

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي 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 أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## 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.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

اسم الطالب: إسماعيل صبحي كحيل

Date:

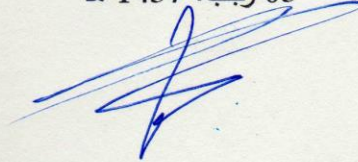
2016-04-12

05 رجب، 1437 هـ

التاريخ:

Signature:

التوقيع:





جامعة الأقصى

البرنامج المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى  
تخصص القيادة والإدارة



إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية  
"دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"

إعداد الباحث

إسماعيل صبحي كحيل

إشراف

الدكتور/ عز العرب محمد العاوير

رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة فلسطين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

2016 - 1437 هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ اسماعيل صبحي محمد كحيل، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية -

دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 25 جمادى الثاني 1437 هـ، الموافق 2016/04/03 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. عز العرب محمد العاوير مشرفاً ورئيساً  
د. محمد جودت فارس مناقشاً خارجياً  
د. محمود عبد الرحمن الشنطي مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا

تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

(المجادلة، آية 11)

## الإهداء

إلى أرواح شهدائنا الأبرار  
إلى نبع العطاء والدي ووالدتي الأعزاء الذين رباني فأحسننا التربية.....  
إلى الزوجة الغالية والأبناء الأحباب الذين تحملوا معي الكثير في هذه الرحلة.....  
إلى أشقائي وشقيقاتي الكرام.....  
أهدي ثمرة هذا الجهد.....  
سائلاً المولى عز وجل أن يتقبله مني خالصاً لوجهه الكريم...

## شكر وتقدير

قال تعالى

﴿اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّاكِرِينَ﴾

(سبأ، آية 13)

انطلاقاً من الآية الكريمة، وحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)، وحتى نرد الفضل لأهل الفضل، ولأن هناك الكثيرين الذين لهم الفضل في إخراج هذا البحث إلى النور، وذلك بتقديم العلم والنصح والإرشاد لذا كان لا بد أن أتقدم لهم بعظيم شكري وامتناني اعترافاً مني بالجميل على جهودهم الطيبة.

وأخص بالشكر الدكتور الفاضل/ عزالعرب محمد العاوور الذي تفضل وتكرم بالإشراف على هذه الرسالة، فلقد كان نعم المعلم المرشد الذي أحاطني بالعناية ولم يبخل عليّ بوقته وجهده وصبره بل وأرغدني بكل ما هو مطلوب.

وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة: الدكتور/ محمد جودت فارس، والدكتور/ محمود عبد الرحمن الشنطي، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، والشكر موصول إلى طاقم الأكاديمية الأكاديمية والإداري لما قدموه من علم وجهد.

كما أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل/ جميل كلاب والدكتور رائد الداية لتكرمه بتتقيح الرسالة لغوياً، ولصديقي وزميلي الأستاذ/ رائف يوسف بركة على ملاحظاته القيمة، ولجامعتي جامعة فلسطين بغزة ولزملائي بالعمل في الجامعة ولكل من كان له دور في مساعدتي للخروج بهذه الدراسة على هذا النحو.

وأتوجه بشكري لأصدقائي وأحبابي الذين يتمنون لي كل خير، ولعائلتي الكريمة والدي ووالدتي والزوجة والأبناء والإخوة والأخوات الذين وقفوا بجانبني على الدوام وأحاطوني بالرعاية والاهتمام والدعاء، فجزا الله الجميع عني خير الجزاء.

الباحث

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظف، وتم إختيار عينة عشوائية بواقع (144) من العاملين في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم إستبانة الدراسة، وتم استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استرداد (91.67%).

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو (74.39%).
- أن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة هو (77.76%، 76.27%، 75.14%، 71.94%، 76.88%، 65.91%) للمحاور (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين) على التوالي.
- أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (75.040%).
- هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة.
- هناك درجة تأثير معنوية لأدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.
- كما قدمت الدراسة للجامعة مجموعة من التوصيات للعمل بها أهمها ما يلي:
- التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد.
- إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
- إعداد خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين فيها.

## **Abstract**

This study aims to identify the level of Total Quality Management (TQM) at University of Palestine as a higher education institution, and how it relates to the level of achieving the competitive advantage at the University, through knowing the opinions of all different administrative levels.

The study used the analytical descriptive method to achieve its objectives, and the questionnaire was used to collect research data. The population of the study was all academic and administrative staff of the university (230 staff member), and a random sample of the population was selected to represent this population (144), (132) questionnaires were retrieved from the sample with a response rate (91.67%).

### **The main findings of the study are:**

- The level of evaluation of TQM at the University is (74.39%).
- The level of evaluation of each dimension of TQM is (77.76%, 76.27%, 75.14%, 71.94%, 76.88%, 65.91%) of (commitment and support of senior management, continuous improvement, focus on the customer, strategic planning of quality management, participation of staff, and training and qualifying staff) dimensions respectively.
- The level of evaluation of Competitive Advantage at the University is (75.040%).
- There was a significant correlation between each dimension of TQM and TQM as a whole with the competitive advantage of the university.
- There is a degree of influence of total quality management on achieving the competitive advantage of the university.

### **The study also provide the university with a set of recommendations including:**

- Verifying the implementation of TQM in all departments of the university.
- Providing moral and financial awards and incentives to encourage staff to fulfill the TQM dimensions.
- Building long run strategic plans to identify needs of students and staff in order to develop the submitted services for them.
- Building annual plan to train and develop the qualifications and abilities of the staff.



## فهرس المحتويات

ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول والأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام
2	المقدمة:
3	أولاً/ مشكلة الدراسة:
4	ثانياً/ فرضيات الدراسة:
5	ثالثاً/ متغيرات الدراسة:
7	رابعاً/ أهداف الدراسة:
7	خامساً/ أهمية الدراسة:
9	سادساً/ حدود ونطاق الدراسة:
9	سابعاً/ مصطلحات الدراسة والتعريف الإجرائي لها:
10	ثامناً/ هيكل الدراسة:
11	الفصل الثاني: الإطار النظري
12	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
13	مقدمة:.....
13	أولاً/ التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:
17	ثانياً/ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:
19	ثالثاً/ أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:
23	رابعاً/ أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:
23	خامساً/ فوائد ومتطلبات وعقبات إدارة الجودة الشاملة:

26	سادساً/ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:
27	سابعاً/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية:
28	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
28	الثالث عشر/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.....
29	مقدمة: .....
29	أولاً/ مفهوم وتعريف الميزة التنافسية: .....
31	ثانياً/ خصائص الميزة التنافسية: .....
31	ثالثاً/ أهداف وأهمية الميزة التنافسية: .....
32	رابعاً/ مؤشرات الميزة التنافسية: .....
33	خامساً/ عناصر الميزة التنافسية: .....
34	سادساً/ أبعاد الميزة التنافسية: .....
36	سابعاً/ مصادر الميزة التنافسية: .....
37	ثامناً/ أنواع الميزة التنافسية: .....
38	تاسعاً/ العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية: .....
38	عاشراً/ الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية: .....
39	الحادي عشر/ معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: .....
39	الثاني عشر/ معوقات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: .....
40	الثالث عشر/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية: .....
42	المبحث الثالث: التعليم العالي في فلسطين
42	أولاً/ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها: .....
42	ثانياً/ لمحة تاريخية: .....
44	ثالثاً/ تصنيف مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: .....
49	رابعاً/ أهداف التعليم العالي في فلسطين: .....
51	خامساً/ جامعة فلسطين: .....
57	سادساً/ مؤشرات تحقيق جامعة فلسطين للميزة التنافسية: .....
58	سابعاً/ الميزة التنافسية في التعليم الجامعي: .....
58	ثامناً/ عناصر الميزة التنافسية في الجامعات: .....

60 \_\_\_\_\_ الفصل الثالث: الدراسات السابقة

60.....مقدمة:

60.....أولاً/ الدراسات العربية:

67.....ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

71.....ثالثاً/ التعليق على الدراسات السابقة:

71.....رابعاً/ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

71.....خامساً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

72.....سادساً/ مصفوفة الدراسات السابقة:

73.....سابعاً/ الفجوة البحثية:

75 \_\_\_\_\_ الفصل الرابع: منهجية الدراسة

75.....المقدمة:

75.....أولاً/ منهج الدراسة:

75.....ثانياً/ مجتمع الدراسة:

75.....ثالثاً/ عينة الدراسة:

76.....رابعاً/ أداة الدراسة:

77.....خامساً/ صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

84.....سادساً/ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

85.....سابعاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

85.....ثامناً/ خطوات إجراء الدراسة:

86.....تاسعاً/ مصادر البيانات:

86.....عاشراً/ اختبار توزيع البيانات:

88 \_\_\_\_\_ الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

88.....المقدمة:

88.....أولاً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

91.....ثانياً/ الإجابة على تساؤلات الدراسة:

113.....ثالثاً/ اختبار الفرضية الأولى:

119.....رابعاً/ اختبار الفرضية الثانية:

127	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
127	مقدمة:
127	أولاً/ أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:
132	ثانياً/ التوصيات التي يقترحها الباحث:
134	قائمة المصادر والمراجع
134	أولاً/ الكتب:
136	ثانياً/ الرسائل العلمية:
138	ثالثاً/ الدوريات والأبحاث:
140	رابعاً/ المواقع الإلكترونية:
141	خامساً/ المراجع الأجنبية:
144	الملاحق
145	ملحق رقم (1):
146	ملحق رقم (2):
151	ملحق رقم (3):

## فهرس الجداول والأشكال

رقم الصفحة	البیان
6	شكل رقم (1): العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة
17	جدول رقم (1): بعض المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة
29	جدول رقم (2): مفاهيم وتعريفات الميزة التنافسية
38	شكل رقم (2): العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية
45	جدول رقم (3): مؤسسات التعليم العالي المرخصة
46	جدول رقم (4): الكليات الجامعية
47	جدول رقم (5): كليات المجتمع
54	جدول رقم (6): عدد الطلاب الكلي حسب الجنس سنويا
54	جدول رقم (7): عدد الخريجين الكلي للخمس سنوات الماضية
55	جدول رقم (8): عدد الإداريين في الجامعة
55	جدول رقم (9): أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة
56	شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي الاجمالي (2015-2020):
72	جدول رقم (10): مصفوفة الدراسات السابقة
73	جدول رقم (11): الفجوة البحثية
76	جدول رقم (12): مقياس خماسي التدرج
77	جدول رقم (13): معاملات الارتباط لمحاور استبانة إدارة الجودة الشاملة
78	جدول رقم (14): معاملات الارتباط لفقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا
79	جدول رقم (15): معاملات الارتباط لفقرات محور التحسين المستمر
80	جدول رقم (16): معاملات الارتباط لفقرات محور التركيز على الزبون/ الطالب
81	جدول رقم (17): معاملات الارتباط لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة
82	جدول رقم (18): معاملات الارتباط لفقرات محور مشاركة العاملين
82	جدول رقم (19): معاملات الارتباط لفقرات محور تدريب وتأهيل العاملين
83	جدول رقم (20): معاملات الارتباط لفقرات استبانة الميزة التنافسية
84	جدول رقم (21): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة
85	جدول رقم (22): معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة
86	جدول رقم (23): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة
88	جدول رقم (24): خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس
89	جدول رقم (25): خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي
89	جدول رقم (26): خصائص عينة الدراسة بالنسبة للتصنيف الوظيفي
90	جدول رقم (27): خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الوظيفي
90	جدول رقم (28): خصائص عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخدمة
91	جدول رقم (29): خصائص عينة الدراسة بالنسبة للعمر

رقم الصفحة	البيان
92	جدول رقم (30): محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة
94	جدول رقم (31): فقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا
96	جدول رقم (32): فقرات محور التحسين المستمر
98	جدول رقم (33): فقرات محور التركيز على الزبون/ الطالب
100	جدول رقم (34): فقرات محور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة
102	جدول رقم (35): فقرات محور مشاركة العاملين
104	جدول رقم (36): فقرات محور تدريب وتأهيل العاملين
106	جدول رقم (37): فقرات محور الميزة التنافسية
109	جدول رقم (38): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية
111	جدول رقم (39): تحليل الانحدار الخطي
113	جدول رقم (40): الفروقات بالنسبة لمتغير النوع
113	جدول رقم (41): الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي
114	جدول رقم (42): الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي
115	جدول رقم (43): الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي
115	جدول رقم (44): الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي
116	جدول رقم (45): الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي
117	جدول رقم (46): الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة
118	جدول رقم (47): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر
118	جدول رقم (48): الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر
119	جدول رقم (49): الفروقات بالنسبة لمتغير النوع
120	جدول رقم (50): الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي
121	جدول رقم (51): الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي
121	جدول رقم (52): الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي
122	جدول رقم (53): الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي
123	جدول رقم (54): الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي
124	جدول رقم (55): الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة
125	جدول رقم (56): الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

## الفصل الأول: الإطار العام

مقدمة.

أولاً/ مشكلة الدراسة.

ثانياً/ فرضيات الدراسة.

ثالثاً/ متغيرات الدراسة.

رابعاً/ أهداف الدراسة.

خامساً/ أهمية الدراسة.

سادساً/ منهجية الدراسة.

سابعاً/ حدود ونطاق الدراسة.

ثامناً/ التعريفات الإجرائية.

تاسعاً/ هيكل الدراسة.

## المقدمة:

يحظى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية كبيرة وواسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية، وأصبح القرن الحادي والعشرون يطلق عليه مجازاً عصر الجودة الشاملة، لذا سعت العديد من المنظمات الانتاجية والخدماتية إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لكونها تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها، وذلك لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها وإنتاجيتها وجودة خدماتها وتعزيز واقعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة القوية، وذلك من خلال العمل على كسب ميزات تنافسية، تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي ضرورة تقديم أفضل المنتجات والخدمات للوصول إلى رضا الزبائن والعمل على استباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض تكاليف هذه المنتجات والخدمات.

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث، قد بدأ خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية، إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان، وقد بدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تُقدم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة قد أصبح شيئاً ضرورياً من أجل تقدم المؤسسة ونجاحها؛ بل لتمييزها عن المؤسسات الأخرى بحيث تصبح المؤسسة مصبوغة بالصبغة التنافسية. تعد إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية بالغة في استراتيجيات التسويق التنافسي على مستوى المؤسسات من جهة، وعلى مستوى الدولة من جهة أخرى.

فتمثل الجودة محددًا لسلوك فئة من المستهلكين، لذا أصبح لزاماً على مؤسسات الأعمال أن تقدم سلعاً وخدمات ذات جودة عالية تكسبها قدرة تنافسية في الأسواق. وفي ظل السمات العالمية الحالية للتجارة الدولية، والتعقيدات في تداخل تأثيرات العلوم على عملية اتخاذ القرارات في مواجهة التغييرات المستمرة، وفي ظل هذا الوضع المتمسم بالمنافسة المحلية والعالمية، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها؛ لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأى خسارة لأي عميل أو زبون، يعني ذلك تأثير مستقبل المؤسسة، وتعرض بقائها للخطر (قنديل، 2008: 2).



وستحل هذه الدراسة ما تعانيه المؤسسات الخدمية المحلية ممثلة في الجامعات كمؤسسات التعليم العالي من عدم القدرة على منافسة المؤسسات العالمية في خدماتها وفي قدرتها على تسويق هذه الخدمات، وإيصالها إلى المستهلك النهائي سواء كان الطلبة أو العاملين في هذه المؤسسات. وتهدف الجامعات إلى تحقيق التميز كي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة الذي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين الجامعات والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وكذلك علاقتها بالرأس المال البشري خاصة والطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن الجامعات تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الأعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز والمبادرة والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

وبناء على ما تقدم، سيحاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يتعرف على مدى تطبيق إحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، لنظم إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تأثير ذلك على درجة تحقيقها للميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسة.

### أولاً/ مشكلة الدراسة:

تعاني معظم منظمات الأعمال الفلسطينية بمختلف قطاعاتها من عدم القدرة على منافسة مثيلاتها من المنظمات العالمية، وذلك بالنظر لما تشهده بيئة الأعمال من تنافس شديد في جميع المجالات بما فيها المنظمات التعليمية، فلا يمكن لأي منظمة أن تؤمن بالبقاء الدائم واستمرار النمو ما لم تسعى نحو اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المنظمات العاملة في نفس المجال، وذلك من خلال اعتماد أداء ينسجم مع رغبات الزبائن ويلبي حاجاتهم؛ ولأجل معالجة هذا القصور تسعى هذه المنظمات بشكل مستمر إلى تبني أساليب ومناهج إدارية مختلفة ومنها إدارة الجودة الشاملة، وما يمكن أن تسهم فيه في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات، وما يمكن أن يتحقق من اعتماد هذه المنهجية من نجاحات لهذه المنظمات وتجعلها قادرة على البقاء في دنيا الأعمال التي تتسم بالمنافسة الحادة والقوية.

وعلى هذا الأساس وسعيًا من جامعة فلسطين إلى تحقيق التميز التنافسي عن غيرها من الجامعات العاملة في قطاع غزة، عمدت الجامعة إلى تنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة 2011-2013، وقامت بإعداد هذا النظام لكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة أملاً في

الحصول على شهادة للجودة العالمية ISO9001 من مؤسسة المقاييس الدولية (ISO)، وباشرت الجامعة بتطبيق النظام بكافة متطلباته وبشكل جزئي على بعض الوحدات الأساسية بالجامعة.

وخلال العام 2015 تقدم التصنيف الدولي للجامعة وفقاً لمؤسسة Webometrics العالمية والتي تعنى بتقييم أفضل 22000 مؤسسات تعليم عالي حول العالم، وتصنيفها وترتيبها حسب كل دولة، وحصلت الجامعة على المرتبة الثانية على مستوى قطاع غزة رغم حداثة نشأتها.

وبناءً عليه، عمد الباحث الى دراسة علاقة إعداد وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي أعدته الجامعة خلال الفترة 2011-2013، وبين التقدم الذي حصل في تصنيف الجامعة ووضعها التنافسي مقارنة بمؤسسات التعليم العالي الأخرى العاملة في قطاع غزة.

ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتلخص في تحليل واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟ وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟

#### ثانياً/ فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين في جامعة فلسطين تعزى لمتغيرات: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر).
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية على العاملين في جامعة فلسطين تعزى لمتغيرات: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر).
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية على العاملين في جامعة فلسطين.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية على العاملين في جامعة فلسطين.

### ثالثاً/ متغيرات الدراسة:

#### أ. المتغير المستقل " إدارة الجودة الشاملة":

إختلف بعض الباحثين والكتاب على الأبعاد الأساسية المكونة لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن أغلبهم (الخطيب، 2008)، و(الفضل، والطائي، 2005)، و(الحداد، 2009)، و(العزاوي، 2005)، و(المليجي، عواد 2010)، و(النجار، وجواد 2012)، و(جودة، 2008)، و(راضي، 2007)، و(2011, Krajewski)، إتفق وأجمع على أن إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمال أبعاد في العناصر التالية: وتشتمل على الأبعاد التالية:

1. التزام ودعم الإدارة العليا. التحسين المستمر.
2. التركيز على الزبون (الطالب).
3. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة.
4. مشاركة العاملين.
5. تدريب وتأهيل العاملين.

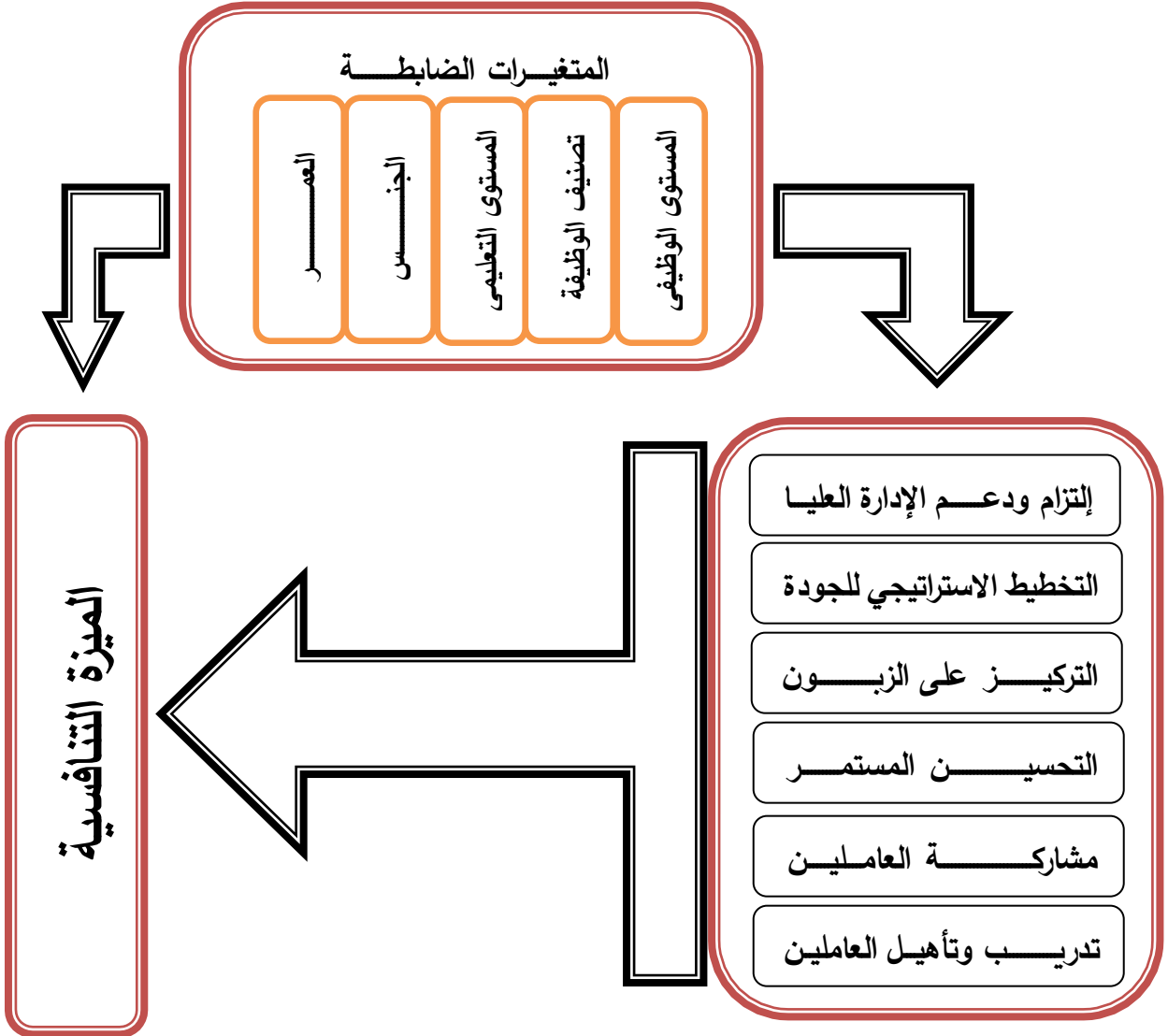
#### ب. المتغير التابع: "الميزة التنافسية".

#### ت. المتغيرات الضابطة: وتشتمل على التالي:

1. العمر.
2. الجنس.
3. المستوى التعليمي (دكتوراه ، ماجستير، بكالوريوس ، دبلوم، أقل من جامعي).
4. تصنيف الوظيفة (إداري، أكاديمي).
5. المستوى الوظيفي (إدارة عليا، عميد، رئيس قسم، مدير دائرة، محاضر، إداري،)

والشكل التالي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة:

شكل رقم (1): العلاقة بين متغيرات الدراسة، جرد بوساطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة



## رابعاً/ أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين.
2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.
3. الكشف عن الفروق الإحصائية (إن وجدت) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة طبقاً للمتغيرات الشخصية: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العاملين في جامعة فلسطين.
4. الكشف عن أثر متغيرات: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.
5. دراسة علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة فلسطين.
6. تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة فلسطين.
7. الوصول الى مجموعة من التوصيات التي تفيد إدارة الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية لها بناءً على العلاقة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة.

## خامساً/ أهمية الدراسة:

### 1) الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية المصطلح الإداري الحديث والمعاصر (إدارة الجودة الشاملة) كأحد المفاهيم الإدارية التي تركز عليها منظمات الأعمال الساعية إلى التميز والمحافظة على فرص استمرارها وتوسعها في سوق الأعمال على المستويات المحلية والدولية جميعها، حيث ظهر هذا المصطلح حديثاً بعد ظهور مصطلح "الجودة" بأساليبها ومناهجها المختلفة.

وقد أجريت الأبحاث العديدة حول (إدارة الجودة الشاملة) ومدى تطبيقها بشكل عام في منظمات الأعمال المختلفة، والمبادئ والأسس التي بنيت عليها وتأثيرها على تحقيق هذه المنظمات لأبعاد الميزة التنافسية المختلفة.

وتأتي هذه الدراسة لإثراء هذه البحوث التي تدرس العلاقة بين (إدارة الجودة الشاملة) و(الميزة التنافسية) من خلال البحث في العلاقة بينهما وبالتطبيق على مجتمع الدراسة المحدد، وبالتحديد فإن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تتمثل في النقاط التالية:

1. تبحث هذه الدراسة في أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي توليها المنظمات قدراً عالياً من الأهمية، وتعدده من العوامل الأساسية للمحافظة على فرص بقائها واستمرارها في ظل بيئة المنافسة المحلية والدولية.
2. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور منظمات الأعمال في زيادة مستوى جودة الأداء العام للعاملين فيها من خلال مستوى حرصها على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في ممارستها لأعمالها المختلفة.
3. تسهم هذه الدراسة في إثراء المعارف والعلوم التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على المصادر العلمية العديدة ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة.
4. توفر هذه الدراسة البيانات الأولية والثانوية المختلفة، التي تم الحصول عليها من البيانات السابقة والبحث الميداني التطبيقي لهذه الدراسة.
5. تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث هي الدراسات الأولى التي تتناول موضوع إدارة الجودة الشاملة في فلسطين ومن الدراسات الإقليمية والدولية القليلة التي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية والتطبيق على مجتمع البحث المحدد في الدراسة.

## (2) الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة الحالية في النقاط التالية:

1. دراسة مدى تطبيق مجتمع الدراسة المحدد لأبعاد إدارة الجودة الشاملة المختلفة التي استعان بها الباحث في تطبيق دراسته وعلاقة ذلك بمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المبحوثة.
2. ستقدم الدراسة النتائج والتوصيات التي توصلت لها إلى المسؤولين في إدارة المنظمة المبحوثة لمساعدتهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف المتعلق بأسس إدارة الجودة الشاملة وعلاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية في هذه المنظمة.
3. ستتيح الدراسة للباحثين المجال الاستفادة من النتائج والتوصيات وإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وربطها بمزيد من المتغيرات الإدارية التنظيمية الأخرى مثل: الولاء التنظيمي، السلوك التنظيمي، وغيرها وعلى مجتمعات بحث مختلفة علاوة على مجتمع الدراسة المحدد لهذه الدراسة.

## (3) الأهمية للباحث:

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعمق في موضوع إدارة الجودة الشاملة وإجراء العديد من الأبحاث حوله في المستقبل وبمراحل متقدمة من الدراسات العليا علاوة على أن هذه الدراسة ستقدم كمتطلب استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

سادساً/ حدود ونطاق الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

الحد الزمني: سنة 2015م.

الحد المكاني: جامعة فلسطين بفروعها في قطاع غزة - فلسطين .

الحد البشري: كافة العاملين في جامعة فلسطين من أكاديميين وإداريين في المستويات الإدارية الثلاث.

الحد الموضوعي: آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة لقياس الميزة التنافسية لجامعة فلسطين.

سابعاً/ مصطلحات الدراسة والتعريف الإجرائي لها:

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- عرف سيكيوموتو (Sikomoto) الجودة بأنها: المنتجات والخدمات الجيدة، وهي التي تلبي حاجات الزبائن وتحترمها (Sikomoto، 1998).

- وعرفها معهد الجودة الأمريكي بأنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقسيم الزبائن لمعرفة مدى تحسين الأداء) أما الجودة من وجهة نظر الزبائن فإنها تعني: (الجودة الأعلى والأداء الأفضل والخصائص الأجمل) (السامرائي، 2007).

- وعرفها (العاني، 2002) بأنها هي الطريقة التي تحقق إستراتيجية تضافر الجهد للعمل كفريق واحد من اجل رفع مستوي الجودة باستمرار، وأن رضا الزبون باستمرار هو الحكم الفصل، وأن تنفيذ نظام إدارة الجودة من قبل المنظمة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها.

مما يتقدم، يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها إجرائياً في النقاط الأساسية التالية بأنها:

1. فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير والعمل.
2. مدخل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة - الإدارة والعاملين - وفي كل المستويات الإدارية.
3. مدخل يعتمد التحسين المستمر لجودة / المنتجات / الخدمات / الأشخاص/العمليات/ البيئة.
4. مدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتحقق رضا الزبون.

