

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة
نظر العاملين

رمضان محمود رمضان مطر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017م

إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين

إعداد

رمضان محمود رمضان مطر

بكالوريوس ادارة وريادة من جامعة القدس المفتوحة /فلسطين

المشرف: د. محمد محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، من
معهد التنمية المستدامة/جامعة القدس/ كلية الدراسات العليا

1438 هـ - 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين

اسم الطالب: رمضان محمود رمضان مطر

الرقم الجامعي: (٢١٥١٢٦٤٧)

المشرف: الدكتور محمد محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ (٢٠١٧/٧/١٥) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع: M. I. H.

١. رئيس لجنة المناقشة د. محمد محمد عمرو
٢. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الاطرش
٣. ممتحناً خارجياً: د. محمد الجعبري

القدس - فلسطين

الإهداء

إلى روح ابي الغالي رحمه الله.

إلى روح اخي الشهيد منير ابا محمود رحمه الله وإلى ارواح شهدائنا الابرار

إلى من سطوروا معنى الكرامة في اضراب الكرامة اسرانا البواسل

إلى نبع الحنان والعطاء.. أمي.

إلى إخوتي وأخواتي...حباً وتقديراً.

إلى زوجتي الغالية وابنائي الاعزاء سارة ومنير ويزيد.

وإلى كل من أخذ بيدي وأوصلني إلى ما كانت نفسي تصبو إليه وتتمناه، من زملاء وزميلات

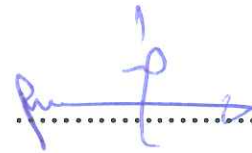
ومعلمين، وأهل وأقارب.

إلى كل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة، وكانوا على قدر كبير من المسؤولية والتعاون.

أهدي هذه الرسالة

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....


رمضان محمود رمضان مطر

التاريخ: 2017/7/15

شكر وعرّفان

الحمد والشكر لله تعالى دائماً وابدأ.

أتقدم بالشكر والعرّفان إلى إدارة جامعة القدس و إلى إدارة معهد التنمية المستدامة اللذين لم يبخلوا بتقديم ما استطاعوا من اجلي ومن اجل العلم بشكل عام.

وأخص بالذكر مشرفي الدكتور محمد عمرو الذي قدم لي كل مساعدة ممكنة، ولم يبخل علي بساعات من وقته الثمين، وكان له الأثر المباشر في إنجاز هذه الرسالة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين حكموا لي اداة الدراسة كل باسمه ولقبه وذلك لكرمهم الشديد في تقديم النصح والإرشاد، ولا يفوتني أن أشكر من ساعدني على اخراج هذه الدراسة بحلتها الصديق العزيز د.عبدالله النجار والصديق والزميل العزيز الاستاذ عامر عمرو.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى العاملين في جامعة القدس كل باسمه وموقعه الوظيفي الذين أعطوني من وقتهم الثمين لتعبئة إستبانة البحث وابداء ملاحظات هامة ساهمت في إغناء هذا البحث. والشكر الجزيل إلى معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وعلى رأسه الدكتور عزمي الأطرش، عميد المعهد والدكتور الصديق ايباد لافي.

والشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من المُدقق اللغوي، وأعضاء لجنة التحكيم، الذين قاموا بتحكيم أداء الدراسة؛ مما أدى إلى الارتقاء بمصداقيتها، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة مناقشة الرسالة وأشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

رمضان محمود رمضان مطر

مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات التالية:

● التميز: هو ممارسة ادارية حديثة ومتقدمة، وهو الهدف الاسمي الذي تسعى منظمات الاعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها الى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكافة اطراف العلاقة بالمنظمة، والترفع عن التفكير التقليدي في اساليب ادارة المنظمات، والنظرة الضيقة التي بنيت على اساس تحقيق الربحية ضمن المدى المنظور الى الارتقاء بمستوى الاداء والانشطة والعمليات، والعمل على التماشي مع الوسائل والادوات العلمية والتكنولوجية المتطورة، والقدرة على المنافسة والحصول على الحصة المناسبة في السوق، والتي فرض استخدامها على كافة منظمات الاعمال. (الهلال، 2014:26).

● إدارة التميز: تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في ادائها عن باقي المنافسين ،وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة، متفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي او الخارجي، وكيفية اداء انشطتها وعملياتها وكيفية تصميم واعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعياً لتحقيق الاهداف المرسومة التي تلبي متطلبات كافة اطراف العلاقة بالمنظمة، لا بل تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم (الهلال، 2014:79).

● ادارة التميز: يرى المليجي(2012) انها تعنى وتعبّر عن القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.

- التعريف الاجرائي لادارة التميز

يعرف الباحث ادارة التميز اجرائيا بانها مجموعة من الخطوات والاجراءات المنظمة المتكاملة التي تتبعها جامعة القدس لتحقيق التميز في مجالات (القيادة والعاملين وخدمة المجتمع والعمليات والاجراءات والتحسين المستمر لكادرها الاكاديمي والاداري) لتجعل من الجامعة اكثر تنافسية بين الجامعات الاخرى في سوق العمل.

- القيادة: هي القدرة على توجيه الاخرين والتأثير فيهم، وهي نشاط وفعالية في سلوك الاخرين نحو تحقيق الاهداف المرغوبة من خلال تنسيق الجهود وتحريك العاملين وحفزهم وتوجيههم، وهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة وفن تعبئتهم وتحفيزهم كي يندفعوا ذاتيا نحو العمل، والقيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنميتها لقدرات الافراد، وتشجيعها لهم على الابداع من خلال تميزها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى افكار جديدة، وهي القدرة على تحقيق اشياء مميزة من اشخاص عاديين، وتتأتى سلطة القائد الفعال من عظمة الغاية التي يخدمها(الهلالات، 2014:252).

- التحسين المستمر: هو الذي يعمل على تحقيق بعض المزايا ومنها الانتاجية العالية، وعلاقات العمل وتوظيف افضل، وتنسيق تعاوني للجهود، والتفاعل مع بيئات الانظمة الفرعية، وتوحيد واستمرارية اهداف الجودة، ومواصفات لعلاقات الانظمة الفرعية وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في المؤسسة، وتكامل الانشطة الحيوية لنظام كلي فعال(المليجي، 2012:17) .

- الادارة العليا: وهي الراس الذي يوجه ويحدد مسارات المنظمة، من خلال رؤياها والقرارات الاستراتيجية التي تقوم بها. وتتولى تصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها، بالإضافة الى صياغة انماط الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الاخرين وتحقيق اهداف

المنظمة. وهي القدوة التي يحتذى بها وتساهم في صياغة وإشاعة الثقافة المنظمة التي تحكم سلوك العاملين (جامعة القدس المفتوحة، إدارة الجودة الشاملة، 2016:ص88).

• التمكين الإداري: يعد بمثابة إحدى الفلسفات الإدارية الحديثة التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، كما أنه وسيلة من الوسائل الإدارية المستخدمة لنظم الإدارة الناجحة وتطبيقاتها، وينبثق عنه كفلسفة إدارية سياسات إدارية تتمتع بالحرية الوظيفية التي تقوم بتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية التي تؤمن بالتشاركية، ويعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة للمستويات الأدنى، أو النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين؛ لتحقيق مصالحها على المدى البعيد (المليجي، 2012).

• العمليات: تهتم بإدارة جميع أنشطة القيمة المضافة في المنظمة، وكيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل تدعيم السياسة والاستراتيجية وتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة بالمنظمة (جامعة القدس المفتوحة، إدارة الجودة الشاملة، 2016:ص374).

• خدمة المجتمع: مجموعة من الآراء والأفكار والتصورات والأعمال التي تنبثق من قاعدة أخلاقية، تعد أن للجامعة دوراً أساسياً في تنمية موارد المجتمع البشرية والمادية وتطويرها (جامعة القدس المفتوحة، المسؤولية المجتمعية، 2015:ص63).

• الجودة: أنها الخصائص الكلية لكيان نشاط أو عملية، أو السلعة، أو خدمة، أو منظمة، أو نظام، أو فرد، أو مزيج منها، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية. (جامعة القدس المفتوحة، إدارة الجودة والمواصفات، 2016:ص29).

• العاملين: جميع العاملين في المنظمة من موظفين إداريين وأكاديميين ومستخدمين. (جامعة القدس المفتوحة، إدارة الموارد البشرية، 2015).

• النموذج الأوروبي للتميز EFQM : Excellence Mode يعد النموذج الأوروبي للتميز احد أهم النماذج الرئيسية الصادرة عن European Foundation for Quality Management والمعروفة باسم المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، وهي مؤسسة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصاً للجائزة الأوروبية للجودة والتميز (المؤسسة الأوروبية للجودة،EFQM،2012) (

• **جامعة القدس** : جامعة بقرار عربي وإسلامي ولدت فكرة جامعة القدس عام (1931) وبالتحديد خلال اجتماع رؤساء الدول العربية الذي أكد البند السادس في جدول اجتماعاته على ضرورة تأسيس جامعة تحمل اسم عاصمة فلسطين. ان الفكرة لم تترجم على ارض الواقع وباعت بالفشل، الا ان مبادرات فردية طرحت عام (1983) لإنشاء كليات مختلفة بالقدس وتوجهوا لاتحاد الجامعات العربية الذي طلب منهم تسميتها تحت اسم جامعة القدس استنادا لقرار عام (1931).

تطورت الكليات لتصبح جامعة وصل عدد طلابها حاليا الى (12500) طالب وطالبة يدرسون في (15) كلية و (29) معهدا ومركزا.(www.alquds.edu).

الملخص:

"واقع ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين"

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين، وتناولت الدراسة الموضوع بخمسة معايير رئيسية كانت محاور ومجالات الدراسة وهي (القيادة، العاملين ، خدمة المجتمع ، العمليات والاجراءات، التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري)، تناولتها الأبحاث النظرية والميدانية، وتتبع أهمية الدراسة من خلال ما ستضيفه هذه الدراسة من معطيات حول إدارة التميز وأهميتها لجامعة القدس والجامعات الفلسطينية الأخرى، وتم اجراء الدراسة في العام الجامعي 2016/2017 ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام اسلوب العينة الطبقية العشوائية لملائمة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الادارين والاكاديمين حسب كادر جامعة القدس موضوع الدراسة ، والبالغ عددهم حسب الشؤون الادارية 878 موظفا وموظفة، وذلك بعد استبعاد موظفي الخدمات والامن البالغ عددهم 79 موظفا، وتم اخذ عينة الدراسة ما نسبته 20% من مجتمع الدراسة فكان حجم العينة التي تم توزيع اداة الدراسة عليهم (180) موظفا وموظفة ،واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الاولية كأداة للدراسة، وقد تم توزيعها على جميع افراد العينة ، وتم استرداد (170) استبانة منها.اختيرت بالطريقة الطبقية العشوائية وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت الدراسة العديد من النتائج اهمها أن مستوى إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين المتمثل في (القيادة، العاملين، خدمة المجتمع، العمليات والسياسات والاجراءات، التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري) كان متوسطا، بمتوسط حسابي (3.35) وبوزن نسبي (67%).

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة توصل الباحث الى العديد من التوصيات اهمها:

1- ضرورة نشر فكر وابعاد التميز في جامعة القدس لكي تتكيف مع المتغيرات العصرية وتحقيق

مزايا تنافسية.

2- تشجيع العاملين والسماح لهم بالمشاركة في الخطة الاستراتيجية للجامعة وبما يعزز تحقيق

اهداف الجامعة واستراتيجيتها.

3- تدريب العاملين في جامعة القدس على أنشطة ادارة التميز.

**Excellence management OF The Al-Quds University in Accordance with
International Standards of Excellence From The Standpoint OF Personnel
Management**

Prepared by: Ramadam Mahmoud Ramadam Matar

Supervised by: Dr. Mohamad mohamad amr

Abstract:

The present study aims to identify the excellence of the Al-Quds University in accordance with international standards of excellence from the standpoint of personnel management. It focused on global standards of excellence, which involves the international standards mentioned in this study. EFQM – European model of excellence is considered the closest one to this study.

From the standpoint of workers at Al-Quds University in terms of demographic variables (sex, field of study, educational qualification, years of service at the university, college, and the type of administrative work) the study examined the subject of five key criteria that were the axes and areas of the study, dealt with theoretical and field research.

The importance of the study was derived from the scarcity of research and studies that dealt with the subject of excellence management. The study was conducted in the academic year 2016/2017. The study implemented

descriptive method and used the cluster random sampling method was used to suit the study. The study society or study population is composed of administrative and academic staff of the campus of Abu Dis, totaling according to administrative affairs 878 male and female employees, after excluding 79 employees of service staff and security. The sample study 20% from the study population, thus the study sample size is 180 male and female employees. The questionnaires were used in the preliminary questionnaire data collection as a tool for this study, and were distributed to the study sample. However, only 170 questionnaires were retrieved. The Random stratified cluster method was used in the selection process, and the data collected was handled using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The study showed many results, most importantly the level of excellence management at Al-Quds University. According to the international standards of excellence and from the point of view of the employees represented in (leadership, employees, community service, processes, policies and procedures, continuous improvement of academic and administrative staff), the results of excellence were medium, with an average arithmetic of (3.35) .And relative weight 67%

The study came out with a set of recommendations:

- 1 – the need to spread the thought and distance of excellence in the University of Jerusalem to adapt to modern changes and achieve competitive advantages.
- 2 – Encouraging employees and allowing them to participate in the strategic plan of the university and in order to promote the achievement of the university's goals and strategy.
- 3 – Training of staff at the University of Jerusalem on the activities of the Department of Excellence.

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

التميز في مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات على وجه الخصوص امرأ لا بد منه ، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في الجامعات هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتقنية التي فرضتها العولمة من خلال تطبيق مفاهيم الجودة والتميز بنماذجها الوطنية والاقليمية والعالمية من أمثال النموذج(الأوروبي ،الأمريكي، الياباني).

يتميز العصر الحالي بالسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم ما كان ليصل الى هذا الحد الا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والادارة تعتبر اداة هذا التقدم والتي عملت على تقدمه ورفاهيته، من خلال استثمار الطاقات المتوفرة الى اقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمراني والصناعي في الدول المتقدمة الا بفضل الادارة الناجحة واساليبها الحديثة.

مع تصاعد المنافسة، وتزايد المنافسين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديد في ظل العولمة، لم يعد هناك ضمانة لأي ميره تنافسية ان تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها وتحسينها باستمرار، فغاية الادارة في أي منظمة هي السعي الى تحقيق حالة من التميز في جميع اعمالها وانشطتها وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، ولا يتأتى ذلك الا من خلال دعم الابداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل

الذي يجعل كل قرارات وسياسات الادارة تتصف بالتميز، أي بالفاعلية والجودة الفائقة. (الهلالات، 2014:23).

تزايدت الحاجة إلي التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية والديمقراطية، والعولمة وتداعياتها المختلفة، وظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تغيرات في أساليب العمل، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، وتعدد المداخل الإدارية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين إنتاجية المؤسسات، والوصول إلي التميز في الأداء، ولعل إدارة التميز المؤسسي أحد هذه المداخل التي تسهم في تحقيق النجاح التنظيمي، والفعالية التنظيمية، وتلبية حاجات العملاء والتخلص من الممارسات الإدارية التقليدية (المليجي، 2012).

ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تتنافس، بكفاءة، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدّر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (داوود، 2011).

ويواجه التعليم العالي تحدياً دائماً يتمثل بالتغيير المستمر، كالذي يواجه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو في عدد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي، ويعتبر التميز في التعلم والتعليم من المفاهيم الجدلية، فهناك حاجة لنقاشها، ووضع الأطر لها لأن هذا سيساعد في تشجيع التميز في التعليم العالي، وفي تطوير نظم المكافآت للتميز، وتحديد انعكاسات تلك المبادرات على النظام

التعليمي لذا أصبحت اليوم دراسة استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ومكافأة التميز وإبراز دورها الحيوي ضرورة ملحة (Dubas, 2006).

والعلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة التميز تتمثل في كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز، كما أكد على ذلك (السلمي، 2002) واعتبرها واحدة من تسعة متطلبات أخرى لتحقيق التميز كما لم يشترط اعتماد التميز على الإنتهاء من التطبيق كما وثبتت بعض نماذج التميز العربية إدارة الجودة الشاملة كأحد المعايير الفرعية مثل نموذج الملك عبدالله والملك عبد العزيز (الجعبري، 2009).

إن حقل التعليم العالي على المستوى العالمي والمحلي من الحقول الخدمية التي تحتاج الى استخدام الاساليب الادارية الحديثة في ادارة عملياتها، وهذا بهدف ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الاداء، وان كان هناك بطء في التطبيق العملي لبعض هذه الاساليب مثل تطبيق ادارة التميز وذلك يعود الى عدة عوائق يمكن تصنيفها الى عوائق داخلية مرتبطة بالمؤسسة وما يوجد بها من انظمة وبرامج، وعوائق خارجية تفرضها مجموعة من الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية. (ابو فارة، 2006).

ويرى الباحث ان الاستثمار في التميز في التعليم أحد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها -على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث في إدارة التميز في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين من خلال البحث في معايير التميز المختلفة التي تشتمل عليها نماذج التميز العالمية وأهدافها والآلية التي تؤدي من خلالها للتميز المؤسسي مع النظر للأبعاد التطبيقية لتلك النماذج.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد اصبح طموح الجامعات الفلسطينية للتنافس الاداري على مستوى الوطن العربي والعالمي امرا ضروريا لا غنى عنه، وتحتم ايجاد نوع من الادارة التي ترقى بالجامعات الى مستوى التميز والابداع الاداري، حيث اصبح هناك ضرورة لنشر مفاهيم ثقافة التميز وايجاد مناخ تنظيمي يشجع على ادارة التميز لتحقيق تفوق المؤسسة، ولذلك يرى الباحث ضرورة دراسة واقع التميز في جامعة القدس التي شكلت مشكلة الدراسة المتمثلة بدراسة ادارة التميز في جامعة القدي وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين.

لقد ادى نجاح تجارب الجامعات العالمية والمحلية في تطبيق ادارة التميز فان ذلك النجاح لفت نظر الباحث للاستفادة من هذه التجارب من خلال تطبيق ادارة التميز بأبعادها العالمية والمحلية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية تحديدا في جامعة القدس من خلال الاطلاع والوقوف والتشخيص للمعوقات التي تقف حائلا في طريق تميز الجامعة والانجازات التي حققتها الجامعة في هذا الجانب اضافة الى محاولة اقتراح اساليب ووسائل جديدة لتفعيل تميز جامعة القدس كنواة للجامعات الفلسطينية.

وسيحاول الباحث الاطلاع على ما تواجهه جامعة القدس من المعوقات التي تؤثر على كفاءة العمل ، من خلال دراسة معايير التميز العالمية (القيادة، العاملين، خدمة المجتمع، العمليات والاجراءات، التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري).

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في قطاع الجامعات انها تسعى للتطور وتحقيق التميز بكافة اشكاله حيث عملت لتحقيق ذلك باستحداث الكثير من الكليات والدوائر المختصة وتحديث المناهج واساليب العمل الاداري فيها.

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الاسئلة الاتية:

3.1 اسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق جامعة القدس لإدارة التميز وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تطبيق جامعة القدس لإدارة التميز لمعيار القيادة من وجهة نظر العاملين؟
2. ما درجة تطبيق جامعة القدس لإدارة التميز لمعيار العاملين من وجهة نظر العاملين ؟
3. ما درجة تطبيق جامعة القدس لإدارة التميز لمعيار خدمة المجتمع من وجهة نظر العاملين؟

4. ما درجة تطبيق جامعة القدس لإدارة التميز لمعيار العمليات والسياسات والاجراءات من وجهة نظر العاملين؟

5. ما درجة تطبيق جامعة القدس لادارة التميز لمعيار التحسين المستمر للكادر الاكاديمي

والاداري من وجهة نظر العاملين؟

4.1 اهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال التالي:

- 1- اهمية ادارة التميز كموضوع معاصر في ادارة الجامعات للوصول الى حالة التميز .
- 2- اهمية الموضوع لاصحاب القرار في جامعة القدس من خلال توظيف ادارة التميز في حال الاخذ بنتائج وتوصيات الدراسة .
- 3- اعطاء المجال للباحثين والمهتمين للاستفادة من الدراسة في اجراء دراسات مشابهه على جامعات او مجتمعات اخرى .
- 4- ستفيد الدراسة القائمين على جامعة القدس في التعرف إلى واقع إدارة التميز في الجامعة ومدى اسهام إدارة التميز في تطوير المؤسسة.
- 5- ستزود القائمين على جامعة القدس بالتوصيات والمقترحات الموثقة والمستمدة من نتائج الدراسة الميدانية والتي قد تساعد في تطوير الأداء المؤسسي الذي يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة في مجال التعليم العالي والتي بدورها تحقق معايير الجودة والتميز .
- 6- ستقدم تصوراً شاملاً حول أهمية إدارة التميز ومن ثم إمكانية المنافسة للحصول على شهادات وجوائز تميز عالمية.

7- قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في رفع توصيات مهمة لراسمي السياسات التربوية

ومخططي المناهج التعليمية للأخذ بها في رفع التميز الأكاديمي والإداري

الفلسطيني.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة التميز في جامعة القدس، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات، وإلى إبراز أهمية تطوير إدارة التميز في التعلم والتعليم والإدارة وتنفيذها من خلال عرض نماذج تميز عالمية، وتطبيق معايير هذه النماذج على موظفي الجامعة الإداريين والأكاديميين، بما يسهم في تقديم مؤشرات تفيد القرارات الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها لمؤسسات التعليم العالي، وتوضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام من وجهة نظر المفحوصين وكذلك تهدف إلى:

- معرفة مستوى تطبيق جامعة القدس لإدارة التميز وفق المعايير الدولية والمحلية.
- توضيح الفروق الجوهرية في وجهات نظر المفحوصين حول تطبيق إدارة التميز في

جامعة القدس حسب معايير الدراسة.

6.1 حدود الدراسة: ستحدد الدراسة بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة إدارة التميز في جامعة القدس - الضفة الغربية حسب معايير إدارة التميز العالمية (القيادة، العاملين، خدمة المجتمع، العمليات والاجراءات، التحسين المستمر).

الحدود المكانية والبشرية: ستقتصر على موظفي جامعة القدس باستثناء موظفي الخدمات والامن في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية (سيتم إجراء الدراسة في العام الأكاديمي 2017).

7.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وحدود الدراسة ومحدداتها، وتفصيل هيكليتها.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين - أيضاً- التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين ثم عرض تلك النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، وقياس الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم إدارة التميز بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أمام المنافسة القوية والحادة التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال، حيث أصبح المهم لكل مؤسسة تسعى لامتلاك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستمر.

