



واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية

د. محمود جميل محمود حسين

وزارة التربية والتعليم العالي- فلسطين

Mgmh2019hw@gmail.com

00970-599454710

الخلاصة:

تلقي إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر قبولا متزايدا في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، لأنها تشجع على التنافس الإيجابي في استقطاب وجذب الطلبة وأولياء الأمور إضافة إلى ذوي الاهتمام الخارجي، لذا هدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية، واستخدم البحث المنهج الوصفي للاطلاع على مختلف أبعاده، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من 52 سؤالاً، إذ تم توزيع 34 استبانة على كافة العاملين في الكلية (أكاديميين وإداريين)، واستعدوا بأكملهم، وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة واقع تطبيق الكلية لأهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى علاقتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V23 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد صيغت سبع فرضيات مفادها: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على "الطالب"، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، تدريب وتأهيل العاملين، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع، التخطيط الاستراتيجي) والميزة التنافسية، وقد جاءت النتائج مطابقة للفرضيات كافة، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية قوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وبناءً على النتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها: زيادة التركيز على تكريم الأفراد المتميزين في تقديم خدمات عالية الجودة من خلال منحهم مكافآت مادية وروحية من قبل الإدارة العليا. التحسين والتقييم المنتظم والمستمر لعناصر نظام التعليم، السعي المستمر لتقديم خدمات عالية الجودة تفوق توقعات الطلاب.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، الميزة التنافسية في التعليم العالي، التعليم العالي الخاص.

A real application of total quality management in Palestinian universities and its relationship to the free advantage

Dr. Mahmoud Hussin

Ministry of Education & Higher Education

Mgmh2019hw@gmail.com

00970-599454710

abstract

Total quality management is currently receiving increasing acceptance in higher education institutions in the Arab world, because it encourages positive competition in attracting and attracting students and parents in addition to those of external interest. Therefore, this research aimed to identify the reality of applying total quality management in Palestinian universities and its relationship With competitive advantage, the research used the descriptive approach to explore its various dimensions. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. The questionnaire consisted of 52 questions. 34 questionnaires were distributed to all employees of the college (academics and administrators),

and they were returned in full. The problem of the study was to know the reality of The college's application of the most important dimensions of total quality management and their relationship to achieving competitive advantage

The Statistical Package for Social Sciences (SPSS V23) program was used to analyze the data and test the hypotheses. Seven hypotheses were formulated stating: There is a statistically significant positive relationship between the elements of total quality management represented by (commitment and support of senior management, focus on the "student", employee participation, and continuous improvement). , training and qualifying employees, making decisions based on facts and facts, strategic planning) and competitive advantage. The results were in accordance with all hypotheses, that is, there is a strong positive relationship between the elements of total quality management and competitive advantage at a level of moral significance (0.05), and based on As a result, a set of recommendations were formulated, the most important of which are.:

Increased focus on honoring distinguished individuals in providing high-quality services by granting them material and spiritual rewards by senior management. Regular and continuous improvement and evaluation of the elements of the education system, and continuous striving to provide high-quality services that exceed students' expectations.

Keywords: comprehensive quality management in Palestinian universities, competitive advantage in higher education, private higher education..

أولاً: المقدمة:

تحتل عمليات الإصلاح في قطاع التعليم العالي برعاية خاصة، إذ يشهد قطاع التعليم العالي اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم وعلى المستويات كافة، وذلك لما له من إسهام كبير في تطوير المجتمع والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علمياً وعملياً ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف المجالات.

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة نشأت عن متغيرات لعبت دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم فأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساساً له، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها. هذا وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الموجات التي تستحوذ على اهتمام كبير من قبل القادة والمديرين والممارسين والباحثين الأكاديميين بوصفها أحد المفاهيم الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية. وهنا جاء هذا البحث لمعرفة مدى اهتمام وتطبيق المؤسسات التعليمية لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها لإنتاج مخرجات تعليمية عالية المستوى تحقق الأهداف والميزة التنافسية لهذه المؤسسات تقوم على التطوير والتحسين المستمر للعملية التعليمية من خلال القائمين والعاملين بها على حد سواء.

وحيث إن الجامعات الفلسطينية تبنت مبادئ الجودة الشاملة كهدف تسعى إلى تحقيقه من بداية إنشائها للحصول على مخرجات تعليمية تنافس السوق المحلي والعربي والعالمي فقد هدف هذا البحث إلى قياس أثر أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. ثانياً مشكلة البحث:



بناءً على ما تقدم، ونظراً للأهمية الملحوظة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، استهدف هذا البحث استقصاء أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة المطبقة في جامعات فلسطينية، لتحليل واقع تطبيقها، والتعرف على علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وذلك بغية إيجاد المقترحات المناسبة لقيامها بهذا الدور، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث على الشكل التالي:

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية.
لغرض الإجابة عن السؤال الرئيس لمشكلة البحث، سوف يتم العمل للإجابة عن الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- 1- ما مدى علاقة التزام ودعم الإدارة العليا على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما علاقة التركيز على (الطالب) على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما مدى علاقة مشاركة العاملين على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
- 4- ما مدى علاقة التحسين المستمر على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
- 5- ما مدى علاقة تدريب وتأهيل العاملين على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
- 6- ما مدى علاقة اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟
- 7- ما مدى علاقة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؟

ثالثاً: أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالميزة التنافسية.
- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية
- دراسة علاقة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

رابعاً: فرضيات البحث:

- استوجب الاستعانة بالفرضيات التالية من أجل الوصول إلى إجابات على الأسئلة المطروحة في الإشكالية:
- 1- الفرضية (1): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية.
 - 2- الفرضية (2): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على (الطالب) والميزة التنافسية.
 - 3- الفرضية (3): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية.
 - 4- الفرضية (4): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية.
 - 5- الفرضية (5): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية.
 - 6- الفرضية (6): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية.
 - 7- الفرضية (7): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية.

خامساً: إجراءات ومنهج البحث:

- أ- الجانب النظري: تم اتباع المنهج الوصفي وذلك بدراسة المجتمع الإحصائي كاملاً (عينة الدراسة: العاملين "الأكاديميين والإداريين الجامعات الفلسطينية") والبالغ عددهم 34 (أكاديمي + إداري)، ثم جمع البيانات باستخدام أسلوب الاستمارة، بالإضافة للرجوع إلى المصادر والمراجع والكتب والأطاريح والرسائل الجامعية العربية والأجنبية، وكذلك الدراسات المنشورة عبر شبكة المعلومات (الإنترنت) والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ب- الجانب العلمي: تم اتباع المنهج الإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، عبر تحليل الاستبيان لاختبار صحة الفرضيات.



إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يُعد (مالكولم بالدريج - Malcolm Baldrige) أول من دعا صراحة إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينيات القرن العشرين، عندما كان وزيراً للتجارة في حكومة (رونالد ريغان)، ثم جاء بعده (رنالد براون Ronald Brawn) في العام 1993 ليعلن أن جائزة (مالكولم) قد توسع مجال القطاعات التي يمكن أن تتنافس عليها لتشمل مجال التعليم، وعندها أصبح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة حقيقة في الولايات المتحدة حتى أخذ مجالها يتسع ليشمل قطاع التعليم العالي ليلبلغ عدد الجامعات الأمريكية التي تعمل بها (200) جامعة (عطية، 2009، صفحة 103). ثم عملت العديد من المؤسسات التعليمية على تطبيق الجودة الشاملة لا سيما مؤسسات التعليم العالي على مستوى العالم بما في ذلك المؤسسات التعليمية العربية ولا سيما مصر والسعودية والكويت وكذلك العراق (ساجت و مطرود، 2017، صفحة 2902). من الصعب تحديد تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة مع كثرة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا المجال، سواء تعلق بالإنشائي أو التطبيقي لهذا المفهوم، وفيما يلي بعض تعريفات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- هي نظام متكامل، يتم من خلاله تفاعل المدخلات المتمثلة في الأنظمة والمناهج وأعضاء هيئة التدريس، والمباني، والطلبة، مع العملية التعليمية التي بدورها تحول هذه المدخلات إلى مجموعة من المخرجات التي هي الناتج النهائي للعملية التعليمية وهي الخريجين والبحوث والخدمات (الفارسي و الجبالي، 2018، الصفحات 37-38).

- هي "فلسفة تعليمية موجهة نحو الطالب أو المستفيد، وان هذه الفلسفة يجب أن تتضمن عدة جوانب تبعدها عن إطار الإدارة التقليدية للتعليم العالي، هذه الجوانب تشمل: التزام الإدارة وهيئة التعليم بالجودة التعليمية في مختلف مجالاتها، قيادة فعالة ذات جودة أداء عالية، تقديم برامج تدريبية لرفع الكفاءة، استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية في التحليل، استخدام طرق فعالة للتقييم" (الرشدي، 2009، صفحة 130).

- هي مفهوم أو نهج شمولي باعتباره يتضمن العديد من العناصر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يقود مفهوم الشمولية إلى اعتباره أنه: "يتعلق بجميع المجالات والمستويات في هذه المؤسسات ويمكن أن يؤثر عليها، خصوصاً: المرافق المادية (المباني، المجمعات الرياضية ... إلخ)، البنية التحتية الجامعية (المختبرات، المكتبات، الوثائق، الاتصالات، البنية التحتية للمعلومات ... إلخ)، مناهج التدريس، الامتحانات ونظم التقييم، الأفراد الأكاديميين والإداريين ونظم التحسين، البحث والنشر، خطط التطوير المؤسسي (التخطيط الاستراتيجي)، العلاقة بين الجامعة والصناعة والمجتمع" (Ünal, 2001, p. 5).

- تُعرّف أيضاً بأنها: "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من توظيف مواهب الأفراد واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر، ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظام الذي يربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم النظر إلى كل من الطلاب والمستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية الإعداد لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، الأمر الذي سينعكس على المجتمع بمؤسساته المختلفة، وكذلك الأساتذة والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وجوران، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي في أي مؤسسة تعليمية، كي يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية" (أحمد و الأنصاري، 2002، صفحة 50).



فالجودة الشاملة ظاهرة متصلة في المؤسسات التعليمية، رغم تفاوت مستوى الأخذ بها في مؤسسة دون أخرى، وسواء استخدمت المؤسسة التعليمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو انتهجت اتجاهات أخرى، فلا بد من أن يكون هناك ربط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة من جهة، والثقافة التنظيمية بالمؤسسة من جهة أخرى. ولا يمكن لهذه الصلة أن تتم وتترسخ بنجاح وفاعلية إلا بقيادة الجودة الشاملة لدى قائد المؤسسة، ومدى التزامه بها، فإذا أريد لإدارة الجودة الشاملة أن تلقى النجاح في نطاق الحرم الجامعي، يتعين على رؤساء الجامعات أن يعملوا على إعداد عملية تنفيذها إعداداً متقناً، وبارعاً وملائماً للبيئة الأكاديمية وليس مجرد تطبيقها اصطلاحياً (بدح، 2003، صفحة 30).

المبحث الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي القاعدة الأساسية التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة من خلال تنظيم الجودة وجعلها محوراً لتنسيق العمل بين جميع الوظائف في المنظمة، ولقد تباينت رؤى الكتاب والباحثين في تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، غير أنهم اتفقوا على أهمها وتمثلت بالآتي:

1- التزام ودعم الإدارة العليا:

يجب على الإدارة العليا أن تهتم في التوجه نحو الزبون، وأن توضح القيم الخاصة بالجودة، وتعمل على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة وترسيخ هذا المفهوم ودعمه ومقاومة التغيير الذي يمكن أن يحدث من قبل العاملين، وتتولى الإدارة العليا التخطيط للجودة كعملية استراتيجية تتطلب وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتبني هذا المفهوم، لأن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة ستمكن المؤسسة التعليمية من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، لوضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية (عزت، 2012، الصفحات 77-78).

2- التركيز على (الطالب):

إن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظة على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخلياً أو خارجياً (المقيد، 2006، صفحة 93). إن مفهوم الزبون في الجامعة أو الكلية ينصرف إلى الطالب من جهة وإلى المنظمات وفعاليات المجتمع من جهة ثانية، وفي كلتا الحالتين، فإن جوهر الأمر يعد واحداً من حيث الحاجة للتعامل مع متطلباته، إذ قد يتطلب الأمر إجراء تعديلات جوهرية في بعض النظم واللوائح التي يجب أن تصمم وتشغل وفقاً لفلسفة الإدارة الجامعية وقناعات العاملين وإقامة نظم لتأمين أفضل قنوات الاتصال بهؤلاء الزبائن (الطلبة والعاملين في منظمات المجتمع) لإقامة هذا المطلب في ظل شرط عدم المساس برصانة العمل الأكاديمي في جزئه المحوري وهو التعليم (محجوب، 2003، الصفحات 139-140). إن إدارة الجودة الشاملة في ما يتعلق بمبدأ التركيز على الزبون تشتمل على تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، ومتابعة شكاوهم وحلها، والأخذ بأرائهم عند تطوير العمليات الجديدة والمحافظة على الزبائن الحاليين، والحصول على زبائن جدد (بركات، 2007، صفحة 34). إن الزبون يعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يمثل المحور الأساسي للأنشطة والجهود، لذلك فهو يحظى بالاهتمام الرئيس من قبل الإدارة، لذا ينبغي دعوة مجموعات من الموظفين الحاليين والمرتقبين للوقوف على آرائهم بشأن خدمات المؤسسة ومنافسيها لتحقيق تطلعاتهم، كما تبرز أهمية الزبون لكونه أكثر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة، فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، فهو الذي يحمل للمؤسسة احتياجاته مما يفرض عليها التعامل معه بصورة مفيدة للطرفين (العاجز، 2008، صفحة 72).