ب. تعريف الميزة التنافسية:

أورد الكتاب والباحثون التعاريف المتعددة لمفهوم الميزة التنافسية وأهمها:

- قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية أفضل من المنافسين، من خلال استخدام مواردها، أو أن تستخدم براعتها وخبراتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين (مزهري، 2009، ص31).

- المقدر على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج (نديم، 2006: ص14).

- قدرة المنظمة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق (الغنام، 2007، ص 15).

ويرى الباحث بأن الميزة التنافسية تتمثل في أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

ت. تعريف جامعة فلسطين:

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام (www.up.edu.ps, 2015).

ثامناً/ هيكل الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة، مشكلة الدراسة، متغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، منهجية الدراسة، هيكل الدراسة، الدراسات السابقة، المراجع.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: مفهوم المنافسة والمميزات التنافسية
- المبحث الثالث: نبذة عن القطاع التعليمي، والتعليم في جامعة فلسطين.

الفصل الثالث: الطرق والإجراءات

منهجية الدراسة، مصادر جمع المعلومات، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، المعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع: تفسير وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.



## الفصل الثاني: الإطار النظري

- المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: جامعة فلسطين.

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

مقدمة.

أولاً/ التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً / مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً / أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً / أسباب الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خامساً/ فوائد ومتطلبات وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سادساً/ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

سابعاً/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية.

## مقدمة:

تزداد درجة المنافسة بين منظمات الأعمال في الأسواق العالمية، حيث يتصف عالم الأعمال بأنه ذو طابع عالمي، إذ أن التطور في التكنولوجي والاتصالات جعلت العالم المتباعد الأطراف قرية صغيرة مما أدى إلى اندماج المنظمات في الدول المتقدمة لمحاولة الاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية معتمدة في ذلك على تحقق الأسبقيات التنافسية، الجودة، المرونة، والسرعة، ولكن تحقيق الاسبقيات كلها مرة واحدة من النادر علميا ويصعب تحقيقه بدون تبني النظريات والافكار والفلسفات الادارية الحديثة، وتعد فلسفة ادرة الجودة الشاملة أبرزها كون هذه الفلسفة تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة ادارية شاملة.

يحقق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تخفيض في معدلات التلف وإعادة العمل ومواصفات عالية مما سيجعل الكلفة اقل، كما ان المرونة في حدود معينة تحافظ علي السرعة بدرجة عالية فالجودة تعد الوسيلة لتحقيق الاسبقيات التنافسية مجتمعة، ولذلك فالبحث يحاول استعراض واختبار أثر مدخل الجودة الشاملة في تحقيق أبعاد الاسبقيات التنافسية وما يرافق ذلك من زيادة في القدرة التنافسية للمنظمة (الجاسمي، 2007: 1).

## أولاً/ التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:

يعود الفضل في اسخدام الجودة الشاملة في إدارات المصانع وفي التربية إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيون واليابانيون من أمثال: ادوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي، وايشيروايشي كاوا، وفيما يلي نبذة عن إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمساهماتهم (الزبيدي، محمد، 2008: 7):

### 1. إدوارد ديمينج:

هو مهندس أمريكي يعد الأب الروحي لأدارة الجودة وقد أدرك (ديمنج) أن الموظفين هم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الانتاج وابتكر مايسمى بدائرة ديمينج : خطط، نفذ، افحص، تصرف. وتحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات، ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام إشيكاوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية ) بدعوة ديمينج لالقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج : ركزت على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفه إدارية متميزة وهي:

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) التركيز علي الجودة أولاً ويكون الربح مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.

2. إنتاج فلسفة جديدة يجب أن تمثل قرار يشترك فيه ويتحمل مسؤولية كل فرد في الشركة.

3. التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل؛ لتحقيق الجودة وذلك ببناء الجودة من الأساس وهي المرتكز.
4. الغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، لايمكن أن نتجاهل العمل المربح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير.
5. وجود تطوير مستمر في طريق اختبار جودة الانتاج والخدمات هنالك تغير مستمر، وبالتالي ماكان مناسباً اليوم لن يكون مناسباً غدا.
6. إنشاء مراكز للتدريب الفعال على إداء الأعمال، الرقابة الإحصائية للجودة. ....
7. وجود قيادة فعالة تتبني فلسفة، وتقوم بتطبيقها، وتدعيمها، ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية.
8. إزالة الخوف، وتلتزم بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل الشركة.
9. إزالة الحواجز بين الإدارات، وذلك بالقضاء علي الواجز التنظيمية بين الأقسام والجودة هي الهدف، وليس المنافسة بين الزملاء.
10. التخلص من الشعارات والنصائح (التوضيح) انتقد الطريقة التحضرية إذ أنها تدمر الجودة، لأنها تركز على الاهتمام على (الرغبة في عمل شي) أكثر من (كيفية عمل هذا الشيء) . مثلاً الشعارات تعطي الموقف فكرة عامة عن مكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه ولكن لا يعطي الخريطة التي توضح كيفية الوصول إلى المكان.
11. استبعاد الحصص العددية تخلص من النسب الرمية لتحديد الأهداف والأيدي العاملة ، لأن الحصص الرمية تجعل الموظف يركز عليها، وليس على مدى الجودة أو مدى الفعالية يصبح الهدف هو إيجاد طريقة ابتكارية لزيادة الإنتاج بدلاً من زيادة الجودة .
12. إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم إذ يفترض (ديمنج) أن معظم الأفراد يرغبون في أداء عمل جيد وأن لا يتعرضوا لنقد ظالم وأن يعاملون بطريقة عادلة وأن لاستخدام أسلوب الترهيب من أجل إذعان الموظفين؛ بل تشجعهم على إنجاز اعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم .
13. إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين (أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتي لكل فرد) إذ يعتقد (ديمنج) أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أساساً قوياً عن أدوات وتقنيات رقابة الجودة وهي لغة الجودة اي الطريقة التي نتصل بها والأخرى التي تتحسن من خلالها، ولكن لا بد من أن يقترح الموظفين سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.
14. إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة أى جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول. لا تتوقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم، بل

يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها (الاستراتيجية)، لأنه هنالك احتمالاً بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.

## 2. جوزيف جوران:

لقد ركز (جوران) على العيوب والأخطاء اثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما انه ركز على الرقابة على الجودة ودون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا يرى أن الجودة (النوعية) تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب ويرى جوران أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

1. تحديد من هم المستهلكين.
2. تحديد احتياجاتهم.
3. تطوير مواصفات المنتج كي تستجيب لحاجات المستهلكين.
4. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
5. نقل نتائج الخطط الموضوع إلى القوى العاملة.

أما بالنسبة للرقابة على الجودة فإن (جوران) يرى أن الرقابة على الجودة عملية مهمة وضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية في عدم وجود عيوب، فالرقابة على الجودة تتضمن:

1. تقييم الأداء الفعلي للعمل.
  2. مقارنة الأداء الفعلي بالمتحقق بالأهداف الموضوعية.
  3. معالجة الانحرافات أو الاختلافات باتخاذ الإجراءات السليمة.
- ويرى (جوران) أن تطوير المنتج يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة لا تكاد أن تنتهي وأن المنتج يتعرض لنوعين من المستهلكين:

1. المستهلك الخارجي: ويمثل العمليات الذي يشتري السلع (الزبون) ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية.
2. المستهلك الداخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة.

## 3. فيليب كروسبي:

جاء بما يعرف (بلا وجود للعيوب) أو أن العيوب تساوي صفراً في إطار العمليات الإنتاجية، ويرى (كروسبي) أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، كما يرى ضرورة توفير عدة عوامل لتكون الجودة مستمرة منها:

1. أن المستهلكين ذوي وعي بأهمية جودة المنتجات والخدمات.

2. أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة سوف تؤدي إلى زيادة حصة المنظمة من السوق.

3. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من تغييرات بيئية وظرفية.

## ثانياً/ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وإن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية علي الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية سلاحاً تنافسياً رئيساً في هذا الاتجاه.

لقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن من خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع أن نشير إلى بعض هذه التعريفات وأهمها على الاطلاق، ومنها: أنها خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات الزبون، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن أول مرة (Robert، 1991: 50)، والجدول التالي يوضح بعض المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة وهي:

جدول رقم (1): المفاهيم التي تطرق لها العديد من الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة، جرد بواسطة

الباحث من خلال الأدبيات المختلفة

م.	المصدر	التعريف
1.	(Chom، 1991)	عرفها بأنها أسلوب مختلف لطريقة التفكير بإدارة المنظمات.
2.	(Jablonski، 1991)	هي فلسفة أو مجموعة من المبادئ المرشدة للإدارة التي تسمح للمدير أن يعمل بشكل أفضل
3.	(Oakland، 1995)	عرفها بأنها منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ إنها أساسا طريق للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين للأنشطة كافة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.
4.	(Hardesky، 1995)	يعرفها بأنها فلسفة، ومجموعة أدوات، وعملية نتاجها رضا الزبون والتحسين المستمر.
5.	(Goetsch&Pavis، 1997)	يعرفها بأنها نشاطات التحسين المستمر التي يشترك بها جميع الافراد العاملين في المنظمة بجهود تكاملية شاملة من أجل تحسين الأداء في كل المستويات الادارية في المنظمة.
6.	(Goetsch&Pavis، 1997)	يعرفها بأنها مدخل لاداء العمل يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والاشخاص والعمليات والبيئة.
7.	(البرواري، 2000)	الإدارة حول تحسين الجودة هي مدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في

ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الاحصائية، أنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تقود في عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى تخفيض الكلفة.		
يعرفها إدارة الجودة في كل أنحاء المنظمة وفي كل المستويات الإدارية وكل مجالات عمل المنطقة	Russell & 2000) (Taylor,	.8
عرفها بأنها جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم.	(2001،Daft &Noe)	.9
هي الطريقة التي تحقق إستراتيجية تضافر الجهد للعمل كفريق واحد من اجل رفع مستوى الجودة باستمرار، وأن رضا الزبون باستمرار هو الحكم الفصل، وأن تنفيذ نظام إدارة الجودة من قبل المنظمة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها.	(العاني، 2002)	10

مما يتقدم، يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمال تعريفها في النقاط الأساسية التالية بأنها:

1. فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير والعمل.
  2. مدخل يشترك به جميع الأفراد في المنظمة - الإدارة والعاملين - وفي كل المستويات الإدارية.
  3. مدخل يعتمد التحسين المستمر لجودة / المنتجات / الخدمات / الأشخاص/العمليات/ البيئة.
  4. مدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين والتحقق رضا الزبون.
- كما أن جميع تلك التعريفات كما يراها (Bank)، (30: 1992، Bounds et al)، (4: 1994) تدور حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (إدارة، الجودة، الشاملة) كالتالي (عباس، 2008: 13):
- فكلمة ادارة تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادية إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة على مستوى عال من جودة الاداء.
  - وكلمة الجودة تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل ويتجاوزها.
  - وكلمة الشاملة المقصود الالتزام هو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع وخدماتها والعمل علي بذل مجهود جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات.



### ثالثاً/ أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن ينبغي التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات (الدرادكة والشبلي، (2002:61).

#### أ. أهمية إدارة الجودة الشاملة

##### 1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون:

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذ قرار الشراء (Ritzman، 1996:143،Krajewski). فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية (Render، 1999:80،Hazier).

ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً.

##### 2. أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

أ. تقليل شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها (Okland، 1992،9).

ب. رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم (2001:40 جودة).

ج. العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د. تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل (عليما، 2004:32).

هـ. زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة (Evans، 1997:44)

زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة (عقيلي، 2001:60)

ز- زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير ( حمود وفاخوري، 2001:351).

#### ب. أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يرى كل من (السلمي، 1995:40)، و(الطاني والعبادي، 2005:163-164)، بأن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
  2. إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
  3. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
  4. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
  5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
  6. كما تهدف أيضا إلى زيادة القدرة اكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
  7. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
  8. تقليل إجراءات العمل الروتينية واتخاها من حيث الوقت والتكلفة.
- في حين يرى (السقاف، 2005:15) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو : ( تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم). وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد.

#### ت. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- قد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأساسية، ومنهم (نصر الله، 33، 1999)، (الطائي، وآخرون، 2005: 145) وتمثلت في النقاط الأساسية التالية:
1. التزام مستمر من الإدارة بالجودة.
  2. التركيز على احتياجات وتوقعات المستهلكين واتخاذ هدفاً أساسياً.
  3. منع الأخطاء قبل وقوعها بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها ثم علاجها متأخراً.
  4. ضرورة قياس عائد الجودة، وتكلفتها، فلا بد أن يكون الجودة المنظومة الإدارية مردود يتم قياسه، وأن يتم التطوير بناء على القياس.
  5. المسؤولية عن الجودة في المنظمة مسؤولية شاملة، بمعنى أنها مسؤولية كل أفراد المنظمة بغض النظر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عمله.

6. التحسين المستمر هو روح الأعمال وأساس تنميتها، وأن أساس فلسفة التحسن المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقه وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفه التحسين المستمر للعمليات والجوده تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:
- أ. هدف عام: بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة، ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون السلعه أو الخدمة.
- ب. هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات، التي تجعل العمل المنجز كاملاً. كما ينبغي البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديده:
- تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جديدة ومجربة.
  - تقليل الأخطاء والوحدات التالفه والضياعات.
  - تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة .
  - تحسين الانتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.
7. الأسباب الجذرية هي ما يجب أن يتم البحث عنه في كل مشكلة وعلاجها، وليست الأسباب المباشرة والسطحية.
8. أن منهج إدارة الجوده الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يسيء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي في أمرين:
- أ. تزيد من إمكانيه تصميم خطة أفضل.
- ب. تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركته العقول المفكرة.
- ج. فريق العمل والعمل الجماعي هو أسلوب العمل المفضل والأساسي.
- د. استخدام التقنيات الأحصائية في القياس والتطوير .
- هـ. المقارنة مع النموذج الأفضل ويعني ذلك أن تقوم المنظمة بمقارنة أدائها في مجال معين أو أكثر بالأداء في المنظمات الاكثر تقدم الاستفاده من نقاط القوة في تطوير المنظومه.
- و. تعظيم قيمه الفائض من الأداء نتيجته التحسين المستمر.
- ز. المورد شريك في الجودة، ومن ثم يجب اعتباره جزءاً من فريق العمل.
- ح. التعليم والتدريب: في حاله تبني مفهوم إدارة الجوده الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في المجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على اداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا الا أخطاء قليلة جداً، وتضمن جودة خالية من العيوب.
- ط. التركيز على العملية: إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الاسواق. لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية

الانتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها أغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع، والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة، لاستجابة في الإنتاجية والارتقاء في مستوي الجودة، وهو الشئ الذي تعمل من اجلة كافة المنظمات الصناعية والخدمات على السواء .

كما يمكن إدراج مجموعة من المبادئ المهمة التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة (زيدان، 2010: 32) كالتالي:

1. التركيز على الزبون: تعتمد المنظمات على زبائنها في استمرار نجاحها مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.
2. القيادة: تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.
3. مشاركة الأفراد: أن الأفراد في جميع المستويات هم شئ ضروري في المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.
4. مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
5. استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
6. التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمراً.
7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.
8. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين: تعتمد المنظمة والمجهزون كلا على الآخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.

#### رابعاً/ أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ مفاهيم الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما أثبتته تجارب العديد من المنظمات وخصوصاً في اليابان، حيث إن ترسيخ مفاهيم الجودة كان له الأثر البارز في زيادة أرباح وإنتاجية هذه المنظمات وتعزيز وضعها التنافسي في الأسواق.

ومن أهم أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (الشلبي، 2010):

1. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، وما ترتب عليه من ضرورة إنتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، حتى تستطيع المنظمات أن تثبت نفسها في هذه الأسواق.
2. التنافس على الصعيد العالمي، فقد أدت العولمة إلى انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي الأمر الذي زاد من مسؤوليات المنظمات في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.
3. تحول بعض الدول النامية إلى دول متقدمة صناعياً مثل كوريا الجنوبية، ماليزيا، الفلبين، أندونيسيا وغيرها.
4. العجز المتواصل في الميزان التجاري للكثير من الدول والذي كان من أهم الأسباب التي أدت لتطبيق مبادئ إدارة الجودة من أجل تحسين نوعيتها وزيادة أسعارها وبالتالي زيادة الطلب الخارجي عليها وتحسين الميزان التجاري للدول المنتجة.

#### خامساً/ فوائد ومتطلبات وعقبات إدارة الجودة الشاملة:

##### أ. فوائد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن ان تحققها المنظمة من وراء تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومن أهمها الاتي(الطائي واخرون، 2005: 151):

##### 1. تحسين في الربحية والقدرة علي المنافسة:

إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلي دون إحداث رد فعل عيني لدى الزبائن، ويقلل من تكاليف التسويق ، ويزيد من كمية المبيعات ، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة علي التنافس، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية.

## 2. زيادة الفعالية التنظيمية:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر علي العمل الجماعي، تحقيق تحسبنا في الاتصالات وإشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دورات العمالة ويزداد ولاء العاملين وانشاؤهم للمنظمة.

## 3. كسب رضا المجتمع:

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها، والذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة العامة، وبعد تحديد ماتقدمه للزبون الان تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الانتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيرا التركيب وخدمات مابعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

- أ. الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.
- ب. تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكرهم .
- ج. تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي للجودة ومن بينها تكاليف اعادة العمل والتآلف وتكاليف المساءلة القانونية وشكاوى الزبائن.

## 4. تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبني دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعة والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم، وبالوقت المناسب، مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج، والذي ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي، ويجعلها أكثر تميزاً عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة سوقية.

## 5. المحافظة علي حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة، وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الإنتاجية، وكذلك بجودة منتجاتها إما باضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر، والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات التي تحدث باستمرار، وهذا يضمن البقاء والاستمرار في المنافسة.

## ب. متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

كثيرة هي المتطلبات التي يذكرها الباحثين ويكون من الضروري توفرها إذا ما أريد تبني هذه الفلسفة الإدارية ومن أهم هذه المتطلبات كما حددها (Heizer، 1999: 26):

1. دعم القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة.
2. التركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى.
3. فهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها.
4. تعليم وتدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
5. تقييم المدير والموظفين من خلال قياس الأداء الخاص بالجودة ومن خلال استخدام أساليب المقارنة المرجعية.
6. أن تنظر المنظمة إلى الجودة كسلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجدولة والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح.
7. ينبغي معاملة المجهزين كشركاء يتحملون جزء من المسؤولية في الجودة.
8. النظر إلى عملية التطوير والتحسين على أنها عملية مستمرة ولا تقف عند حد معين.
9. ضرورة توفر نظام معلومات يمد المنظمة بالمعلومات ويكون المرجع الأساسي لها في عملية التطوير وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
10. إبعاد كل مسببات الخوف من نفوس العاملين نتيجة الإقدام على تطبيق الجودة والخوف من الفشل أو الإخفاق.
11. أن تسعى المنظمة إلى ضبط التكاليف وبالأخص السلبية منها والناجمة عن الزمن المهدور أو إنتاج مواد فائضة عن الحاجة أو التلف والضياع.
12. إشراك العاملين في عملية صنع القرار وحل المشكلات واتخاذ القرار.

## ت. عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر في العديد من الأدبيات المختصة أن هناك عقبات تقف في طريق تطبيق المؤسسات الجامعية لإدارة الجودة الشاملة، كما تشير الأدبيات إلى أن هذه العقبات تتباين تبعا إلى جغرافية المكان والنظم المتبعة من مكان إلى آخر، ويتدخل في هذا الأمر أيضا فلسفة الجامعة أو الكلية سواء كانت حكومية أم ويشير (Dale، 1997، 372) إلى أن هناك عقبات تحد من نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي (الخوف من التغيير، نقص المهارات والتدريب على المشكلات، تفكك وعدم استمرارية مجموعات تحسين الأداء، عدم الالتزام القيادة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والفشل في استكمال مشروع الجودة الشاملة).

أما (مصطفى، 2002، 6) فيشير إلى وجود عدة مشاكل في تطبيق TQM منها: أن معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز لبرامج الجودة، عدم وجود تخصيصات مالية كافية لتطبيق TQM، قلة جهود التوثيق وتسجيل الإجراءات والنتائج، ثم أضاف (مصطفى، 2005، 98-97) عقبات واسباب أخرى منها:

- غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق العمل المحفزة.
  - قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات TQM.
  - غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لاثراء TQM.
- ويرى ( العمري، 2002، 6) أن من بين العقبات هي (محدودية فاعلية التدريب، غياب التحسين المستمر، فقدان الثقة في البرنامج بعد فترة زمنية طوية من بدء التنفيذ).

#### سادساً/ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

من المعلوم أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تزاوله لذلك، ويرى العديد من الكتاب وخبراء الإدارة الجامعية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد، ويرون أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أسلوب متكامل يطبق على جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفريق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية، أو هي تمييز وقياس ومحاولة إشباع حاجات الطلاب الحاليين والمرتقبين عن طريق معرفة حاجات المجتمع، ورجوعاً إلى الأدوار والمهام الواجبة التنفيذ لتحقيق تلك الأهداف، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ثقافة جيدة يجب أن تتبناها الجامعات، وهي تهتم بالعناصر التالية (العاني، 2002: 49):

1. التركيز على الطلاب والمستفيدين.
2. اعتبار الجودة جزءاً رئيسياً من استراتيجية الحاجة.
3. هي فلسفة واليات وأدوات اساسية في إدارة الحاجة.
4. تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة العادية.
5. هي مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة فهي لا تنتهي.
6. هي واسعة النطاق في جميع إرجاء الكليات والمعاهد جميعها.
7. اعتبار كل فرد في الكلية أو المعهد مسؤولاً عن الجودة.
8. شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وترتكز على جميع جوانب الجودة.



## سابعا/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية:

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية التنافسية من خلال (الجاسمي، 2007: 15):

1. أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به والتالي سينعكس أثر ذلك على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
2. يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها (Image) المنظمة مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
3. أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من امكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والموصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقيات السرعة.
4. إن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد اهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
5. إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقيات المرونة (اقتصاديات النطاق).
6. يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصلح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقيات الكلفة.
7. إن العلاقات أعلاه لا تعد كل العلاقات التي يمكن أن تحققها المنظمة التي تتبنى مدخل ادارة الجودة الشاملة ولكن هي مجرد توضيح لاهم العلاقات التي استنتجت من خلال الدراسة النظرية لموضوع البحث ومحاولة تسببب العلاقة بين الظاهرتين.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

مقدمة.

أولاً/ مفهوم وتعريف الميزة التنافسية.

ثانياً/ خصائص الميزة التنافسية.

ثالثاً/ أهداف وأهمية الميزة التنافسية.

رابعاً/ مؤشرات الميزة التنافسية.

خامساً/ عناصر الميزة التنافسية.

سادساً/ أبعاد الميزة التنافسية.

سابعاً/ مصادر الميزة التنافسية.

ثامناً/ أنواع الميزة التنافسية.

تاسعاً/ العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

عاشراً/ الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية.

الحادي عشر/ معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

الثاني عشر/ معوقات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

الثالث عشر/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### مقدمة:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي، فأكاديمياً لم يعد يُنظر للإدارة كمشكلة داخلية أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسات على الآخرين من منافسين وموردين ومشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم هذه المؤسسات، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق هذا التفوق عملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولة دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في سوق الأعمال.

في ظل ما يشهده العالم في القرن الحادي والعشرون، من تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها، وشملت العام والخاص، وتعدت الحدود ليصبح التنافس عالمياً، والتسابق على مكان الريادة، حيث إن التطور الذي عرفه العالم، لم يعد يعترف إلا بالرائد لا مكانة فيه للتابع، وذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، تكسبها مكانة مرموقة، وفي ظل اشتداد المنافسة من الضروري البحث وإيجاد ميزة تنافسية مستمرة نابعة من مصدر داخلي في المنظمة يكسبها الضبابية وصعوبة التقليد، وهذا المصدر يتمثل في الكفاءات المحورية التي تمتلكها، وقد سميت بهذا الاسم لكونها أساس الموارد والوظائف بحيث تعتبر المحور المستقطب لباقي الموارد، فبغيابها تغيب أهمية الموارد الأخرى، والكفاءات المحورية تتمثل في المورد البشري واعتباره رأس مال فكري، قادر على التفكير والإبداع، والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة (المقادمة، 2013: 26).

### أولاً/ مفهوم وتعريف الميزة التنافسية:

تطرق العديد من علماء الإدارة لمفهوم وماهية الميزة التنافسية، وأهم المحددات المرتبطة بها وفق وجهة نظر كل منهم، ومن هذه التعاريف ما يلي:

جدول رقم (2): مفاهيم وتعريفات الميزة التنافسية، جرد من الباحث من الأدبيات السابقة

م.	المرجع	التعريف
1.	(Porter, 1993:48)	تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
2.	(خليل، 1996:39)	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة.

عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.	(خليل، 1998:37)	.3
هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تنتج للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.	(السلمي، 104:2001)	.4
قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط .	(حيدر، 2002:8)	.5
مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجود التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والاطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفره في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.	(السلمي، 202:2002)	.6
كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفره الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة .	(إدريس، المرسي، 58:2002)	.7
تعرف بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل علي خلق قيمة في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو تعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز .	(الشيخ، 2004:634)	.8
أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسة إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج.	(Barrey, 2006:24)	.9
يرى أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج.	(Pietersen, 2010:17)	.10

ويرى الباحث بأن الميزة التنافسية تتمثل في أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

### ثانياً/ خصائص الميزة التنافسية:

إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح يظهر من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص حسب (نجم ، 2004: 27) هي:

1. تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
  2. تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
  3. تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
  4. طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
  5. تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
  6. تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية وفقاً لـ (الزعبي، 2005: 138) بأنها:

1. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
2. تتبع من داخل المنظمة وتحقيق قيمة لها.
3. تنعكس في الكفاءات أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
4. يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.
5. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### ثالثاً/ أهداف وأهمية الميزة التنافسية:

- يرى (يحضية، أحمد، 2004: 48) أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في التالي:
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
  - تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- بينما أشار (السلمي، 1975: 104) أن المؤسسات تسعى من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سو جديدة، أو التعامل من نوعية جديدة من العملاء، او نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

#### رابعاً/ مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة علي امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها.

وحسب (Wensley،Day، 1988:12)، فإن المؤشرات الأكثر استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفير البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة علي العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك وتتمثل هذه المؤشرات بالتحديد في التالي:

1. **الربحية:** تعرف الربحية علي أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلي الأصول أو الاستثمارات المشوع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ويرى أن هناك أربع طرق مستخدمة لقياس الربحية وهي:
  - أ. العائد علي الأصول.
  - ب. العائد علي الحقوق الملكية.
  - ج. العائد علي الاستثمار.
  - د. العائد علي المبيعات.

2. **الحصة السوقية:** ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافس الرئيسيين أن هناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي:

- أ. الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية علي إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
- ب. الحصة السوقية النسبية للمنظمة: وهي تعطي مؤشر علي مدي الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية علي مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
- ج. الحصة السوق المخدوم: أي السوق الذي تقوم المنظمة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية علي المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

3. النمو السنوي للمبيعات: تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيس لمنظمات الأعمال فهي مخرج النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا علي النجاح أعمال المنظمة وعلي زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعي العديد من منظمات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

#### خامساً/ عناصر الميزة التنافسية:

يعتمد التحقيق الميزة التنافسية علي مدي توافر العديد من العاصر طبيعية التفاعل والتكامل بينها. ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية (الربابعة؛2000: 8) ما يلي:

1. الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة، لا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسيا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلا دون دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولا أخري امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.
2. رأس المال: لقد كان رأس المال في الدولة قادراً علي تحقيق ميزة تنافسية عالية. لكن الإقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية لدى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
3. التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال . ولكن الاستفادة من هذا العصر لم تعد مقتصرة علي الدولة بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.
4. الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميزة والمهارة العالية بعدا استراتيجية هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافس، ويرى الباحث أن الموارد البشرية يجب أن تكون في أول القادرة علي إدارة باقي عناصر الميزة التنافسية.

## سادساً/ أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق العديد من الباحثين الى الأبعاد المختلفة المشكلة للميزة التنافسية ومنهم (السيد، 2000: 59)، (مزهر، 2009: 33)، (الموسوي، 2009: 78)، (المعموري، 2002: 38) واتفق أغلب الباحثين على أن هذه الأبعاد تتضمن التالي:

1. **الكلفة:** تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح. فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد وإن تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية. ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل كما أن ظرف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الإدارة إلى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض الكلفة كنظام (الإنتاج في الوقت المحدد). JIT وهناك دائما جزءا من السوق داخل كل صناعة يشتري على أساسها الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.
2. **الجودة:** تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها والجودة تعني (مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام)، أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون) وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر. وقد قسم (الموسوي، 2009: 39) الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي:
  - أ. **جودة التصميم:** مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.
  - ب. **جودة المطابقة:** تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.
  - ج. **جودة الخدمة:** جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.



