونوعية الجودة هي خطوة تسبق (إدارة الجودة والجودة الشاملة) التي هي بدورها خطوة للوصول إلى (التميز وتميز الأداء) التي أدت إلى ظهور إدارة التميز. وينضح أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي.

جدول يبين أوجه التشابه والاختلاف بين مفهوم التميز وإدارة الجودة الشاملة

أوجه اختلاف مفهوم التميز	أوجه التشابه بين المفهومين
- القادة مرتبطون بصورة مباشرة من خلال سلوكهم الداعم للتميز.	- الحاجة إلى الاستمرارية في التزام القائد.
- إدارة الجودة الشاملة يكون تركيزها داخلياً في حين أن مفهوم التميز يركز داخلياً وخارجياً	- الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين.
- ويشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع.	- فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين.
- أن مفهوم التميز يكون أقل تقييماً أو توجيهياً من خلال التمكين والتفويض.	- تركيز كل من المنهجين على عملية التحسين
- مفهوم التميز يغطي جميع نواحي ومداخل المؤسسة	- يركز المفهومان على العميل.
- أن مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقييم الأداء والمقارنات الخارجية.	- التقدم يظهر مع مر الزمن والنتائج لا يتحقق سريعاً.
- أن مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المؤسسة ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	- يقدمان منافع مادية ومعنوية.
- التقويم الذاتي في نماذج التميز يتيح إجراء مقارنة مباشرة مع مؤسسات أخرى.	- الاتصال والتعلم ونظم الجوائز مثل المكافآت والتقدير تكون حيوية لتحقيق النجاح في المتجهين.
	- الدعم الخارجي كثيراً ما يكون لازماً لدعم البرنامج وخاصة في السنوات الأولى.

المصدر porter& tanner,2004:373

عوامل تميز المؤسسة:

قام (peters&weterman,2004:pp13-15) بدراسة على مجموعة من المؤسسات الأمريكية

المتميّزة من خلالها حدد مجموعة من العوامل التي تميز المؤسسة عن غيرها وهي:

1. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
2. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
3. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
4. الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
5. الاهتمام بقيم المؤسسة.
6. الارتباط بالأعمال التي تجيدها المؤسسة.

7. البساطة والرشاقة في حجم المؤسسة ومستويات هيكلها التنظيمي.

8. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

كما أن هناك مجموعة من العوامل تجعل من مؤسسات هذا القرن أكثر تميزاً خاصة في ظل التحديات التي يشهدها العصر الحالي أطلق عليها (the 4pts) وهي (Zairi, 2003: p2):

1. السياسة "polity": لا يمكن تحقيق التميز بدون رؤية تقود إلى وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلاً للمديرين لتحقيق النجاحات.

2. الأفراد "people": هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتمييزهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.

3. العمليات "process": وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.

4. الأداء "performance": لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن استراتيجية المؤسسة ومن خلاله يتم إقبال فجوات الأداء.

بالإضافة إلى ذلك يرى الباحث أن أهم عوامل التميز المؤسسي تكمن في النقاط التالية:

- القيادة التشاركية: التي تتضمن استخدام إجراءات اتخاذ القرار، وترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد، وتعتمد على تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري.
- توقعات أصحاب المصلحة: من العملاء والمتعاملين مع المؤسسة بتقديم خدمات تلبي حاجات المتعاملين والمجتمع المستقبلية، وذلك من خلال إبداع العاملين وممارساتهم التطورية وتقبلهم لتقافة التميز الداعمة لاستمرارية المؤسسة ومنافستها لغيرها من المؤسسات الأخرى.

### إدارة التميز:

يحظى مفهوم إدارة التميز بأهمية كبيرة وواسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية وأصبح القرن الحادي والعشرين يطلق عليه مجازاً بعصر التميز، لذا سعت العديد من المؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة التميز، فهي تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها، وذلك لما أثبتته تجارب المؤسسات التعليمية من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة التميز وبين زيادة عملائها ومصادر تمويلها، وتعزيز واقعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة الشديدة مع مثيلاتها، من خلال العمل على كسب مميزات تنافسية تُميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي ضرورة تقديم أفضل الخدمات للوصول إلى رضا العملاء، والعمل على استباق تطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض التكاليف.

## مفهوم إدارة التميز:

هناك مجموعة من التعريفات التي يمكن أن تبلور لنا مفهوماً واضحاً يتناسب مع الدراسة الحالية حول مفهوم إدارة التميز حيث يعرفها النموذج الأوروبي لعام 2003 بأنها: " تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على عدد من المعايير (8: Egan,2003).

وقد عرفها السلمي (2002: 4) بأنها: القدرة على توفير وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

وعرفها عبود (2009: 5) بأنها: الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة.

بينما عرفها الببلاوي (2005: 69) بأنها: القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية التي تتماشى مع سابقتها، التي تدفع حركة العمل نحو التميز.

**مما سبق يعرف الباحث إدارة التميز بأنها:** مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التميز في مجالات متعددة أهمها (القيادة بالمشرك، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) لتجعل من المؤسسة أكثر تنافسية وربحية بين المؤسسات الأخرى في سوق العمل.

## متطلبات تحقيق إدارة التميز:

حدد Armitage (2009: 2-3) سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفير إدارة متميزة تمكن من بلوغ نتائج متفردة وهذه الأسس هي:

1. **البناء الاستراتيجي:** يعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الضرورية الواجب اعتمادها وهي الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الاستراتيجية، السياسات، الأهداف قصيرة الأجل، الخطط.
2. **التوجه نحو العملاء:** فالعميل هو المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، واحتكاكه هو سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية و السلبية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها. ويتجسد تركيز المؤسسة على العملاء من خلال اهتمامها بتوفير الخدمات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم، أي الخدمات التي تتوفر على الجودة المطلوبة.
3. **العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة و المتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي يتم بها أعمال المؤسسة، ويجب أن



تكون محددة وواضحة للعاملين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم بها، ويتحقق ذلك بتوفير العمليات على المرتكزات التالية ( السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين).

4. **الموارد البشرية:** الموارد البشرية هي مصدر الثروة في المؤسسة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات، المهارات، الكفاءات والخبرات. وكونها أهم موارد المؤسسة، يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستثمار الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر فيها المرتكزات التالية، التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام، إدارة الأداة.

5. **نسج شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً و خارجياً، تركز العلاقات على ( العمل الجماعي، الاتصال، التشابك).

6. **التعلم:** المؤسسة تتعلم، فهي تكسب أنواعاً جديدة من السلوك ( ممارسات و أنشطة ) نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو التعديل على أنماط السلوك القديمة و التي لم تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

7. **المواءمة والانسجام:** ويعني الربط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانات المؤسسة والعمل في توافق تجاه رسالتها و أهدافها الاستراتيجية، و تتمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة.

**يرى الباحث** أن أهم متطلبات إدارة التميز هو امتلاك المؤسسات نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى ذلك استخدام عمليات التقييم بشكل مستمر سواء للأداء أو للخدمات المقدمة وبإشراف قيادة حكيمة لديها ما يكفي من الخبرة لمواجهة التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

### سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية التالية: (حسن، 2009: 314)

1. أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة، حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز وكفاءة الإدارة.

2. تتسجم مفاهيم إدارة التميز مع جميع المؤسسات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها مؤسسات حكومية أو شركات خاصة.

3. تمثل عملية التقويم الذاتي عنصراً رئيساً في نماذج إدارة التميز، إذ تسمح للمؤسسات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عن أوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة، وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية لها.

4. أهمية التركيز على الأنشطة ذات العائد الأكبر، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً، وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
5. أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية، لأنها الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.
6. تنمية القدرات المحورية أساس للتميز ينشأ عن الكشف عنها، وتوظيفها في عمليات المؤسسة للتفوق على منافسيها.

**ويرى الباحث أنه يتطلب من إدارة المؤسسة لكي تكون متميزة بأن تتبنى السمات التالية:**

1. الاهتمام المتوازن بجميع أصحاب المصلحة.
2. تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
3. تنمية المعرفة للعاملين بدمج المؤسسة في المناخ المحيط والإحساس بالمسئولية الاجتماعية.
4. تنمية آليات التفكير التشاركي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
5. التوجه بالنتائج والتركيز على العملاء.
6. تنمية وحفز الابتكار.

### أهمية إدارة التميز:

ينظر إلى إدارة التميز على أنها قاطرة عظيمة تسعى للتغيير إلى الأفضل، كمقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدها الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، ما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في سوق المنافسة، ولذلك يمكن أن يلخص الباحث أبرز النقاط التي تعود لأهمية إدارة التميز وهي:

1. خوض المنافسة الشديدة وتقديم أفضل الخدمات بأقل سعر ممكن.
2. تقادي للتغيرات السريعة والمستمرة وتجهيز أساليب إدارية لمواجهتها.
3. الاهتمام برفع الكفاءة الإدارية وتقديم الخدمات، بوضع حلول عاجلة للمشاكل والتغيرات المفاجئة.
4. التواصل مع جميع أقسام المؤسسة بتقنيات الاتصال الحديثة لضمان مشاركة كبيرة بين جميع أفرادها لتطوير أدائها.
5. تحقيق الربح المالي يؤدي لارتفاع مكانتها لدى أصحاب المصلحة.
6. تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات المقدمة ورضاهم عنها مؤشر على تقليل شكاوهم.

### الوصول إلى التميز:

تسعى المؤسسات لتحقيق التميز في ظل احتدام المنافسة بين مثيلاتها وهذا لا يأتي بدراسة حاجات السوق الآتية بل يجب أن يصل إلى المنتجات المستقبلية بوضع مسار يصل للتميز، فقد أوضح Zairi (2005: 3) أن تحقيق التميز يواجه تحديات متعددة ينبغي أن يمر بالمرحل التالية :

1. البدء بالثقافة التنظيمية القائمة علي توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة جيداً للجميع والتي تنتشر علي كافة المستويات.
  2. دمج الأهداف والغايات في نشاطات المؤسسة وعملياتها، وإجراء الخطط الاستراتيجية وخطط العمل والمبادرات الموجهة نحو ضمان تحقيق تلك الأهداف.
  3. اعتماد قرارات وإجراءات الإدارة علي القياسات والتقويم؛ لمتابعة التقدم ومراقبة الأداء.
  4. التحسين والإبداع هو المؤشر للتقدم نحو التميز من خلال تطبيق ممارسات وأفكار جديدة والتي يجب إظهارها للعاملين باستمرار من خلال النتائج المحققة وصولاً للمستويات الاستراتيجية المرتفعة.
  5. التأثير وهو النتيجة المحققة من ثقافة مبنية علي التقويم والتحسين المستمرة فهي تبين وجهة نظر العميل الداخلي أو الخارجي أو مساهمين آخرين في المجتمع.
- ويبين Studer (2003:45) عدداً من المراحل الأساسية لتحقيق التميز في المؤسسة وهي:

1. التعهد بالتميز والالتزام به.
2. تحديد الأهداف المهمة ومن ثم متابعة تحقيقها.
3. بناء ثقافة بالمؤسسة من خلال تحويل القيم السابقة في النقطة (1-2) إلي أفعال لدى العاملين.
4. صناعة قيادة قادرة علي تحقيق الأهداف المطلوبة.
5. التركيز علي رضا العاملين.
6. بناء شعور لدي العاملين بأهمية وقوة سلوكهم المؤثر في المؤسسة.
7. انحياز السلوك نحو أهداف وقيم المؤسسة.
8. تحقيق الاتصال في جميع مستويات المؤسسة.
9. التعرف علي الإنجازات والمكافأة.

**وبذلك يرى الباحث أن وصول المؤسسة "خاصة الكليات التقنية" إلى إدارة متميزة ينبع من ذاتها بحيث تسعى جاهدة لتحقيق ذلك عند أفرادها وفي جميع الأقسام، من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية ممهدة للتميز، ثم يأتي تطبيقها لقائمة من المعايير والأهداف المعدة سلفاً تبدأ من جودة الخدمة وصولاً للتميز من خلال نموذج تميز يتناسب وقدراتها، أخيراً استمرارية التميز من خلال التطور المستمر ومواكبة متطلبات أصحاب المصلحة باستباق ابتكار خدمات مستقبلية تفوق توقعاتهم، وكذلك التقويم الذاتي لأداء المؤسسة واتباع سياسة التغيير نحو الأفضل.**

### معوقات إدارة التميز:

بما أن إدارة التميز ليس بالعمل السهل الذي تقوم به أي مؤسسة للوصول إلى التميز، خاصة أن لها متطلبات بمجرد اختلال هذه المتطلبات تصبح إدارة التميز أمراً مستحيلاً، إلا أن الباحث يرى

أن أكثر المعوقات لها والتحديات هو رضوخ المؤسسة وارتضاها لعملها القائم واكتفاؤها بأدائها الحالي دون تطوير، الأمر الذي يحد من المنافسة بين مثيلاتها من المؤسسات الأخرى، كذلك تنفيذ خطط واستراتيجيات لا تتناسب مع طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة بها؛ ويعود هذا للنمط القيادي المتبع داخل المؤسسة. وقد حدد السلمي (2002: 19) أهم المعوقات التي تتمثل في النقاط التالية:

1. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المؤسسات وبين سلوك وأهداف العاملين.
2. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد، بما يضعف المحاسبة.
3. ضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات الخارجية وبطء الاستجابة لها.
4. عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين.
5. اختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
6. اعتماد أنماط تقليدية وبناء هياكل تنظيمية على أساس مجموعات متباعدة غير مترابطة.
7. الانحصر بمشكلات الحاضر دون التفكير للمستقبل.
8. تعدد صور إهدار الموارد وأهمها الوقت.
9. الاستخدام الشكلي للتقنيات الحديثة.
10. ضعف التوجه للعملاء وافتقاد النظم الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

كما بين conti (2008: 6-7) أن المعوقات تتمثل في ضعف اهتمام المؤسسة بالنظم الاجتماعية والعلاقات والاتصالات الداخلية، والاعتقاد بأن التميز سهل المنال بعد تطبيق النموذج فيتعجل القادة النتائج، ومع مرور الوقت تتراجع عنها لعدم إعطاء الوقت الكافي لمعرفة أسباب ومقومات نجاح نموذج التميز، وعدم توافر الفهم الصحيح لمفهوم التميز واعتبار معايير التميز إصدار جديد من إصدارات الأيزو، وليست نظام متكامل من مدخلات ومخرجات، وعدم التوافق بين متطلبات التميز وخطط التدريب.

### مرتكزات إدارة التميز:

إن كل مؤسسة تعليمية لا بد أن يكون لديها نظام لإدارة التميز من أجل المحافظة على مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية ونوعية الأفراد (الأساتذة والطلبة) فيها من خلال التركيز على أساليب الإدارة المفتوحة وتفويض الصلاحيات.

ويرى الباحث أنه لا بد لأي مؤسسة أكاديمية ترغب في تبني منهج إدارة التميز، أن تتبنى أساليب مناسبة تتخذها كدليل استراتيجي بما يتلاءم مع ظروفها المادية والبشرية، لكي تحقق التغيير الذي يتناسب مع طموحها، والتي يمكن استخلاصها من النقاط التالية: (Porter, 2006: 76)

1. دعم الإدارة العليا: إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة التميز بها.

2. التركيز على أعضاء هيئة التدريس: ينبغي تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم.
  3. التحسين المستمر: إدارة التميز لا يوجد لها نهاية فهي عملية تتطلب المضي قدماً دون توقف.
  4. التركيز على الطلبة: لأن الطالب هو هدف الكلية وغايتها الأساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها إذا فلابد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة.
  5. التدريب والتعليم: تعتبر إمكانات وقدرات وطاقات العاملين أساس تطور إدارة التميز.
  6. الحوافز والروح المعنوية: ترتفع معنويات العاملين عند الثناء عليهم، و تكريمهم مادياً أو معنوياً مقابل جهودهم المتميزة.
  7. ثقافة المؤسسة: يرى (Fredrick F. Reichheld and W.E.Sasser, 2000: 24) أن الثقافة التنظيمية تتضمن أسلوباً يتم من خلاله تعليم الجماعات التكيف والتلاؤم مع المجموعات بطروف معينة، والتكيف معها بحيث تصبح عادةً يجب التعامل والتأقلم معها ، والثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم، بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد.
  8. خدمة المجتمع المحلي: المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة عقد اجتماعي ما بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع لما تقدمه هذه المؤسسات من خدمات تجاه المجتمع.
- إن التميز في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن يشير إلى مجموعة من الأبعاد التي حددها بعض الباحثين (Williams,Berger,McClendon, 2005: 5):
1. التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
  2. التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة باتجاه صحيح.
  3. 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.
  4. الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
  5. مجتمع ترحيبي يشجع كل أفراده نحو خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية.

### نماذج التميز:

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية ومحلية أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات و دفعها نحو تفعيل إدارة التميز و ذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المؤسسات و طريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة لها سلفاً، لكل معيار درجاته الخاصة به و التي تسمح للمؤسسات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي و بالتالي الوقوف على

مختلف أوجه القصور و الضعف في الأداء. و تقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز، وسوف نتطرق فيما يلي لأشهر نموذجين في مؤسسات التعليم العالي.

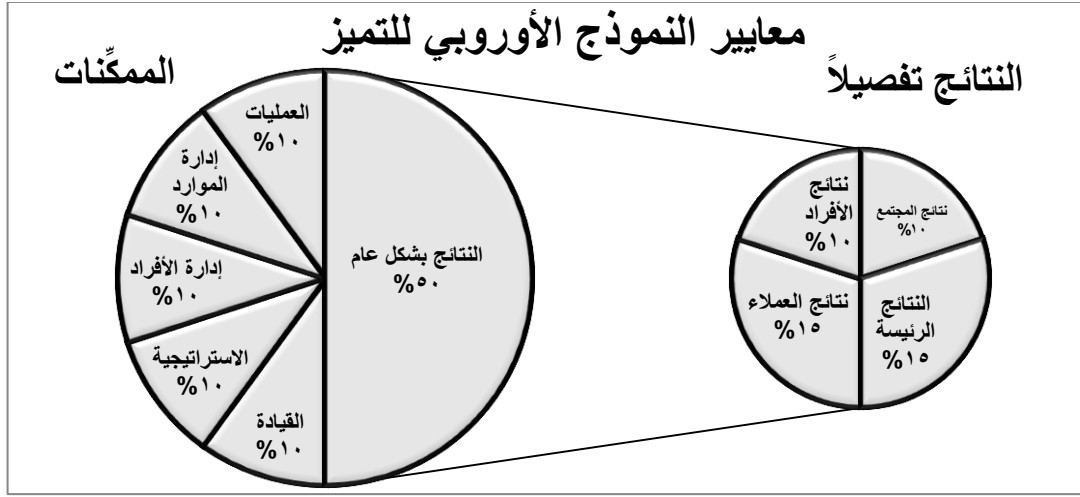
### أولاً : النموذج الأوروبي للتميز :

قدمت "المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة" سنة 1991 نموذج التميز الذي يمكن أن تستخدمه المؤسسة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحقت هذا النموذج بما يعرف اليوم بالجائزة الأوروبية لمختلف المؤسسات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز من خلال الإجراءات التي تبين أتباعها نهج التحسين المستمر (جودة، 2004:298)

ويعتمد نموذج الجائزة الأوروبية للأداء على معايير مكونة من ألف نقطة موزعة على مجموعة المحاور، بحيث تكون النتائج متحدة على اختلاف المنتفعين منها ؛ وهذا نتيجة كفاءة القيادة التي تصنع الاستراتيجيات والسياسات، وتوجه العاملين، وتتسق مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوى المنفعة للمؤسسة وتوضح كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية وتنتهي إلى عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المؤسسة تتعلم وتبتكر وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز (يوسف، 2006: 163).

ويتم التقييم وفق منهجية تعرف بمصفوفة (RADAR)(RADAR) هي اختصار للمصطلحات التالية: (النتائج) Results، (الإجراءات) Approach، (العرض) Deployment، (التقييم) Assessment، (المراجعة) Review) وهى مصفوفة تستند عليها المؤسسة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقاً حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010: 10).

وقد مر النموذج بعدة تطورات خلال الفترات السابقة؛ تبعاً للتغيرات الحاصلة في سوق الأعمال وطبيعة المؤسسات التي تستخدم هذا النموذج ، ففي عام 2003 تم وضع نموذج خاص بمؤسسات التعليم العالي، ويرتب النموذج معايير إدارة التميز في مجموعتين هما مجموعة "الممكّنات" أي العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق "النتائج"، وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل مؤسسة وطبيعة عملياتها، ويبين الشكل التالي الذي قام الباحث بإعداده الأهمية النسبية لكل من العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج الأوروبي:



شكل (1) يوضح معايير النموذج الأوروبي للتميز بالنسب

### المجموعة الأولى: الممكّنات:

ويحتوي جزء الممكّنات على خمسة معايير رئيسية هي (EFQM2010, 2009: 24-28):  
**أولاً: القيادة:**

يجب على قادة المؤسسة رسم الاتجاهات والتركيز على العملاء، وتحديد القيم الواضحة والتوقعات العالية، ويجب أن تلبّي تلك العناصر الثلاثة (الاتجاهات والتركيز والقيم) حاجات كافة المستفيدين من المؤسسة. ويقع على عاتق القادة ضمان وضع الاستراتيجيات، والنظم، والأساليب اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، والمحاكاة الإبداعية، وبناء المعارف والقدرات، والحفاظ على استمرارية المؤسسة.

### ثانياً: الاستراتيجية وجودة الأهداف:

يتعلق التخطيط الاستراتيجي باستراتيجية التطوير كمدخل المؤسسة (رسمي أو غير رسمي) للاستعداد للمستقبل. ربما يتم توظيف أكثر من أسلوب أو مدخل لتطوير الاستراتيجية مثل الاستشراف، والإسقاط، والرؤى، والسيناريوهات لرؤية المستقبل بصورة واضحة من أجل اتخاذ أفضل القرارات وتوظيف الموارد بأعلى كفاءة ممكنة. وقد يشارك في وضع الاستراتيجية الموردون، والموزعون والشركاء، والعملاء، وفي المؤسسات غير الهادفة إلى الربح قد ينضم إلى هؤلاء المؤسسات الأخرى ذات الاهتمام والعامل في نفس المجال والتي تعتمد على التبرعات من نفس المصادر أو نفس الأشخاص المتطوعين بالعمل.

### ثالثاً: إدارة الأفراد:

يعتمد نجاح المؤسسة بصورة متزايدة على تعدد الخلفيات الخبراتية، والمعارف، والمهارات، والابتكارات، والدافعية لكافة عاملاتها وشركائها. ويعني تثمين العاملين جعلهم ذوي قيمة أو مرتبة أعلى

بصورة مستمرة من خلال العمل على رضاهم، وتطويرهم، وهو ما يتضمن المرونة الأكثر، وجعل ممارسات العمل أكثر ملاءمة لهم، ولمعشتهم.

#### رابعاً: إدارة الموارد:

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الخارجية والموارد الداخلية وذلك لدعم الاستراتيجية والسياسات، ودعم فاعلية سير العمليات وضمان إدارتها الفعالة لأثرها البيئي والمجتمعي.

#### خامساً: العمليات:

تفحص إدارة العمليات الاعتبارات الهامة للمؤسسة ومنها المنتجات والخدمات المميزة والخطوات التنظيمية لجذب العملاء، وتقديم القيمة المضافة لهم، بما يسمح بنمو المؤسسة ونجاحها.

#### المجموعة الثانية: النتائج:

يفحص محور النتائج أداء المؤسسة، ويعمل على تحسين جميع جوانبه، وكذلك الأمر بالنسبة للمنتجات والخدمات، ومدى رضا العملاء، والأداء المالي مقارنة بما هو متاح في السوق من فرص استثمار أخرى ومنافسين. وتقسم النتائج على النحو التالي (34-31: 2009, EFQM2010):

#### أولاً: نتائج العملاء:

تعبر عن آراء العملاء في المؤسسة، ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل مسوحات العملاء، مجموعات التركيز، ترتيب الموردين، الثناء والشكاوى.