3- مشاركة العاملين:



يقصد بمشاركة العاملين تفعيل دورهم بطريقة تُشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين:

أ. الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.
ب. تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة (Think Tank) التي تعود العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة (العزاوي، 2009، صفحة 159).

إن من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مشاركة جميع التكوينات التنظيمية في الكلية أو الجامعة في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفقاً لمعايير أداء متجددة (محجوب، 2003، صفحة 138).
4- التحسين المستمر:

إن أهم قاعدة في التحسين المستمر هي قدرة المنظمة على تحقيق جودة متميزة في عملياتها ومنتجاتها، كما أن المعرفة التنظيمية هي أساس للتحسين المستمر، فهي تعد المحدد الرئيس للجودة. عليه يمكن القول إن التحسين المستمر هو إحدى السمات المميزة لإدارة الجودة الشاملة بتأكيد على التطوير المستمر في عمليات المنظمات كافة والمنتج، فضلاً عن قدرته على التخلص من الأخطاء والعيوب أولاً بأول، وكذلك معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى. كل ذلك يتم عن طريق التحسين المستمر الذي يتطلب التجديد المتواصل للمعلومات (تحديث المعلومات) والمعارف (تحديث المعرفة) والخبرات والمهارات، بهدف التوصل إلى رضا وسعادة المستفيدين (الطلاب) (الطويل و اليونس، 2008، صفحة 6).
إن التزام الجامعة بالتحسين المستمر لعملياتها ومخرجاتها نحو الأفضل يعد من الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. كما وإن التحسين المستمر في التعليم الجامعي هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي يجب على الإدارات الجامعية الالتزام به لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية، فضلاً عن أهميته في زيادة قدرة الجامعة على المنافسة (خضير، 2007، صفحة 36).

5- تدريب وتأهيل العاملين:

باعتبار أن المورد البشري محور عملية أي تغيير في مؤسسات التعليم العالي، يكون من الضروري دعمه بشتى الطرق وجعل عملية تشجيعه وتنميين أدائه كجزء من منظومة القيم التنظيمية لهذه المؤسسات. إن العامل الرئيس الذي يميز المنظمة التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على التنمية الفردية، فهذه المنظمة تدرك أنه من أجل التفوق التنافسي فإنها تحتاج إلى تدريب القوى العاملة من خلال التعليم المستمر (السعيد، 2005، صفحة 103).

6- اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق والوقائع:

يعتبر وجود نظام المعلومات داخل مؤسسات التعليم العالي من أهم مبادئ التخطيط السليم نحو اتخاذ القرار الصائب المبني على المعلومات والحقائق، وتسهم تقنيات وأنظمة المعلومات المحوسبة بشكل عام في توفير المعلومات بشكل سهل وميسر لمتخذي القرارات مما يساعدهم على تأدية مهامهم بشكل جيد، وحل مشكلات العمل وخاصة المتعلقة بالجودة بصورة فعالة، وتتطلب إدارة المعلومات وتحليلها بيان كيف تقوم المؤسسة التعليمية بمراقبة وتطوير أداء الطالب (سجل الطالب الأكاديمي)، والعمليات الأكاديمية على كافة المستويات، وكيف تضمن هذه المؤسسة جودة توافر المعلومات المطلوبة بالنسبة للأساتذة، الموظفين، الطلاب، وبيانات المتعاملين معها من خارج المؤسسة، وكيف تبني وتدير مصادر قوتها من المعلومات (شرقي، 2016، صفحة 48).

7- التخطيط الاستراتيجي:

حدد Douglas J. Collier خمسة عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي تتعلق على وجه التحديد بالتعليم العالي: (أ) التخطيط الاستراتيجي هو أحد محددات مستقبل مؤسسات التعليم العالي، (ب) تتكون عملية التخطيط الكلية من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، (ج) القرارات الاستراتيجية يجب أن تحقق التوافق



بين خصائص هذه المؤسسات، مواردها وبيئتها، (د) يتطلب التخطيط الاستراتيجي أن تحدد هذه المؤسسات مستقبلها، و (هـ) ينبغي أن تكون جميع قرارات التخطيط الاستراتيجي منسجمة مع هدف تحسين المرونة التنظيمية (Gerald, 2010, p. 41).

الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية :

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية:

معلوماً لدى المشتغلين في الحقل التربوي أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر أولاً في مجالات الصناعة والتجارة والاقتصاد، ومنها تنتقل تدريجياً إلى مجال التعليم، وعليه يمكن القول إن مفهوم التنافسية بدأ ينتقل مؤخراً إلى حقل التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد من الجهات المسؤولة عن الجودة وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات، وهذا يضع الجامعات في منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي، وسوف يتم التطرق إلى بعض التعاريف للميزة التنافسية في التعليم العالي:

- هي قدرة المؤسسة، أو الجامعة، على حسن استخدام الإمكانيات من معارف، ومهارات لتحقيق التقدم المنشود على المنافسين. وتنافسية الجامعة جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة، وتعنى الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعة البحثية، وإنتاج المعرفة، التي تسهم في تنمية المجتمع، وإعداد الموارد البشرية على مستوى عال بشكل متميز عن الجامعات الأخرى (عبد المطلب، 2016، صفحة 50).

- أنها قدرة الجامعة على تحقيق وظائفها الأساسية المتمثلة في تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة، تنعكس إيجابياً على مستوى خريجها مما يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في أسواق العمل (ابراهيم، 2009).

- أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، صفحة 30).