وعليه أصبحت جودة المنتج مهمة بالنسبة للمنظمات التي تحاول أن تحافظ على تنافسها في الأسواق وكذلك المحافظة على الكلفة التنافسية لذا أصبح لزاماً على المنظمات أن تحسن نوعية المنتج ودون زيادة في التكاليف وذلك من خلال الاعتماد على التقانة التي تساعد في تحسين النوعية وتخفيض التكاليف.

3. **المرونة:** أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنويع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع.

ويشير (الفيحان، 1999: 32) إلى أن كلاً من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن.

وبهذا أصبحت المرونة بعداً تنافسياً تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة الاستجابة لرغبات الزبون، وتتجلى المرونة في:

أ. **مرونة المنتجات:** وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيير في التصميم والنااتجة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب. **مرونة الحجم:** القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو نقص لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

4. **التسليم:** بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات فالكثير من المنظمات تسعى الى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصاً في المنتجات التي يكون عمرها قصير.

وقد عبر (المعموري، 2002: 41) عن التسليم بكل من الاعتمادية والسرعة كما يلي:

أ. **اعتمادية التسليم:** هو التسليم في الموعد المحدد ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تجهيز المنتج في الموعد المحدد.

ب. **سرعة التسليم:** يقصد بها العمل بشكل أسرع، ويرتبط هذا البعد بالقدرة على إنجاز عملية الإنتاج بشكل سريع يرضي الزبون.

ويحقق التسليم في الوقت المناسب المزايا التالية:

أ. تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقق موقع متميز للمنتج أو للعلامة التجارية في ذهن الزبون.

ب. تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

ج. تقليص المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من درجة الاستجابة لطلبات الزبائن.

5. **الإبداع:** يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ويعني الإبداع (ابتكار الشيء على غير مثيل سابق) والإبداع يشير إلى ثلاثة أمور هي:

- أ. الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليدا لأفكار جديدة، وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
- ب. الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.
- ج. الإبداع هو ابتكار تستتبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.
- ويمكن النظر إلى الإبداع على أنها لعملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد والتي تظهر أهميته في الآتي (الموسوي، 2009: 25):
- أ. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات
- ب. تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.
- ج. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.
- د. تطوير طرق وأساليب الإنتاج للسلع والخدمات.
- هـ. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف.

#### سابعاً/ مصادر الميزة التنافسية:

حدد (Lei،Pitts، 1996: 16) مصادر الميزة التنافسية في التالي:

1. **المصادر الداخلية:** هي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للانتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها كذلك قد تتأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمتطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.
  2. **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما تؤدي إلى خلق فيص وميزات يمكن أن تستغلها المنطقة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
  3. **الخيارات الاستراتيجية:** يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالف الإستراتيجي والعلاقة مع الآخرين.
- وحسب (عثمان، 2003: 45) فإن مصادر الميزة التنافسية تتكون من:
- أ. **الملكية:** وتتضمن قدرة المنظمة علي شراء الموجودات التي تساهم في خدمة مستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب علي ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها علي موارد فريدة من نوعها وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
- ب. **الوصول للموارد:** ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة علي الوصول إلي سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة

بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب ذلك أيضا وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية.

ج. الكفاءة: وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

ولغرض استغلال المصادر أنفة الذكر لابد من الإشارة وجود طريقتين للقيام بذلك وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضيق في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإستغلال قبل الآخرين.

### ثامناً/ أنواع الميزة التنافسية:

يرى (المقادمة، 2013: 27) أنه يمكن أن تتميز منظمات الأعمال من خلال اتباع استراتيجيات مختلفة للتمييز لتحقيق النوعيين التاليين من الميزة التنافسية وهما:

#### 1. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعليم بحيث يجب ألا يتم نتيجة التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك لا بد من أن يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

#### 2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تسمى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وأثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

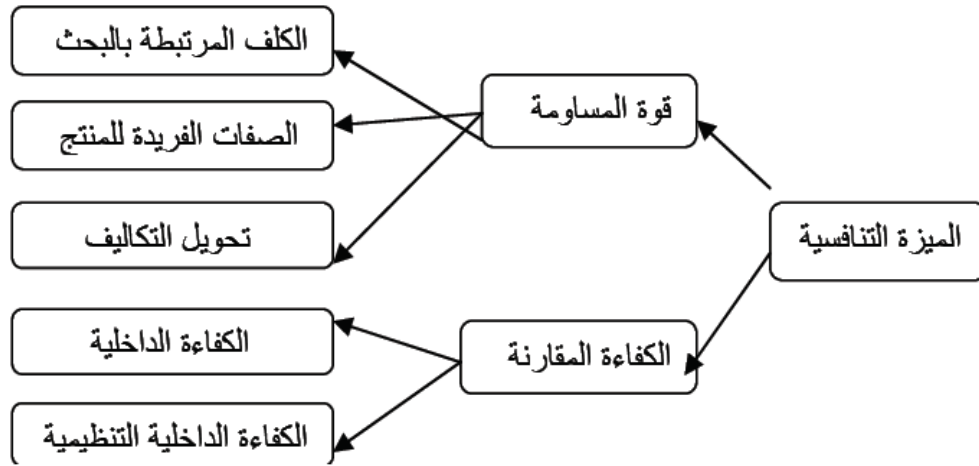
## تاسعاً/ العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية:

يرى (مزهر، 2009: 57) أنه يوجد عاملان مؤثران في تحقيق الميزة التنافسية هما:

1. **الكفاءة المقارنة:** التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المنظمات الخارجية.

2. **قوة المساومة:** وهي القوة التي تمتلكها المنظمة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير وكلف التسويق وكذلك صفات المنتج الفريدة بالإضافة إلى كلف التمويل.

والشكل التالي رقم (02) يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.



شكل رقم (02): الشكل يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية (مزهر، 2009: 67)

## عاشراً/ الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية:

يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية على أسس سليمة كي يتم اكتساب تلك الميزة، حيث تعرف استراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين (خليل، 1998: 79).

ويلاحظ من هنا أن الإستراتيجية التنافسية تركز على الاختلاف ما بين المنظمات، ولا تركز على المهام المشتركة بينها، وأن ما تركز عليه هو كيفية القيام بالوظيفة بشكل أفضل مما تؤديها المنظمات المنافسة، والإستراتيجية التنافسية تعتمد على عدة خطوات (الزعبي، 2005: 141) هي:

1. معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة.

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة.
3. تحديد الإستراتيجية التنافسية بحسب إمكانيات وظروف المنظمة.

### الحادي عشر/ معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

يرى (خليل، 1998: 87) أن جودة الميزة التنافسية تتحدد من خلال ثلاثة عوامل رئيسة متمثلة في التالي:

1. مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
  - أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
  - ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

### 3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

### 4. تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة:

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الافراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير فرص جديدة في عدة مجالات وظهرت حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

### الثاني عشر/ معوقات الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ما يلي (الأسطل، 2013: 49):

1. ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
2. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.

3. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
4. غياب حرية المديرين والمسيرين.
5. غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
6. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
7. غياب الأداء الأفضل للعمليات.
8. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

### الثالث عشر/ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية:

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية كالاتي (الجاسمي، 2008: 15):

1. أن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به والتالي سينعكس أثر على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
2. تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها (Image) المنظمة مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
3. أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة.
4. أن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم الثم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
5. أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق اسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).
6. يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض كلف إدارة التشغيل وكلف الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض كلف الانتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال استتية الكلفة.
7. أن العلاقات أعلاه لا تعد كل العلاقات التي يمكن أن تحقيقها المنظمة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن هي مجرد توضيح لأهم العلاقات التي استنتجت من خلال الدراسة النظرية لموضوع البحث ومحاولة تسببب العلاقة بين الظاهرتين.

## المبحث الثالث: التعليم العالي في فلسطين

أولاً/ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها.

ثانياً/ لمحة تاريخية.

ثالثاً/ تصنيف مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

رابعاً/ أهداف التعليم العالي في فلسطين.

خامساً/ جامعة فلسطين.

سادساً/ مؤشرات تحقيق جامعة فلسطين للميزة التنافسية:

سابعاً/ الميزة التنافسية في التعليم الجامعي.

ثامناً/ عناصر الميزة التنافسية في الجامعات.

## المبحث الثالث: التعليم العالي في فلسطين

### أولاً/ نشأة الجامعات الفلسطينية وتطورها:

ينظر إلى الجامعة في الوقت الحاضر على أنها رمز لنهضة الأمم وتقدمها، وعنوان على يقظتها وحضارتها ورفقيها، ومحور جوهري تدور حوله الحياة الثقافية بمعناها العام الشامل، وبأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية.

وتضم الجامعات النخبة من رجال العلم الذين يعملون من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميمها وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي، وللجامعات دور محوري وأساسي في التقدم العظيم الذي تحقق في مجالات المعرفة جميعها، وعلى الحضارة المعاصرة، وإن استمرار نجاح الجامعات في هذه المهمة يتطلب تهيئة الظروف والإمكانيات بكل أنواعها، وإمدادها بما تحتاج إليه من موارد بشرية ومادية ومواكبة آخر المستجدات والتطورات العلمية وتطوير الأنظمة الإدارية الفعالة.

كما تعد الجامعة من أهم بيئات التفاعل الاجتماعي للطلبة، يحث تلعب دوراً أساسياً في بتشكيل شخصياتهم وتحديد مستقبلهم وليست كل الجامعات لديها القدرة على القيام بهذه المهام أو إنجاز تلك الرسالة السامية على أكمل وجه، لأن الجامعات تحتاج إلى إدارة من نوع خاص، وبمواصفات معينة، فهي تحتاج إلى إدارة متميزة قادرة على النهوض بها وتحديثها سواءً كان ذلك على المستوى المحلي للجامعة أم على مستوى علاقاتها بالجامعات الأخرى داخل الوطن وخارجه، أو في استجاباتها للحاجات المحلية المتطورة للمجتمع (الحسنات، 2011: 64).

### ثانياً/ لمحة تاريخية:

على الرغم من المسيرة الشاقة للتعليم العالي في الأراضي الفلسطينية منذ زمن الانتداب البريطاني إلى زمن الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن هذا القطاع استطاع بناء القاعدة الأساسية للتعليم العالي، فهناك خمس عشرة جامعة فلسطينية تشمل جامعة واحدة للتعليم المفتوح، وتسع عشرة كلية جامعية وثمانية عشرة كلية دراسات متوسطة، وتوظف هذه المؤسسات ما مجموعه 15,584 موظفاً في الوظائف الإدارية والأكاديمية في المستويات كافة، منهم 7,799 موظفاً أكاديمياً بشكل كامل أو أكاديمياً إدارياً.

وتعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي في فلسطين إلى سنوات الأربعينيات عندما بدأ عدد كبير نسبياً من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن آنذاك أي مؤسسات داخل فلسطين. وقد كان التوجه الرئيسي للطلبة للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، وبالطبع فقد كانت تكاليف الدراسة عندئذ مرتفعة نسبياً، كما أن إجراء الاتصالات اللازمة للحصول على القبول كانت



صعبة وليست في متناول الجميع، لذلك فقد اقتصرَت الدراسات العليا إلى حد كبير على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية.

واستمر الحال حتى عام 1967م، إذ لم يكن هناك مؤسسات تعليم جامعي في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وكل ما كان هي كليات مجتمع تسمى في ذلك الوقت بدور المعلمين، برز منها دور المعلمين التابعة لوكالة الغوث الدولية (أنروا)، وبعض الكليات التي أنشأتها الحكومة الأردنية، إضافة إلى الكليات الخاصة مثل كلية بيرزيت، وكلية النجاح في نابلس، والكلية العربية في القدس، وفي بداية السبعينيات ازداد اهتمام القيادة الفلسطينية بالتعليم الجامعي فقد أجريت عدة دراسات لإنشاء جامعة فلسطينية وقد اتجهت هذه الدراسات بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي نحو إقامة الجامعات خارج الضفة الغربية وقطاع غزة، كما أبدت ملاحظات عامة حول نماذج مختلفة للجامعات وحول التشكيل القانوني للجامعة، والمشاكل الرئيسية التي قد تبرز عند تنفيذ هذا المشروع (الحسنات، 2011: 65-67).

بدأ التعليم العالي في الضفة والقطاع يأخذ منحى جديداً في التوسع كماً وكيفاً، وذلك لاستيعاب أكبر عدد من خريجي الثانوية العامة تلبية لرغباتهم في التخصص، فكانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت عام 1972م، حيث أعلنت مدارس (الفرير في القدس) عن تحويلها إلى جامعة درجة البكالوريوس، وفي عام 1973م أعلنت مدارس الفرير في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم وفي عام 1980م افتتحت كلية أخرى في الخليل جنباً إلى كلية الشريعة التي تأسست منذ عام 1971م لتشكلا جامعة الخليل، وتطورت كلية النجاح في نابلس إلى جامعة عام 1977م، بعد أن كانت كلية متوسطة، وفي عام 1978م تأسست الجامعة الإسلامية في غزة، وفي نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات انطلقت أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس وأخيراً ومع بداية العقد الأخير من القرن الماضي تأسست جامعتان في فلسطين وهما جامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة، وفي ظل السلطة الوطنية الفلسطينية تم افتتاح جامعة الأقصى والجامعة العربية الأمريكية في جنين وجامعة فلسطين وجامعة غزة وغيرها من مؤسسات التعليم العالي سواء كانت جامعات أو كليات جامعية أو كليات مجتمع.

واستمر هذا التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي حتى أصبح عددها 52 مؤسسة تعليم عالٍ مصنفة كالتالي (الدليل الإحصائي السنوي، 2015: 5):

1. 14 جامعة تقليدية؛

2. جامعة واحدة تعليم مفتوحة؛

3. 19 كلية جامعية؛

4. 18 كلية مجتمع متوسطة.

وهي موزعة وفقاً للمنطقة الجغرافية (قطاع غزة /الضفة الغربية) على النحو التالي:

الضفة الغربية:

- يوجد في الضفة الغربية (33 مؤسسة تعليم عالٍ) موزعة كالتالي:
- 9 جامعات تقليدية ( اثنتان حكومية وستة عامة وواحدة خاصة).
  - 13 كلية جامعية (أربعة حكومية، ستة خاصة، اثنتان عامة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).
  - 11 كلية مجتمع متوسطة (واحدة حكومية، ستة عامة، وثلاثة خاصة، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).

### قطاع غزة:

- يوجد في القطاع (18 مؤسسة تعليم عالٍ) موزعة كالتالي:
- 5 جامعات تقليدية ( واحدة حكومية واثنتان عاماتان واثنتان خاصتان)؛
  - 6 كليات جامعية ( أربعة حكومية وواحدة خاصة، وواحدة عامة)؛
  - 7 كليات مجتمع متوسطة ( ثلاثة عامة، وواحدة حكومية، واثنتان خاصتان، وواحدة تحت إشراف وكالة غوث وتشغيل اللاجئين).
- أما التعليم المفتوح فيوجد جامعة واحدة تتوزع مراكزها ما بين الضفة وغزة بواقع 22 مركز، (17) مركز في الضفة (5 مراكز) في غزة.

### ثالثاً/ تصنيف مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية:

وتصنف مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفقاً لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من حيث سنة التأسيس وكونها حكومية أو عامة أو خاصة على النحو التالي:

(<http://www.mohe.pna.ps/institutionsofhe>، Dec. 2015).

### مؤسسات التعليم العالي المرخصة

الجامعات وهي المؤسسات التي تضم كل منها ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس أو (الدرجة الجامعية الأولى) وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم.

جدول رقم (3): مؤسسات التعليم العالي المعتمدة، الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي  
اللسطينية، 2014

التصنيف	سنة التأسيس	اسم المؤسسة
عامة	1971	جامعة الخليل
عامة	1972	جامعة بيرزيت
عامة	1973	جامعة بيت لحم
عامة	1977	جامعة النجاح الوطنية
عامة	1978	الجامعة الإسلامية
عامة	1984	جامعة القدس
حكومية	1991	جامعة الأقصى
عامة	1991	جامعة الأزهر
عامة	1991	جامعة القدس المفتوحة
عامة	1999	جامعة بوليتيكنك فلسطين
خاصة	1997	الجامعة العربية الأمريكية
حكومية	2007	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)
حكومية	2007	جامعة الاستقلال
خاصة	2007	جامعة غزة
خاصة	2008	جامعة فلسطين

الكليات الجامعية وهي المؤسسات التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية أو مهنية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس أو (الدرجة الجامعية الأولى) وللكلية الجامعية أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم

جدول رقم (4): الكليات الجامعية، الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، 2014

اسم المؤسسة	سنة التأسيس	التصنيف
المعهد الاكليريكي بطريكية اللاتين - بيت جالا جامعة اللاتران البابوية فرع القدس	1856	خاصة
الكلية العصرية الجامعية	1983	خاصة
الكلية الجامعية للعلوم التربوية	1992	وكالة الغوث
كلية فلسطين التقنية - العروب	1995	حكومية
كلية فلسطين التقنية - دير البلح	1996	حكومية
كلية فلسطين التقنية - رام الله للبنات	1996	حكومية
كلية ابن سينا للعلوم الصحية	1997	حكومية
كلية فلسطين للتمريض - خانيونس	1997	حكومية
كلية الدعوة الإسلامية	1999	حكومية
كلية بيت لحم للكتاب المقدس	2000	خاصة
كلية المقاصد الجامعية	2000	عامة
كلية وجدي نهاد أبوغربية التكنولوجي	2004	خاصة
كلية تنمية القدرات	2006	خاصة
كلية دار الكلمة الجامعية للفنون والثقافة	2006	خاصة
الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية	2007	خاصة
كلية فلسطين الأهلية الجامعية	2007	خاصة

كليات المجتمع وهي المؤسسات التي تقدم برامج تعليمية أكاديمية و / أو مهنية و / أو تقنية لا تقل مدة الدراسة فيها عن سنة دراسية واحدة تنتهي بمنح شهادة الدبلوم الأكاديمي أو المهني أو التقني وفق أنظمة الدبلوم

جدول رقم (5): كليات المجتمع، الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، 2014

اسم المؤسسة	سنة التأسيس	التصنيف
كلية الدراسات المتوسطة-الأزهر	1978	عام
كلية الروضة للعلوم المهنية	1982	خاصة
كلية المجتمع الابراهيمية	1983	خاصة
كلية الأمة	1983	حكومية
كلية مجتمع غزة الوكالة	1989	وكالة الغوث
الكلية العربية للعلوم التطبيقية	1990	خاصة
كلية صحة المجتمع	1992	عامة
كلية مجتمع المرأة - رام الله	1992	وكالة الغوث
كلية مجتمع النجاح	1993	عامة
كلية الخليل للتمريض	1994	خاصة
كلية انعاش الأسرة	1999	عامة
كلية الحاجة عندليب العمد	2000	عامة
كلية التمريض - مستشفى الكاريتاس	2000	عامة
كلية مجتمع طاليتا قومي	2000	خاصة
كلية هشام حجاوي التكنولوجية	2000	عامة
كلية مجتمع غزة للدراسات السياحية	2004	خاصة
كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة	2011	حكومية
كلية تدريب خانيونس	2007	وكالة الغوث

- بلغ عدد الطلبة الجدد الذين التحقوا بمؤسسات التعليم للعام الدراسي ( 2014/2015 ) 62.454 طالباً وطالبة (36.141 أنثى و 26.313 ذكراً) موزعين كالتالي:
- الجامعات التقليدية: 36.215 طالباً منهم (28 دكتوراه، 2776 ماجستير، 103 دبلوم عالي، 31.422 بكالوريوس، 1.265 دبلوم متوسط، 136 دبلوم مهني، 443 تأهيل تربوي، 42 بلا شهادة).
  - الكليات الجامعية: 6.672 طالباً منهم (1.870 بكالوريوس، 4.718 دبلوم متوسط، 84 دبلوم مهني)
  - كليات المجتمع المتوسطة: 5.770 طالباً منهم ( 5.770 دبلوم متوسط)

- التعليم المفتوح: 13797 طالباً منهم ( 11.302 بكالوريوس، 2.134 سنة تحضيرية، 361 شهادة تأهيل تربوي).
- بلغ عدد الطلبة المسجلين الملتحقين فعلاً في مؤسسات التعليم العالي للعام الدراسي (2015/4014) 221.395 طالباً وطالبة (133.362 أنثى 88.033 ذكراً) موزعين كالتالي:
- الجامعات التقليدية: 132.449 طالباً منهم (40 دكتوراه، 7.751 ماجستير، 194 دبلوم عالي، 121.008 بكالوريوس، 2.624 دبلوم متوسط، 631 تأهيل تربوي و 54 بلا شهادة، 147 دبلوم مهني).
- الكليات الجامعية: 16.446 طالباً منهم (5.903 بكالوريوس، 10.431 دبلوم متوسط، 112 دبلوم مهني).
- كليات المجتمع المتوسطة: 12.270 طالباً (12.206 دبلوم متوسط، 64 دبلوم مهني).
- التعليم المفتوح: 60.230 طالباً منهم (57.405 بكالوريوس، 2.134 سنة تحضيرية، 691 شهادة تأهيلية تربوي).
- بلغ عدد الطلبة الخريجين في مؤسسات التعليم العالي للعام الدراسي (2014/2013) 40.043 طالباً وطالبة (24.111 أنثى و 15.932 ذكراً) موزعين كالتالي:
- الجامعات التقليدية: 25.166 طالبا منهم ( 53 دبلوم عالي 2.302 ماجستير، 21.163 بكالوريوس، 887 دبلوم متوسط، 589 تأهيل تربوي و 172 دبلوم مهني).
- الكليات الجامعية: 3.592 طالبا منهم (1،040 بكالوريوس، 2،472 دبلوم متوسط، 53 دبلوم مهني).
- كليات المجتمع المتوسطة: 3،213 طالبا (3،142 دبلوم متوسط، 71 دبلوم مهني).
- التعليم المفتوح: 8،072 طالباً منهم (7،702 بكالوريوس، 370 شهادة تأهيل تربوي).
- بلغ عدد العاملين في مؤسسات التعليم الفلسطينية للعام الدراسي ( 2015/2014) 15،584 عاملاً وعاملة منهم 7.130 أكاديمي تعليمي، 646 أكاديمي إداري، 23 أكاديمي بحثي، 2.233 إداري، 1،447 مكتبي، 1302 مساعد بحث وتدرّيس، 750 مهني اختصاصي، 552 تقني وحرفي، 1،501 عاملاً) أما من حيث الدرجات العلمية فكان توزيعهم:
- الجامعات التقليدية: 10.273 (2.546 دكتوراه، 2.550 ماجستير، 55 دبلوم عالي، 2.738 بكالوريوس 757 دبلوم متوسط، 43 دبلوم مهني، 490 ثانوية عامة، 1019 دون الثانوية).
- الكليات الجامعية: 1.882 (178 دكتوراه، 502 ماجستير، 25 دبلوم عالي، 649 بكالوريوس، 238 دبلوم متوسط 4 دبلوم مهني، 89 ثانوية عامة، 196 دون الثانوية العامة، 1 غير معرف).
- الكليات المتوسطة: 849 (45 دكتوراه، 274 ماجستير، 5 دبلوم عالي ، 346 بكالوريوس، 95 دبلوم متوسط 32 ثانوية عامة، 53 دون الثانوية )

- التعليم المفتوح: 2.580 ( 470 دكتوراه، 1.093 ماجستير، 0 دبلوم عالي، 455 بكالوريوس، 200 دبلوم متوسط، 3 دبلوم مهني، 1 تأهيل تربوي، 141 ثانوية عام، 217 دون الثانوية).
- الجامعات التقليدية: 4.303 ( 215 أستاذ، 367 أستاذ مشارك، 1.416 أستاذ مساعد، 566 محاضر، 1.273 مدرس).
- الكليات الجامعية: 949 (5 أستاذ، 8 أستاذ مشارك، 81 أستاذ مساعد، 297 محاضر، 184 مدرس، 17 بدون رتبة، 357 غير معرف).
- الكليات المتوسطة: 447 (2 أستاذ، 0 أستاذ مشارك، 13 أستاذ مساعد، 123 محاضر، 279 مدرس، 23 بدون رتبة، 7 غير معرف).
- التعليم المفتوح: 1.431 ( 19 أستاذ، 52 أستاذ مشارك، 327 أستاذ مساعد، 80 محاضر، 937 مدرس).

#### رابعاً/ أهداف التعليم العالي في فلسطين:

1. فتح المجال أمام الطلبة المؤهلين جميعاً للإلتحاق بالتعليم العالي ومتابعة الكفاءات العلمية في الداخل والخارج وتنميتها.
2. تشجيع حركة التأليف والترجمة والبحث العلمي، ودعم برامج التعليم المستمر التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
3. تمكين المجتمع الفلسطيني من التعامل مع المنتجات العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية واستثمارها وتطويرها.
4. الإسهام في تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني من الكوادر البشرية المؤهلة في مختلف المجالات العلمية والثقافية.
5. توثيق أطر التعاون العلمي مع الهيئات العلمية والدولية ودعم وتطوير مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي.
6. العناية بدراسة الحضارة العربية والإسلامية واكتساب الطلبة مهارات التفكير الناقد وتشجيع الابتكار والإبداع العلمي والقدرة على البحث والتقصي ومواكبة التقدم العلمي.
7. تنمية القيم العلمية والروحية وتنشئة أفراد منتمين لوطنهم وعروبته، وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي لدي الطلبة.
8. الإسهام في تقدم العلم وصون الحريات ونزاهة البحث العلمي وبناء الدولة على أسس تضمن سيادة القانون واحترام الحقوق والحريات العامة.

وقد بدأت الوزارة مناقشة فكرة استحداث نظام مهني لضمان وتحسين الجودة والنوعية في مؤسسات التعليم العالي بشكل مركز منذ عام 1997م، في إطار الخطة الخماسية لترشيد التعليم العالي في فلسطين، التي أعدتها وزارة التربية والتعليم العالي وترسخت الفكرة في سنتين في تقرير فريق العمل حول " التوجهات المستقبلية للتعليم العالي الفلسطيني" ومن ثم في مسودة " إستراتيجية التعليم العالي في فلسطين 2001م " وأكد هذا التوجه قرار وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي في المؤتمر الثامن في القاهرة ( 27-25/12/2001م) الذي حث الدول العربية على إنشاء هيئات وطنية شبه مستقلة لضمان الجودة وتحسين الأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي.

وتجسيدا لهذه المسيرة من التفكير الجدي وتجاوبا مع الحاجة الملحة لتحسين وتطوير التعليم العالي في فلسطين صدر القرار الوزاري رقم (2) لسنة 2002م بتشكيل " الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي" التي تهدف على مراقبة أداء مؤسسات التعليم العالي والتزامها بالأسس والمعايير المعتمدة والتأكيد على تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها بإتخاذ الإجراءات المناسبة لتقييم برامجها ونواتجها بأدوات القياس المختلفة.

وقد بدأ فعلاً في الهيئة في مايو 2002م، حيث باشرت الهيئة في وضع وتنفيذ خطة عمل لإنجاز التقييم الشامل للبرامج الأكاديمية (التقييم الداخلي والتقييم الخارجي)، وبالإضافة إلى دراسة الطلبات المقدمة لطرح برامج جديدة لأغراض الاعتماد وقد أصدرت الهيئة قائمة بالتخصصات المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية ، وتعمل الهيئة على اقتراح السياسات العامة للبرامج والتخصصات الجديدة وطرح الاقتراحات على مجلس التعلي العالي لدراستها تمهيداً لإقرارها.

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص الملامح التالية للجامعات الفلسطينية (الحسنات، 2011: 66):

1. إن تطور الجامعات الفلسطينية لم يقم على خطة معدة سلفاً على المستوى الوطني، لكنه جاء كرد فعل سياسي في ظل قمع احتلالي.
2. إن الجامعات الفلسطينية قامت فعلاً بتوفير التعليم العالي وتخصصات متنوعة للطلبة في الضفة الغربية وقطاع غزة وبالتالي أسهمت بدرجة كبيرة في عدم توجه جزء كبير من الطلبة إلى التعليم الجامعي خارج الوطن.
3. إن إنشاء الجامعات الفلسطينية قد أدى إلى إنتاج نخبة جديدة من أبناء فلسطين بثقافة متجانسة بمضمونها وتجربتها الحياتية إلى حد ما ، كما أن الجامعات الفلسطينية تفاعلت مع بيئتها الاجتماعية وأعطت المجتمع الفلسطيني زخماً جديداً وحيوية جديدة تسعفه في صراعه من أجل البقاء ، ومقاومة التحديات التي تقف في طريق تقدمه وتحرره.
4. إن الجامعات الفلسطينية ليست محكومة بخطط تنموية مرحلية تقود نموها الأفقي والعمودي وفق أهداف واضحة واستراتيجية محددة، ذلك لأنها لا زالت تفتقر أساساً إلى فلسفة تربوية وطنية تحدد لها مسارها وأهدافها.