#### ثانياً: نتائج الأفراد:

تعبر عن آراء الأفراد بالمؤسسة، ويمكن الحصول عليها من خلال عدد من المصادر مثل مسوحات الأفراد، مجموعات التركيز، المقابلات، التقييم الوظيفي.

#### ثالثاً: نتائج المجتمع:

تعبر عن آراء المجتمع بالمؤسسة، ويمكن الحصول عليها من عدد من المصادر مثل المسوحات، التقارير، المقالات الصحفية، الاجتماعات العامة، المؤسسات غير الحكومية، ممثلي المجتمع والسلطة الحكومية.

#### رابعاً: النتائج الرئيسية:

مخرجات مالية وغير مالية رئيسية، تظهر نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها، ويتم تحديد مجموعة المقاييس والمستهدفات ذات العلاقة بالتعاون مع أصحاب العلاقة الرئيسيين.



### بالقراءة المتأنية للنموذج الأوربي يمكن استخلاص النقاط التالية:

- الاهتمام بالعملاء، لأن الجمهور المستهدف بالخدمات هو الأساس بالفعل كذلك التركيز على أهمية العنصر البشري ورضا العاملين، وهذا يؤكد أن المحور الأساسي في نجاح الإدارة والذي يجب أن يأخذ أول أولوياتها هو المحور البشري.
- اعتماد النموذج إلى حد كبير على نجاح القيادة، لذلك يجب على المؤسسات أن تولي اهتماماً كبيراً لاكتشاف واختيار وتأهيل القيادة العصرية الملائمة لقيادة المؤسسات الحديثة.
- تركيز النموذج على الإدارة بالنتائج الرئيسة، والاعتماد على القياس خلال كافة مراحل العمل.

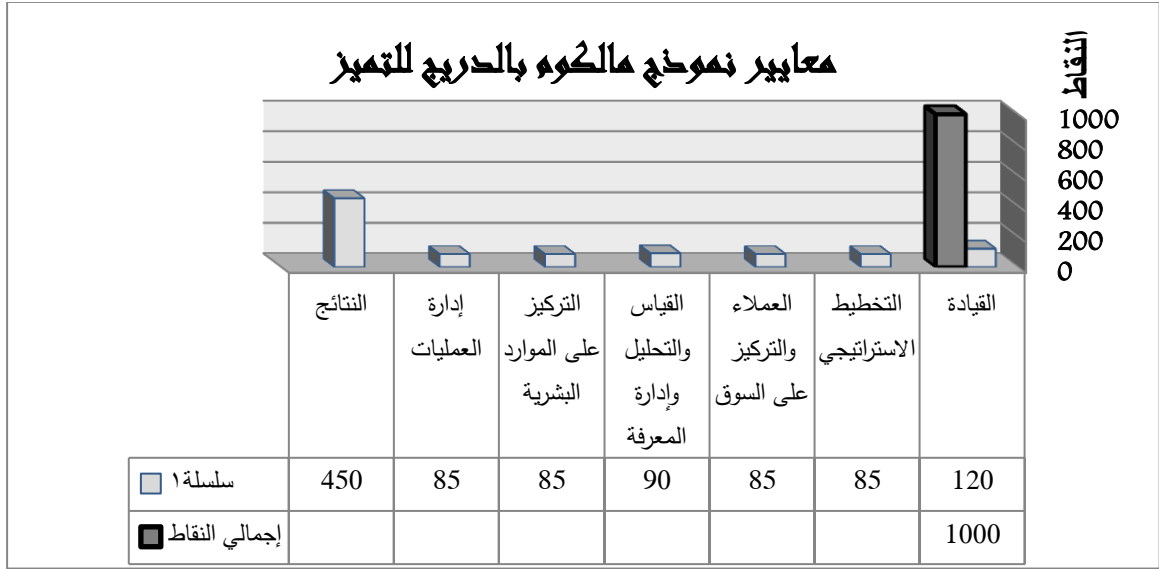
### ثانياً: نموذج مالكوم بالدريج:

تأسست سنة 1987 منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز في أمريكا لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوربية واليابانية خاصة (العقيلي، 2001: 120)، وقدمت هذه المنظمة ما يعرف اليوم بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية، ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بالمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأميركية بالتعاون مع القطاع الخاص (الخرشة، 2010: 42)، وهي جائزة رفيعة المستوى جداً تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصياً في حفل يقام سنوياً تقدم لثلاث أنواع من المؤسسات (مؤسسات الأعمال / المؤسسات التعليمية / المؤسسة الصحية) (البوخ، 2009: 50).

ويقدم النموذج الأمريكي للتميز سبعة معايير رئيسة تنقسم بدورها إلى تسعة عشر معيار يمكن أن تستعملها المؤسسات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميزها ويتم التقييم بالاستناد على هذه المعايير وبنفس المنطق الذي يقوم عليه التقييم في النموذج الأوربي حيث تقدم المؤسسات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المنظمة التي بدورها تقوم لجنة للتقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المؤسسة مقارنة بنظيراتها من المرشحين للجائزة.

يعتمد معيار بالدريج للتميز في الولايات المتحدة الأمريكية على مجموعة من المحاور الجوهرية، والتي يتم توزيع نقاط المعيار عليها البالغ مقدارها ألف نقطة، وهي موزعة على النحو التالي: (Baldrige Criteria, 2008)

(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، العملاء والتركيز على السوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، النتائج). وقد قام الباحث بإعداد الشكل التالي موضحاً فيه نقاط كل معيار على حدة، وبإجمالي 1000 نقطة



شكل (2) يوضح معايير نموذج بالدريج بالنقاط

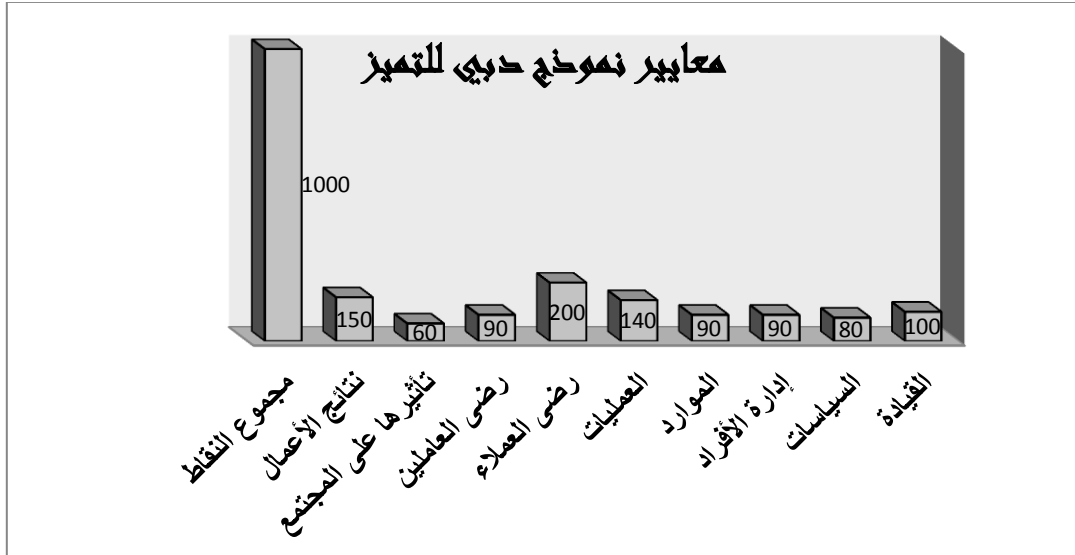
### بالقراءة المتأنية لنموذج مالكوم بالدريج يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. أن القيادة لها دور فعال كبير وخاصة إذا ما تم دمج الدرجة المخصصة للقيادة مع الدرجة المخصصة لجودة الاستراتيجية والتي تعتمد بصورة كبيرة على رؤية القيادة.
2. خدمة الجمهور والارتقاء بمستوى جودة الحياة.
3. إعطاء الجزء الأكبر من الدرجة للاهتمام بالنتائج وقياسات العمل.

**ثالثاً: نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، 2009):**

في عام 1997م قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نموذجاً خاصاً بإمارة دبي، وفي عام 2003م تم تطوير النموذج حسب النموذج الأوروبي والأمريكي ليصبح في شكله الجديد، حيث أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز، وتم تكيفها لتناسب مع القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان استدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها.

يعتمد نموذج دبي للتميز مجموعة المعايير التي يوضحها الباحث بالشكل التالي:



شكل (3) يوضح معايير نموذج دبي للتميز

### عناصر إدارة التميز:

تعتبر عناصر إدارة التميز دعامة لنماذج التميز، ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من مؤسسة لأخرى، ومن نموذج للتميز لأخر، وقد تطورت عبر العقود الماضية؛ لتناسب مع المؤسسات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، وقد حدد (السلمي، 2002: 21) في الإطار الفكري لمفهوم إدارة التميز العناصر التالية:.

1. التكامل والترابط والتفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها يعتبر ركيزة لإدارة التميز.
2. تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً لتحقيق إدارة التميز.
3. إدارة التميز تعتمد على تنظيم الموارد وتنسيق الأعمال بشكل مترابط من خلال إدارة العمليات.
4. التزام إدارة التميز بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المستوى الذي يرضي العملاء جميعاً.
5. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها والتعامل الواعي مع تلك المعلومات باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
6. تتخذ إدارة التميز قراراتها في ضوء معطيات الظروف الراهنة وفهمها للمتغيرات الخارجية والحكم على تقدمها وإنجازها وكفاءتها بالاعتماد على معايير التميز المحددة واتباع منهجية المقارنة المرجعية.
7. تعتمد إدارة التميز على التطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة المشكلات.
8. التقويم صفة أساسية تعمل عليها إدارة التميز لقياس مستوى التحسين.

**بناء على ذلك يرى الباحث أن نجاح "إدارة التميز" يتمثل في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية جالبة لفرص التميز والتفوق، وتعبير عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة التميز المتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وتستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد، وتوظيفها بما يخدم**

العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن خدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها، انطلاقاً مما سبق قام الباحث بدراسة معايير نماذج التميز بالإضافة إلى عناصر إدارة التميز، وكذلك استشارة أصحاب الخبرة في دوائر الجودة وهيئات التميز في الجامعات والكليات ووزارة التربية والتعليم للتوصل إلى معايير إدارة التميز الخاصة بمؤسسات التعليم العالي التي تقوم عليها الدراسة الحالية بما يتناسب وخصوصية البيئة المحيطة والثقافة السائدة والمعطيات والموارد والإمكانيات المتوفرة لدى الكليات التقنية، حيث قام الباحث بتكييف هذه المعايير بما يتناسب مع بيئة الكليات التقنية، وذلك من خلال بعض التعديلات البسيطة، إما بالتعديل لأسماء بعض المعايير حتى يسهل فهمها، أو حذف بعض المعايير الفرعية غير المرتبطة بالجانب التعليمي، أو الإضافة حيث أضاف الباحث معياراً يوضح جوهر عمل المؤسسات التعليمية، وهو ما أطلق عليه الباحث " التركيز على البحث العلمي"، وقد خلصت المعايير الجديدة إلى الآتي:

1. القيادة بالتشارك
2. إدارة العمليات
3. الاهتمام بجودة الطلبة
4. التركيز على البحث العلمي

ويمكن ملاءمة هذه المعايير مع الدراسة الحالية بما يتناسب مع الكليات التقنية مع شيء من التفصيل التالي

### أولاً: القيادة بالتشارك:

المشاركة، تعني دعوة المدير لمؤسسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها بما يولد الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ المدير بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبذلها المرؤوسون التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات. (القيسي، 2010: 159)

وتعتبر القيادة التشاركية عن إشراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، وكذلك اشتراكهم في صنع القرار، حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج، بما يحقق الأهداف المرجوة. (منصور، 1999: 194)

ويرى الباحث أن دور القائد يبرز في تهيئة وتحفيز عناصر المجتمع المؤسسي على المشاركة في إدارة العمل وتفهم مشكلاته وتحليلها ووضع الحلول المناسبة التي تعد بمثابة بداية الإصلاح الفعلي والتجديد المنشود لذلك العمل.

وقد حدد (دحلان، 2006: 133) مجموعة من الأسس التي تقوم عليها الإدارة التشاركية وهي:

1. الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
  2. التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين.
  3. تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية.
  4. إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
  5. تكافؤ السلطة مع المسؤولية حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم ومنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
  6. الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.
  7. اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.
- ومن وجهة نظر (Badri & Others, 2006: 1124) 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 والمصداقية حيث يمثل القادة القدوة الحسنة، وكذلك الالتزام بالمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ذلك مطلوب منهم أيضاً تعزيز بيئة التعلم في المؤسسة، ويستطيع الباحث أن يحدد العناصر الفرعية التالية للقيادة بالتشارك :

1. **تطوير القادة لرسالة ورؤية وقيم الكلية التقنية:** بتوفير توجهات قيادية واضحة لوضع رؤية ورسالة وقيم الكلية يبدي فيها القائد على كل المستويات دور القدوة مما يساعد في تقديم نموذج في الاهتمام بتنمية القدرات الشخصية، ودعم وتطوير المهارات القيادية، ويمكن أن تستخدم في دعم أعمال تطوير الطلبة والموظفين بالتدريب والتعلم وتشجيع العمل عبر فريق لتأكيد ثقافة التميز.

2. **يشارك القادة بعملية التقويم الذاتي:** الأمر الأساس لتقويم نظام إدارة الكلية، بتحديد وتطوير هيكل الإدارة لسياسة واستراتيجية الكلية وتحسين إدارة العمليات وهي تتضمن آراء شريحة عريضة من الموظفين الآخرين والتفاعل من قبل القادة مع مجموعات تغذية راجعة من عملاء وموردين لاكتساب نظرة ثاقبة ومباشرة داخل التغييرات التي قد تكون هناك حاجة لها في نظام الإدارة.
3. **يقوم القادة بالاتصال والتواصل:** بحيث يكون فعال مع الجميع، وذلك بالاجتماع والاستجابة لاحتياجات وتوقعات كل من الطلاب، مجالس الحكم، هيئات التمويل، و الموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة، وإنشاء شراكات داخل وخارج الكلية، قد لا تشمل التربية والتعليم وتحفيز ذلك بمكافأة الأفراد و الفرق والمجموعات من أصحاب المصلحة التي تعمل على تحسين الكلية.
4. **يقدم القادة الدعم المالي والمعنوي:** تعتبر سهولة الوصول للقادة والاستماع إلى جميع الموظفين تعزيزاً لثقافة التميز، ودعماً لأفكار العاملين من أجل منفعة كل من الموظفين والكلية من خلال أنشطة التحسين.
5. **يواكب القادة التغييرات و دراسة المستقبل:** ويكون باستثمار الفرص وقيادة التغيير التنظيمي، وفهم دوافع التغيير والآثار المترتبة عليها، وتأمين الموارد والاستثمارات المطلوبة وإبلاغ الموظفين وجميع أصحاب المصلحة بخطط التغيير والأسباب وراء ذلك، مع توفير فرصة للوقوف على آراءهم ومساهماتهم، كذلك دعم الموظفين من إدارة المرحلة الانتقالية.

### ثانياً: إدارة العمليات:

تفحص إدارة العمليات الاعتبارات الهامة للمؤسسة ومنها الخدمات المميزة والخطوات التنظيمية لجذب العملاء، وتقديم القيمة المضافة لهم، بما يسمح بنمو المؤسسة ونجاحها، وتتطلب عملية إدارة العمليات الناجحة التعرف على متطلبات العملاء، والعمل على تلبيتها، وكذلك بالنسبة لتطلعاتهم، وتوقعاتهم والتفوق عليها. كما تتضمن عملية التنسيق مع الموردين والموزعين وكيفية دمج عمليات التعامل معهم بأفضل صورة ممكنة في إجراءات عمل المؤسسة، ويستطيع الباحث أن يحدد العناصر الفرعية التالية للعمليات :

1. **إعداد العمليات وإدارتها:** حيث يتم تصميم العمليات بما يتناسب والتغييرات الراهنة لتوصيل سياسة الكلية بكفاءة وفعالية وتحديد عمليات أصحاب المصلحة، ويتم تطبيق معايير وأنظمة وخطط بديلة بحال الطوارئ، وهذا يأتي من خلال المراجعة المستمرة والتقييم الذاتي للعمليات أولاً بأول.
2. **ابتكار ما هو جديد لأصحاب المصلحة:** إن تطوير العمليات بالطرق الإبداعية من شأنها اكتشاف طرق تدريس جديدة، وطرق إدارة جديدة للكلية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لإيجاد استراتيجية للاتصالات المتكاملة وذلك بتحفيز مواهب أصحاب المصلحة والتدريب المستمر لهم لتغيير العمليات.

3. إعداد برامج وخدمات مختلفة ملائمة للطلبة: يعتبر دراسة احتياجات وتوقعات الطلبة، والاستفادة من الأثر المحتمل للتكنولوجيا الحديثة في التخطيط لتخصصات وخدمات جديدة، واستخدام الإبداع في تطوير أنماط تعليم وخدمات جديدة، فرصة من أجل الوصول إلى أسواق مستقبلية.

4. التواصل مع جميع أصحاب المصلحة: تعد المؤتمرات والندوات من وسائل الاتصال مع الطلبة والعملاء والعاملين بالكلية، ويتم التعامل مع التغذية الراجعة الواردة من الاتصال، بما في ذلك الشكاوى وتشجيع المشاركة النشطة مع الطلاب وغيرهم من العملاء من أجل مناقشة وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم وشواغلهم من البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة من الكلية.

### ثالثاً: الاهتمام بجودة الطلبة (المخرجات):

بما أن الطلبة هم أهم عنصر في العملية التعليمية تسعى مؤسسات التعليم العالي بما فيها الكليات التقنية إلى تحصيل أكبر عدد منهم، لأنهم يمثلون "الزبون" في مصطلحات سوق الأعمال، وبذلك يجب على الكليات التقنية التركيز عليهم لأن الطالب الخريج هو المنتج الذي ستساهم به الكلية وتتنافس عليه وبه في سوق العمل، بإخراجه بشكل متميز، ويستطيع الباحث أن يحدد العناصر الفرعية التالية لجودة الطلبة :

1. معرفة حجم تفهم الطلبة للكلية: توفر الاستبانات الدورية التي تقوم إدارة الجودة بإعدادها عن الكلية والشكاوى المقدمة من الطلبة والعملاء معلومات كافية يمكن أن تقيس مدى معرفة الطلبة لكليتهم ونظمها المختلفة.

2. جودة الخدمات المختلفة المقدمة للطلبة: إن البرامج التعليمية والأكاديمية تحقق رضا العملاء وأصحاب المصلحة شريطة أن تتناسب مع متطلبات السوق بعد تخرج الطلبة، ويراعى فيها الاتساق بين برامجها المختلفة، ورفع كفاءة العاملين، وتقديم الجوائز والمنح للعاملين والطلبة على حد سواء وتقديم الدعم والإرشاد بشكل مستمر وإيجابي.

3. متابعة الطلبة: يتم متابعة الطلبة داخل الكلية عبر الاتصال والتواصل معهم بالطرق المختلفة، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، وكذلك متابعتهم بعد التخرج بالتعاون مع المؤسسات الأخرى لتشغيلهم عبر برامج يتفق عليها أو ابتعاثهم لتكميل دراستهم بالخارج، أو متابعة الطلبة لإكمال دراستهم بالكلية في برامج أخرى.

### رابعاً: التركيز على البحث العلمي:

تسعى مؤسسات التعليم العالي بأن يكون البحث العلمي جوهر إنجازاتها الداخلية والذي من خلاله يتم تطوير المؤسسة بكل فروعها وأنظمتها، أو الخارجي الذي يخدم المجتمع و المؤسسات الأخرى؛ لأن ذلك عنصر جذب للطلبة والعملاء، ويستطيع الباحث أن يحدد العناصر الفرعية التالية للتركيز على البحث العلمي:

1. **توفير مستلزمات البحث العلمي:** تعد البيئة المناسبة للبحث العلمي أولوية ضرورية، يتم فيها توفير المختبرات والورش وقاعات البحث وتكوين فرق العمل المختلفة ومصادر التمويل والمكافآت لتشجيع البحث العلمي داخل الكلية.
2. **توظيف البحث العلمي:** إن حل مشكلات الطلبة والكلية والمجتمع التي قد تظهر أثناء أداء الكلية يسهم في رفع مكانة الكلية بين مثيلاتها خاصة بحل مشكلات المجتمع الخارجي للكلية.
3. **تكوين مجموعات بحث مشتركة:** يعتبر التعاقد مع المؤسسات والمعاهد البحثية لإعداد أبحاث مشتركة من أهم الأمور التي يتم فيها تبادل الأفكار، كما يتم المشاركة بمخرجات هذه الشراكات من أبحاث في المؤتمرات العلمية والمجلات العلمية المحكمة.



## المحور الثاني: الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى التطبيقي والنظري، فلم يعد ينظر للإدارة كحل لمواجهة المشاكل الحالية، ولكن أصبح ينظر إليها كعملية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

ومن أجل احتلال مزايا تنافسية في السوق، ينبغي على المؤسسات المشاركة في مواجهة حادة مع المنافسين، تتمثل هذه المشاركة في القدرات التنافسية التي تمنحها الظروف المناسبة لامتلاك مزايا تنافسية تضمن لها استمرارية التمايز والريادة عن طريق التجديد والابتكار في تقديم الخدمات، وعدم قابليتها للتقليد والمحاكاة.

### تعريف الميزة التنافسية:

تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق ، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (القحطاني، 2010: 32).

كما يعرفها مرسي (1996: 3) على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة"، ويعتبر Porter (1985: 19) أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن توجدها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة.

ويرى Pietersen (2010: 17) أن الميزة التنافسية: هي تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يولها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج، بينما يعرفها Pitt&Lei (1996: 68) بأنها: قدرة المؤسسة على استغلال مصادر قوتها الداخلية في أداؤها لأنشطتها لإيجاد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها.

استناداً إلى هذه التعريفات يرى الباحث أن الميزة التنافسية: هي الخاصية التي تميز الكلية التقنية عن غيرها من الكليات المنافسة في استراتيجيات (الكلفة، التمايز، جودة الخدمة، سرعة الاستجابة) وتحقق لهذه الكلية موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة.

### خصائص الميزة التنافسية :

تعد الميزة التنافسية ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، مما أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار

مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، كما أن للميزة التنافسية خصائص تتسم بها ومن أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي (الغالبى وادريس، 2007: 309):

1. أن تكون مستمرة و مستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
4. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد.

### تنافسية مؤسسات التعليم العالي :

أصبحت مؤسسات التعليم العالي مجبرة على ممارسة مزايا تنافسية والبحث عن التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالي التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، ففي الوقت الذي ترى المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعتها عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة، وأنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات، يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلي ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيرات المفاجئة.

كما أن الميزة التنافسية تشير إلى كل مؤسسة تعليم عالٍ كوحدة منفصلة، ويمكننا النظر إليها من خلال أن التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة جعلت الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية، كما يؤكد محمود (2004: 27) أن التعليم الجامعي يتوجه في أهدافه بمقولة "الطلب يسبق العرض" وهو الأمر الذي جعل مخططي التعليم الجامعي وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني " كماً ونوعاً " باحتياجات سوق العمل، إلا أنه في مجتمع المعرفة يفترض عكس المقولة السابقة، أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقاً من أن " العرض يخلق الطلب " وهذا يفرض على

مؤسسات التعليم العالي أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية تنبئية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته .

وبهذا تقوم تنافسية المؤسسة الأكاديمية وفقاً لمصطفى (2003: 28) على شقين أساسيين هما :

**الشق الأول:** قدرة التميز على المؤسسات التعليمية المنافسة في مجالات حيوية مثل: البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.

**والشق الثاني:** قدرة المؤسسات التعليمية على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية. ويرى (Suarez & others, 2006: 314) أن نجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وخدماتها (عملائها) وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية.