- وتعرف الميزة التنافسية إجرائياً: مجموعة من المزايا التي تنتهجها الجامعة كالتوجه الاستراتيجي والاهتمام بالعنصر البشري والتحسين المستمر، والابتكار داخل الجامعة، والاهتمام بالتكنولوجيا، ومواجهة التغير الطارئ داخل المجتمعات المعاصرة، التي تجعل من الجامعة قادرة على مواجهة حدة المنافسة في المجتمع المحلي والدولي (السرحدان و القضاة، 2017، صفحة 17).

- ويمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي أيضاً بأنها: "تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث: (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالية (الحداد، 2009، صفحة 15).

المبحث الثاني: عناصر الميزة التنافسية في الجامعات:

إن أهم ثلاثة عناصر التي تعد محوراً أساسياً لدراسة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي هم كالتالي:

1- مستوى الأداء المؤسسي: يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة التعليمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وارتباطها بأصحاب المصلحة، وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة التعليمية.
- أداء المؤسسة التعليمية في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.



2- جودة المخرجات: تعد جودة المخرجات أهم أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية حول العالم وعلى أساسها تُقيم الجامعات وتُعطي التصنيفات العالية بجانب جملة أخرى من المعايير.

3- جودة الخدمات: إنها ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة.

إن نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيقها للميزة التنافسية يتوقف على تلبية حاجات الطلبة ورغباتهم وتوقعاتهم وسرعة الاستجابة لهم من خلال العمل على تقديم الخدمة الجيدة وفي الوقت المناسب والتميز في تقديم هذه الخدمة عما يقدمه المنافسون الآخرون (الفارسي و الجبالي، 2018، صفحة 45).

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية الجامعات.

هناك ارتباط كبير بين الجودة الشاملة والتنافسية، إذ يسعى كلا المفهومين في جوهره إلى إرضاء العملاء والمحافظة على ولائهم، "ويعتبر إشباع رغبات العميل سر التميز والتفوق، وهو في نفس الوقت تعريف الجودة، فرضا العميل هو المؤشر الحقيقي للميزات التنافسية للمؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق على المنافسين وتعظم من حصتها السوقية ومركزها التنافسي، والذي لا يتحقق إلا إذا توافرت الجودة، وعليه من المهم الاستعانة بمؤشرات الجودة ومدى تحققها لتحسين تنافسية مؤسسات التعليم العالي (سيد، 2022، صفحة 250) ، وفيما يلي بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك:

1- الطالب: ويكون مؤشراً إيجابياً إذا عملت المؤسسة على انتقائه من خلال سياسات القبول بالمرحلة الجامعية، وتعتبر نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس عاملاً مهماً في تحقيق الجودة حيث يؤدي الأستاذ عمله بأعلى كفاية وأقل تكلفة، إضافة إلى ملائمة تخصصات الخريجين مع متطلبات سوق العمل من حيث الوقت والعدد والكفاءة.

2- أعضاء هيئة التدريس: تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس من المتغيرات المهمة في تحقيق الجودة للتعليم العالي، فعدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم وتطورهم المستمر في مجال تخصصهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع وإنتاجهم العلمي من بحوث ومنشورات هي المؤشرات الحقيقية لجودة أداء المؤسسة الجامعية.

3- المناهج الدراسية: إن مستوى برامج الجامعة ومناهجها الدراسية من حيث المستوى والطريقة والأسلوب والترابط الأفقي والعمودي وارتباطهما بالأهداف العلمية والثقافية والاقتصادية الوطنية والإقليمية والقومية وإثراء شخصية المتعلم وتنمية إمكانياته ومهاراته ومواكبة اتجاهاته تعتبر من المؤشرات الرئيسية لتحقيق جودة التعليم، فكلما كانت المناهج الدراسية محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كلما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة.

4- الإدارة الجامعية: إن استقرار الإدارة وكفاءة العاملين بها وعلاقتهم بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والتزام الإدارة العليا بتطبيق معايير الجودة من خلال المحافظة على ممتلكات المؤسسة وصيانتها وتوفير الخدمات اللازمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس تعتبر من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لجودة أداء المؤسسة.

5- الإمكانات المادية: تتمثل الإمكانات المادية في المباني الجامعية والمكتبات والمعامل والمختبرات والتمويل اللازم لكافة أنشطة المؤسسة، حيث تكون مرونة المبنى وإمكانياته في استيعاب الطلاب وموقعه الجغرافي في البيئة المحيطة من المؤشرات الإيجابية لتحقيق متطلبات الجودة ومن الخصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تدعم تحقيق الجودة تصميمه الصحي وبعده عن المناطق الصناعية والأماكن المزدحمة ومدى ملائمة للطقس وسلامة مرافقه الصحية ونظافته وجمال المبنى وقدرته على استيعاب زبائنه وتوفير الملحقات الخاصة بالأنشطة الطلابية الاجتماعية والرياضية والترفيهية.



6- مؤسسة التعليم العالي والمجتمع: إن ربط الجامعة بالمجتمع من خلال التفاعل مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية العامة والمنظمات والهيئات والمراكز التربوية والعملية والبحثية وتسخير القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس لإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية من خلال وضع الاستراتيجيات والرؤى المستقبلية واستخدام الإنجازات العلمية لمواجهة تلك المشكلات يعتبر محورا مهماً ومؤشراً رئيسياً لتحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية (بوطة، 2014، صفحة 9).

وبتحقيق جودة المؤشرات السابقة تتمكن المؤسسة الجامعية من خلق جو من الاستقرار داخل الجامعة، يسمح لجميع العاملين بها ببذل جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة لهم وتحسين ظروف استقبال الطلبة وتشجيع هيئة التدريس على بذل مجهودهم لإنتاج بحوث قيمة، مما يساعد على الرفع من إقبال المجتمع عليها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها للتنافس محليا ودولياً، وعليه نلمس قوة العلاقة بين مفهومي التنافسية وإدارة الجودة الشاملة إذ:

أ. تعد الجودة من أهم مصادر الميزة التنافسية للجامعة والتي تمكنها من جذب الطلبة وإقبال المجتمع على أبحاثها.

ب. إن تميز الجامعة عن منافسيها يحتم عليها الاهتمام بمؤشرات الجودة السابقة الذكر.

ج. أن جذب الطلاب كأحد أهم مرتكزات بناء الميزة التنافسية، يعد جوهر مدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها تعمل على إرضاء هذا الطالب والاحتفاظ به.

د. تعمل الجامعة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة مناسبة تشجع الباحثين على تقديم أعمال قيمة، مما يعزز تنافسيتها أمام الجامعات الأخرى.

هـ. اكتساب ميزة تنافسية يحتم على الجامعة تبني أساليب حديثة – كما سبق الإشارة – تمثل أفضل الممارسات، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أنسب هذه الأساليب كونها حققت نجاحاً في معظم الجامعات التي عملت بها (الحداد، 2009، الصفحات 50-53).