5. إن السلطة الوطنية الفلسطينية قد أدركت مبكراً أهمية قطاع التعليم العالي إلى إصدار قانون (11) لسنة 1998م بشأن التعليم العالي ، كما أنشأت سنة 2002م الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة النوعية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين نوعية التعليم العالي الفلسطيني وترشيده ليتجاوز مع الأولويات الإستراتيجية الوطنية والتعامل مع الظروف المحيطة، من خلال منهجية وتعليمات واضحة لاعتماد البرامج الجديدة وللتقييم المستمر للبرامج القائمة وبالتالي وفرت السلطة إطاراً عاماً يمكن للجامعات الفلسطينية أن تتطور في ظله.

## خامساً/ جامعة فلسطين:

### 1. مقدمة

جامعة فلسطين مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تأسست من أجل خدمة أبناء الشعب الفلسطيني في الداخل والخارج بشكل خاص والطلبة العرب والأجانب بشكل عام. أسست جامعة فلسطين في أوائل شهر مارس من عام 2005م، في مدينة غزة، وذلك بتجهيز تسجيل الشركة والترخيص المبدئي للجامعة بتاريخ 04/06/2006. وبعد العمل المتواصل في تجهيز برامج الجامعة وفقاً لمتطلبات وزارة التربية والتعليم العالي والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي حصلت الجامعة على الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 2007/07/15 وحصلت على اعتماد أولى برامجها في كليتي الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بتاريخ 2008/07/16 ثم توالى اعتماد باقي الكليات والبرامج المختلفة على مستوي البكالوريوس والدبلوم.

### 2. الرؤية:

نحو جامعة متميزة، تستند إلى البحث والمعرفة وتوظيف التقنيات الحديثة، لإعداد الكوادر في شتى المجالات ضمن معايير الجودة الشاملة، لرسم شخصية فلسطينية مميزة واثقة منفتحة على حضارات العالم وعلومه.

### 3. الرسالة:

جامعة فلسطين مؤسسة تعليم عالٍ فلسطينية، تهدف إلى إعداد كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً قادرة على تلبية حاجات المجتمع، من خلال تهيئة البيئة الجامعية وفق متطلبات الجودة مع مواكبة المستجدات العلمية والتقنية وتعزيز دور البحث العلمي والتطور المعرفي، وذلك للمساهمة في دعم جهود التنمية المستدامة ومواكبة ركب الحضارة والمساهمة في صياغة خارطة المستقبل في إطار مبادئ وقيم حضارتنا العريقة.

#### 4. الأهداف الإستراتيجية:

1. تعزيز العمل المؤسسي في إدارة الجامعة لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها.
2. تهيئة البيئة الجامعية التي تلبى تطلعات الطلبة للرقى بمستوى التفكير والإبداع والتميز لديهم.
3. ربط برامج الجامعة باحتياجات السوق وتطويرها بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات.
4. تحقيق معايير الجودة والنوعية للبرامج الأكاديمية وفق معايير الجودة المحلية والعالمية.
5. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية والفنية والمالية على مستوى الجامعة.
6. الاهتمام بالبحث العلمي ومواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية والاستفادة منها في العملية التعليمية، مما يسهم في بناء طالب متميز ومبدع يشارك في خدمة مجتمعه وأمته وتوجيهه لخدمة قضايا ومشكلات التنمية في المجتمع، وأن تكون الجامعة جسراً لنقل وتعريب وتوطيد العلوم والتكنولوجيا وتعزيز الانفتاح العلمي والثقافي.
7. تعزيز علاقة الجامعة بمحيطها الإجتماعي والمؤسساتي وتقوية روابطها وعلاقاتها العلمية والثقافية مع الجامعات العربية والدولية.

#### 5. سنة التأسيس:

تأسست جامعة فلسطين عام 2005م وحصلت الجامعة على الترخيص المبدئي بتاريخ 2006/06/04، ثم على الاعتماد العام للجامعة بتاريخ 2007/07/15 واعتماد أول كلية وهي كلية الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني بتاريخ 2008/07/16.

#### 6. الدرجات الأكاديمية التي تمنحها المؤسسة:

1. درجة البكالوريوس.
2. درجة الدبلوم.

#### 7. عدد الكليات/ المعاهد/ البرامج (خارطة هيكلية):

حصلت الجامعة على الإعتماد النهائي للكليات والبرامج التالية:

1. كلية الهندسة التطبيقية والتخطيط العمراني وتخصصاتها هي:
  1. إدارة التشييد.
  2. الهندسة المعمارية.
  3. هندسة البرمجيات.
  4. نظم المعلومات الجغرافية والجيوماتكس.

2. كلية تكنولوجيا المعلومات وتخصصاتها هي:
  1. نظم المعلومات الإدارية.
  2. نظم الوسائط المتعددة.
  3. التعليم الإلكتروني.
3. كلية إدارة المال والأعمال وتخصصاتها هي:
  1. إدارة الأعمال.
  2. المحاسبة.
  3. الإدارة الصحية.
  4. برنامج القانون.
  5. برنامج الإعلام والاتصال.
  6. برامج التربية:
    1. التعليم الأساسي.
    2. التربية الإنجليزية.
7. كلية طب جراحة الفم والأسنان: برنامج طب جراحة الفم والأسنان.
8. كلية العلوم الصيدلانية: برنامج العلوم الصيدلانية.
9. برامج الدبلوم المتوسط:
  1. تمريض.
  2. مساعد طبيب أسنان.
  3. العلاقات العامة والتسويق.
  4. المحاسبة المحوسبة.
  5. تكنولوجيا الوسائط المتعددة.
  6. تصميم وبرمجة مواقع الانترنت.
  7. مساعد مهندس مدني.
  8. فني إلكترونيات.
  9. سكرتاريا قانونية.

8. عدد الطلاب الكلي حسب الجنس سنويا ( من 2008/2007 إلى 2016/2015 ):

جدول رقم (6)

2016/2015		2015/2014		2014/2013		2013/2012		2012/2011		2011/2010		2010/2009		2009/2008		الكلية
طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	طالبات	طلاب	
177	916	129	742	101	576	108	651	70	517	64	516	59	435	43	340	الهندسة التطبيقية
39	171	34	135	30	130	29	189	17	142	16	148	23	131	20	101	تكنولوجيا المعلومات
193	783	129	624	94	517	117	431	77	273	58	178	42	107	44	103	كلية إدارة المال والأعمال
159	769	87	579	59	429	51	348	31	224	23	152	7	30	10	30	برنامج القانون
93	329	63	275	49	203	39	178	31	119	17	85	18	61	20	62	برنامج الاعلام والاتصال
189	79	104	57	65	29	48	26	29	8	-	-	-	-	-	-	برنامج التربية
115	47	40	19	38	24	29	14	-	-	-	-	-	-	-	-	طب جراحة الفم والأسنان
87	70	20	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	العلوم الصيدلانية
1052	3164	606	2456	436	1908	421	1837	255	1283	178	1079	149	901	137	636	المجموع
4216		3062		2344		2258		1538		1257		1050		773		

9. عدد الخريجين الكلي للخمس سنوات الماضية:

جدول رقم (07): عدد الخريجين الكلي للسنوات الماضية، جامعة فلسطين 2015

عدد الخريجين							الكلية / السنة
الاجمالي	2015/2014	2014/2013	2013/2012	2012/2011	2011/2010	2010/2009	
344	93	88	54	41	41	27	إدارة المال والاعمال
503	82	69	83	93	86	90	الهندسة التطبيقية
128	12	27	20	14	32	23	تكنولوجيا المعلومات
221	77	76	31	14	23	0	القانون والممارسات القضائية
227	44	64	35	15	69	0	الاعلام والاتصال
22	12	10	-	-	-	-	التربية
1445	320	334	223	177	251	140	الاجمالي

10. عدد الإداريين في المؤسسة (الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة):

عدد موظفي الجامعة الإداريين المثبتين حتى تاريخ هذه الدراسة (بداية العام الدراسي 2016/2015) هو 97 موظفاً موزعين على دوائر الجامعة كالتالي:

جدول رقم (08): عدد الإداريين في الجامعة، جامعة فلسطين، 2015

الإسم	ذكور	إناث	المجموع
مكتب رئيس الجامعة	2	2	4
مكتب النائب الأكاديمي	3	-	3
مكتب النائب الإداري	2	0	2
وحدة الجودة والنوعية	1	1	2
دائرة شؤون الموظفين	1	1	2
الدائرة المالية	5	1	6
دائرة تكنولوجيا المعلومات	10	0	10
دائرة العلاقات العامة	19	1	20
المكتبة	2	3	5
الشؤون القانونية	1	1	2
القبول والتسجيل	4	3	7
شؤون الطلبة	4	0	4
المكتب الهندسي	9	0	9
لجنة الامتحانات المركزية	0	1	1
المخازن	1	0	1
مركز إتقان	1	1	2
الشؤون الإدارية	2	0	2
سكرتاريا الكليات	11	4	15
المجموع	78	19	97

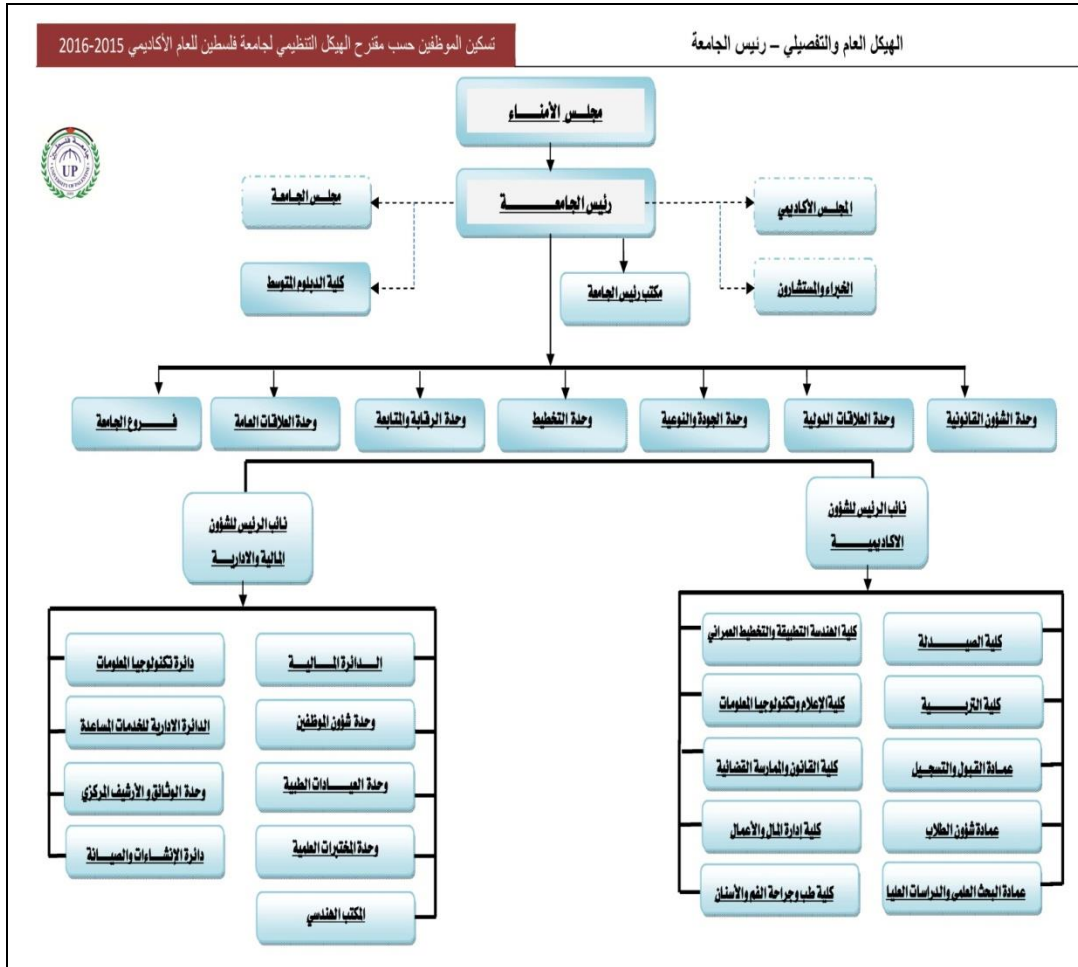
11. أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة حسب الجدول التالي:

عدد الموظفين الأكاديميين المثبتين في الجامعة حتى تاريخ هذا التقرير (بداية العام الدراسي 2016/2015) هو 92 أكاديمي متفرغ كالتالي:

جدول رقم (09): أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، جامعة فلسطين، 2015

الرتبة	ذكر	أنثى	العدد الكلي
أستاذ	3	-	3
أستاذ مشارك	6	-	6
أستاذ مساعد	28	3	31
محاضر	23	9	32
مساعد تدريس وبحث علمي ومختبرات	12	8	20
المجموع	72	20	92

12. الهيكل التنظيمي الاجمالي (2015-2020):



شكل رقم (3): الهيكل التنظيمي الإجمالي 2015-2020، جامعة فلسطين، 2015

## سادساً/ مؤشرات تحقيق جامعة فلسطين للميزة التنافسية:

تحمل جامعة فلسطين على عاتقها رسالة جليلة تتلخص في توفير مستوى عصري من التعليم الجامعي عن طريق تهيئة بيئة تعليمية تساندها تقنيات حديثة وإلكترونية متكاملة ومناهج وضوابط وأنظمة أكاديمية ذات مواصفات عالمية، كما تؤمّن الدعم والمساعدة للطلاب لضمان مستوى عالٍ من الإبداع والتميز، وتهتم بالبحث العلمي والمعرفي والتواصل مع حضارات العالم وعلومه، لترسيخ قيم المواطنة الصالحة والتعاون وإحترام الآخر بما يحقق رفاهية الإنسانية وسعادتها (www.up.edu.ps, 2015).

ولتحقيق ذلك تسعى الجامعة بشكل مستمر إلى التميز في تقديم خدماتها للطلبة والعاملين والمجتمع للوصول إلى مستوى عصري من التعليم الجامعي والمساهمة في عملية التنمية في فلسطين. ولأجل ضمان ذلك، تسعى الجامعة بشكل مستمر إلى تلبية حاجات ورغبات سوق العمل والمجتمع ككل من البرامج الأكاديمية والأنشطة المجتمعية المختلفة باعتبارها من أهم المعايير العالمية في تقييم الجامعات وتصنيفها الدولي، حيث يوجد في الجامعة تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات الأكاديمية التي تطرحها كليات الجامعة وتتصف هذه البرامج بالتميز والحدثة كونها تأتي نتيجة لدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية والتدريبية المختلفة بما يتوافق مع حاجة سوق العمل ونتائج الدراسات الاستطلاعية.

وتعمل إدارات هذه البرامج على توفير كافة المتطلبات الفنية والكوادر البشرية المؤهلة والأدوات الحديثة التي تساعد على تنفيذ هذه البرامج بجودة عالية.

ونتيجة لذلك حصلت الجامعة مؤخراً على تصنيف متقدم بين الجامعات المحلية والعربية والإقليمية حيث حصلت على المرتبة الثانية بين الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق تصنيف مؤسسة **Webometrics** العالمية ومقرها الرسمي في أسبانيا (www.up.edu.ps, 2015).

ولضمان هذا التميز تعمل الجامعة بشكل مستمر على تلبية كافة معايير مؤسسات وهيئات ضمان الجودة المحلية والإقليمية والدولية على صعيد العملية التعليمية في الجامعة وساهم ذلك في حصول جامعة فلسطين على العديد من شهادات اعتماد للجودة والنوعية من خلال عضوية هذه المؤسسات وأبرزها (www.up.edu.ps, 2015):

- مؤسسة مجلس الاعتماد الجنوب الغربي في الولايات المتحدة الأمريكية (SWAC)، باعتبار الجامعة هي مؤسسة تعليم عالي عالمية.
- عضوية رابطة وكالات ضمان الجودة في العالم الإسلامي (MQA).
- عضوية الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي (INQAAHE).
- عضوية برنامج التأثر الأكاديمي للأمم المتحدة (UNAI).

وهو ما يشير بشكل عام إلى سعي الجامعة المستمر لتحقيق التميز في التعليم العالي في الجامعة مقارنة بباقي الجامعات المحلية والإقليمية.

### سابعاً/ الميزة التنافسية في التعليم الجامعي:

مفهوم التنافسية أنقل مؤخرًا إلى حقل التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصًا الجامعات تحديات جديدة مثل: ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستوى المحلي والدولي، ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي على أنها: (قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما تنعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية فيسوق العمل بمستويات مختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي أيضاً بأنها: تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاثة (التعليم-البحث العلمي-خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالية (إبراهيم، 2009: 15).

### ثامناً/ عناصر الميزة التنافسية في الجامعات:

يشير بعض الباحثين إلى أن التنافسية في التعليم الجامعي يمكن أن تتحقق من خلال قدرة الجامعات على تطبيق بعض الاستراتيجيات التي تسهم في تميزها، وقسم (أبو دية، 2011: 44) الميزة التنافسية في الجامعات تقسم إلى قسمين أساسيين:

**أولهما:** قدرة الجامعة على التميز في مجالات حيوية مثل البرامج التدريسية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، ونظم الإدارة والجودة في ابتكار نظم جديدة تواكب المستجدات البيئية.

**وثانيهما:** القدرة على جذب الطلاب واستقطابهم من السوق، وإن كان هذا مرهوناً بالنجاح في القسم الأول، أي أن الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بقدرة الجامعة على تنمية مخزون الكفاءات البشرية لديها وتهيئة من أعضاء هيئة التدريس وقادة ومدبرين وعاملين قادرين على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تعزز الأداء الجامعي وتخدم الدولة ومنظماتها.

كما أكد بعض الباحثين على أهمية ارتباط الجامعات بالمجتمع وتعاملها مع مشاكله من خلال مجموعة من الطرق التي تمتلكها وهي: أبحاثها، وسلوكها الإداري الداخلي، والتي يمكن أن تجعلها قادرة على المنافسة (Cyert، 1993: 10).



## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

مقدمة.

أولاً/ الدراسات العربية.

ثانياً/ الدراسات الأجنبية.

ثالثاً/ التعليق على الدراسات.

رابعاً/ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

خامساً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

سادساً/ مصفوفة الدراسات السابقة.

سابعاً/ الفجوة البحثية.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### مقدمة:

يعتبر موضوع الجودة الشاملة أحد المواضيع الأساسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال؛ للمحافظة على تميزها وتنافسها وفرص بقائها في ظل المنافسة المحتمة بين منظمات الأعمال بقطاعاتها المختلفة؛ لذلك تسعى هذه المنظمات إلى الاستفادة من الأبحاث كافة، التي تناولها العديد من الباحثين عن موضوع إدارة الجودة الشاملة، وعلاقتها وأثرها على تميز هذه المنظمات، وسعيها المستمر نحو تجديد أعمالها، وزيادة فرص بقائها، وتنافسيتها في أسواق الأعمال. وفي هذا الإطار، ربط العديد من الباحثين موضوع إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الأبعاد التي تخدم هدف هذه المنظمات، وأهمها موضوع الميزة التنافسية، وهذا ما سيعنى الباحث للبحث عن العلاقة بينهما من خلال مراجعة الدراسات التالية التي تناولت أحد الموضوعين: (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) أو كلاهما، كالتالي:

### أولاً/ الدراسات العربية:

#### 1. دراسة (الحداد، 2014)

- بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق). هدفت الدراسة إلى التعرف على تصور القيادات العليا في التعليم العالي عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر توافر أبعادها على عناصر التنمية المستدامة (الإنصاف، التمكين، حسن الإدارة والمسائلة، والتضامن) في تحديد كفاءة الخريجين، وأهمية رضا الطلاب عن تأهيلهم العلمي/ وزيادة ثقتهم بكفائتهم، وتحسين مركز الكلية محلياً وأقليمياً، وزيادة نصيبها في السوق، وتحقيق التشغيل الكامل. وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فقد اشتمل مجتمع الدراسة على الكوادر من القيادات الإدارية في مختلف التخصصات العلمية في الجامعة العراقية، وجامعة بغداد، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وتألفت عينة الدراسة - لاستمارات الاستبيان - من الزملاء البالغ عددهم 30 قيادي، وتم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة، البحث وتحديد علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث، واستخدمت الدراسة نوعين من الاستبانة: الأولى ذات العلاقة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، والثانية، فهي مخصصة بعناصر التنمية المستدامة. أما أبرز نتائج الدراسة فقد أظهرت أن هناك تأثيراً معنوياً لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعليم والتدريب) على مجمل عناصر التنمية المستدامة، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، كل على انفراد في عناصر التنمية المستدامة، كما تراها القيادات الإدارية في التعليم العالي.

## 2. دراسة (النجار، جواد، 2014)

- بعنوان (دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي).  
هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية، وبالنسبة لمجتمع وعينة الدراسة، فقد تمثل مجتمع البحث في التدريسيين في ثلاث كليات أهلية في بغداد، وتم توزيع 60 استمارة استبيان، وبخصوص منهجية الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، أما أبرز نتائج الدراسة، توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها الاتفاق على العقبات التي تم تشخيصها في هذا البحث.

## 3. دراسة (الحمداني، عبد الحسين، 2013)

- بعنوان (دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية).  
هدفت الدراسة إلى مشكلة إرتفاع تكاليف الإنتاج وانخفاض النوعية، وإمكانية استعمال أدوات الجودة الشاملة للكشف عن مشكلات إرتفاع تكاليف الفشل، وانخفاض جودة المنتجات، وتشخيصها، ووضع الحلول المناسبة لها، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المنظمات الصناعية العراقية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجودة نالت درجة كبيرة من الاهتمام في مختلف المنظمات؛ وذلك بوصفها وظيفة دفاعية، وليس فقط - سلاح تنافسي لزيادة الحصة السوقية.

## 4. دراسة (الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)

- بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل).  
هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في مجال تحسين الجودة الشاملة، وإيجاد ميزات تنافسية لهذه المنظمات، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين في مصنع المحاقن الطبية في بابل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، فضلاً عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

## 5. دراسة (خرميط، 2013)

- بعنوان (أسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات: الخدمات والعاملين - وآليات التطوير).

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المرتبطة بأسس الجودة للعاملين، والخدمات في مراكز المعلومات والمكتبات، ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من مراكز المعلومات والمكتبات، واستخدمت في الدراسة منهج البحث الوثائقي، وأوصت الدراسة بمجموعة من الأسس اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

## 6. دراسة (عزت، 2012)

- بعنوان (إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة حالة في الكلية التقنية كركوك).

هدفت الدراسة إلى تقديم معالم نظرية الى إدارة الكلية قيد البحث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهدافها ومتطلباتها، فضلاً عن دراسة مدى توافر المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الكلية قيد البحث لتطبيقها، أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تم توزيع 54 استمارة استبانة على رئيس مجلس الكلية وأعضائها، على أساس أن هذه الفئة هي صاحبة القرار، وهي الأكثر وعياً بتفاصيل العمل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن هناك إمكانية في تبني الكلية لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة على وفق وجهات نظر المبحوثين.

## 7. دراسة (محسن، الدعيمي، 2012)

بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في منظمة التأمين العراقية العامة).

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور التي تمارسه إدارة الجودة الشاملة، متمثلة بمتغيراتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، متمثلة بأبعادها، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المدراء العاملين في منظمة التأمين العراقية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة إرتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة قيد البحث، وقبول فرضيات البحث.

## 8. دراسة (عبد، خضير، 2012)

- بعنوان ( معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في جامعة بابل).  
هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة، ومدى إمكانية تطبيقه في جامعة بابل، والصعوبات التي تقف أمام ذلك، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في جميع كليات جامعة بابل، وقد بلغ المجموع الكلي للتدريسيين 1549، وحجم العينة التمثيلية للمجتمع هو 155 (10%)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أدوات الاستبانة والملاحظة البسيطة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن عدم الاستقرار السياسي، وتردي الوضع الأمني، وعوامل أخرى تؤثر سلباً في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

## 9. دراسة (خضير، 2012)

- بعنوان ( الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة).  
هدفت الدراسة إلى التعرف بالتطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات، ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة، من أجل رفع كفاءة الملاك الوظيفي العامل في المكتبة ومعرفة الخدمة المكتبية التي تقدمها المكتب للمستفيدين، ومحاولة معرفة نواحي القوة والضعف، ومعالجة القصور في تلك الخدمات، والارتقاء بها نحو الأفضل، أما مجتمع وعينة الدراسة فقد تم توزيع 30 استمارة استبيان على العاملين في المكتبة المركزية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة المقابلة مع الأمين العام للمكتبة المركزية، وأداة الاستبانة للملاكات الوظيفية لجمع معلومات البحث، وتوصل البحث الى جملة من النتائج أهمها: قلة الملاكات الوظيفية المتخصصة في مجال المعلومات والمكتبات، وأن نسبتهم غير جيدة وغير مطابقة للمعايير، وأن المساحات الموجودة في المكتبة المركزية العامة جيدة، وقلة أعداد الدوريات العربية والأجنبية، ولا يوجد اشتراكات بالدوريات الورقية، واشترك إلكتروني للدوريات الإلكترونية.

## 10. دراسة (الصالح، 2012)

- بعنوان (بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية).  
هدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات، استخدمت المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، كما استخدمت المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، وتم تطبيق الدراسة الميدانية في ست جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية هي (جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد

العزیز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل) بطريقة الحصر الشامل لكل الأعضاء مجالس الجامعات الست محل الدراسة، وبلغ عددهم (206) أعضاء. أهم النتائج التي توصلت إليها النتائج التالية:

1. يدرك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً.
2. تعتبر مجالات البحث العلمي، التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة، المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.
3. تعتبر إستراتيجيات التمايز والتركز من أجل التمايز، والمقارنة المرجعية، والتحالفات الاستراتيجية الخيارات الأنسب إستراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.
4. تحتل متطلبات المجالات التنافسية، ومتطلبات الاستراتيجيات التنافسية درجة مهمة جداً، من أجل بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.

#### 11. دراسة (خلف، 2011):

- بعنوان (تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المنظمة العاملة للصناعة الكهربائية (معمل فتح)).
- هدفت الدراسة إلى إيجاد حلول لمشكلة التعرف على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة الكلفة الأدنى لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العراقية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في معمل الفتح في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، كما تمثلت عينة الدراسة في 20 عامل من العاملين في المعمل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط منوية موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى.

#### 12. دراسة (الطائي، الفكيكي، 2011)

- بعنوان (دور الجودة الشاملة في زيادة الإنتاج، المنظمة العامة لتصنيع الحبوب نموذجاً).
- هدفت الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة، ودورها على الربحية في القطاع الصناعي، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في العاملين في المنظمة العامة لتصنيع الحبوب، وعددهم 2518 منتسب، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام عال

من الإدارة العليا للمنظمة إزاء رضا الزبون، والاهتمام بمبدأ التحسين المستمر من أجل تقليل التكاليف الكلية.

### 13. (دراسة الزعانيين، 2010)

- بعنوان (الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية، وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع المنتجات، وخدمة ما بعد البيع لشركات الأدوية الوطنية على حصتها السوقية، ولهذا الغرض، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة، ومعرفة متغيرات الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية الوطنية من جهة، وأثرها على الحصة السوقية من جهة أخرى، وكان حجم عينة الدراسة (238) من الصيادلة العاملين بصيدليات القطاع الخاص، وزعت عليهم استبانة للإدلاء برأيهم، كان من أهم نتائج الدراسة أن تنوع المنتجات لشركات الأدوية الوطنية، وخدمة ما بعد البيع التي تقدمها هذه الشركات لزبائنهم، ميزة تنافسية بدرجة متوسطة، وهذا لا يعمل على زيادة الحصة السوقية لتلك الشركات، وذلك من وجهة نظر الزبائن.

### 14. دراسة (العبيدي، 2009)

- بعنوان (إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير من أجل انجاح المنظمة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير مؤسسي، يهدف إلى إدخال النجاحات للمنظمة من خلال تحليل القوى المسيطرة على المنظمة، والمسيرة لها، ودور الظروف الداعمة لعملية التغيير فيها من خلال رؤية القيادة نحو المستقبل، مجتمع وعينة الدراسة بحث نظري، وتم استخدام المنهج النظري التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستنتجت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة هي ليست طريقة مسجلة تصلح في جميع المنظمات والأوقات، بل هي غالباً ما تجابه بالشكوكية والفشل؛ نظراً لعدم ملاءمتها لنوع معين من المنظمات.

### 15. دراسة (الموسوي، علي، 2008):

- بعنوان (مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد).