وتعتبر ادارة التميز احد المداخل الادارية المعاصرة التي تهدف الى تحقيق النجاح التنظيمي، والتميز المؤسسي، وذلك من خلال التأكيد على ادارة التميز كنموذج للمؤسسة ودليلا لها نحو الممارسات الافضل، بحيث يتضمن هذا النموذج مختلف العوامل والمقومات التي يجب تفعيلها باعتماد ادارة متميزة، بغرض الوصول الى تحقيق نتائج جيدة ترضي عملاء المؤسسة الخارجين والداخليين، واصحاب المصالح والاطراف المعنية بشكل مستمر(المليجي،2012).

تواجه المنظمة الاقتصادية العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الاعمال الراهنة، والصراع التنافسي الكبير الذي يميزها، لي طرح تساؤلا حول قدرة المنظمة على البقاء والنمو كهدف رئيسي لها، كما اصبحت مطالبة باتباع سياسات ورؤى جديدة وحديثة، لضمان البقاء المرهون بمدى الاستعداد والقبالية لخلق وتجسيد الاختلاف الايجابي مع المنافسين، فاذا كانت الفلسفة الرائدة في الماضي هي انه لا بقاء للمنظمات الضعيفة فان الفلسفة الحديثة أنه لا بقاء الا للمنظمات المتميزة (الهالات،2014).

2.2 الإطار النظري

1.2.2 مفهوم إدارة التميز وإطارها الفكري:

مفهوم التميز او ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كأن يستخدمه الإغريق بمفهوم "Oresteia" والذي تعني ترجمته الى الإنجليزية "Best, Braver, Mightier" أي "أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً" أما عند الإغريق فقد كان أصلاً يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (piston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري، 2009).

وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز Excellence. ويشير التميز كما أوضحنا الى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة (السلمي، 2002):

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

"والبعدين متكاملان ويعدان وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد

باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع" (السلمي، 2002).

ومن خلال الرجوع إلى الأدب التربوي سأعرض بعض التعريفات لإدارة التميز كالتالي:

فإدارة التميز: لها تعريفات عدة كما ذكر السلمي (2002) والجعبري (2009) وبن عبود (2009) وغيرهم ويمكن اجمال بعضها كما يلي:

" هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (السلمي، 2002). وعرفت على أنها " محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة تزيد من الحصة السوقية وتسهم في زيادة الربحية" (الجعبري، 2009). وكذلك انها الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والإستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (بن عبود، 2009).

يعرف (الدويري، 2006) ادارة التميز بانها مجموعة من القواعد والاساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الاهداف والقدرات والممارسات في المنظمة وتقودها الى افضل الانجازات.

تواجه المنظمات، اليوم، حالة ديناميكية من التطورات والتغيرات البيئية المستمرة؛ مما جعلها لا تستطيع العمل دون معرفة الفرص والتهديدات التي تسببها بيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئة الطبيعية والتكنولوجيا، وكذلك معرفة

نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية كالتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والتميز التنظيمي وغيرها من الأمور التي تحدد مدى قدرة هذه المنظمات على اغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية (المليجي، 2011).

2.2.2 التميز الإداري

النقاط الأساسية لإدارة التميز كما ذكرها (السلمي، 2002:15) هي: أهمية الفهم الصحيح لإدارة التميز، والفهم المتجدد للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والنظرة الشاملة لظروف المنظمة الذاتية، وتفعيل وبناء استراتيجيات متكاملة، وإعادة هيكلة المنظمة، وتأكيد التوجه بالسوق، وإدارة العلاقات مع العملاء، وبناء وتنمية وتفعيل الموارد البشرية، وإعادة تصميم وتفعيل وتحديث التقنيات، وتنمية شبكات العلاقات والاتصالات، وتقييم الأداء المؤسسي المتكامل، وبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة، وبناء مقومات للتطوير المستمر.

3.2.2 ثقافة التميز

يرى السهلي (2009) بأن مفهوم الثقافة يشير إلى المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الناس في المنظمة، أو هي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضاً، وحيال متلقي الخدمة والموردين، والخدمات المقدمة، ويعد تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المنظمة وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المنظمة، وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة، وعلى التحسين المستمر،

وعلى تحري الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التقدير والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الملهمة، وعلى العمل كفريق واحد، وعلى التمكين والمساءلة، وعلى الاتصال، وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتملك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج.

وأما مفهوم التميز، ووفقاً لعباس (2004)، فإنه يشير إلى القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وهي تختلف عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، لذا، فإنه لا بد من مراجعة الثقافة للتأكد من أنها ملائمة لهذا التميز، ولتحقيق التميز على مستوى المنظمة الواحدة لا بد أيضاً من تطوير ثقافة التميز فيها.

ولا يوجد اتفاق على تعريف محدد لمصطلح ثقافة التميز بسبب تعدد الأبعاد التي يمكن أن تشير إليها هذه الثقافة، وبذلك يختلف تعريفها حسب المجال والبعد الذي تستخدم فيه. وقد أشار الهلالات (2014) إلى ذلك حين ذكر بأن ثقافة التميز تشير إلى مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المنظمة مع بعضهم البعض من جهة، ومع المستفيدين والزبائن والموردين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز. ولذلك كان لا بد من وجود منهجية لتحقيق التميز المؤسسي حسب إطار يحتوي على ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد على هذه العناصر وهي: (التوجه، المسار، والعمليات، والهيكلية، والقيادة، والثقافة، وتبادل المعلومات، والقرارات، وإدارة الأداء).

وقد ذكر (Bhatt,2009) بأنه توجد مناهج متعددة لتحقيق التميز المستدام في جميع جوانب الأداء في المنظمات، مستنداً في ذلك على الفرضية التي مفادها أن نتائج التميز المتعلقة بالأداء، والعلاء، والأشخاص، والمجتمع، تتحقق من خلال الشراكات، والموارد، والعمليات. وإن تبني أي نموذج يعتمد على طبيعته الديناميكية والقدرة على الابتكار والتعلم والمساعدة على تحسين العوامل التي تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج.

إن مصطلح ثقافة التميز ينطوي على أبعاد متعددة يشمل: التوجه (المسار)، والعمليات، والهيكل، والقيادة، والثقافة، وتبادل المعلومات، والقرارات، وإدارة الأداء، والتركيز على الزبون، والقيادة، وقيمة العمل، وتطوير القدرات الأساسية، والابتكارات، والتعلم والتحسين المستمر، وتطوير المشاركة، والمسؤولية الاجتماعية، وثقافة الاستكشاف، وثقافة الجودة، وثقافة التحالفات؛ مما يعكس عدم الاتفاق على تعريف محدد له، وصعوبة قياس تطوير هذه الثقافة، لعدة أسباب، منها: حداثة الاهتمام بدراسة ثقافة التميز، وأن الدراسات العلمية المتوفرة عنها محدودة ومشتتة، وتباين خلفيات واهتمامات الباحثين، بالإضافة إلى المشكلات النظرية المتعلقة بتحديد مؤشرات قياسها. وعليه تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة مؤشرات لقياس المتغير التابع "تطوير ثقافة التميز" وهي: القدرات الأساسية والمسؤولية الاجتماعية، وقيمة العمل، وذلك نظراً لصعوبة قياس جميع عناصر ثقافة التميز التي تم الإشارة إليها سابقاً في دراسة واحدة. (Bhatt 2009).

يوضح الجدول رقم (1.2) الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز والايزو

جوانب الاختلاف	الايزو	الجودة الشاملة	ادارة التميز
الاهتمام بالعمل	ياخذ الاهتمام الكافي بالعمل	لا ياخذ الاهتمام الكافي بالعمل	يهتم بالعمل من البداية الى النهاية
جودة المنتج او	لا تعطي الاهمية اللازمة	تعطي الاهمية اللازمة	تهتم بالمنتج بجميع جوانبه

الخدمة			وصولاً لتحقيق أفضل جودة وخدمة
مبادئ التحسين المستمر	لا يتم التركيز عليها	يتم التركيز عليها	تركز عليها بشكل كبير وبتركيز
مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة	لا تعطي الاهتمام اللازم	تعطي الاهتمام اللازم	تصب الاهتمام الأكبر لعملية القيادة كونها هي من ينظر إليها لتحقيق التميز للمنظمة
المعايير المتبعة	معايير دولية متفق عليها وذات طابع عالمي	معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى	تتبع أنظمة عالمية علمية مدروسة تبدأ بالجودة وصولاً إلى التميز والابداع
التعامل مع العميل	تعامل غير مباشر مع العميل	تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	تعامل مباشر وغير مباشر وصولاً إلى تحقيق أكبر قدر من رضى المستفيد
الاستقلالية	المنظمات الحاصلة على الأيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو الغاء أي مواصفات ومتطلبات الشهادة	المنظمات لها الحرية في تعديل وإضافة والغاء التغييرات التي تناسبها	لها الحق في تعديل وتحديث الأنظمة حسب المعايير والنماذج العالمية للتميز التي ترتبها
نوعية الشركات	تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمي	تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	تناسب جميع المؤسسات والأفراد والأنظمة أي كان طبيعة عملها

(أحمد فتحي ، ادارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، 2005)

4.2.2 أبرز نماذج إدارة التميز ، عالمياً ، عربياً ومحلياً :

إن إزدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول والإقتصادات، والضغوط وقوى التغيير المؤثرة في المؤسسات والمتمثلة بالقوى الخارجية مثل: العوامل الإقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والإجتماعية، والقوى الداخلية مثل: تغير أهداف المنظمة، والقيم، والإتجاهات، والمناخ التنظيمي، والأفراد وأساليب العمل، وتزايد حاجات المجتمع وندرة الموارد والتحول الإقتصادية والرغبة في مواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات، ولتعزيز قدرة

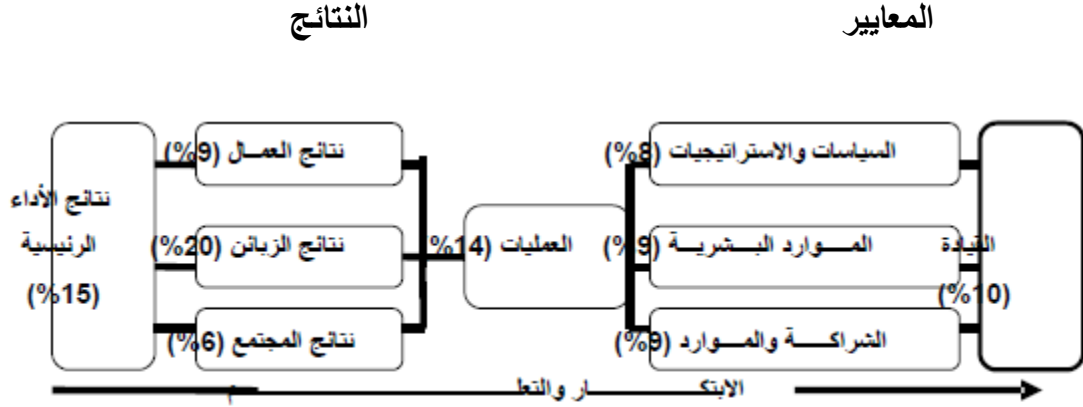
المؤسسات على تطبيق مفاهيم إدارية حديثة ، كان وراء ظهور منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز، وتعتبر هذه النماذج عن إدارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة، بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح عند الإستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والصعف في الأداء، وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز للتميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة وسأنتطرق لأشهر هذه الطرق.(بن عبود،2009)

5.2.2 النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM)

"European Foundation for Quality Management"

تم بناء هذا النموذج عام (1990) وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطوير وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز بإعتباره أحد معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوروبي (9) عناصر وتنقسم هذه العناصر إلى الممكنات وهي(القيادة، الموارد البشرية، السياسات والإستراتيجيات، الشراكات والموارد، العمليات) والنتائج وهي(رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء).(afnor,france,2005).

الشكل رقم : 1.2 المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الاوروبي



DOMINIQUE. B, Le Modele d'excellence EFQM, AFNOR, France, 2005, p 06

6.2.2 النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للجودة). (MBNQ):

American Malcolm Baldrige National Quality

(مالكوم بالدريج) هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصت الحكومة الأمريكية نموذجاً بإسمه يصدر جائزة تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نمودجه والذي تأسس سنة (1987)م حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة، تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسة وهي(الحجار، 2004): (القيادة، تحليل المعلومات، التخطيط الإستراتيجي، إستخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا العميل).

لقد أسس النموذج لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن إستهداف الآتي:

1- تعميق الإهتمام البالغ بالجودة بوصفها تحد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة.

2- زيادة الإدراك حول متطلبات الإمتياز.

3- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للإستراتيجيات.

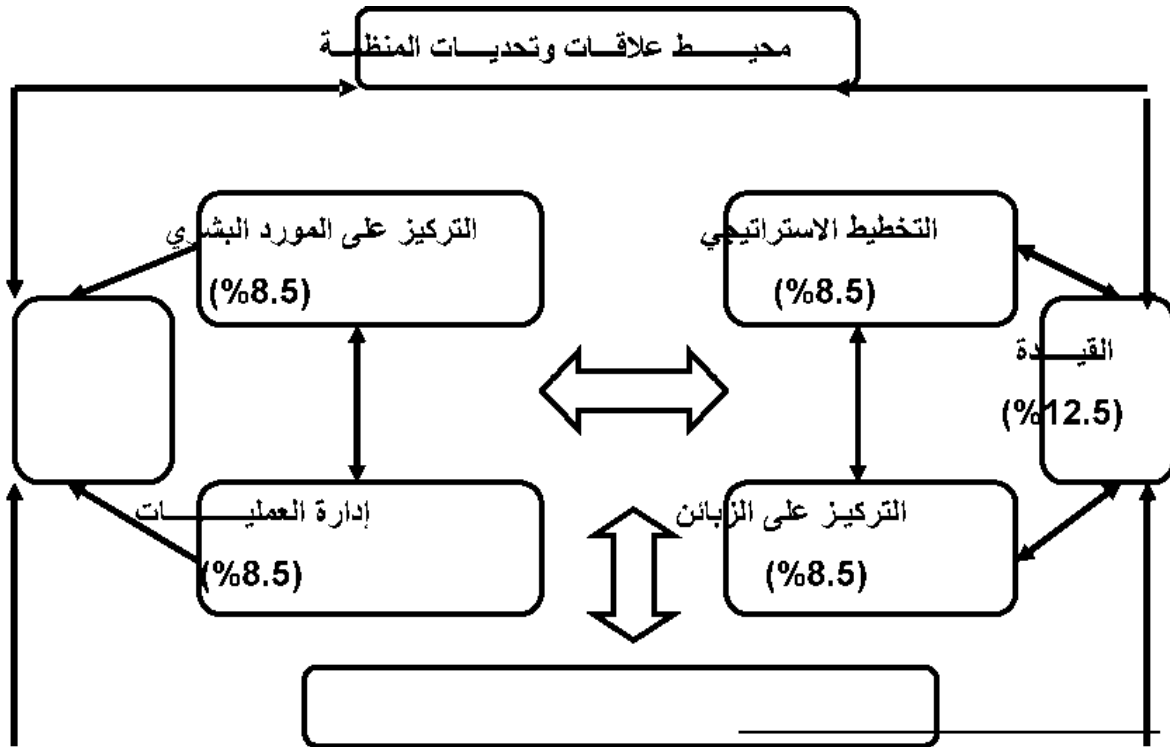
4- محاكاة جهود الجودة ونشر البرامج الناجحة.

5- تأشير الإنجازات المتميزة في مجال الجودة.

تستغرق عمليات الحصول على الجائزة عاما من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين، ومن المنطقي أن تستغرق المنظمة (8-10) سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل الحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة بإتجاه الإلتقاء مع المتطلبات والبنود المشتركة وبدرجة عالية من الإتساق، فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالبا ما يجري التعبير عنها كمييا بغية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة.

وأستطاع برنامج الجودة القومي لبالدرج أن يخصص نموذجا يتناسب مع الجودة في النظام التربوي ويسمى ب(محكات التربية من أجل الإمتياز في الإداء)(الحجار، 2004).

الشكل رقم (2.2): معايير النموذج الامريكي للتميز



Baldrige Criteria, www.3d2know.cosn.org/publications/page3.html consultee le 09 /08/2009.

7.2.2 النموذج الياباني (ديمنج): Deming

تأسس هذا النموذج عام (1950)م ويشرف عليه الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة ديمنج وسميت بهذا الإسم تكريما للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة والجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم ، حيث قام ديمنج بعقد سلسلة من المحاضرات والندوات العلمية والتي من خلالها درس المبادئ الأساسية لضبط الجودة للمديرين والمهندسين في اليابان، حيث ترسخت تعاليمه في أذهان المشاركين وأعطتهم قوة دافعة لتنفيذها في اليابان.

ان فلسفة ديمنج لإدارة الجودة الشاملة تتلخص في 14مبدا كمايلي:

1.تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل والتوجه نحو

تحسين الجودة.

2.السعي دائما نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

3.الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة باستمرار،وهذا بالتركيز على الحوافز

الاجابية كالمكافآت...الخ.

4.التعليم و التدريب المستمر وهذا باستعمال التقنيات و الطرق الحديثة كالكمبيوتر.

5.التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات .

6.التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط و الاهتمام بأشياء أخرى كالصيانة و بعض

خصائص المرتبطة باستخدام المنتج.

7.شعور بالأمان و الطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع

و الابتكار التي يتطلبها تحسين العمل.

8.تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام و الإدارات، وفتح قنوات

اتصال بينهم.

9.تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لان الجودة تقاس بمدى خلو

العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.

10. إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم و أعمالهم.

11. تنظيم البرامج التعليمية و التدريبية و بعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.

12. تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية و الإنتاجية المراد تحسينها.

13. التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج و التخلص من المعايير العمل العديدة

للعامل المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين و كفاءاتهم.

14. الإشراف على العاملين باستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم و العمل مع

العملاء من اجل تحسين صورة المؤسسة و الحصول على مقترحاتهم و رغباتهم في منتج معين.

(باشيوة، والبرواري، 2009).

رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr108582.html>.

8.2.2 (النموذج الاسكتلندي في الجودة والتميز) . SQMS

يعتبر النموذج الاسكتلندي في الجودة والتميز نظاما عالميا تستخدمه عدد من الدول ، مثل: أستراليا وإنجلترا وبولندا وأيرلندا كأداة للتقييم الذاتي، من أجل تطوير المؤسسة التعليمية، ويتكون هذا النموذج من عدد من المعايير هي: الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية وبناء الخطط التي تحدد اتجاه المؤسسة، وإدارة الجودة؛ وتقيس مدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين منها، والتسويق ورعاية العميل ويهدف إلى بناء البرامج الدراسية والتعليمية وفق المهارات التي يتطلبها سوق العمل، وذلك لضمان انسيابية انتقال الطالب من مقاعد الدراسة إلى بيئة العمل وتكافؤ الفرص؛ ويضمن تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين والعاملين في المؤسسة التعليمية بما يعزز الشعور

بالرضا والولاء وبالتالي تحسين الإنتاجية، والصحة والسلامة؛ ويعمل على توفير بيئة صحية آمنة لجميع العاملين بالمؤسسة، والاتصال والإدارة؛ ويسعى هذا المعيار إلى تبني نظريات إدارية معاصرة تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة، وذلك بضرورة التواصل بين أطراف العملية التعليمية، وخدمات الإرشاد ويهتم بالمتعلم من خلال تقديم الدعم بشتى صورته أكاديميا ونفسيا واجتماعيا ، وتصميم البرنامج وتنفيذه، ويختص ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية، والتقييم ومنح الشهادات؛ ويؤكد على ضرورة منح الطلاب المؤهلات التي يستحقونها استنادا إلى جملة من أدوات التقييم التي تكفل النزاهة والعدالة (باشيوة، البرواري، 2009).

إن تحقيق التميز في الأداء في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى رؤية واضحة للتطوير من قبل جميع العاملين فيها من أعضاء هيئة تدريس وإداريين. فجزء من المشاكل القائمة في مؤسسات التعليم العالي، فعلى أعضاء هيئة التدريس أن يعملون بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة الأكاديمية، ولا يعطون أهمية لعملية تقويم مخرجات النظام علي كافة المستويات (المساق، البرنامج، الجامعة) ويستخدموا البيانات التي يتم تجميعها باستمرار داخل المؤسسة لتطوير عمليات النظام وخاصة على مستوى المؤسسة ككل. لذلك تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى تطبيق مجموعة من المعايير لتحقيق الأداء المتميز، وما تحويه من أنظمة ومنهجيات وخطط تضمن عمليات التطوير والتحديث والتحسين المستمر بما يحقق تطلعات متلقي الخدمة ويفوق توقعاتهم (الزعبي، 2009).

تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم وأوجدت نظاما عالميا جديدا يعتمد العلم والتطور التكنولوجي المتسارع أساسا، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد بالبداية

ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العالي العربية القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها. فما هي المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة تتزاحم بشدة لتحقيق موقع متقدم في سلم الترتيب العالمي لأفضل الجامعات. ومع أن المنافسة للدخول في تلك القائمة كان حكرا علي جامعات الدول المتقدمة، إلا أن حلم الجامعات في الدول النامية في الدخول إلى تلك القائمة أصبح ممكنا من خلال تبني استراتيجيات تغيير حقيقية وفاعلة تراعي وتطبق كافة معايير الأداء العالمية المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بدقة واستمرارية (الحراشنة، 2011).

وتتبع أهمية التركيز والتدريب علي التميز من حيث أن هناك أفرادا ربما يعتقدون قيامهم بواجبهم على أكمل وجه. ولكن قد لا يعمل بصورة متناغمة مع أهداف المنظمة، وبالتالي يصبح خلا كبيرا في أداء المؤسسة بصورة عامة رغم قيامه بعمل جيد علي المستوى الشخصي (الدرادكة ، الشبلي، 2002).

إن الأداء المتميز هو الأداء الذي يتجاوز في طريقة تقديمه توقعات العميل ويساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويعمل الأداء المتميز علي تحسين نتائج العملية الإدارية من حيث الجودة (أفضل) والكمية (أكبر) والزمن (أقل) والتكلفة (أقل) والربح (أكثر) بحسب طبيعة المؤسسة ومجال عملها (شحاتة، 2012).

وأصبحت الجودة الكاملة إحدى القضايا التي تهتم القيادة الإدارية في أي مؤسسة تسعى لرفع أدائها، كما استخدمت الجودة في التنافس بين تلك المؤسسات ، كما أن جودة التعليم تستمد طاقة حركتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة. (حمود، 2010).