ويتطلب النمو السريع من مؤسسات التعليم العالي ممارسة التميز مع جميع أصحاب المصلحة، ويمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم العالي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وقياس أدائه ومخرجاته إلا أن الميزة التنافسية لهذه المؤسسات تتأثر بالعديد من العوامل أيضاً، مثل (Zairi, 2005: 54):

1. التوجه نحو المجتمع ودراسة حاجات المجتمع والطلبة.
  2. القدرة على المنافسة مع مؤسسات التعليم العالي الدولية.
  3. وجود ركائز تميز أساسية في المؤسسة من مهارات ومعارف وخبرات مختلفة.
- وتبرز المفاهيم الحديثة للميزة التنافسية مفهوماً جديداً للمنافسة المعتمدة على الزمن والتي تقوم على الأسس التالية (المدهون، 1999: ص ٧٤):

1. استحداث تخصصات جديدة تلبي حاجات المجتمع تخدم الطلبة والمجتمع بشكل أسرع من مؤسسات التعليم العالي الأخرى.
2. مفاجأة المنافسين من خلال تقديم التخصصات والخدمات الجديدة بشكل مستمر وبطرق إبداعية ومبتكرة بحيث يصعب على المنافسين تقليدها.
3. التنسيق الدقيق مع الطلبة بشكل مستمر بحيث تجرى عملية التخرج للطلبة في وقتها المحدد دون تأخير.

استناداً إلى ما سبق يرى الباحث أنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

1. إن الميزة التنافسية تعكس قدرة مؤسسة التعليم العالي على تحقيق قيمة مضافة للطالب، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني استراتيجية تؤكد تميزها، فتضمن لها زيادة حصتها من الطلبة الوافدين إليها كل عام دراسي، وتمكنها من تحقيق ربحية أعلى.
2. تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها؛ فتعكس تحقيق حالة من التميز.
3. الاستدامة فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.
4. تمثل مؤشراً لتفرد المؤسسة بتقديم أفضل أعمالها.
5. تمثل مؤشراً لاحتلال المؤسسة موقعاً متميزاً بالسوق.
6. تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أفضل بين مثيلاتها.

### أهمية الميزة التنافسية:

تتبع أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المنفوق، وأن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة للميزة التنافسية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أردت زيادة قدراتها الإنتاجية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة ومن هنا تبرز أهمية التنافسية من خلال النقاط التالية (Zyl,2006:19):

1. إيجاد قيمة تلبي احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها لديهم.
  2. تحقيق التميز الاستراتيجي في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين.
  3. تحقيق حصة سوقية وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة.
- بالإضافة إلى ذلك، إن المؤسسات المتميزة تسعى إلى المنافسة لتحتل مكانة بين مثيلاتها، وذلك من خلال أدائها لأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، تتفرد به لإيجاد قيمة جديدة تلبي احتياجات أصحاب المصلحة لفترة زمنية طويلة، ولا تستطيع المؤسسات الأخرى تقديمها، ويعزو بعض الباحثين أهمية الميزة التنافسية إلى النقاط التالية:

1. تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المناظرة من خلال تنمية المؤسسة للميزة التنافسية وقدرتها على احتياجات الزبائن المستقبلية بإيجاد التعينات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف السريع مع المتغيرات الطارئة (Whitehall,1997:625).

2. كونها تمثل معياراً لتحديد المؤسسات المتميزة والناجحة، وذلك بنماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها (Tampot,2000:89).

3. تمثل معياراً لامتلاك المؤسسة عملاء أكثر عدداً مما يزيد من أرباحها (Czepil,1992:40).  
**خلاصة القول يرى الباحث أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من هذه الميزة، وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على التميز، ورفع مستوى معيشة أفرادها، كذلك المحافظة على استمرارية عطائها واستقطابها لعملائها.**

### مصادر الميزة التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال الأعمال، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين، كما تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، كما توجد العديد من السبل التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية وأهم هذه السبل يمكن توضيحها بما يلي (الغالبى وادريس، 2007: 309):

1. المصادر الداخلية المرتبطة بمراد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الموارد الأولية... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

2. المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.  
**وبهذا يرى الباحث أن الزيادة في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، كما يعتبر الوقت في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، حيث يمكن تخفيض زمن تقديم الخدمات الجديدة إلى المستفيدين منها.**

## المحافظة على الميزة التنافسية:

يمكننا القول: إن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر ميزة للمؤسسة بقدر ما هي تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل رصد لكل المنافسين لتقليدها والوصول إلى ما وصلت إليه من تفوق، بالاعتماد على كل الطرق و الوسائل، وعليه يتوجب على المؤسسة العمل المستمر على الإبداع والتجديد والتطوير المستمر، وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

وبذلك قد تتمكن المؤسسة من التوصل لميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، فالموارد والمقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها (القحطاني، 2010: 35).

والمحافظة على الميزة التنافسية هو ألا تهدف الاستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضاً المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، ففي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، و خاصة في حالة المخرجات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعاً لسرعة التغير التي تميز سوقاً ما، سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات استراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم (سالدر، 2008: 30).

## أسباب تنمية و تطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء و النمو و الاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها و محاكاتها من قبل المنافسين؛ لذا تسعى المؤسسة دوماً إلى تنمية و تطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية ما يلي (مرسي، 1989: 98):

**1. ظهور تكنولوجيا جديدة:** إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق والإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للزبائن ما بعد البيع... الخ، ففي السنوات الأخيرة وبفعل اشتداد المنافسة بين المؤسسات غدت الميزة الأساسية لمحيط الثورة الصناعية هي التطور التكنولوجي والتركيز على الجودة والذكاء، بدل التركيز على الطاقات والإنتاجيات ورؤوس الأموال؛ مما جعل الصناعات الحالية محضناً لتراكم المعارف.

2. ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها: تعد حاجات و رغبات المستهلك متجددة باستمرار؛ هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه إيجاد ميزة جديدة.
4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهرى في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج... الخ
5. حدوث تغييرات في القيود الحكومية: تؤثر القيود الحكومية على الميزة التنافسية، خاصة التي تخص مواصفات المنتج، وحملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول و الخروج من السوق، وفي ظل الأوضاع التي تعيشها المؤسسات اليوم أضحت التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات المحيط مسألة أساسية يتحدد على أساسها البقاء والاستمرار، كما أن سرعة التغييرات وتعقدتها غيرت كل المعطيات التي حكمت أنظمة العمل والتسيير، وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم بالقابلية للتكيف، والمرونة، والتفتح، والاستقلالية.

### استراتيجيات الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات إلى تحسين وضعها التنافسي ومركزها في الأسواق فتحتاج إلى الاستراتيجية الملائمة مع ظروف المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وقد رصد الباحث عدداً من الاستراتيجيات التنافسية التي ذكرها الباحثون ومن هذه الاستراتيجيات:

1. استراتيجية قيادة الكلفة (الترشيد، الريادة من خلال التكلفة والمنافسة السعرية )
2. استراتيجية التمايز ( الريادة من خلال التفرد )
3. استراتيجية التركيز ( الريادة من خلال التخصص )
4. استراتيجية سرعة الاستجابة

كما أن هناك مجموعة أخرى من الاستراتيجيات، إلا أن الباحث سوف يركز على الاستراتيجيات المذكورة لما لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة الحالية وتكرارها من قبل الباحثين في علم الاقتصاد.

### أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة:

تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق استراتيجيات التمييز، فالمؤسسة المتميزة تحافظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها بالتقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، وبسبب تأثير التكاليف على الأسعار تعتبر محوراً أساسياً، وتبحث هذه الاستراتيجية

عن تحقيق موقع الخدمة الأقل تكلفة، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها (Pearson, 2010:1)، وبذلك تتجه الكلية إلى اتباع استراتيجية المنافسة بالتكلفة لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين، من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق، وترشيد التكلفة، ومن ثم تستطيع أن تقدم خدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها أن تحافظ على المواصفات والجودة التي تتوقعها لسد حاجات عملائها.

**ويرى الباحث أن أهم خصائص استراتيجية قيادة التكلفة يتمثل لدى الكلية في الممارسات التالية:**

- حرص الكلية على تخفيض الرسوم الدراسية لطلبتها مقابل الخدمات، للحماية من المنافسين.
- سعي الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الكليات الأخرى بتكاليف مخفضة في كل المصروفات.
- توفير الإدارة رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة يعد مؤشراً لرأس مال الكلية.
- تكاليف الدراسة المخفضة تشكل قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة لأن أسعارها مخفضة.

**ثانياً: استراتيجية التمايز:**

تتمايز الكلية عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الطالب يتعلق بها وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة و فريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون التمايز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة (Pearson, 2010: 2)، ويمكن تعريفها أيضاً على أنها تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المتنافسون؛ لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتمايز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر (عوض، 2000: 176).

**ويرى الباحث أن أهم خصائص استراتيجية التمايز يتمثل لدى الكلية في الممارسات التالية:**

- التزام إدارة الكلية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية.
- انفراد الإدارة بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها، الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية تجاه السعر خاصة في ظل مقارنة الطلبة للخدمات المقدمة مع الكليات الأخرى، إضافة إلى الولاء للكلية من قبل الطلبة.
- تقديم الإدارة برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة مهما كانت التكلفة.
- تشجيع الإدارة على الممارسات التطويرية والإبداعية لدى العاملين بها لاكتساب الكفاءة العالية لديهم .
- تخصيص الإدارة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر، فالقدرة المالية والفنية للمؤسسة تسمح لها بالحصول على مركز تنافسي قوي.
- توفير الإدارة لتكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة .
- توفير الإدارة لبرامج منح متميزة لجذب الطلبة.



ثالثاً: استراتيجية التركيز (التركيز على خدمات الطلبة):

تتجه المؤسسة إلى إشباع استراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين؛ لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة، ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، وتصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر (مرسي، 1998: 84).

ويرى الباحث أن أهم خصائص استراتيجية التركيز يتمثل لدى الكلية في الممارسات التالية:

- تعامل إدارة الكلية مع الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية، حيث يتم التركيز على جزء معين من العملاء (الطلبة) مما يعني انتقاء الأسواق بعناية.
- سعي الإدارة إلى تلبية احتياجات الطلبة بطريقة فاعلة.
- تمكين الإدارة الطلبة من تقديم حلول للمشاكل الناتجة عن التغيرات المفاجئة.
- حرص الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف.
- حرص الإدارة على تطوير العلاقة بين الطلبة والعاملين بشكل مستمر.
- حرص الإدارة على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلبة بأحدث الطرق.
- قيام الإدارة بإبلاغ الطلبة بكل جديد ومستحدث قد ينتج عن التغيرات المفاجئة.
- توفير الإدارة للمرافق الخدماتية المتنوعة ( ملاعب، كافيتيريا، صالات، ... ).

رابعاً: استراتيجية سرعة الاستجابة:

يعتمد النجاح في الأسواق التنافسية بشكل كبير على الاستجابة نحو تحسين الخدمات بناءً على متطلبات المجتمع، إضافة إلى أهمية السرعة في الاستجابة لشكاوى العملاء، كما أن سهولة الإجراءات وتخفيض درجة تعقيدها يؤدي إلى توفير الوقت المناسب والمرونة في اتخاذ القرار الأمثل للموارد المالية المتاحة، وتقديم الابتكارات وإدخال كل ما هو جديد إلى العمل .

أهم خصائص استراتيجية سرعة الاستجابة

تتميز استراتيجية سرعة الاستجابة بعدة خصائص من أبرزها:

- المرونة: وهي تعبر عن النجاح في تكييف نظام الطاقة الإنتاجية لمواكبة تغيرات الإنتاج والطلب (Evans, 1993: 120) وهي تنقسم إلى قسمين (Slack, et.al, 1998,59):
- 1. مرونة الخدمات (الإيصائية أو الزبونية): وتعني القدرة على مواكبة التغيرات في الحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في جوهر الخدمة المقدمة.

2. مرونة الحجم: وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

• الوقت وسرعة التسليم: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على تسليم الخدمة، ويرى (Evans, 1993: 120) أن التنافس على أساس الوقت يحقق مزايا عديدة للمؤسسات منها:

1. تقديم منتجات جديدة تمنح المؤسسة القدرة على تحديد أسعار عالية قبل دخول المنافسين السوق.
  2. يؤدي إلى زيادة دقة التنبؤ بحجم المبيعات ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.
- ويرى الباحث أن استراتيجية سرعة الاستجابة يمكن أن يتمثل لدى الكلية في الممارسات التالية:

- التزام إدارة الكلية بتسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة.
- حرص الإدارة على تنوع الخدمات المقدمة لاستجابة للتغيرات المتعلقة بالكلية.
- حرص الإدارة على توفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد الوافدة.
- توفير الإدارة كادراً لتدريب المدرسين على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة.
- التزام الإدارة بالأجندة الفصلية ( مواعيد الدراسة، الاختبارات، ... وغيرها).
- منح الإدارة المدرسين والعاملين بالكلية مرونة في أداء أعمالهم.
- اعتماد الإدارة مبدأ استحداث برامج تعليمية تلبي حاجات سوق العمل المستقبلي.

### المحور الثالث: الكليات التقنية

لم يعد خافياً على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة التميز، ودورها في رفع مكانة العملية التعليمية، والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل؛ بل إن الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة التميز غداً من ضرورات البقاء لمؤسسات التعليم العالي كياناً وسمعة، وفي الوقت الذي لم يعد فيه عدد الخريجين وحدة مقياس الكفاءة ومعيار الأداء يمكن القول: إن أي مجتمع يتطلع إلى التميز يجب أن يهتم بشكل أساسي بمؤسسات التعليم العالي، لأن هذه المؤسسات تقوم بتنفيذ سلسلة من النشاطات التي تتضمن توليد التقدم والتطور.

وتُعد الكليات التقنية المتوسطة في العديد من الدول المتقدمة من المؤسسات التعليمية التي لا تقل عن الجامعات من حيث رغبة الالتحاق بها، ولعل من أهم مبررات شيوعها وزيادة الإقبال عليها أنها تحتوي على برامج تتميز بالشمول والمرونة وتتلاءم مع حاجات الأفراد والمجتمع ومع حاجات خطط التنمية من الكوادر البشرية. فبرامج الكليات التقنية توفر فرصة أكبر للراغبين بالالتحاق بسوق العمل أو من يودون مواصلة تعليمهم الجامعي أو تدريبهم المهني المتقدم، حيث تهدف إلى تزويد الدارس بالمهارات التي يحتاج إليها سوق العمل، بالإضافة إلى قاعدة عريضة من المعلومات ذات الاستخدام المتعدد الأغراض مثل العلوم الأساسية والإنسانية ومثل اللغة ومهارات الاتصال واستخدامات الحاسب الآلي وتعطي أغلب الكليات التقنية في العالم شهادة نهائية تؤهل الطالب لمهنة محددة وتؤكد إجادته لتخصص وإمامه بمهارة يمكنه أن يصقلها بالخبرة المناسبة من الميدان (الزطمة، 2011: 55)، ويرى (عامر، 2008: 492) أن التعليم في الكليات التقنية يشكل بالنسبة للطالب مكوناً رئيساً من المكونات التي تتكون منها مضامين التربية وأهدافها، بغض النظر عن المنطلقات الفلسفية لأهداف تلك التربية ومفاهيمها وأولياتها، حيث أصبح من الضروري إيجاد نوع من التكامل والترابط والدمج بين الإعداد التقني والإعداد التقني التطبيقي والتدريب الميداني لبناء شخصية الطالب الفاعلة التي تستطيع التكيف مع التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم بصورة متسارعة، ويبين (حمدان، 2005: 13) أن التعليم التقني يتميز عن غيره من أنواع التعليم الأخرى بارتباطه المباشر والعضوي بالواقع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع من ناحية، وبالتطور التكنولوجي من ناحية أخرى، باعتباره مصدر إعداد القوى العاملة التي تقع عليها مسئولية تنفيذ وتشغيل وصيانة المشاريع الصناعية والزراعية والصحية والخدماتية.

### مفهوم التعليم التقني:

يعرفه الاتحاد العربي للتعليم التقني (1979) بأنه: ذلك التعليم الذي يهدف إلى إعداد أطر تقنية تقع بين الأخصائيين (الجامعيين) والعمال المهرة في هرم القوى العاملة، ومدة الدراسة فيه من سنتين إلى ثلاث سنوات بعد الثانوية العامة، أما محمد (2002: 23) فيرى أنه التعليم المتضمن إعداداً

تربوياً وتوجيهاً سلوكياً، والمصمم لإعداد المهارات الوسطى من العمال التقنيين في الإدارة الوسطى في مؤسسات تعليمية بين سنتين وثلاث سنوات، بعد الدراسة الثانوية ودون مستوى الدراسة الجامعية، ويتضمن منهج التعليم التقني تعليماً عاماً ودراسات مكونات هذا النهج تبعاً لنوع العمالة والمستوى الذي تهيئه تلك المناهج ويصنف خريجو هذا التعليم في مستوى التقني أو الفني.

**قد تبني الباحث التعريف التالي للكليات التقنية:** "هي تلك الكليات التي هي نوع من أنواع كليات المجتمع، ومدة الدراسة فيها سنتان دراسيتان أو أكثر بعد الثانوية العامة وتشمل على واحد أو أكثر من البرامج التقنية المختلفة" ( وزارة التربية والتعليم العالي، 1997: 6)

### أنواع التعليم التقني:

ذكر عامر ( 2008: 495) جانبين من التعليم التقني هما:

**أ. التعليم التقني بأغلبية أكاديمية:** هو التعليم الذي يركز على الجانب النظري أكثر منه على الجانب العملي و يمثل هذا النوع من التعليم في فلسطين التعليم الهندسي في الكليات و الجامعات المحلية بمستويي الدبلوم والباكوريوس، و يؤهل هذا التعليم خريجه للعمل المهني كخبراء ومشرفين ومصممين، ولا يتوقع أن يعملوا في المجال المهني و الحرفي المباشر كالصيانة مثلاً.

**ب. التعليم التقني بأغلبية مهنية:** الذي يركز على الجانب العملي أكثر منه على الجانب النظري ويمثل هذا النوع من التعليم في فلسطين التعليم المهني في مراكز التدريب المهني وحديثاً التعليم المهني في المدارس الصناعية ضمن المسار التطبيقي، حيث يعمل خريجو هذا التعليم في سوق العمل في المجال الحرفي المباشر.

### التعليم التقني في فلسطين:

مر التعليم في فلسطين بمنعطفات عديدة منذ بداياته واختلف باختلاف النظام القائم، فقد استمرت صورة التعليم في فترة الاحتلال الإسرائيلي على ما كانت عليه إبان الحكم المصري لقطاع غزة مشتملة المراحل الابتدائية والإعدادية، والثانوية، حتى تم افتتاح أول جامعة أهلية في قطاع غزة في العام 1979م، وهي الجامعة الإسلامية، بفضل جهود بعض الشخصيات المهتمة بالتعليم من أهالي القطاع (العاجز، 2000: 162) ، وقد برز التعليم التقني كمسار جديد له خصائصه المتميزة في التعليم العالي في المجتمع الفلسطيني منذ بداية التسعينات، و شهد هذا النمط من التعليم توسعاً كبيراً منذ مجيء السلطة الفلسطينية إلى أرض الوطن عام 1994م وتسلمها شؤون التعليم، وتمثل ذلك في زيادة مخرجاته التي غدت تشكل نسبة هامة من هرم القوى العاملة في المجتمع الفلسطيني، ويؤكد (أبوجراد، 1994: 77) أن التعليم التقني مثل التعليم الجامعي، يعتبر جزء مهم من التعليم العالي ويجب التركيز على هذا النوع من التعليم ليحقق أهدافه في البنية التحتية للدولة الفلسطينية.

## الكليات التقنية في محافظات غزة:

يوجد العديد من الكليات التقنية في محافظات غزة، تستوعب أعداداً كبيرة من خريجي الثانوية العامة، تتنوع في خدماتها وتوجهاتها، يمكن عرض أبرزها من حيث إقبال الطلبة عليها على النحو التالي:

### 1. الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية:

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعتبر من أكبر الكليات التقنية في فلسطين، أنشئت بقرار من وزارة التعليم العالي في عام (1998)، تحت مسمى (كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية)، وكان الهدف الرئيسي للكلية هو توفير خدمة التعليم التقني والمهني للمجتمع الفلسطيني خلال ستة وثلاثين اختصاصاً في كافة المجالات، وذلك للمساهمة في إتاحة تخصصات جديدة وملحة لحاجات سوق العمل، وتطورت لتصبح عام (2007) من كلية تمنح شهادة الدبلوم المتوسط، إلى كلية جامعية تمنح درجة البكالوريوس في سبعة تخصصات في مختلف المجالات، وتوفر الكلية الجامعية كادراً إدارياً مؤهلاً في مختلف الوحدات والأقسام بلغ عددهم (251) موظفاً وموظفة، وفي عام (2009) استحدثت الكلية برامج التطوير حسب الخطة المرسومة في تحسين مخرجات جودة التعليم، وتعزيز ملاءمتها وفقاً لاحتياجات المجتمع المحلي والإقليمي فأنشأت الكلية الجامعية مركزاً لخدمة المجتمع، اشتمل على عدة مرافق مهمة خلال تنفيذها برامج التأهيل والتدريب ك مركز التعليم المستمر، ووحدة الرسوم المتحركة، وحاضنات الأعمال والمشاريع الصغيرة. (موقع الكلية: 2014)

### 2. كلية مجتمع الأقصى:

أنشئت الكلية لتكون من كليات جامعة الأقصى، وهي تتمتع بنوع من الاستقلالية عن باقي الكليات بالجامعة بناء على قرار من وزارة التربية والتعليم بترخيصها ككلية عام 2008م، وهي تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعارف النظرية والخبرات العلمية والسلوكيات الإيجابية، ولديه القدرة على توظيفها في بناء ذاته وتنمية مجتمعه نحو استخدام أحدث الأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية، من خلال استحداث تخصصات نوعية تواكب تطورات العصر وحاجات المجتمع الفلسطيني، وتلتزم كلية مجتمع الأقصى بالمبادئ الإسلامية لتحقيق رؤيتها مع مراعاة حقوق الإنسان ومعايير الجودة الشاملة والتنمية المستدامة. (موقع الكلية: 2014)

### 3. كلية مجتمع تدريب غزة- الوكالة

في العام 1953 تم تأسيس كلية مجتمع / تدريب غزة تحت اسم "مركز التدريب المهني" تجسيدا لفلسفة وكالة الغوث الدولية لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين، حيث هدفت لإعداد خريجين مؤهلين للحصول على فرص عمل تمكنهم من العيش الكريم، وعليه فقد تبلورت رسالة الكلية في إعداد وتنفيذ

برامج تقنية و مهنية متنوعة ومتخصصة تلبي حاجات السوق المحلي والإقليمي، وتزويد أبناء اللاجئين الفلسطينيين بالمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات المرغوب فيها للحصول على فرص عمل أفضل.

وأخذت الكلية بالتطور إلى أن وصل عدد التخصصات المهنية فيها حالياً إلى أربعة عشر تخصصاً، وبلغ عدد التخصصات الفنية سبعة عشر تخصصاً، وإجمالي قدرتها الاستيعابية يزيد عن ألف طالب وطالبة من التخصصات السابقة، وتتبع الكلية من حيث الإشراف والتمويل لوكالة الغوث الدولية لتشغيل اللاجئين الفلسطينيين وذلك من خلال دائرة التربية والتعليم بغزة وقسم التعليم التقني والمهني بمقر رئاسة الوكالة بعمان، وتم اعتماد كلية تدريب غزة ككلية مجتمع متوسطة من وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في فلسطين وذلك على مستوى الأقسام التقنية بالكلية في العام 1995 (موقع الكلية: 2014)

#### 4. كلية فلسطين التقنية - دير البلح:

أنشئت الكلية عام 1992 م، بإمكانات متواضعة في تجهيزاتها وتخصصاتها، إلا أن الحاجة إلى التعليم التقني والتدريب الفني ازدادت لأجل مواكبة هذا التطور الهائل في نظام الحياة والمجتمع الذي صاحبه نقص حاد في المهندسين والفنيين المتخصصين المؤهلين تقنياً.

