

تاريخ الاستلام: (2022-07-27)، تاريخ القبول: (2022-09-26)

إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة

فلسطين

عز العرب محمد العاوير	إسماعيل صبحي كحيل
جامعة فلسطين بغزة	

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في مختلف المستويات الإدارية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين تُعزى لمتغيرات: (التصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمعها من الموظفين الأكاديميين والإداريين العاملين في الجامعة خلال العام الدراسي 2015–2016م، والبالغ عددهم (230) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وُزعت على عينة عشوائية طبقية مكوّنة من (144) موظفاً، استُرد منها (132) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (91.67%). وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة جاءا بدرجة كبيرة، كما تبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بينهما، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة، وأوصى الباحثان بتوفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة، وإعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف إلى احتياجات الطلبة والموظفين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، جامعة فلسطين.

Total quality management and its relationship to competitive advantage - an applied study on workers at the University of Palestine

Abstract:

The study aimed to identify the reality of Total Quality Management (TQM) at the University of Palestine and its relationship to the level of achieving competitive advantage, through surveying the opinions of employees at various administrative levels, and examining whether there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the mean scores of the sample participants' estimations of the reality of TQM at the University of Palestine attributable to the variables of job classification and years of service. The study adopted the descriptive approach, and its population consisted of academic and administrative staff working at the university during the 2015–2016 academic year, totaling (230) employees. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to a stratified random sample consisting of (144) employees, of which (132) valid questionnaires were retrieved for analysis, with a response rate of (91.67%). The results showed that the reality of TQM and the level of competitive advantage at the university were both rated as high. The findings also revealed a statistically significant positive relationship between TQM and competitive advantage, while no statistically significant differences attributable to the study variables were found. The researchers recommended providing the necessary competencies and material and moral incentives to encourage employees to apply quality management principles, as well as preparing long-term plans and strategies to identify the needs of students and staff.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, University of Palestine.

مقدمة:

اهتمت معظم المؤسسات التعليمية في العالم بالجودة الشاملة بحيث جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما قريبين، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة. (الصريرة والعساف، 2008: 3) ويحقق تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة تخفيض في معدلات التلف وإعادة العمل، مما سيجعل الكلفة اقل، كما أن المرونة في حدود معينة تحافظ على السرعة بدرجة عالية، فالجودة تعد الوسيلة لتحقيق الميزات التنافسية لمجموعة (الجاسمي، 2007: 1).

وفي ظل هذا الوضع المتمسم بالمنافسة المحلية والعالمية، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها؛ لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأى خسارة لأي عميل أو زبون، يعني ذلك تأثير سلبي على مستقبل المؤسسة، وتعرض بقائها للخطر (قنديل، 2008: 2).

وتحلل هذه الدراسة ما تعانیه المؤسسات الخدمائية المحلية ممثلة في الجامعات كمؤسسات التعليم العالي من عدم القدرة على منافسة المؤسسات العالمية في خدماتها وفي قدرتها على تسويق هذه الخدمات، وإيصالها إلى المستفيدين سواء كان الطلبة أو العاملين في هذه المؤسسات.

وتهدف الجامعات إلى تحقيق التميز كي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة الذي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين الجامعات والدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وكذلك علاقتها برأس المال البشري خاصة والطاقة الفكرية التي يحملها، ولكي تكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن الجامعات تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الأعداد المتميز للعقول وإطلاق الأفكار الإبداعية، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز والمبادرة والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد لظروف العمل.

وعليه، واستكمالاً لجهود الباحثين في مجال العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وبعد الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت لموضوعي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؛ كدراسة (الحداد، 2014) التي هدفت إلى استقصاء واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الكوادر من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية، وجامعة بغداد، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ودراسة (الحسيني وآخرون، 2013) التي تناولت العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ودراسة (الصالح، 2012) التي هدفت التعرف إلى مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، فقد ارتأى الباحثان التعمق في البحث بهذا الموضوع، وبالتطبيق على جامعة فلسطين في محافظات غزة.

وبناء على ما تقدم، يحاول الباحثان من خلال هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى علاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تصنّف الجامعات الفلسطينية على أنها من أهم العناصر المكونة لبيئة العمل الفلسطينية، والأساس في تنمية الإنسان الفلسطيني، وهناك مجموعة من الإشكاليات التي تواجه الجامعات الفلسطينية، إذ مثلت هذه الإشكاليات تحديات تعاني منها الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة على الصعيدين الاقتصادي والسياسي، بحيث يدفعها إلى البحث عن استراتيجيات إدارية تساهم في توجيه العاملين بفعالية أكثر؛ يتحقق من خلالها تجاوز العقبات التي تعيق تأدية رسالتها.

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

وعلى هذا الأساس وسعيًا من جامعة فلسطين إلى تحقيق التميز التنافسي عن غيرها من الجامعات العاملة في قطاع غزة، عمدت الجامعة إلى تنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة 2011-2013، وقامت بإعداد هذا النظام لكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة أملاً في الحصول على شهادة للجودة العالمية ISO9001 من مؤسسة المعايير الدولية (ISO)، وبأشرت الجامعة بتطبيق النظام بكافة متطلباته وبشكل جزئي على بعض الوحدات الأساسية بالجامعة.