ولما كان نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة لتحقيق رفع الإنتاجية واستمرارية الجودة، وأصبحت إدارة الجودة الكاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد (شوقي، 2010).

9.2.2 ابعاد جودة الخدمات

جدول رقم (2.2) ابعاد جودة الخدمات

توضيح كل بعد	ابعاد الجودة
الخصائص الاساسية للمنتج مثل : اللون والوضوح في الصورة في حلة جهاز التلفزيون.	الاداء Performance
الخصائص غير الاساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون.	المظهر Features
احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة وطول تلك الفترة.	المعولية Reliability
مدى طول العمر التشغيلي للمنتج وهو العمر المتوقع له.	المتانة Durability
مدى امكانية اصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح.	القابلية للخدمة Serviceability
كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته، الخ.	الجمالية Aesthetics

(جامعة القدس المفتوحة، إدارة الجودة والمواصفات، 2016:ص29)

قدمت مؤسسة بلیدرج (Baldrige, 2010) البرنامج الأمريكي الوطني للجودة، وطرحت معايير للأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي. وعرضت معايير بلیدرج للأداء المتميز منظورا نظميا لفهم إدارة التميز. فهو يعكس مصداقية واقع أداء المؤسسة، والقدرة علي مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الرائدة في نفس المجال. وقد لاقى هذا البرنامج قبولا واسعا داخل

وخارج الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج لتمييز الأداء. فمعايير الأداء تمثلت بلغة مفهومة للاتصال بين المؤسسات من أجل التشارك بالقيام بأداء أفضل. وشكلت المعايير أيضا أساسا لمحاور جائزة بليدرج الأمريكية للجودة. وتكونت معايير التميز من:

القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز علي السوق والطلبة وذوي المصالح، والقياس والتحليل والمعرفة، والتركيز على قوة العمل، والعملية الإدارية، والنتائج.

وقد تضمنت الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (التقرير السنوي، 2008) معايير الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي بناء على المراجعة الإستراتيجية لتطوير التعليم العالي في الأردن، وما تمخض عنه من وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم (4) لسنة 2005م، ثم تأسيس (مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي)، لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته وتحقيق التنمية بمفهومها الكامل.

وتتناول تلك المعايير محاور عدة تشمل هيئات التدريس ومشرفي المختبرات والمباني والمرافق الأكاديمية وقاعات التدريس والمدرجات والمختبرات المتخصصة والمشغل ووحدة القبول والتسجيل والمكتبة والملاعب الرياضية، والعيادات الصحية والمرافق والأجهزة والوسائل التعليمية، كما تم اعتماد تعليمات وأسس رفع الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم واعتماد البرامج الأكاديمية ومحاور الاعتماد العام للدراسات العليا وحساب الطاقة الاستيعابية للدراسات العليا. وشملت محاور الاعتماد المرتكزات الآتية: (تحديد اعداد الطلبة نسبة إلى هيئة التدريس/ للعبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس/ الإنجازات البحثية/ مشرفو وفنيو المختبرات/ المباني والمرافق الأكاديمية والإدارية).

وقد أطلقت الحكومة الأردنية جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأداء ضمن المراجعة الاستراتيجية (2002) ، لتوفير بيئة تساعد علي خلق ثقافة التميز ونشرها في المؤسسات، وذلك بوضع معايير ترسي أسس التميز وتدعم السياسات والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى ذلك. فقد هدفت الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشفافية، كما هدفت إلى تجذير ثقافة التميز التي تركز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى للحكومات الحديثة.(غازي،2013).

وقد قاست معايير الجائزة مدى تبني مؤسسات القطاع العام للأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة، بهدف الوصول إلى الهدف المنشود والمتمثل بتجذير ثقافة التميز. والأسس الثلاثة للجائزة، وهي الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة: وهي حكومة تركز على متلقى الخدمة، حكومة تركز على النتائج، والعمل بشفافية. وكانت معايير التميز تركز على المحاور الأتية: قيادة، ومالية وأفراد، والمعرفة، والعمليات.

- المعيار الرئيسي: القيادة: Leadership

يبين غازي (2013) في هذا المعيار القادة المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وبذل كل السبل لتسهيل تحقيقها على أرض الواقع كما يقومون بتبني القيم المؤسسية لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح. ويشير معيار القيادة الى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسير الاداء لتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد ويؤكد هذا المعيار على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذي به العاملون ويتبعونه.

ووفقاً لهذا المعيار ينبغي على قادة المؤسسات ابراز مجموعة من المعلومات وفقاً للعوامل المنبثقة من المعايير الفرعية والتي تتمثل في ستة معايير فرعية حيث يتفرع من كل معيار فرعي مجموعة من الارشادات التي ينبغي على القادة تفعيلها على ارض الواقع وهي:

1. تبني رؤية ورسالة المؤسسة .

2. المشاركة الشخصية في تطوير نظم العمل.

3. التعامل مع جميع الفئات المعنية .

4. بناء ثقافة التميز لدي الموارد البشرية .

5. توفير بيئة مشجعة للإبداع .

6. تبني سياسة التغيير .

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لما يجب أن يتضمنه كل معيار وعوامل مساعدة في الواقع العملي كمدخل تطبيقي في المؤسسات الحديثة التي تسعى الى تحقيق التميز:

* ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى مبادرات واضحة للمؤسسة

وتلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف ومبادرات المؤسسة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وبذلك تصبح القيادة الادارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من اهم مقومات واليات التميز.

والقائد المتميز يدرك بان عمل المؤسسة ينبغي ان ينطلق من رؤية ورسالة واضحة باعتبارها تحدد الاتجاه الرئيسي لعمل كافة الوحدات والافراد، ومن ثم يجب ابراز وتوضيح كيف

قام قادة المؤسسة بالمشاركة في توضيح وفهم الرؤية والرسالة الى الموظفين على كافة المستويات عن طريق ترجمتها Cascading الى مجموعة من المبادرات الاستراتيجية التي تشمل مجالات وانشطة العمل التي تضمن تنفيذ رؤية ورسالة المؤسسة.

* دعم الثقافة والقيم المؤسسية للمؤسسة بما يضمن تحقيق مبادرات المؤسسة من خلال تقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك .

تمثل القيم المؤسسية المعتقدات الراسخة التي توجه سلوك واداء العاملين على كافة المستويات نحو الصواب وتجنب الخطأ، فينبغي تحديد دور القادة في دعم قيم المؤسسة من حيث نشرها وترسيخها لجميع الموظفين، وبيان تأثير ذلك على الاداء مع بيان الاساليب التي يتبعها القادة وفقا للدلة الموثقة.

* التعريف برؤية ورسالة المؤسسة لجميع اصحاب المصالح وحشد جهود العاملين بالمؤسسة من اجل تحقيق هذه الرؤية والرسالة، وتشجيع نشر مبادئ ومتطلبات الجودة والتميز بالمؤسسة.

تعد تنمية علاقات الشراكة والتحالف partnership development توفر لقادة المؤسسة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من يتعامل معهم قادة المؤسسة ويحصلون منهم على منافع ويقدمون له الخدمات، ان هذه العلاقات البناءة ينبغي ان تقوم على مبدا تبادل المصالح، وان تكون كل الاطراف رابحة ويمثل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة عملا جماعيا لا يقتصر تحقيقه على قادة المؤسسة فحسب، بل يمتد ذلك الى مشاركة الشركاء واصحاب المصالح.

* مراجعة مستوى الأداء والمهارات القيادية ومدى تطويرها.

القيادة المتميزة تحرص على مراجعة الاداء على كافة المستويات بالمؤسسة وكذلك ما يتعلق بالمعنيين، فالقادة المتميزون يحرصون على مواجهة مستوى الاداء والمهارات القيادية للعاملين بالمؤسسة والعمل على ترجمتها الى أساليب تضمن الارتقاء بالمهارات القيادية على كافة المستويات مثل: أسس وأساليب بناء قيادات الصف الثاني، الاهتمام بانبعث العاملين للحصول على شهادات عليا تساهم في تطوير الاداء بالمؤسسة .

* المشاركة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة خاصة التي تتعلق بالتميز والجودة

القادة المتميزون يحرصون على اشراك الموارد البشرية على كافة المستويات في الندوات والمؤتمرات المتخصصة والمرتبطة بأداء المؤسسة وخاصة ما يتعلق بالتميز والجودة مع مراعاة اشراك كافة العاملين دون تحديد فئة معينة منهم الامر الذي ينعكس على تنمية مهاراتهم القيادية نحو تحقيق التميز والجودة بالمؤسسة (غازي،2013).

مما سبق يمكن الاستنتاج الى ان القيادة المتميزة هي القيادة القادرة على ايجاد فرص للتفوق والتميز للعاملين، حيث تتسم بالانفتاح العقلي والقدرة على الاستشراف وصياغة الاهداف وحل المشاكل، والتعليم والتعلم المستمر، وابداع روح المبادرة والتحدي الذاتي واستنفار روح التحدي لدى الاخرين، والمرونة وتمكين العاملين والتمسك بالقيم الاخلاقية وتفعيل دورها.

10.2.2 أبرز نماذج التميز العربية والمحلية:

6-1.10.2.2 نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز(برنامج دبي للأداء

الحكومي المتميز،2009):

أحدث هذا البرنامج نقلة نوعية وحقيقة في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد أستفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز وعمل على تكييفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان مأسسة وإستدامة النتائج وإستمرارية تحسينها وتطويرها. (المليجي، 2012).

معايير تقييم البرنامج:

(القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية).

2.10.2.2 نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، 2016):

يتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتوحيح الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، وتقطف الجائزة ثمار تقدمها عبر سعيها الى تطوير الآليات والمعايير بما يسهم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني لمعاني ومفهوم الإبداع في حالة خاصة تتميز بها فلسطين.

لقد أحرزت الجائزة نجاحاً باهراً في تنفيذ أهدافها عاماً بعد عام، وذلك بإشراف مجلس أمناء الجائزة، بحيث غدت الجائزة منصة لتشجيع التجارب الأبداعية الشخصية والجماعية،

ولمتابعة المتميزين بما يحفزهم على مواصلة العطاء، وبما يضمن تمسكهم بالسير على درب التميز، ويحقق إستدامة إسهاماتهم وتعميم إبداعاتهم. ولبلوغ هذه الأهداف عمدت إدارة الجائزة الى تطوير معايير وآليات الترشيح والتقييم وإختيار الفائزين، وذلك بالتوازي مع تطوير معايير الأداء والممارسات الإدارية المثلى والإستدامة بما يتوافق وينسجم مع رؤية القائمين على الجائزة نحو إستدامة الإبداع والتميز وتعميمه كمفهوم وثقافة وممارسة في المجتمع الفلسطيني.

<http://www.pgfoundation.ps/?p=4909&lang=ar>

المعايير الرئيسية لتقييم الجائزة:

(القيادة، التخطيط الإستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، إستخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة العملاء، المسؤولية الإجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنموي).

وقد ارتأى الباحث عمل المقارنات بين النماذج العالمية والعربية والمحلية للتمييز كما في

الجدول (2.2): الجدول رقم (3.2) مقارنات لنماذج التميز العالمية والعربية والمحلية حسب

معاييرها:

المعيار	النموذج	النموذج	النموذج	نموذج جائزة
القيادة	×		×	×
السياسات	×	×		
ادارة الموارد البشرية	×		×	×
الشراكات والموارد	×			
العمليات	×			×
رضا الفئة المستهدفة	×		×	×
رضا العاملين	×			
المسؤولية الاجتماعية	×			×
نتائج مؤشرات الاداء	×		×	×
ضمان الجودة		×	×	
تأثيرات الجودة		×		
التخطيط الاستراتيجي	×	×	×	×
التنظيم وادارة التنظيم		×		
التعليم والتدريب		×		
الرقابة		×		
خدمة المجتمع	×	×	×	×
التحسين المستمر	×	×	×	×

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (بجياوي، 2011) و(الجعبري، 2009) و (ابو عامر، 2008) و (الحجار، 2004).

التمكين الإداري وإدارة التميز المؤسسي:

يعتبر التمكين الإداري أحد الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة التربوية التي حظيت باهتمام القائمين على تطوير المؤسسات التعليمية في جميع دول العالم على اختلاف مستوياتها لما له من دور فاعل في تدعيم المحاولات التي تقوم بها هذه المؤسسات من أجل تحقيق لا مركزية الإدارة والتنظيم، وتطبيق الإدارة الذاتية، والتمكين الإداري هو عملية نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة القرار، إذ في التمكين يتضمن ليس فقط حرية المرؤوس في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء، ولبلوغ أهداف المؤسسة، بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة، وفي حل المشكلات وصنع القرارات (المليجي، 2012).

11.2.2 نشأة جامعة القدس التاريخية:

تأسست جامعة القدس، وهي جامعة فلسطينية في العام (1984) يقع الحرم الرئيسي للجامعة في مدينة أبو ديس، وهناك أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس، في الشيخ جراح وبيت حنينا ورام الله (البيرة)، والحرم الرئيسي في أبو ديس، وهي الجامعة الوحيدة في العالم التي يحيطها جدار الفصل العنصري.

لعبت مدينة القدس دورا تربويا مركزيا في تاريخها. وعلى وجه الخصوص، قامت مدارسها وكلياتها، التي تتواجد حول الحرم الشريف وداخل أسوار البلدة القديمة، بتخريج مجتمع أكاديمي متعلم وحيوي على مدى أجيال عديدة. ورأى بعض العلماء البارزين أهمية زيارة هذه المدينة

المقدسة من أجل الحصول على شرف نشر أعمالهم فيها. فقام الغزالي (في العهد 1111) الذي ترأس جامعة بغداد، بنشر إحدى أهم أوراقه في مدينة القدس. مازالت المخطوطات القديمة التي كان الباحثون يستخدمونها في ذلك الوقت في مجال الطب، والفقه، والرياضيات محفوظة في مسجد المدينة ومكتبات العائلات البارزة.

وقد تم تمويل معظم المعاهد التعليمية من خلال صناديق الائتمان، ومن أهمها "الصلاحية" (نسبة إلى مؤسسها صلاح الدين في القرن الثاني عشر) إلا أن هذه المراكز العلمية، إلى جانب غيرها من المعاهد والأنشطة الحكومية والمجتمعية، انخفضت خلال القرن التاسع عشر. جاءت فكرة إعادة إحياء دور مدينة القدس كمركز تعليمي خلال مؤتمر إسلامي عقد في مدينة القدس في العام (1931) كانت نتيجة هذا المؤتمر هي دعوة لتأسيس جامعة باسم "الأقصى"، المعقل الإسلامي في مدينة القدس.

وأعيدت فكرة إنشاء جامعة القدس على ما تبقى من مدينة القدس مرة أخرى في الخمسينات. كانت الضفة الغربية في ذلك الوقت مضمومة إلى الأردن، وكانت عمّان هي عاصمتها، حيث تركّزت جهود الأردن ضمّنيا في إنشاء جامعة في عمّان بدلا من الضفة الغربية. في حين كان الاحتلال الإسرائيلي للقدس الشرقية في عام (1967) أحدث ويستمر بإحداث إجراءات جذرية في المدينة، مما أدى إلى تهميش جديد لفكرة انشاء جامعة عربية في مدينة القدس مرة أخرى.

وفي أوائل السبعينات، أعيدت المناقشات لإنشاء جامعة فلسطينية قادرة على استيعاب أعداد الطلبة الخريجين من مدارس الضفة الغربية وغزة، الذين، نظرا للظروف التي أنشأها الاحتلال عام (1967)، لم يكن سهلا لهم السعي لاستكمال تعليمهم العالي في العالم العربي.

وعلى الرغم من الدعوات لإنشاء جامعة في القدس، إلا أن الفكرة السائدة كانت إنشاء هذه الجامعة خارج نطاق القدس الشرقية لمنع سيطرة إسرائيل عليها. فقامت بعض المؤسسات التعليمية البارزة في الضفة الغربية تدريجاً بالتحول إلى جامعات، ومنها بيرزيت والنجاح، تبتعتها جامعات أخرى في الخليل وبيت لحم. ومجدداً، تم تهميش القدس.

وفي أواخر السبعينات، تم إنشاء العديد من الكليات المستقلة في القدس وضواحيها، وذلك استجابة لاحتياجات محددة. جاءت المبادرة الأولى مع إنشاء كلية الدعوة وأصول الدين في بيت حنينا في عام (1978)، وتبعتها كليتا المهن الطبية، والعلوم والتكنولوجيا في مدينة البيرة وأبو ديس على التوالي، في عام (1979). وفي عام (1982)، تشكلت كلية هند الحسيني للمرأة (كلية الآداب) ومركز الآثار الإسلامية في حي الشيخ جراح في القدس.

ومن هنا بدأ الرؤية لتشكيل جامعة في العاصمة القدس، تبلورت عندما تقرر في عام (1984) توحيد هذه الكليات. جاءت هذه الولادة الرمزية استجابة لمطلب من قبل اتحاد الجامعات العربية كشرط للاعتراف شهاداته، ثم تم تشكيل لجنة تنسيقية من مختلف مجالس أمناء الكليات. ومن هنا، بدأت عملية تطويرية لـ "كونفدرالية" تكون فيها كل الكلية مستقلة قانونياً. وفي عام (1994)، تأسست كلية الطب.

تحقق الاندماج الرسمي لكافة الكليات في عام (1995). تم اقرار "القانون الأساسي" للجامعة، وتلاه إقرار اللوائح الداخلية المتكاملة ووضعت حيز التنفيذ، مما مهد الطريق لولادة جامعة القدس كمؤسسة موحدة. وتدرجياً، تم فتح مراكز وكليات جديدة أو دمجها، وتم وضع مجموعة كاملة من البرامج الأكاديمية والخطط التعليمية لتعزيز مفهوم إيجابي للتفاعل مع المجتمع. وأخيراً، ولدت جامعة القدس، ككيان واحد ومستقل.

وتواجدت جامعة القدس كمؤسسة أكاديمية في مدينة القدس لأكثر من (30) عاما. هي مؤسسة أكاديمية رائدة في البلاد وتحتل أعلى المراتب في العالم العربي كله في عدد المنشورات المحكمة لأعضاء الهيئة التدريسية التي تقدّم كل سنة. من بين مختلف كلياتها وأقسامها، توجد أول منشآت فلسطينية ككلية القانون والطب، ومتاحف الرياضيات والعلوم وشؤون الأسرى، ومراكز البحوث في تكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا المعلومات والعلوم البيئية، ومراكز العمل المجتمعي وعيادات المساعدة القانونية، كما وتوجد محطة تلفزيون ومختبر للإعلام. يعمل ما يقرب من (1300) موظف في الجامعة حيث يقدمون الخدمات التعليمية والإدارية لما يصل إلى (13000) طالبا بما فيها مستوى الماجستير.

في السنوات القليلة الماضية، لاحظت الجامعة ازديادا ملحوظا في الضغط المفروض عليها من قبل الحكومة الإسرائيلية، على الجبهة السياسية / القانونية والعسكرية. شهد عام (2013) وحده، إصابة (1769) طالبا وموظفا جزاء اعتداءات الجيش الإسرائيلي في (26) هجمة متفرقة على حرم الجامعة في أبو ديس - وأبرزها هجوم حدث خلال زيارة قام بها القنصل العام الأمريكي إلى الحرم الجامعي في ال (3) من تموز عام (2013). وفي الاسابيع الاولى لبداية عام (2014)، هاجم الجيش الإسرائيلي حرم أبو ديس في ثلاث عمليات منفصلة - في (14)، و (22) و (30) من كانون الثاني. حيث تسبب الهجوم في ال (22) من كانون الثاني إلى إصابة (438) بين طلاب وموظفين، بما في ذلك أكثر من (40) حالة تتطلب علاجهم في المستشفيات. اقتحم العشرات من الجنود المسلحين الحرم الجامعي، مما تسبب في أضرار مادية للمباني في الجامعة والمركبات جزاء اطلاق مئات قنابل الغاز المسيل للدموع والرصاص المطاطي والذخيرة الحية. كما وقاموا بمنع أي شخص من مغادرة الحرم الجامعي لأكثر من خمس ساعات. وفي الوقت نفسه، تعرض الموظفون والطلاب كثيرا إلى عمليات الاستدعاء

والاعتقال والترهيب في الحرم الجامعي في أبو ديس وفي المباني في البلدة القديمة التي تم مدهمتها أيضا، أو تم اغلقها في مناسبات عديدة.

من ناحية أخرى، وعلى المستوى القانوني / السياسي، ما زالت الجامعة تسعى جاهدة للبقاء، محاربة التهديدات بالإغلاق من قبل السلطات الإسرائيلية للسنوات السبعة عشر الماضية، من خلال المحاكم الإسرائيلية، ومن خلال المفاوضات مع السلطات الإسرائيلية. على الرغم من أن جامعة القدس معتمدة بالكامل ومرخصة من قبل الهيئات الفلسطينية ذات الصلة، ومعترف بها في جميع أنحاء العالم، إلا أن السلطات الإسرائيلية في القدس الشرقية - جزء من الأراضي المحتلة عام (1967)، وبالتالي لا يعترف بها كجزء من إسرائيل بموجب القانون الدولي - مصررة على أن تتقدم الجامعة باعتماد من السلطات الإسرائيلية كمؤسسة إسرائيلية أو يتم إغلاقها واعتقال أعضاء ادارتها. ومع ذلك، لم تسمح السلطات الاسرائيلية للجامعة تجاوز "الحدود" المحددة من إسرائيل بين القدس الشرقية وباقي الضفة الغربية كمؤسسة واحدة، بل أجبرتها على أن نقسم إلى قسمين للاستمرار. ولم يكن لمحاولات الجامعة المتكررة للامتثال إلى مطالب السلطات الإسرائيلية أي عائد ايجابي.