وبدت الحاجة إلى إيجاد كوادر ماهرين وقادرين على القيام بمهامهم المتخصصة والفنية في مختلف التخصصات، واستجابة لتلك العوامل برزت كلية فلسطين التقنية كمؤسسة تقنية تعليمية متخصصة رائدة تعمل على دمج استخدام الحاسوب والتقنيات المتطورة في الحياة، وصقل العقلية العلمية المبدعة والمبتكرة لمواكبة التطورات العلمية المتسارعة، وتسعى كلية فلسطين التقنية - دير البلح لتطوير وتعزيز مكانتها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي. وتطويراً للسياسات التعليمية فإن الكلية عملت على رفع جودة العملية التعليمية والتحسين والتطوير المستمر في مختلف التخصصات التقنية فيها، وأدخلت نظام التعليم الإلكتروني كأحد الأنظمة المساندة للدراسة من أجل تطوير تكنولوجيا التعليم بالكلية، وقد ساهمت النقلة النوعية الملموسة في كافة مناحي العمل في الكلية في بناء شراكات محلية ودولية لدعم التوجه الاستراتيجي في التطوير، وتبادل الخبرات والمنفعة بما يخدم العملية التعليمية في الكلية. (موقع الكلية : 2014)

#### 5. الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - خان يونس:

أنشئت كلية العلوم والتكنولوجيا - خان يونس عام 1990 م كمؤسسة أهلية، تعنى بتدريس العلوم التقنية، وقد تولى مجلس التعليم العالي بالقدس الإشراف عليها عام 1994 م، ثم تولت وزارة التربية والتعليم العالي الإشراف عليها، وأصبحت الكلية مؤسسة حكومية عام 1997 م، وتمنح الكلية خريجها درجتي البكالوريوس والدبلوم المتوسط في أربعة وعشرين تخصصاً علمياً تقنياً ضمن برنامج دراسي متميز (موقع الكلية : 2014).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

## الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية، إلا أن الدراسات التي وجدها قليلة لحدثة الموضوع وندرته في مجال التعليم وسيقوم الباحث بترتيب هذه الدراسات زمنياً من الدراسات الأحدث إلى الدراسات الأقدم، مع البدء بالدراسات العربية، تليها الدراسات الأجنبية، وذلك وفق الترتيب الآتي:

## المحور الأول: الدراسات العربية:

وهي الدراسات التي تم إعدادها من قبل باحثين وكتبت باللغة العربية سواء في فلسطين أو خارجها:

### 1. دراسة (البحيصي، 2014): بعنوان: "دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي" — دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (62) فقرة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (205) فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية- غزة، كلية فلسطين التقنية - دير البلح، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- خانيونس)، وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات، وشملت الاستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين ويشمل (الثقافة التنظيمية، والتفويض، والمشاركة بالمعلومات، وفرق العمل)، والأخر يقيس درجة التميز المؤسسي ويشمل (التميز القيادي، والتميز البشري، والتميز الخدماتي)، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وتم الحصول على العينة كاملة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدمي) بدرجة كبيرة.
- كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات التالية: (الكلية، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والعمر)
- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.



## 2. دراسة (الحسيني وآخرون، 2013)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مجال تحسين الجودة الشاملة وإيجاد مميزات تنافسية لهذه الشركات، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الباحث الاستبانة، تمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد مجتمع الدراسة في أحد المصانع الطبية والبالغ عددهم (87) عامل، واعتمد هذا البحث على وجود علاقة تأثير بين تطبيق هذه المبادئ وتحقيق الميزة التنافسية، وكانت أهم النتائج :

- هناك تطبيق لإدارة الجودة بدرجة عالية بكل المعايير بما فيها (القيادة الإدارية، التركيز على العملية، التركيز على العميل).
- هناك تطبيق لاستراتيجيات الميزة التنافسية بدرجة عالية في (الكلفة، الجودة، المرونة والتسليم).
- التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية .
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

## 3. دراسة (الزعبي، 2013)، بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية – دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى تناول واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والنجاح ومن ثم التعرف على المخاطر التي تواجهها إدارة الجامعة نتيجة زيادة الخطر بأنواعه المختلفة وإلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بمستلزماتها ومبادئها (دعم إدارة الجامعة ومشاركة كافة العاملين في المؤسسة والتحسين والتطوير المستمرين والبرامج التحفيزية والتركيز على الطالب، والتعليم والتدريب وتقييم المخاطر في أنشطة المؤسسة)، ولقد تمحورت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصوراً في الاهتمام من قبل قطاعات التعليم العالي الأردني بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ومستلزماتها من أجل تقليل المخاطر في الجامعات الأردنية. وتألّف مجتمع الدراسة من عشر جامعات حكومية وخاصة ممثلة للتعليم العالي، أما عينة الدراسة تألفت من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وممن يمتلكون معلومات عن مهام الجامعة وإجراءاتها العملية ويمارسون مهام ذات علاقة بالعمل الأكاديمي والإداري، وزعت (100) استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع ما نسبته 90% منها، فضلاً عن المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للإدارات ومواقع الجامعة. ومن أهم نتائج الدراسة:

- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة المهمة في تحقيق أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العملية.

- أشارت إجابات أفراد العينة إلى عدم إعطاء الانتماء الكافي لإدارة الجودة الشاملة.
- عدم إعطاء الانتماء والمتابعة اللازمة لإدارة المخاطر والعمل كأداة لتقليل المخاطر التي تواجهها وبشكل خاص المخاطر الداخلية والممثلة بالإهمال.
- يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن المؤسسة من مواجهة مخاطر الخطر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن .

#### 4. دراسة (الطائي وقاسم، 2013)، بعنوان: "الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسة إلى بيان الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحداية الجامعية في مدينة الموصل العراقية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي فقد سعى الباحثان لدراسة الأثر التتابعي لمتغيرات البحث .وبشكل عام يعالج البحث عدداً من التساؤلات المرتبطة بوجود تصورات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها من جهة ومفهوم التغيير التنظيمي من جهة ثانية ومفهوم الميزة التنافسية من جهة ثالثة في المؤسسة قيد البحث، فضلاً عن طبيعة العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، ولأجل الإجابة عن هذه التساؤلات فقد تم بناء أنموذج بحث يعكس متغيراته، وصياغة فرضيات البحث ومن ثم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كانت عينة البحث قصدية من (16) فرد من الإداريين والأكاديميين من حملة الماجستير والدكتوراه واسترجعت جميع الاستبانات وكانت أهم النتائج:

- أن الكلية تمارس إدارة الجودة في أنشطتها فوق المتوسط في جميع الأبعاد يسمح لها بالمنافسة.
- وجود تنافسية فوق المتوسط لدى الكلية في الأبعاد المختلفة للمزايا التنافسية.
- وجود علاقة ارتباطية بين مستلزمات إدارة الجودة والميزة التنافسية.

#### 5. دراسة (سهمود، 2013)، بعنوان: "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM ،حيث تم ذلك من وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (111) مفردة،

واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين(الموارد البشرية )، العمليات، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية ) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60 %.

#### 6. دراسة (فارس و الأغا،2012)، بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة محافظة غزة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة 28 موظفاً، وقام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة كما استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة :

- مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغ 64.3%، وهناك علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين.
- لا توجد فروق تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما عدا المؤهل العلمي حيث تبين وجود فروق بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة البكالوريوس لصالح البكالوريوس.

#### 7. دراسة (الفهاء، 2012)، بعنوان: "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي جامعة النجاح الوطنية- دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة. استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- إن تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم قد جسّد الشعارات المرفوعة حول تميز الأداء وأعطاهما بعداً مؤسسياً حقيقياً، واتباع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية قد أسهم في تغيير أسس المنافسة مع الجامعات.
- تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة تدعم نجاحهم، وتدعم أعضاء الهيئة الأكاديمية، ليتمكنوا من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.
- هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة.

#### 8. دراسة (الزطمة، 2011)، بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة علاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير واشتملت عينة الدراسة على 279 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شملت ما نسبته 61.3% من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) وكانت أهم نتائج الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل.
- كانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية تدريب غزة الوكالة في توفر عناصر إدارة المعرفة وتميز الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

### 9. دراسة (الوادي والزعبي، 2011)، بعنوان: "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة. لقد تحددت مشكلة الدراسة حول أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية، لقد جاءت أهمية الدراسة من زيادة حدة المنافسة بين الجامعات وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل الأسعار لكي تستطيع الجامعات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي أوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها لطلابها. واعتماداً على متغيرات ونموذج البحث تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها ( 120 ) فرداً من الأكاديميين في ثماني جامعات وتم صياغة فرضيتين رئيسيتين للدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- عدم التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية.
- هناك مستوى متدني في ممارسة الميزة التنافسية بين الجامعات.
- تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة ومن الوسائل الناجحة في تحقيق أعلى درجات الجودة من خلال تطبيق مستلزماتها وفق الأسس العلمية.
- يمكن للتطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة أن تمكن الجامعة من تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بمستوى جودة عالي.
- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية.

### 10. دراسة (الناصر، 2010)، بعنوان: "تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة والنماذج التي ظهرت في هذا المجال من خلال عرض للنموذج الذي قام الباحث ببنائه ووضع محاوره التي تقوم عليها من أجل تطبيقه بالجامعات العراقية للاستفادة منه في الإدارة الجامعية، وقد استند الباحث على نموذج الجودة الأوروبي في بناء النموذج الخاص بدراسته مع تغيير بسيط ليتناسب مع بيئة الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أن إدارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الأبعاد والمحاور ولا يمكن العمل بها دون تكامل هذه المحاور مجتمعة وكذلك القيادات الإدارية الكافية والملمة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة تبني إحدى الجامعات هذا النموذج وتطبيقه في إحدى كلياتها وبشكل تدريجي.

### 11.دراسة (النسور، 2010)، بعنوان: "أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المؤسسة المتعلمة ( التعلم المستمر، الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام استبانة شملت (50) فقرة، تكونت عينة الدراسة من (144) موظف من حملة البكالوريوس فما فوق من موظفي الوزارة، وكانت أهم نتائج الدراسة :

- مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التميز القيادي، والتميز بالموارد البشرية، والتميز بالعمليات، والتميز المعرفي، والتميز المالي) متوسط.
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (0.05) .

### 12.دراسة (الجعبري، 2009)، بعنوان: "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حيث تمحورت مشكلة الدراسة في 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(القيادة بالإبداع، السياسات/الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، العلاقات والموارد، التركيز على الطلبة والبحث العلمي، وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا) رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير ( في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إيجابية النتائج نوعاً ما فيما يتعلق بامتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز.
- بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط.
- وجود تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

### 13. دراسة (ناصر الدين، 2009)، بعنوان: "إسهام نظام إدارة الجودة ISO9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية الحاصلة على نظام ISO9001".

هدفت الدراسة إلى بحث مدى إسهام نظام إدارة الجودة ISO9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المدراء العاملين ومدراء الجودة في المؤسسات الفلسطينية الحاصلة على شهادة ISO9001، بالإضافة إلى المنافع التي اكتسبتها نتيجة لحصولها على شهادة إدارة الجودة ISO9001. وتم استخدام استبانة أرسلت بالبريد الإلكتروني إلى 46 مؤسسة فلسطينية حاصلة على ISO9001 والتي شكلت 57.6% من المجتمع، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أهم المحفزات التي أثرت في قرارات المؤسسات الفلسطينية للحصول على شهادة إدارة الجودة ISO9001 هي: تحسين الجودة في العمليات الداخلية، ومقدمة إلى "إدارة الجودة الشاملة"، وتحسين الجودة في المنتجات النهائية، في حين أن أقلها أهمية هي: متطلبات الزبائن الحالية، ودخول أسواق جديدة، وحصول المنافسين على شهادة إدارة الجودة ISO9001.
- أهم المنافع التي اكتسبتها المؤسسات الفلسطينية للحصول على شهادة إدارة الجودة ISO9001 هي: تطوير ثقافة الجودة، وتواصل أفضل مع الفئات المستهدفة ورفع درجة رضاهم، وتحسين جودة المنتج النهائي وتحسين الهيكلية والعمليات الداخلية، في حين أن أقل المنافع أهمية هي: رفع درجة رضا الموظفين وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرارات، ودخول أسهل للأسواق الجديدة، وأخيراً زيادة المبيعات .

### 14. دراسة (النصير، 2009)، بعنوان: "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز"

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الجامعات العالمية والعربية والسعودية، وتجارب تلك الجامعات في تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، وحصول بعضها على الاعتماد، كما هدفت إلى وضع تصور لتحسين جودة العمل الجامعي. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- هناك حاجة ماسة لأي نظام جامعي إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
- هناك تفاوت بين الجامعات العالمية والعربية والسعودية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه الجامعة أو تلك.
- هناك بعض العقبات التي تعترض تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي بعضها يعود لضعف الموارد المالية أو ضعف الموارد البشرية أو سوء التخطيط والعشوائية.

- أصبحت بعض الجامعات السعودية قادرة على المنافسة في المستويين العربي والدولي.

### 15.دراسة (الدهدار، 2006)، بعنوان: "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، التحسين المستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) ، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية. وزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى "واشتملت هذه الاستبانة على جزأين أساسيين الأول ذو علاقة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المستقلة والجزء الثاني المتعلق باكتساب الميزة التنافسية ومتغيراتها الفرعية، وزع الباحث " ١٦٥ " استبانة تم استعادة " ١١٨ " منها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
- أظهرت نتائج البحث الميداني أن 60.2% توافق على وجوب أن تنظر الإدارة العليا إلى الجودة على أنها نظام متكامل يقوم في جوهره على التوجه نحو الطلبة وتحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم.
- أظهرت الدراسة أن نسبة 61% من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
- أظهرت نتائج البحث أن نسبة 55.1 % من حجم العينة تُوكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية.
- أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين.

### 16.دراسة (الحجار، 2004)، بعنوان: "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة، وتكونت من 40 فقرة موزعة على سبعة عناصر ( القيادة، التخطيط الاستراتيجي، الطلبة، المعلومات، الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج العمل)، حيث تم تطبيقها على عينة عشوائية عددها 123 مفردة مثلت أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وكانت أهم نتائجها:



- أن المستوى العام للعناصر المتبناة لم يصل إلى 60%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي.

### المحور الثاني /الدراسات الأجنبية (باللغة الإنجليزية)

وهي الدراسات التي تم إعدادها من قبل باحثين أجانب أو كانت لباحثين عرب و كتبت باللغة الإنجليزية:

#### 1. (Karahan & Mete, 2014):" Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency"

##### مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ضمن معايير كفايات الجودة

هدفت الدراسة لتقييم كفايات الجودة في مؤسسات التعليم العالي طبقاً لآراء عينة من الطلبة، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، تكونت أداة الدراسة من استبيان يضم 34 فقرة، وتم الحصول على المعلومات من 243 من طلبة جامعة ديكل التركية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ينتج عنها خدمات متميزة تلبي حاجات جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسات التعليمية.
- عملية جمع المعلومات من خلال إدارة الجودة الشاملة تسمح في رفع مستوى التدريب والوقوف على أوجه القصور لدى المؤسسات التعليمية.
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على رفع كفاءة الخدمات المقدمة واستمرارية تطويرها نحو الأفضل.

#### 2. (saada,2013):" Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions –UCAS as a Case Study"

##### "تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 9001:2008 في محافظات غزة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 64 موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية، وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.90%، وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب.
- وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة 79.11%، يليه المعيار الأول وفق ترتيب النموذج والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة 77.15%، ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة 75.86%، تليه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة 73.92%، وحل أخيراً بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة 73.80%.

### 3. (Todorut ,2013): "The need of Total Quality Management in higher education"

#### حاجة التعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى إبراز المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية توظيفها لتحسين نوعية مؤسسات التعليم العالي، وهي دراسة نظرية تصورية اهتمت بتقييم عمل الجودة ومخرجاتها في إحدى جامعات رومانيا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسمح إدارة الجودة الشاملة بالتحكم في عمليات التخطيط والتصميم والمرونة.
- تنجز إدارة الجودة الشاملة خدمات ذات نوعية عالية ومتميزة في وقت التسليم المحدد بما يسمح للمؤسسة التعليمية بالمنافسة في الأسواق.
- تشكل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية فريدة للمؤسسات التعليمية لإرضاء جميع أصحاب المصلحة من الطلبة والعاملين والمجتمع.

### 4. ( Berghout ,2011) : " Educational Excellence in The Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planning"

#### "التميز التعليمي في العالم الإسلامي : تعزيز الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي"

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور الجودة العالمية والتخطيط الاستراتيجي في عملية تعزيز التميز التعليمي وإيجاد قيمة مضافة وفرص للتنمية المستدامة، وإلى توفير إطار عملي لتطوير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالي العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة العالمية، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتطوير ثقافة الجودة العالمية، حيث تم تقديم

دراسة حالة عن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة وهي الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا، وكانت الدراسة نظرية استخدم الباحث فيها المنهج الوصفي. وفي ختام الدراسة كانت أهم النتائج كالتالي:

- أهم تحول نحو التميز في التعليم إنشاء حقيقة الجودة العالمية والتي تتطلب منهجية جيدة للتخطيط الاستراتيجي حيث الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية والاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية وأدوات لإدارة وقياس أداء كل منها .

#### 5. (Mainardes & Others,2011): Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model

#### تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: اقتراح وتطبيق نموذج مقترح

هدفت الدراسة لوضع نموذج تصوري يوضح عمليات واستراتيجيات المزايا التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، حيث ضم المقترح بعض الاستراتيجيات المشهورة في مجال إدارة الأعمال، وبينت الدراسة العوامل التي تربط المؤسسات التعليمية بالعوامل الداخلية والخارجية التي تحقق الميزة التنافسية لها، وتسهم الدراسة بشكل رئيس في تطبيق استراتيجيات إدارة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إمكانية تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية التي تعتبر ركيزة أساسية في مجال الأعمال على مؤسسات التعليم العالي.
- يتحقق التنافس في مؤسسات التعليم العالي عندما يكون لديها ارتباط قوي بين مواردها، والبنية المعرفية عند العاملين بها، وجميع أصحاب المصلحة.

#### 6. ( Irimé & Baleanu ,2010): " TQM And Business Excellence "

#### "إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الصلة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، حيث تصف الدراسة مسيرة الجودة بفحص ومراقبة لضبط الجودة الإحصائية وفق العصر الياباني إلى ضبط الجودة الشاملة مروراً بالتطورات التي صاحبتهما نحو نموذج تميز الأعمال وقد كانت أهم النتائج كالتالي:

- قدمت الدراسة بعض وجهات النظر من تعريف التميز على المستوى الوطني والدولي ونظرة عامة على النماذج في تميز الأعمال.
- وأخيراً حاولت الدراسة رسم الإحداثيات لطريقة إدارة الجودة الشاملة نحو التميز في رومانيا.

### 7. (Santos & Alvaez,2007): " TQM and firms performance An EFQM excellence model research based survey"

"إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي وفق النموذج الأوربي للتفوق"

هدفت الدراسة للتوصل إلى أداة لتقييم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام النموذج الأوربي، وتحديد العلاقة بين الممارسات الإدارية ونتائج الأعمال في النموذج، لتحقيق ذلك استخدمت الدراسة استبانة وزعت على المؤسسات الإسبانية الصناعية والخدماتية الحاصلة على الأيزو 9000 والتي تبلغ 451 وكان أفراد العينة هم المدراء لتلك المؤسسات.

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

### 8. (Badri & others,2006):"The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation"

"معايير بالدرج التعليمية في أداء الاختبار التجريبي ودرجة التميز، ومدى صلاحيتها"

هدفت الدراسة إلى الاختبار التجريبي للعلاقة السببية لمعايير مالكوم بالدرج 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 ومسؤولين، وبلغ عددهم 409 وتم استرداد 224 أي بنسبة استرداد 54.7%. أما نتائج الدراسة فكان من أهمها :

- للقيادة دور رئيسي وفعال يؤثر على كل المعايير الأخرى وهي إدارة المعلومات والمعرفة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العاملين، إدارة العمليات.
- كل عناصر الممكنات السابقة مرتبطة بشكل إيجابي 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 بالدرج على قطاع التعليم.

### 9. (Dubas,Nijhawan,2005): "A test of the EFQM excellence Model of TQM"

#### "اختبار النموذج الأوربي للتميز في ضوء إدارة الجودة الشاملة"

قدمت هذه الدراسة شرحاً للنموذج الأوربي للتميز، وركزت على توضيح العلاقة بين مدى التقدم في تطبيق عناصر الممكنات على نتائج الأعمال، وقد طبقت الدراسة على 32 مؤسسة أعمال في إسبانيا 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 كانت أهم نتائج هذه الدراسة: درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات تتناسب مع درجة تحقق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق تزداد نتائج الأعمال الإيجابية.

### 10.(Seibert, 2004): "The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for Small Business and Technology Center."

#### "تحديد الإدارة الاستراتيجية للاستشارة الفاعلة الضرورية للمشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية"

هدفت الدراسة إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطوير التقني في كارولينا الشمالية، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطويرها ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب. ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب ديلفي(Delphi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية.وكانت أهم نتائج الدراسة:

- للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.
- رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى بعض المديرين بعناصر الإدارة الاستراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
- كانت أعلى ثلاث فقرات هي: (معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية للنموذج والمراحل والعمليات، مهارة الاتصال في استماع الاستجاب والمقابلة، موقف تعزيز الثقة وتأسيس المصادقية).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث (هدف الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة،

المجتمع والعينة)، إضافةً إلى تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، وبيان أوجه الاستفادة منها، مع إبراز ما تتميز به الدراسة الحالية.

### موضوع الدراسة وأهدافها:

اتفقت أغلب الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة حيث أنها مقدمة لإدارة التميز واتفقت مع بعض عناصرها، ومالها من دور مهم وكبير في تحسين الأداء وإيجاد صفة تنافسية لهذه المؤسسات التعليمية وهذا ما اتفقت عليه الدراسة الحالية وإن كان بشكل جزئي عدا الدراسات التالية (الزطمة، 2011)، (النسور، 2010) والتي تحدثت عن نوع آخر من الإدارات مرتبط بالتميز أو التقييم الذاتي.

كما اتفقت مع دراسة (الفهاء، 2012) التي بحثت وجود الميزة التنافسية لهذه المؤسسات حيث أنها الدراسة الوحيدة التي ربطت استراتيجية التميز بالميزة التنافسية لهذه المؤسسات التعليمية.

بينما اختلفت الدراسات السابقة في تناول بعضها لإدارة التميز في مجال الأعمال خاصة دراسة (ناصرالدين، 2009)، (Irime&Baleanu, 2010)، (Dubas, Nijhawan, 2005)، (Santos & Alvaez, 2007)

### المنهج المستخدم:

توافقت الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهذا ما استخدمته الدراسة الحالية غير أن بعض الدراسات اختلفت في المنهج المستخدم مثل:

دراسة (الفهاء، 2012) حيث اتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية ودراسة (الناصر، 2010) حيث قام الباحث بعرض للنموذج الذي قام ببنائه ودراسة (Berghout, 2011) حيث تم تقديم دراسة حالة عن تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الجودة في الجامعة.

### أدوات الدراسة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة الحالية عدا دراسة (الناصر، 2010) والتي تختلف عنها حيث قام الباحث بعرض للنموذج الذي قام ببنائه .