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

وتتمثل أهم المشكلات الأكاديمية التي يعاني منها الطلبة في المرحلة الجامعية في ضعف الإرشاد الأكاديمي، والعلاقة بين إدارة الجامعة والطلاب، وانخفاض تقدير الذات، وضعف المهارات الأكاديمية، وعدم القدرة على إدارة الوقت، وكذلك أساليب التدريس التقليدية وغير المتجددة، والمعاملات الأكاديمية التي تستغرق وقتاً طويلاً للانتهاء منها، وتعارض بعض المواد الدراسية، ونقص وسائل الإيضاح والأجهزة التعليمية، وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهم في جامعة فلسطين، ما يواجهه الطالب من مشكلات أكاديمية متعددة تعترض مسيرته العلمية، وقد تدفع به إلى خارج أسوار الجامعة، حيث يشككي بعض الطلبة من ضعف عملية التدريس، وغياب الإرشاد الأكاديمي، وضعف التجهيزات التعليمية، مثل: المكتبات ووسائل التقنية الحديثة، وأنظمة القبول والتسجيل، في ظل شكوى أعضاء هيئة التدريس من ضعف مستوى الطلبة، وكثرة غيابهم، وضعف دافعتهم نحو الدراسة، ولذلك كانت هذه الدراسة.

وبناءً عليه، عمد الباحثان إلى دراسة علاقة إعداد وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة التي أعدته الجامعة خلال الفترة 2011-2013، وبين التقدم الذي حصل في تصنيف الجامعة ووضعها التنافسي مقارنة بمؤسسات التعليم العالي الأخرى العاملة في قطاع غزة، وعليه سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات لواقع إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغيرات: (التصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة:

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ؛ تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (إداري، أكاديمي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، من 10-10، من 10-20، 20 سنة فأكثر).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.
2. التعرف إلى مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.
3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.
4. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها تُعزى لمتغيرات: (التصنيف الأكاديمي، وسنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

1. تأتي متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب المسؤولين في الجامعة للارتقاء بالأداء الجامعي، وتطويره في ضوء الاتجاهات والمدخل المعاصرة.
2. إلقاء الضوء على أهمية الكوادر البشرية العاملة من أكاديميين وإداريين، ودورهم المحوري في تحقيق أهداف الجامعة، وبالتالي تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل.
3. تساهم في تعزيز الجانب النظري في موضوع العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في ظل شح الدراسات العربية في هذا المجال.
4. تساعد نتائجها في استنباط دور تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تجويد الأداء ورفع مستوى الميزة التنافسية لجامعة فلسطين بين الجامعات المحلية والعالمية.
5. تُعيد المسؤولين في جامعات أخرى وتوجه اهتمامهم لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودمجها ضمن برامج التنمية المهنية.

حدود الدراسة:

- حدود الموضوع: تناولت الدراسة آليات تطبيق معايير الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون/ الطالب، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) وعلاقتها بالميزة التنافسية في جامعة فلسطين.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين.
- الحدود المكانية: الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة فلسطين بالمحافظات الجنوبية لفلسطين.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال العام الدراسي 2015-2016م

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

إدارة الجودة الشاملة: الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تطبقها إدارة جامعة فلسطين والتي تركز على خدمات الطلاب والتحسين الإداري والأكاديمي المستمر من خلال القيادة الناجحة التي تشرك العاملين في القرار المتخذ، وتقاس إدارة الجودة الشاملة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس إدارة الجودة الشاملة المستخدم في هذه الدراسة.

الميزة التنافسية: درجة تطبيق الاستراتيجيات واستغلال الموارد والكفايات العلمية والعملية لدى الأكاديميين والإداريين داخل جامعة فلسطين، والتي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات الأخرى العاملة في نفس النشاط التعليمي، وتقاس تلك الدرجة من خلال مقياس الميزة التنافسية والذي وضعه الباحثان لهذا الغرض.

جامعة فلسطين: مؤسسة أكاديمية من مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، موقعها غزة- فلسطين، حيث تتمتع بالشخصية الاعتبارية ذات الاستقلال.

الخلفية النظرية للدراسة**المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة**

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

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويمكن من خلال استعراض أدبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع أن نشير إلى بعض هذه التعريفات والتي منها: إيجاد ثقافة مميزة وسائدة بين العاملين في المنظمة حول طرق أداء العمل بشكله الصحيح وذلك لتحقيق جودة لمنتجات المنظمة، وبصورة أفضل وفاعلية أكبر، وذلك بهدف الوصول إلى التحسن بصورة مستمرة في جودة المنظمة والمسائلة المستمرة بهدف إحداث التطوير الدائم. (توفيق، 2015: 4). وعرف (العاني، 2002: 21) إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تحقق استراتيجية تضافر الجهد للعمل كفريق واحد من أجل رفع مستوي الجودة باستمرار، وأن رضا الفئة المستهدفة باستمرار هو الحكم والفصل، وأن تنفيذ نظام إدارة الجودة من قبل المنظمة بصفة فاعلة مرهون بتفهم العاملين فيها لوظائفهم ومجالات تطبيقها.

وقد أشارت دراسة (عباس، 2008: 13) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تدور حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم، وذلك كالآتي:

- كلمة "إدارة" تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادية إدارية قادرة على التحسين المستمر، والمحافظة على مستوى عال من جودة الاداء.
 - كلمة "الجودة" تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل ويتجاوزها.
 - كلمة "الشاملة" المقصود الالتزام وهو إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من حاجات وخدمات، والعمل على بذل مجهود جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات. ويرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة يمكن إجمال تعريفها في النقاط الأساسية التالية، فهي:
 - فلسفة وثورة إدارية في طريقة التفكير والعمل.
 - مدخل يشترك به جميع الأفراد في الجامعة - الإدارة والعاملين - وفي كل المستويات الإدارية.
 - مدخل يعتمد التحسين المستمر لجودة / الخدمات / الأشخاص/العمليات/ البيئة.
 - مدخل يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين وتحقيق رضا المستهدفين.
- أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

تكمن أهمية توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة إلى الزبون أو الفئة المستهدفة، وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (الدرادكة والشبلي، 2002: 61)، وفيما يلي توضيح لأهمية إدارة الجودة الشاملة للزبون والمنظمة:

1. بالنسبة للزبون / الطالب:

يعتبر التركيز على الفئة المستهدفة أحد الركائز الهامة التي ستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح أي منظمة على المدى البعيد مرتبط بشكل كامل بجهودها في المحافظة على عملائها، وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، بالإضافة لتقديم منتجات وخدمات ترضي الطلاب والعاملين بالجامعات بحيث قد تتجاوز توقعاتهم، وبالنسبة للجامعات والكليات فإن رضا العاملين والطلبة يعتبر المحور الأساسي الذي تسعى لتحقيقه إدارة الجودة الشاملة. (حمزات، 2016: 57)

2. بالنسبة للمنظمة/ الجامعة:

تظهر أهمية توفر الكفايات والخدمات بالنسبة إلى المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي:

- تقليص شكاوي الزبائن/ الطلاب من خلال الفهم الكامل لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها (Okland,1992: 9).
- رفع مستوى الثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم (جودة، 2001: 40).
- زيادة كفاءة المنظمة التعليمية في تحقيق رضا الفئة المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة (Evans, 1997: 44).
- زيادة القدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر في الخدمات المقدمة (عقيلي، 2001: 60).
- تعزيز الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات التعليمية ومنها الجامعات بشكل إنتاجي وخدماتي (خضير ، 2001:351).

ويرى الباحثان أن أهمية تطبيق مبادئ الجودة الشامل تكمن في رفع كفاءة وأداء العاملين وزيادة الخبرات المتبادلة من خلال عمليات الاتصال والتواصل بين العاملين في جميع المستويات الإدارية داخل التنظيم، إلى جانب زيادة التميز والإبداع من خلال التنافسية العالية بين المؤسسات التعليمية العاملة في نفس المجال.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يرى (السملي، 1995:40) بأن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
2. إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين.
3. زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
4. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
6. كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
7. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
8. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

في حين يرى (السقاف، 2005:15) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم.

ويرى الباحثان أن أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تتعلق بمتطلبات المجتمع واحتياجات أفراد ومدى قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء بتلك التعهدات، وتنمية عديد من المهارات لدى العاملين الأكاديميين والإداريين كمهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها، وأداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

ومن خلال الأدبيات السابقة والتي اطلع عليها الباحثان، فقد تمثلت أبعاد إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (زيدان، 2010:32):

1. التركيز على الزبون/الطالب: تعتمد المنظمات على زبائنها في استمرار نجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم.
2. القيادة: تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف والمحافظة على تلك البيئة.
3. مشاركة الأفراد: إن الأفراد في جميع المستويات هم شيء ضروري في المنظمة والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
4. مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أكثر كفاءة عندما تتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

5. استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة كنظام يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة.
 6. التحسين المستمر: إن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ومستمرًا.
 7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرار: إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين أو الخبرة.
 8. علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين: تعتمد المنظمة والموردون كلا على الآخر إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما.
- ويرى الباحثان أن مجالات القيادة والتركيز على الطالب من أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، لأن القيادة باستطاعتها توجيه العاملين وحثهم على إنجاز المهام الإدارية والأكاديمية الخاصة بالطلاب، بما يحقق رضا الطالب والقدرة على استمرارية الجامعة ومنافستها بين أقرانها من الجامعات.

عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

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

- غياب روح الفريق لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق العمل المحفزة.
- قصور التخطيط للتدريب لاسيما تحديد الاحتياجات التدريبية.
- قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات TQM.
- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الابتكاري اللازم لإثراء TQM.

ويرى الباحثان من أهم العقبات التي تحول دون تطبيق معايير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ضعف التدريب وغياب المشاركة عن طريق تبادل الخبرات، والابتعاد عن مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، وغياب التحسين المستمر، وفقدان الثقة وضعف الروح المعنوية لدى العاملين وشعورهم بالاغتراب الوظيفي داخل التنظيم.

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية:

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

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

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

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

مفهوم الميزة التنافسية

تنوعت التعاريف للكتاب والباحثين لمفهوم الميزة التنافسية وذلك حسب الرؤية والمورد الفكري والعلمي الخاص بهؤلاء الكتاب والباحثين، فقد عرفها (السلمي، 2002: 202) على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجود التكنولوجية، القدرة على تخفيض التكاليف، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير المستمر، وتميز في الفكر الإداري، وفرة في الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. وعرفت أيضاً بقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (حيدر، 2002: 8).

ويرى الباحثان بأن الميزة التنافسية تتمثل في أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس، وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع المنظمة

بقدره أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

خصائص الميزة التنافسية:

يتضح مفهوم الميزة التنافسية بشكل أوضح وأكثر عمقاً من خلال خصائصه، والتي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص حسب ما أوده (نجم، 2004: 27) فيما يلي:

- تشتت من رغبات وحاجات الزبون.
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
 - تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.
- وقد أضافت دراسة (الزعيبي، 2005: 138) مجموعة أخرى من الخصائص والصفات الخاصة بالميزة التنافسية فيما يأتي:
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تتبع من داخل المنظمة وتحقيق قيمة لها.
 - تتعكس في الكفاءات أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.
- ويرى الباحث أن من أهم خصائص الميزة التنافسية أن تكون نسبية، وتحقق التفوق على المنافسين، وتعتمد على إمكانيات المنظمة الداخلية، وتتعكس على كفاءة أداءها الكلي، بالشكل الذي يدركه المستفيدين، والذي لا يمكن للمنافسين تقليده بسهولة وسرعة.

أهداف الميزة التنافسية:

- وقد أشار (السلمي، 1975: 104) أن المؤسسات تسعى من خلال خلق الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- خلق فرص تسويقية جديدة.
 - دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سو جديدة، أو التعامل من نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
 - ويرى الباحث أن الميزة التنافسية تهدف إلى استمرارية وبقاء المنظمة من خلال وصولها إلى وضع تنافسي ممتاز، وكسب سمعة طيبة والتشجيع على الابتكار والتجديد للوصول بالمنشأة إلى أعلى مستوياتها من خلال جودة الإنتاج والخدمات.