إن رفض إسرائيل الاعتراف بشهادات جامعة القدس قضية مهمة جدا وحساسة. هذا يعني أن خريجي الجامعة لا يمكنهم العمل أو العيش الكريم في القدس، وخاصة في القطاعات الحيوية مثل الطب، والمهن الصحية، والتعليم وغيرها، والتي يتم تنظيمها من قبل السلطات الإسرائيلية، والتي يوجد فيها نقص كبير. فعلى سبيل المثال، تشير الإحصائيات إلى أن هناك حاليا (10000) طفل في سن المدرسة في القدس الشرقية لا يستطيعون الحصول على تعليم مدرسي. تخرّج كلية هند الحسيني للبنات التابعة للجامعة، في حي الشيخ جراح، حوالي (50)

معلمة بشهادة بكالوريوس في التعليم كل عام - حيث لا يسمح لهم بالتدريس في مدارس القدس بسبب شهاداتهم غير المعترف بها من قبل إسرائيل. وبالمثل، تمتلك جامعة القدس كلية طب بارزة، والتي يمنع خريجوها من مزاوله مهنتهم في مدينة القدس، وخاصة في المستشفى الفلسطيني الرئيسي، المقاصد، الذي يقع فيها. ناهيك عن الدور المحوري الذي تلعبه الجامعة، باعتبارها المؤسسة الفلسطينية الاكبر المتبقية في القدس، في العديد من الأنشطة الأساسية الأخرى في المدينة، كالثقافية (من خلال مركز دراسات القدس، على سبيل المثال)، والرعاية الاجتماعية (من خلال مركز العمل المجتمعي، الذي يوفر التعليم للكبار والمساعدة القانونية، أو معهد الطفل الذي يعمل مع الاطفال ذوي الصعوبات في التعلم ويقدم خدمات العلاج، الخ)، وهلم جرا، وكلها مهددة بسبب الاجراءات الاسرائيلية ضدها.

وصلت جامعة القدس إلى نهاية قدرتها على القتال القانوني. لدى الفلسطينيين الذين يعيشون في القدس الحق في التعليم، والعمل والعيش الكريم هناك؛ ولدى جامعة القدس الحق في الوجود كجامعة في القدس الشرقية. ففي أيلول من عام (1993)، وبينما كانت إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية توقعان على اتفاقات أوسلو، أدلى وزير الخارجية الإسرائيلي (الرئيس الآن) شمعون بيريس في بيان رسمي للكنيست، أكد في رسالته إلى الوزير النرويجي هولست في (11 تشرين الاول، (1993) (كما نقل): "ذلك، فإن جميع المؤسسات الفلسطينية في القدس الشرقية، بما في ذلك الأماكن الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، والمسيحية والإسلامية المقدسة، يؤديون مهمة أساسية للسكان الفلسطينيين. وغني عن القول، أننا لن نعوق نشاطها، على العكس، فإن تحقيق هذه المهمة الأساسية يجب تشجيعه". لا يجب أن تكون محنة الجامعة قضية سياسية - فهي أساس مهم بالنسبة لسكان مدينتنا - إلا أنها لن تحل إلا عن طريق الضغط على إسرائيل لاحترام كل من القانون الدولي، وخاصة الحق في التعليم، والتزاماتها المعلنة رسمياً. على إسرائيل

التوقف فورا عن مهاجمة مقرات الجامعة والموظفين والطلاب؛ وعليها أن تسمح للجامعة بالعمل بحرية دون عائق في مدينة أبو ديس والقدس الشرقية، والاعتراف بخريجها وشهاداتهم.

1.11.2.2 رسالة الجامعة:

تكمن رسالة جامعة القدس في تزويد الطلاب بالأدوات اللازمة للتغلب على التحديات الصعبة ورسم مستقبل ناجح من خلال تشجيع البحوث الأكاديمية والتفوق المهني.

2.11.2.2 المبادئ والقيم:

المهنية: تنفيذ المشاريع بطريقة مسؤولة والحفاظ على معايير الاحتراف من خلال إثراء مهاراتنا في مجالات التعليم والبحوث والأعمال.

المساواة والتنوع: تعزيز تكافؤ الفرص لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال خلق منصة لتبادل للأفكار، وحرية التعبير وتبادل المعرفة.

سهولة الوصول إلى التعليم: هنا، في جامعة القدس نعتقد اعتقادا راسخا بأن التعليم حق من حقوق الإنسان الأساسية التي يجب أن تمارس من قبل جميع أولئك الذين يرغبون في مواصلة التعليم العالي. تهدف جامعة القدس إلى تزويد الشباب الفلسطيني بأفضل تعليم ممكن، وتعزيز فرص العمل للطلاب.

تعزيز السلام: تعمل الجامعة على تعزيز قيم الديمقراطية والحوار والسلام "برفع صوت" الطلاب والمجتمع الدولي لتبادل أفكارهم من خلال المشاركة في عمل المشاريع والدورات الصيفية والمحاضرات.

تهدف جامعة القدس أيضا إلى تطوير توجه متعدد الثقافات للتماشي مع الواقع السياسي والاجتماعي والاقتصادي الحالي في القدس، وذلك للطبيعة الفريدة التي تتمتع بها القدس باعتبارها فسيفساء تجمع بين مختلف القوميات والثقافات والأديان، مع التركيز بصفة خاصة على تعريف الطلاب خاصة، وأيضا مجتمع الجامعة ككل، إلى تراث متعدد الثقافات للحضارة الإنسانية. ويمكن تحقيق ذلك بعدد من الطرق، من خلال دورات خاصة في الحضارات الإنسانية أو حقوق الإنسان، والتعاون الدولي، ومشاريع تعليمية مشتركة تضم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والمحاضرات والنشاطات، والمنح الدراسية والتبادلات مع مؤسسات وجامعات أخرى. وبذلك يتم تشجيع الطالب على تطوير نظرة موسّعة، بما في ذلك تقدير الأفكار والتسامح مع الآخر، وتشكيل قاعدة أخلاقية إنسانية.

3.11.2.2 الهيكلية الإدارية لجامعة القدس:

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

أولاً: مجلس أمناء الجامعة يتأخره رئيس مجلس الأمناء الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة.

ثانياً: مجلس الجامعة ويتأخره رئيس الجامعة وتضم عضويته كل من نواب ومساعدى الرئيس وعمداء الكليات المختلفة وممثلين عن كل نقابة العاملين ومجلس الطلبة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسى لمجلس أمناء الجامعة.

ثالثاً: المجلس الأكاديمي ويترأسه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ويضم في عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا وعميد البحث العلمي ورؤساء دائرتي القبول والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.

رابعاً: مجالس الكليات والدراسات العليا التي يترأس كل منها العميد المعني وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية في مجالات اختصاصها وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمي.

خامساً: مجالس الأقسام والدوائر في الكليات ويترأسها رئيس القسم أو الدائرة التي تتكون من أعضاء الهيئة التدريسية وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.

سادساً: مجالس المراكز والمعاهد ويترأسه أحد أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم، ويضم في عضويته كافة مدراء المراكز والمعاهد للإشراف على النشاطات اللامنهجية وبرامج التنمية المجتمعية.

سابعاً: هيئة المجمع الصحي وهي لجنة تضم عمداء مجمع الكليات الصحية والمسؤولين في التنمية

والتطوير الصحي ويتناوب على رئاستها كل عامين أحد عمداء هذه الكليات.

ثامناً: مجلس البحث العلمي ويترأسه عميد البحث العلمي ويتكون من أعضاء هيئة التدريس باحثين في الجامعة.

تاسعًا: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء في الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنصيب بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التي ترفع إلى مجلس الأمناء لإقرارها.

عاشراً: الشؤون المالية والإدارية الذي يقوم على الإشراف على الشؤون المالية و الإدارية في الجامعة ومجلس المدراء التنفيذيين برئاسة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية، وعلى دائرة شؤون الموظفين، والدائرة المالية التي تشمل المشتريات والمستودعات والمحاسبة والمنح والمشاريع، وأيضاً دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.

حادي عشر: قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها "هيئة مجالس الجامعة" يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقاً، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها الإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسة العامة للجامعة. ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (جامعة القدس، __2010).



شكل 1.2: الهيكل التنظيمي في جامعة القدس (www.alquds.edu).

4.11.2.2 المراكز والمعاهد في الجامعة- كما في الجدول رقم (4.2)

مركز الأمراض الوراثية والأبيض	مركز أبو جهاد لشؤون الحركة الأسيرة	المراكز الصحية والمجتمعية
مركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية	مركز التعليم والتعلم	مركز التحليل الكيميائي والبيولوجي
مركز القدس للبحوث الصحية و التغذية	مركز العمل المجتمعي	مركز الرقابة النوعية في الطب المخبري
مركز سعيد خوري لتكنولوجيا المعلومات	مركز دراسات القدس	مركز انسان لدراسات الجندر
معهد الإدارة و الإقتصاد	مركز علوم و تكنولوجيا الإشعاع	مركز عصام سرطاوي للسلام والديمقراطية
معهد الطب العدلي	معهد الدراسات الإقليمية	معهد الإعلام العصري
المعهد العالي للتنمية المستدامة	المعهد العالي للآثار	معهد الطفل
	وحدة دراسات آثار القدس	العيادة القانونية

المصدر: www.alquds.edu

5.12.2.2 كليات تمنح درجة البكالوريوس في الجامعة- كما في الجدول (5.2)

كلية الآداب	كلية الاعمال والاقتصاد	كلية الحقوق
الدراسات الثنائية	كلية الدعوة واصول الدين	كلية الصحة العامة
كلية الصيدلة	كلية الطب البشري	كلية العلوم التربوية
كلية العلوم والتكنولوجيا	كلية القدس-بارد	كلية القران والدراسات الاسلامية
كلية المهن الصحية	كلية الهندسة	كلية طب الاسنان
كلية هند الحسيني للنبات		

6.12.2.2 كليات تمنح الشهادات العليا في جامعة القدس-كما في الجدول (6.2)

عمادة الدراسات العليا	الشهادات العليا في كلية الآداب	الشهادات العليا في كلية الصيدلة
الشهادات العليا في كلية العلوم والتكنولوجيا	الشهادات العليا في كلية الدعوة واصول الدين	الشهادات العليا في كلية الصحة العامة
معهد الادارة والاقتصاد	معهد الدراسات الاقليمية	الشهادات العليا في معهد التنمية المستدامة
العلاقات الدولية		

المصدر: www.alquds.edu

يحتل موضوع الجامعات ومخرجاتها والتحديات التي تواجهها موقعا مهما على سلم الأولويات المطروحة على الباحثين وأصحاب القرار الذين يعملون بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك باعتبار التعليم العالي بمثابة المكسب الإستراتيجي الذي يغذي المجتمعات بكل الاحتياجات من كوادر بشرية التي تحتاجها من أجل النهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة ويوفر الرؤية العلمية والفنية المتخصصة حول مختلف القضايا المتعلقة بالمجالات كافة ، لذلك أصبحت الجامعات في العصر الحديث من المقومات الرئيسة للدول العصرية (الطائي، 2012).

تحسين كفاءة الجامعات ونوعيتها بات امرأ ضرورياً، وبالتالي الاستفادة من الخبرات العالمية ذات الفاعلية والكفاءة في هذا التحسين أصبح إجراء هاماً وضرورياً، ونظراً لما توجهه تلك

المؤسسات من تحديات عديدة نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، والتي أصبحت تتسم بالكثير من التعقيد وعدم الاستقرار، من هنا دعت الحاجة الى تطوير هذه المؤسسات وبالتالي تحقيق جودتها وتميزها. وتعد إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين كفاءة الجامعات وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات المحيطة، من خلال تلبية متطلبات المستفيدين منها وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة لهم باستمرار (داوود، 2011).

كما تمر الكثير من المنظمات بمعيقات ومشكلات تؤثر في قدرتها على المنافسة والإرتقاء بالأداء للوصول الى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها واهدافها، ويعد مفهوم "إدارة التميز" من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز التي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية ، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق عناصرها كافة ومكوناتها الداخلية. امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور والنمو المستمر (السلمي، 2002).

مما سبق يتلخص تميز الجامعات والمؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة في نتائج أدائها الرئيسية مدخلا لقيادة ترسم السياسة والإستراتيجية، وتدير مواردها وشراكاتها بتميز وإبداع وكفاءة بشكل مستمر ضمن بيئة عمل شفافة ومبدعة تحرص على التعلم المستمر، ولا بد من قياس دقيق للنتائج من اجل تمكين القيادة من مواكبة التطوير، ومقارنته بالأداء المستهدف، وتحديد نقاط القوة ومجالات وفرص التحسين والتطوير والتميز في أداء الجامعات، هيئات، دوائر، مؤسسات حكومية أو خاصة ، وترجمة هذه الفرص وتقوية نقاط التعزيزات من خلال عمليات

التقييم الذاتي التي تجريها هذه الدوائر والهيئات مقارنة بمعايير التقييم الخاصة ببرامج التقييم العالمية.

3.2 الدراسات السابقة

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة وكانت كما يلي:

1.3.2 الدراسات العربية

دراسة احمد، والحاكم (2015) بعنوان " اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات "

هدفت هذه الدراسة الي توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات بالتطبيق علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء (الرئاسة) ومعرفة المعوقات وايجاد الحلول لها وارساء ثقافة الجودة الشاملة والترويج لها ومعرفة الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا لتطبيق نمط الجودة الشاملة ،

وقد أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, وقد تم لهذا الغرض بناء نموذج البحث وفرضياته بناء علي ما جاء في الدراسة أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها من بعض الافراد الممثلين لمجتمع الدراسة وعددهم (400) مفردة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع(100) استبانة على المستهدفين واستجابة (75) فردا أي نسبة الاستبانة المستردة بلغت (75 %) وهذه النسبة العالية تؤدي

الي قبول نتائج الدراسة وبالتالي تعمم على مجتمع الدراسة.

قام الكساسبة(2015) "بدراسة بعنوان أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز": دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية، كدراسة ميدانية تم تطبيقها على البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، من خلال استطلاع آراء جميع الموظفين (مسح شامل) في الإدارات العليا والوسطى، في 12 بنكاً تجارياً موزعة على 28 فرعاً في مدينة تبوك، والبالغ عددهم (119) موظفاً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (28) فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم العاملين (مجتمع الدراسة) في البنوك لأبعاد إدارة المعرفة كان مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة في ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك، ووفقاً لمعاملات بيتا فقد جاء بُعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى في قوة التأثير، يليه بُعد توليد المعرفة، ثم بُعد توزيع المعرفة، وجاء بُعد تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة.

وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للبنوك والباحثين من أجل الاستفادة من إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز. من أهمها الحاجة لإجراء دراسات تتناول بعض العلاقات التي لم تتمكن الدراسة من إثباتها، وإجراء المزيد من الدراسات على أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز في البنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك وفي قطاعات أخرى، باستخدام مؤشرات هذه

الدراسة وإضافة مؤشرات أخرى، وخاصة تلك التي لم تتمكن هذه الدراسة من إثباتها، للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها.

دراسة الحيلة(2014) بعنوان " اثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (777)موظفا وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (75) موظفا بنسبة استرداد(70%)، وخلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها أن هناك أثر معنوي لمتوسطات استجابات الباحثين حول المكون المجتمعي لمنظمات التعلم على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة. ومن أهم توصيات الدراسة التأكيد على أهمية المشاركة المجتمعية، والديمقراطية، وتفعيل العمل المؤسسي، والسعي الجاد لتحقيق الشراكة العالمية، والتعاون الدولي بين الجامعات الفلسطينية، وجامعات مختلفة في أنحاء العالم المتقدم. والتعاون والتنسيق بين الجامعات المحلية والعربية والعالمية لتبادل المعارف، والمعلومات، والمشاركة بالبرامج والدورات التدريبية، إذ أن ذلك يوفر فرصة لتطوير قدرات ومهارات وخبرات العاملين.

وفي دراسة شحادة(2014) بعنوان " التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية"

هدفت الى التعرف على التميز الاداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية من جهة، واستكشاف مفهوم التميز الاداري من الجهة الاخرى. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وحدد مجتمع الدراسة بمعاوني ورؤساء الاقسام في كليات

الجامعة المستنصرية، وقد بلغت عينة الدراسة (78) فردا بواقع (18) معاون عميد (60) رئيس قسم. ولتحقيق نتائج الدراسة اعدت (استبانة) مكونة من (24) فقرة تمثل مقياسا للتميز الاداري. وكانت اهم نتائج الدراسة تبعا للأهداف اولا: ضعف التميز الاداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية اذ بلغ متوسط درجات العينة، (13.532) درجة وبانحراف معياري مقداره (4.867) درجة وهو اصغر من المتوسط النظري للاستبانة البالغ (72) درجة. ثانيا: تبعا لمتغير الموقع الوظيفي: اشارت نتائج البحث الى انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية، مما يجعل وجهات النظر متقاربة بين اجابات معاونيهم ورؤساء الاقسام. وكانت تبعا للقب العلمي: حيث اشارت النتائج ايضا انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير اللقب العلمي.

وفي دراسة عبدالحميد ورضوان(2014) بعنوان "استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية"

حيث هدفت الدراسة الى تناول رؤية اجرائية حول كيفية استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة من خلال تبني عدد من المداخل التي تم استخلاصها من التجارب الدولية، وقد رصدت الدراسة ان المنظمات العامة في الحالة المصرية قد شهدت العديد من المحاولات في سبيل تطوير ادائها، الا ان هذه التداخلات لا تأتي بالعائد منها وذلك للعديد من الاسباب مثل: ضعف القيادة، وسوء نظم الادارة، وضعف الامكانيات، والثقافة التنظيمية غير المشجعة، وضعف استدامة عمليات التطوير.

وتعرض الدراسة لأهمية ان تتبنى المنظمات العامة ثقافة مغايرة نحو التميز نتيجة للمستجدات التي فرضتها سواء العوامل الداخلية او الخارجية، وقد خلصت الدراسة الى التوصية بضرورة تبني عدد من المحاور من اجل بناء واستدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية، وهم:

تبنى نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية؛ وتطبيق مفهوم الادارة المرتكزة على النتائج؛ ودعم مفهوم المنظمة المتعلمة؛ وتعميم ادارة الاداء بديلا عن تقييم الاداء؛ وتفعيل ميثاق المواطن؛ ونشر مفهوم مدونة السلوك الوظيفي.

دراسة العزب والعنزي (2013) بعنوان " أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى التميز التنظيمي في مصلحة الجمارك السعودية، التعرف على تصورات العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية. وكان للمتغيرات الفرعية التالية (التوظيف، الأجور والحوافز، التدريب والتطور، تقييم الأداء) لها تأثير في تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية، والتميز التنظيمي، والمتغيرات الفرعية التالية (الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) هي أكثر المتغيرات تأثيرا فيتميز القيادة والمرؤوسين.

اما الهادي (2013) بعنوان " إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى إدارة تغيير مؤسسات التعليم للوصول إلى الجودة النوعية والتميز في الأداء مستخدما المنهج الوصفي المستند على البيانات حول التنفيذ والجودة. وقد تناولت الدراسة كيفية إدارة التغيير والآليات المطلوبة في المؤسسات الجامعية وأساليب إدارة الجودة النوعية وتميز الأداء كمدخل حديث للتغيير ونماذج جوائز الجودة العالمية للأخذ بالنموذج الأنسب تطبيقه في الجامعات العربية وتطرقت الدراسة أيضا إلى تجارب مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة وخاصة تجارب بعض الجامعات الأمريكية والبريطانية كونها من أكثر التجارب نجاحاً وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح تطبقه الجامعات العربية للإرتقاء بها نحو

الجودة والنوعية والتميز من خلال وضع تصور لنموذج هيكلية للتغيير، واختيار نموذج مناسب من نماذج الجودة الشاملة ، وتنفيذ برنامج للجودة الشاملة وفق مجموعة من المهام والمراحل تشمل الترتيبات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجية المطلوبة وتطويرها، ووضع عملية التخطيط ذات السبع خطوات موضع التنفيذ، واحداث التقييم الذاتي بحسب معايير نموذج الجودة المطبق، وأخيراً تطبيقات إجرائية مقترحة للتحويل نحو جودة ونوعية وتميز في الأداء.

أما دراسة الفقهاء (2012) بعنوان "تبنى استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية" التي هدفت إلى البحث في دور تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. وأعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف والمؤسسة. إستندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعد مطلباً سابقاً مهماً وحيوياً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء خلال معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات منها ضرورة تبني إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز

على المستوى الوطني وأن إتباع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائما .

وفي دراسة عبدالحميد(2012) بعنوان " الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة"

حيث هدفت هذه الدراسة الى تفسير المفاهيم الخلافية حول الجودة والجودة الشاملة مع دراسة تحليلية لطبيعة فلسفة الجودة الشاملة بالمقارنة مع طبيعة شهادات وجوائز الجودة واهمية كل منهما للجامعات العربية، وتلخصت مشكلة الدراسة في وجود خلط بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومعايير ادارة الجودة ومنها (الايزو9000).

وكانت اهم نتائج الدراسة انه لا يمكن باي حال من الاحوال اعتبار مفهومي "ادارة الجودة الشاملة" و"شهادات الجودة" لفظين مترادفين، ولا يعتبر مفهوم الجودة الشاملة معيارا قياسيا ولكنه لا يخرج عن كونه فلسفة ادارية تضعها المؤسسات الراغبة في التطبيق، يعتبر نموذج الايزو(9001) اقرب شهادات الجودة الادارية للتطبيق على الجامعات على خذ سواء، وفي ضوء نتائج الدراسة كانت التوصيات والتي منها العمل على صياغة مفهوم علمي موحد للجودة الشاملة في التعليم العالي وما دونه، العمل على توحيد معايير ضمان الجودة والاعتماد على مستوى الوطن العربي ككل، النظرة المتأنية والتوحد العربي لما يصدر عن الغرب من معايير واشترطات وتصنيفات للجامعات العربية، الاقتناع بان انطلاق الجامعات العربية نحو العالمية يبدأ من حصولها على شهادات دولية في مجال الجودة.

اما دراسة يحيوي(2011) " متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة الى تقديم اطار عام لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص متطلبات ومعايير تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية التي تحد من فاعلية هذا النظام، وسبل نشر الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة الى ان ادارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية تمثل ضرورة فرضتها التغيرات اذ يجب عليها ان تطور مؤسساتها التعليمية بالاعتماد على الجهود المشتركة لجميع الافراد العاملين فيها والقيام بالتحسينات المستمرة التي تمكنها من تحقيق طموحات المستفيدين، هذا بالإضافة الى اقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها واتقانها وتميزها.

اما دراسة وفي دراسة النعيمي (2010) " اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية"

هدفت الدراسة الى قياس مدى تبني مؤسسات التعليم العالي لمعايير الأداء من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وهو تجذير ثقافة التميز لدى مؤسسات التعليم العالي. وهدفت الدراسة إلى اقتراح معايير الأداء التي تقود إلى التميز في مؤسسات التعليم العالي. وقد تضمن نموذج الدراسة معايير الأداء وهي سبعة متغيرات مستقلة: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي والتركيز علي الطلبة، والتركيز علي الهيئة التدريسية، وتطوير البنية التحتية، وتفعيل نشاطات البحث والتطوير، وتطوير شراكات مع القطاع العام والخاص. في حين كان المتغير التابع هو تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي.