### مجتمع وعينة الدراسة:

أغلب الدراسات السابقة كان مجتمع الدراسة من الجامعات كإحدى مؤسسات التعليم العالي، غير أن الدراسة الحالية حددت مجتمع الدراسة من الكليات التقنية في محافظات غزة. وهذا ما اتفق مع دراسة (الزطمة، 2011)، كما اتفقت مع دراسة (saada, 2013) بشكل جزئي حيث طبقت على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

### نتائج الدراسة:

1. أكدت أغلب الدراسات على أهمية إدارة الجودة في زيادة فاعلية الأداء المؤسسي، وقد تفاوتت نسبة تطبيق المؤسسات لعناصر إدارة الجودة، بينما اختلفت معها دراسة (سهمود، 2013)، ودراسة (الجعبري، 2009) حيث أكدت تفاوت مؤسسات التعليم العالي لإدارة التميز.
2. توافقت بعض الدراسات على أهمية نماذج التميز، وخاصة النموذج الأوروبي للتميز، الذي يعتبر من النماذج الشاملة لمختلف أنشطة المؤسسة، خاصة دراسة (Dubas, Nijhawan, 2005)، ودراسة (Badri & others, 2006)، ودراسة (Santos & Alvaez, 2007).
3. بينت بعض الدراسات أن هناك علاقة مع متغيراتها المستقلة من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى مثل دراسة (الحسيني وآخرون، 2013)، ودراسة (الطائي وقاسم، 2013)، ودراسة (الوادي والزعبي، 2011)، ودراسة (الدهدار، 2006).
4. بينت بعض الدراسات أن هناك فروق تعزى لمتغيرات الدراسة مثل (الجنس، الخدمة، مكان العمل، طبيعة العمل).

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تدلل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها:
1. صياغة الإطار النظري للدراسة.
  2. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة.
  3. توجيه الباحث في تصميم أداة الدراسة.
  4. توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
  5. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

### تميز الدراسة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- أنها الدراسة الأولى التي تناولت دور إدارة التميز وأثرها على الميزة التنافسية للكليات التقنية في محافظات غزة .
- أن هذه الدراسة شملت عدداً من الكليات التقنية المتوسطة التي تخضع لجهات إشراف مختلفة ما بين ( حكومية، وعامة، وخاصة، ووكالة الغوث الدولية ) .

- معظم الدراسات السابقة قد تبنت أحد النماذج العالمية للتميز وحاولت إجراء دراسة تطبيقية عليها، إلا أن هذه الدراسة هدفت إلى التخصيص من خلال التركيز على اختيار عناصر شاملة لإدارة التميز تتناسب وطبيعة مجتمع الدراسة.



## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ليتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وقد عرفه (ملحم، 2005: 67) أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

## مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين من البيانات:

- 1- **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني وتوزيع استبيانات الدراسة على مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج: SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- 2- **البيانات الثانوية:** لقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وذلك للتعرف على إدارة التميز والميزة التنافسية، وإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وأخذ تصور شامل عن آخر الدراسات والمستجدات.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين المتفرغين والإداريين القائمين على رأس عملهم في الكليات التقنية الثلاث في محافظات غزة للعام الدراسي 2014-2015 والبالغ عددهم (420) والجدول التالي يوضح توزيع أفراد المجتمع تبعاً لمتغيرات الدراسة:

جدول رقم (1)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة

المجموع الكلي	الهيئة الأكاديمية - متفرغون						رؤساء الأقسام الإدارية - متفرغون						اسم الكلية
	بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
207	18	24	15	57	2	15	17	54	1	4	0	0	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
111	5	26	6	35	0	12	7	18	1	1	0	0	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
102	11	58	3	11	0	2	3	12	0	2	0	0	كلية تدريب غزة
420	34	108	24	103	2	29	27	84	2	7	0	0	المجموع

عينة الدراسة:

1- تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظفاً من الموظفين العاملين في الكليات التقنية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استثناءهم من العينة الفعلية ، وذلك بهدف التأكد من خصائص أدوات الدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من عينة الدراسة .

2- تكونت العينة الفعلية من (420) موظفاً من العاملين الأكاديميين المتفرغين والإداريين القائمين على رأس عملهم في الكليات التقنية قيد الدراسة في محافظات غزة للعام الدراسي 2014-2015م التي تمثل مجتمع الدراسة، حيث استرجع الباحث (341) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من أفراد العينة الفعلية، والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	
78.30	267	ذكر
21.70	74	أنثى
100	341	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن عدد العاملين الذكور أكبر من الإناث، ويرجع ذلك إلى الثقافة المجتمعية التي تسمح بتدريس الذكور للإناث ولا تسمح للعكس إلا في حالات نادرة إضافة إلى أن أغلب البرامج المقدمة هي أقرب للذكور من للإناث.

جدول رقم (3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	
59.24	202	بكالوريوس
32.55	111	ماجستير
8.21	28	دكتوراه
<b>100</b>	<b>341</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق أن عدد العاملين من حملة البكالوريوس أكبر من حملة الماجستير والدكتوراه وهذا يأتي بما يتناسب مع طبيعة الكليات التقنية التي تحتاج لحملة البكالوريوس في تنفيذ برامجها وخدماتها دون غيرهم من الكوادر الأكاديمية والإدارية من حملة الماجستير والدكتوراه.

جدول رقم (4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال العمل

النسبة المئوية	العدد	
28.15	96	إداري
71.85	245	أكاديمي
<b>100</b>	<b>341</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول السابق أن عدد العاملين الأكاديميين أكبر من الإداريين، حيث أن الأقسام الخدمائية في الكليات التقنية لا تحتاج إلى عدد كبير من الإداريين، بينما تحتاج إلى الأكاديميين لتوصيل المعارف النظرية والتقنية التطبيقية إلى جموع الطلبة.

جدول رقم (5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية	العدد	
52.49	179	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

النسبة المئوية	العدد	
23.75	81	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
23.75	81	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)
100	341	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن عدد العاملين في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية الخاصة أكبر من الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا الحكومية وكلية تدريب غزة التابعة لوكالة الغوث، وذلك لأنها تستقبل أعداداً كبيرة من الطلبة المسجلين لديها في البرامج المتنوعة التي تتوفر في بعضها حسب دوائر القبول والتسجيل في هذه الكليات.

### أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت ( 52 ) فقرة حسب الملحق رقم (2).
- عرض الاستبانة علي المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- عرض الاستبانة على (12) من المحكمين المختصين، بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، ووزارة التربية والتعليم. والملحق رقم (3) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة موزعة على محورين المحور الأول: مجالات إدارة التميز ويتكون من (32) فقرة، والمحور الثاني: مجالات الميزة التنافسية ويتكون من (26) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم مندرج خماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق بدرجة متوسطة ، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (32، 160) درجة لمحور مجالات إدارة التميز، و(26، 130) درجة لمحور مجالات الميزة التنافسية ، والملحق رقم (4) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.
- وزعت الاستبانة علي جميع أفراد العينة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

القسم الأول: يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.  
القسم الثاني: يتكون من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات كالتالي:

عدد الفقرات		
7	القيادة بالتشارك	المحور الأول: مجالات إدارة التميز
6	إدارة العمليات	
11	الاهتمام بجودة الطلبة	
8	التركيز على البحث العلمي	
32	الدرجة الكلية	

القسم الثالث: يتكون من (26) فقرة موزعة على أربعة مجالات كالتالي:

4	قيادة التكلفة	المحور الثاني: مجالات الميزة التنافسية
7	التمايز	
8	التركيز على خدمة الطلبة	
7	سرعة الاستجابة	
26	الدرجة الكلية	

### صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي:

### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من محاور الاستبانة ، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من (30) موظفاً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجداول (6،7،8،9) توضح ذلك. أ- مجالات إدارة التميز:

الجدول (6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة بالتشارك مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تلتزم إدارة الكلية بوضع رؤية مشتركة للكلية توضح استراتيجياتها	0.526	دالة عند 0.01
2.	تجتمع الإدارة مع الموظفين لتطوير وتحسين نظام الكلية	0.826	دالة عند 0.01
3.	تدعم الإدارة ثقافة التميز من خلال تقديم كافة أنواع الدعم وتسهيل التواصل	0.839	دالة عند 0.01
4.	تبادر الإدارة إلى قيادة التغيرات التنظيمية وفق التطورات المعاصرة	0.901	دالة عند 0.01
5.	تسعى الإدارة لإنشاء شراكات مع مؤسسات أخرى بالمجتمع المحلي	0.604	دالة عند 0.01
6.	تساهم الإدارة في عملية التغذية الراجعة كتقويم ذاتي للكلية	0.861	دالة عند 0.01
7.	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية لتحقيق التميز بالأداء	0.871	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01 و 0.05)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.526-0.901) ، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (7)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: إدارة العمليات مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تقوم إدارة الكلية بتصميم عمليات وإجراءات تطبيق إدارة التميز بأساليب حديثة	0.832	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
2.	يتم تطوير إجراءات الخدمات التعليمية بالأقسام المختلفة باستمرار	0.910	دالة عند 0.01
3.	تسعى الإدارة إلى استقطاب الطلبة وفق معايير خاصة بالتميز	0.889	دالة عند 0.01
4.	تنسق الإدارة بين الأقسام لتنفيذ الإجراءات حسب أولويتها	0.873	دالة عند 0.01
5.	توفر الإدارة الاحتياجات اللازمة لجميع الأقسام داخل الكلية	0.493	دالة عند 0.01
6.	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال حوسبتها	0.894	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.493-0.910)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول (8)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: الاهتمام بجودة الطلبة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعتمد إدارة الكلية معايير معينة لقبول الطلبة	0.730	دالة عند 0.01
2.	توفر الإدارة أكاديميين ذوي كفاءة عالية لتعليم وتدريب الطلبة	0.803	دالة عند 0.01
3.	تستخدم الإدارة الطرق والأساليب الحديثة لتوصيل المعارف المختلفة	0.671	دالة عند 0.01
4.	تعمل الإدارة على تطوير المختبرات والورش التقنية لمواكبة التغيرات بسوق العمل	0.761	دالة عند 0.01
5.	تساعد الإدارة الطلبة على إكمال دراستهم سواء داخلها أو خارجها بعد التخرج	0.698	دالة عند 0.01
6.	تعمل الإدارة على توفير فرص عمل لطلبتها بعد التخرج	0.788	دالة عند 0.01
7.	تقوم الإدارة بتوزيع استبانات لمعرفة حاجات الطلبة	0.758	دالة عند 0.01
8.	تهيئ الإدارة الجو المناسب لتعليم الطلبة	0.630	دالة عند 0.01
9.	تتابع الإدارة الخريجين في سوق العمل لوضع الخطط التطويرية المطلوبة	0.762	دالة عند 0.01



م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	توفر الإدارة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	0.610	دالة عند 0.01
11	تهتم الإدارة بمعرفة مشكلات الطلبة وإشراكهم في حلها	0.498	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.498-0.803)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول (9)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: التركيز على البحث العلمي مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	توفر إدارة الكلية هيئة أو دائرة خاصة تهتم بشؤون البحث العلمي	0.504	دالة عند 0.01
2.	توفر الإدارة القاعات والمكتبات والورش المناسبة للبحث العلمي	0.779	دالة عند 0.01
3.	تهتم الإدارة بحل مشكلات الطلبة من خلال البحث العلمي	0.809	دالة عند 0.01
4.	تتبنى الإدارة البحوث العلمية التي تساهم في حل مشكلات المجتمع	0.728	دالة عند 0.01
5.	تشارك الإدارة في المؤتمرات والمجلات البحثية لنشر أبحاثها	0.641	دالة عند 0.01
6.	تتواصل الإدارة مع مؤسسات أخرى لتكوين مجموعات بحث مشتركة	0.758	دالة عند 0.01
7.	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي من خلال المحفزات	0.849	دالة عند 0.01
8.	تكافئ الإدارة الطلبة أصحاب البحوث المتميزة	0.582	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.504-0.849)، وبذلك تعتبر فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: الصدق البنائي لمجالات إدارة التميز:

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

التركيز على البحث العلمي	الاهتمام بجودة الطلبة	إدارة العمليات	القيادة بالتشارك	الدرجة الكلية للاستبانة	
			1	0.840	القيادة بالتشارك
		1	0.883	0.948	إدارة العمليات
	1	0.769	0.590	0.893	الاهتمام بجودة الطلبة
1	0.691	0.808	0.668	0.884	التركيز على البحث العلمي

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

ب- مجالات الميزة التنافسية:

الجدول (11)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: قيادة التكلفة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعمل إدارة الكلية على تخفيض رسوم دراسة الطلبة بها	0.940	دالة عند 0.01
2.	تسعى الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الكليات الأخرى بتكاليف مخفضة في كل المصروفات	0.785	دالة عند 0.01
3.	تعمل الإدارة على توفير رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة	0.897	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4.	تشكل تكاليف الدراسة المخفضة قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة	0.788	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.785-0.940)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول (12)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: التميز مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تلتزم إدارة الكلية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية	0.953	دالة عند 0.01
2.	تتفرد الإدارة بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها	0.902	دالة عند 0.01
3.	تقدم الإدارة برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة مهما كانت التكلفة	0.707	دالة عند 0.01
4.	تشجع الإدارة الممارسات التطويرية لدى العاملين بها	0.939	دالة عند 0.01
5.	تخصص الإدارة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر	0.951	دالة عند 0.01
6.	توفر الإدارة تكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة	0.777	دالة عند 0.01
7.	توفر الإدارة برامج منح متميزة لجذب الطلبة	0.829	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.707-0.953)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (13)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث: التركيز على خدمة الطلبة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تتعامل إدارة الكلية مع الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية	70.84	دالة عند 0.01
2.	تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجات الطلبة بطريقة فاعلة	0.848	دالة عند 0.01
3.	تمكّن الإدارة الطلبة من تقديم حلول للمشاكل الناتجة عن التغيرات المفاجئة	0.559	دالة عند 0.01
4.	تحرص الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف	0.862	دالة عند 0.01
5.	تحرص الإدارة على تطوير العلاقة بين الطلبة والعاملين بشكل مستمر	0.802	دالة عند 0.01
6.	تحرص الإدارة على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلبة بأحدث الطرق	0.726	دالة عند 0.01
7.	تقوم الإدارة بإبلاغ الطلبة بكل جديد ومستحدث قد ينتج عن التغيرات المفاجئة	0.479	دالة عند 0.01
8.	توفر الإدارة مرافق خدمتية متنوعة ( ملاعب ، كافتيريا ، صالات ، ... )	0.430	دالة عند 0.05

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 و 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.430-0.868) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (14)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع: سرعة الاستجابة مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	تعمل إدارة الكلية على تسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة	220.7	دالة عند 0.01
2.	تعمل الإدارة على تنوع الخدمات المقدمة استجابة للتغيرات المتعلقة بالكلية	0.712	دالة عند 0.01
3.	تحرص الإدارة على توفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد الوافدة	0.691	دالة عند 0.01
4.	توفر الإدارة كادراً لتدريب المدرسين على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة	0.662	دالة عند 0.01

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5.	تلتزم الإدارة بالأجندة الفصلية (مواعيد الدراسة ، الاختبارات ، ... وغيرها)	0.416	دالة عند 0.05
6.	تمنح الإدارة المدرسين والعاملين بالكلية مرونة في أداء أعمالهم	0.895	دالة عند 0.01
7.	تعتمد الإدارة مبدأ استحداث برامج تعليمية تلبي حاجات سوق العمل المستقبلي	0.918	دالة عند 0.01

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.05 و 0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.416-0.895) ، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الصدق البنائي: لمجالات الميزة التنافسية

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (15) يوضح ذلك.

#### الجدول (15)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

سرعة الاستجابة	التركيز على خدمة الطلبة	التميز	قيادة التكلفة	الدرجة الكلية للاستبانة	
			1	0.907	قيادة التكلفة
		1	0.833	0.974	التميز
	1	0.941	0.769	0.957	التركيز على خدمة الطلبة
1	0.890	0.889	0.898	0.958	سرعة الاستجابة

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي.

### ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### 1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient :

قام الباحث بقياس معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث تم تجزئة الاستبانة إلى نصفين (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية بمعادلة سبيرمان براون Spearman-Brown Coefficient ثم تم تعديل معامل الارتباط للنصفين غير المتساويين باستخدام معامل جتمان وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول رقم (16)

#### الجدول (16)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال	محور الاستبانة
0.910	*7	القيادة بالتشارك	محور مجالات إدارة التميز
0.897	6	إدارة العمليات	
0.869	*11	الاهتمام بجودة الطلبة	
0.799	8	التركيز على البحث العلمي	
0.906	32	الدرجة الكلية	
0.906	4	قيادة التكلفة	محور مجالات الميزة التنافسية
0.917	*7	التمايز	
0.698	8	التركيز على خدمة الطلبة	

0.915	*7	سرعة الاستجابة
0.968	26	الدرجة الكلية

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة عناصر إدارة التميز (0.906) ، ولاستبانة استراتيجيات الميزة التنافسية (0.968) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 2-طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (17) يوضح ذلك:

### الجدول (17)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال	محور الاستبانة
0.894	7	القيادة بالتشارك	محور مجالات إدارة التميز
0.890	6	إدارة العمليات	
0.887	11	الاهتمام بجودة الطلبة	
0.858	8	التركيز على البحث العلمي	
0.954	32	الدرجة الكلية	
0.867	4	قيادة التكلفة	محور مجالات الميزة التنافسية
0.941	7	التمايز	
0.847	8	التركيز على خدمة الطلبة	
0.841	7	سرعة الاستجابة	
0.965	26	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لمحور مجالات إدارة التميز (0.954) ، ولمحور مجالات الميزة التنافسية (0.965) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية.
- 2- حصل الباحث على كتاب موجه من شؤون البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الإسلامية، لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانات على العاملين في الكليات التقنية في محافظات غزة. والملحقان رقم (5 و 6) يوضحان ذلك.
- 3- بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات ، قام بتوزيع (30) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
- 4- بعد إجراء الصدق والثبات قام الباحث بتوزيع (390) استبانة واسترد (341) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي في مدة زادت عن شهر تردد فيها الباحث على الكليات أكثر من أربع مرات للوصول إلى العدد النهائي من الاستبانات.
- 5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وذلك للإجابة على السؤال الأول والثاني.
2. لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، استخدام معامل ارتباط بيرسون ، وإجابة السؤال الرابع.
3. لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
4. اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين؛ للتحقق من الفرض الثاني المتعلق بطبيعة العمل، والفرض الرابع المتعلق بالجنس.
5. تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر ؛ لمعالجة الفرض الأول المتعلق بمكان العمل، والفرض الثالث المتعلق بالموهل العلمي، ثم اختبار شيفيه البعدي لمعرفة اتجاه الفروق فيهما.



## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

- المحك المعتمد في الدراسة.
- اختبار أسئلة وفرضيات الدراسة
- الإجابة عن السؤال الأول
- الإجابة عن السؤال الثاني
- الإجابة عن السؤال الثالث
- الإجابة على السؤال الرابع

### نتائج الدراسة:

سيقوم الباحث بعرض نتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف تحديد درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### المحك المعتمد في الدراسة:

لقد تم تحديد المحك المعتمد في الدراسة من خلال تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=4/5)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس)، وهي الواحد صحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي (التميمي، 2004، 142)

### جدول (18)

#### المحك المعتمد في الدراسة

درجة التوافر	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	36% فأقل	من 1.00 – 1.80
قليلة	أكثر من 36% – 52%	من 1.81 – 2.60
متوسطة	أكثر من 52% – 68%	من 2.61 – 3.40
كبيرة	أكثر من 68% – 84%	من 3.41 – 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% – 100%	من 4.21 – 5.00

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للأداة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

## الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الأول: ما درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي توضح ذلك:

الجدول ( 19 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	القيادة بالتشارك	9049	26.537	3.851	75.82	1
2	إدارة العمليات	7652	22.440	3.521	74.80	2
3	الاهتمام بجودة الطلبة	13751	40.326	6.122	73.32	3
4	التركيز على البحث العلمي	9873	28.953	5.752	72.38	4
	الدرجة الكلية	40325	118.255	16.549	73.91	

يتضح من الجدول (19) ما يلي:

1. **الدرجة الكلية للاستبانة** حصلت على وزن نسبي (73.91%) أي بدرجة كبيرة، ويرى الباحث أن هذه النتائج جيدة بحسب المحك المعتمد في الدراسة، وتشير إلى الإمكانيات الجيدة التي تمتلكها الكليات التقنية لتحقيق إدارة التميز وممارستها في ظل الظروف الصعبة في محافظات غزة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (النسور، 2010) التي بينت أن مستوى تطبيق مجالات التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية فوق المتوسط بما تمتلكه من مصادر تمويل، ودراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن امتلاك مؤسسات التعليم العالي بالصفة الغربية حصل على وزن نسبي في جميع المجالات 76.36% بما لديها من مقومات جيدة.
2. **مجال القيادة بالتشارك** حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.82%) أي بدرجة كبيرة، و تشير النتائج إلى مدى تواصل القادة مع العاملين للوقوف على مستوى أدائهم، وسياسة التفويض للصلاحيات التي تمنحها للعاملين بها، كذلك إلى استقطاب الكليات للكفاءات الإدارية المدربة التي تهتم بتميز الأداء.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع دراسة (saada, 2013) التي بينت أن مستوى الأداء القيادي والتواصل مع العاملين في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.9%.

3. مجال إدارة العمليات حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.80%) أي بدرجة كبيرة، و تشير النتائج إلى الطريقة السلسة و السهلة التي تستخدمها الكلية في إدارة إجراءاتها لتحقيق الأهداف حسب أولويتها وتصميمها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن امتلاك مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية حصل على وزن نسبي 75% في مجال إدارة العمليات خاصة في سرعة الإجراءات المنفذة، ودراسة (أبو عامر، 2008) التي بينت أن المتوسط الكلي لدرجة توافر إدارة العمليات في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي كبير وبدرجة توافر كبيرة يتحقق من خلالها سهولة العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سهمود، 2013) والتي بينت أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز يقل عن 60% بما فيها إدارة العمليات، (الزعيبي، 2013) التي بينت أن هناك قصوراً لدى الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما فيها إدارة العمليات.

4. مجال الاهتمام بجودة الطلبة حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.32%) أي بدرجة كبيرة، وتشير النتائج إلى تواصل الإدارة مع الطلبة لتحقيق أكبر قدر من احتياجاتهم المختلفة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن امتلاك مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية حصل على وزن نسبي 70.6% في مجال التركيز على الطلبة خاصة التواصل معهم.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (سهمود، 2013) والتي بينت أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز يقل عن 60% في مجال التركيز على الطلبة.

5. مجال التركيز على البحث العلمي حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.38%)، وتشير النتائج إلى الاهتمام بحل المشكلات المختلفة من قبل الكليات التقنية رغم الظروف الصعبة التي تمر بها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية تهتم بحل المشكلات وبوزن نسبي 70.6% في مجال التركيز على الطلبة والبحث العلمي.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها قام الباحث بإعداد الجداول التالية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

المجال الأول: القيادة بالتشارك

جدول (20)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: القيادة بالتشارك وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تلتزم إدارة الكلية بوضع رؤية مشتركة للكلية توضح استراتيجياتها	1383	4.056	0.623	81.11	1
2	تجتمع الإدارة مع الموظفين لتطوير وتحسين نظام الكلية	1280	3.754	0.818	75.07	3
3	تدعم الإدارة ثقافة التميز من خلال تقديم كافة أنواع الدعم وتسهيل التواصل	1246	3.654	0.718	73.08	6
4	تبادر الإدارة إلى قيادة التغيرات التنظيمية وفق التطورات المعاصرة	1280	3.754	0.722	75.07	4
5	تسعى الإدارة لإنشاء شراكات مع مؤسسات أخرى بالمجتمع المحلي	1368	4.012	0.763	80.23	2
6	تساهم الإدارة في عملية التغذية الراجعة كتقويم ذاتي للكلية	1248	3.660	0.848	73.20	5
7	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية لتحقيق التميز بالأداء	1244	3.648	0.793	72.96	7
	الدرجة الكلية للمجال	9049	26.537	3.851	75.82	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (1) التي نصت على: " تلتزم إدارة الكلية بوضع رؤية مشتركة للكلية توضح استراتيجياتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.11%)، أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رؤية يتم إشراك أكبر عدد من الموظفين العاملين في وضعها وانتشار ثقافة الجودة والتميز بالكليات التقنية.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (saada, 2013) التي بينت أن مستوى تطوير القادة للرؤية والرسالة مع الجهات المختصة من العاملين بلغ 77.15%.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (7) التي نصت على: " تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية لتحقيق التميز بالأداء " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.96%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى تشجيع الإدارة للعاملين على التطور وتحقيق رؤية الكلية ورسالتها.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي بينت تشجيع إدارة الكليات للموظفين لتقديم أفكار متميزة ووزن نسبي بلغ (74.8%).