رابعاً: إجراءات ومنهجية البحث الميداني:

بهدف تدعيم البحث النظري تم تصميم وتوزيع استبيان يتضمن 52 سؤالاً على جميع العاملين (الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية)، والبالغ عددهم 34 عاملاً، وأعيدت الاستمارات بكاملها وكانت جميعها صالحة للتحليل، وتم تحليلها عن طريق برنامج SPSS V24، وتم ترميز إجابات المستقصى عنهم حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب للتحليل الإحصائي المذكور حسب الأوزان الآتية:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان: $3 = 5/15 = 1+2+3+4+5$

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة، حيث إذا زاد الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة، أما إذا قل عن الوسط الحسابي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

ومن خلال برنامج الـ SPSS تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ومعامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho) لقياس العلاقة بين المتغيرات والإجابة على فرضيات البحث.

خامساً: اختبار قوة ثبات الاستبانة ومحاورها:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1).

جدول رقم (1) معامل ثبات الاستبانة ومحاورها



المحور	موضوع المحور	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	التزام ودعم الإدارة العليا	٥	٠,٧٤
المحور الثاني	التحسين المستمر	٥	٠,٦٩
المحور الثالث	التركيز على (الطالب)	٥	٠,٧٣
المحور الرابع	مشاركة العاملين	٥	٠,٦٤
المحور الخامس	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة	٥	٠,٧٦
المحور السادس	تدريب وتأهيل العاملين	٥	٠,٨٣
المحور السابع	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع	٤	٠,٧٩
المحور الثامن	الميزة التنافسية	١٨	٠,٩١
محاور الاستبانة كافة			٠,٩٤

يظهر الجدول رقم (1) قوة ثبات محاور الاستبانة حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي وبلغت النسب: (73.7% للمحور الأول، 69% للمحور الثاني، و 72.8% للمحور الثالث، و 63.9% للمحور الرابع، و 75.6% للمحور الخامس، و 82.9% للمحور السادس، و 79.3% للمحور السابع، وحصل المحور الثامن على أعلى نسبة ثبات عالية حيث بلغت 91%، وبلغت معامل ألفا لجميع مجالات الاستبيان 94.2%، وهي معامل ثبات عالية جدا وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: تحليل البيانات الشخصية: يظهر الجدول (2) تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة: جدول رقم (2) البيانات الشخصية لأفراد العينة

البيانات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	١٨	53
	أنثى	١٦	47
المستوى التعليمي	إجازة جامعية	١٢	35
	ماجستير	٤	12
	دكتوراه	١٧	50
	ثانوية عامة	١	3
التصنيف الوظيفي	أكاديمي	١٨	53
	إداري	١٦	47
المسمى الوظيفي	عميد كلية	١	3
	رئيس دائرة	٢	6
	رئيس قسم	٤	12
	محاضر	١٢	35
	إداري	١٥	44
العمر	(25-30 سنة)	٢	6
	(31-35 سنة)	١٣	38
	(36-40 سنة)	٩	27



29	١٠	(41 وما فوق)
----	----	--------------

يظهر الجدول رقم (2) النتائج التالية:

- الجنس: إن عدد الذكور 18 من أصل 34 حسب عينة الدراسة، و 16 هم إناث.
- المستوى التعليمي: أظهرت نتائج الاستبيان أن 35% يحملون إجازة جامعية، و 12% يحملون شهادة ماجستير، و 50% يحملون شهادة دكتوراه، و 3% يحملون شهادة ثانوية عامة.
- التصنيف الوظيفي: أظهرت نتائج الاستبيان أن 53% هم أكاديميين وأن ما نسبته 47% هم إداريين.
- المستوى الوظيفي: جاءت النتائج على الشكل الآتي: 3% عميد كلية، و 6% رئيس دائرة، و 12% رئيس قسم، و 35% محاضر، و 44% هم إداريين.
- العمر: من (25-30 سنة) يشكلون ما نسبته 6% ومن (31-35 سنة) يشكلون ما نسبته 38% ومن (36-40 سنة) يشكلون ما نسبته 27% ومن (41 وما فوق) يشكلون ما نسبته 29%.

سابعاً: التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشرح نتائج التحليل الإحصائي في كل فقرات المحاور للاستبيان:

أ- تحليل المحور الأول المتعلق بالتزام ودعم الإدارة العليا:

يظهر الجدول (3) التحليل الإحصائي للمحور الأول (التزام ودعم الإدارة العليا):

جدول (3): (التزام ودعم الإدارة العليا)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك اقتناع ودعم من قبل الكلية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.	16	18				4.47	0.507
2	تنتهج الإدارة استراتيجيات متعددة لتقليل أو القضاء على المعوقات التي تثار بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	14	16	4			4.29	0.676
3	تعمل إدارة الكلية على وضع معايير واضحة ومعروفة للجميع لنتائج التعليم الذي تطمح اليه في كل مرحلة من المراحل التعليمية ومقارنتها بالمعايير العالمية.	15	18	1			4.41	0.557
4	تحاول إدارة الكلية أن تجعل الجودة متكاملة مع أنشطة ووظائف الإدارات الأخرى.	10	23	1			4.26	0.511
5	تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية.	9	18	4	3		3.97	0.87
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						4.282	0.624



تظهر نتائج الجدول رقم (3) بأن الوسط الحسابي العام لمحوّر التزام ودعم الإدارة العليا هو 4.282 والانحراف المعياري 0.624، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (هناك اقتناع ودعم من قبل الجامعات الفلسطينية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.47 وانحراف معياري 0.507، بينما حصلت الفقرة الخاصة (تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 3.97 وانحراف معياري 0.870.

ب- تحليل المحور الثاني المتعلق بالتحسين المستمر: يظهر الجدول (4) التحليل الإحصائي للمحور الثاني (التحسين المستمر):

جدول (4): (التحسين المستمر)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتظر إدارة الكلية إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.	17	15	2			4,44	0,61
2	تسعى إدارة الكلية إلى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.	14	20				4,41	0,50
3	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلاب وسوق العمل المستقبلية.	16	17	1			4,44	0,56
4	تحرص إدارة الكلية على تقويم عناصر النظام التعليمي بشكل مستمر.	15	16	3			4,35	0,65
5	تضع إدارة الكلية أهدافاً واستراتيجيات لتحسين العملية التعليمية.	16	16	2			4,41	0,61
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام								0,58

تظهر نتائج الجدول رقم (4) بأن الوسط الحسابي العام لمحوّر التحسين المستمر هو 4,41 والانحراف المعياري 0,58، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة. وقد حصلت الفقرتين (تتظر إدارة الجامعات الفلسطينية إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة) و (يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلاب وسوق العمل المستقبلية) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.44 لكل منهما وعلى انحراف معياري 0.61 و 0.56 على التوالي، بينما حصلت الفقرة الخاصة (تحرص إدارة الكلية على تقويم عناصر النظام التعليمي بشكل مستمر) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.35 وانحراف معياري 0.65.