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (14) جامعة. واعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي، والوصفي والتحليلي، وكانت الاستبانة هي أدواتها الرئيسية

لجمع البيانات. وزعت استبانة الدراسة التي تم تصميمها لقياس متغيرات الدراسة علي (80) من أعضاء وحدة التحليل وهم عمداء الكليات، وقد تم تحليل (42) استبانة مستردة بالاستعانة بالحزمة الإحصائية (SPSS).

وقد اختبرت فرضية الدراسة الرئيسة أثر تطبيق معايير الاداء بأبعادها على تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. دلت نتائج الدراسة على معنوية وواقعية فكرة أنموذج الدراسة المقترح وإمكانية تطبيقه لأغراض تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسة والتي تنص على أن تطبيق معايير الأداء بأبعادها يؤدي إلى تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك قبول فرضياتها الفرعية وهي ان معايير الأداء الآتية ذات دلالة معنوية: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الطلبة، والتركيز على الهيئة التدريسية، وتطوير البنية التحتية، وتفعيل نشاطات البحث والتطوير، وتطوير شراكات مع القطاع العام والخاص.

اما دراسة الناصر(2010) بعنوان "تطبيق انموذج الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم ادارة الجودة الشاملة وللنماذج التي ظهرت في هذا المجال من خلال عرض للنموذج الذي قام الباحث ببنائه ووضع محاوره التي تقوم عليها من اجل تطبيقه والاستفادة منه في الادارة الجامعية، وكانت اهم نتائج الدراسة ان ادارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الابعاد والمحاور ولا يمكن بها دون تكامل هذه المحاور مجتمعة، وكذلك على القيادات الإدارية الالمام الكامل بمفهوم ادارة الجودة الشاملة والى ضرورة تبني الجامعات هذا النموذج وتطبيقه في احدى كلياتها وبشكل تدريجي.

وفي ضوء ذلك كانت اهم توصيات الدراسة: ضرورة تبني الجامعات العراقية للنموذج الذي تم بناءه في هذه الدراسة، العمل على تحليل تجربة الانموذج وتقييمها، ضرورة اختيار القيادات الجامعية الكفوة وفقا للمعايير العلمية والمهنية، لان الادارة العليا للجامعة لها الدور الاكبر في نجاح الجامعة وتحقيق رسالتها، اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للجامعات العراقية، بحيث تتضمن وظائف ومناصب تعنى بتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة، تنمية القيم والمفاهيم التي تشجع على اللامركزية في الادارة تمهيدا لتطبيق المفهوم في الادارات الجامعية.

وفي دراسة النصور(2010) " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة - التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية "التي هدفت الى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، وفرق العمل ، التمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، العمليات، المعرفة، والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام إستبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة المكونة من (194) من موظفي حملة البكالوريوس فما فوق.

وكانت أهم نتائج الدراسة: أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية(التميز القيادي، التميز بالموارد البشرية، التميز بالعمليات، التميز المعرفي، والتميز المالي) متوسط، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة عند مستوى دلالة (0.05)، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة(الحوار، فروق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) بتحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملياتي والتميز المالي في الوزارة عند مستوى دلالة

(0.05) ، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في الوزارة عند مستوى دلالة (0.05).

وفي دراسة شوقي(2010) "إدارة التميز : الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة" هدفت الدراسة في تثمين الموارد الداخلية واستغلالها بأنجح الطرق واكفاها وذلك بهدف الوصول بالمنظمات الى تحقيق اهدافها المحددة لضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية تميزها الكثير من التحديات والرهانات. وفي سبيل ادراك هذا المسعى ،خصت هذه الدراسة مفهوم ادارة التميز كفلسفة ادارية حديثة اضحت لها مكانتها المرموقة في نظرية المنظمات وذلك بتسليط الضوء على مفاهيمها واسسها واهم مداخلها، كما ابرزت هذه الدراسة ابرز النماذج العالمية لتفعيل ادارة التميز في المنظمات ونقصد بذلك النموذج الاوروبي والنموذج الامريكي بالإضافة الى النموذج الجزائري الذي يعتبر من النماذج الرائدة في افريقيا والعالم العربي. وخلصت الدراسة البحثية بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الموجهة للمنظمة الجزائرية خصوصا لتحسيسها بأهمية ادارة التميز وضرورة الانخراط في النموذج الجزائري لما يمنحه من اساليب علمية وتوجيهات ضرورية لأي منظمة راغبة في التميز والتفوق.

وفي دراسة الجعبري (2009) بعنوان "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" التي هدفت الدراسة الى التعرف إلى مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في احداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية حيث تمحورت مشكلة الدراسة في واقع تطبيق ادارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي وذلك من خلال التعرف إلى التطبيقات الفرعية لكل عنصر من

عناصر إدارة التميز (القيادة بالإبداع، السياسات/الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات التركيز على الطلبة والبحث العلمي وانعكاس ذلك على نتائج الأعمال وقد أنجزت الدراسة خلال الفصل الأول والثاني من العام (2009/2008) وأتبع المنهج الوصفي حيث استخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة والتي تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا

(رؤساء ونواب ومسؤولي وحدات الجودة و التخطيط والتطوير). في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

وأظهرت النتائج امتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز كما بينت النتائج أن مستوى الأداء لمؤسسات التعليم العالي متوسط، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها. كما قدمت الدراسة ترتيباً لهذه المؤسسات حسب الدرجات التي تم تحقيقها بناءً على تحليل البيانات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي وإجراء تقييم دوري بناءً عليه، ومنح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

أما في دراسة أبو عامر (2008) بعنوان

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

فهدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة. وتم استخدام المنهج

الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يحملون مسمى وظيفياً (أكاديمي إداري، إداري) في الجامعات الفلسطينية الأربع في محافظات غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (280) فرداً، للعام الدراسي (2007/2008)، وقد كانت أداة الدراسة متمثلة في استبانة تكونت من (71) فقرة وزعت على سبع مجالات تتعلق بموضوع الدراسة (القيادة الإدارية، التخطيط الإستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، نظم المعلومات الإدارية، الرقابة وتوكيد الجودة، رضا المستفيد).

وأظهرت نتائج الدراسة التالي: ان المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة حسب مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بلغ (3.49) وبوزن نسبي (69.8%) وبدرجة توافر كبيرة ، وتعزى هذه النتيجة الى مدى اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية في تطبيق إدارة الجودة الإدارية لتحسين جودة العمليات والإجراءات الإدارية ولتقوية مركزها التنافسي بين الجامعات لكسب رضا المستفيدين.

2.3.2 الدراسات الاجنبية:

كما قام سعادة بدران (saada,2013) بدراسة بعنوان

"Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In Higher Education Institutions –UCAS as a Case Study "

" تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة"

هدفت إلى التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي المتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو (2008:9001) في قطاع غزة. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظفاً الإداريين والأكاديميين في الكلية. وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي المتميز بلغ حوالي (75.9%) وأن المعايير الفرعية مطبقة بمستوى متقارب، وقد أظهرت الدراسة وجود ارتفاع نسبي في المعيار الفرعي الثالث في النموذج والذي يتعلق بتفاعل القادة مع الطلبة والجهات المعنية الأخرى بنسبة (79.11%) يليه المعيار الاول وفق ترتيب النموذج - والذي يتعلق بتطوير القادة للرؤية والرسالة ومنظومة القيم في الكلية بمشاركة الجهات ذات العلاقة مع الكلية بنسبة (77.15%) ثم المعيار الثاني المتعلق بدراسة جهود القادة في تطوير وتطبيق النظام الإداري وتحسينه بنسبة (75.86%) يليه المعيار الخامس المتعلق بجهود القادة في إذكاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة بنسبة (73.92%) وحل اخيرا

بفارق بسيط جداً المعيار الرابع المتعلق بدعم وتشجيع القادة للموظفين والعمل على نشر ثقافة التميز بنسبة (73.8%) وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها، والبدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مع هذه المبادئ وتطبيقاتها العملية، وكذلك أن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى في قطاع غزة حذو الكلية الجامعية في البدء في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً، لما لذلك من أثر إيجابي كبير على تطور أداء المنظومة التعليمية في فلسطين.

(Al -Omari ,B ,& Others,2012)دراسة بعنوان

" Technological And Technical Skills Of The Teaching Faculty Members Balqa Applied University /Jordan – In The Light Of Comprehensive Quality Standards From The Viewpoint Of A Number Of Colleges Students "

"المهارات الفنية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء/الأردن في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر عدد من طلبة الكليات"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد واقع الممارسات من اعضاء هيئة التدريس من مهارات التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة في جامعة البلقاء التطبيقية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة الاستبانة من اربعة محاور لمعايير الجودة في التدريب، ووجدت ان الدراسة ان المدرسين من هذه الكليات لديهم مهارات مقترنة بأساليب التدريس واستراتيجيات وطرق التدريس والتقنيات والتواصل والتفاعل والتقييم، لكن بعضهم ووفق الدراسة يفتقر الى مهارات خاصة مثل عدم القدرة على تنويع اساليب التهيئة للمحاضرة بطرق

مختلفة لتحفيز الطلبة على التعلم ولا يمتلكون القدرة على تقديم التغذية الراجعة لإجابات الطلبة، ولدعم التفكير العلمي والابداعي، وان استخدام طرق التدريس والتقنيات الحديثة هي افضل وسيلة لحث الطلبة والتأكيد عليهم لاستخدام اجهزة الحاسوب خارج الفصول الدراسية في تنظيم واجباتهم اليومية واداء المهام العلمية في اساليب التهيئة للمحاضرة باستخدام الاساليب المختلفة المتاحة للطلاب، واوصت الدراسة بضرورة اهتمام اعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية بالمهارات المرتبطة بطرق واستراتيجيات التدريس خاصة فيما يتعلق بتنوع اساليب التهيئة للمحاضرة باستخدام الاساليب المختلفة المتاحة للطلبة.

أما السهيمي (Al suhaimi, 2012) بعنوان

"The Implementation of Total Quality Management in King Saud "

"University

" تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود"

هدفت دراسته إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارساتها، حيث تناولت الدراسة أهم المتغيرات في نظام الجودة. وأتبع المنهج الوصفي، ودعمت نتائج الدراسة العلاقة لإدارة الموارد التكنولوجية والجودة الاستراتيجية، وبينت وجود ارتفاع كبير لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الجودة الشاملة وأظهرت النتائج تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر المؤسسية التي تعزز القيمة الكلية وعلاوة على ذلك وجدت الدراسة علاقة قوية بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والإنتاجية والتكنولوجية وإدارة الموارد المادية، وبينت الدراسة المؤسسات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة والممارسات بإدارة المخاطر المؤسسية لفترة طويلة كانت ذات أداء افضل من نظرائهم.

اما دراسة (Moradi,etal;2012) بعنوان

"The Relationship between ،Culture and Knowledge Management"

"Organizational

وهدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بين الموظفين في بيئة أكاديمية، وقد طبقت على الجامعات الخاصة في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين عدد سنوات وجود الموظفين في الجامعة مع الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية المفضلة. ولكن النتيجة أظهرت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات وجود الموظفين في الجامعة مع إدارة المعرفة.

أما في دراسة برغوت (Berghout ,2011) بعنوان

"Educational Excellence in The Islamic World Enhancing Global Quality and Strategy

Planning"

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

تناولت الدراسة دور كل من الجودة العالمية في عملية تعزيز التميز التعليمي وخلق قيمة مضافة وفرص للتنمية المستدامة. كما هدفت الدراسة الى توفير اطار عملي لتطوير الجودة العالمية في مؤسسات التعليم العالي العالمية، وكذلك التدقيق في مختلف جوانب الجودة العالمية، وتقديم لمحة عامة عن التخطيط الإستراتيجي اللازم لتطوير ثقافة الجودة في الجامعة وهي الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا، وفي ختام الدراسة بينت ما هو من المصلحة والجدارة وما تم وضعه حتى الآن هو فهم أن أي تحول نحو التميز تتطلب منهجية واضحة للتخطيط الإستراتيجي الذي

يشتمل على الرؤية والرسالة ومجالات النتائج الرئيسية والإستراتيجية والاهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة قياس أداء كل منها.

وما هو الضغط لهندسة الخطط الإستراتيجية التي يمكن تضافر وتوحيد الجهود البشرية والمالية والفكرية والتكنولوجية، والتي هي في حوزتنا من أجل تحقيق أعلى المستويات التعليمية الممكنة للتميز وخلق قيمة حقيقية وفرص التنمية المستدامة. وبينت الدراسة أن الكلمات والأفكار وحدها ليست تماماً هادفة وفعالة حتى يتم ترجمتها الى أعمال وأفعال ومن هنا السعي للحصول على جودة شاملة وتميز تبدأ عندما نخلق نظاماً وثقافة تحول الإستراتيجيات والخطط الى مخرجات ونتائج.

وفي دراسة (Walumbwa et al, 2011) بعنوان

Linking ethical leadership to employee performance: Theories of leader –member exchange, self–efficacy, and organizational

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الاخلاقية والاداء، وكذلك تحديد اثر كل من جودة العلاقة بين القائد واتباعه والكفاءة التنظيمية، والهوية التنظيمية كمتغيرات وسيطة بين القيادة الاخلاقية والاداء، وشملت الدراسة عينة مكونة من (72) مشرف وكذلك (201) من المرؤوسين المباشرين بإحدى الشركات الصينية التي تعمل بمجال الصناعات الدوائية.

واظهرت الدراسة العديد من النتائج تمثل اهمها في وجود علاقة ايجابية بين القيادة الاخلاقية من جهة وجودة علاقة القائد بتابعيه من جهة اخرى، كذلك وجود علاقة ايجابية بين القيادة الاخلاقية وتصورات الموظف عن الكفاءة الذاتية، ووجود علاقة ايجابية بين القيادة الاخلاقية والهوية التنظيمية.

بالاضافة الى ان تصورات (ادراك) الموظفين عن جودة العلاقة بين القائد وتابعيه تتوسط جزئيا العلاقة الايجابية بين القيادة الاخلاقية واداء الموظف، واخيرا فان الهوية التنظيمية للموظفين تتوسط جزئيا العلاقة الايجابية بين القيادة الاخلاقية واداء الموظفين.

وفي دراسة بالينيو (Irime ,E&, Baleanu ,2010) بعنوان

" TQM, And Business Excellence " " إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل "

فهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الصلة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة ،حيث تصف الدراسة مسيرة الجودة عبارة عن فحص ومراقبة لضبط الجودة الإحصائية وفق العصر الياباني إلى ضبط الجودة الشاملة مروراً بالتطورات التي صاحبتهها نحو نموذج تميز الاعمال، ثم قدمت الدراسة بعض وجهات النظر من تعريف التميز على المستوى الوطني والدولي ونظرة عامة على النماذج في تميز الأعمال واخيرا حاولت الدراسة رسم الإحداثيات لطريقة إدارة الجودة الشاملة نحو التميز في رومانيا.

وفي دراسة (Kettunen,2010) بعنوان

" Evaluation of the Centers of Excellence in Higher Education "

"تقييم مراكز التميز في التعليم لعالي"

تهدف الدراسة الى تقييم مراكز التميز في التعليم العالي، وهذا النهج هو مثال على تعزيز القيادة الهادفة الى تحسين التنمية طويلة الاجل في التعليم، وتمت الدراسة لبرنامج البكالوريوس في الهندسة المدنية في جامعة توركو للعلوم التطبيقية والتي حصلت على جائزة التميز كمركز للتميز.

واكدت الدراسة ان تطوير البرامج شيء ضروري ومهم لتحقيق جودة عالية في التشغيل والنتائج، وان اساليب التعلم النشط هي اداة فعالة في اشراك الطلاب في الحياة العملية وتحسين نتائج التعلم.

وكانت اهم نتائج الدراسة: ان تقييم مراكز التميز هو وسيلة قوية لتطوير التعليم العالي، وان التقييم يقر تطوير التعليم ويبرز ارتفاع درجة ممارسة الجودة، وان للبرنامج درجة عالية ووثيقة مع الشبكات خراج وداخل المؤسسة، كما ان لها دورا هاما في الاتحادات الدولية في هذا المجال ويساعد برنامج الربط الشبكي بدرجة كبيرة في البحث والتعليم والتنمية.

ان تقييم مراكز التميز من قبل وكالة ضمان الجودة FINHEEC هي على العملية والنتائج لوحدة التعليم، وان التقييم يكمل عمليات مراجعة نظام ضمان الجودة للمؤسسة والتقييمات من قبل وزارة التعليم العالي .

4.2 التعقيب على الدراسات:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والمتوفرة لدينا حول موضوع الدراسة نستنتج بان معظمها تحدثت عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة سعيا للوصول نحو التميز في مجال ومؤسسات التعليم العالي، ومعظمها اتفقت على ضرورة العمل وفق مبادئ الجودة الشاملة والتميز في مؤسسات التعليم العالي وخصوصا الجامعات لما له من اهمية كبيرة في تطوير وتحسين الاداء الاداري والاكاديمي بهدف الوصول الى الجودة ومن ثم التميز الاداري والاكاديمي.

بعد رجوع الباحث للعديد من الدراسات العربية والاجنبية تبين له :

. ان معظم الدراسات السابقة هدفت الى توضيح مدى اهمية الجودة وادارة التميز ودورها الفعال في تحسين الاداء الاداري والاكاديمي في الجامعات.

. تنوعت الدراسات السابقة في استخدامها لمنهجية البحث، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاعتماد على ادوات تلك الدراسات(استبانة، مقابلة، ملاحظة، وغيرها من الادوات) وجزء اخر استخدم المنهج الوصفي المسحي او المقارن.

. تباينت العينة الدراسية لكل من الدراسات السابقة بناءا على مجتمع الدراسة، حيث اختلفت احجام العينات لكل منها حسب الفئة التي استهدفتها.

. بينت الدراسات السابقة انه لا يوجد نموذج او نظام موحد يمكن من خلاله تطبيق ادارة الجودة والتميز بل لا بد من اختيار نموذج او نظام يتناسب وظروف وثقافة كل مؤسسة من من المؤسسات وخصوصا مؤسسات التعليم العالي(الجامعات).

. بعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (دراسة احمد، الحاكم (2015)، الكساسبة(2015) وغيرها من الدراسات).

. بعض الدراسات كانت مجتمع دراستها كبير نسبيا مثل دراسة (النسور(2010) .

. بعض الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق اهداف الدراسة مثل دراسة (الجعبري(2009) في حين ان بعض الدراسات استخدمت ادوات جاهزة مثل (الاختبارات او الادوات المقننة)

. بعض الدراسات استخدمت متغيرات مستقلة تتشابه مع متغيرات الدراسة الحالية مثل (دراسة ((Moradi,etal;2012).

بعض الدراسات نتائجها لم تكن واضحة بشكل تفصيلي حيث اختلفت نتائج المتغيرات المستقلة مثل دراسة (Irine ,E&, Baleanu 2010).

5.2 الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تفيد في التعرف واختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات حيث كان لها الاثر في التمهيد لهذه الدراسة للوصول على هدفها.

2. مكنت من الاطلاع على الادوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيدا لبناء اداة الدراسة.

3. الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة بعد الاطلاع عليها في تقديم التوصيات والمقترحات.

ما تميزت به هذه الدراسة انها شملت معايير تميز من نماذج عالمية لبيان مدى تطبيقها في جامعة القدس وكذلك تقديم مقترحات تطويرية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف ومن ثم وضع مقترحات لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، من اجل الارتقاء بواقع ادارة التميز في جامعة القدس .

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة، والأدوات التي استخدمها الباحث لإجراء دراسته، وكذلك مجتمع الدراسة الذي أجرى عليه الدراسة، وعينته وخصائصه، والطريقة التي اتبعها الباحث للتأكد من صدق أداة الدراسة، وكيفية التحقق من ثبات الأداة، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت في الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من حيث رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر كما هي في الواقع من خلال وصفها وتفسيرها والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل - في رأي الباحث - لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة القدس - أبو ديس باستثناء موظفي الخدمات والامن وموظفي كلية بارد البالغ عددهم (878) موظف وموظفة من كادر اكايمي واداري للعام 2016 / 2017 (الشؤون الادارية، قسم الرواتب، جامعة القدس).

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها الذي يبلغ عددهم (878) موظفا وموظفه وبالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، وتكونت العينة من (180) موظف وموظفة يعملون في كليات وإدارة جامعة القدس، بعد اخذ نسبة (20%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع اداة الدراسة على افراد العينة وتم استرجاع (170) استبانة كما في الجدول رقم(2.3). وقد اختير الموظفين في عينة الدراسة عشوائياً باستخدام طريقة الاختيار العشوائي الطبقي في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ويوضح الجدول رقم (2.3) توزيع مجتمع الدراسة والعينة والاستبانات المرتجعة .

الجدول رقم (1.3) يوضح مجتمع الدراسة وحجم العينة والاستبانات المعادة

الرقم	الكلية	الموظفين الاكاديمين	الموظفين الاداريين	المجموع	حجم العينة بعد بعد اخذ 20% من المجتمع	الاستبانات المعاده
1	الحقوق	32	5	37	8	8
2	الدراسات الثنائية	0	3	3	3	3
3	الدراسات العليا	6	8	14	4	4
4	الدعوة والقران	13	3	16	3	3
5	الصحة العامة	10	4	14	3	3
6	الصيدلة	13	12	25	5	5
7	الطب البشري	24	34	58	12	11
8	العلوم الادارية	40	10	50	10	10
9	العلوم التربوية	22	3	25	5	5
10	العلوم والتكنولوجيا	55	48	103	20	19
11	المهن الصحية	53	58	111	22	22

10	10	50	23	27	الهندسة	12
8	8	40	8	32	طب الاسنان	13
19	19	95	8	87	الاداب	14
40	48	237	237	0	الموظفين الاداريين	15
170	180	878	464	414	المجموع	

5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (2.3): خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	الجنس		
	53.5	91	ذكر
	46.5	79	أنثى
	100.0	170	المجموع
-	مجال العمل		
	32.4	55	اداري
	65.3	111	اكاديمي
	2.4	4	اكاديمي مكلف بعمل اداري
	100.0	170	المجموع
-	المؤهل العلمي		
	32.9	56	دكتوراه
	53.0	90	ماجستير

	14.1	24	بكالوريوس فأدنى
	100.0	170	المجموع
	سنوات الخدمة في الجامعة		
	45.9	78	أقل من سنوات
	30.6	52	5 - 10 سنوات
	23.5	40	أكثر من 10 سنوات
	100.0	170	المجموع
	الكلية		
	3.1	4	دراسات عليا
	6.2	8	الحقوق
	2.3	3	الدراسات الثنائية
	2.3	3	الدعوة والقران
	2.3	3	الصحة العامة
	3.8	5	الصيدلة
	8.5	11	الطب البشري
	7.7	10	العلوم الادارية والاقتصادية
	3.8	5	العلوم التربوية
	14.6	19	العلوم والتكنولوجيا
	16.9	22	المهن الصحية
	7.7	10	الهندسة
	6.2	8	طب الاسنان

	14.6	19	الآداب
	100.0	130	المجموع
	نوع العمل الاداري		
	2.5	1	مساعد نائب للشؤون الادارية والمالية
	10.0	4	شؤون موظفين
	2.5	1	عمادة الدراسات العليا
	7.5	3	شؤون طلبة
	12.5	5	التسجيل
	12.5	5	المكتبة
	2.5	1	دائرة المشاريع
	15.0	6	الشؤون الاكاديمية
	10.0	4	السكرتاريا
	2.5	1	قسم التربية الرياضية
	12.5	5	قسم المالية
	5.0	2	IT
	5.0	2	مختبرات
	100.0	40	المجموع

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، ومجال العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الجامعة، والكلية، ونوع العمل الاداري وذلك كما يلي:

1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (53.5%) من أفراد العينة ذكور مقابل (46.5%) منهم من الإناث.