أهمية الميزة التنافسية

- يرى (سملاي وبلال، 2004: 48) أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في التالي:
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
 - تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

ويرى الباحثان أن أهمية الميزة التنافسية أنها تجعل العاملين في تيقظ دائماً للمتغيرات المحيطة، وخاصة المتغيرات البيئية الخارجية، فحيث يكونوا دائماً على مستوى الحدث، مستخدمين كافة إمكانيات العملية والعملية، ومستعنين بكافة الوسائل والأدوات التكنولوجية.

أبعاد الميزة التنافسية:

تطرق العديد من الباحثين إلى الأبعاد المختلفة المشكلة للميزة التنافسية ومنهم (السيد، 2000: 59)، (مزهر، 2009: 33)، (الموسوي، 2009: 78)، (المعموري، 2002: 38) واتفق أغلب الباحثين على مجموعة من الأبعاد، تم ذكرها فيما يلي:

1. الكلفة: تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها، فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد، وإن تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.
2. الجودة: تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها، والجودة تعني مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام، فهي الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون، وتكمن أهمية الجودة في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصول عليه إلى جانب السعر.
3. المرونة: أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع. ويشير (الفيحان، 1999: 32) إلى أن كلاً من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لا يمكن أن تؤمن تفوقاً تنافسياً ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن.
4. التسليم: بعد أن ازدادت أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التسليم في الموعد المحدد وإيصال السلعة إليه ويتمثل هذا البعد من خلال تقديم منتجات جديدة بأوقات سريعة وخصوصاً في المنتجات التي يكون عمرها قصير.
5. الإبداع: يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع هو ابتكار الشيء على غير مثيل سابق.

ويرى الباحثان أن من أهم الأبعاد التي تعتمد عليها الميزة التنافسية هي الجودة في تقديم الخدمة، والابتكار واستخدام الأفكار الإبداعية الخلاقة والمتجددة، بحيث يكون التفكير خارج الصندوق وبشكل غير متوقع، فعند تطبيق هذه الاستراتيجيات لإرضاء المستفيدين يتولد لديهم قناعة أن تلك المؤسسة تقدم الأفضل والأجود.

معوقات الميزة التنافسية داخل المنظمات:

وقد ذكرت دراسة (الأسطل، 2013: 49) مجموعة من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية داخل المنظمات، وذلك فيما يلي:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.

- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

الدراسات السابقة

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك كما يلي:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة:

هدفت دراسة **بن مسعود (2015)** التعرف إلى فلسفة الجودة الشاملة والثقافة المشتركة، وإدارة الجودة الشاملة واستراتيجية تخطيط الجودة وهيكّل الجودة الشاملة والموارد البشرية في الجودة الشاملة وطرق تحسين الجودة في التعليم العالي في ليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية العامة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء بلغت (201) عضو، وقد تم جمع (181) استبانة أي ما يعادل (90%) من مجموع الاستبانة الموزعة، قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض القصور في الإجراءات الخاصة بالجودة بين العاملين في الجامعات وخاصة الأكاديميين منهم.

أما دراسة **الحداد (2014)** فهتفت التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأثر توافر أبعادها على عناصر التنمية المستدامة من قبل تصور القيادات العليا في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة بقصد تحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في مختلف التخصصات العلمية في الجامعة العراقية، وجامعة بغداد، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وتألفت عينة الدراسة من (30) قيادي، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لمجمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة الإدارية، المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات، التعليم والتدريب) على مجمل عناصر التنمية المستدامة، كما يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في عناصر التنمية المستدامة.

بينما دراسة **النجار وجواد (2014)** هدفت تسليط الضوء على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الأهلية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث ، وتكون مجتمع الدراسة من المدرسين العاملين في ثلاث كليات أهلية في بغداد، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعه (60) فرد، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود

مجموعة من العقبات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أهمها المركزية في القرار وضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والعاملين في المستويات الإدارية.

وسعت دراسة **بدرخان (2013)** للتعرف إلى مدى تطبيق معايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الأهلية بالأردن، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، والكشف عن أثر متغيري الكلية والخبرة في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (110) عضو هيئة تدريس، وقد كانت الاستبانة أداة الدراسة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمعايير النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الأهلية حصلت على موافقة مرتفعة، وكذلك عدم وجود أثر لمتغيري (الخبرة والكلية) في تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لمدى تطبيق النوعية وضمان الجودة في جامعة عمان الأهلية.

وهدفت دراسة سهيل والعمري (2011) التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة أداة الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (258) موظفاً من رؤساء الجامعات ونواب رؤساء الجامعات وعمداء كليات ومعاهد علمية في ليبيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود موافقة لدى عينة الدراسة بدعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج وجود موافقة لدى عينة الدراسة على التحسين المستمر، وبناء فرق العمل، والقيام بتدريب وتمكين العاملين.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

هدفت دراسة عبد الغفور (2015) التعرف إلى دور متطلبات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين متغير ادارة المعرفة وعناصر مختارة للميزة التنافسية، واتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (285) مفردة، وقد تم جمع (272) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت النتائج أن زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل إيجابي يولد ميزة تنافسية، وأن زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات يعزز من وجود الميزة التنافسية.

وسعت دراسة بيساريا (Bisaria,2013) التعرف إلى أسباب وجود الميزة التنافسية في الكليات والجامعات الخاصة في مدينة لاكنو الهندية، والتعرف إلى أهم أنواع المزايا التنافسية فيها ومدى فعاليتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال بناء الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (50) أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى إن الميزة التنافسية تتوفر من خلال التعليم الجيد للطلاب، وأن الميزة التنافسية التي تحققت في الجامعات، وأثبتت الميزة التنافسية أنها مفيدة للطلاب وأولياء الأمور والمجتمع، وأن الميزة التنافسية تتحقق من تطور المعرفة والعلم والإبقاء على مستوى عال من العلم عند المعلمين، وجلب المعلمين ذوي الجودة إلى الجامعة.