ج- تحليل المحور الثالث المتعلق بالتركيز على الزبون (الطالب):
يظهر الجدول (5) التحليل الإحصائي للمحور الثالث (التركيز على الزبون "الطالب"):
جدول (5): (التركيز على الزبون "الطالب"):

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر الجامعات الفلسطينية التسهيلات (قاعات، مختبرات، وسائل تعليمية وغيرها) للطلاب بما يتلاءم مع الجودة.	11	22	1			4,38	0,65
2	تستجيب الجامعات الفلسطينية لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها.	17	14	3			4,47	0,66
3	تقوم إدارة الجامعات الفلسطينية بمتابعة الخدمة بعد تقديمها، وذلك لتقييمها ومعرفة رضا ذوي العلاقة عنها.	16	17	1			4,44	0,56
4	الجامعات الفلسطينية تستخدم أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به.	17	15	1	1		4,41	0,70
5	تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على تقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب.	12	18	4			4,24	0,65
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							4,39	0,64

تظهر نتائج الجدول رقم (5) بأن الوسط الحسابي العام لمحور التركيز على "الطالب" هو 4.388 والانحراف المعياري 0.64، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (تستجيب الجامعات الفلسطينية لمقترحات الطلاب في تطوير خدماتها) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.47 وانحراف معياري 0.662، بينما حصلت الفقرة الخاصة (تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على تقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.24 وانحراف معياري 0.654.

د- تحليل المحور الرابع المتعلق بمشاركة العاملين: يظهر الجدول (6) التحليل الإحصائي للمحور الرابع (مشاركة العاملين):
جدول (6): (مشاركة العاملين):



الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتعاون إدارة الجامعات الفلسطينية والعاملين معاً من أجل توفير خدمات ترضي الطلاب وسوق العمل.	١٢	٢٠	٢			٤,٢٩	٠,٥٨
2	التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية.	١٨	١٥		١		٤,٤٧	٠,٦٦
3	تسمح إدارة الكلية للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعات الفلسطينية.	١٤	١٨	٢			٤,٣٥	٠,٦٠
4	العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	١٣	١٨	١	٢		٤,٢٤	٠,٧٨
5	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلاب والعاملين.	١٦	١٤	٢	١	١	٤,٢٦	٠,٩٣
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						٤,٣٢	٠,٧١

تظهر نتائج الجدول رقم (6) بأن الوسط الحسابي العام لمحوّر مشاركة العاملين هو 4.324 والانحراف المعياري 0.71، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.47 وانحراف معياري 0.662، بينما حصلت الفقرة الخاصة (العاملون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.24 وانحراف معياري 0.781.

هـ- تحليل المحور الخامس المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة:

يظهر الجدول (7) التحليل الإحصائي للمحور الخامس (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة):

جدول (7): (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة):

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم إدارة الجامعات الفلسطينية بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	١٢	٢٠	١	١		٤,٢٦	٠,٦٧
2	تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على زيادة انتماء العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وبناء الخطط والاستراتيجيات.	١٤	١٨	٢			٤,٣٥	٠,٦٠



3	توفر إدارة الجامعات الفلسطينية قنوات فعالة بين الإدارات والمستفيدون ذوي العلاقة للحصول على المعلومات من أجل تطوير العملية التعليمية باستمرار.	١١	٢٢	١	٤,٢٩	٠,٥٢
4	تحافظ إدارة الجامعات الفلسطينية على الموارد المتاحة كافة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في التطوير والتنمية.	١٢	١٩	٣	٤,٢٦	٠,٦٢
5	للطالب دور في صياغة استراتيجية الجودة ويتم وضعها عند الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.	١٠	١٧	٥	٤,٠٣	٠,٨٣
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						
					٤,٢٣	٠,٦٤

تظهر نتائج الجدول رقم (7) بأن الوسط الحسابي العام لمحور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة هو ٤,٢٣ والانحراف المعياري 0.64، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على زيادة انتماء العاملين فيها من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وبناء الخطط والاستراتيجيات) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.35 وانحراف معياري 0.597، بينما حصلت الفقرة الخاصة (للطالب دور في صياغة استراتيجية الجودة ويتم وضعها عند الخطط الاستراتيجية والتنفيذية) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.03 وانحراف معياري 0.834.

و- تحليل المحور السادس المتعلق بتدريب وتأهيل العاملين: يظهر الجدول (8) التحليل الإحصائي للمحور السادس (تدريب وتأهيل العاملين):
جدول (8): (تدريب وتأهيل العاملين):

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تولي إدارة الجامعات الفلسطينية تنويع خبرات العاملين الأكاديمية والإدارية أهمية كبيرة.	١٣	١٥	٦			٤,٢١	٠,٧٣
2	تسعى إدارة الجامعات الفلسطينية إلى تطوير خبرات العاملين بالتدريب والتعليم المستمر.	١٢	١٨	٣	١		٤,٢١	٠,٧٣

3	أهداف الجامعات الفلسطينية تنعكس في البرنامج التدريبي.	٩	٢١	٤		٤,١٥	٠,٦١
4	تشجع إدارة الجامعات الفلسطينية على تبادل المعرفة بين العاملين.	١٣	١٩	١	١	٤,٢٩	٠,٦٨
5	تسعى إدارة الجامعات الفلسطينية باستمرار إلى تدريب العاملين وتعريفهم بثقافة الجودة ودورها في تحسين مستوى أدائهم المهني.	٩	٢٢	٢	١	٤,١٥	٠,٦٦
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							
						٤,٢٠	٠,٦٨

تظهر نتائج الجدول رقم (8) بأن الوسط الحسابي العام لمحور تدريب وتأهيل العاملين هو 4.202 والانحراف المعياري 0.680، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (تشجع إدارة الجامعات الفلسطينية على تبادل المعرفة بين العاملين) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.29 وانحراف معياري 0.676، بينما حصلت الفقرتان (أهداف الكلية تنعكس في البرنامج التدريبي) و (تسعى إدارة الجامعات الفلسطينية باستمرار إلى تدريب العاملين وتعريفهم بثقافة الجودة ودورها في تحسين مستوى أدائهم المهني) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.15 وانحراف معياري 0.610 و 0.657 على التوالي.