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق المنظمة المبحوثة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، واختبار العلاقة بينها وبين أسبقيات التفوق التنافسي، وتمثل مجتمع البحث في العاملين في منظمة إسمنت الكوفة الجديد، وكان حجم العينة التمثيلية لمجتمع البحث هو 50 شخص، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أدوات المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك اهتماماً من الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة

الشاملة في المنظمة، لضمان الحصول على رضا المستفيدين من المنظمة من خلال تقديم منتجات جيدة لهم، بأسعار مناسبة، وتسليمها لهم في الوقت المناسب، بالإضافة الى حرص المنظمة بشكل كبير على مبدأ التحسين المستمر، والتي تركزت على كيفية تقديم منتجات جديدة وبأسعار تنافسية.

#### 16. دراسة (عباس، 2008)

- بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء، واعتمدت الدراسة على اختيار عينة عمودية تكونت من المدير العام، وجميع رؤساء الأقسام داخل المصارف المبحوثة، والتي تكونت من جميع المصارف الحكومية داخل مدينة الديوانية، وقد تم توزيع 30 استبيان على عينة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أدوات المقابلة الشخصية والاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.

#### 17. دراسة (الجاسمي، 2007)

- بعنوان ( مبادئ الجودة الشاملة، وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية).

هدفت الدراسة الى اختبار دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية كلها مرة واحدة، وما يحقق ذلك من تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية، وبخصوص مجتمع وعينة الدراسة، تم توزيع عدد 35 استبانة بصورة عشوائية على عدد من المدراء والأقسام والشعب في مصنع نسيج الديوانية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصنع لا يساهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية، فدرجة أبعاد الجودة الشاملة في المصنع وطبيعتها تشكل قيلاً قد يعيق المنظمة في تحقيق أسبقياتها التنافسية.



ثانياً/ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Korankye، 2013):

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM): A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE. A COMPARATIVE STUDY OF MANUFACTURING AND SERVICE FIRMS IN GHANA**

- بعنوان (إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية. دراسة مقارنة على منظمات الأعمال الصناعية والخدمات في غانا).

هدفت الدراسة إلى التحقق من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مصدر للميزة التنافسية أم لا، في القطاعات الصناعية والخدمات في غانا، وتمثل مجتمع وعينة البحث في 30 من منظمات الأعمال الصناعية، و30 من منظمات الأعمال الخدماتية في أكرا في غانا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، و أوضحت نتائج الدراسة أن لتطبيق الكامل والفعال لإدارة الجودة الشاملة، يعتبر ذلك مصدر من مصادر استدامة الميزة التنافسية.

2. دراسة (Soc Sic، 2013):

**The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**

- بعنوان (تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية، و الأداء التنظيمي: دراسة حالة على الصناعة السمكية في إندونيسيا).

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة تجاه الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي، وتمثل مجتمع البحث في عدد 66 منظمة أعمال عاملة في قطاع الأسماك في أندونيسيا، تم جمع البيانات من 55 منها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على كل من الميزة التنافسية، والأداء التنظيمي.

3. دراسة: (Osmani،Kraja،2013):

**Compatitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania**

بعنوان (الميزة التنافسية، وأثرها على منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في ألبانيا). هدفت الدراسة إلى التحقق من الدور المهم للميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال متوسطة وصغيرة الحجم العاملة في ألبانيا، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من منظمات الأعمال صغيرة

ومتوسطة الحجم في ألبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المبحوثة فيما يتعلق ببناء الاستراتيجيات، تحليل البيئة swat ، تعيين مدراء مهاريين في منظمات الأعمال بدلا من الأقرباء، أن يمتلك المدراء الامكانيات والمهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع العاملين في المنظمات توظيف الإبداع، بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى ان الادارة الضعيفة، والافتقار إلى التعليم التنظيمي، والمبادرة، هي بعض الأسباب الأساسية التي من خلالها لا تستطيع منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم الاستمرار في تحقيقها للميزة التنافسية.

#### 4. دراسة (Al-Qudah، 2012)

##### THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF PHARMACEUTICAL MANUFACTURING COMPANIES IN JORDAN

- بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات الصيدلانية في الأردن).

هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن، وتمثل مجتمع البحث في العاملين في الإدارات العليا والوسطى لمنظمات الصناعات الدوائية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وأن التركيز على الزبون كان له أكبر تأثير على الميزة التنافسية متبوعاً بإدارة الأفراد ثم القيادة.

#### 5. دراسة (Yildirim، 2012)

##### Impact of effective Total Quality Management on sustainable competitive advantage

- بعنوان (أثر إدارة الجودة الشاملة الفعالة على الميزة التنافسية المستدامة).

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة الفعالة على الميزة التنافسية المستدامة، وتمثل مجتمع البحث في المدراء العاملين في منظمات الأعمال التي لديها شهادات معتمدة لإدارة الجودة الشاملة، وتم اختيار عينة من 5 منظمات من هذه المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة المقابلة لجمع معلومات البحث من خلال الاستبانة المعدة لهم للمقابلة، وأوضحت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة الفعالة تحسن مشاركة السوق، وجودة المنتج، ورضا العملاء، بينما لا تزيد بشكل مباشر إدارة الجودة الشاملة عوائد هذه المنظمات، بالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إيجاد الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

## 6. دراسة (Ceko، 2011)

### TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF ALBANIAN FIRMS

- بعنوان (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الألبانية).

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الخاص لمنظمات الأعمال الألبانية المتوسطة والصغيرة، وتمثل مجتمع البحث في عدد 150 من منظمات الأعمال الخاصة الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت نتائج الدراسة أن أغلب منظمات الأعمال المستهدفة في الدراسة، لا تعرف أي شيء عن إدارة الجودة الشاملة، ولا تطبق أبعادها، وبالتالي، لا تمتلك ميزة تنافسية في سوق الأعمال.

## 7. دراسة (Jancikova، 2009)

### TQM AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS SIGNIFICANT FACTORS IN ENSURING COMPETITIVE ADVANTAGE: A THEORETICAL PERSPECTIVE

- بعنوان (إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة كعوامل نوعية لتأكيد الميزة التنافسية).

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة، والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، أما مجتمع وعينة الدراسة، فهي دراسة نظرية على مجموعة من الأبحاث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومنهجية الدراسة بحث نظري، وأوضحت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في تأكيد تنافسية المنظمات، وأنه يجب تغيير الثقافة التنظيمية، لضمان التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تساعد على استدامة القدرة التنافسية لهذه المنظمات في سوق العمل.

## 8. دراسة (Oluseun، Oluwatoyin، 2008)

### TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A Test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction

- بعنوان (اختبار تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء، ورضا أصحاب المصالح).

هدفت الدراسة إلى إبراز الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتحقق من تأثير إدارة الجود الشاملة على عناصر الأداء التنظيمي الأساسية في منظمات الطيران النيجيرية، وتمثل مجتمع البحث في 6 من منظمات الطيران في نيجيريا، حيث تم مقابلة مدراء هذه المنظمات، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في جمع المعلومات من 30 عامل في هذه المنظمات من الذين يتعاملون بشكل يومي مع العملاء، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أدوات الاستبانة والمقابلة لجمع معلومات البحث. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الفوائد المتحققة

من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنها تعتبر أداة استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال توظيفها، لكي تبقى في موقع المنافسة.

#### 9. دراسة (Lemak, Baker, shenawy, 2008)

##### **A meta analysis of the effect of TQM on competitive advantage**

- بعنوان (تحليل ميتا لتأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية من خلال إجراء دراسة مقارنة للدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على الميزة التنافسية، وتمثل مجتمع البحث في عدد 51 دراسة من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة، والتي أجريت في عدد من البلدان المختلفة، أما منهجية الدراسة فهي دراسة مقارنة لعدد من الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، وأوضحت نتائج الدراسة أن كل عنصر من عناصر الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل نسبي، وأنه من غير الممكن تحديد التأثير النسبي لكل عنصر من العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية.

#### 10. دراسة (Sultan, 2007)

##### **The CompatativeAdvantage of Small and Medium Sized Enterprises The Case of Jordan's Natural StoneIndustry.**

بعنوان (الميزة التنافسيه لمنظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم؛ حالة صناعة الاحجار الطبيعية الاردنية)

هدفت الدراسة الى التعرف على عناصر الميزة التنافسية التي يتم تطبيقها في قطاع صناعة الصخور الطبيعية في الأردن بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تحتاج إلى تحسين؛ للارتقاء بمستوى التنافسية للمنظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في هذا القطاع الصناعي، وتم استخدام المنهجين الوصفي والكمي في هذه الدراسة؛ وذلك بهدف اختبار الفرضيات التي حددتها هذه الدراسة، علاوة على التعمق في الإجابة على تفسير الاسئلة البحثية المحددة في مشكلة الدراسة، وقد استخدمت الاستبانة والمقابلة كوسيلتين لجمع المعلومات في عينة البحث، وقد تم جمع المعلومات البحثية من المصادر المعلومات الثانوية المتاحة بالإضافة إلى نتائج الدراسة التطبيقية كمصدر أساسي للمعلومات؛ وبخصوص مجتمع وعينه الدراسة، فقد قسم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات بالاعتماد على التوزيع الجغرافي لمنظمات الأعمال الأردنية المبحوثة، وتم اختيار عينة عشوائية في كل طبقة من الطبقات المحددة، ويبلغ إجمالي عدد المنظمات العاملة في هذا المجال 2864 منظمه أعمال موزعة كالتالي :

240 منظمة في الأردن.

784 منظمة في تركيا.

1840 منظمة في إيطاليا.

وقد اختيرت عينة عشوائية شاملة بين هذه الطبقات بواقع 652 منظمه أعمال، 140 منها في الأردن، 213 في تركيا، 299 في إيطاليا. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً معنوية في كل القوى التنافسيه التي تواجه منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في قطاع صناعة الأحجار الطبيعية بين الطبقات الثلاثة لهذه المنظمة (الأردن - تركيا - إيطاليا)، كما أظهرت هذه الدراسة أن منظمات الأعمال الأردنية صغيرة ومتوسطة الحجم حصلت على أعلى تقييم في بعض الأبعاد، وأعلى تقييم في أبعاد أخرى.

### ثالثاً/ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدماتية المختلفة في المؤسسات الربحية وغير الربحية، والمؤسسات التعليمية والشركات الخاصة، وتأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة في قطاع غزة، التي ربطت إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية، وفيما يلي تعليق الباحث على الدراسات التي تم الاستعانة بها في المراجعة الأدبية.

### رابعاً/ أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1. نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد للجودة الشاملة التي حددها الباحث في دراسة علاقتها، وأثرها بأبعاد أخرى لمتغير مستقل آخر.
2. تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات.
3. أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بالميزة التنافسية، أو الأسبقيات التنافسية كمتغير مستقل للبحث عن وجود علاقة، أو تأثير فيما بينها.
4. تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في فلسطين على حد علم الباحث، التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع التعليم العالي الفلسطيني، ممثلاً بجامعة فلسطين في قطاع غزة.

### خامساً/ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة.
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة.
3. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة.

4. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في معرفة عناوين بعض الأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ذكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها.  
سادساً/ مصفوفة الدراسات السابقة:

جدول رقم (10)

دراسات العلاقة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية	دراسات الميزة التنافسية	دراسات الجودة الشاملة	الدراسات
<p>1. (محسن، الدعيمي، 2012)</p> <p>2. (خلف، 2011)</p> <p>3. (الموسوي، علي، 2008)</p> <p>4. (الجاسمي، 2007)</p> <p>5. (الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)</p>	<p>1. (الصالح، 2012)</p>	<p>1. (الحداد، 2014)</p> <p>2. (النجار، جواد، 2014)</p> <p>3. (الحمداني، عبد الحسين، 2013)</p> <p>4. (خرميطة، 2013)</p> <p>5. (عزت، 2012)</p> <p>6. (عبد، خضير، 2012)</p> <p>7. (خضير، 2012)</p> <p>8. (الطائي، الفكيكي، 2011)</p> <p>9. (العبيدي، 2009)</p> <p>10. (عباس، 2008)</p>	الدراسات العربية
<p>1. (2013، Korankye)</p> <p>2. (2013، Soc Sic)</p> <p>3. (2012، Al-Qudah)</p> <p>4. (2012، Yildirim)</p> <p>5. (2011، Ceko)</p> <p>6. (2009، Jancikova)</p> <p>7. (Lemak، Baker، shenawy، 2008)</p>	<p>(2013، Kraja، Osmani)</p> <p>(2007، Sultan)</p>	<p>1. (Oluwatoyin، 2008، Oluseun)</p>	الدراسات الأجنبية
لا يوجد	(دراسة الزعانين، 2010)	يوجد العديد من الدراسات على مجتمعات بحث مختلفة	الدراسات الفلسطينية

سابعاً/ الفجوة البحثية:

جدول رقم (11): الفجوة البحثية، إعداد الباحث

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
ربطت هذه الدراسة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في جامعة فلسطين بغزة.	ربط إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية في فلسطين.	بعضها ربط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ولكن في دول خارجية، مثل دراسة (محسن والدعيمي، 2012) في العراق، ودراسة (Korankye،2013) في غانا، ودراسة (Soc Sic،2013) في أندونيسيا، ودراسة (Al.Qudah،2012) في الأردن، ودراسة (Ceko،2011) في ألبانيا.
أخذت هذه الدراسة وجهات نظر الأكاديميين والإداريين معا في الجامعة، حيث طبقت الاستبانة على كلا المجموعتين.	أخذ وجهات نظر الأكاديميين والإداريين معا في الجامعة.	بعض الدراسات التي طبقت على المؤسسات التعليمية أخذت وجهات نظر الأكاديميين، وبعضها الآخر أخذت وجهات نظر الإداريين، مثل دراسة (الحداد، 2014) التي طبقت على القيادات الإدارية فقط، ودراسة (النجار وجواد، 2014) التي طبقت على التدريسيين فقط، ودراسة (عبد وخضير، 2012) طبقت على التدريسيين فقط.
بينت الدراسة الحالية أثر المتغيرات: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر) على كل من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.	بيان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على العوامل المستقلة والتابعة.	بعضها لم يبين أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على العوامل المستقلة والتابعة، مثل دراسة (خرميط، 2013) التي استخدمت منهج البحث الوثائقي، ودراسة (العبيدي، 2009) التي استخدمت المنهج النظري التحليلي.

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة

المقدمة.

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

سادساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة.

تاسعاً: مصادر البيانات.

عاشراً: اختبار توزيع البيانات.



## الفصل الرابع: منهجية الدراسة

### المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، ويتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر البيانات.

### أولاً/ منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة؛ من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، يبني عليها التصور المقترح، ويعرف هذا المنهج، بأنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين، ومن ثم معرفة العلاقة.

### ثانياً/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين، والإداريين العاملين في جامعة فلسطين، خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2015-2016م، والبالغ عددهم (230) موظفاً وفقاً للمعلومات التي تم توفيرها من دائرة شؤون الموظفين في جامعة فلسطين.

### ثالثاً/ عينة الدراسة:

تم حساب حجم عينة الدراسة بواسطة المعادلة التالية: (Moore, 2003)

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ).

M: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ ).

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

فكانت عدد عينة الدراسة (144) موظفاً، وتم توزيع الاستبانات عليهم، ولكن تم استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ما معدله (91.67%) من الاستبانات الموزعة على عينة البحث.

#### رابعاً/ أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، وتتكون الاستبانة من:

1. البيانات الشخصية: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر).

2. استبانة إدارة الجودة الشاملة، وتشتمل المحاور التالية:

- محور التزام ودعم الإدارة العليا، ويحتوي (5) فقرات.
- محور التحسين المستمر، ويحتوي (5) فقرات.
- محور التركيز على الزبون/ الطالب، ويحتوي (10) فقرات.
- محور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، ويحتوي (5) فقرات.
- محور مشاركة العاملين، ويحتوي (5) فقرات.
- محور تدريب وتأهيل العاملين، ويحتوي (4) فقرات.

3. استبانة الميزة التنافسية، وتحتوي (19) فقرة.

وقد اعتمد الباحث درجات الموافقة حسب مقياس التدرج التالي:

#### جدول رقم (12)

##### مقياس خماسي التدرج

الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي	درجة الموافقة
إلى	من	إلى	من		
35.99	20.00	1.79	1.00	1	قليلة جداً
51.99	36.00	2.59	1.80	2	قليلة
67.99	52.00	3.39	2.60	3	متوسطة
83.99	68.00	4.19	3.40	4	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	5	كبيرة جداً

خامساً/ صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (11) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك، تم التأكد من صدق المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضا حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، ومن خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط لمحاور استبانة إدارة الجودة الشاملة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.667	0.001	دالة عند 0.01
2	التحسين المستمر	0.839	0.000	دالة عند 0.01
3	التركيز على الزبون/ الطالب	0.961	0.000	دالة عند 0.01
4	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	0.897	0.000	دالة عند 0.01
5	مشاركة العاملين	0.821	0.000	دالة عند 0.01
6	تدريب وتأهيل العاملين	0.896	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة مع الاستبانة ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (14)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تعمل إدارة الجامعة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتقييم التقدم الحاصل في ذلك.	0.699	0.001	دالة عند 0.01
2	تقدم إدارة الجامعة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	0.901	0.000	دالة عند 0.01
3	تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به.	0.724	0.000	دالة عند 0.01
4	تعمل إدارة الجامعة على دراسات متطلبات الطلبة، وسوق العمل للتفوق على الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	0.578	0.008	دالة عند 0.01
5	تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	0.868	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا مع المحور ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (15)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور التحسين المستمر

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين، والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.	0.669	0.001	دالة عند 0.01
2	تسعى إدارة الجامعة الى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين، والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	0.580	0.007	دالة عند 0.01
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات، وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية.	0.916	0.000	دالة عند 0.01
4	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر والعمادات بالجامعة عند القيام بتطوير، وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة.	0.871	0.000	دالة عند 0.01
5	يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في الجامعة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	0.603	0.005	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات محور التحسين المستمر مع المحور ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

## جدول رقم (16)

### معاملات الارتباط لفقرات محور التركيز على الزبون/ الطالب

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط، واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة.	0.797	0.000	دالة عند 0.01
2	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات الطلبة.	0.823	0.000	دالة عند 0.01
3	تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي، وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.	0.776	0.000	دالة عند 0.01
4	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة ما بعد تقديمها، وذلك لتقييمها، ومعرفة مدى رضا ذوي العلاقة عنها.	0.839	0.000	دالة عند 0.01
5	تتفاعل الجامعة مع الطلبة من خلال الاستماع لأرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم.	0.584	0.007	دالة عند 0.01
6	يعتبر الطالب شريك للجامعة، وبالتالي يلزم تحقيق رضاه التام عن أداء وخدمات الجامعة.	0.758	0.000	دالة عند 0.01
7	يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه استراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.	0.759	0.000	دالة عند 0.01
8	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته.	0.843	0.000	دالة عند 0.01
9	للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به.	0.808	0.000	دالة عند 0.01
10	تعمل إدارة الجامعة تقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب.	0.768	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات محور التركيز على الزبون/ الطالب مع المحور ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

## جدول رقم (17)

### معاملات الارتباط لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط، واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	0.811	0.000	دالة عند 0.01
2	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف، وبناء الخطط والإستراتيجيات.	0.903	0.000	دالة عند 0.01
3	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والمستفيدين ذوي العلاقة للحصول على المعلومات لأجل تطوير العملية التعليمية باستمرار.	0.905	0.000	دالة عند 0.01
4	تحافظ إدارة الجامعة على كافة الموارد المتاحة لديها، وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في التطوير والتنمية.	0.856	0.000	دالة عند 0.01
5	للطالب دور في صياغة استراتيجية الجودة ويتم وضعها عند إعداد الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.	0.653	0.002	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات محور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة مع المحور ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (18)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور مشاركة العاملين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تتعاون إدارة الجامعة والعاملين معا من أجل توفير خدمات ترضى الطلبة وسوق العمل.	0.759	0.000	دالة عند 0.01
2	التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة.	0.831	0.000	دالة عند 0.01
3	تسمح إدارة الجامعة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعة.	0.787	0.000	دالة عند 0.01
4	العاملون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	0.767	0.000	دالة عند 0.01
5	توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين.	0.891	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات محور مشاركة العاملين مع المحور ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

### جدول رقم (19)

#### معاملات الارتباط لفقرات محور تدريب وتأهيل العاملين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توجد لدى إدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	0.913	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم.	0.925	0.000	دالة عند 0.01
3	تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	0.912	0.000	دالة عند 0.01
4	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلون بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة.	0.932	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات محور تدريب وتأهيل العاملين مع المحور ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائيا، وهذا يدل على أن جميع فقرات المحور تتمتع بمعاملات صدق عالية.



جدول رقم (20)

معاملات الارتباط لفقرات استبانة الميزة التنافسية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميزة والجيدة.	0.923	0.000	دالة عند 0.01
2	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدي الجامعة.	0.882	0.000	دالة عند 0.01
3	تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا.	0.756	0.000	دالة عند 0.01
4	تقوم إدارة الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية المختلفة.	0.818	0.000	دالة عند 0.01
5	توضع حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء بالجامعة.	0.778	0.000	دالة عند 0.01
6	تستقطب إدارة الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.	0.588	0.006	دالة عند 0.01
7	يملك خريجو التخصصات العلمية والأدبية المختلفة في الجامعة الكفاءة اللازمة للتنبطلها سوق العمل.	0.689	0.001	دالة عند 0.01
8	تقدم الجامعة خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبى احتياجات الطلبة.	0.722	0.000	دالة عند 0.01
9	تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل.	0.863	0.000	دالة عند 0.05
10	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على إعداد البحوث العلمية.	0.726	0.000	دالة عند 0.01
11	يشارك العاملين في الجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع.	0.842	0.000	دالة عند 0.01
12	توجه إدارة الجامعة الأبحاث العلمية بمايخدم المجتمع.	0.814	0.000	دالة عند 0.01
13	تسعي إدارة الجامعة إلي رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية.	0.832	0.000	دالة عند 0.01
14	تعمل إدارة الجامعة على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الأخرى.	0.847	0.000	دالة عند 0.01
15	تهتم إدارة الجامعة بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تطويرها باستمرار.	0.772	0.000	دالة عند 0.01
16	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم.	0.818	0.000	دالة عند 0.01
17	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية.	0.564	0.010	دالة عند 0.01

18	تستقطب إدارة الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق بكافة التخصصات بالجامعة.	0.699	0.010	دالة عند 0.01
19	تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية.	0.798	0.000	دالة عند 0.01

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

\* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق، أن فقرات استبانة الميزة التنافسية مع الاستبانة ككل، تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائية، وهذا يدل على أن جميع فقرات استبانة الميزة التنافسية تتمتع بمعاملات صدق عالية.

سادساً/ ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (21)

##### معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.754
2	التحسين المستمر	0.847
3	التركيز على الزبون/ الطالب	0.859
4	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	0.918
5	مشاركة العاملين	0.858
6	تدريب وتأهيل العاملين	0.979
7	الميزة التنافسية	0.941

يتبين من الجدول السابق، أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة، هي معاملات ثبات عالية، وتقي بأغراض الدراسة.

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضاً من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوَر الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (22)

#### معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.375	0.546
2	التحسين المستمر	0.616	0.763
3	التركيز على الزبون/ الطالب	0.591	0.743
4	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	0.809	0.894
5	مشاركة العاملين	0.829	0.907
6	تدريب وتأهيل العاملين	0.906	0.951
7	الميزة التنافسية	0.788	0.882

يتبين من الجدول السابق، أن معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة، هي معاملات ثبات عالية، وتقي بأغراض الدراسة.

### سابعاً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، اختبار كولمغوروف - سمرنوف، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة "T" للعينة الواحدة، وقيمة "Sig."، الوزن النسبي، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

### ثامناً/ خطوات إجراء الدراسة:

تم اتباع الخطوات التالية:

1. الإطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها، والتعليق عليها.
2. الإطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.

### تاسعاً/ مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:  
أولاً: البيانات الرئيسية: وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)؛ وذلك للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.  
ثانياً: البيانات الثانوية: وتتمثل في الدراسات السابقة، والأدبيات السابقة وما تحويه المكتبات من دراسات، وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

### عاشراً/ اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (23)

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.200
2	التحسين المستمر	0.193
3	التركيز على الزبون/ الطالب	0.200
4	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	0.140
5	مشاركة العاملين	0.175
6	تدريب وتأهيل العاملين	0.200
7	الميزة التنافسية	0.182

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

المقدمة.

أولاً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

ثانياً/ الإجابة على تساؤل الدراسة.

ثالثاً/ الإجابة على تساؤل الدراسة الأول.

رابعاً/ الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني.

خامساً/ الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث.

سادساً/ اختبار الفرضية الأولى للدراسة.

سابعاً/ اختبار الفرضية الثانية للدراسة.

[

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية

### المقدمة:

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، من حيث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ثم تفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

أولاً/ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

أظهرت عينة الدراسة الخصائص التالية:

### جدول رقم (24)

#### خصائص عينة الدراسة بالنسبة للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	99	75.0
2	أنثى	33	25.0
المجموع		132	100.0%

يتبين من الجدول السابق، أن نسبة الذكور من أفراد عينة الدراسة هي (75.0%)، ونسبة الإناث هي (25.0%).

أي أن أغلب استجابات المبحوثين على استبانة الدراسة كانت من الذكور، ويرى الباحث أن ذلك راجع إلى الثقافة المجتمعية السائدة في فلسطين بشكل عام، وفي قطاع غزة بشكل خاص في توظيف الذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى الطبيعة المحافظة للمجتمع الفلسطيني، والتي تقيد درجة تعليم وحرية المرأة الفلسطينية، وبالتالي فرص أقل للمرأة في التوظيف والعمل الحر.

وهذا ما يؤكد أحدث إصدار للدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الأكاديمي 2014-2015، والذي أشار إلى أن العاملين من الإناث في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بلغ 4071 من إجمالي العاملين في هذه المؤسسات، والبالغ عددهم 15584، ما معدله (26.12%) من إجمالي العاملين فيها.

## جدول رقم (25)

### خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	العدد	النسبة
1	دكتوراه	21	15.9
2	ماجستير	29	22.0
3	بكالوريوس	52	39.4
4	دبلوم	17	12.9
5	ثانوية عامة فأقل	13	9.8
المجموع		132	%100.0

يتبين من الجدول السابق، أن نسبة حملة الدكتوراه من أفراد عينة الدراسة هي (15.9%)، ونسبة حملة الماجستير هي (22.0%)، ونسبة حملة البكالوريوس هي (39.4%)، ونسبة حملة الدبلوم هي (12.9%)، ونسبة حملة ثانوية عامة فأقل هي (9.8%).

وتشير هذه النتائج أن أكثر الموظفين في جامعة فلسطين هم من حملة البكالوريوس، ونسبة (37.9%) حملة دراسات عليا، وغالبيتهم من الأكاديميين، أما حملة شهادة الثانوية العامة فأقل، فهم العاملون في الخدمات والأمن، وهذا يتوافق مع المعلومات التي تم الحصول عليها من المؤسسة التعليمية محل الدراسة، حيث إن الإداريين يشكلون 97 موظف من أصل 230 موظف أكاديمي وإداري يعمل في الجامعة، وأن أغلب الإداريين العاملين في الوظائف الإدارية هم من حملة شهادات البكالوريوس، أو درجات علمية أقل، على عكس الأكاديميين الذين يحملون شهادات دراسات عليا.

## جدول رقم (26)

### خصائص عينة الدراسة بالنسبة للتصنيف الوظيفي

م	التصنيف الوظيفي	العدد	النسبة
1	أكاديمي	56	42.4
2	إداري	76	57.6
المجموع		132	%100.0

يتبين من الجدول السابق، أن نسبة الأكاديميين من أفراد عينة الدراسة هي (42.4%)، ونسبة الإداريين هي (57.6%).

أي أن نسبة الإداريين من أفراد عينة الدراسة أكبر من نسبة الأكاديميين، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الدراسة تم تطبيقها على الموظفين المثبتين في الجامعة، دون أصحاب العقود والساعات، والذين معظمهم من الأكاديميين والبالغ عددهم قرابة 30 أكاديمي يعملون بعقود فصلية أو سنوية.

### جدول رقم (27)

#### خصائص عينة الدراسة بالنسبة للمستوى الوظيفي

م	المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
1	إدارة عليا	4	3.0
2	عميد كلية	7	5.3
3	مدير دائرة	10	7.6
4	رئيس قسم	18	13.6
5	محاضر	32	24.2
6	إداري	61	46.3
المجموع		132	%100.0

يتبين من الجدول السابق، أن نسبة من يعملون في الإدارة العليا من أفراد عينة الدراسة هي (3.0%)، ونسبة من يعملون كعميد كلية هي (5.3%)، ونسبة من يعملون كمدير دائرة هي (7.6%)، ونسبة من يعملون كرئيس قسم هي (13.6%)، ونسبة من يعملون كمحاضرين هي (24.2%)، ونسبة من يعملون كإداريين هي (46.3%).