2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمجال العمل:

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (32.4%) من أفراد العينة مجال عملهم اداري و(65.3%) من افراد العينة كان مجال عملهم اكايمي ، و(2.4%) كان مجال عملهم اكايمي مكلف بعمل اداري.

3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (32.9%) من أفراد العينة من حملة درجة الدكتوراه، و(53.0%) منهم من حملة درجة الماجستير، و(14.1%) منهم من حملة درجة البكالوريوس فدون.

4.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في الجامعة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (45.9%) من أفراد العينة ممن تقل سنوات الخدمة لديهم عن (5) سنوات، و(30.6%) منهم من تتراوح سنوات الخدمة لديهم بين (5-10) سنوات، و(23.5%) منهم من تزيد سنوات الخبرة عن (10) سنوات.

5.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (3.1%) من أفراد العينة يعملون في كلية الدراسات العليا، وكان (6.2%) في كلية الحقوق و(2.3) كلية الدراسات الثنائية و(2.3) كلية الدعوة والقران و(2.3) كلية الصحة العامة و (3.8) كلية الصيدلة و (8.5) كلية الطب البشري و(7.7) كلية العلوم الادارية والاقتصادية و(3.8) كلية العلوم التربوية و (14.6) كلية العلوم والتكنولوجيا و(16.9) كلية المهن الصحية و(7.7) كلية الهندسة و(6.2) كلية طب الاسنان و(14.6) كلية الآداب.

6.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير نوع العمل الإداري:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (2.5%) من أفراد العينة يشغلون مركز مساعد نائب الرئيس للشؤون الإدارية، و(10.0%) منهم شؤون موظفين، و(2.5%) منهم بمركز عمادة الدراسات العليا و(7.5%) منهم شؤون طلبة و(12.5%) موظفو قسم التسجيل و (12.5%) في المكتبات و(2.5%) في دائرة المشاريع و(15.0%) الشؤون الأكاديمية و(10.0%) في السكرتاريا و (2.5%) قسم التربية الرياضية و (12.5%) قسم المالية و(5%) IT و (5%) من افراد العينة يعملون في المختبرات.

6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب العينة الطبقية العشوائية ، والاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين ، طور الباحث استبانة، وتم تعديلها بناءً على طلب وتوجيهات من المحكمين بتخصصات مختلفة. الملحق (2.3).

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين، ضم القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: الجنس، مجال العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الجامعة، والكلية، ونوع العمل الإداري، في حين ضم القسم الثاني خمسة مجالات رئيسية كمعايير لقياس إدارة التميز وزعت كما يلي : معيار القيادة تكون من (12) فقرة معيار العاملين تكون من (7) فقرات، معيار خدمة المجتمع وتكون من (7) فقرات ، ومعيار العمليات والسياسات والاجراءات تكون من (7) فقرات ، ومعيار التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري تكون من (8) فقرات ، علماً أن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وبذلك تحوي الدراسة الحالية متغيراً مستقلاً هو إدارة التميز، وتحوي الدراسة متغيرات تابعة تمثلت في

مجالات الدراسة التي تعد معايير لقياس التميز وهي (القيادة، العاملين، خدمة المجتمع ، العمليات والاجراءات ، التحسين المستمر) وتشمل المتغيرات المستقلة الثانوية الآتية: الجنس، مجال العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الجامعة، الكلية، ونوع العمل الاداري الملحق (3.3).

1.6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب الاتساق الداخلي للدرجة الكلية لمحاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات تلك المحاور مجتمعة كما يمي وذلك كما هو واضح في الجداول ادناه.

جدول رقم (3.3): الصدق الداخلي لفقرات المعيار الأول : القيادة

الدرجة	الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	الارتباط معامل	الدالة الاحصائية
1.	يتم اختيار مدراء الدوائر والكليات وفق معايير محددة	0.713	0.000
2.	اعتقد ان الادارة العليا قذوة للمرووسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	0.705	0.000
3.	تشارك الادارة العليا بفاعلية في تطوير النظم في الجامعة.	0.722	0.000
4.	تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع لذوي القدرات المميزة والمبدعة.	0.688	0.000
5.	تتشارك قيادة الجامعة وادارتها عملياً مع مؤسسات المجتمع المحلي.	0.675	0.000
6.	تقدر الادارة العليا الافكار التطويرية الايجابية المقدمة من قبل العاملين.	0.667	0.000
7.	تدعم القيادة الجامعية الانشطة التطويرية للعاملين في خدمة المجتمع المحلي.	0.673	0.000
8.	تدعم الادارة العليا للجامعة جهود العاملين نحو تطوير نظام اداري متميز.	0.665	0.000

الدرجة	الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
.9	تشرك ادارة الجامعة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل.	0.637	0.000
.10	تواكب الادارة العليا للجامعة عمليات ادارة التميز بصورة ناجحة مستمرة.	0.534	0.000
.11	تقدر الادارة العليا للجامعة الانجازات والابداعات المتميزة.	0.688	0.000
.12	توفر الادارة العليا الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق ادارة التميز.	0.602	0.000

يتبين من الجدول اعلاه رقم (3.3) أن ارتباط جميع قيم مصفوفة فقرات معيار القيادة كانت جيدة الدالة الإحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين حسب معيار القيادة.

جدول رقم (4.3) الصدق الداخلي لفقرات المعيار الثاني: العاملين

الدرجة	الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
.13	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجيات الجامعة العليا.	0.710	.000 0
.14	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التطوير	0.637	.000

الدالة الإحصائية	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	رقم
0		والتوظيف.	
.000 0	0.677	يتم تطوير قدرات العاملين بالجامعة من خلال برامج تواكب التطور المستمر.	.15
.000 0	0.745	يتم إتاحة فرص امام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتطوير قدراتهم.	.16
.000 0	0.541	يتم إتاحة الفرص للعاملين في الجامعة للمشاركة في الخطط التطويرية.	.17
.000 0	0.770	تعتمد الجامعة نظام او شبكة تواصل حديثة للعاملين في الجامعة .	.18
.000 0	0.667	يتم تقييم العاملين في الجامعة على اساس ومعايير واضحة ودقيقة.	.19

يتبين من الجدول اعلاه رقم (4.3) أن ارتباط جميع قيم مصفوفة فقرات معيار العاملين

كانت جيدة الدالة الإحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً

في قياس ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين

حسب معيار العاملين.

جدول (5.3) الصدق الداخلي لفقرات المعيار الثالث: خدمة المجتمع

الدرجة	الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
1.	تحرص الجامعة على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بها.	0.812	0.000
2.	تعزز الجامعة ارتباطها المجتمعي من خلال تناولها بحوث مختلفة تخص المجتمع المحلي.	0.677	0.000
3.	تعزز الجامعة علاقاتها مع المجتمع المحلي من خلال اشراكهم في المؤتمرات، الندوات، وورشات العمل.	0.709	0.000
4.	تتواصل الجامعة مع المجتمع بهدف احداث التطوير في كافة مناحي الحياة.	0.642	0.000
5.	تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة.	0.713	0.000
6.	تمد الجامعة مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء من كوادرها الاكفاء.	0.669	0.000
7.	تتعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم فيها.	0.500	0.000

يتبين من الجدول اعلاه رقم (5.3) أن ارتباط جميع قيم مصفوفة فقرات معيار خدمة المجتمع

كانت جيدة الدالة الإحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً

في قياس ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين

حسب معيار خدمة المجتمع.

جدول (6.3) الصدق الداخلي لفقرات المعيار الرابع: العمليات والسياسات والاجراءات

الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	الارتباط	معامل	الدالة الإحصائية
1.	تحرص الجامعة على تحقيق التنسيق الكامل بين الدوائر والاقسام المختلفة.	0.534	0.000
2.	تعتمد الجامعة نظاما اداريا فاعلا لقيادة الجامعة نحو التميز والابداع.	0.615	0.000
3.	تخصص الجامعة الامكانيات اللازمة للبحث والتطوير.	0.772	0.000
4.	تضع الجامعة مقاييس اداء مناسبة لكل وظيفة من وظائفها.	0.700	0.000
5.	تستغل الجامعة مواردها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية عالية.	0.729	0.000
6.	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	0.624	0.000
7.	تعتمد الجامعة نظام الشفافية والوضوح في كل اجراءاتها.	0.581	0.000

يتبين من الجدول اعلاه رقم (6.3) أن ارتباط جميع قيم مصفوفة فقرات معيار العمليات والسياسات والاجراءات كانت جيدة الدالة الإحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين حسب معيارالعمليات والاجراءات.

جدول (7.3)الصدق الداخلي لفقرات المعيار الخامس :التحسين المستمر للكادر

الاكاديمي والاداري

الدرجة الكلية لمعايير ومحاور الدراسة	الارتباط	معامل	الدالة الإحصائية
1.	تعتمد الجامعة نظام جودة واعتماد على مستوى اقليمي او عالمي يتناسب مع التقدم والتميز المطلوب.	0.635	0.000
2.	تراعي الجامعة في قبول الطلبة الجدد معايير التعليم العالي المتجددة.	0.752	0.000
3.	تعمل الجامعة على تطوير اهدافها الاستراتيجية وفق التميز التكنولوجي المعتمد على مستوى عالمي .	0.725	0.000
4.	تهتم الجامعة بإنجاز اعمالها وفق معايير التميز العالمية المتعارف عليها للوصول للنتائج.	0.547	0.000
5.	تتابع الجامعة التطور لكافة العاملين فيها لتشجيع التميز .	0.616	0.000
6.	يتم تقييم استراتيجيات الجامعة الداخلية بهدف تشخيص تكيفها مع البيئة المحيطة(نقاط القوة والضعف).	0.517	0.000
7.	تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية والادارية المتميزة.	0.766	0.000
8.	تعتمد الجامعة تخصصات وفق حاجة السوق المحلي والاقليمي.	0.729	0.000

يتبين من الجدول اعلاه رقم (7.3) أن ارتباط جميع قيم مصفوفة فقرات معيار التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري كانت جيدة الدالة الإحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين حسب معيار الكادر الاكاديمي والاداري.

2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (8.3).

جدول رقم (8.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بمجالاتها

المختلفة

قيمة Alpha	عدد الفقرات	الدرجة الكلية لمعايير الدراسة
0.88	12	معيار القيادة
0.82	7	معيار العاملين
0.83	7	معيار خدمة المجتمع
0.81	7	معيار العمليات والسياسات والاجراءات
0.84	8	معيار التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري
0.92	41	الدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (8.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، إذ أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، وموافقاً (4) درجات، ومعارض (3) درجات، ومعارض بشدة درجتين، وليس لي رأي درجة واحدة وذلك في الفقرات الموجبة، وعكست في الفقرات السالبة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد مستوى إدارة التميز لدى العاملين في جامعة القدس والعكس صحيح.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. ومعامل الارتباط (pearson correlation).

2. معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

3. المتوسطات والانحرافات المعيارية Discriptive statistics.

تم ذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية كما هو واضح في الجدول رقم (9.3).

جدول رقم (9.3): مفتاح المتوسطات الحسابية.

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي المقابل	درجة الموافقة
1-1.80	من 20%-36%	منخفضة جدا
1.80-2.60	اكبر من 36%-52%	منخفضة
2.60-3.40	اكبر من 52%-68%	متوسطة
3.40-4.20	اكبر من 68%-84%	كبيرة
4.20-5	اكبر من 84%-100%	كبيرة جدا

فسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4. السؤال الأول:

ما مستوى إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين حسب معايير الدراسة (القيادة، العاملين، خدمة المجتمع، العمليات والسياسات والاجراءات، التحسين المستمر لاجراءات الدراسة)؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس وما تفرع عنه من اسئلة فرعية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل معيار حسب درجة الاهمية كما في الجدول الموضحة ادناه.

وسيتم الاجابة عن سؤال الدراسة الرئيس بعد الاجابة عن الاسئلة الفرعية للدراسة.

1.1.2.4 . للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي المتعلق بمستوى ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق معيار القيادة حسب وجهة نظر العاملين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات هذا المعيار حسب درجة الاهمية كما في الجدول رقم(1.4)

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
مرتفعة	1	74 %	1.17	3.72	يتم اختيار مدراء الدوائر والكليات وفق معايير محددة	q1
مرتفعة	2	72 %	1.15	3.61	اعتقد ان الادارة العليا قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	q2
مرتفعة	3	70 % &	1.17	3.52	تشارك الادارة العليا بفاعلية في تطوير النظم في الجامعة	q3
متوسطة	10	63 %	1.25	3.16	تتشارك قيادة الجامعة وادارتها عملياً مع مؤسسات المجتمع المحلي	q4
متوسطة	4	68 %	1.18	3.41	تقدر الادارة العليا للجامعة الانجازات والابداعات المتميزة	q5
متوسطة	7	67 %	1.19	3.34	تقدر الادارة العليا الافكار التطويرية الايجابية المقدمة من قبل العاملين	q6
متوسطة	13	61 %	1.30	3.07	تشرك ادارة الجامعة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل	q7
متوسطة	9	64 %	1.21	3.18	تدعم الادارة العليا للجامعة جهود العاملين نحو تطوير نظام اداري متميز	q8
متوسطة	8	64 %	1.30	3.19	تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع لذوي القدرات المميزة والمبدعة	q9
متوسطة	1	63 %	1.30	3.16	تواكب الادارة العليا للجامعة عمليات ادارة التميز بصورة ناجحة	q1

0	مستمرة					1	%
q1 1	توفر الادارة العليا الامكانات المادية اللازمة لتطبيق ادارة التميز	3.40	1.23	68	5	متوسطة	%
q1 2	تدعم القيادة الجامعية الانشطة التطويرية للعاملين في خدمة المجتمع المحلي	3.15	1.16	63	1 2	متوسطة	%
	الدرجة الكلية لمعيار القيادة	3.33	0.70	67	6	متوسطة	%

جدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمؤشرات ادارة التميز في جامعة القدس لمعيار القيادة مرتبة حسب درجة الاهمية

يوضح الجدول رقم (1.4) مؤشرات ادارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار القيادة مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها الفقرة رقم (1) والتي تنص: " يتم اختيار مدرء الدوائر والكليات وفق معايير محددة " بمتوسط حسابي (3.72) وهي درجة مرتفعة ، ويعزو الباحث ذلك لوجود سياسة ومعايير ادارية محددة لاختيار مدرء الدوائر، تلاه الفقرة رقم (2) والتي تنص: " اعتقد ان الادارة العليا قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع " بمتوسط حسابي (3.61) وهي درجة مرتفعة ايضا، ويعزو الباحث ذلك في عملية اختيار قيادة الجامعة من قبل القائمين على الجامعة، وحصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص: " تدعم القيادة الجامعية الانشطة التطويرية للعاملين في خدمة المجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي وهو (3.07) وهي درجة متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك الى عدم اشراك القيادة الجامعية للعاملين في البرامج التطويرية الخاصة بالجامعة مع المجتمع المحلي. وجاءت الدرجة الكلية لمعيار القيادة والذي كان بمتوسط حسابي (3.33) ويوزن نسبي (67%) وهذه الدرجة تعد متوسطة .

2.1.2.4 للإجابة عن سؤال الدراسة الفرعي المتعلق بمستوى ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق معيار العاملين من وجهة نظر العاملين في الجامعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات هذا المعيار حسب درجة الاهمية كما في الجدول رقم(2.4)

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة لدى جامعة القدس لمعيار العاملين مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الفقرة
مرتفعة	1	72%	1.009	3.61	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية الجامعة العليا	q13
متوسطة	2	65%	1.14	3.27	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التطوير والتوظيف	q14
متوسطة	8	61%	1.28	3.07	يتم تطوير قدرات العاملين بالجامعة من خلال برامج توابك التطور المستمر	q15
متوسطة	7	62%	1.19	3.09	يتم إتاحة فرص امام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتطوير قدراتهم	q16
متوسطة	5	64%	1.20	3.21	يتم إتاحة الفرص للعاملين في الجامعة للمشاركة في الخطط التطويرية	q17
متوسطة	3	65%	1.30	3.24	تعتمد الجامعة نظام او شبكة تواصل حديثة للعاملين في الجامعة	q18
متوسطة	6	63%	1.32	3.13	يتم تقييم العاملين في الجامعة على اساس ومعايير واضحة ودقيقة	q19
متوسطة	4	65%	0.71	3.23	الدرجة الكلية لمعيار العاملين	

يوضح الجدول رقم (2.4) مؤشرات ادارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار العاملين مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها الفقرة رقم (13) والتي تنص: " توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية الجامعة العليا " بمتوسط حسابي (3.61) وهي درجة مرتفعة ، ويعزو الباحث ذلك لفهم العاملين للخطة الاستراتيجية للجامعة والتي ينبثق منها الاهداف والخطط التطويرية لدائرة الموارد البشرية ،تلاه الفقرة رقم (14) والتي تنص: " يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التطوير والتوظيف " بمتوسط حسابي (3.27) وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام الجامعة بتطوير الفئات العليا من العاملين في الجامعة كرؤساء الدوائر والاقسام، وحصلت الفقرة رقم (15) والتي تنص: " تدعم القيادة الجامعية الأنشطة التطويرية للعاملين في خدمة المجتمع المحلي " على أقل متوسط حسابي وهو (3.07) وهي درجة متوسطة كذلك، ويعزو الباحث ذلك الى عدم اشراك كافة العاملين في خطط الجامعة التطويرية التي تدعم المجتمع المحلي، مما يدل ان الدرجة الكلية لاجابات المفحوصين على فقرات الاستبانة ضمن معيار العاملين كانت متوسطة.

3.1.2.4 للاجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الثالث المتعلق بمستوى ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق معيار خدمة المجتمع حسب وجهة نظر العاملين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات هذا المعيار حسب درجة الاهمية كما في الجدول رقم(3.4)

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة لدى جامعة القدس لمعيار خدمة المجتمع مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	البيان	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الدرجة
مرتفعة	1	72 %	1.03	3.59	تحرص الجامعة على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بها	q2 0
مرتفعة	2	69 %	1.25	3.44	تعزز الجامعة ارتباطها المجتمعي من خلال تناولها بحوث مختلفة تخص المجتمع المحلي	q2 1
متوسطة	4	65 %	1.24	3.24	تعزز الجامعة علاقاتها مع المجتمع المحلي من خلال اشراكهم في المؤتمرات، الندوات، وورشات العمل	q2 2
متوسطة	8	61 %	1.33	3.07	تتواصل الجامعة مع المجتمع بهدف احداث التطوير في كافة مناحي الحياة	q2 3
متوسطة	7	64 %	1.29	3.20	تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة	q2 4
متوسطة	6	64 %	1.30	3.20	تمد الجامعة مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء من كوادرها الاكفاء	q2 5
متوسطة	5	65 %	1.34	3.24	تتعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم فيها	q2 6
متوسطة	3	66 %	0.80	3.29	الدرجة الكلية لمعيار خدمة المجتمع	

يوضح الجدول رقم (3.4) مؤشرات ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز حسب فقرات معيار خدمة المجتمع مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمتها الفقرة رقم (20) والتي تنص: " تحرص الجامعة على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بها " بمتوسط حسابي (3.59) وهي درجة مرتفعة ،

ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام ادارة الجامعة بخدمة المجتمع المحلي كاحد اهم المرتكزات الرئيسة الداعمة للجامعة، تلاه الفقرة رقم (21) والتي تنص: " تعزز الجامعة ارتباطها المجتمعي من خلال تناولها بحوث مختلفة تخص المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.27) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك الى دعم وتوفير كافة الدراسات والبحوث التي من شأنها خدمة المجتمع المحيط بالجامعة والتي تهدف الى تعزيز الشراكة بالجامعة مع المجتمع المحلي ،وحصلت الفقرة رقم (23) والتي تنص: " تتواصل الجامعة مع المجتمع بهدف احداث التطوير في كافة مناحي الحياة " على أقل متوسط حسابي وهو (3.07) وهي درجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك الى سياسة الاحتلال التي تحول دون تحقيق هذا التطوير بالشكل المطلوب، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المعيار بمتوسط حسابي (3.29) مما يشير الى ان اجابة المبحوثين على هذا المعيار كانت بدرجة متوسطة.