ز- تحليل المحور السابع المتعلق باتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع:
يظهر الجدول (9) التحليل الإحصائي للمحور السابع (اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع):
جدول (9): (اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع):

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم توفير المعلومات الصادرة عن عمادة الجامعات الفلسطينية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم.	١٠	٢٠	٤			٤,١٨	٠,٦٣
2	تعتبر الجامعات الفلسطينية البيانات التي يتم الحصول عليها الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات التي تستند على حقائق وليس على آراء متخذ القرارات.	١٢	١٦	٥	١		٤,١٥	٠,٧٨



3	تستخدم الجامعات الفلسطينية بعض الأساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها.	١٣	٢٠	١	٤,٣٥	٠,٥٤
4	تعتمد الجامعات الفلسطينية النتائج المتحققة من استخدام أساليب الحوار واللجان عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة خدماتها.	١٤	١٨	٢	٤,٣٥	٠,٦٠
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						
					٤,٢٥	٠,٦٤

تظهر نتائج الجدول رقم (9) بأن الوسط الحسابي العام لمحوّر اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع هو ٤,٢٥ والانحراف المعياري ٠,٦٤ ، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرتان (تستخدم الجامعات الفلسطينية بعض الأساليب كالحوار واللجان عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها) و (تعتمد الجامعات الفلسطينية النتائج المتحققة من استخدام أساليب الحوار واللجان عند اتخاذها القرارات المتعلقة بجودة خدماتها) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.35 لكل منهما وانحراف معياري 0.544 و 0.597 على التوالي بينما حصلت الفقرة الخاصة (تعتبر الجامعات الفلسطينية البيانات التي يتم الحصول عليها الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات التي تستند على حقائق وليس على آراء متخذ القرارات) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4.15 وانحراف معياري 0.784.

ك- تحليل المحور الثامن المتعلق بالميزة التنافسية: يظهر الجدول (10) التحليل الإحصائي للمحور الثامن (الميزة التنافسية):

جدول (10): (الميزة التنافسية):

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تتصف البرامج المتوفرة في الجامعات الفلسطينية بالتميز والجودة.	٢٢	١١	١			٤,٦٢	٠,٥٥
٢	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدى الجامعات الفلسطينية.	٢٤	١٠				٤,٧١	٠,٤٦
٣	تقوم إدارة الجامعات الفلسطينية بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية المختلفة.	١٩	١٢	١	٢		٤,٤١	٠,٨٢
٤	تضع إدارة الجامعات الفلسطينية حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء.	١٥	١٤	٥			٤,٢٩	٠,٧٢
٥	تستقطب إدارة الجامعات الفلسطينية الطلاب المتفوقين في الثانوية العامة.	١٣	١٦	٤	١		٤,٢١	٠,٧٧



٦	١٦	١٧	١			يمتلك خريجو التخصصات العلمية المختلفة في الجامعات الفلسطينية الكفاءة اللازمة التي يتطلبها سوق العمل.	٠,٥٦	٤,٥٠
٧	٢٢	١١	١			تقدم الجامعات الفلسطينية خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبي احتياجات الطلاب.	٠,٥٤	٤,٦٨
٨	٢٣	١٠	١			تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية الجامعات الفلسطينية مع متطلبات سوق العمل.	٠,٥٤	٤,٦٥
٩	١٢	١٥	٦	١		تشجع إدارة الجامعات الفلسطينية الطلاب على إعداد البحوث العلمية.	٠,٨١	٤,١٢
١٠	١٢	١٧	٥			يشارك العاملون في الجامعات الفلسطينية في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع.	٠,٦٩	٤,٢١
١١	١٢	١٨	٣	١		توجه إدارة الجامعات الفلسطينية الأبحاث العلمية بما يخدم المجتمع.	٠,٧٣	٤,٢١
١٢	١١	٢٠	٢	١		تسعى إدارة الجامعات الفلسطينية إلى رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية.	٠,٦٩	٤,٢١
١٣	١٠	١٦	٨			تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الكليات الأخرى.	٠,٧٠	٤,٠٠
١٤	١٣	٢٠	١			تهتم إدارة الجامعات الفلسطينية بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تطويرها باستمرار.	٠,٥٤	٤,٣٥
١٥	١٠	٢١	٢	١		تقوم إدارة الجامعات الفلسطينية بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التعليمية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم.	٠,٦٧	٤,١٨
١٦	١٥	١٩				توفر إدارة الجامعات الفلسطينية لأعضاء الهيئة التعليمية أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية.	٠,٥١	٤,٥٠
١٧	١٥	١٩	١			تستقطب إدارة الجامعات الفلسطينية ذوي الكفاءات للعمل في حقل التعليم المتعلق بكافة التخصصات بالكلية.	٠,٥٦	٤,٤٧
١٨	١٧	١٥	١		١	تعزز إدارة الجامعات الفلسطينية ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية.	٠,٨٢	٤,٣٨
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام							٠,٦٤	٤,٣٧

تظهر نتائج الجدول رقم (10) بأن الوسط الحسابي العام لمحو الميزة التنافسية هو 4,37 والانحراف المعياري 0,64، وهذا يعني أن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الوسط الفرضي، مما يعني أن هذا المحور واضح لعينة الدراسة، وقد حصلت الفقرة الخاصة (يوجد تنوعاً مناسباً في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدى الجامعات الفلسطينية) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4,74



وانحراف معياري 0.462، بينما حصلت الفقرة الخاصة (تعمل إدارة الجامعات الفلسطينية على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الأخرى) على أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغت 4,00 وانحراف معياري 0.696.

ثامناً: اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (11) على الشكل التالي:

جدول رقم (11) معامل الارتباط (Correlation) بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية

0.580	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.04	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (11) أن معامل الارتباط بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية يساوي 0.580 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية طردية بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية الأولى.

2- الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون (الطالب) والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين التركيز على الزبون (الطالب) والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (12) على الشكل التالي:

جدول رقم (12) معامل الارتباط (Correlation) بين التركيز على الزبون (الطالب) والميزة التنافسية

0.570	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.05	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بين التركيز على (الطالب) والميزة التنافسية يساوي 0.570 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.05 وهي تساوي الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية طردية بين التركيز على (الطالب) والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية الثانية.

3- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (13) على الشكل التالي:

جدول رقم (13) معامل الارتباط (Correlation) بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية

0.610	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.04	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية يساوي 0.610 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية وطردية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية الثالثة.

4- الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية. ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (14) على الشكل التالي:



جدول رقم (14) معامل الارتباط (Correlation) بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

0.610	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.047	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين التحسين المستمر والميزة التنافسية يساوي 0.610 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.04 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية طردية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية الرابعة.

5- الفرضية الخامسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (15) على الشكل التالي:

جدول رقم (15) معامل الارتباط (Correlation) بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية

0.524	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.01	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية يساوي 0.524 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية طردية بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية الخامسة.

6- الفرضية السادسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (16) على الشكل التالي:

جدول رقم (16) معامل الارتباط (Correlation) بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية

0.634	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.00	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية يساوي 0.634 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية وطردية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية السادسة.

7- الفرضية السابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار معامل الارتباط سبيرمان (Spearman's rho)، لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية، وظهرت النتائج وفق الجدول رقم (17) على الشكل التالي:

جدول رقم (17) معامل الارتباط (Correlation) بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية

0.613	Correlation Coefficient (معامل الارتباط)
0.00	Sig. (2-tailed) (مستوى الدلالة)

يظهر الجدول رقم (17) أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية يساوي 0.613 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05



وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية وطردية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية، وبالتالي تقبل الفرضية السابعة.

تاسعاً: نتائج البحث

من خلال دراسة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة والميزة التنافسية (كمتغير تابع) أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وطردية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية وفق الآتي:

- 1- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التزام ودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 58% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها التزام ودعم الإدارة العليا كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 2- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التركيز على (الطالب) والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 57% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها التركيز على (الطالب) كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 3- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 61% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها مشاركة العاملين كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 4- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 40.6% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها التحسين المستمر كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 5- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتأهيل العاملين والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 52.4% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها تدريب وتأهيل العاملين كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 6- وجود علاقة إيجابية طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 63.4% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- 7- وجود علاقة إيجابية طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.05، أي أن 61.3% من المتغيرات المحققة في الميزة التنافسية يفسرها التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

حادي عشر: توصيات البحث:

- زيادة التركيز على تكريم الأفراد المتميزين في تقديم خدمات عالية الجودة من خلال منحهم مكافآت مادية وروحية من قبل الإدارة العليا.
- التحسين والتقييم المنتظم والمستمر لعناصر نظام التعليم..
- السعي المستمر لتقديم خدمات عالية الجودة تفوق توقعات الطلاب.
- التأكيد على دور الموظفين في تحمل مسؤولية تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحقيق نتائج التي تسعى إليها الجامعات.
- تعزيز دور الطلاب في تطوير إستراتيجيات الجودة الشاملة عند وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الاهتمام بجعل أهداف الكلية تنعكس في البرنامج التدريبي عند وضع الخطط المتعلقة بتدريب وتأهيل العاملين.



- زيادة الاهتمام بوضع الخطط والاستراتيجيات التعليمية طويلة المدى لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- زيادة التركيز على حماية جميع الموارد المتاحة والاستغلال الأمثل لها لتحقيق أهدافها التنموية الاستراتيجية.
- زيادة الاهتمام بجعل البيانات أساساً أساسياً في عمليات اتخاذ القرار استناداً إلى الحقائق وليس إلى آراء متخذي القرار.

المراجع

أ- الكتب:

- 1- الحداد، عواطف. ابراهيم. (2009). إدارة الجودة الشاملة. دار الفكر للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى. الأردن.
- 2- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- 3- أحمد، محمود . و الأنصاري، محمد. (2002). برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. قطر.
- 4- عطية، مالك. ع. (2009)، الجودة الشاملة والمنهج. عمان، الأردن: دار المناهج.
- 5- محجوب، باسم. فالح. (2003). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات.
- ب- رسائل الماجستير والدكتوراه:
- 1- الرشدي، & عبد الله. (2009). استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية.
- 2- السرحان، خ. و القضاة، ع. (2017). الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية. المنارة للبحوث والاستشارات، 23(2)، 9-36.
- 3- السعيد، أ. م. (2005). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، رؤية اسلامية، أطروحة دكتوراه فلسفة في التربية. جامعة المنصورة - كلية التربية. مصر.
- 4- العاجز، س. ف. (2008). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في منظمات الإقراض النسائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير. كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. غزة.
- 5- المقيد، ع. م. (2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- 6- بدح، أ. (2003). إدارة الجودة الشاملة، إنموذج مقترح للتطور الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه . جامعة عمان العربية، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الأصول والدراسات التربوية.
- 7- بركات، م. ط. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. كلية التجارة - الجامعة الإسلامية. غزة.
- 8- بوطبة، ن. ا. (2014). إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات المصرية . جامعة باتنة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
- 9- خضير، ع. م. (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير . كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- 10- سيد، ن. م. (2022، يناير). الحراك الأكاديمي الدولي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. جامعة أسيوط، كلية التربية. 4(2)، 239-262.

- 11- شرقي، خ. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
 - 12- عبد المطلب، أ. (2016). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، أطروحة دكتوراه. جامعة بنها، كلية التربية. مصر.
 - 13- Gerald, S. (2010). Strategic Planning in Higher Education: An Examination of Variation in Strategic Planning Practices and their Effect on Success in NCAA Division I Athletic Departments, Doctoral Thesis of Philosophy. University of Virginia. United States.
 - 14- Ünal, Ö. F. (2001). Application of Total Quality Management in Higher Educational Institutions. Journal of Qafqaz University, Qafqaz University, Azerbaijan
- ج- المجالات والمؤتمرات وأوراق العمل والندوات.
- 1- ابراهيم، م. ن. (2009، نوفمبر 1-2). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي. جامعة المنصورة، مصر.
 - 2- الطويل، أ. أ. و اليونس، ص. أ. (2008). تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد أداء العمليات، المؤتمر العلمي الدولي الثاني. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء . العراق.
 - 3- العزاوي، م. ع. (2009، آذار). إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثالث. الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة.
 - 4- الفارسي، ح. ب. و الجبالي، أ. (2018). أثر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية. مجلة العلوم السياسية والقانون، 2(8)، 34-53.
 - 5- ساجت، خ. ح. و مطرود، أ. ج. (2017). إدارة الجودة الشاملة بين الواقع والمعوقات "دراسة تحليلية". مجلة بابل- العلوم الانسانية، 25(6).
 - 6- عزت، ح. ن. (2012). إمكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(1)، 77-95.