وتتنجم هذه النسب مع الهيكل الوظيفي الهرمي في أي من منظمات الأعمال في كافة القطاعات الصناعية والخدماتية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي، حيث إن العاملين في المستويات العليا، عددهم أقل من العاملين في المستويات الوسطى فالمستويات الأدنى في المؤسسة.

### جدول رقم (28)

#### خصائص عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخدمة

م	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	63	47.7
2	من 5 - أقل من 10 سنوات	39	29.5
3	من 10 - أقل من 20 سنة	20	15.2
4	20 سنة فأكثر	10	7.6
المجموع		132	%100.0

يتبين من الجدول السابق، أن نسبة الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من أفراد عينة الدراسة هي (47.7%)، ونسبة الذين سنوات خدمتهم (من 5 - أقل من 10 سنوات) هي (29.6%)، ونسبة الذين سنوات خدمتهم (من 10 - أقل من 20 سنة) هي (15.2%)، ونسبة الذين سنوات خدمتهم (20 سنة فأكثر) هي (7.6%).

وهذا يوضح أن ما يقارب من نصف الموظفين في جامعة فلسطين، تتراوح سنوات خدمتهم في فئة 5 سنوات فأقل، ويرجع ذلك إلى حداثة نشأة الجامعة، وحداثة برامجها الأكاديمية المختلفة.



## جدول رقم (29)

### خصائص عينة الدراسة بالنسبة للعمر

م	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 30 سنة	47	35.5
2	من 30-39 سنة	55	41.7
3	من 40-49 سنة	15	11.4
4	50 سنة فأكثر	15	11.4
المجموع		132	%100.0

يتبين من الجدول السابق، أن نسبة الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) من أفراد عينة الدراسة هي (35.5%)، ونسبة الذين أعمارهم (من 30-39 سنة) هي (41.7%)، ونسبة الذين أعمارهم (من 40 - 49 سنة) هي (11.4%)، ونسبة الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر) هي (11.4%). وهذا يدل على أن ما يقارب ثلث الموظفين في جامعة فلسطين أعمارهم أقل من 30 سنة، وقد يعود ذلك لاستقطاب الجامعة الخريجين الجدد وفئة الشباب، ممن لديهم طاقة وحيوية وهمة عالية.

#### ثانياً/ الإجابة على تساؤلات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة والمتمثل في معرفة ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟ وللإجابة على هذا التساؤل سيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة والمتمثلة في التالي:

#### أ) الإجابة على تساؤل الدراسة الأول:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (30):

محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	3.888	0.713	-34.038	0.000	77.758	1	كبيرة
2	التحسين المستمر	3.814	0.746	-33.692	0.000	76.273	3	كبيرة
3	التركيز على الزبون/ الطالب	3.757	0.735	-35.085	0.000	75.136	4	كبيرة
4	التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة	3.597	0.816	-33.824	0.000	71.939	5	كبيرة
5	مشاركة العاملين	3.844	0.764	-32.414	0.000	76.879	2	كبيرة
6	تدريب وتأهيل العاملين	3.295	1.041	-29.847	0.000	65.909	6	متوسطة
	<b>إدارة الجودة الشاملة</b>	<b>3.719</b>	<b>0.683</b>	<b>-38.348</b>	<b>0.000</b>	<b>74.389</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط تقييم عينة البحث لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في الجامعة هو (74.389) ما يعني درجة كبيرة من الموافقة في تقييم هذا المتغير ككل، وأن ترتيب المحاور المكونة له جاءت كالتالي:

- الترتيب الأول: هو محور (التزام ودعم الإدارة العليا)، وقد جاء بوزن نسبي (77.758) وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الثاني: هو محور (مشاركة العاملين)، وقد جاء بوزن نسبي (76.879) وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الثالث: هو محور (التحسين المستمر)، وقد جاء بوزن نسبي (76.273) وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الرابع: هو محور (التركيز على الزبون/ الطالب)، وقد جاء بوزن نسبي (75.136) وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب الخامس: هو محور (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة)، وقد جاء بوزن نسبي (71.939) وهو بدرجة (كبيرة).
- الترتيب السادس: هو محور (تدريب وتأهيل العاملين)، وقد جاء بوزن نسبي (65.909) وهو بدرجة (متوسطة).
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لمجموع محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة يساوي (74.389)، وهو بدرجة (كبيرة).

وهذا يدل على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين بدرجة كبيرة، وعلى التزام ودعم الإدارة العليا بالجامعة بإدارة الجودة الشاملة، وعلى مشاركة العاملين في ذلك، وعلى نهج التحسين المستمر، وتركيز الجامعة على الزبون/ الطالب، وعلى اتباع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة، بينما هناك قصورٌ في تدريب وتأهيل العاملين، حيث عملت الجامعة على مشروع لإعداد نظام لإدارة الجودة

الشاملة، وإجراءات العمل التي تتم وفقاً لهذا النظام وقامت بتوظيف هذا النظام بشكل جزئي في بعض من دوائرها ووحداتها التنظيمية المختلفة، وهو ما أثر بشكل إيجابي على درجة تقييم المبحوثين لهذا المحور.

وقد توافقت نتيجة تقييم إدار الجودة الشاملة في الجامعة مع أغلب الدراسات السابقة التي استعانت بها الدراسة بحيث حصل تقييم هذا المتغير على درجة كبيرة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة (الحداد، 2014)، و(النجار، جواد، 2014)، و(الحمداني، عبد الحسين، 2013)، و(الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)، و(عزت، 2012)، و(محسن، الدعيمي، 2012)، و(خلف، 2011)، و(عباس، 2008)، حيث أن متوسطات تقييم الأبعاد التي استعانت بها هذه الدراسات كانت بدرجة كبيرة تراوح المتوسط الحسابي للتقييم لها بين (3.40-4.19) بوزن نسبي (68.00-83.99).

ورغم ذلك، فإن هناك القليل من هذه الدراسات لم يحصل فيها متغير إدارة الجودة الشاملة على تقييم كبير، وبالتالي حصلت على تقييم متوسط حسابي بين (2.60-3.39) بوزن نسبي (52.00-67.99)، على الرغم من أن بعض الأبعاد التي استندت عليها هذه الدراسات حصلت على متوسط تقييم بدرجة كبيرة، ومن هذه الدراسات، دراسة (الطائي، الفكيكي، 2011)، (الجاسمي، 2007).

جدول رقم (31):

فقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل إدارة الجامعة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم الحاصل في ذلك.	3.917	0.933	- 25.649	0.000	78.333	4	كبيرة
2	تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	3.129	1.213	- 27.191	0.000	62.576	5	متوسطة
3	تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به.	4.129	0.725	- 29.663	0.000	82.576	2	كبيرة
4	تعمل إدارة الجامعة على دراسات متطلبات الطلبة وسوق العمل للتفوق على الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	3.977	1.000	- 23.245	0.000	79.545	3	كبيرة
5	تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.	4.288	0.834	- 23.593	0.000	85.758	1	كبيرة جدا
	<b>المجموع</b>	<b>3.888</b>	<b>0.713</b>	<b>- 34.038</b>	<b>0.000</b>	<b>77.758</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لهذا المحور كان (3.888) وبوزن نسبي (77.758)، ما يعني درجة كبيرة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المحور جاءت كالتالي:

1. أعلى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (5) وهي (تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة)، وقد جاءت بوزن نسبي (85.758)، وهو بدرجة (كبيرة جدا)، وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا بجامعة فلسطين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيقها، وتوفير كافة التقنيات والبرامج التكنولوجية اللازمة في العملية التعليمية، وإيمانهم بدورها الكبير في تحقيق نتائج أفضل.

2. أدنى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (2)، وهي (تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين، من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.576)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذا يدل على عدم إيلاء الإدارة العليا بالجامعة نفس القدر من الاهتمام مقارنة بباقي الفقرات المكونة لهذا المحور على صعيد المكافآت والحوافز التي تعطى للعاملين فيها، وقد يرجع ذلك إلى الظروف السلبية التي يعيشها قطاع التعليم العالي في قطاع غزة، بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات، وانعكاس ذلك على قلة مصادر الدعم والتمويل، ومحدودية إيرادات الجامعة.

وبشكل عام فإن متوسط تقييم الفقرات جاءت بتقييم كبير للموافقة، ما أدى إلى أن يحصل هذا المحور على أعلى ترتيب في التقييم رقم (1) بمتوسط (77.758) مقارنة بباقي المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وتتفق هذه النتائج مع أغلب الدراسات التي اعتبرت أن هذا المحور يمثل بعد أساسي في تكوين إدارة الجودة الشاملة، ومنها دراسة (الحداد، 2014)، (محسن، الدعيمي، 2012) والتي حصل فيها هذا المحور على الترتيب رقم (3)، وفي هذا إشارة إلى أن دعم الإدارة العليا في أي منظمة أعمال يعتبر مطلب أساسي لنجاح هذه المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عملياتها ووحداتها الإدارية المختلفة.

جدول رقم (32):

فقرات محور التحسين المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.	3.985	0.891	-25.988	0.000	79.697	1	كبيرة
2	تسعى إدارة الجامعة الى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	3.841	0.872	-28.440	0.000	76.818	3	كبيرة
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية.	3.659	0.972	-27.682	0.000	73.182	5	كبيرة
4	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر والعمادات بالجامعة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة.	3.689	0.990	-26.828	0.000	73.788	4	كبيرة
5	يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في الجامعة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.	3.894	0.902	-26.834	0.000	77.879	2	كبيرة
	<b>المجموع</b>	<b>3.814</b>	<b>0.746</b>	<b>-33.692</b>	<b>0.000</b>	<b>76.273</b>		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لهذا المحور كان (3.814) وبوزن نسبي (76.273)، ما يعني درجة كبيرة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المحور جاءت كالتالي:

1. أعلى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (1) وهي (تتظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر، على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة)، وقد جاءت بوزن نسبي (79.697)، وهو بدرجة كبيرة، وهذا يدل على سعي إدارة جامعة فلسطين إلى التحسين والتطوير المستمر لعملياتها وإجراءاتها الإدارية والتنظيمية، من أجل تحقيق جودة شاملة ومخرجات أفضل، ويعزز ذلك حصول الجامعة على المرتبة الثانية على مستوى جامعات غزة في إحدى التقييمات العالمية الحديثة (Webometrics) (http://www.webometrics.inf, Dec 2015).

2. أدنى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (3)، وهي (يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات، وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.182)، وهو بدرجة كبيرة أيضاً، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب في المحور، إلا أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على تقديم الخدمات الجامعية بما يليبي الاحتياجات، وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلي، وأن ما تقدمه الجامعة من برامج لخدمة المجتمع يتم بناء على دراسة دقيقة لاحتياجات سوق العمل في قطاع غزة.

وبشكل عام فإن متوسط تقييم الفقرات جاءت بتقييم كبير للموافقة، ما أدى إلى أن يحصل هذا المحور على ترتيب رقم (3) في التقييم بمتوسط (77.758) مقارنة بباقي المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وهو نفس التقييم الذي حصل عليه هذا المحور في دراسة (الحداد، 2014)، و(الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)، و(عزت، 2012)، و(محسن، الدعيمي، 2012)، و(الموسوي، 2008)، و(عباس، 2008)، إلا أن ترتيب هذا المحور في هذه الدراسات لم يكن رقم (3) فيها كلها، فمثلاً حصل هذا المحور على الترتيب رقم (1) في دراسة (الحداد، 2014)، ودراسة (الجاسمي، 2007)، وعلى الترتيب رقم (2) في دراسة (الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)، و(عزت، 2012)، و(محسن، الدعيمي، 2012)، و(الموسوي، 2008)، وعلى الترتيب رقم (3) في دراسة (عباس، 2008).

بينما حصل هذا المحور على درجة تقييم متوسطة فقط في دراسة (الجاسمي، 2007) من بين الدراسات التي استعان بها الباحث في هذا الدراسة، ورغم ذلك حصل هذا المحور في هذه الدراسة على الترتيب رقم (1) مقارنة بباقي المحاور التي استخدمتها هذه الدراسة.

وبشكل عام فإن هذا المحور حصل على ترتيب متقدم في كافة الدراسات التي اعتبرته مكون أساسية لإدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه هذه الفلسفة الإدارية المعاصرة.

جدول رقم (33):

فقرات محور التركيز على الزبون/ الطالب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة.	3.636	1.058	-25.675	0.000	72.727	9	كبيرة
2	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات الطلبة.	3.644	0.942	-28.733	0.000	72.879	8	كبيرة
3	تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.	3.508	1.175	-24.362	0.000	70.152	10	كبيرة
4	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة ما بعد تقديمها، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضی ذوي العلاقة عنها.	3.697	0.924	-28.632	0.000	73.939	6	كبيرة
5	تتفاعل الجامعة مع الطلبة من خلال الاستماع الي آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم.	3.758	0.892	-28.881	0.000	75.152	5	كبيرة
6	يعتبر الطالب شريك للجامعة وبالتالي يلزم تحقيق رضاه التام عن اداء وخدمات الجامعة.	3.826	0.953	-26.210	0.000	76.515	3	كبيرة
7	يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.	3.871	0.960	-25.468	0.000	77.424	2	كبيرة
8	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته.	3.818	0.948	-26.453	0.000	76.364	4	كبيرة
9	للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به.	4.152	0.878	-24.190	0.000	83.030	1	كبيرة
10	تعمل إدارة الجامعة تقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب.	3.659	1.047	-25.683	0.000	73.182	7	كبيرة
	<b>المجموع</b>	<b>3.757</b>	<b>0.735</b>	<b>-35.085</b>	<b>0.000</b>	<b>75.136</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لهذا المحور كان (3.757) وبوزن نسبي (75.136)، ما يعني درجة كبيرة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المحور جاءت كالتالي:



1. أعلى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (9) وهي (للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به)، وقد جاءت بوزن نسبي (83.030)، وهو بدرجة كبيرة، وهذا يدل على سعي إدارة جامعة فلسطين إلى وهذا يدل على أن استخدام جامعة فلسطين لأساليب متعددة؛ من أجل استقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم، ضمن برامج الجامعة المختلفة، حيث تقوم الجامعة بالقيام بالعديد من الحملات الإعلامية والتعريفية بالجامعة وبرامجها، وتستضيف بشكل سنوي كل طلبة الثانوية العامة في مدارس قطاع غزة، لاستقطاب الطلبة، والتعريف ببرامج الجامعة وأهدافها.

2. أدنى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (3)، وهي (تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي، وتظلمات الطلبة، والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.152)، وهو بدرجة كبيرة أيضاً، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب في المحور، إلا أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن إدارة جامعة فلسطين تستعين بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين؛ من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم، حيث إن هناك نظاماً إلكترونياً للشكاوي، والمقترحات متاحاً لأطراف العملية التعليمية في الجامعة، ولكن درجة التفاعل مع هذه الشكاوي من الأطراف ذات العلاقة، ليس بالدرجة الكافية وفقاً لما يراه المستجيبون على استبانة الدراسة.

وبشكل عام فإن متوسط تقييم الفقرات جاءت بتقييم كبير للموافقة، ما أدى إلى أن يحصل هذا المحور على ترتيب رقم (4) في التقييم بمتوسط (75.136) مقارنة بباقي المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وهو نفس التقييم الذي حصل عليه هذا المحور في دراسة (الحداد، 2014)، و(الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)، و(عزت، 2012)، و(محسن، الدعمي، 2012)، و(الموسوي، 2008)، إلا أن ترتيب هذا المحور في هذه الدراسات لم يكن رقم (4) فيها كلها، فمثلاً حصل هذا المحور على الترتيب رقم (1) في دراسة (الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013)، ودراسة (عزت، 2012)، ودراسة (الموسوي، 2008)، وعلى الترتيب رقم (4) في دراسة (الحداد، 2014)، وعلى الترتيب رقم (5) في دراسة (محسن، الدعمي، 2012).

بينما حصل هذا المحور على درجة تقييم متوسطة فقط في دراسة (الجاسمي، 2007) من بين الدراسات التي استعان بها الباحث في هذا الدراسة، ورغم ذلك حصل هذا المحور في هذه الدراسة على الترتيب رقم (3) مقارنة بباقي المحاور التي استخدمتها هذه الدراسة.

جدول رقم (34):

فقرات محور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	3.886	0.913	-26.586	0.000	77.727	1	كبيرة
2	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وبناء الخطط والاستراتيجيات.	3.432	1.093	-27.005	0.000	68.636	4	كبيرة
3	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والمستفيدين ذوي العلاقة للحصول على المعلومات لأجل تطوير العملية التعليمية باستمرار.	3.644	0.934	-28.984	0.000	72.879	3	كبيرة
4	تحافظ إدارة الجامعة على كافة الموارد المتاحة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في التطوير والتنمية.	3.682	0.968	-27.527	0.000	73.636	2	كبيرة
5	للطالب دور في صياغة إستراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند اعداد الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.	3.341	1.083	-28.208	0.000	66.818	5	متوسطة
	<b>المجموع</b>	<b>3.597</b>	<b>0.816</b>	<b>-33.824</b>	<b>0.000</b>	<b>71.939</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لهذا المحور كان (3.597) وبوزن نسبي (71.939)، ما يعني درجة كبيرة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المحور جاءت كالتالي:

1. أعلى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (1) وهي (تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية)، وقد جاءت بوزن نسبي (77.727)، وهو بدرجة كبيرة، وهذا يدل على تطوير إدارة جامعة فلسطين خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل، للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وأن هناك اهتماماً بهذا الجانب من قبل إدارة الجامعة، حيث إن الجامعة قامت مؤخراً باستحداث وحدة خاصة بالتخطيط تتبع لرئاسة الجامعة لأجل هذا الغرض.

2. أدنى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (5)، وهي (للطالب دور في صياغة استراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند إعداد الخطط الإستراتيجية والتنفيذية)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.818)، وهو بدرجة متوسطة، وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي لدور الطالب في صياغة استراتيجية الجودة، ضمن إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، ويرى الباحث أن عدم وجود مجالس للطلبة في الجامعة له دور في التمثيل المحدود للطلبة في أنشطة إعداد، وصياغة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة.

ومن بين الدراسات التي استعان بها الباحث في هذه الدراسة فإن عدد قليل منها فقط استعان بهذا المحور في الدراسة التطبيقية لتقييم إدارة الجودة الشاملة، وشملت هذه الدراسات دراسة كلاً من (محسن، الداعي، 2012)، و(عزت، 2012)، و(الجاسمي، 2007)، على عكس باقي المحاور التي استخدمت في هذه الدراسة.

وبشكل عام فإن متوسط تقييم الفقرات جاءت بتقييم كبير للموافقة، ما أدى إلى أن يحصل هذا المحور على ترتيب رقم (5) في التقييم بمتوسط (71.939) مقارنة بباقي المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وهو نفس التقييم الذي حصل عليه هذا المحور في دراسة (محسن، الداعي، 2012)، والتي حصل فيها هذا المحور على الترتيب رقم (4).

بينما حصل هذا المحور على درجة تقييم متوسطة فقط في دراسة (عزت، 2012)، والتي حصل فيها هذا المحور على الترتيب رقم (4)، ودراسة (الجاسمي، 2007) والتي حصل فيها هذا المحور على الترتيب رقم (2).

جدول رقم (35):

فقرات محور مشاركة العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتعاون إدارة الجامعة والعاملين معا من أجل توفير خدمات ترضى الطلبة وسوق العمل.	3.795	0.963	-26.302	0.000	75.909	3	كبيرة
2	التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة.	4.098	0.881	-24.792	0.000	81.970	1	كبيرة
3	تسمح إدارة الجامعة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعة.	3.795	0.994	-25.477	0.000	75.909	3	كبيرة
4	العاملون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	3.879	0.874	-27.885	0.000	77.576	2	كبيرة
5	توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين.	3.652	0.925	-29.185	0.000	73.030	5	كبيرة
	<b>المجموع</b>	<b>3.844</b>	<b>0.764</b>	<b>-32.414</b>	<b>0.000</b>	<b>76.879</b>		<b>كبيرة</b>

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لهذا المحور كان (3.844) وبوزن نسبي (76.879)، ما يعني درجة كبيرة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المحور جاءت كالتالي:

1. أعلى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (2) وهي (التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة)، وقد جاءت بوزن نسبي (81.970)، وهو بدرجة كبيرة، وهذا يدل على نظرة شمولية في جامعة فلسطين، بأن يكون التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة، وهو الدور الذي تعمل على تعزيزه وحدة التخطيط المستحدثة في الجامعة، ودائرة الجودة والنوعية فيها.

2. أدنى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (5)، وهي (توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.030)، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب في المحور، إلا أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة أيضاً، وهذا يدل على اهتمام جامعة فلسطين بتوفير قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين، ولكن دون وجود نظام واضح وآلية ممنهجة لاستمرار التواصل بين الطلبة والعملية وسوق العمل.

وبشكل عام فإن متوسط تقييم الفقرات جاءت بتقييم كبير للموافقة، ما أدى إلى أن يحصل هذا المحور على ترتيب رقم (2) في التقييم بمتوسط (76.879) مقارنة بباقي المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وهو نفس التقييم الذي حصل عليه هذا المحور في دراسة (الحداد، 2014)، و(الحسيني، الوظيفي، الجبوري، 2013)، و(عزت، 2012)، و(محسن، الدعيمي، 2012)، و(الموسوي، 2008)، و(عباس، 2008)، إلا أن ترتيب هذا المحور في هذه الدراسات لم يكن رقم (2) فيها كلها، فمثلاً حصل هذا المحور على الترتيب رقم (1) في دراسة (عباس، 2008)، وعلى الترتيب رقم (3) في دراسة (الحداد، 2014)، ودراسة (الحسيني، الوظيفي، الجبوري، 2013)، ودراسة (عزت، 2012)، ودراسة (الموسوي، 2008)، وعلى الترتيب رقم (6) في دراسة (محسن، الدعيمي، 2012).

بينما حصل هذا المحور على درجة تقييم قليلة فقط في دراسة (الجابسي، 2013)، والتي حصل فيها هذا المحور على الترتيب رقم (5).

ولنلاحظ هنا أن ترتيب هذا المحور يأخذ رقم متأخر في الترتيب في أغلب الدراسات السابقة التي استعان بها الباحث وبالتالي فإن كافة منظمات الأعمال لا تقوم بإشراك العاملين في العملية الإدارية بشكل عام وفي إدارة الجودة في الوحدات الإدارية المختلفة بهذه المنظمات.

جدول رقم (36):

فقرات محور تدريب وتأهيل العاملين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد لدى إدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	3.326	1.188	-25.855	0.000	66.515	1	متوسطة
2	يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم.	3.288	1.102	-28.278	0.000	65.758	3	متوسطة
3	تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	3.295	1.131	-27.481	0.000	65.909	2	متوسطة
4	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة.	3.273	1.192	-26.283	0.000	65.455	4	متوسطة
	<b>المجموع</b>	<b>3.295</b>	<b>1.041</b>	<b>-29.847</b>	<b>0.000</b>	<b>65.909</b>		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لهذا المحور كان (3.295) وبوزن نسبي (65.909)، ما يعني درجة متوسطة من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المحور جاءت كالتالي:

1. أعلى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (1) وهي (توجد لدى إدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.515)، وهو بدرجة متوسطة، وهذا يدل على عدم الاهتمام المطلوب في وجود خطة تدريب سنوية في جامعة فلسطين، لتنمية وتطوير قدرات العاملين، كما أن عدد برامج التدريب التطويرية التي تشرف عليها، وتنفذها دوائر شؤون الموظفين،

والتعليم المستمر في الجامعة خلال الفترة الماضية، هو محدود جداً وغالباً ما تقتصر على تدريب العاملين الجدد على الأنظمة الإدارية والأكاديمية المتبعة في الجامعة.

2. أدنى ترتيب فقرة حصلت عليه الفقرة رقم (4)، وهي (العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلون بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة)، وقد جاءت بوزن نسبي (65.455)، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب في المحور، إلا أنها جاءت بدرجة موافقة متوسطة أيضاً، وهذا يشير الى أن هناك درجة من اللامنهجية في تعيين العاملين في الجامعة وفقاً للعلاقات الاجتماعية لإدارة الجامعة مع الأطراف المجتمعية المختلفة، وتعمل الجامعة على تدريبهم على أنظمة العمل المتبعة في الجامعة على التعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم، ولكن ليس بقدر الكفاءة المطلوب.

وبشكل عام فإن متوسط تقييم الفقرات جاءت بتقييم متوسط للموافقة، ما أدى الى أن يحصل هذا المحور على ترتيب رقم (6) في التقييم بمتوسط (65.909) مقارنة بباقي المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وهو ما لم يتحصل في أي من الدراسات السابقة التي استعان بها الباحث، والتي حصل فيها هذا المحور على درجة تقييم كبيرة بين (4.19-3.40) بوزن نسبي (83.99-68.00).

والدراسات التي استخدمت هذا المحور في دراستها التطبيقية كعنصر محدد لإدارة الجودة الشاملة وحصل فيها هذا المحور على تقييم بدرجة كبيرة هي دراسة (الحداد، 2014)، و(عزت، 2012)، و(محسن، الدعيمي، 2012)، و(عباس، 2008).

وكان ترتيب هذا المحور في هذه الدراسات هو رقم (1) في دراسة (محسن، الدعيمي، 2012)، ودراسة (عباس، 2008)، بينما حصل هذا المحور على الترتيب رقم (2) في دراسة (الحداد، 2014)، وعلى الترتيب رقم (3) في دراسة (عزت، 2012).

#### ب) الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني:

ينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37):

فقرات محور الميزة التنافسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميز والجودة.	4.068	0.793	-27.987	0.000	81.364	1	كبيرة
2	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدى الجامعة.	4.061	0.749	-29.744	0.000	81.212	2	كبيرة
3	تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا.	3.114	1.246	-26.620	0.000	62.273	19	متوسطة
4	تقوم إدارة الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية المختلفة.	3.553	1.006	-27.940	0.000	71.061	16	كبيرة
5	توضع حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء بالجامعة.	3.386	1.137	-26.415	0.000	67.727	18	متوسطة
6	تستقطب إدارة الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.	3.879	0.949	-25.672	0.000	77.576	8	كبيرة
7	يمتلك خريجو التخصصات العلمية والأدبية المختلفة في الجامعة الكفاءة اللازمة للتنيطلها سوق العمل.	3.871	0.823	-29.705	0.000	77.424	9	كبيرة
8	تقدم الجامعة خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبي احتياجات الطلبة.	3.962	0.795	-29.448	0.000	79.242	4	كبيرة
9	تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل.	3.939	0.789	-30.012	0.000	78.788	5	كبيرة
10	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على إعداد البحوث العلمية.	3.765	0.948	-27.086	0.000	75.303	10	كبيرة
11	يشارك العاملون في الجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع.	3.909	0.833	-28.837	0.000	78.182	6	كبيرة
12	توجه إدارة الجامعة الأبحاث العلمية بمايخدم المجتمع.	3.765	0.948	-27.086	0.000	75.303	10	كبيرة



كبيرة	15	72.576	0.000	-28.607	0.952	3.629	تسعي إدارة الجامعة إلي رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية.	13
كبيرة	13	73.333	0.000	-26.183	1.024	3.667	تعمل إدارة الجامعة على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الأخرى.	14
كبيرة	14	73.030	0.000	-28.677	0.941	3.652	تهتم إدارة الجامعة بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تطويرها باستمرار.	15
كبيرة	17	69.242	0.000	-27.543	1.059	3.462	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم.	16
كبيرة	6	78.182	0.000	-26.592	0.903	3.909	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية.	17
كبيرة	12	73.939	0.000	-24.414	1.084	3.697	تستقطب إدارة الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق بكافة التخصصات بالجامعة.	18
كبيرة	3	80.000	0.000	-24.851	0.925	4.000	تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية.	19
كبيرة		<b>75.040</b>	<b>0.000</b>	<b>-36.872</b>	<b>0.700</b>	<b>3.752</b>	<b>المجموع</b>	

وقد تبين من الجدول السابق أن متوسط التقييم الحسابي لمتغير الميزة التنافسية كان (3.752) وبوزن نسبي (75.040)، ما يعني درجة عالية من الموافقة على مقياس ليكارد التدريجي، وأن ترتيب الفقرات المكونة لهذا المتغير جاءت كالتالي:

1. أعلى ترتيب فقرة هو الفقرة رقم (1)، وهي (تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميزة والجيدة)، وقد جاءت بوزن نسبي (81.364) وهو بدرجة (كبيرة)، وهذا يدل على اهتمام جامعة فلسطين الدقيق في توفير البرامج الأكاديمية التي يحتاجها سوق العمل بالتحديد، حيث يتوفر في الجامعات العديد من البرامج، والكليات النوعية، والتي لا توفرها أغلب مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة وهذا يشير إلى برامجها الأكاديمية، وتنافسيتها مع باقي الجامعات المحلية على الأقل في ذلك.