المجال الثاني: إدارة العمليات

#### جدول (21)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني إدارة العمليات وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم إدارة الكلية بتصميم عمليات وإجراءات تطبيق إدارة التميز بأساليب حديثة	1288	3.777	0.757	75.54	2
2	يتم تطوير إجراءات الخدمات التعليمية بالأقسام المختلفة باستمرار	1276	3.742	0.738	74.84	4
3	تسعى الإدارة إلى استقطاب الطلبة وفق معايير خاصة بالتميز	1216	3.566	0.936	71.32	6
4	تنسق الإدارة بين الأقسام لتنفيذ الإجراءات حسب أولويتها	1279	3.751	0.715	75.01	3
5	توفر الإدارة الاحتياجات اللازمة لجميع الأقسام داخل الكلية	1269	3.721	0.764	74.43	5

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
6	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال حوسبتها	1324	3.883	0.640	77.65	1
	الدرجة الكلية للمجال	7652	22.440	3.521	74.80	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (6) التي نصت على: " تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال حوسبتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.65%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى التطور ومواكبة الحداثة في تقديم الخدمات للطلبة إلى حد كبير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن الوزن النسبي لإجراء تحسين مستمر للعمليات للتخلص من الإجراءات الروتينية لتوفير الوقت والجهد بلغ (73%).

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (3) التي نصت على: " تسعى الإدارة إلى استقطاب الطلبة وفق معايير خاصة بالتميز " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.32%) أي بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود محكات يتم من خلالها قبول الطلبة وعدم التهاون في هذه النظم مثل: الاختبارات القبلية، المؤهلات العلمية السابقة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن الوزن النسبي لاعتماد سياسة القبول على اختيار النوعية المتميزة وليس على أساس العدد فقط بلغ (77.4%).

المجال الثالث: الاهتمام بجودة الطلبة

#### جدول (22)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث الاهتمام بجودة الطلبة وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتمد إدارة الكلية معايير معينة لقبول الطلبة	1354	3.971	0.800	79.41	1
2	توفر الإدارة أكاديميين ذوي كفاءة عالية لتعليم	1350	3.959	0.777	79.18	2

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	وتدريب الطلبة					
3	تستخدم الإدارة الطرق والأساليب الحديثة لتوصيل المعارف المختلفة	1323	3.880	0.699	77.60	4
4	تعمل الإدارة على تطوير المختبرات والورش التقنية لمواكبة التغيرات بسوق العمل	1333	3.909	0.786	78.18	3
5	تساعد الإدارة الطلبة على إكمال دراستهم سواء داخلها أو خارجها بعد التخرج	1177	3.452	0.952	69.03	9
6	تعمل الإدارة على توفير فرص عمل لطلبتها بعد التخرج	1163	3.411	0.992	68.21	10
7	تقوم الإدارة بتوزيع استبانات لمعرفة حاجات الطلبة	1138	3.337	0.988	66.74	11
8	تهيئ الإدارة الجو المناسب لتعليم الطلبة	1284	3.765	0.832	75.31	5
9	تتابع الإدارة الخريجين في سوق العمل لوضع الخطط التطويرية المطلوبة	1190	3.490	0.966	69.79	8
10	توفر الإدارة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	1234	3.619	0.875	72.38	6
11	تهتم الإدارة بمعرفة مشكلات الطلبة وإشراكهم في حلها	1205	3.534	0.831	70.67	7
	الدرجة الكلية للمجال	13751	40.326	6.122	73.32	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (1) التي نصت على: " تعتمد إدارة الكلية معايير معينة لقبول الطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.41%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الكليات على استقطاب الطلبة الأكفاء والتميزين للبرامج التعليمية المتقدمة لضمان كفاءة مخرجاتها من الطلبة، حيث يتم تحويل الطلبة الحاصلين على معدلات متدنية لأقسام أخرى حسب سياسة القبول والتسجيل في كل كلية تقنية.



وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سهمود، 2013) التي بينت أن الوزن النسبي لسعي الجامعة للوصول إلى أعلى مستويات التميز في العملية الأكاديمية بما يضمن مخرجات قادرة على المنافسة بلغ (64.41%) أي بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (7) التي نصت على: " تقوم الإدارة بتوزيع استبانات لمعرفة حاجات الطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.74%) أي بدرجة متوسطة ؛ ويعزو الباحث ذلك إلى استخدام وسائل أخرى من قبل الإدارة كعقد جلسات مناقشة ترعاها الكلية أو إجراء المقابلات مع عينة من الطلبة بشكل مباشر يصعب تحديد حاجات الطلبة من خلالها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن الوزن النسبي لوجود إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الطلبة بلغ (56.02%) أي بدرجة متوسطة.

المجال الرابع: التركيز على البحث العلمي

جدول (23)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع التركيز على البحث العلمي وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توفر إدارة الكلية هيئة أو دائرة خاصة تهتم بشؤون البحث العلمي	1328	3.894	0.958	77.89	1
2	توفر الإدارة القاعات والمكتبات والورش المناسبة للبحث العلمي	1269	3.721	0.928	74.43	3
3	تهتم الإدارة بحل مشكلات الطلبة من خلال البحث العلمي	1196	3.507	0.893	70.15	5
4	تتبنى الإدارة البحوث العلمية التي تساهم في حل مشكلات المجتمع	1188	3.484	0.900	69.68	6
5	تشارك الإدارة في المؤتمرات والمجلات البحثية لنشر أبحاثها	1282	3.760	0.875	75.19	2

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
6	تتواصل الإدارة مع مؤسسات أخرى لتكوين مجموعات بحث مشتركة	1258	3.689	0.869	73.78	4
7	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي من خلال المحفزات	1170	3.431	0.963	68.62	8
8	تكافئ الإدارة الطلبة أصحاب البحوث المتميزة	1182	3.466	0.902	69.33	7
	الدرجة الكلية للمجال	9873	28.953	5.752	72.38	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (1) التي نصت على: " توفر إدارة الكلية هيئة أو دائرة خاصة تهتم بشؤون البحث العلمي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.89%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الكليات على حل المشكلات الطلابية وتحقيق التنمية المجتمعية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن الوزن النسبي لتوفير المؤسسة البيئة المشجعة للبحث العلمي بلغ (60%) أي بدرجة متوسطة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (7) التي نصت على: " تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي من خلال المحفزات " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.62%) أي بدرجة كبيرة؛ على الرغم من المعوقات المالية التي تواجه البحث العلمي في الكليات التقنية نتيجة الحصار فإن الباحث يعزو النتيجة إلى معيار التنافس والكفاءة الذي يغلب على ترقية العاملين بالكليات خاصة عند تقديم أبحاث لتحكيمها في مجلات محكمة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لاستراتيجيات

الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية،

والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول ( 24 )

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	قيادة التكلفة	5040	14.780	3.645	73.90	4
2	التمايز	8853	25.962	5.166	74.18	3
3	التركيز على خدمة الطلبة	10522	30.856	4.935	77.14	2
4	سرعة الاستجابة	9435	27.669	4.093	79.05	1
	الدرجة الكلية	33850	99.267	15.500	76.36	

يتضح من الجدول (24) ما يلي:

1. **الدرجة الكلية للاستبانة** حصلت على وزن نسبي (76.36%)، ويرى الباحث أن هذه النتائج جيدة بحسب المحك المعتمد في الدراسة؛ وتشير إلى الإمكانيات الجيدة التي تمتلكها الكليات التقنية لتحقيق الميزة التنافسية خاصة أن بعضها تمول من قبل الحكومة ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين يجعل من خدماتها صعبة التقليد من قبل غيرها من الكليات الأخرى في ظل الحاجة للتعليم مع توفير المنح والمحفزات للطلبة الملتحقين بها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطائي وقاسم، 2013) التي بينت وجود تنافسية فوق المتوسط لدى الكلية في المجالات المختلفة للمزايا التنافسية تسمح لهل بتفرد خدماتها، ودراسة (الدهدار، 2006) التي بينت أن الجامعة تمارس الميزة التنافسية مما لا يمكن تقليد التمييز الذي تتمتع به الجامعة بكل سهولة من الجامعات الأخرى.

2. **مجال سرعة الاستجابة** حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.05%) أي بدرجة كبيرة؛ وتشير النتائج إلى التكيف والمرونة العالية داخل الكليات التقنية قيد الدراسة في التعامل مع التغيرات الحاصلة وهذا ما أكدته الخطط الاستراتيجية للكليات التقنية قيد الدراسة.

3. **مجال التركيز على خدمة الطلبة** حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.14%) أي بدرجة كبيرة؛ وتشير النتائج إلى التميز الخدماتي للكليات التقنية قيد الدراسة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات المعدة خاصة أن الطلبة هم محور العملية التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي بينت أن التميز الخدماتي للكليات التقنية في محافظات غزة كبير و بوزن نسبي (71.6%).

4. مجال التمايز حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.18%) أي بدرجة كبيرة؛ وتشير النتائج إلى تقديم برامج تعليمية وخدمات متميزة تسهم في تطوير التعليم والمتعلمين وقد لوحظ ذلك في تفرد بعض الكليات التقنية بخدمات معينة حسب برامج القبول والتسجيل لديها.
5. مجال قيادة التكلفة حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (73.90%) أي بدرجة كبيرة؛ وتشير النتائج إلى الترشيد في الإنفاق واستثمار التكاليف لأكثر قدر من مشروعات وأنشطة الكلية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة لذلك حل في المرتبة الرابعة ويدعم هذا التفسير الخطط الاستراتيجية للكليات التقنية لعام 2014م.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

#### المجال الأول: قيادة التكلفة

#### جدول (25)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الأول: قيادة التكلفة وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل إدارة الكلية على تخفيض رسوم دراسة الطلبة بها	1234	3.619	1.199	72.38	4
2	تسعى الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الكليات الأخرى بتكاليف مخفضة في كل المصروفات	1258	3.689	1.070	73.78	2
3	تعمل الإدارة على توفير رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة	1244	3.648	0.967	72.96	3
4	تشكل تكاليف الدراسة المخفضة قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة	1304	3.824	1.070	76.48	1
	الدرجة الكلية للمجال	5040	14.780	3.645	73.90	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (4) التي نصت على: " تشكل تكاليف الدراسة المخفضة قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.48%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى الهيئات والجهات التي تشرف على الكليات التقنية فمنها ما يشرف عليها الحكومة (رسوم مخفضة) وأخرى وكالة الغوث (مجانبة الدراسة) والبعض الآخر خاصة (مدعومة من جهات خارجية) توفر المنح والقروض للطلبة ذوي الحالات الخاصة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (1) التي نصت على: " تعمل إدارة الكلية على تخفيض رسوم دراسة الطلبة بها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (72.38%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الواردات المالية ومصادر التمويل التي تقي بمتطلبات الكلية في الفترة الأخيرة نتيجة الحصار خاصة في الكليات الخاصة التي أعلنت دوائرها المالية لاحقاً ضعف وارداتها من الرسوم ومصادر التمويل الأخرى.

المجال الثاني: التمايز

#### جدول (26)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثاني التمايز وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تلتزم إدارة الكلية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية	1289	3.780	0.872	75.60	2
2	تنفرد الإدارة بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها	1295	3.798	0.842	75.95	1
3	تقدم الإدارة برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة مهما كانت التكلفة	1273	3.733	0.889	74.66	4
4	تشجع الإدارة الممارسات التطويرية لدى العاملين بها	1279	3.751	0.888	75.01	3
5	تخصص الإدارة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر	1210	3.548	0.937	70.97	7
6	توفر الإدارة تكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة	1248	3.660	0.862	73.20	6
7	توفر الإدارة برامج منح متميزة لجذب الطلبة	1259	3.692	0.925	73.84	5

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الدرجة الكلية للمجال	8853	25.962	5.166	74.18	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (2) التي نصت على: " تنفرد الإدارة بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.95%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى المنافسة الشديدة في جذب واستقطاب قطاعات الطلبة والكفاءات التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي بينت أن إدارة الكلية تسعى لتحقيق مركز تنافسي جيد وبوزن نسبي بلغ (78.6%) أي بدرجة كبيرة.

تنافسي جيد

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (5) التي نصت على: " تخصص الإدارة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.97%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى مواكبة الكلية لمثيلاتها من الكليات الأخرى على جميع الصعد، والاستعداد المسبق لحالات الطوارئ وما تفرضه عليها التطورات التعليمية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي بينت أن إدارة الكلية تولى عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية لضمان تميزها بوزن نسبي بلغ (76.8%) أي بدرجة كبيرة.

المجال الثالث: التركيز على خدمة الطلبة

جدول (27)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الثالث التركيز على خدمة الطلبة وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تتعامل إدارة الكلية مع الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية	1367	4.009	0.810	80.18	1
2	تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجات الطلبة بطريقة	1325	3.886	0.802	77.71	4

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	فاعلة					
3	تمكّن الإدارة الطلبة من تقديم حلول للمشاكل الناتجة عن التغيرات المفاجئة	1280	3.754	0.842	75.07	7
4	تحرص الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف	1273	3.733	0.783	74.66	8
5	تحرص الإدارة على تطوير العلاقة بين الطلبة والعاملين بشكل مستمر	1287	3.774	0.770	75.48	6
6	تحرص الإدارة على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلبة بأحدث الطرق	1328	3.894	0.851	77.89	3
7	تقوم الإدارة بإبلاغ الطلبة بكل جديد ومستحدث قد ينتج عن التغيرات المفاجئة	1316	3.859	0.803	77.18	5
8	توفر الإدارة مرافق خدمتية متنوعة ( ملاعب ، كافتيريا ، صالات ، ... )	1346	3.947	0.831	78.94	2
	الدرجة الكلية للمجال	10522	30.856	4.935	77.14	

يتضح من الجدول السابق:

أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (1) التي نصت على: " تتعامل إدارة الكلية مع الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (80.18%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى التزام الكليات التقنية بالنظم والقوانين والسياسات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم بدرجة كبيرة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن إدارة المؤسسات التعليمية تحرص على نشر وتطبيق السياسات العليا والاستراتيجيات بشكل دائم بوزن نسبي (72.6%) أي بدرجة كبيرة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (4) التي نصت على: " تحرص الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.66%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى متابعة

الكلية لكل جديد قد ينتج في سوق العمل من خلال العلاقات والشراكات التي تتبعها مع المؤسسات الأخرى.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) التي بينت أن إدارة المؤسسات التعليمية تتواصل بشكل إيجابي مع المؤسسات الأخرى لتقديم كل جديد بوزن نسبي بلغ (76.2%) أي بدرجة كبيرة.

#### المجال الرابع: سرعة الاستجابة

#### جدول (28)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال الرابع سرعة الاستجابة وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل إدارة الكلية على تسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة	1350	3.959	0.734	79.18	3
2	تعمل الإدارة على تنوع الخدمات المقدمة استجابة للتغيرات المتعلقة بالكلية	1325	3.886	0.661	77.71	5
3	تحرص الإدارة على توفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد الوافدة	1342	3.935	0.783	78.71	4
4	توفر الإدارة كادراً لتدريب المدرسين على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة	1306	3.830	0.756	76.60	7
5	تلتزم الإدارة بالأجندة الفصلية ( مواعيد الدراسة ، الاختبارات ، ... وغيرها)	1438	4.217	0.778	84.34	1
6	تمنح الإدارة المدرسين والعاملين بالكلية مرونة في أداء أعمالهم	1313	3.850	0.697	77.01	6
7	تعتمد الإدارة مبدأ استحداث برامج تعليمية تلبي حاجات سوق العمل المستقبلي	1361	3.991	0.813	79.82	2
	الدرجة الكلية للمجال	9435	27.669	4.093	79.05	

يتضح من الجدول السابق:



أن أعلى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (5) التي نصت على: " تلتزم الإدارة بالأجندة الفصلية ( مواعيد الدراسة ، الاختبارات ، ... وغيرها)" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.34%) أي بدرجة كبيرة جداً؛ ويعزو الباحث ذلك إلى التحضير المسبق للأهداف داخل الكلية ومتابعة تنفيذها أولاً بأول والالتزام بها، ويؤكد ذلك نشر الكليات للأجندة الفصلية في مطلع الفصل الدراسي على صفحاتها الخاصة.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

-الفقرة (4) التي نصت على: " توفر الإدارة كادراً لتدريب المدرسين على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (76.60%) أي بدرجة كبيرة؛ ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام بالدورات التدريبية للعاملين بها والبعثات الخارجية ومتابعة التغييرات السريعة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البحيصي، 2014) التي بينت حرص إدارة الكلية على تطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر بعقد الندوات واستضافة الخبراء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (72.2%).

### الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير (الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، الجنس)؟  
وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:  
الفرض الأول من فروض الدراسة:

نص الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا ، كلية تدريب غزة "وكالة الغوث")

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

### جدول (29)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير الكلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
القيادة بالتشارك	بين المجموعات	238.504	2	119.252	8.390	0.000	دالة عند
	داخل المجموعات	4804.288	338	14.214		0.01	

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	5042.792	340				
إدارة العمليات	بين المجموعات	306.929	2	153.464	13.269	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3909.089	338	11.565			
	المجموع	4216.018	340				
الاهتمام بجودة الطلبة	بين المجموعات	646.290	2	323.145	9.028	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	12098.578	338	35.795			
	المجموع	12744.868	340				
التركيز على البحث العلمي	بين المجموعات	884.004	2	442.002	14.413	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	10365.246	338	30.666			
	المجموع	11249.249	340				
الدرجة الكلية لإدارة التميز	بين المجموعات	5715.162	2	2857.581	11.051	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	87397.641	338	258.573			
	المجموع	93112.804	340				

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 338) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 338) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (30)

يوضح اختبار شيفيه في القيادة بالتشارك تعزى لمتغير الكلية

كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
27.173	25.049	26.922

		0	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 26.922
	0	1.872*	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا 25.049
0	2.123*	0.251	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث) 27.173

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية تدريب غزة لصالح كلية تدريب غزة.

جدول ( 31 )

يوضح اختبار شيفيه في إدارة العمليات تعزى لمتغير الكلية

كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
22.926	20.741	22.989	
		0	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 22.989
	0	2.248*	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا 20.741
0	2.185*	0.063	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث) 22.926

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية تدريب غزة لصالح كلية تدريب غزة.

جدول ( 32 )

يوضح اختبار شيفيه في الاهتمام بجودة الطلبة تعزى لمتغير الكلية

كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
40.531	37.926	41.318	
		0	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 41.318
	0	3.393*	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا 37.926

0	2.605*	0.788	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث) 40.531
---	--------	-------	-------------------------------------

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية تدريب غزة لصالح كلية تدريب غزة.

جدول ( 33 )

يوضح اختبار شيفيه في التركيز على البحث العلمي تعزى لمتغير الكلية

كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
26.728	27.901	30.436	
		0	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 30.436
	0	*2.535	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا 27.901
0	1.173	*3.707	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث) 26.728

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية تدريب غزة لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

جدول ( 34 )

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية تعزى لمتغير الكلية

كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	
117.358	111.617	121.665	
		0	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية 121.665
	0	*10.048	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا 111.617
0	*5.741	4.307	كلية تدريب غزة (وكالة الغوث) 117.358

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وبين الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية تدريب غزة لصالح كلية تدريب غزة ؛ في ضوء هذه النتائج فإن الباحث يعزو ذلك إلى :

1. تنوع الإشراف على الكليات التقنية ما بين الخاصة والحكومة ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين مما أحدث فروق حسب الجهات الداعمة ومصادر التمويل وفلسفة كل كلية عن الأخرى.
  2. الطابع الربحي الاستثماري الذي يغلب على الكليات الخاصة مقارنة مع الأخرى يحفز إدارة الكلية على التميز.
  3. الكفاءات الإدارية والأكاديمية هي المعيار لتولي المناصب القيادية بالكليات الخاصة مقارنة مع معايير الخدمة في الكليات الأخرى.
  4. انبثاق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية عن الجامعة الإسلامية والاستفادة من إدارة عملياتها خاصة أن الجامعة الإسلامية رائدة التميز والحاصلة على شهادات عربية وعالمية في التميز، إضافة أن الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية حاصلة على شهادة الأيزو 9001:2008 .
- وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزطمة، 2011) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل (الكلية) لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، ودراسة (النصير، 2009) التي بينت أن هناك تفاوتاً بين الجامعات العالمية والعربية والسعودية في تطبيق معايير الجودة الشاملة يعود للظروف الخاصة بهذه الجامعة أو تلك، ودراسة (الجعبري، 2009) التي بينت وجود تفاوتاً بين المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

الفرض الثاني من فروض الدراسة:

نص الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير مجال العمل (أكاديمي، إداري)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (38) يوضح

ذلك:

جدول (35)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير مجال العمل

المجال	مجال العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
القيادة بالتشارك	إداري	96	27.417	4.075	2.665	0.008	دالة عند 0.01
	أكاديمي	245	26.192	3.712			
إدارة العمليات	إداري	96	23.479	3.440	3.466	0.001	دالة عند 0.01
	أكاديمي	245	22.033	3.476			
الاهتمام بجودة الطلبة	إداري	96	42.406	5.834	4.015	0.000	دالة عند 0.01
	أكاديمي	245	39.510	6.051			
التركيز على البحث العلمي	إداري	96	30.385	5.290	2.910	0.004	دالة عند 0.01
	أكاديمي	245	28.392	5.838			
الدرجة الكلية لإدارة التميز	إداري	96	123.688	16.502	3.872	0.000	دالة عند 0.01
	أكاديمي	245	116.127	16.107			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مجال العمل (إداري، أكاديمي) ولقد كانت الفروق لصالح الإداري؛ وفي ضوء هذه النتائج فإن الباحث يعزو ذلك إلى:

1. انحصار أنشطة العاملين الإداريين في مجالات محددة بالكلية، يعتمد فيها التميز على إجراءات وقوانين الوصول لنتائجها يكون سريعاً بالمقارنة مع الأكاديميين.

2. أغلب الإداريين من حملة مؤهل البكالوريوس حسب دوائر شؤون الموظفين الذين كانت متوسطات تقديراتهم أعلى من حملة الماجستير والدكتوراه.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الزطمة، 2011) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي) لصالح الإداري، ودراسة (الجعبري، 2009) التي بينت النتائج وجود فروقات

بين متوسطات إجابة أفراد العينة تعزى لمنصب العمل الإداري، ودراسة (الدهدار ، 2006) التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية يعزى لمتغير الوظيفة (إداري، أكاديمي) لصالح الإداري.

واختلفت الدراسة مع دراسة (saada,2013) التي بينت عدم وجود فروق لأفراد العينة من الإداريين والأكاديميين لمدى تطبيق عنصر القيادة بالكلية الجامعية، ودراسة (سهمود، 2013) التي بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة يعزى لمتغير مجال العمل.

الفرض الثالث من فروض الدراسة:

نص الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA

جدول (36)

مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
القيادة بالتشارك	بين المجموعات	440.108	2	220.054	16.160	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	4602.683	338	13.617			
	المجموع	5042.792	340				
إدارة العمليات	بين المجموعات	573.072	2	286.536	26.585	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	3642.945	338	10.778			
	المجموع	4216.018	340				
الاهتمام بجودة الطلبة	بين المجموعات	1674.275	2	837.137	25.559	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	11070.593	338	32.753			
	المجموع	12744.868	340				
التركيز على البحث العلمي	بين المجموعات	396.172	2	198.086	6.169	0.002	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	10853.077	338	32.110			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
	المجموع	11249.249	340				
الدرجة الكلية لإدارة التميز	بين المجموعات	10655.822	2	5327.911	21.840	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	82456.981	338	243.956			
	المجموع	93112.804	340				

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 338) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2، 338) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول التالية توضح ذلك:

جدول ( 37 )

يوضح اختبار شيفيه في القيادة بالتشارك تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
23.357	25.946	27.302	
		0	بكالوريوس 27.302
	0	1.356*	ماجستير 25.946
0	*2.589	3.945*	دكتوراه 23.357

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة الماجستير والدكتوراه لصالح حملة الماجستير.