ورمت دراسة أيدين (Aydin,2013) الكشف عما إذا كان الموقع هو ميزة تنافسية مستدامة لجذب الطلاب أم لا؟، وتكونت الدراسة من مراجعة أدبية لمواقع الجامعات في التعليم العالي، والبحث في عينة من تسجيلات الجامعات التركية والمسح على طلاب الجامعات في اسطنبول، واستخدم الباحث أداة جمع البيانات الاستبانة من أجل إظهار أهمية الموقع للجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن قرار اختيار موقع الجامعة يؤثر في الطلبة وهو نوع من الميزة التنافسية المستدامة لهذه العينة، وإن الموقع له تأثير هام لجذب الطلاب إلى الجامعة، مما يساعد مدير الجامعة في اتخاذ القرارات بناء على التخطيط الاستراتيجي وهو ميزة تنافسية مهمة للجامعة.

بينما هدفت دراسة الصالح (2012) التعرف إلى مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/المسحي، وتم تطبيق الدراسة الميدانية في ست جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية هي (جامعة الإمام محمد بن سعود، وجامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك فيصل) بطريقة الحصر الشامل لكل أعضاء مجالس الجامعات الست محل الدراسة، وبلغ عددهم (206) أعضاء، وكان من أهم النتائج أن الدرجة الكلية لإدراك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية لأبعاد الميزة التنافسية حصلت على تقدير مرتفع جداً.

وهدفت دراسة أبو غبن (2012) التعرف إلى دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1250) موظف أكاديمي، وباستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية تم توزيع (330) استبانة على عينة الدراسة، وقد تم استرداد (298) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد (90%)، وتوصلت الدراسة إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وبين تعزيز الميزة التنافسية في المجالات (الكفاءة المتميزة، والإبداع والابتكار، وجودة الخدمات التعليمية، والاستجابة لرغبات المحاضرين).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين أن بعض الدراسات أكدت على أهمية إدارة الجودة الشاملة، كأحد المواضيع التي يتوقف عليها تميز وبقاء المؤسسات التعليمية متماسكة وعلى درجة عالية من التنافسية، وأن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها وأنواعها وتأثيراتها المختلفة أثرت في سلوك وأداء العاملين في تلك المؤسسات التعليمية، وكشفت بعض الدراسات أن واقع إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً في بعض المؤسسات التعليمية الجامعية، وكشفت أخرى أن مستوى الميزة التنافسية كان مرتفعاً جداً في بعض المؤسسات التعليمية الجامعية، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، وساعدت الباحثين في توليد أفكار جديدة للبحث، وتزويد القاموس المعرفي بالمزيد من المفردات والمصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة بأنه طبق على جامعة فلسطين وهي مؤسسة تعليم عالي فلسطينية خاصة، وتم توزيع أداة الدراسة على كافة العاملين الإداريين والأكاديميين في كافة المستويات الإدارية في جامعة فلسطين الخاصة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين في جامعة فلسطين، والبالغ عددهم (230) فرداً، وذلك وفقاً لإحصائيات الجامعة للعام 2016/2015م، حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (144) فرداً، وقد استجاب منهم (132) فرداً، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الفئة	التكرار	النسبة %
التصنيف الوظيفي	أكاديمي	56	42.4
	إداري	76	57.6
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	63	47.7
	من 5 - أقل من 10 سنوات	39	29.5
	من 10 - أقل من 20 سنة	20	15.2
	20 سنة فأكثر	10	7.6
المجموع		132	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة كأداة لدراستهما، مستقيدين من بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمحوري الدراسة الحالية مثل: دراسة بن مسعود (2015)؛ ودراسة الحداد (2014)؛ ودراسة بدرخان (2013)، والتي اعتمد عليها المحور الأول " إدارة الجودة الشاملة " الخاص بالاستبانة، ودراسة مزهر (2009) ؛ ودراسة الموسوي (2009)، والتي اعتمد عليها المحور الثاني " الميزة التنافسية " الخاص بالاستبانة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (63) فقرة موزعة على محوري الدراسة، حيث تكون المحور الأول من (4) مجالات موزع عليها (40) فقرة، وقد تكون المحور الثاني من (23) فقرة، وتم تحديد استجابة العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد من الخصائص السيكمترية للاستبانة من صدق وثبات، وذلك على النحو الآتي:

1. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال:

أ) صدق المحكمين (الصدق الظاهري): حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (10) محكمين، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها

المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية حيث تكونت من (53) فقرة موزعة على محوري الدراسة، حيث تكون المحور الأول " إدارة الجودة الشاملة " من (6) مجالات (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون/ الطالب، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) موزع عليها (34) فقرة، وقد تكون المحور الثاني " الميزة التنافسية " من (19) فقرة.