2. أدنى ترتيب فقرة رقم (3)، وهي (تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا)، وقد جاءت بوزن نسبي (62.273)، وهو بدرجة (متوسطة)، وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة جامعة فلسطين بإتاحة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل، لاستكمال دراستهم العليا، وقد يعود ذلك، لحدثة الجامعة، وحدثت توظيف الكثير من العاملين فيها، بالإضافة إلى محدودية الدعم المقدم للجامعة كمؤسسة تعليم عالٍ، خاصة في قطاع غزة، بما يسهم في زيادة الميزانية المحددة من الجامعة للابتعاث للدراسات العليا للعاملين فيها.

وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لمجموع فقرات استبانة الميزة التنافسية يساوي (75.040)، وهو بدرجة (كبيرة)، وهذا يدل على توجه جاد من قبل إدارة جامعة فلسطين على تحقيق الميزة التنافسية، سواءً في إدارتها أو برامجها أو مشاريعها وخططها المستقبلية، ويعزز ذلك حصول الجامعة مؤخراً على المرتبة الثانية على مستوى جامعات قطاع غزة في إحدى التقييمات العالمية الحديثة (Webometrics)، بالإضافة إلى حصول الجامعة خلال العام الماضي على شهادة اعتماد دولية للجامعة من مؤسسة (SWAC) في الولايات المتحدة، باعتبارها مؤسسة تعليم عالي بمعايير دولية من حيث أساليب تدريسها وتميز برامجها.

وتتفق درجة تقييم الميزة التنافسية لهذه الدراسة مع كل الدراسات التي استعان بها الباحث وتشمل دراسة (الصالح، 2012)، ودراسة (Karaja, Osmani, 2013)، ودراسة (Sultan, 2007)، ودراسة (الزعاين، 2010)، ... وغيرها من الدراسات التي تناولت هذا المتغير في درستها التطبيقية.

### ج) الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟  
وللإجابة على هذا السؤال، تم صياغة الفرضية التالية:  
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.  
ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين محاور استبانة إدارة الجودة الشاملة ومحور استبانة الميزة التنافسية، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (38)

#### العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.669	0.000	دالة عند 0.01
2	التحسين المستمر	0.782	0.000	دالة عند 0.01
3	التركيز على الزبون/ الطالب	0.665	0.000	دالة عند 0.01
4	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	0.784	0.000	دالة عند 0.01
5	مشاركة العاملين	0.763	0.000	دالة عند 0.01
6	تدريب وتأهيل العاملين	0.711	0.000	دالة عند 0.01
	<b>إدارة الجودة الشاملة</b>	<b>0.832</b>	<b>0.000</b>	<b>دالة عند 0.01</b>

\* قيمة ر عند درجة حرية (130)، ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

\* قيمة ر عند درجة حرية (130)، ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.  
وهذا يدل على وجود علاقة بين إدارة الجودة في جامعة فلسطين، والميزة التنافسية فيها، وأن العلاقة بينهما مباشرة، وذات تأثير مباشر، وكلما تحققت إدارة الجودة الشاملة والمعايير التي تعتمد عليها، كلما

تحققت الميزة التنافسية للجامعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوصول إلى الجودة الشاملة، بكل جوانبها وتفاصيلها، وبتطبيق جميع معاييرها، يؤدي إلى نجاح في الإدارة الجامعية، ونجاح في برامجها المختلفة، وتنفيذ لخطتها ومشاريعها، وفق ما هو مخطط له سابقاً، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية أعلى بين الجامعات ذات العلاقة.

وقد أشارت دراسة (الحسيني، الوطيفي، الجبوري، 2013) أن التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة، يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية، فضلاً عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وترى دراسة (محسن، الدعي، 2012) أن هناك علاقة ارتباط، وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، وأظهرت نتائج دراسة (خلف، 2011) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى، وبينت دراسة (Korankye،2013) أن التطبيق الكامل والفعال لإدارة الجودة الشاملة، يعتبر مصدراً من مصادر استدامة الميزة التنافسية، وترى دراسة (Soc Sic،2013) أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي ونوعي على الميزة التنافسية، وتشير دراسة (Al.Qudah،2012) أن هناك تأثيراً لممارسة إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وبينت دراسة (Yildirim،2012) أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إيجاد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وأظهرت دراسة (2011، Ceko) أن أغلب منظمات الأعمال المستهدفة في الدراسة، لا تعرف أي شيء عن إدارة الجودة الشاملة، ولا تطبق أبعادها، وبالتالي، لا تمتلك ميزة تنافسية في سوق الأعمال، وبينت دراسة (2009، Jancikova) أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً حيوياً في تأكيد تنافسية المنظمات، وأنه يجب تغيير الثقافة التنظيمية، لضمان التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي، تساعد على استدامة القدرة التنافسية لهذه المنظمات في سوق العمل، وترى دراسة (Oluwatoyin، Oluseun،2008) أن هناك العديد من الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنها تعتبر أداة استراتيجية، يمكن لمنظمات الأعمال توظيفها، لكي تبقى في موقع المنافسة، وتشير دراسة (Baker، Lemak،2008) ، (Shenawy) أن كل عنصر من عناصر الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية بشكل نسبي، وأنه من غير الممكن تحديد التأثير النسبي لكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وعلى عكس كل هذه النتائج، أظهرت دراسة (الجاسمي، 2007) أن مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصنع لا يسهم في تحقيق الأسبقيات التنافسية، فدرجة أبعاد الجودة الشاملة في المصنع وطبيعتها تشكل قيماً، قد يعيق المنظمة في تحقيق أسبقياتها التنافسية.

(د) الإجابة على تساؤل الدراسة الرابع:

ينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم صياغة الفرضية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39)

تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	المتغير الثابت	0.379	2.347	0.020	دالة
2	التزام ودعم الإدارة العليا	0.155	2.175	0.032	دالة
3	التحسين المستمر	0.258	3.680	0.000	دالة
4	التركيز على الزبون/ الطالب	-0.111	-1.653	0.101	غير دالة
5	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	0.218	3.481	0.001	دالة
6	مشاركة العاملين	0.322	4.587	0.000	دالة
7	تدريب وتأهيل العاملين	0.056	1.495	0.137	غير دالة
معامل التحديد = (0.812) - معامل التحديد المعدل = (0.803)					

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (130) ومستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

• معامل التحديد = (0.812)، ومعامل التحديد المعدل = (0.803)، أي أن ما نسبته (80.3%) من التغير في مستوى تحقيق الميزة التنافسية يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (19.7%) تعود للتغير في عوامل أخرى.

• المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي: (المتغير الثابت، التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين)، أي أنها تؤثر في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

• المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (التركيز على الزبون/ الطالب، تدريب وتأهيل العاملين)، أي أنها لا تؤثر في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

- معادلة الانحدار هي: مستوى تحقيق الميزة التنافسية =  $0.375 + 0.155 * (\text{التزام ودعم الإدارة العليا}) + 0.258 * (\text{التحسين المستمر}) - 0.111 * (\text{التركيز على الزبون/ الطالب}) + 0.218 * (\text{التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة}) + 0.322 * (\text{مشاركة العاملين}) + 0.056 * (\text{تدريب وتأهيل العاملين})$ .

### ثالثاً/ اختبار الفرضية الأولى:

تم صياغة الفرضية الأولى كالتالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى لمتغيرات: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر)، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الاختبارات التالية:

#### 1. الفروقات بالنسبة لمتغير النوع:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (40)

##### الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	الاستبانة
غير دالة	0.540	0.615	0.712	3.741	99	نكر	إدارة الجودة الشاملة
			0.596	3.656	33	أنثى	

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (130)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى لمتغير النوع. وهذا يدل على عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة فلسطين نحو إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف جنسهم، ويعزو الباحث ذلك لوجود وحدة خاصة في الجامعة تعنى بالجودة.

#### 2. الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (41)

##### الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف الوظيفي	الاستبانة
غير دالة	0.155	-1.430	0.726	3.621	56	أكاديمي	إدارة الجودة الشاملة
			0.645	3.792	76	إداري	

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (130)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.
- وهذا يدل على عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة فلسطين نحو إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف تصنيفهم الوظيفي، ويفسر الباحث ذلك بما ذكر سابقاً، من وحدة ومركزية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وارتباطها بكل مفاصل الجامعة الأكاديمية منها والإدارية كذلك، حيث يضم وحدة الجودة قسمين للجودة الإدارية، والجودة الأكاديمية لتحقيق هذا الغرض.

### 3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (42):

##### الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

الاستبانة	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	دكتوراة	21	3.836	0.614	3.481	0.010	دالة
	ماجستير	29	3.408	0.846			
	بكالوريوس	52	3.671	0.648			
	دبلوم	17	3.983	0.468			
	ثانوية فأقل	13	4.075	0.467			
	المجموع	132	3.719	0.683			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (4، 127)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.450

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي في استبانة إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:



### جدول رقم (43)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي في استبانة إدارة الجودة الشاملة

المستوى التعليمي	دكتوراة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فأقل
دكتوراة	1				
ماجستير	*0.428	1			
بكالوريوس	-0.165	0.264	1		
دبلوم	0.147	*0.575	0.311	1	
ثانوية فأقل	0.239	*0.667	0.403	0.092	1

قد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (ماجستير)، ومجموعة (دكتوراة) لصالح مجموعة (ماجستير).
- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم)، ومجموعة (ماجستير) لصالح مجموعة (دبلوم).
- يوجد فروقات بين مجموعة (ثانوية فأقل) ومجموعة (ماجستير) لصالح مجموعة (ثانوية فأقل).

وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة فلسطين تجاه إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مستواهم التعليمي، وبدرجة أكبر لصالح من هم في مستوى تعليمي أدنى، وقد يعود ذلك لبساطة ثقافة ودرجة التعليم لمن يحملون شهادات جامعية دنيا، وخاصة في موضوع إدارة الجودة الشاملة، أما حملة الشهادات الجامعية العليا، فهم أكثر دراية وفهماً وعمقاً في معرفة إدارة الجودة الشاملة.

#### 4. بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (44):

الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

الاستبانة	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	إدارة عليا	4	4.331	0.333	3.007	0.013	دالة
	عميد كلية	7	4.139	0.356			
	مدير دائرة	10	3.553	0.479			
	رئيس قسم	18	3.500	0.626			
	محاضر	32	3.489	0.822			
	إداري	61	3.844	0.631			
	المجموع	132	3.719	0.683			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 126)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.200  
وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في استبانة إدارة الجودة الشاملة، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (45)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي استبانة إدارة الجودة الشاملة

المستوى الوظيفي	إدارة عليا	عميد كلية	مدير دائرة	رئيس قسم	محاضر	إداري
إدارة عليا	1					
عميد كلية	-0.192	1				
مدير دائرة	*-0.778	-0.586	1			
رئيس قسم	*-0.831	*-0.639	-0.053	1		
محاضر	*-0.842	*-0.650	-0.064	-0.011	1	
إداري	-0.487	-0.294	0.291	0.344	*0.355	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (مدير دائرة)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
  - يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
  - يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
  - يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (عميد كلية)، لصالح مجموعة (عميد كلية).
  - يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (عميد كلية)، لصالح مجموعة (عميد كلية).
  - يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (محاضر)، لصالح مجموعة (إداري).
- وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة فلسطين تجاه إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف مستواهم الوظيفي، وبدرجة أكبر لمن هم في الإدارة العليا، وعمداء الكليات، ويعزو الباحث ذلك لإطلاع هذه المستويات على مثل كامل نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، والإجراءات التي تتبع على الصعيد الكلي للوحدات الإدارية التابعة للإدارة العليا وعمادات الكليات، وكونهم أقرب إلى صياغة استراتيجيات وسياسات الجامعة، ومنها ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

5. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (46):

الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	الاستبانة
غير دالة	0.071	2.394	0.685	3.819	63	أقل من 5 سنوات	إدارة الجودة الشاملة
			0.760	3.548	39	من 5 - أقل من 10	
			0.478	3.578	20	من 10 - أقل من 20	
			0.530	4.047	10	20 سنة فأكثر	
			0.683	3.719	132	المجموع	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 128)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وهذا يدل على عدم اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة فلسطين نحو إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف سنوات خدمتهم، وهذا يعود -أيضاً- إلى وحدة ومركزية الجودة في الجامعة، والتي تشرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة من خلال قسمي الجودة الأكاديمية، والجودة الإدارية في الدائرة.

## 6. بالنسبة لمتغير العمر:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (47):

#### الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

الاستبانة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 30	47	3.814	0.503	2.901	0.038	دالة
	من 30-39	55	3.529	0.803			
	من 40-49	15	3.827	0.700			
	50 فأكثر	15	4.014	0.531			
	المجموع	132	3.719	0.683			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 128)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى لمتغير العمر.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (48)

#### الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير العمر في استبانة إدارة الجودة الشاملة

العمر	أقل من 30 سنة	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
أقل من 30 سنة	1			
من 30-39 سنة	-0.286*	1		
من 40-49 سنة	0.013	0.299	1	
50 سنة فأكثر	0.200	*0.485	0.186	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (من 30-39 سنة)، ومجموعة (أقل من 30 سنة)، لصالح مجموعة (أقل من 30 سنة).
  - يوجد فروقات بين مجموعة (50 سنة فأكثر)، ومجموعة (من 30-39 سنة)، لصالح مجموعة (50 سنة فأكثر).
- وهذا يدل على اختلاف وجهات نظر العاملين في جامعة فلسطين نحو إدارة الجودة الشاملة فيها باختلاف أعمارهم.

#### رابعاً/ اختبار الفرضية الثانية:

تم صياغة الفرضية الثانية كالتالي:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، تعزى لمتغيرات: (النوع، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر)، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الاختبارات التالية:

#### 1. الفروقات بالنسبة لمتغير النوع:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (49)

#### الفروقات بالنسبة لمتغير النوع

الاستبانة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	نكر	99	3.764	0.737	0.354	0.724	غير دالة
	أنثى	33	3.715	0.586			

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (130) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين تعزى لمتغير النوع.

وهذا يدل على عدم اختلاف متوسطات تقديرات العاملين في جامعة فلسطين من الذكور والإناث لمستوى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويعزو الباحث ذلك بأن جميع الموظفين من كلا الجنسين يسعون إلى تحقيق الميزة التنافسية، ليحقق ذاته وطموحه من جهة، وليحقق أهداف الجامعة من جهة أخرى.

## 2. الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (50)

#### الفروقات بالنسبة لمتغير التصنيف الوظيفي

الاستبانة	التصنيف الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	أكاديمي	56	3.585	0.731	-2.399	0.018	دالة
	إداري	76	3.875	0.654			

\* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (130)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، لصالح (الإداريين). وهذا يدل على أن متوسط تقديرات الإداريين في جامعة فلسطين أعلى متوسط تقديرات الأكاديميين نحو الميزة التنافسية للجامعة، وذلك كونهم أقرب في عملهم إلى الشعور بالميزة التنافسية، والعمل المخطط من أجل تحقيقها وذلك في كافة الجوانب، والأعمال الإدارية على صعيد جميع الوحدات في الجامعة، بينما يقتصر ذلك على صعيد البرنامج الأكاديمي الذي يعمل فيه الأكاديمي في الجامعة، وبالتالي، مجال محدود من التنافسية على الصعيد الكلي للجامعة.

### 3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (51):

##### الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

الاستبانة	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	دكتورة	21	3.734	0.728	4.240	0.003	دالة
	ماجستير	29	3.397	0.764			
	بكالوريوس	52	3.749	0.666			
	دبلوم	17	4.087	0.508			
	ثانوية فأقل	13	4.146	0.498			
	المجموع	132	3.752	0.700			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (4، 127) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.450

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (52)

##### الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي في استبانة الميزة التنافسية

المستوى التعليمي	دكتورة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فأقل
دكتورة	1				
ماجستير	-0.337	1			
بكالوريوس	0.015	*0.352	1		
دبلوم	0.352	*0.689	0.338	1	
ثانوية فأقل	0.411	*0.748	0.397	0.059	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (بكالوريوس)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (بكالوريوس).
- يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (دبلوم).
- يوجد فروقات بين مجموعة (ثانوية فأقل)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (ثانوية فأقل).

وهذا يدل على اختلاف متوسطات تقديرات العاملين في جامعة فلسطين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها باختلاف مستواهم التعليمي، لصالح من هم في مستوى تعليمي أدنى، وقد يعود ذلك لنظرة أعمق وأشمل للميزة التنافسية، ممن يحملون شهادات علمية عليا، حيث إن أغلب هذه الفئات هم من العاملين الإداريين في الجامعة، والذين في أغلبهم يحملون شهادة البكالوريوس فأقل منها، كما تم ذكره سابقاً.

#### 4. بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-WayANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (53):

#### الفروقات بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

الاستبانة	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	إدارة عليا	4	4.355	0.417	3.850	0.003	دالة
	عميد كلية	7	3.932	0.668			
	مدير دائرة	10	3.668	0.463			
	رئيس قسم	18	3.488	0.580			
	محاضر	32	3.438	0.814			
	إداري	61	3.948	0.637			
	المجموع	132	3.752	0.700			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (5، 126)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.200

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.



ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

#### جدول رقم (54)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي في استبانة الميزة التنافسية

المستوى الوظيفي	إدارة عليا	عميد كلية	مدير دائرة	رئيس قسم	محاضر	إداري
إدارة عليا	1					
عميد كلية	-0.423	1				
مدير دائرة	-0.687	-0.264	1			
رئيس قسم	*-0.870	-0.444	-0.180	1		
محاضر	*-0.918	-0.495	-0.231	-0.051	1	
إداري	-0.407	0.016	0.280	*0.460	*0.511	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (رئيس قسم)، لصالح مجموعة (إداري).
- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (محاضر)، لصالح مجموعة (إداري).

وهذا يدل على اختلاف متوسط تقديرات العاملين في جامعة فلسطين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، باختلاف مستواهم الوظيفي لصالح المستويات الوظيفية الأعلى، ويعزو الباحث ذلك بسبب اطلاع هذه المستويات على الأنظمة والإجراءات المتبعة في الجامعة، وسعيهم الجاد لتطويرها، وتحقيق ميزة تنافسية أعلى، مقارنة بباقي الفئات في المستوى الوظيفي للعاملين في الجامعة، كما أن هذه الفروق هي لصالح العاملين الإداريين في الجامعة على حساب المحاضرين ورؤساء الأقسام، نظراً لعمومية العمل الإداري في الجامعة على صعيد كافة الوحدات الإدارية في الجامعة، مقابل محدودية التنافسية مجال عمل المحاضرين ورؤساء الأقسام، وبالتالي مستوى تنافسيتهما.

## 5. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (55):

#### الفروقات بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "Sig."	قيمة "F"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	الاستبانة
غير دالة	0.198	1.580	0.716	3.871	63	أقل من 5 سنوات	الميزة التنافسية
			0.759	3.574	39	من 5 - أقل من 10	
			0.392	3.684	20	من 10 - أقل من 20	
			0.777	3.832	10	20 سنة فأكثر	
			0.700	3.752	132	المجموع	

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 128)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- وهذا يدل على عدم اختلاف متوسط تقديرات العاملين في جامعة فلسطين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها؛ باختلاف سنوات خدمتهم، وقد يرجع ذلك - أيضاً - إلى وحدة ومركزية الإدارة الجامعية، وسياساتها التنافسية التي تعمل على تطبيقها على كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.

## 6. بالنسبة لمتغير العمر:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (56):

#### الفروقات بالنسبة لمتغير العمر

الاستبانة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	أقل من 30	47	3.913	0.583	2.131	0.099	غير دالة
	من 30-39	55	3.577	0.791			
	من 40-49	15	3.846	0.585			
	50 فأكثر	15	3.796	0.708			
	المجموع	132	3.752	0.700			

\* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 128)، وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة الميزة التنافسية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، تعزى لمتغير المستوى العمر.
- وهذا يدل على عدم اختلاف متوسط تقديرات العاملين في جامعة فلسطين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، باختلاف أعمارهم، ويفسر الباحث ذلك - أيضا - بوحدة الإدارة الجامعية، وسعيها الموحد لتحقيق ميزة تنافسية أعلى.

## الفصل السادس: النتائج والتوصيات

المقدمة:

- أولاً/ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- ثانياً/ أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث.
- ثالثاً/ دراسة مستقبلية مقترحة.

## الفصل السادس: النتائج والتوصيات

### مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وذلك بالتطبيق على القيادات الإدارية العاملة في الجامعة، وعلاقة ذلك بمدى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة كمنظمة أعمال تعليمية، وقد تم التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الأبعاد التي استندت عليها الدراسة، وتمثلت في (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين)، بينما تم التعرف على مدى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال العناصر العامة المكونة لها، والتي تم توضيحها في نموذج الدراسة واستبانة الدراسة، وقد جاءت نتائج تحليل المعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتوصيات التي يقترحها الباحث، كما سيتم توضيحها على النحو التالي.

### أولاً/ أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1. حصل المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" على متوسط تقييم عام 74.389% من قبل عينة البحث وهو ما يشير الى أن هناك مستوى جيداً لتقييم إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في الجامعة، ولكن لا يصل إلى حد التميز في تطبيق هذا المنهج في العمل الإداري في الجامعة، وقد يرجع ذلك إلى عدم التطبيق الشامل لإدارة الجودة الشاملة في جميع الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة.
2. حصل المتغير التابع "الميزة التنافسية" على متوسط تقييم عام 75.040% من قبل عينة البحث وهو ما يشير إلى أن هناك مستوى جيداً لتقييم لعناصر الميزة التنافسية المحددة في أداة الدراسة للجامعة.
3. تفاوتت مستوى تقييمات المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة بشكل محدود، وكانت نتائج تقييم هذه المحاور كالتالي (77.758%، 76.273%، 75.136%، 71.939%، 76.879%، 65.909%) للمحاور (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين) على التوالي، إلا أن هذا التفاوت بدرجة محدودة بين كل بعد والآخر، باستثناء بعد تدريب وتأهيل العاملين والذي يعكس واقع قلة برامج التدريب والتأهيل التي تنفذها الجامعة للعاملين فيها.
4. حصل محور "التزام ودعم الإدارة العليا" لإدارة الجودة الشاملة على أعلى تقييم من قبل عينة الدراسة، وكان بمتوسط تقييم 77.758%، بينما حصل محور "تدريب وتأهيل العاملين" لإدارة الجودة الشاملة على أدنى تقييم من قبل عينة الدراسة، وكان بمتوسط تقييم 65.909%، وهو ما يشير إلى أن إدارة جامعة فلسطين تسعى إلى تعزيز منهج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وتوفير المتطلبات اللازمة

لذلك، غير أن إدارة الجامعة لا تقوم بتوجيه إدارة الموارد البشرية في الجامعة لتصميم وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل للعاملين لرفع قدراتهم في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

5. فيما يتعلق بمحور "التزام ودعم الإدارة العليا"، فقد حصلت الفقرة رقم (5) "تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 85.758%، ويتضح ذلك من خلال توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة والتي يعكسها شعار الجامعة - جامعة نظامية بتقنيات إلكترونية -، في المقابل حصلت الفقرة (2) "تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على أقل تقييم بمتوسط 62.576%، وهو ما يشير الى تدني نظام الحوافز والأجور للعاملين في الجامعة، حيث أن الجامعة لم تنتمي الى نظام الكادر الموحد للجامعات والذي تم تطبيقه من قبل الجامعات الأهلية والحكومية منذ سنوات.

6. فيما يتعلق بمحور "التحسين المستمر"، فقد حصلت الفقرة رقم (1) "تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 79.697%، وفي ذلك إشارة الى عملية المراجعة والتحديث المستمر والدورية للبرامج الأكاديمية والإجراءات الإدارية وهو ما يتضح من خلال حداثة برامجها ومواكبتها لأحدث العلوم، في المقابل حصلت الفقرة (3) "يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلية" على أقل تقييم بمتوسط 73.182%، وهو ما يشير الى أن هناك قدر غير كافي من دراسات السوق وتحديد الاحتياجات للطلبة وسوق العمل.

7. فيما يتعلق بمحور "التركيز على الزبون"، فقد حصلت الفقرة رقم (9) "للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 83.030%، حيث أن إدارة العلاقات العامة في الجامعة تعمل بشكل مستمر على الإعلان عن برامج الجامعة وخدماتها والمنح المقدمة للطلبة والفرص التعليمية والتوظيفية التي توفرها لهم في الإذاعات والصحف ومواقع التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة مع الطلبة المستهدفين وأولياء أمورهم والإدارات المدرسية وتنظيم زيارات مدرسية لمرافق الجامعة لكافة المدارس الثانوية في قطاع غزة على طول العام الدراسي، بينما حصلت الفقرة (3) "تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي، وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم" على أقل تقييم بمتوسط 70.152%، ويدل ذلك على أن المتابعة المستمرة للشكاوي ومقترحات الطلبة من قبل الجامعة تحتاج الى تنظيم أكثر وآلية معالجة أكثر فعالية.

8. فيما يتعلق بمحور "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة"، فقد حصلت الفقرة رقم (1) "تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 77.727%، وهذا يشير الى الدور

البارز الذي تقوم به عمادة التخطيط والتطوير كوحدة إدارية في هيكلية الجامعة بهذا الخصوص، بينما حصلت الفقرة (5) "لطالب دور في صياغة إستراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية" على أقل تقييم بمتوسط 66.818%، وفي ذلك إشارة الى عدم وجود مشاركة فاعلة للطلبة في صياغة هذه الاستراتيجيات، وعدم وجود مجالس طلبة أسوة بباقي مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ويقتصر ذلك على الأندية الطلابية والمجلس الأعلى للأندية الطلابية وبصلاحيات محدودة.

9. فيما يتعلق بمحور "مشاركة العاملين"، فقد حصلت الفقرة رقم (2) "التحسين المستمر مسئولية جميع العاملين في الجامعة" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 81.970%، ويشير ذلك الى أن هناك قناعة لدى أغلب العاملين في الجامعة بجدوى عملية التحسين المستمر وتعاونهم مع الإدارة في تطبيق هذه المنهج وتحملهم لمسئوليات هذا التطبيق، وفي المقابل حصلت الفقرة (5) "توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين" على أقل تقييم بمتوسط 73.030%، ما يشير الى الحاجة الى تطوير نظام للتواصل بين الطلبة والعاملين والمجتمع وتعزيز استخدامها.

10. فيما يتعلق بمحور "تدريب وتأهيل العاملين"، فقد حصلت الفقرة رقم (1) "يوجد لإدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية، وتطوير قدرات العاملين" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم 66.515%، ما يشير الى أنه وبالرغم من قلة وضعف برامج تدريب وتأهيل العاملين في الجامعة، الى أن ما يتم من هذه البرامج يتم الاتفاق عليه وإعداده بشكل فصلي أو سنوي لتدريب العاملين بأنظمة الجامعة وتطوير قدراتهم التنظيمية، مقابل حصول الفقرة (4) "العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم، ومؤهلين بشكل جيد، ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة" على أقل تقييم بمتوسط 65.455%، ويشير ذلك الى ان هناك قدر من اللامنهجية في توظيف الكفاءات الإدارية وفقاً لقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والعملية للعمل في الدوائر المختلفة بالجامعة.

11. على صعيد جميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة، فقد حصلت الفقرة رقم (5) "تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة" لمحور "إلتزام ودعم الإدارة العليا" على أعلى تقييم بين جميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة بمتوسط تقييم 85.758%، ويتضح ذلك من خلال توظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة والتي يعكسها شعار الجامعة - جامعة نظامية بتقنيات إلكترونية - كما تم الإشاره له سابقاً، بينما حصلت الفقرة رقم (2) لنفس المحور "تقدم إدارة الجامعة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على أقل تقييم لجميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة بمتوسط تقييم 62.576%، وهو ما يشير الى تدني نظام الحوافز والأجور للعاملين في الجامعة، حيث أن الجامعة لم تنتمي الى نظام الكادر الموحد للجامعات والذي تم تطبيقه من قبل الجامعات الأهلية والحكومية منذ سنوات كما تم الإشاره له سابقاً أيضاً.

12. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فقد حصلت الفقرة رقم (1) "تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميزة والجيدة" على أعلى تقييم بين جميع الفقرات المكونة للميزة التنافسية، بمتوسط تقييم 81.364%، حيث أن لدى الجامعة العديد من البرامج الأكاديمية التي يتطلبها سوق العمل ولا تتوفر في كل أو أغلب مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، بينما الفقرة رقم (3) "تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا" على أقل تقييم بين جميع الفقرات المكونة للميزة التنافسية، بمتوسط تقييم 62.273%، وهذا نتيجة الى عدم توفر نظام معمول به لدى الجامعة فيما يخص الابتعاث لاستكمال الدراسات العليا للأكاديميين بسبب الاعتبارات المالية المترتبة على هذا النظام وعدم توفر دعم خارجي له.

13. أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما أظهرت الدراسة، أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر)، وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

- أ. يوجد فروقات بين مجموعة (ماجستير)، ومجموعة (دكتوراة)، لصالح مجموعة (ماجستير).
- ب. يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (دبلوم).
- ج. يوجد فروقات بين مجموعة (ثانوية فأقل)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (ثانوية فأقل).

وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى الوظيفي كالتالي:

- أ. يوجد فروقات بين مجموعة (مدير دائرة)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- ب. يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- ج. يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- د. يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (عميد كلية)، لصالح مجموعة (عميد كلية).

- هـ. يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (عميد كلية)، لصالح مجموعة (عميد كلية).
- و. يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (محاضر)، لصالح مجموعة (إداري).

وأن هذه الفروق كانت لمتغير العمر كالتالي:

- أ. يوجد فروقات بين مجموعة (من 30-39 سنة)، ومجموعة (أقل من 30 سنة)، لصالح مجموعة (أقل من 30 سنة).



ب. يوجد فروقات بين مجموعة (50 سنة فأكثر)، ومجموعة (من 30-39 سنة)، لصالح مجموعة (50 سنة فأكثر).

14. أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخدمة، العمر)، بينما أظهرت الدراسة، أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، وأن هذه الفروق كانت لمتغير التصنيف الوظيفي لصالح العاملين الإداريين مقابل الأكاديميين، وكانت لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

أ. يوجد فروقات بين مجموعة (بكالوريوس)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (بكالوريوس).

ب. يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (دبلوم).

ج. يوجد فروقات بين مجموعة (ثانوية فأقل)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (ثانوية فأقل).

وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى الوظيفي كالتالي:

- أ- يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- ب- يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- ت- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (رئيس قسم)، لصالح مجموعة (إداري).
- ث- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (محاضر)، لصالح مجموعة (إداري).
- أن هذه الفروق كانت لمتغير التصنيف الوظيفي كالتالي:

- أ- يوجد فروقات بين مجموعة (أكاديمي)، ومجموعة (إداري)، لصالح مجموعة (إداري).

15. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، وأن العلاقة بينهما مباشرة، وذات تأثير مباشر، وأنه كلما تحققت إدارة الجودة الشاملة، ومحاورها التي استندت عليها الدراسة، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وهذا يدل على أن مؤشرات الميزة التنافسية لجامعة فلسطين التي تم نكرها في الإطار النظري جاءت كنتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة رغم عدم تطبيق هذا المنهج بشكل متكامل على كافة الوحدات الإدارية والأكاديمية فيها.

ثانياً/ التوصيات التي يقترحها الباحث:

### 1. فيما يتعلق بنقاط القوة:

فيما تتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، فهناك العديد من نقاط القوة التي توجد في الجامعة وفقاً لما تم تقييمه من قبل عينه البحث، والتي يلزم أن تحافظ عليها الجامعة، وتعمل على تعزيزها والارتقاء بمستواها؛ للتميز في تقديم الخدمات التعليمية للجهات ذات العلاقة بالجامعة وأبرز هذه النقاط تتمثل بالتالي:

- أ. يوصى بأن تعزز الجامعة استخدام التقنيات في التعليم، وأن تعزز فرص التعليم لجميع فئات الطلبة من خلال النظام التعليمي المتبع فيها.
- ب. يوصى بأن تعزز الجامعة وتنوع الأساليب التي تتبعها لاستقطاب الطلبة، والاحتفاظ بهم، واعتبار الطالب محور أساسي وشريك للجامعة، تركزت عليه إستراتيجيه الجودة في الجامعة.
- ج. يوصى بأن تعزز الجامعة عملية التطوير والتحسين، لتقديم الخدمات بمشاركة جميع العاملين.
- د. يوصى بأن تحافظ الجامعة على كافة الموارد المتاحة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأن تستمر في تطوير خطط وإستراتيجيات التعليم طويله الأجل.
- هـ. يوصى بأن تحافظ الجامعة على إعداد خطة تدريب سنوية؛ لتنمية قدرات العاملين فيها على أساليب العمل المتغيرة وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة.
- و. يوصى بأن تحافظ الجامعة على تنوع وتميز البرامج الأكاديمية التي تقدمها للطلبة، وأن تحافظ على جودة الخدمات التعليمية الأساسية والمساندة التي تقدم للطلبة، وتلبي احتياجاتهم، وأن تعزز ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات، وورش العمل، والأنشطة المجتمعية المختلفة، لضمان تحقيقها كميزة تنافسية، عن الجامعات الأخرى.

### 2. فيما يتعلق بنقاط الضعف:

بينما أظهرت الدراسة، وجود العديد من نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة من قبل إدارة الجامعة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع، وأبرز هذه النقاط هي:

- أ. يجب أن تعمل الجامعة على التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقييم مستوى تقدم المختص في كل وحدة في تطبيق هذه المبادئ، بالإضافة إلى أن تعمل الجامعة على توفير الكفاءات والحوافز للعاملين، ليشجعهم على تطبيق هذه المبادئ، وتقديم خدمات بجودة أفضل.

- ب. يجب أن تعمل إدارة الجامعة على الإعداد الجيد والدقيق للخدمات الجديدة التي تقدمها، لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلية، وتعزيز التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة بما يسهم في تطوير وتحسين الخدمات الحالية والمستقبلية.
- ج. يجب أن تعمل الجامعة على تطوير خطط وإستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والاستعانة بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
- د. يجب أن تعمل الجامعة على توفير قنوات اتصال فعالة مع الطلبة، والعاملين، وسوق العمل، وأن تتعاون الجامعة مع العاملين، لضمان توفير خدمات ترضي جميع الأطراف.
- هـ. يجب أن تعمل الجامعة على إشراك الطلبة في إعداد إستراتيجية الجودة وزيادة انتماء العاملين في الجامعة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وخطط الجودة.
- و. يجب أن تعمل الجامعة على انتقاء العاملين فيها بعناية فائقة وتأهيلهم وتدريبهم بشكل جيد لضمان حل المشاكل الإدارية المختلفة التي قد يواجهها بالمستقبل.
- ز. يجب أن تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية بما يسهم بالارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم، وتتيح فرص ابتعاث لهم لاستكمال دراساتهم العليا، وتوفير حوافز ملائمة لاستقطاب الكفاءات للعمل بالجامعة وضمان استمرار الكفاءات الحالية في العمل بالجامعة وذلك كله لأجل تحسين الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.

### ثالثاً/ دراسات مستقبلية مقترحة:

- أ. من خلال معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، والإجراءات التي ستعمل الجامعة على تنفيذها مستقبلاً، سيكون بالإمكان معرفة مدى التقدم الذي أحرزته الجامعة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومدى وصول مستوى تطبيق هذه المبادئ إلى التميز، من خلال تقييم مدى تحقيق الجامعة لإبعاد أحد معايير التميز المؤسسي العالمية، مثل: (EFQM) وغيرها.
- ب. كما يمكن البحث بالعديد من المتغيرات المستقلة التي ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على الجامعة أو منظمات أخرى، والتي تم اختيارها في دراسات حول هذا الموضوع، ومنها المسؤولية الاجتماعية للجامعة وغيرها من المتغيرات.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً/ الكتب:

- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين (2002): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة.
- جودة، محفوظ (2001): العلاقات العامة: مناهج وممارسات، دار زهران للطباعة والنشر، عمان.
- جودة، محفوظ أحمد (2008): إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط3، دار وائل للنشر، عمان.
- الحداد، عواطف إبراهيم (2009): إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، الأردن.
- حنا نصر الله (1999): إدارة الموارد البشرية، دار العقل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- خضير، حمود (2001): ادارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان.
- الخطيب، سمير كامل (2008): إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ط1، دار المرتضى، بغداد.
- الخطيب، سمير كامل (2008): إدارة الجودة الشاملة والأيزو - مدخل معاصر، دار المرتضى، بغداد.
- خليل، نبيل مرسي (1996): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
- خليل، نبيل مرسي (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.
- الدرادكة، مأمون والشبلي عادل (2002). الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الزعبي، حسن علي (2005): نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- زيدان، سليمان (2010): إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- السامرائي، مهدي صالح (2007): إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار اجرير للنشر والتوزيع، عمان.
- السقاف، حامد عبد الله (2005): المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، على (1975): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وكالة المطبوعات، الكويت

- السلمي، علي (1995): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة.
- السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- السلمي، علي (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة.
- السلمي، علي (2002): إدارة التميز، دار غريب، القاهرة.
- السيد، إسماعيل محمد (2000): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، لبنان.
- الشبلي، طارق والدرادكة، مأمون (2010): إدارة الجودة الشاملة في الشركات المتميزة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان.
- العاني، خليل إبراهيم وآخرون (2002): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو (2000، 2001)، المكتبة الوطنية، بغداد.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر (2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- العمري، هاني (2002): منظور الجودة في قطاع التعليم - المنهجية والتطبيق، المجلس السعودي للجودة، المملكة العربية السعودية.
- الغنام، إبراهيم (2007). إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بيروت.
- الغنام، إبراهيم (2007): إدارة الأعمال الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، بيروت.
- الفضل، عبد الحسين والطائي، يوسف (2005): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك " منهج كمي"، الرواق للنشر والتوزيع، عمان.
- مصطفى، احمد سيد (2005): ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000، ط1، القاهرة.
- مصطفى، مصلي (2002): برنامج ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب في دول الخليج العربي، قطر.
- معالي، فهمي حيدر (2002): نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المليجي، إبراهيم، ومبارك، عواد (2010): الجودة الشاملة والاعتماد المؤسسي (رؤى مستقبلية لتحقيق جودة التعليم في عصر المعلوماتية)، عالم الكتب، بيروت.

- نبيل، مرسي خليل (1998): الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
- النجار، صباح مجيد ، وجواد مها كامل (2012): إدارة الجودة - مبادئ وتطبيقات، ط2، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد.
- نجم، عبود (2004): المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- نديم، زيد شكري (2006): أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، دار وائل للنشر، عمان.

#### ثانيًا/ الرسائل العلمية:

- أبو دية، هنادي (2011): واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الأسطل، عيسى (2013): دور ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الجاسمي، باسم (2007): مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية (دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية)، العراق.
- الحسنات، ساري (2011): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، قسم الدراسات التربوية، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية.
- راضي، ميرفت محمد (2007): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الربابعة، فاطمة علي محمد (2006): دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- الزعانين، عاصم (2010): الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- الصالح، عثمان (2012): بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- العبيدي، رائد (2009): إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل انجاح المنظمة، (بحث غير منشور) كلية دجلة الأهلية، العراق.
- عثمان، مهدي (2003): أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن
- الفيحان، ظافر طاهر (1999): اثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- قنديل، باسل (2008): أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على المنشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المعموري، أمال غالب (2002): فاعلية تقويم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- المقادمة، عبد الرحمن (2013): دور الكفاءة البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

### ثالثاً/ الدوريات والأبحاث:

- إبراهيم، محمد نصحي (2009): المشروعات التنافسة في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة 1-2 نوفمبر 2009م، بجامعة المنصورة، مصر.
- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد (2000): مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في المنظمات الصناعية العراقية، رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، العدد الأول، العراق
- الحداد، حسون (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
- الحسيني، أحمد وآخرون (2013). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل)، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4، العراق.
- الحمداني، بهاء وعبد الحسين، رؤى (2013). دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، العراق.
- خرميط، فاضل (2012). أسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات؛ الخدمات والعاملين وآليات التطوير، مجلة كلية التربية/ واسط، العدد 13، العراق.
- خضير، علي (2012). الجودة الشاملة في المكتبة المركزية العامة لمحافظة البصرة، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 74، البصرة، العراق.
- خلف، مديحة (2011). تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28، العراق.
- الزبيدي، ناظم. محمد، سدى. (2008): إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأساليب إرسائها، مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد (4)، ص: 915-966، العراق، 2008.
- سملاي، يحضية وبلال، أحمد (2004): الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير العالي في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- الشيخ، فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد (2004م): العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، السعودية.



- الطائي، عبد الرحيم والفكيكي، علي (2011). دور الجودة الشاملة في زيادة الانتاج (الشركة العامة لتصنيع الحبوب نموذجاً)، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 40، العراق.
- الطائي، يوسف والعبادي، هاشم (2005): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي – دراسة تطبيقية – جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد (3)، السنة الأولى.
- عباس، بشرى (2008). أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية)، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، العراق.
- عبد، سلوان وخضر، حمزة (2012). معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة بابل)، مجلة العلوم الإنسانية، العراق.
- عزت، حسين (2012). امكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، دراسة حالة في الكلية التقنية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، كركوك.
- محسن، السيد ليث والدعيمي، علاء (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومادية، المجلد السابع، العدد 21، الفصل الرابع، العراق.
- مزهر، أسيل علي (2009): علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، 2009.
- الموسوي، سنان وعلي، مؤيد (2008): مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة آداب الكوفية، العدد 1، العراق.
- النجار، صباح وجواد، مها (2014). عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 14، العراق.

#### رابعًا/ المواقع الإلكترونية:

- الدليل الإحصائي السنوي 2014-2015 لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين، متوفر عبر الرابط: <http://www.mohe.pna.ps/institutionsofhe>
- الموقع الإلكتروني لجامعة فلسطين <http://upinar.edu.ps/ar>

## خامسًا/ المراجع الأجنبية:

- Al. Qudah, Kamal (2012). The Impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan, Perspective of Innovations, Economics and Business , Volume 12, Issue 3
- Al-Dabal, Jamal (2001). Is TQM Enough for competitive advantage? USA.
- Andrew Pearson, (2010): **‘the Strategist’s Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete’**, UPS Unique Business Strategies, <http://www.slideshar.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947.13>
- Bank, John, (1992): **The Essence of limited** , New Delhi>
- Bounds, G. Yorks, Ladams, M. and Rauney, G, Berond (1994): **Total Quality Management to Ward The emerging paradigm** McGraw-Hill , New York.
- Cyert, Richard M. (1993): **Universities Competitiveness and TQM: Plan of Action for the year 2000**,PQR Journal, Vol.18.
- Daft, R.L,(2001): **Organization Theory & Design**, 4th ed., New york: West Publishing Co.
- Dale, B, et al (1997 ): **Sustaining total quality management : what are the key issues ?** In The TQM Magazine Vol.9, No.5.
- Day, G.S. and Wensleuy, R. (1988): **Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority**, Journal of marketing, 52, 1-20.
- Evans, James R (1997): **“ Production / Operation Management 5** , by Publishing Company , in U.S.A.
- Goetsch, David L, and Davis, Stanley B (1997): **Introduction to total quality management for production , processing and services** , prentice – Hall , N.J.
- Green, D. (1998): **what is quality in higher educational concepts**, policy, and practice.
- Hardsky, John (1995): **To quality management** Hard book , McGrow hill , U.S.A.
- Heizer, J., (1999): **Principles Of Operations Management**, 3rd.ed., Prentice –Hall , Inc. U.S.A .
- Jancilcora, Alexandra, Brycbta, karel (2009): **Tom and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage**, A Theoretical Perspective, Economics and Sociology
- Jay B.Bamcy, Delwing N. Clark, (2007): **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, oxford university press, New York.
- Joblonski Joseph R. Implementers (1991), **Total quality management on over viwe without publisher**, Santiago, preiffer.U.S.A.

- Korankye, Addae (2013). TQM, A source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service firms in Ghana, *International Journal of Asian Social Science*, 2013, 3(6): 1293-1305.
- Kraja, Ylvije. Osmani, Elez. (2013): **Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania**, *European Scientific Journal*, Vol. (9), No (16).
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Manoj K. (2011): **Operations Management, Process and Value Chain**, 9th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. and Malhotra, Manoj K. (2011), **Operations Management, Process and Value Chain**, 9th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., Sclove, S. (2003) "**The Practice of Business Statistics: Using data for decisions**".
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., Sclove, S. (2003): **The Practice of Business Statistics: Using data for decisions**".
- Munizu, Musran (2013): **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance, Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*
- N.H.Chorn (1991): **total quality management, international of physical distribution & logistics management**, vol. 21, N.8.
- N.H.Chorn (1991), total quality management, international of physical distribution & logistics management, vol.21, No.8.
- Okland, John (1992) **Total Quality Management**, New York : Butterworth Heinemanu.
- Pitts, R.A. and Lei, D. (1996): **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**, St Paul, MN: West Publishing Co.
- Powell, Thomas (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1.
- Qluwatoyin, Adediran, Olusem Adediran (2008). Total quality management a test of the effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction.
- Robert, Benhard (1991): **public administration an action orientation**, Pacific grove, California, USA: Broo KL/ cole publishing
- Russell, Roberta's and Taylor III, Bernard, W (2000): **Operation management**, ed, prentice Hall inc.
- Sikomoto, T (1998): **MEETING The challenge of the 21 st century in the global market place**, (edited by J. Rosow). New York; facts on file.
- Slack, N.chambers. S.Harland. G.Harnson, A.& Johnston (1998): **operation management** (new York; john Wiley.& Sons).

- Sultan, Suhail. (2007): **The Comparative Advantage of Small and Medium Sized Enterprises The Case of Jordan's Natural Stone Industry**, Unpublished thesis, University of Pers Maastricht.
- Willie Pietersen, (2010): **Strategic Learning**, John Wiley and Sons Inc.
- Yildirim, Fath (2012) **Impact of effective Total quality Management on sustainable competitive advantage**.

## الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

م.	الاسم	مكان العمل	مجال العمل
1	أ.د. سالم صباح	جامعة فلسطين	رئيس الجامعة
2	أ.د. يوسف جربوع	جامعة فلسطين	أستاذ بكلية إدارة المال والأعمال
3	أ.د. عصام البحيصي	جامعة فلسطين	أستاذ بكلية إدارة المال والأعمال
4	أ.د. سناء الصايغ	الكلية الجامعية	عميد البحث العلمي
5	د. مازن رحمي	جامعة فلسطين	محاضر بكلية إدارة المال والأعمال
6	د. علي حسن أبو زيد	جامعة الأزهر	محاضر بكلية العلوم
7	د. ياسر ابومصطفي	جامعة فلسطين	محاضر بكلية إدارة المال والأعمال
8	د. خالد المدهون	جامعة فلسطين	محاضر بكلية إدارة المال والأعمال
9	د. مؤمن الحنجوري	جامعة الأزهر	محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
11	أ. رائف بركة	جامعة فلسطين	مدير دائرة الجودة

ملحق رقم (2):



## الاستبانة في صورتها الأولى

### إستبانة التحكيم

السيد الفاضل / حفظه الله،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

### الموضوع/ تحكيم إستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة من أكاديمية الإدارة والسياسة بعنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية

"دراسة تطبيقية علي جامعة فلسطين"

تهدف هذه الاستبانة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجتمع الدراسة المحدد في جامعة فلسطين، وذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المرفقة.

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى الطالب، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب العمل، ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة، وأشار مقترح الدراسة بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في التالي:

1. التزام ودعم الإدارة العليا.
2. التحسين المستمر.
3. التركيز على الطالب .
4. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة.
5. مشاركة العاملين.
6. تدريب وتأهيل العاملين.
7. الميزة التنافسية .

لذا يرجى التكرم بتحكيما لاستبانة بما ترونة من إضافات أو حذف .

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث/إسماعيل صبحي كحيل

ماجستير القيادة والإدارة

جوال/ 0599606969



أولاً/ المتغيرات الضابطة:

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) المستوي التعليمي:

دكتوراه  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم  أقل من جامعي

(3) التصنيف الوظيفي:

أكاديمي  إداري

(4) المستوي الوظيفي:

إدارة عليا  عميد  رئيس قسم  مدير دائرة  محاضر  إداري

(5) سنوات الخبرة:

6 - أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 20 سنة فأكثر

10 - أقل من 20 سنة

(6) العمر:

31 - أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

40 - أقل من 50 سنة

ثانياً/ الإستبانة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة:

م	الفقرة	الإجابة		
		متضمن	إلي حد ما	غير متضمن
<b>البعد الاول: التزام ودعم الإدارة العليا:</b>				
1.	تعمل الإدارة علي التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم الحاصل في ذلك .			
2.	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيع علي تقديم جودة أفضل .			
3.	التزام ودعم الإدارة العليا بتوفير نظام تعليمي يمكن للجميع الألتحاق به			
4.	تدرس الإدارة شكاوي الطلبة وسوق العمل واقتراحاتهم وتحليل البيانات المجمعه لديها في تقدير احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمتوقعة .			
5.	تركز الإدارة علي التعليم باستخدام مختلف التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .			
<b>البعد الثاني: التحسين المستمر:</b>				
1.	تنظر الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة .			
2.	تسعى الجامعة الى تحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة .			
3.	يتم الأعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبيننا لأحتياجات وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية.			
4.	يتم التواصل بين مختلف الأقسام الإدارية عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة .			
5.	ان التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .			
<b>البعد الثالث: التركيز عليالطالب:</b>				
1.	تقوم الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات السوق ورغبات الطلبة.			
2.	تلجأ الجامعة إلى تحليل البيانات المجمعه في تقدير احتياجات السوق ورغبات الطلبة الحالية والمتوقعة.			
3.	تقوم الجامعة بالأستعانة بشكاوي وتظلمات الطلبة من أجل تطوير الخدمات المقدمة.			
4.	تقوم الجامعة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضى الطلبة عنها.			
5.	تتفاعل الجامعة مع الطلبة وسوق العمل من خلال الأستماع الي آرائهم والخدمات المقدمة أليهم .			
6.	يعد الطالب شريك للجامعة وبالتالي لا بد من تحقيق رضاه التام عن			



ثالثاً/ الإستبانة الخاصة بالميزة التنافسية:

م	الفقرة	الإجابة	
		متضمن	إلى حد ما غير متضمن
1.	تصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدي الجامعة بالميزة والجودة.		
2.	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدي الجامعة.		
3.	تتيح الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل.		
4.	تقوم إدارة الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات المجتمع.		
5.	تصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدي الجامعة بالميزة والجودة.		
6.	توضع حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء دوليين بالجامعة.		
7.	تستقطب الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.		
8.	يمتلك خريجو الجامعة الكفاءة ببعض التخصصات العلمية والأدبية.		
9.	تقدم الجامعة خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبى احتياجات الطلبة.		
10.	تتوافق البرامج والتخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل.		
11.	تشجع الجامعة الطلبة علي الإعداد للبحوث وتدعم المتميزة منها.		
12.	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات العلمية بأوراق متميزة.		
13.	توجه الجامعة الأبحاث العلمية نحو خدمة المجتمع.		
14.	تسعي إدارة الجامعة إلي رفع مستوي الإفادة من الأبحاث العلمية.		
15.	تعمل الجامعة علي دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الدولية.		
16.	تهتم إدارة الجامعة بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل علي تطويرها باستمرار.		
17.	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق الإبداع والتميز.		
18.	توفير الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعدهم علي التدريس بجودة عالية.		
19.	تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق بكافة التخصصات بالجامعة.		
20.	تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية.		

ملحق رقم (3):



## الاستبانة في صورتها النهائية

### استبانة الدراسة

السادة الأفاضل/ العاملين بجامعة فلسطين حفظهم الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة من أكاديمية الإدارة والسياسة بعنوان:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية

"دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"

تهدف هذه الاستبانة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجتمع الدراسة المحدد في جامعة فلسطين، وذلك من خلال استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة المرفقة.

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى الزبون، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب العمل، ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة، وأشار مقترح الدراسة الى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتمثل في التالي:

1. التزام ودعم الإدارة العليا.

2. التحسين المستمر.

3. التركيز على الزبون (الطالب) .

4. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة.

5. مشاركة العاملين.

6. تدريب وتأهيل العاملين.

7. الميزة التنافسية .

لذا يرجى التكرم بالإجابة على جميع الفقرات المحددة في الاستبانة بصدق وموضوعية من خلال وضع علامة (✓) أمام التقييم المناسب لكل فقرة، مع العلم أن هذه الأسئلة لا تشكّل اختباراً من أي نوع، وإنما هي لأغراض البحث العلمي، ويؤكد الباحث أن المعلومات التي تُكتب في هذه الاستبانة ستكون سرية ولن يطلع عليها أحد.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث/إسماعيل صبحي كحيل

ماجستير القيادة والإدارة

أولاً/ المتغيرات الضابطة:

1. النوع:

ذكر  أنثى

2. المستوى التعليمي:

دكتوراة  ماجستير  بكالوريوس  دبلوم  ثانوية عامة فأقل

3. التصنيف الوظيفي:

أكاديمي  إداري

4. المستوى الوظيفي:

إدارة عليا  عميد كلية  مدير دائرة  رئيس قسم  
 محاضر  إداري

5. سنوات الخبرة:

سنتين - أقل من 5 سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات  
 10 - أقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر

6. العمر:

من 20-29  من 30-39  من 40-49  50 فأكثر

ثانياً/ الإستبانة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة:

م	الفقرة	مستوى التقييم				
		أولئق بشدة	أولئق	محايد	لا أولئق	لا أولئق بشدة
<b>البعد الأول: التزام ودعم الإدارة العليا:</b>						
1.	تعمل إدارة الجامعة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم الحاصل في ذلك.					
2.	تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.					
3.	تلتزم إدارة الجامعة بتوفير نظام تعليمي يمكن للجميع الألتحاق به .					
4.	تعمل إدارة الجامعة على دراسات متطلبات الطلبة وسوق العمل للتعرف على الإحتياجات الحالية والمستقبلية .					
5.	تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة .					
<b>البعد الثاني: التحسين المستمر:</b>						

م	الفقرة	مستوى التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6.	تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة .					
7.	تسعى إدارة الجامعة الى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة .					
8.	يتم الأعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الأحتياجات وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية.					
9.	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر والعمادات بالجامعة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة .					
10.	يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في الجامعة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.					
<b>البعد الثالث: التركيز على الزبون (الطالب) :</b>						
11.	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة.					
12.	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات المجمعة في تقدير احتياجات الطلبة.					
13.	تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.					
14.	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة ما بعد تقديمها، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضى ذوي العلاقة عنها.					
15.	تتفاعل الجامعة مع الطلبة من خلال الأستماع الي آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم .					
16.	يعتبر الطالب شريك للجامعة وبالتالي يلزم تحقيق رضاه التام عن اداء وخدمات الجامعة.					
17.	يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه إستراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.					
18.	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته.					
19.	للجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به.					
20.	تعمل إدارة الجامعة تقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب.					
<b>البعد الرابع: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة:</b>						
6.	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الأحتياجات الحالية والمستقبلية.					
7.	تعمل إدارة الجامعة على زيادة انتماء العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وبناء الخطط والاستراتيجيات.					
8.	توفر إدارة الجامعة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات والمستخدون ذوي العلاقة للحصول على المعلومات لأجل تطوير العملية التعليمية باستمرار .					
9.	تحافظ إدارة الجامعة على كافة الموارد المتاحة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الأستراتيجية في التطوير والتنمية.					
10.	للتألب دور في صياغة إستراتيجية الجودة ويتم وضعها عند اعداد					

مستوى التقييم					الفقرة	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
					الخطط الإستراتيجية والتنفيذية.	
<b>البعد الخامس: مشاركة العاملين:</b>						
					5. تتعاون إدارة الجامعة والعاملين معا من أجل توفير خدمات ترضى الطلبة وسوق العمل.	
					6. التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة.	
					7. تسمح إدارة الجامعة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعة.	
					8. العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	
					9. توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين .	
<b>البعد السادس: تدريب وتأهيل العاملين:</b>						
					1. توجد لدى إدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	
					2. يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم .	
					3. تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	
					4. العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة .	



ثالثاً/ الإستبانة الخاصة بالميزة التنافسية:

م	الفقرة	مستوى التقييم				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أشدة
1.	تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدي الجامعة بالتميزة والجيدة .					
2.	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدي الجامعة.					
3.	تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا .					
4.	تقوم إدارة الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية المختلفة .					
5.	توضع حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء بالجامعة.					
6.	تستقطب إدارة الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.					
7.	يمتلك خريجو التخصصات العلمية والأدبية المختلفة في الجامعة الكفاءة اللازمة للتبني عليها سوق العمل .					
8.	تقدم الجامعة خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبى احتياجات الطلبة.					
9.	تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل.					
10.	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على إعداد البحوث العلمية .					
11.	يشارك العاملين في الجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع .					
12.	توجه إدارة الجامعة الأبحاث العلمية بمايخدم المجتمع.					
13.	تسعى إدارة الجامعة إلي رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية.					
14.	تعمل إدارة الجامعة على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الأخرى.					
15.	تهتم إدارة الجامعة بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تطويرها باستمرار.					
16.	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم .					
17.	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية.					
18.	تستقطب إدارة الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق بكافة التخصصات بالجامعة.					
19.	تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية.					