جدول ( 38 )

يوضح اختبار شيفيه في إدارة العمليات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
19.429	21.396	23.431	
		0	بكالوريوس 23.431
	0	2.034*	ماجستير 21.396
0	* 1.968	4.002*	دكتوراه 19.429

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة الماجستير والدكتوراه لصالح حملة الماجستير.

جدول ( 39 )

يوضح اختبار شيفيه في الاهتمام بجودة الطلبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
37.143	37.793	42.158	
		0	بكالوريوس 42.158
	0	4.366*	ماجستير 37.793
0	0.650	5.016*	دكتوراه 37.143

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول ( 40 )

يوضح اختبار شيفيه في التركيز على البحث العلمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
27.286	27.757	29.842	
		0	بكالوريوس 29.842
	0	2.085*	ماجستير 27.757
0	0.471	2.556*	دكتوراه 27.286

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس، ولم يتضح فروق في المؤهلات الأخرى.

جدول ( 41 )

يوضح اختبار شيفيه في الدرجة الكلية لإدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
107.214	112.892	122.733	
		0	بكالوريوس 122.733
	0	9.841*	ماجستير 112.892
0	*5.678	15.518*	دكتوراه 107.214

\*دالة عند 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة الماجستير والدكتوراه لصالح حملة الماجستير؛ وفي ضوء هذه النتائج فإن الباحث يعزو ذلك إلى:

- الخبرة القليلة لدى حملة البكالوريوس مقارنة مع حملة الماجستير والدكتوراه؛ التي تعود لحدائثة عملهم داخل الكليات التقنية، أدى إلى رفع متوسطات تقديرات إجاباتهم حول امتلاك الكلية لإدارة التميز

بالمقارنة مع حملة الماجستير والدكتوراه الذين يملكون من الخبرة الأكاديمية والإدارية ما يؤهلهم لاكتشاف دقيق التفاصيل الخاصة بمشكلات العمل الإداري إضافة إلى الدورات الحاصلين عليها.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (فارس والأغا، 2012) التي بينت أن هناك فروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ودراسة (الزطمة، 2011) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس، ودراسة (الدهدار، 2006) التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي، إلا أن الفروق كانت لصالح حملة المؤهلات العليا.

واختلفت مع دراسة (سهمود، 2013) التي بينت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة (الحجار، 2004) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي .

الفرض الرابع من فروض الدراسة:

نص الفرض الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (42) يوضح ذلك:

جدول (42)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير مجال العمل

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجال
دالة عند 0.05	0.010	2.590	3.929	26.255	267	ذكر
			3.389	27.554	74	أنثى
غير دالة إحصائياً	0.227	1.211	3.610	22.318	267	ذكر
			3.166	22.878	74	أنثى

دالة عند 0.01	0.005	2.838	6.169	39.835	267	ذكر	الاهتمام بجودة الطلبة
			5.645	42.095	74	أنثى	
غير دالة إحصائياً	0.147	1.452	5.929	28.715	267	ذكر	التركيز على البحث العلمي
			5.006	29.811	74	أنثى	
دالة عند 0.05	0.016	2.415	16.789	117.124	267	ذكر	الدرجة الكلية لإدارة التميز
			15.061	122.338	74	أنثى	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في إدارة العمليات ، التركيز على البحث العلمي وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في القيادة بالتشارك و الاهتمام بجودة الطلبة والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك فإن الفرضية قد تحققت بشكل جزئي حسب البيانات السابقة؛ في ضوء هذه النتائج فإن الباحث يعزو ذلك إلى:

1. انخراط المرأة في المجال الإداري داخل مؤسسات التعليم انطلاقاً من الثقافة الإسلامية السائدة في المجتمع ويدعم ذلك الأعداد المتزايدة من العاملين الإناث في السنوات الأخيرة داخل الكليات التقنية مقارنة مع السنوات السابقة حسب إحصائية الكليات التقنية للعاملين بها .

2. استقطاب الكلية للكفاءات من (الذكور والإناث) على السواء، ومزاحمة الإناث للذكور بالعمل لأن الطبيعة النظامية للمرأة في أداء مهامها وتكريس وقتها في العمل، والتزامها بالضوابط الإدارية عزز من حضورها الإداري والمهني بالمؤسسات المختلفة.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (فارس والأغا، 2012) التي بينت أنه توجد فروق تعزى لمتغير الجنس في تطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة لكن لصالح الذكور، واختلف مع دراسة (الزطمة، 2011) التي بينت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

### الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

نص السؤال الرابع: " هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز في مجالات(القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة ،التركيز على البحث العلمي) ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرض التالي: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز في مجالات (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي) ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد اتفقت نتائج هذه الفرض مع كل من الدراسات التالية: (الطائي وقاسم، 2013)، (الحسيني وآخرون، 2013)، (الفقهاء، 2012)، (الوادي والزعبي، 2011)، (الدهدار، 2006) التي بينت نتائج هذه الدراسات عل وجود علاقة ارتباطية قوية بين العناصر المتبناة من قبل الباحثين (القيادة الإدارية، العمليات، العملاء، المستهدفين) مجتمعة ومنفردة من جهة، واستراتيجيات الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الخدمات، الاستجابة والمرونة والتسليم) مجتمعة ومنفردة من جهة أخرى.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرض الأول:

نص الفرض: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للقيادة بالتشارك ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للقيادة بالتشارك ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (43)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للقيادة بالتشارك والميزة التنافسية لديهم

مستوى الدلالة	القيادة بالتشارك	
دالة عند 0.01	0.405	قيادة التكلفة
دالة عند 0.01	0.563	التمايز
دالة عند 0.01	0.471	التركيز على خدمة الطلبة
دالة عند 0.01	0.459	سرعة الاستجابة
دالة عند 0.01	0.554	الدرجة الكلية لاستراتيجيات الميزة التنافسية

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للقيادة بالتشارك و درجة ممارستها للميزة التنافسية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية الكبرى التي توليها الكليات للقيادة في تحقيق التنافس مع مثيلاتها، ومدى الترابط بين بين استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة والقيادة بالتشارك من جهة أخرى، وقد أكدت دراسة (البحيبي، 2014) هذا التفسير في حرص إدارة الكلية على التميز القيادي الذي بلغ وزنه النسبي (74.6%) أي بدرجة كبيرة.

**الفرض الثاني:**

نص الفرض: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة العمليات و درجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة العمليات و درجة ممارستها للميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (44)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة العمليات والميزة التنافسية لديهم

مستوى الدلالة	إدارة العمليات	
دالة عند 0.01	<b>0.418</b>	قيادة التكلفة
دالة عند 0.01	<b>0.605</b>	التمايز
دالة عند 0.01	<b>0.558</b>	التركيز على خدمة الطلبة
دالة عند 0.01	<b>0.533</b>	سرعة الاستجابة
دالة عند 0.01	<b>0.618</b>	الدرجة الكلية لاستراتيجيات الميزة التنافسية

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة العمليات و درجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى الاستثمار الأمثل للوقت والجهد في إدارة عمليات الكليات التقنية لتحقيق الترابط بين عناصر الميزة التنافسية وإدارة العمليات، وقد أكدت دراسة (البحيبي، 2014) هذا التفسير في حرص إدارة الكلية على سرعة تقديم الخدمات للطلبة بدرجة كبيرة.

الفرض الثالث:

نص الفرض: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للاهتمام بجودة الطلبة ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للاهتمام بجودة الطلبة ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (45)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للاهتمام بجودة الطلبة والميزة التنافسية لديهم

مستوى الدلالة	الاهتمام بجودة الطلبة	
دالة عند 0.01	<b>0.446</b>	قيادة التكلفة
دالة عند 0.01	<b>0.683</b>	التمايز
دالة عند 0.01	<b>0.653</b>	التركيز على خدمة الطلبة
دالة عند 0.01	<b>0.597</b>	سرعة الاستجابة
دالة عند 0.01	<b>0.698</b>	الدرجة الكلية لاستراتيجيات الميزة التنافسية

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للاهتمام بجودة الطلبة ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى مدى التفاعل والتواصل مع الطلبة لتلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم، حيث تعتمد الكليات إلى عقد المؤتمرات والندوات لمعرفة حاجات الطلبة الذي يتوافق مع خططها الاستراتيجية السنوية، وعلاقته الإيجابية بالميزة التنافسية، والتحسين المستمر للخدمات الذي يزيد تنافسية الكلية مع مثيلاتها.

الفرض الرابع:

نص الفرض: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للتركيز على البحث العلمي ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للتركيز على البحث العلمي ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (46)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للتركيز على البحث العلمي والميزة التنافسية لديهم

مستوى الدلالة	التركيز على البحث العلمي	
دالة عند 0.01	0.314	قيادة التكلفة
دالة عند 0.01	0.696	التمايز
دالة عند 0.01	0.732	التركيز على خدمة الطلبة
دالة عند 0.01	0.608	سرعة الاستجابة
دالة عند 0.01	0.699	الدرجة الكلية لاستراتيجيات الميزة التنافسية

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.128

\*ر الجدولية عند درجة حرية (339) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.098

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة للتركيز على البحث العلمي ودرجة ممارستها لاستراتيجيات الميزة التنافسية؛ ويعزو الباحث ذلك إلى تبني الكليات التقنية لحل المشكلات بأسلوب علمي يزيد من التنافسية ويعود عليها بالتميز، وبشكل عام كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة التميز، فإنه يزداد اتجاهات المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية.



## النتائج والتوصيات

بناءً على الدراسة التي قام بها الباحث، وهي " درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية" ، والتي استخدم فيها أداة الاستبانة، وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك أهم التوصيات والمقترحات.

## أولاً: ملخص النتائج

1. درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (73.91%) في جميع العناصر (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي)، وأن القيادة بالتشارك حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.82%)، تلا ذلك إدارة العمليات حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.80%)، تلا ذلك الاهتمام بجودة الطلبة حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.32%)، تلا ذلك التركيز على البحث العلمي حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (72.38%).

2. درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (76.36%) في جميع الاستراتيجيات (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة)، وأن سرعة الاستجابة حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.05%)، تلا ذلك التركيز على خدمة الطلبة حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (77.14%)، تلا ذلك التمايز حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (74.18%)، تلا ذلك قيادة التكلفة حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (73.90%).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا ، كلية تدريب غزة "وكالة الغوث")، وكانت الفروق على النحو التالي:

- وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

- وجود فروق بين الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية تدريب غزة لصالح الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية.

- وجود فروق بين كلية تدريب غزة والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا لصالح كلية تدريب غزة.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير مجال العمل (أكاديمي، إداري) ولقد كانت الفروق لصالح الإداري.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وكانت الفروق على النحو التالي:

- وجود فروق بين حملة البكالوريوس والماجستير لصالح حملة البكالوريوس.
- وجود فروق بين حملة البكالوريوس والدكتوراه لصالح حملة البكالوريوس.
- وجود فروق بين حملة الماجستير والدكتوراه لصالح حملة الماجستير.

6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث حيث كانت الفروق فقط في مجال جودة الطلبة.

7. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز في مجالات (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز البحث على العلمي) ودرجة ممارستها للميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثانياً: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالأمور الآتية:

1. التواصل الفعال مع الطلبة بطرق مختلفة بوصفهم المحور الأساس للكليات التقنية، ووضعهم في صورة نظم وقوانين الكلية.
2. تحفيز العاملين في الكليات التقنية على البحث العلمي من خلال تحفيزهم المعنوي والمادي.
3. الاهتمام بتطبيق عناصر إدارة التميز كركائز أساسية لتحقيق تميز المؤسسات التعليمية من قبل الإدارة وهي (القيادة بالتشارك، إدارة العمليات، الاهتمام بجودة الطلبة، التركيز على البحث العلمي).
4. إجراء عدة تغييرات في الكليات التقنية مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي، تغير الثقافة التنظيمية نحو التميز، تطوير القيادات، تغيير وسائل التدريب للعاملين، طرق التواصل مع الطلبة.
5. التوجه نحو الطلبة والمستفيدين من الخدمات المقدمة باعتبارهم الهدف الأساسي لتلبية حاجاتهم بجودة عالية.
6. الاهتمام الكافي باستراتيجيات الميزة التنافسية (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز على خدمة الطلبة، سرعة الاستجابة) تبعاً للتغيرات في سوق العمل وحاجات جميع أصحاب المصلحة في الكليات التقنية.

### ثالثاً: المقترحات

يمكن أن يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

1. إجراء الدراسة الحالية مع إشراك وجهة نظر الطلبة والمؤسسات الأخرى المستفيدة من الكليات التقنية.
2. إجراء الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة مع تبني عناصر جديدة أكثر ملاءمة لبيئاتها الداخلية والخارجية.
3. إجراء دراسات أخرى لتحديد العلاقة بين إدارة التميز ومتغيرات أخرى غير الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الفلسطينية.
4. بناء نموذج للتميز على غرار نماذج التميز العالمية مع مراعاة بيئة التعليم الفلسطينية وظروفها من قبل هيئة خاصة بهذا المجال.

## قائمة المراجع والمصادر:

## المراجع العربية:

- 1) الاتحاد العربي للتعليم التقني-الأمانة العامة (1979): النظام الأساسي، العراق.
- 2) باشيوه، حسن عبدالله والبرازيري، نزار(2007): نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21 ، المنامة /البحرين في 21- 25 أكتوبر 2007.
- 3) الببلاوي، حسن وآخرون(2005):الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
- 4) البحيصي، عبد المعطي(2014): دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة.
- 5) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز(2009): حكومة دبي، روجع بتاريخ 2015/5/24 على الرابط [www.dubaieexcellence.ae](http://www.dubaieexcellence.ae).
- 6) بيرزيكوب، بنبلوب(2008): سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، ترجمة د. محمد يوسف، الرياض: مكتبة العبيكان.
- 7) التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.
- 8) توفيق، عبد الرحمن وآخرون(2008): التميز الإداري و الفاعلية القيادية، القاهرة: بحوث الخبرات المهنية "بمبك" .
- 9) التيجاني، هادي(2007): النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، أبوظبي.
- 10) جارندر، جون(1989): التميز الموهبة والقيادة، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- 11) أبو جراد، محمد (1994): التعليم المهني والتقني في فلسطين:واقع وطموح، الخليل: رابطة الجامعيين.
- 12) الجرجري، أحمد والعزاوي، محمد(2009): دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد جامعة العلوم التطبيقية " منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" 27-29 إبريل 2009، الأردن.
- 13) الجعبري، تغريد عيد(2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- 14) جواد، شوقي والخرشة، ياسين (2008): المهارات القيادية ودورها في تبني استراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك الأردنية، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- 15) جودة، محفوظ احمد (2004): إدارة الجودة الشاملة، طبعة 1، الأردن: دار وائل للنشر.
- 16) الحجار، رائد حسين(2004): تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية- غزة، المجلد(8)، العدد(2)، 203-204.
- 17) حسن، عبدالعزيز علي(2009): الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 18) الحسيني، أحمد وآخرون(2013): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل، المجلد(21)، العدد(4)، 1317-1337.
- 19) حمدان، عبد الرحيم ( 2004 ): بعض دوافع خريجي الشهادة الثانوية العامة للالتحاق بالكليات المهنية والتقنية في محافظات غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد(18)، العدد(1)، 81-103.
- 20) حمدان، عبد الرحيم (2005): مدى فاعلية التعليم المستمر في تحقيق التنمية بالكليات التقنية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأقصى بغزة، المجلد(1)، العدد (9)، 5-28.
- 21) الخرشة، ياسين كاسب (2010): مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد(36)، العدد (1)، 29-52.
- 22) دحلان، حاتم (2006): التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مجلة رؤى التربوية، مركز القطان، العدد (21)، 133.
- 23) الدهدار، مروان (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية-دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 24) ديوان الرقابة المالية والإدارية(2010): تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي EFQM، تقرير ربع السنوي الثاني، فلسطين، استرجع بتاريخ 2014/12/23.  
<http://www.saacb.ps/BruRpts/Second-Qreport-arabic2010.pdf>
- 25) الرشيد، صالح(2009): التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة أفاق اقتصادية، المجلد(29)، العدد(116)، 110-123، الإمارات: مركز البحوث والتوثيق.
- 26) الزطمة، نضال محمد(2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- 27) الزعبي، علي فلاح (2013): دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية -دراسة تطبيقية، *المجلة العربية لضمان جودة التعلم الجامعي*، المجلد (6)، العدد(11)، 63-90 .
- 28) الزيادات، محمد وسوسن مجيد(2007): *إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم*، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 29) سالدر، فيليب (2008): *الإدارة الاستراتيجية*، ترجمة (علا احمد إصلاح)، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية القاهرة.
- 30) السلمي، علي (2002): *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*، القاهرة: دار غريب.
- 31) سهمود، إيهاب عبدربه (2013): *واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.*
- 32) السويطي، شبلي (2007): *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 ، جامعة القدس ، 6 فبراير 2007.*
- 33) الطائي، بسام وقاسم، إسراء (2013): *الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الاقتصاد-كلية الحدباء، المجلد5، العدد10، 244-288.*
- 34) العاجز، فؤاد (2000): *تطور التعليم العام في قطاع غزة من سنة 1886 م -2000م*، الطبعة الثانية، فلسطين، غزة: دار مقداد للطباعة.
- 35) عامر، ناصر (2008): *آليات النهوض برسالة الكليات التقنية العربية في ضوء بعض الخبرات الرائدة، مؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين.*
- 36) عبود، علي احمد ثاني (2009): *دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1- 5 نوفمبر 2009، الرياض معهد الإدارة العامة.*
- 37) العساف، صالح بن حمد (1416هـ): *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . ط(1)*، مكتبة العبيكان.
- 38) العقيلي، عمر وصفي (2001): *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار وائل للنشر.*

- 39) عوض، محمد أحمد (2000): الإدارة الاستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 40) الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الأردن، عمان: دار وائل.
- 41) فارس، محمد والأغا، إيهاب (2012): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة قطاع غزة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد(5) ، العدد(9) روجع في [www.ust.edu/uaqe/count/2014/12/15](http://www.ust.edu/uaqe/count/2014/12/15) .
- 42) الفقهاء، سهام عبد القادر (2012) : تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول لاستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن، 24- 26 إبريل 2012.
- 43) القحطاني، فيصل (2010): الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير. الجامعة الدولية البريطانية.
- 44) القيسي، هناء محمود (2010): الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، ط 1 ، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 45) لبوخ، فاطمة (2009): إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 46) محمد، أحمد علي الحاج (2002): مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 47) محمود، يوسف سيد (2004): التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية : مدخل لتطوير التعليم الجامعي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة صنعاء، العدد (6)، ص 27-30 .
- 48) المدهون، محمود (1999): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- 49) مرسي، نبيل خليل (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، بيروت: الدار الجامعية.
- 50) مصطفى، أحمد سيد (2003): تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم - 29 ، قطر، العدد (144) ، 28-32.
- 51) ملحم، سامي (2005): القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط1، عمان، الأردن: دار الميسر للنشر.

- (52) منصور، علي محمد (1999): مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- (53) المنيف، إبراهيم عبد الله (1999): تطور الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، الرياض: دار أفق الإبداع العالمية.
- (54) الموقع الإلكتروني لكلية العلوم والتكنولوجيا - خانيونس [www.cst.ps](http://www.cst.ps).
- (55) الموقع الإلكتروني لكلية فلسطين التقنية - دير البلح [www.ptcdb.edu.ps](http://www.ptcdb.edu.ps).
- (56) الموقع الإلكتروني لكلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة [www.alaqlsa.edu.ps](http://www.alaqlsa.edu.ps).
- (57) الموقع الإلكتروني لكلية الجامعة للعلوم التطبيقية - غزة [www.ucas.edu.ps](http://www.ucas.edu.ps).
- (58) ناصر الدين، حمد (2009): إسهام نظام إدارة الجودة ISO9001 في الوصول إلى نظام التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر المؤسسات الفلسطينية على نظام ISO9001، رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- (59) الناصر، علاء حاكم (2010): تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد (80)، العدد (2)، 112-135.
- (60) النصور، أسماء سالم (2010): أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- (61) النصير، دلال بنت منزل (2009): تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 16 مارس 2009.
- (62) هيل، شارل و جونز، جاريت (2008): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة (محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني)، الرياض: دار المريخ.
- (63) الوادي، محمود والزعبي، علي (2011): مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (8)، 60-95.
- (64) وزارة التعليم العالي (1997): تعليمات الدراسة في كليات المجتمع، رام الله، فلسطين.
- (65) يوسف، بومدين (2006): دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمنظمات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر.



## المراجع الأجنبية:

1. Alrayes, Raed(2003): Quantities Analysis Of The Self Assessment Score Of 45 Organizations Which Were Assessed By EFQM Excellence Model ,**For Master Degree** ,United Kingdom: Sheffield Hallam University.
2. Alrayes ,Raed(2006): Measuring Service Excellence In Banking Industry Using An Integrated Approach: An Empirical Study In The Saudi Context ,**Doctoral Dissertation** ,United Kingdom: Sheffield Hallam University.
3. Armitage.J & Others(2009): The 7 Essentials Of Business Excellence, **Article Internet Publier Sur** [www.7thwavesolutions.com/offerings/guided\\_solutions](http://www.7thwavesolutions.com/offerings/guided_solutions), Referenced In 05/01/2015.
4. Badri,Masood& Others (2006): The Baldrige Education Criteria For Performance Excellence Framework Empirical Test And Validation, **International Journal Of Quality And Reliability Management**, Vol. 23, No. 9, 1118-1157.
5. Baldrige National Quality Program (2008): **Criteria For Performance Excellence, National Institute Of Standards And Technology** ,United States: Department Of Commerce.
6. Berghot , A . (2011): Educational Excellence In The Islmic World: Enhancing Global Quality And Strategy Planing **Arab Journal For Quality Assurance In Higher Education** ,No. 6,No8 , 146 – 171 .
7. Conti ,Tito(2008): The Dos And Donts Of Using Excellence Models ,**Paper For The Quality Forum And The Symposium Of The Best Practices Of King Abdulaziz Quality Award** ,Riyadh: King Abudiaziz Quality Award.
8. Czepiel,J,(1992): **Competitive Marketing Strategy**, Prentice Hall, Inc.
9. Dubas, Khalid M., Nijhawan, Inder P.( 2005): A Test Of The Efqm Excellence Model Of Tqm, **Proceedings Of The Academy Of Marketing Studies**, Volume 10, Number 2, Las Vegas .
10. EFQM (2009):**Introducing The EFQM Excellence Model 2010**, Referenced In 16/11/2014 [Http://Www.Efqm.Org/En/Pdfresources/Efqmmodel\\_Presentation.Pdf](http://Www.Efqm.Org/En/Pdfresources/Efqmmodel_Presentation.Pdf)
11. EFQM (2003):**Introducing Excellence** ,Brussels Representative Office , Published By EFQM, Brussels: EFQM.
12. Egan, Steve (2003): **Embracing Excellence In Education**, Sheffield Hallam University.
13. Evans, J.(1993): **Applied Production And Operations Management**, 4th Ed., West Publishing Co., USA.
14. Fredrick, F., Reichheld& Sasser, W.E. ( 2000): Zero Defections: **Quality Comes To Service, HBR**. Vol (68), No.(5), Sep-Oct, P 105.