ب) صدق الاتساق الداخلي:

المحور الأول: تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد بلغت معاملات الارتباط في المجال الأول (0.90-0.58)، وفي المجال الثاني (0.91-0.58)، وفي المجال الثالث (0.84-0.58)، وفي الرابع (0.90-0.65)، وفي الخامس (0.89-0.76)، وفي المجال السادس (0.93-0.91)، وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المحور الثاني: تم التأكد من الصدق الداخلي بحساب معامل ارتباط كل فقرة والدرجة الكلية للمحور، وقد بلغت معاملات الارتباط (0.92-0.56) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ج) الصدق البنائي: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة من خلال قياس معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قدرها (30) فرداً، من خارج العينة الأصلية، وكانت معاملات الارتباط على النحو الآتي:

المحور الأول: (0.67)، (0.84)، (0.96)، (0.90)، (0.82)، (0.90)، على التوالي، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المحور الثاني: (0.86) وهو دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، حيث كان معامل الثبات لمجالات المحور الأول: للأول (0.75)، وللثاني (0.85)، وللثالث (0.86)، وللرابع (0.92)، وللخامس (0.86)، وللسادس (0.98)، وللمحور الثاني (0.94)، وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (0.89)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

المعالجات الإحصائية:

اعتمد الباحثان في تفرغ ومعالجة وتحليل أداة الدراسة (الاستبانة) على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية والتي تمثلت فيما يلي:

- 1- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية.
- 2- معاملات ارتباط بيرسون البسيطة (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 3- الجداول التكرارية والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك التحقق من سلامة البيانات والتأكد من خلوها من أخطاء الإدخال.

4- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، ومعرفة الوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي وذلك لتبيان مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والمتغيرات الرئيسية، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، وللتعرف إلى مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المتغيرات الرئيسية والأبعاد المكونة لها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.

5- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم اختبار (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر من البيانات.

6- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، لاختبار الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة وفقاً للمعلومات العامة، حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة لاستجابة أفراد العينة، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2): المحك المعتمد في الدراسة

المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	كبيرة	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي	أقل من 1.80	2.59 إلى 18.0	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%

نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، كما في الجدول (3):

الجدول (3): واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	التزام ودعم الإدارة العليا	5	3.888	0.71	77.758	1	كبيرة
2	التحسين المستمر	5	3.814	0.74	76.273	3	كبيرة
3	التركيز على الزبون/ الطالب	10	3.757	0.73	75.136	4	كبيرة
4	التخطيط الاستراتيجي	5	3.597	0.81	71.939	5	كبيرة
5	مشاركة العاملين	5	3.844	0.76	76.879	5	كبيرة
6	تدريب وتأهيل العاملين	4	3.30	1.04	65.909	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	34	3.72	0.68	74.39	-	كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير الكلية واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين في المجالات جميعها بلغت (3.72)، وبوزن نسبي (74.39%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى التزام ودعم الإدارة العليا بالجامعة لإدارة الجودة الشاملة، وعلى مشاركة العاملين في ذلك، وعلى نهج التحسين المستمر، وتركيز الجامعة على الزبون/ الطالب، واتباع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، بينما هناك قصور في تدريب وتأهيل العاملين، حيث عملت الجامعة على مشروع لإعداد نظام لإدارة الجودة الشاملة، وإجراءات العمل التي تتم وفقاً لهذا النظام وقامت بتوظيف هذا النظام بشكل جزئي في بعض من دوائرها ووحداتها التنظيمية المختلفة، وهو ما أثر بشكل إيجابي على درجة تقييم المبحوثين لهذا المحور.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحداد (2014)، ودراسة النجار وجواد (2014)، ودراسة الحمداني وعبد الحسين (2013)، ودراسة عزت (2012)، ودراسة خلف (2011)، وتختلف مع نتائج دراسة الجاسمي (2007).

وفيما يلي عرض ومناقشة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6)، (7)، (8)، (9):

المجال الأول: التزام ودعم الإدارة العليا

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (4):

الجدول (4): واقع التزام ودعم الإدارة العليا بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

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

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة التزام ودعم الإدارة العليا في الجامعة (3.88)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التزام ودعم الإدارة العليا" هي الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.75%) بدرجة كبيرة جداً. ويعزو ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بجامعة فلسطين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتطبيقها، وتوفير كافة التقنيات والبرامج التكنولوجية اللازمة في العملية التعليمية، وإيمانهم بدورها الكبير في تحقيق نتائج أفضل

وكانت أدنى فقرة في مجال "التزام ودعم الإدارة العليا" هي الفقرة رقم (2) والتي نصت على: "تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.57%) بدرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدم إيلاء الإدارة العليا بالجامعة نفس القدر من الاهتمام مقارنة بباقي الفقرات المكونة لهذا المحور على صعيد المكافآت والحوافز التي تعطى للعاملين فيها، وقد يرجع ذلك إلى الظروف السلبية التي يعيشها قطاع التعليم العالي في قطاع غزة، بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات، وانعكاس ذلك على قلة مصادر الدعم والتمويل، ومحدودية إيرادات الجامعة.

المجال الثاني: التحسين المستمر:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور، كما يوضحها الجدول (5):

الجدول (5): واقع التحسين المستمر بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	تتظن إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر	3.985	0.891	79.697	1	كبيرة

					على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة.
كبيرة	3	76.818	0.872	3.841	تسعى إدارة الجامعة الى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة.
كبيرة	5	73.182	0.972	3.659	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية.
كبيرة	4	73.788	0.990	3.689	يتم التواصل بين مختلف الأقسام والدوائر والعمادات بالجامعة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة.
كبيرة	2	77.879	0.902	3.894	يعتبر التحسين المستمر مسؤولية الجميع بالإدارات المختلفة في الجامعة من أجل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
كبيرة	-	76.273	0.746	3.814	التقدير العام للمجال

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة التحسين المستمر في الجامعة (3.31)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "تمكين العاملين"، هي: الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تتظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (79.69%) بدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى سعي إدارة جامعة فلسطين إلى التحسين والتطوير المستمر لعملياتها وإجراءاتها الإدارية والتنظيمية، من أجل تحقيق جودة شاملة ومخرجات أفضل، حيث حصلت الجامعة على المرتبة الثانية على مستوى جامعات غزة في إحدى التقييمات العالمية الحديثة.