4.1.2.4 4.1.2.4 للاجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الرابع المتعلق بمستوى ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق معيار العمليات والسياسات والاجراءات من وجهة نظر العاملين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات هذا المعيار حسب درجة الاهمية كما في الجدول رقم(4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة لدى جامعة القدس لمعيار العمليات والاجراءات مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
مرتبة	1	%72	1.01	3.58	تحرص الجامعة على تحقيق التنسيق الكامل بين الدوائر والاقسام المختلفة	q27
مرتبة	2	%69	1.11	3.44	تعتمد الجامعة نظاما اداريا فاعلا لقيادة الجامعة نحو التميز والابداع	q28
متوسط	3	%66	1.08	3.31	تخصص الجامعة الامكانيات اللازمة للبحث والتطوير	q29
متوسط	6	%61	1.28	3.05	تضع الجامعة مقاييس اداء مناسبة لكل وظيفة من وظائفها	q30
متوسط	7	%58	1.20	2.92	تستغل الجامعة مواردها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية عالية	q31
متوسط	5	%62	1.28	3.07	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام	q32
متوسط	8	%57	1.30	2.87	تعتمد الجامعة نظام الشفافية والوضوح في كل اجراءاتها	q33
متوسط	4	%64	0.71	3.18	الدرجة الكلية لفقرات معيار العمليات والسياسات والاجراءات	

يوضح الجدول رقم (4.4) مؤشرات ادارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار العمليات والسياسات والاجراءات مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمته الفقرة رقم (27) والتي تنص: " تحرص الجامعة على تحقيق التنسيق الكامل بين الدوائر والاقسام المختلفة " بمتوسط حسابي (3.58) وهي درجة مرتفعة ، ويعزو الباحث ذلك الى سياسة الجامعة التي تؤكد على ضرورة التنسيق بين الدوائر والاقسام لتحقيق اعلى معايير الاداء، تلاه الفقرة رقم (28) والتي تنص: " تعتمد الجامعة نظاما اداريا فاعلا لقيادة الجامعة نحو التميز والابداع " بمتوسط حسابي (3.44) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك الى السعي الدؤوب للجامعة نحو تحقيق التميز والابداع في كافة دوائر واقسام وكليات الجامعة في ظل التنافس الشديد بين الجامعات الفلسطينية، وحصلت الفقرة رقم (33) والتي تنص: " تعتمد الجامعة نظام الشفافية والوضوح في كل اجراءاتها " على أقل متوسط حسابي وهو (2.87) وهي درجة متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك الى وجود سياسات واجراءات خاصة بالادارة العليا لا يطلع عليها جميع العاملين في الجامعة، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المعيار بمتوسط حسابي (3.18) مما يدل على ان اجابات المفحوصين لهذا المعيار متوسطة.

5.1.2.4 5.1.2.4 لاجابة عن سؤال الدراسة الفرعي الخامس المتعلق بمستوى ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق معيار العاملين حسب وجهة نظر العاملين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات هذا المعيار حسب درجة الاهمية كما في الجدول رقم(5.4)

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة لدى جامعة القدس

لمعيار التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرة	الرقم
مرتفعة	2	%70	1.12	3.49	تعتمد الجامعة نظام جودة واعتماد على مستوى اقليمي او عالمي يتناسب مع التقدم والتميز المطلوب	q3 4
متوسطة	3	%67	1.17	3.35	تراعي الجامعة في قبول الطلبة الجدد معايير التعليم العالي المتجددة	q3 5
متوسطة	4	%66	1.23	3.29	تعمل الجامعة على تطوير اهدافها الاستراتيجية وفق التميز التكنولوجي المعتمد على مستوى عالمي	q3 6
متوسطة	6	%64	1.27	3.20	تهتم الجامعة بإنجاز اعمالها وفق معايير التميز العالمية المتعارف عليها للوصول للنتائج	q3 7
متوسطة	7	%64	1.19	3.19	تتابع الجامعة التطور لكافة العاملين فيها لتشجيع التميز	q3 8
متوسطة	8	%60	1.32	3.00	يتم تقييم استراتيجيات الجامعة الداخلية بهدف تشخيص تكيفها مع البيئة المحيطة (نقاط القوة والضعف).	q3 9
مرتفعة	1	%71	1.25	3.57	تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية والادارية المتميزة	q4 0
متوسطة	5	%65	1.26	3.19	تعتمد الجامعة تخصصات وفق حاجة السوق المحلي والاقليمي	q4 1
متوسطة		%66	0.72	3.29	الدرجة الكلية لفقرات مجال التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري	

يوضح الجدول رقم (5.4) مؤشرات ادارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار التحسين

المستمر للكادر الاداري والاكاديمي مرتبة حسب الأهمية، جاء في مقدمته الفقرة رقم (40) والتي تنص: "

تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية والادارية المتميزة " بمتوسط حسابي (3.57) وهي درجة مرتفعة

، ويعزو الباحث ذلك الى رغبة الجامعة المستمرة في استقطاب الكفاءات العلمية والادارية من اجل تحقيق اعلى درجات التميز في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات، تلاه الفقرة رقم (34) والتي تنص: "تعتمد الجامعة نظام جودة واعتماد على مستوى اقليمي او عالمي يتناسب مع التقدم والتميز المطلوب " بمتوسط حسابي (3.49) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك لوجود انظمة وقوانين تحكم وتضبط عمل الجامعة اداريا واكاديميا، وحصلت الفقرة رقم (39) والتي تنص: " يتم تقييم استراتيجيات الجامعة الداخلية بهدف تشخيص تكيفها مع البيئة المحيطة(نقاط القوة والضعف)". على أقل متوسط حسابي وهو (3.00) وهي درجة متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك الى عدم اطلاع المفحوصين على استراتيجية الجامعة من حيث البيئة الداخلية فيها والبحث عن نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها، وجاءت الدرجة الكلية لهذا المعيار بمتوسط حسابي (3.29) وهذا يدل على ان اجابات المفحوصين على فقرات هذا المعيار كانت بدرجة متوسطة.

2.2.4.4 لاجابة عن سؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على مستوى تطبيق جامعة القدس لادارة التميز وفق المعايير العالمية للتميز من جهة نظر العاملين وهي (القيادة،العاملين،خدمة المجتمع،العمليات والاجراءات والسياسات، التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري).

حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للدرجة الكلية لمعايير الدراسة الخمسة والدرجة الكلية لهما حسب الجدول رقم (6.4)

جدول رقم (6.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى إدارة إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين حسب الدرجة الكلية لمعايير الدراسة والدرجة الكلية لهما مرتبة حسب الأهمية.

الدرجة	المعيار	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
متوسطة	1	67%	0.70	3.33	معيار القيادة	
متوسطة	4	65%	0.71	3.23	معيار العاملين	
متوسطة	3	66%	0.80	3.29	معيار خدمة المجتمع	
متوسطة	5	64%	0.71	3.18	معيار العمليات والإجراءات	
متوسطة	2	66%	0.72	3.29	معيار التحسين المستمر	
متوسطة		65%	0.73	3.26	الدرجة الكلية لمعايير الدراسة	

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (6.4) أن مستوى إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز تبعا للدرجة الكلية لفقرات المعايير المتبعة في الدراسة التي اجاب عليها المفحوصين في الجامعة كانت متوسطة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاعلى معيار وهو القيادة (3.33)، تلاه معيار التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري ومعيار خدمة المجتمع بمتوسط حسابي (3.29) ووزن نسبي 66%، وجاء بعدها معيار العاملين بمتوسط حسابي (3.23) ووزن نسبي (65%)، وبينما بلغ المتوسط الحسابي لادنى معيار وهو العمليات والاجراءات (3.18) ووزن نسبي بلغ 64%.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمعايير الدراسة (3.26) ووزن نسبي 65% وهي درجة متوسطة، وعليه فانه يمكن القول بان مستوى تطبيق جامعة القدس لمعايير ادارة التميز الواردة في الدراسة والتي اجاب عليها المقحوصين جاءت بدرجة متوسطة.

القصل الرابع

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يعالج الفصل الحالي نتائج الدراسة واستنتاجاتها مع الأخذ بعين الاعتبار أسئلة الدراسة وأهدافها, إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت وبلورة بعض التوصيات استناداً لنتائج الدراسة.

2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها

1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

ملخص نتائج السؤال الأول الرئيس المتعلق بمستوى إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين حسب معايير الدراسة (القيادة، العاملين، خدمة المجتمع، العمليات والسياسات والاجراءات، التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري).

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية من حيث ترتيب فقرات محاور الدراسة حسب الاهمية مرتبة تصاعديا حسب الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات الدراسة البالغة (41) فقرة، موزعة على خمس محاور رئيسة اعتبرت معايير للدراسة وهي: معيار القيادة وشمل (12) فقرة كما في الجدول (1.4) ومعيار العاملين وشمل على (7) فقرات كما في الجدول رقم (2.4) ومعيار خدمة المجتمع على (7) فقرات كما في الجدول رقم (3.4) ومعيار العمليات والسياسات والاجراءات وشمل على (7) فقرات كما في الجدول رقم (4.4) ومعيار

التحسين المستمر للكادر الاكاديمي والاداري وشمل على (8) فقرات كما في الجدول رقم (5.4) ويبين الجدول رقم (6.4) ان المتوسط الحسابي لجميع فقرات الدراسة ومحاورها يساوي درجة متوسطة.

جدول رقم (1.5) الدراسات السابقة الواردة في الدراسة التي اتفقت والتي اختلفت مع نتجة الدراسة التي كانت بدرجة متوسطة

الدراسات السابقة التي اتفقت	الدراسات السابقة التي اختلف
واتفقت كذلك مع دراسة (فارس والاغا،2012) التي بينت ان درجة تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في اقسام القبول والتسجيل في جامعة القدس المفتوحة في فروع قطاع غزة كانت متوسطة	واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (alsuhaimi،2012) التي بينت وجود ارتفاع كبير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود ويرجع الاختلاف هنا لاختلاف البيئة والمجتمع
دراسة (ابوعبده،2011) التي بينت ان درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مدارس مدينة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها في جميع المجالات قد كانت درجة متوسطة رغم اختلاف مجتمع الدراسة والمتغيرات	
اتفقت نتجية الدراسة مع دراسة(الزعبي،2013) التي بينت عدم الاهتمام الكافي لادارة الجودة الشاملة وذلك في واقع ادارة الجودة الشاملة في قطاع	دراسة (الجعبري،2009) حيث بينت وجود ترتيب تنازلي لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية والذي بينت فيه وجود درجات منخفضة لعناصر التميز.

<p>التعليم العالي الاردني في ظل الازمة الاقتصادية العالمية</p>	
<p>ودراسة (الناصر،2010) والتي بينت ان مستوى تطبيق ابعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية والتي من ضمنها معيار القيادة متوسطة</p>	<p>ودراسة (الناصر،2010) والتي بينت ان ادارة الجودة الشاملة عملية متكاملة الابعاد والمحاور ولا يمكن العمل بها دون تكاملها مجتمعة</p>
<p>ودراسة (النصير،2009) التي بينت ان هناك حاجة ماسة لاي نظام جامعي الى تطبيق معايير الجودة الشاملة وصولا الى التميز</p>	<p>واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (saada;2013) التي بينت ان مستوى الاداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الاوروبي للتميز بلغ حوالي 75.9% وهي درجة مرتفعه</p>
<p>ودراسة (الجعيري،2009) والتي بينت ان معيار القيادة مطبق بشكل متوسط في مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية وهو امر ايجابي</p>	<p>واختلفت كذلك مع دراسة (ابو عامر،2008) التي بينت ان المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الادارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي 69.8% وبدرجة توافر كبيرة ، وهذا الاختلاف يرجع لاختلاف خصائص كل بيئة من الدراسات ومجتمعاتها</p>
<p>دراسة (النسور،2010) والتي بينت ان مستوى تطبيق ابعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية والتي من ضمنها معيار العاملين متوسطة</p>	<p>دراسة (فارس والاغا،2012) التي بينت ان مستوى تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في اقسام القبول والتسجيل بغزة مقبول، حسب معيار العمليات والاجراءات ويرجع هذا لاختلاف مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في الاقسام وكذلك لاختلاف المتغيرات</p>
<p>دراسة (saada,2013) التي بينت ان مستوى اداء العاملين في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار العاملين حسب النموذج</p>	<p>دراسة (ابو عامر،2008) التي بينت ان المتوسط الكلي لدرجة توافر الجودة الادارية والتحسين المستمر في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بوزن نسبي 69.8% وبدرجة</p>

الاوروبي للتميز يعد بشكل متوسط	توافر كبيرة، وهذا الاختلاف عموما يرجع لاختلاف خصائص كل من بيئة الدراسات التي تمت وخصائص مجتمعاتها.
دراسة (الجعبري،2009) التي بينت ان معيار خدمة المجتمع متوفر في جامعات الضفة الغربية بمستوى متوسط.	

3.5 نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

بعد الاطلاع على نتائج تساؤلات الدراسة ومناقشتها وتحليل بياناتها، فقد توصل الباحث إلى ان نتائج الدراسة تتلخص وفق معايير الدراسة في التالي:

اولا: محور القيادة:

. جاء مستوى تطبيق جامعة القدس لمعيار القيادة بدرجة متوسطة وفق اجابة المفحوصين ويعزو الباحث ذلك الى ضرورة اشراك العاملين بالخطط التطويرية للجامعة من قبل الادارة العليا، وان تواكب القيادة الجامعية التطور والتميز وتسعى الى دعم العاملين في هذا المجال ماديا ومعنويا، بينما جاء معيار القيادة حسب الدرجة الكلية في المرتبة الاولى من بين محاور الدراسة، حيث جاءت بعض الفقرات بدرجة مرتفعة مثل الفقرة رقم(1) والتي تنص على " يتم اختيار مدراء الدوائر والكليات وفق معايير محددة "، والفقرة رقم (2) والتي تنص على: " اعتقد ان الادارة العليا قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع " ، ويعزو الباحث ذلك الى عملية

اختيار قيادة الجامعة من قبل القائمين عليها وكذلك لوجود سياسة ومعايير ادارية محددة لاختيار مدراء الدوائر.

ثانيا: محور العاملين (الموارد البشرية):

. جاء مستوى تطبيق جامعة القدس لمعيار العاملين كأحد معايير ادارة التميز بدرجة متوسطة حسب نتائج الدراسة، ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام الجامعة بتطوير الفئات العليا من العاملين في الجامعة كرؤساء الدوائر والاقسام، وكذلك الى عدم اشراك كافة العاملين في خطط الجامعة التطويرية التي تدعم المجتمع المحلي ،مما يدل ان الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين على فقرات الاستبانة ضمن معيار العاملين كانت متوسطة. حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الرابعة ضمن ترتيب الدرجة الكلية لمعايير الدراسة

ثالثا: محور خدمة المجتمع:

* ان معيار ادارة التميز في ضوء النماذج العالمية للتميز وهو خدمة المجتمع متوفر في جامعة القدس بدرجة متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك الى سياسة الاحتلال التي تحول دون احداث التطوير في المجتمع بالشكل المطلوب ، فيما جاءت اجابات المفحوصين على بعض فقرات(جاء في مقدمتها الفقرة رقم (20) والتي تنص: " تحرص الجامعة على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بها " بمتوسط حسابي (3.59) وهي درجة مرتفعة ، تلاه الفقرة رقم (21) والتي تنص: " تعزز الجامعة ارتباطها المجتمعي من خلال تناولها بحوث مختلفة تخص المجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (3.27) وهي درجة مرتفعة،) ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام ادارة الجامعة بخدمة المجتمع المحلي كأحد اهم المرتكزات الرئيسة الداعمة للجامعة رغم عوائق الاحتلال، وكذلك الى دعم وتوفير كافة الدراسات والبحوث التي من شأنها خدمة البيئة الخارجية

للجامعة) بالجامعة والتي تهدف الى تعزيز شراكة الجامعة مع المجتمع المحلي. حيث جاء ترتيب هذا المعايير في المرتبة الثالثة ضمن ترتيب الدرجة الكلية لمعايير الدراسة.

رابعاً: محور العمليات والسياسات والاجراءات:

* من خلال نتائج الدراسة يتبين ان معيار ادارة التميز في ضوء النماذج العالمية للتميز الا وهو العمليات والسياسات والاجراءات متوفر بدرجة متوسطة حسب اجابات المفحوصين، جاء ادناها الفقرة رقم (33) والتي تنص: " تعتمد الجامعة نظام الشفافية والوضوح في كل اجراءاتها " على أقل متوسط حسابي وهو (2.87) وهي درجة متوسطة ، وجاء ترتيب هذا العيار بالنسبة للدرجة للكلية للدراسة في المرتبة الرابعة من بين الدرجة الكلية لمعايير الدراسة ، ويعزو الباحث ذلك الى وجود سياسات واجراءات خاصة بالإدارة العليا لا يطلع عليها جميع العاملين في الجامعة، فيما جاءت اجابة المفحوصين على اجابة بعض فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة(جاء في مقدمته الفقرة رقم (27) والتي تنص: " تحرص الجامعة على تحقيق التنسيق الكامل بين الدوائر والاقسام المختلفة " بمتوسط حسابي (3.58) وهي درجة مرتفعة ، تلاه الفقرة رقم (28) والتي تنص: " تعتمد الجامعة نظاما اداريا فاعلا لقيادة الجامعة نحو التميز والابداع " بمتوسط حسابي (3.44) وهي درجة مرتفعة)، ويعزو الباحث ذلك الى سياسة الجامعة التي تؤكد على ضرورة التنسيق بين الدوائر والاقسام لتحقيق اعلى معايير الاداء، وكذلك الى السعي الدؤوب للجامعة نحو تحقيق التميز والابداع في كافة دوائر واقسام وكليات الجامعة في ظل التنافس الشديد بين الجامعات الفلسطينية.

خامساً: محور التحسين المستمر للكادر الاداري والاكاديمي

* جاء معيار ادارة التميز في ضوء النماذج العالمية للتميز الا وهو التحسين المستمر للكادر الاداري والاكاديمي متوفر بدرجة متوسطة حسب الدراسة ، حيث حصلت الفقرة رقم (39) والتي تنص: " يتم تقييم استراتيجيات الجامعة الداخلية بهدف تشخيص تكيفها مع البيئة المحيطة(نقاط القوة والضعف)." على أقل متوسط حسابي وهو (3.00) وهي درجة متوسطة ، ويعزو الباحث ذلك الى عدم اطلاع المفحوصين على استراتيجية الجامعة من حيث البيئة الداخلية فيها والبحث عن نقاط الضعف لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها، فيما اجاب المفحوصين على بعض فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، حيث جاء في مقدمته الفقرة رقم (40) والتي تنص: " تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية والادارية المتميزة " بمتوسط حسابي (3.57) وهي درجة مرتفعة ،تلاه الفقرة رقم (34) والتي تنص: " تعتمد الجامعة نظام جودة واعتماد على مستوى اقليمي او عالمي يتناسب مع التقدم والتميز المطلوب " بمتوسط حسابي (3.49) وهي درجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك الى رغبة الجامعة المستمرة في استقطاب الكفاءات العلمية والادارية من اجل تحقيق اعلى درجات التميز في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات، وكذلك لوجود انظمة وقوانين تحكم وتضبط عمل الجامعة اداريا واكاديميا. وقد جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثانية حسب ترتيب الدرجة الكلية لمعايير الدراسة.

4.5 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. يوصي الباحث بضرورة مراجعة الخطة الاستراتيجية للجامعة وذلك من خلال فريق عمل من الخبراء لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك للتعرف على نقاط القوة والفرص لتعزيزها ونقاط

الضعف والتهديدات لمعالجتها وتجنبها، مما يعزز معيار السياسات والاستراتيجيات بشكل عام في الجامعة .

2. ضرورة ان تعمل جامعة القدس على الاهتمام الشديد برفع مستوى تطبيقها لمعيار التحسين المستمر كأحد معايير ادارة التميز كونه جاء في المرتبة الاخيرة حسب ترتيب الدرجة الكلية لمعايير الدراسة.

3. من الضروري زيادة الاهتمام والالتزام بكل (معايير) ادارة التميز التي كانت وفق المعدل الافتراضي للدراسة بدرجة متوسطة من اجل تعزيزها او غير المتوفرة من اجل تحقيقها والاخذ بفلسفة ادارة التميز منهاجا اداريا مناسباً من اجل تنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الاكاديمي والاداري في جامعة القدس وبذلك تسهم في احداث تغييرات ايجابية ترفع مستوى كفاءة اداء الجامعة.

4. يوصي الباحث بأهمية العمل على انشاء وحدة خاصة بإدارة التميز وذلك ضمن عمادة دائرة او وحدة الجودة في الجامعة لما سيكون لها من دور في تعزيز ورفع مستوى تطبيق ادارة التميز وفق النماذج العالمية من خلال الدراسات اللازمة لذلك وبالتالي مواكبة تطوير تلك العناصر اولا بأول.

5. يوصي الباحث بأهمية تدريب جميع العاملين في الجامعة على مفاهيم ومعايير ادارة التميز وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل والنشرات التوجيهية لبث الوعي بأهمية وفوائد تطبيق عناصر ادارة التميز الواردة في الدراسة، وتوفير الامكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير ادارة التميز وفق النماذج العالمية للتميز.

6. يوصي الباحث بعمل دراسة مماثلة على جميع الجامعات الفلسطينية وذلك لأهمية دراسة وتطبيق ادارة التميز في هذا القطاع.

المصادر والمراجع

1.5.5 قائمة المراجع العربية

* أبو عبده، فاطمة.(2011). "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية- نابلس- فلسطين .

* أبو عامر، امال .(2008). " واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

* أبو فارة، يوسف.(2006). "واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد2، 246-281.

* فتحي، احمد.(2005). " ادارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة"،المؤتمر التربوي الخامس، مجلد1،البحرين.

* الجعبري، تغريد.(2009). "دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل- فلسطين.

* الحاكم، احمد.(2015). "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء المؤسسات"،مجلة ادارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد16، ع2، 45-71.

* الحجار، رائد.(2004). "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الانسانية - غزة ، المجلد الثامن،(2) ، 203 - 240 .

- * الحراشنة، محمد عبود.(2011). "تقييم الاداء الجامعي في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في جامعة ال البيت"، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة- الاردن.
- * الدجني، اياد علي.(2010). "دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم"، غزة، فلسطين.
- * الدوري، حسين.(2008). "الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري"، اعمال مؤتمرات الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية للتنمية الادارية-مصر، 249-287.
- * الدويري، غسان.(2006). "ادارة التميز في القطاع العام الاردني"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، اردن- الأردن.
- * الدرادكة، مامون محمد والشبلي.(2010). "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
- * الزطمة، نضال محمد.(2011). "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاه غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
- * الزعبي، علي.(2013). "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية دراسة تطبيقية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد (11).
- * السويدان، طارق.(2013). "الاداء المتميز في العمل"، مجلة التنمية الادارية، معهد الادارة العامة،الرياض- السعودية، ع109.

* السلمي، علي .(2002)"ادارة التميز- نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

* السويطي، شبلي.(2007)."واقع ادارة الجودة الشاملة في جامعة القدس المفتوحة"، كتاب بحوث المؤتمر الثالث لاتحاد نقابات اساتذة الجامعات الفلسطينية، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، جامعة القدس- فلسطين.

* السهلي، فهد.(2009)."دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الادارة الالكترونية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

* الطائي، محمد احمد.(2012)."ضمان الجودة واثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الادارية"، الطبعة العربية الاولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن.

* الفقهاء، سام.(2012)."تبنى استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي -جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، ورقة - علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.

* الفقي، ابراهيم.(2013)."اسرار قادة التميز 12 مفتاحا تاخذك الى القمة"، شركة ميديا بروتك، الراية للنشر والتوزيع، الجيزة-مصر .