15. Harrington, James(2008): The Impossible Dream, **Paper For The Quality Forum And The Symposium Of The Best Practices Of King Abdulaziz Quality Award** ,Riyadh: King Abdulaziz Quality Award.
16. Hill, Charles, WI & Jones, Gareth,(2001): **Strategic Management Theory**, 5ed, Houghton Mifflin.
17. Irime, E. & Baleanu, I. ( 2010):TQM And Business Excellence , **Annals Of The University Of Petrosani, Economics** , Vo.10,No.4,125-134 .
18. Karahan, Mehmet& Mete, Mehmet(2014): " Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency", **Social and Behavioral Sciences**, No.109, 1292 – 1297
19. Khan, Hina & Matlay, Harry (2009): Implementing Service Excellence In Higher Education. **Education & Training**, Vol. 51 Issue: 8/9, 769 – 780.
20. Mainardes, Emerson & Others (2011): "Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model", **Int. J. of Management in Education**, Vol.5, No.2/3, 145 – 168.
21. Pearson, Andrew(2010): The Strategist's Choice: Competitive Strategy And The Question Of How To Compete, **UBS Unique Business Strategies**, P1.
22. Peter,T.J. &Waterman ,H(2004): **In Search Of Excellence** ,Second Edition ,London: Profile Books.
23. Pietersen, Willie(2010): **Strategic Learning**, John Wiley And Sons Inc.
24. Pitts,R.&Lei,D.,(1996): **Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage**. West Publishing Co., U.S.A.
25. Porter ,L.J. &Tanner, S.J(2004): **Assessing Business Excellence** ,Second Edition ,Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann.
26. Porter, Me(1985): Competitive Advantage – Creating And Sustaining Superior Performance, New York, **The Free Press**, P.19.
27. Porter, Michael E.(1985): Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance, **Free Press**, 1998.
28. Porter, Michael E.(2006): What Is Strategy, **Harvard Business Review**, 30Nov.-1Dec 2006.
29. Saada , I .(2013): Applying Leadership Criterion Of Efqm Excellence Model In Higher Education Institution- Ucas As A Case Study . **Master Thesis In Business Administration** . Islamic University .Gaza.
30. Santos-Vijande, Maria Leticia., Alvarez-Gonzalez, Luis I., (2007): TQM And Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey , **International Journal Of Business Science And Applied Management**, Vo. 2 , No. 2 , 21-41.

31. Seibert, K.(2004): The Identification Of Strategic Management Counseling Competencies Essential For Small Business And Technology Center, **Management Decision**,Vol.39,No.1,88-120
32. Sheffield Hallam University(2003): **Applying Self Assessment Against The EFQM Excellence Model In Further And Higher Education** .United Kingdom: Higher Education Funding Council For England(HEFCE):
33. Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A; Johnston, R.(1998): **Operations Management**, 2nd Ed., Pitman Publishing Co., London.
34. Studer,Quint(2003): **Hardwiring Excellence** ,Gulf Breeze: Fire Starter Publishing.
35. Suarez, A., Moreira, R.S., Carrapatoso,E.(2006): The Role Of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions, **Papers Of Iadis International Conference : Applied Computing**, San Sebastian, Spain, 25-28 February 2006, P314.
36. Tampoe, M. (2000): Strategic Management Process, **Oxford University Press**, New York.
37. Todorut , Amalia (2013): "The need of Total Quality Management in higher education",**Social and Behavioral Sciences**,No.83,1105 – 1110
38. Whitehall, M. (1997): Knowledge Based Strategy To Deliver Sustained Competitive Advantage, **Long Range Planning**, Vol: 30, No :4,615-640.
39. Williams,Damon A.,Berger,Joseph B.,Mcclendon,Shederick (2005): **Toward A Model Of Inclusive Excellence And Change In Postsecondary Institutions**, Association Of American Colleges And Universities.
40. Zairi , Mohamed(2005): **Excellence Toolkit: Building Enabling Capability**, Publishing TQM Collage .Dubai: E- TQM Collage.
41. Zairi,Mohamed(2003): **The 4ps:Of Organizational Excellence** ,Publishing Tqm Collage .Dubai: E -TQM Collage.
42. Zyl, Charlene Rowena Van(2006): Intellectual Capital And Marketing Strategy Intersect For Increased Sustainable Competitive Advantage, **Magister Thesis In Strategic Management**, Faculty Of Management, University Of Johannesburg.

## الملاحق

- طلب تحكيم
- الاستبانة في صورتها الأولى
- أسماء السادة المحكّمين
- الاستبانة في صورتها النهائية
- كتاب من شؤون البحث العلمي والدراسات العليا إلى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
- كتاب من شؤون البحث العلمي والدراسات العليا إلى الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا

## ملحق رقم (1)

## طلب تحكيم استبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / إدارة تربوية

الأستاذ الدكتور / ..... حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

## الموضوع / تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (52) فقرة موزعة في قسمين:

القسم الأول : يشمل أربعة مجالات تضمنت عناصر إدارة التميز بالكليات التقنية هي ( القيادة بالتشارك - إدارة العمليات - الاهتمام بجودة الطلبة - التركيز على البحث العلمي).

القسم الثاني : يشمل أربعة مجالات تضمنت استراتيجيات الميزة التنافسية بالكليات التقنية هي ( قيادة التكلفة - التمايز - التركيز على خدمة الطلبة - سرعة الاستجابة ):

حيث تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

5. ما درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها؟
6. ما درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة للميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية فيها؟
7. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الكلية ومجال العمل والمؤهل العلمي والجنس؟
8. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز ودرجة ممارستها للميزة التنافسية ؟

وبذلك يتشرف الباحث بأن يعرض على سيادتكم الاستبانة في صورتها الأولية لتحكيمها بوضع إشارة (√) للفقرة المناسبة، أو إجراء التعديل المناسب لها، وذلك لخبرتكم الواسعة ، ومساندتكم لطلبة العلم.

الباحث

يوسف رزق عبدالله السوسي

تفضلوا طلي بالقبول مع دعائي لكم

## ملحق رقم (2)

## الاستبانة في صورتها الأولية

الجزء الأول : يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على عناصر إدارة التميز المتبناة من قبل الباحث وهي ضمن مجالات أربعة هي: ( القيادة بالتشارك - إدارة العمليات - الاهتمام بجودة الطلبة - التركيز على البحث العلمي )

م	الفقرات	انتماها للمجال	وضوح الفقرة
	مجال القيادة بالتشارك: ويقصد بها إشراك العاملين في جميع النشاطات وصنع القرار ، حتى يكون هناك حافز على العمل وزيادة الإنتاج ، بما يحقق الأهداف المرجوة	غير منتمية	واضحة
1	تلتزم القيادة بوضع رؤية مشتركة للكلية توضح أهدافها واستراتيجياتها		
2	يجتمع القادة مع الموظفين لتطوير وتحسين نظام الكلية		
3	يدعم القادة ثقافة التميز من خلال تقديم كافة أنواع الدعم وتسهيل التواصل		
4	يبادر القادة بمواكبة التطورات وقيادة التغيرات التنظيمية		
5	تسعى القيادة لإنشاء شراكات مع مؤسسات أخرى بالمجتمع المحلي		
6	تساهم القيادة في عملية التغذية الراجعة كتقويم ذاتي للكلية		
7	تشارك القيادة لتحقيق التميز من خلال الإبداع وتبسيط إجراءات العمل		
مجال إدارة العمليات: ويقصد بها سلسلة الإجراءات والخطوات التي تنتج عنها خدمة معينة للطلبة بحسب الأهداف			
8	تقوم الإدارة بتصميم عمليات وإجراءات تطبيق إدارة التميز بأساليب حديثة		
9	يتم تطوير إجراءات الخدمات التعليمية بالأقسام المختلفة باستمرار		
10	تسعى الكلية لاستقطاب الطلبة وفق معايير خاصة بالتميز		
11	تنسق الكلية أعمالها بحسب الأولوية لتقديم الإجراءات العاجلة		
12	توفر الكلية الاحتياجات لجميع الأقسام من خلال الموردين		
مجال الاهتمام بجودة الطلبة: ويقصد بها قدرة الخدمة على تلبية حاجات الطالب			
13	تعتمد الكلية معايير معينة لقبول الطلبة		
14	تهتم الكلية بمعرفة مشكلات الطلبة وإشراكهم في حلها		
15	توفر الكلية أكاديميين ذوي كفاءة عالية لتعليم وتدريب الطلبة		
16	تستخدم الكلية الطرق والأساليب الحديثة لتوصيل المعارف المختلفة		

				تعمل الكلية على تطوير المختبرات والورش التقنية لمواكبة التغيرات بسوق العمل	17
				تمكن الكلية الطلبة من إكمال دراستهم سواء داخلها أو خارجها بعد التخرج	18
				تعمل الكلية على توفير فرص عمل لطلبتها بعد التخرج	19
				تقوم الكلية بتوزيع استبانات لمعرفة حاجات الطلبة	20
<b>مجال التركيز على البحث العلمي: ويقصد به توجيه الجهود نحو البحث العلمي لتلبية حاجات جميع أصحاب المصلحة في الكلية</b>					
				توفر الكلية القاعات والورش المناسبة للبحث العلمي	21
				توفر الكلية هيئة او دائرة خاصة تهتم بشؤون البحث العلمي	22
				تمكن الكلية الطلبة بحل مشكلاتهم من خلال البحث العلمي	23
				تتبنى الكلية البحوث العلمية التي تساهم في حل مشكلات المجتمع	24
				تشارك الكلية في المؤتمرات والمجلات البحثية لنشر أبحاثها	25
				تتواصل الكلية مع مؤسسات أخرى لتكوين مجموعات بحث مشتركة	26

الجزء الثاني : يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على استراتيجيات الميزة التنافسية وهي ضمن مجالات أربعة هي: (قيادة التكلفة - التمايز - التركيز على خدمة الطلبة - سرعة الاستجابة)

م	الفقرات	انتمائها للمجال	وضوح الفقرة
	مجال استراتيجية قيادة التكلفة: ويقصد بها الوصول إلى طالب اقل تكلفة من المنافسين	منتمية	واضحة
	تعمل إدارة الكلية على تخفيض تكاليف الدراسة بها	غير منتمية	واضحة
	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق التنافس مع الكليات الأخرى بتكاليف مخفضة	غير منتمية	واضحة
	يتوفر داخل الكلية راس مال يسمح بتقديم خدمات كبيرة بمجهودات وتجهيزات قليلة	غير منتمية	واضحة
	تحرص إدارة الكلية على تخفيض المصاريف الداخلية للكلية	غير منتمية	واضحة
	تشكل تكاليف الدراسة المخفضة قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة	غير منتمية	واضحة
<b>مجال استراتيجية التمايز: ويقصد بها حيازة خصائص فريدة تجعل الطالب يتعلق بها</b>			
	تلتزم إدارة الكلية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية	غير منتمية	واضحة
	تقوم إدارة الكلية بتقديم خدمات متميزة يصعب تقديمها من قبل مثيلاتها	غير منتمية	واضحة

				تقدم الكلية برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة والعملاء مهما كانت التكلفة	34
				تسعى إدارة الكلية إلى فتح مجال الإبداع من قبل العاملين والطلبة بالكلية	35
				تحرص الكلية على تخصيص واستقطاع مبلغ مالي للتطوير والتحسين المستمرين	36
				توفر الكلية تكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة	37
<p>مجال استراتيجية التركيز على خدمة الطلبة: ويقصد بها توجيه جهود الكلية لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء الطلبة</p>					
				تنظر الكلية إلى الطلبة بوصفهم محور العمل التعليمي	38
				تسعى الكلية إلى تلبية احتياجات الطلبة بطريقة فاعلة	39
				تمكّن الكلية الطلبة من تقديم حلول للمشاكل الناتجة عن التغيرات المفاجئة	40
				تحرص إدارة الكلية على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف	41
				تعمل الكلية على متابعة الخريجين بتوفير برامج خاصة بهم بعد التخرج	42
				تحرص إدارة الكلية على تطوير العلاقة بين الطلبة والعاملين بشكل مستمر	43
				تحرص إدارة الكلية على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلبة بأحدث الطرق	44
				تقوم إدارة الكلية بإبلاغ الطلبة بكل جديد ومستحدث قد ينتج عن التغيرات المفاجئة	45
غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	مجال استراتيجية سرعة الاستجابة: ويقصد بها تحسين الخدمات بناء على متطلبات الطلبة	
				تعمل إدارة الكلية على تسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة	46
				تعمل الكلية على تنوع الخدمات المقدمة استجابة للتغيير داخل الكلية وخارجها	47
				تحرص إدارة الكلية على توفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد الوافدة	48
				توفر الكلية كادرا لتدريب المدرسين على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة	49



				50	تلتزم إدارة الكلية بالأجندة الفصلية ( مواعيد الدراسة ، الاختبارات ، ... وغيرها )
				51	تمنح إدارة الكلية المدرسين والعاملين بالكلية مرونة في أداء أعمالهم
				52	تعتمد إدارة الكلية مبدأ استحداث برامج تعليمية تلبي حاجات سوق العمل المستقبلي

ملاحظات إثرائية

- ..... •
- ..... •
- ..... •
- ..... •

أشكركم جهودكم الطيبة

الباحث

يوسف رزق عبدالله السوسي

## ملحق رقم (3)

## أسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	أ.د. ناصر إسماعيل فرحات	رئيس هيئة الاعتماد والجودة وزارة التربية والتعليم العالي-غزة
2	أ.د. فؤاد علي العاجز	أستاذ أصول التربية-الجامعة الإسلامية-غزة
3	أ.د. محمود خليل أبو دف	أستاذ أصول التربية-الجامعة الإسلامية-غزة
4	د. زياد محمد ثابت	وكيل وزارة التربية والتعليم العالي-غزة
5	د. رائد حسين الحجار	أستاذ مشارك-قسم أصول التربية-جامعة الأقصى بغزة
6	د. ناجي رجب سكر	أستاذ مشارك-قسم أصول التربية-جامعة الأقصى بغزة
7	د. فايز كمال شلدان	أستاذ مشارك-قسم أصول التربية-الجامعة الإسلامية-غزة
8	د. يوسف عبد بحر	أستاذ مشارك-قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية-غزة
9	د. سامي علي أبو الروس	أستاذ مشارك-قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية-غزة
10	د. محمد ساير الأعرج	مدير عام الكليات والتعليم التقني-وزارة التربية والتعليم العالي-غزة
11	د. خليل عبد الفتاح حماد	مدير عام التعليم الجامعي-وزارة التربية والتعليم العالي-غزة
12	د. إياد علي الدجني	أستاذ مساعد-أصول التربية-نائب عميد الجودة والتطوير-الجامعة الإسلامية

## ملحق رقم (4)

## الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية / إدارة تربوية

الأخ الكريم.....الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

## الموضوع / تعبئة استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية/الإدارة التربوية، من الجامعة الإسلامية بغزة، يُرجى قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، علماً بأن المعلومات المأخوذة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما ويورد الباحث أدناه المصطلحات الخاصة بالدراسة وهي:

1. إدارة التميز: مجموعة الخطوات والإجراءات المؤسسة المتكاملة التي تتبعها الكليات التقنية بمحافظات غزة لتحقيق التميز وتجعل من الكلية أكثر تنافسية وريحية بين الكليات الأخرى في سوق العمل.

2. الميزة التنافسية: الخاصية التي تميز الكلية التقنية عن غيرها من الكليات المنافسة وتحقق لهذه الكلية موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة

تفضلوا طليي بالقبول مع دعائي لكم

الباحث

يوسف رزق عبدالله السوسي

ملاحظة/ برجاء الانتباه الطباعة على وجهي الورقة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (√) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
3. مجال العمل: إداري  أكاديمي
4. مكان العمل: الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية  الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا
- كلية تدريب غزة (وكالة الغوث)

ثانياً: فقرات الاستبانة موزعة على قسمين

القسم الأول: يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على عناصر إدارة التميز وهي: ( القيادة بالتشارك - إدارة العمليات - الاهتمام بجودة الطلبة - التركيز على البحث العلمي ) الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة.

م	الفقرات	درجة تطبيق العناصر			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق مطلقاً
	مجال القيادة بالتشارك: ويقصد بها إشراك العاملين في جميع النشاطات وصنع القرار ، حتى يكون هناك حافز على العمل وزيادة الإنتاج ، بما يحقق الأهداف المرجوة				
1	تلتزم إدارة الكلية بوضع رؤية مشتركة للكلية توضح استراتيجياتها				
2	تجتمع الإدارة مع الموظفين لتطوير وتحسين نظام الكلية				
3	تدعم الإدارة ثقافة التميز من خلال تقديم كافة أنواع الدعم وتسهيل التواصل				
4	تبادر الإدارة إلى قيادة التغييرات التنظيمية وفق التطورات المعاصرة				
5	تسعى الإدارة لإنشاء شراكات مع مؤسسات أخرى بالمجتمع المحلي				
6	تساهم الإدارة في عملية التغذية الراجعة كتقويم ذاتي للكلية				
7	تدعم الإدارة المبادرات الإبداعية لتحقيق التميز بالأداء				
	مجال إدارة العمليات: ويقصد بها الطريقة التي يتم فيها سلسلة الإجراءات والخطوات التي ينتج عنها خدمة معينة للطلبة بحسب الأهداف				
8	تقوم إدارة الكلية بتصميم عمليات وإجراءات تطبيق إدارة التميز بأساليب حديثة				
9	يتم تطوير إجراءات الخدمات التعليمية بالأقسام المختلفة باستمرار				
10	تسعى الإدارة إلى استقطاب الطلبة وفق معايير خاصة بالتميز				

					11	تنسق الإدارة بين الأقسام لتنفيذ الإجراءات حسب أولويتها
					12	توفر الإدارة الاحتياجات اللازمة لجميع الأقسام داخل الكلية
					13	تعمل الإدارة على تبسيط إجراءات العمل من خلال حوسبتها
<b>مجال الاهتمام بجودة الطلبة: ويقصد بها قدرة الخدمة على تلبية حاجات الطالب</b>						
					14	تعتمد إدارة الكلية معايير معينة لقبول الطلبة
					15	توفر الإدارة أكاديميين ذوي كفاءة عالية لتعليم وتدريب الطلبة
					16	تستخدم الإدارة الطرق والأساليب الحديثة لتوصيل المعارف المختلفة
					17	تعمل الإدارة على تطوير المختبرات والورش التقنية لمواكبة التغيرات بسوق العمل
					18	تساعد الإدارة الطلبة على إكمال دراستهم سواء داخلها أو خارجها بعد التخرج
					19	تعمل الإدارة على توفير فرص عمل لطلبتها بعد التخرج
					20	تقوم الإدارة بتوزيع استبانات لمعرفة حاجات الطلبة
					21	تهبئ الإدارة الجو المناسب لتعليم الطلبة
					22	تتابع الإدارة الخريجين في سوق العمل لوضع الخطط التطويرية المطلوبة
					23	توفر الإدارة برامج ملائمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
					24	تهتم الإدارة بمعرفة مشكلات الطلبة وإشراكهم في حلها
<b>مجال التركيز على البحث العلمي: ويقصد به توجيه الجهود نحو البحث العلمي لتلبية حاجات جميع أصحاب المصلحة في الكلية</b>						
					25	توفر إدارة الكلية هيئة أو دائرة خاصة تهتم بشؤون البحث العلمي
					26	توفر الإدارة القاعات والمكتبات والورش المناسبة للبحث العلمي
					27	تهتم الإدارة بحل مشكلات الطلبة من خلال البحث العلمي
					28	تتبنى الإدارة البحوث العلمية التي تساهم في حل مشكلات المجتمع
					29	تشارك الإدارة في المؤتمرات والمجلات البحثية لنشر أبحاثها
					30	تتواصل الإدارة مع مؤسسات أخرى لتكوين مجموعات بحث مشتركة
					31	تشجع الإدارة أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي من خلال المحفزات
					32	تكافئ الإدارة الطلبة أصحاب البحوث المتميزة

القسم الثاني : يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على استراتيجيات الميزة التنافسية وهي: (قيادة التكلفة - التمايز - التركيز على خدمة الطلبة - سرعة الاستجابة) الرجاء وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة.

درجة الموافقة					الفقرات	م
لا	لا	أوافق	أوافق	أوافق بشدة	مجال استراتيجية قيادة التكلفة: ويقصد بها الوصول إلى طالب أقل تكلفة من المنافسين	
أوافق مطلقاً	أوافق	بدرجة متوسطة	أوافق			
					تعمل إدارة الكلية على تخفيض رسوم دراسة الطلبة بها	33
					تسعى الإدارة إلى تحقيق التنافس مع الكليات الأخرى بتكاليف مخفضة في كل المصروفات	34
					تعمل الإدارة على توفير رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة	35
					تشكل تكاليف الدراسة المخفضة قوة تفاوضية للكلية مع الطلبة	36
مجال استراتيجية التمايز: ويقصد بها حيازة خصائص فريدة تجعل الطالب يتعلق بها						
					تلتزم إدارة الكلية بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية	37
					تنفرد الإدارة بتقديم خدمات متميزة لا تقدمها مثيلاتها	38
					تقدم الإدارة برامج تعليمية وخدمات تجذب الطلبة مهما كانت التكلفة	39
					تشجع الإدارة الممارسات التطويرية لدى العاملين بها	40
					تخصص الإدارة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر	41
					توفر الإدارة تكنولوجيا فريدة ومستحدثة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة	42
					توفر الإدارة برامج منح متميزة لجذب الطلبة	43
مجال استراتيجية التركيز على خدمة الطلبة: وهي توجيه الجهود نحو الخدمات لتكون أكثر كفاءة وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء الطلبة						
					تتعامل إدارة الكلية مع الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية	44
					تسعى الإدارة إلى تلبية احتياجات الطلبة بطريقة فاعلة	45
					تمكّن الإدارة الطلبة من تقديم حلول للمشاكل الناتجة عن التغيرات المفاجئة	46
					تحرص الإدارة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف	47
					تحرص الإدارة على تطوير العلاقة بين الطلبة والعاملين بشكل مستمر	48

					49	تحرص الإدارة على رفع مستوى التعليم والتدريب لدى الطلبة بأحدث الطرق
					50	تقوم الإدارة بإبلاغ الطلبة بكل جديد ومستحدث قد ينتج عن التغيرات المفاجئة
					51	توفر الإدارة مرافق خدمتية متنوعة ( ملاعب ، كافيتريا ، صالات ، ... )
مجال استراتيجية سرعة الاستجابة: ويقصد بها تحسين الخدمات بناء على متطلبات الطلبة						
					52	تعمل إدارة الكلية على تسهيل سرعة وصول الخدمات إلى جميع أصحاب المصلحة
					53	تعمل الإدارة على تنوع الخدمات المقدمة استجابة للتغيرات المتعلقة بالكلية
					54	تحرص الإدارة على توفير الأبنية الدراسية ومستلزماتها استجابة للأعداد الوافدة
					55	توفر الإدارة كادراً لتدريب المدرسين على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة
					56	تلتزم الإدارة بالأجندة الفصلية ( مواعيد الدراسة ، الاختبارات ، ... وغيرها )
					57	تمنح الإدارة المدرسين والعاملين بالكلية مرونة في أداء أعمالهم
					58	تعتمد الإدارة مبدأ استحداث برامج تعليمية تلبي حاجات سوق العمل المستقبلي

أشكركم تعاونكم

الباحث

يوسف رزق عبدالله السوسي

## ملحق رقم (5)



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ..... ج. من: غ/35/Ref

التاريخ: 2015/01/21 Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية  
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ يوسف رزق عبدالله السوسي، برقم جامعي 120110129 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها والتي بعنوان:

درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها  
بالميزة التنافسية

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

د. نبوة صالح  
بريد إلكتروني

28.1.2015

صورة إلى:-  
الملك.



## ملحق رقم (6)



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: .../35/ع/ج من Ref

التاريخ: ...2015/01/21 Date

حفظه الله،

الأخ الدكتور/ نائب الرئيس للشئون الأكاديمية

الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

## الموضوع/ تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ يوسف رزق عبدالله السوسي، برقم جامعي 120110129 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية - الإدارة التربوية وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والتي بعنوان:

درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها  
بالميزة التنافسية

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

صورة إلى:-  
الملك.