وكانت أدنى فقرة في مجال "تمكين العاملين"؛ هي: الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة وسوق العمل المستقبلية"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.18%) بدرجة كبيرة. ويعزو ذلك إلى اهتمام الجامعة بتقديم الخدمات الجامعية بما يلي الاحتياجات، وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلي، وأن ما تقدمه الجامعة من برامج لخدمة المجتمع يتم بناء على دراسة دقيقة لاحتياجات سوق العمل في قطاع غزة.

المجال الثالث: التركيز على الزبون/ الطالب:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المحور كما

يوضحها الجدول (6):

الجدول (6): واقع التركيز على الزبون/ الطالب بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة.	3.636	1.058	72.727	9	كبيرة
2	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات المجمع في تقدير احتياجات الطلبة.	3.644	0.942	72.879	8	كبيرة
3	تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكوي وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.	3.508	1.175	70.152	10	كبيرة
4	تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الخدمة ما بعد تقديمها، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضى ذوي العلاقة عنها.	3.697	0.924	73.939	6	كبيرة
5	تتفاعل الجامعة مع الطلبة من خلال الاستماع الي آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم.	3.758	0.892	75.152	5	كبيرة
6	يعتبر الطالب شريك للجامعة وبالتالي يلزم تحقيق رضاه التام عن اداء وخدمات الجامعة.	3.826	0.953	76.515	3	كبيرة
7	يعتبر الطالب المحور الأساسي الذي تركز عليه استراتيجية الجودة لتحقيق حاجاته ورغباته.	3.871	0.960	77.424	2	كبيرة
8	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته.	3.818	0.948	76.364	4	كبيرة
9	تستخدم الجامعة أساليب متعددة لاستقطاب الطالب والاحتفاظ به.	4.152	0.878	83.030	1	كبيرة
10	تعمل إدارة الجامعة بتقديم الخدمة المختلفة بطريقة تفوق توقع الطالب.	3.659	1.047	73.182	7	كبيرة

التقدير العام للمجال	3.757	0.735	75.136	-	كبيرة
----------------------	-------	-------	--------	---	-------

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة التركيز على الزبون/ الطالب في الجامعة (3.75)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التركيز على الزبون/ الطالب"؛ هي: الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "تستخدم الجامعة أساليب متعددة لاستقطاب الطالب والاحتفاظ به"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (83.03%) بدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى اهتمام الجامعة باستخدام أساليب متعددة؛ من أجل استقطاب الطلاب والاحتفاظ بهم، ضمن برامج الجامعة المختلفة، حيث تقوم الجامعة بالقيام بالعديد من الحملات الإعلامية والتعريفية بالجامعة وبرامجها، وتستضيف بشكل سنوي كل طلبة الثانوية العامة في مدارس قطاع غزة، لاستقطاب الطلبة، والتعريف ببرامج الجامعة وأهدافها.

وكانت أدنى فقرة في مجال "التركيز على الزبون/ الطالب" هي: الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (70.15%) بدرجة كبيرة. ويعزو ذلك إلى أن على الرغم من هذه الفقرة احتلت أقل نسبة، إلا أنها جاءت بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تستعين بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين؛ من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم، حيث إن هناك نظاماً إلكترونياً للشكاوي، والمقترحات متاحاً لأطراف العملية التعليمية في الجامعة، ولكن درجة التفاعل مع هذه الشكاوي من الأطراف ذات العلاقة، ليس بالدرجة الكافية وفقاً لما يراه المستجيبون على استبانة الدراسة.

المجال الرابع: التخطيط الاستراتيجي:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المحور كما

يوضحها الجدول (7):

الجدول (7): واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

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

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة (3.59)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال "التخطيط الاستراتيجي" هي: الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.72%) بدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى اهتمام إدارة الجامعة بتطوير ووضع خطط واستراتيجيات للتعليم طويلة الأجل، والتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وأن هناك اهتماماً بهذا الجانب من قبل إدارة الجامعة، حيث إن الجامعة قامت مؤخراً باستحداث وحدة خاصة بالتخطيط تتنوع لرئاسة الجامعة لأجل هذا الغرض.

وكانت أدنى فقرة في مجال " التخطيط الاستراتيجي " هي: الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " للطلاب دور في صياغة استراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند اعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (66.81%) بدرجة متوسطة. ويعزو ذلك إلى أن على عدم الاهتمام الكافي لدور الطالب في صياغة استراتيجية الجودة، ضمن إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، حيث عدم وجود مجالس للطلبة في الجامعة له دور في التمثيل المحدود للطلبة في أنشطة إعداد، وصياغة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للجامعة.

المجال الخامس: مشاركة العاملين:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (8):

الجدول (8): واقع مشاركة العاملين بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	تتعاون إدارة الجامعة والعاملين معا من أجل توفير خدمات ترضى الطلبة وسوق العمل.	3.795	0.963	75.909	3	كبيرة
2	التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة.	4.098	0.881	81.970	1	كبيرة
3	تسمح إدارة الجامعة للعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعة.	3.795	0.994	75.909	3	كبيرة
4	العاملون مسئولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمة المقدمة.	3.879	0.874	77.576	2	كبيرة
5	توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين.	3.652	0.925	73.030	5	كبيرة
	التقدير العام للمجال	3.844	0.764	76.879	-	كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة مشاركة العاملين في الجامعة (3.84)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، وكانت أعلى فقرة في مجال " مشاركة العاملين " هي: الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.97%) بدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى النظرة الشمولية التي تنظر بها إدارة الجامعة بأن يكون التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين في الجامعة، وهو الدور الذي تعمل على تعزيزه من خلال وحدة التخطيط المستحدثة في الجامعة، ودائرة الجودة والنوعية فيها. فيما كانت أدنى فقرة في مجال " مشاركة العاملين " هي: الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين"، احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.03%) بدرجة كبيرة؛ ويعزو ذلك إلى أن على الرغم من حصول هذه الفقرة على أدنى ترتيب في المحور، إلا أنها جاءت بدرجة موافقة كبيرة أيضاً، وهذا يدل على اهتمام جامعة فلسطين بتوفير قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين، ولكن دون وجود نظام واضح وآلية ذات منهجية لاستمرار التواصل بين الطلبة والعاملين وسوق العمل.