* القيسي، هناء.(2011)."فلسفة ادارة الجودة في التربية والتعليم العالي - الاساليب والممارسات"، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- * المدهون، محمد الطلاع، سليمان احمد. (2006). "مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والتنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعة الفلسطينية"، مجلة الجامعة الاسلامية-الدراسات الانسانية، غزة، فلسطين، 14(2)، 257-294.
- * المليجي، رضا. (2012). "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- * المليجي، رضا ابراهيم. (2011). "تحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين - رؤى استراتيجية ومداخل اصلاحية"، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- * النعساني، عبد المحسن. (2003). "نموذج مقترح لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، الملتقى العربي لتطوير اداء اليات الادارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، سورية.
- * الناصر، علاء حاكم. (2010). "تطبيق انموذج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، (80)، 39-78.
- * النسور، اسماء سالم. (2010). "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة السرق الاوسط، عمان، الاردن.
- * النصير، دلال. (2009). "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعيا نحو التميز"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية- نحو اداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الادارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.

* الهادي، شرف ابراهيم.(2013). "إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو الجودة النوعية وتميز الأداء"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد(11).

* الكساسبة، وصفي عبدالكريم.(2015) "اثر ادارة المعرفة في تحقيق ادارة التميز"، دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك، السعودية، 531-551.

* الضلاحي، علي.(2010). "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الاردنية، دراسات-العلوم الادارية-الاردن، المجلد(37)، ع(، الاردن، 92-64.

* الحيلة، امال عبد الحميد.(2014). "اثر المكون المجتمعي في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر اعضاء الهيئة الادارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مصر، مج5، ع3، فلسطين، 409-436.

* الهلالات، صالح.(2014). "ادارة التميز - الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان ، الاردن.

* الرشيد، صالح.(2004). "تحو بناء اطارا منهجيا للإبداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة، الابداع والتجديد، دور المدير العربي في الابداع والتميز، جامعة الدول العربية، القاهرة، 27-29.

* باشيوة، البرواري.(2009). "نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية"، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، البحرين، ع2.

* بن عبود، علي احمد ثاني.(2009). "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الاداء في القطاع الحكومي"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع

الحكومي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.

* توفيق، عبد الرحمن.(2009). "التميز الاداري والفعالية القيادية"، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة.

* جامعة القدس المفتوحة.(2016). "ادارة الجودة والمواصفات"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

* جامعة القدس المفتوحة.(2015). "المسؤولية المجتمعية"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

* جامعة القدس المفتوحة(2015). "ادارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

* حمود،خضير والشيخ،روان.(2010). "ادارة الجودة في المنظمات المتميزة"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

* داوود، عبدالعزيز احمد .(2012). "ادارة الجودة والاعتماد الاكاديمي في مؤسسات التعليم"، الطبعة الاولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

* زايد،محمد عادل.(2005). "الطريق الى الاداء التنظيمي المتميز"، مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

* سكر، ناجي.(2002). "الكفاية الداخلية للنظام التعليمي في كلية التربية الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

* سلمة، بلال (1995). "الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

* شحادة،يوسف.(2014). "التميز الاداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية"، مجلة كلية الاداب، جامعة بغداد،العراق،ع405،109-430.

* شوقي، قبطان.(2010). "ادارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، المؤتمر الدولي 4، الشلف، الجزائر.

* عباس، سهيلة.(2004). "القيادة الابتكارية والاداء المتميز، حقيقة تدريبية لتنمية الابداع الاداري"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.

* عبد المحسن.(2003). "تموذج مقترح لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، الملتقى العربي لتطوير اداء اليات الادارة والتجارة في الجامعات العربية، حلب، سورية.

* عبدالحميد، رضوان.(2014). "استدامة ثقافة التميز بالمنظمات العامة المصرية"، مجلة البحوث الادارية، مصر، مج32، ع2.

* عبدالحميد، وائل شحاته.(2012). "الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، ع10.

* غازي، علي.(2013). "الممارسات التطبيقية لمعيار القيادة كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي"، مجلة البحوث المصرية-مصر، ع142، 10-14.

* فارس، محمد والاعاء، ايهاب.(2012). "تطبيق ادارة الجودة الشاملة في اقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة- قطاع غزة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، ع9.

* هاكوز، منى.(2008). "استراتيجيات التميز في الاداء الحكومي"، المؤتمر العربي، ادارة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

* يحياوي، نعيمة. (2011). "متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية للمؤتمر العربي الدولي الاول لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة ، الاردن .

* العزب والعنزي،.(2013). "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 78 ، العدد الرابع، السعودية.

* المؤسسة الأوروبية للجودة،EFQM.(2012).

* www.alquds.edu

2.5.5 قائمة المراجع الأجنبية

- * AFNOR,.(2005)."**DOMINIQUE. B, Le Modele d'excellence EFQM**", France, p 06.
- * Ashifkhan, A .(2009)."**Total Quality Management Perspective of Cellular Mobile Telephone Operators in Pakistan**". National University of Moderlanges Islamabad.(Thesis).
- * AL-Omari ,B ,et al. (2012)."**Technological and Technical Skills of the Teaching Faculty Members Balqa Applied University/Jordan**—in the light of comprehensive quality standards from the viewpoint of a number of colleges students", 5(10) .
- * AL-Suhaimi, M.(2012)."**The Implementation of Total Quality Management in King Saud University**". **International Journal Of Independent Research and studies**, 1 (2) .80 – 88 .
- * Badri, M, et al .(2006)."**The Baldrige Education Criteria For PerFormance Excellence Framework Imperial Test and Validation**".International Journal of Quality and Relibity Management, 23(9), 1118 – 1157.
- * Bhatt, G, Roberts N. and Grover.(2011). "**Building and leveraging information in dynamic environments**",The role of IT infrastructure

flexibility as enabler of organizational responsiveness and competitive advantage, *Information and Management*, 47:341–349.

* Ben Jaber, A .(2010). "**Investigating the Factors Affecting the Readiness for TQM Implementation Within Libyan Higher Education Institution**".PH D Thesis. Salford Business School, College of Arts and Social Sciences University of Salford, Salford, uk.

* Bergholt, A.(2011). "**Educational Excellence in the Islamic World: Enhancing Global Quality and Strategy Planning**" *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 6(8), 146 – 171. .

* DUBAS,K & NIJHAWAN.(2005). "**A Test Of The EFQM Excellence Model of TQM**",*Proceedings of the academy of marketing studies*,10(2), las vegas.

* EFQM.(2003). "**Applying Self–Assessment Against the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education**", Sheffield Hallam University.

* Egan, Steve.(2003). "**Embracing Excellence in Education**", Sheffield Hallam University.

* Irime, E. &, Baleanu, I .(2010): " TQM and Business Excellence " , **Annals of the University of Personae, Economics**, Vo.10,No .(4),125–

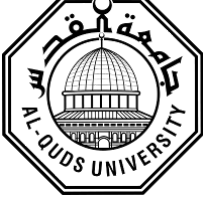
* Saada,I.(2013)."**Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution**–Uncas as A Case Study.Master Thesis in Business Administration. Islamic University .Gaza.

* Moradi, E.,et,al.(2012). "**The relationship between organizational culture and knowledge management**", *International Journal of Innovative Ideas (IJII)* ISSN 2232–1942,12(3):30–46.

* Walumbwa,F,O,et al.(2011)."**Linking ethical leadership to employee performance: Theories of leader –member exchange,self–efficacy, and organizational identification**",*Organizational behavior and Human Decision Processes*,Vol.115, pp.204–213.

ملحق (1.3): رسالة طلب تحكيم أداة الدّراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو التكرم بتحكيم استبانة الدّراسة له بما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

إشراف الدكتور: محمد عمرو

إعداد الباحث: رمضان مطر

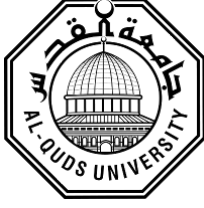
Ramadanmatar2@gmail.com

Mobile: (0599678318)

ملحق(2.3): أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس	الدكتور عبدالوهاب الصباغ	1
جامعة الخليل	الدكتور اسامة شهوان	2
جامعة الخليل	الدكتور محمد الجعبري	3
جامعة الاستقلال	الدكتور بسام الناجي	4
جامعة الاستقلال	الدكتور سمير الجمل	5
جامعة بيت لحم الاهلية	الدكتور ناصر جرادات	6
جامعة القدس	الدكتور عمر الصليبي	7
جامعة بيت لحم	الدكتور مؤمن البدارين	8
UNRW	الدكتور عبدالله النجار	9
البنك الاسلامي العربي	الدكتور عاطف علاونة	10

ملحق رقم (3.3). استبانة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الموظف/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

"ادارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين"
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية المستدامة تخصص بناء
مؤسسات وتنمية موارد بشرية.

ولهذه الغاية تم إعداد استبانة خاصة مكونة من خمسة مجالات يحتوي كل مجال على
عدد من العبارات التي تكشف عن مدى تطبيق معايير التميز في جامعة القدس ، حيث
يهدف الباحث إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجامعة لهذه المعايير .

لذا يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية ، علماً بأن أية معلومات
ستدلي بها ضمن سياق هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث: رمضان

مطر

اشراف الدكتور : محمد

عمرو

الجزء الأول: معلومات عامة:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. مجال العمل : اداري اكايمي أكاديمي مكلف بعمل اداري
3. المؤهل العلمي: دكتوراه ماجستير بكالوريوس فأدنى
4. سنوات الخدمة في الجامعة: اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10سنوات
5. الكلية :
دراسات عليا
الحقوق
الدراسات الثنائية
الدعوة والقران
الصحة العامة
الصيدلة
الطب البشري
العلوم الادارية والاقتصادية
العلوم التربوية
العلوم والتكنولوجيا
المهن الصحية
الهندسة
طب الاسنان
الآداب

6. نوع العمل الاداري: ادارات الجامعة الاخرى (وضح)-----

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة الرجاء وضع إشارة (x) في العمود والمربع الذي يتناسب ووجهة نظرك:

المجال الاول: القيادة ودعم الادارة العليا للتميز					
تعريف توضيحي (هي القدرة على توجيه الاخرين والتأثير فيهم، وهي نشاط وفعالية في سلوك الاخرين نحو تحقيق الاهداف المرغوبة من خلال تنسيق الجهود وتحريك العاملين وحفزهم وتوجيههم، وهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة وفن تعبئتهم وتحفيزهم كي يندفعوا ذاتيا نحو العمل، والقيادة لها تأثير مباشر على التميز)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البند
					1 يتم اختيار مدراء الدوائر والكليات وفق معايير محددة.
					2 اعتقد ان الادارة العليا قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.
					3 تشارك الادارة العليا بفاعلية في تطوير النظم في الجامعة.
					4 تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع لذوي القدرات المميزة والمبدعة.
					5 تتشارك قيادة الجامعة وادارتها عملياً مع مؤسسات المجتمع المحلي.
					6 تقدر الادارة العليا الافكار التطويرية الايجابية المقدمة من قبل العاملين.
					7 تدعم القيادة الجامعية الانشطة التطويرية للعاملين في خدمة المجتمع المحلي.
					8 تدعم الادارة العليا للجامعة جهود العاملين نحو تطوير نظام اداري متميز.
					9 تشرك ادارة الجامعة المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل.
					10 تواكب الادارة العليا للجامعة عمليات ادارة التميز بصورة ناجحة مستمرة.
					1 تقدر الادارة العليا للجامعة الانجازات والابداعات المتميزة.
					1 توفر الادارة العليا الامكانيات المادية اللازمة لتطبيق ادارة التميز.
					2

المجال الثاني: العاملين (دور العاملين في التميز)						
(جميع العاملين في المنظمة من موظفين إداريين وأكاديميين)						
ليس لي رأي	معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	البنـد	ا ل ر ق ف م
					1 توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفق استراتيجية الجامعة العليا.	3
					1 4 يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التطوير والتوظيف.	
					1 5 يتم تطوير قدرات العاملين بالجامعة من خلال برامج تواكب التطور المستمر.	
					1 6 يتم اناحة فرص امام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتطوير قدراتهم.	
					1 7 يتم اناحة الفرص للعاملين في الجامعة للمشاركة في الخطط التطويرية.	
					1 8 تعتمد الجامعة نظام او شبكة تواصل حديثة للعاملين في الجامعة .	
					1 9 يتم تقييم العاملين في الجامعة على اسس ومعايير واضحة ودقيقة.	

المجال الثالث: خدمة المجتمع (التميز من خلال خدمة المجتمع)

(مجموعة من الآراء والأفكار والتصورات والاعمال التي تنبثق من قاعدة اخلاقية، تعد ان للجامعة دورا

اساسيا في تنمية موارد المجتمع البشرية والمادية وتطويرها)

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
20	تحرص الجامعة على المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع المحيط بها.				
21	تعزز الجامعة ارتباطها المجتمعي من خلال تناولها بحوث مختلفة تخص المجتمع المحلي.				
22	تعزز الجامعة علاقاتها مع المجتمع المحلي من خلال اشراكهم في المؤتمرات، الندوات، وورشات العمل.				
23	تتواصل الجامعة مع المجتمع بهدف احداث التطوير في كافة مناحي الحياة.				
24	تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة.				
25	تمد الجامعة مؤسسات المجتمع المدني بالخبراء من كوادرها الاكفاء.				
26	تتعاون الجامعة مع مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم فيها.				

المجال الرابع: (العمليات والسياسات والمعايير الإجراءات)

(الاهتمام بإدارة جميع أنشطة القيمة المضافة في المنظمة، وكيفية قيام المنظمة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل تدعيم السياسة والاستراتيجية وتحقيق الرضا التام للعملاء وذوي المصلحة بالمنظمة)

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
27	تحرص الجامعة على تحقيق التنسيق الكامل بين الدوائر والأقسام المختلفة.					
28	تعتمد الجامعة نظاما اداريا فاعلا لقيادة الجامعة نحو التميز والابداع.					
29	تخصص الجامعة الامكانيات اللازمة للبحث والتطوير.					
30	تضع الجامعة مقاييس اداء مناسبة لكل وظيفة من وظائفها.					
31	تستغل الجامعة مواردها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية عالية.					
32	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.					
33	تعتمد الجامعة نظام الشفافية والوضوح في كل اجراءاتها.					

المجال الخامس: التحسين المستمر للكادر الأكاديمي والإداري لضمان التميز

(هو الذي يعمل على تحقيق بعض المزايا ومنها الانتاجية العالية، وعلاقات العمل وتوظيف أفضل، وتنسيق تعاوني للجهود، والتفاعل مع بيئات الانظمة الفرعية، وتوحيد واستمرارية اهداف التميز، ومواصفات لعلاقات الانظمة الفرعية وطرح الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في المؤسسة)

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
34	تعتمد الجامعة نظام جودة واعتماد على مستوى اقليمي او عالمي يتناسب مع التقدم والتميز المطلوب.					

					تراعي الجامعة في قبول الطلبة الجدد معايير التعليم العالي المتجددة.	35
					تعمل الجامعة على تطوير اهدافها الاستراتيجية وفق التميز التكنولوجي المعتمد على مستوى عالمي .	36
					تهتم الجامعة بإنجاز اعمالها وفق معايير التميز العالمية المتعارف عليها للوصول للنتائج.	37
					تتابع الجامعة التطور لكافة العاملين فيها لتشجيع التميز .	38
					يتم تقييم استراتيجيات الجامعة الداخلية بهدف تشخيص تكيفها مع البيئة المحيطة(نقاط القوة والضعف).	39
					تهتم الجامعة باستقطاب الكفاءات العلمية والادارية المتميزة.	40
					تعتمد الجامعة تخصصات وفق حاجة السوق المحلي والاقليمي.	41

ملحق (4.3): كتاب تسهيل مهام للطالب



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ 13/2/2017:

الموضوع: لمن يهمة الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب رمضان محمود رمضان ورقمه الجامعي "215126547".

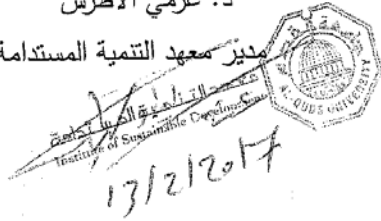
هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن " إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين "

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة



نسخة:الملف

Jerusalem - Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002



المجموع	موظفي الخدمات	الموظفين الاداريين	الموظفين الاكاديميين	الكلية	تسلسل
37	0	5	32	الحقوق	1
3	0	3	0	الدراسات الثنائية *	2
14	0	8	6	الدراسات العليا **	3
16	0	3	13	الدعوة والقران	4
14	0	4	10	الصحة العامة	5
25	0	12	13	الصيدلة	6
58	0	34	24	الطب البشري	7
50	0	10	40	العلوم الادارية والاقتصادية	8
25	0	3	22	العلوم التربوية	9
103	0	48	55	العلوم والتكنولوجيا	10
111	0	58	53	المهن الصحية	11
50	0	23	27	الهندسة	12
40	0	8	32	طب الاسنان	13
95	0	8	87	الاداب	14
79	79	0	0	الخدمات العامة	15
237	0	237	0	الموظفين الاداريين	16
957	79	464	414		

79 - استجد موظفي كليات اعمام
878 كلية الدراسات

ملاحظات:

* الدراسات الثنائية: الأكاديميين ضمن كليات الهندسة و العلوم و العلوم الاقتصادية و الإدارية
** الدراسات العليا: الأكاديميين و الإداريين يتبعون الدوائر الأكاديمية التي تطرح التخصص

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	المعايير الرئيسية لتقييم التميز حسب النموذج الاوروبي	1.2
17	معايير النموذج الامريكي للتميز	2.2
39	الهيكل التنظيمي في جامعة القدس	3.2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
106	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	1.3
107	أسماء أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	2.3
108	الاستبانة (أداة الدراسة)	3.3
112	كتاب تسهيل مهام للطالب	4.3
113	احصائية الموظفين الاداريين والاكاديميين والكليات في جامعة القدس (مجتمع الدراسة)	5.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	اوجه الاختلاف بين ادارة التميز وادارة الجودة الشاملة والايزو	1.2
22	ابعاد جودة الخدمات	2.2
29	مقارنات لمعايير نماذج التميز عالميا وعربيا ومحليا	3.2
40	المراكز والمعاهد في جامعة القدس	4.2
40	كليات تمنح درجة البكالوريوس في جامعة القدس	5.2
41	كليات تمنح الشهادات العليا في جامعة القدس	6.2
66	توزيع مجتمع الدراسة والعينة والاستبانة المعاده	1.3
67	خصائص العينة الديمغرافية	2.3
72	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب معيار القيادة باستخدام معامل الارتباط بيرسون	3.3
73	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب معيار العاملين باستخدام معامل الارتباط بيرسون	4.3
74	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب معيار خدمة المجتمع باستخدام معامل الارتباط بيرسون	5.3
75	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب معيار العمليات والاجراءات باستخدام معامل الارتباط بيرسون	6.3
76	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب معيار التحسين المستمر باستخدام معامل الارتباط بيرسون	7.3
77	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	8.3
78	مفتاح المتوسطات الحسابية	9.3
80	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار القيادة مرتبة حسب الاهمية.	1.4
81	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار العاملين مرتبة حسب الاهمية.	2.4
82	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار خدمة المجتمع مرتبة حسب الاهمية.	3.4
84	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار العمليات والاجراءات مرتبة حسب الاهمية.	4.4
86	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات إدارة التميز لدى جامعة القدس حسب فقرات معيار التحسين المستمر مرتبة حسب الاهمية.	5.4
88	الدرجة الكلية لمعايير الدراسة مرتبة حسب الاهمية	6.4
90	الدراسات السابقة الواردة في الدراسة والتي اتفقت او اختلفت مع نتيجة الدراسة	1.5

فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ.....
إقرار.....	أ.....
شكر وتقدير.....	ج.....
مصطلحات الدراسة.....	ج.....
الملخص.....	ز.....
ملخص اللغة الانجليزية.....	ط.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1.....
1.1 المقدمة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة.....	4.....
3.1 اسئلة الدراسة.....	5.....
4.1 اهمية الدراسة.....	5.....
5.1 اهداف الدراسة:.....	6.....
6.1 حدود الدراسة:.....	7.....
7.1 هيكلية الدراسة.....	7.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	9.....
1.2 مقدمة.....	8.....
2.2 الاطار النظري.....	9.....
1.2.2 مفهوم ادارة التميز واطارها الفكري.....	9.....
2.2.2 التميز الاداري.....	11.....
3.2.2 ثقافة التميز.....	11.....
4.2.2 ابرز نماذج ادارة التميز عالميا وعربيا ومحليا.....	14.....

14	5.2.2 النموذج الاوروبي للجودة وادارة التميز EFQM
15	6.2.2 النموذج الامريكي للتميز (مالكوم بالدرج للتميز)
17	7.2.2 النموذج الياباني (ديمنج)
19	8.2.2 النموذج الاسكتلندي في الجودة والتميز
22	9.2.2 أبعاد الجودة
27	10.2.2 أبرز نماذج التميز العربية والمحلية
27	1.10.2.2 نموذج برنامج دبي للاداء الحكومي المتميز
28	2.10.2.2 نموذج جائزة فلسطين للتميز والابداع
30	11.2.2 التمكين الاداري وادارة التميز المؤسسي
30	12.2.2 نشأة جامعة القدس التاريخية
35	1.12.2.2 رسالة الجامعة
35	2.12.2.2 المبادئ والقيم
36	3.12.2.2 الهيكلية الادارية لجامعة القدس
40	4.12.2.2 المراكز والمعاهد في الجامعة
40	5.12.2.2 كليات تمنح درجة البكالوريوس في الجامعة
41	6.12.2.2 كليات تمنح الشهادات العليا في الجامعة
43	3.2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة
43	1.3.2 الدراسات العربية
55	2.3.2 الدراسات الأجنبية
62	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
64	2.2.5.2 الاستفادة من الدراسات السابقة
65	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
72	1.3 مقدمة
65	2.3 منهج الدراسة
65	3.3 مجتمع الدراسة

65	4.3 عينة الدراسة
67	5.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
71	6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات
79	1.6.3 صدق أداة الدراسة
77	2.6.3 ثبات أداة الدراسة
78	7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات
79	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
79	1.4 مقدمة
79	2.4 نتائج أسئلة الدراسة
89	الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات
89	1.5 مقدمة
89	2.5 ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها
89	1.2.5 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
92	4.5 نتائج الدراسة
	4.5 توصيات
95	الدراسة
96	5.5 المصادر والمراجع
96	1.5.5 قائمة المراجع العربية
103	2.5.5 قائمة المراجع الأجنبية
115	فهرس الأشكال
115	فهرس الملاحق
116	فهرس الجداول
117	فهرس المحتويات