المجال السادس: تدريب وتأهيل العاملين:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب ل فقرات هذا المحور، كما يوضحها الجدول (9):

الجدول (9): واقع تدريب وتأهيل العاملين بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	توجد لإدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين.	3.326	1.188	66.515	1	متوسطة
2	يتم تدريب المسؤولين على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم.	3.288	1.102	65.758	3	متوسطة
3	تحرص إدارة الجامعة على تدريب العاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية.	3.295	1.131	65.909	2	متوسطة

متوسطة	4	65.455	1.192	3.273	يتم انتقاء العاملين بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة.	4
متوسطة	-	65.909	1.041	3.295	التقدير العام للمجال	

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة تدريب وتأهيل العاملين في الجامعة (3.29)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت متوسطة، وكانت أعلى فقرة في مجال "تدريب وتأهيل العاملين" هي: الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "توجد لإدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (66.15%) بدرجة متوسطة، ويعزو ذلك إلى عدم الاهتمام المطلوب في وجود خطة تدريب سنوية في جامعة فلسطين، لتنمية وتطوير قدرات العاملين، كما أن عدد برامج التدريب التطويرية التي تشرف عليها، وتفدها دوائر الموارد البشرية، والتعليم المستمر في الجامعة خلال الفترة الماضية، هو محدود جداً وغالباً ما تقتصر على تدريب العاملين الجدد على الأنظمة الإدارية والأكاديمية المتبعة في الجامعة.

وكانت أدنى فقرة في مجال "تدريب وتأهيل العاملين" هي: الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "يتم انتقاء العاملين بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل جيد ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة"، احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (65.45%) بدرجة متوسطة. ويعزو ذلك إلى أن هناك درجة من اللامنهجية في تعيين العاملين في الجامعة وفقاً للعلاقات الاجتماعية لإدارة الجامعة مع الأطراف المجتمعية المختلفة، بحيث تعمل الجامعة لتدريبهم على أنظمة العمل المتبعة في الجامعة للتعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم، ولكن ليس بقدر الكفاءة المطلوبة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات هذا المحور كما يوضحها الجدول (10):

الجدول (10): مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميز والجودة.	4.068	0.793	81.364	1	كبيرة
2	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدى الجامعة.	4.061	0.749	81.212	2	كبيرة
3	تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا.	3.114	1.246	62.273	19	متوسطة
4	تقوم إدارة الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع من البرامج التعليمية المختلفة.	3.553	1.006	71.061	16	كبيرة
5	توضع حوافز ملائمة لاستقطاب خبراء بالجامعة.	3.386	1.137	67.727	18	متوسطة
6	تستقطب إدارة الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.	3.879	0.949	77.576	8	كبيرة
7	يمتلك خريجو التخصصات العلمية والأدبية المختلفة في الجامعة الكفاءة اللازمة والتي يحتاجها سوق العمل.	3.871	0.823	77.424	9	كبيرة
8	تقدم الجامعة خدمات تعليمية أساسية ومساندة تلبي احتياجات الطلبة.	3.962	0.795	79.242	4	كبيرة
9	تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل.	3.939	0.789	78.788	5	كبيرة
10	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على إعداد البحوث العلمية.	3.765	0.948	75.303	10	كبيرة
11	يشارك العاملون في الجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع.	3.909	0.833	78.182	6	كبيرة
12	توجه إدارة الجامعة الأبحاث العلمية بما يخدم المجتمع.	3.765	0.948	75.303	10	كبيرة
13	تسعى إدارة الجامعة إلى رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية.	3.629	0.952	72.576	15	كبيرة

14	تعمل إدارة الجامعة على دعم البحث العلمي بالتنسيق مع الجامعات الأخرى.	3.667	1.024	73.333	13	كبيرة
15	تهتم إدارة الجامعة بجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وتعمل على تطويرها باستمرار.	3.652	0.941	73.030	14	كبيرة
16	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم.	3.462	1.059	69.242	17	كبيرة
17	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية.	3.909	0.903	78.182	6	كبيرة
18	تستقطب إدارة الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس المتعلق بكافة التخصصات بالجامعة.	3.697	1.084	73.939	12	كبيرة
19	تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية.	4.000	0.925	80.000	3	كبيرة
	التقدير العام للمحور	3.752	0.700	75.040		كبيرة

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لتقدير العاملين لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها (3.75)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كانت كبيرة، ويعزى ذلك إلى وجود توجه جاد من قبل إدارة الجامعة على تحقيق الميزة التنافسية، سواءً في إدارتها أو برامجها أو مشاريعها وخططها المستقبلية، حيث حصلت الجامعة مؤخراً على المرتبة الثانية لجامعات قطاع غزة في إحدى التقييمات العالمية الحديثة (Webometrics)، بالإضافة إلى حصول الجامعة خلال العام الماضي على شهادة اعتماد دولية للجامعة من مؤسسة (SWAC) في الولايات المتحدة، باعتبارها مؤسسة تعليم عالي بمعايير دولية من حيث أساليب تدريسها وتميز برامجها، وكانت أعلى فقرة في المحور هي: الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميز والحيدة"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.36%) بدرجة كبيرة، ويعزو ذلك إلى اهتمام جامعة فلسطين الدقيق في توفير البرامج الأكاديمية التي يحتاجها سوق العمل بالتحديد، حيث يتوفر في الجامعة العديد من البرامج، والكليات النوعية، والتي تنافس مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

وكانت أدنى فقرة في المحور هي: الفقرة رقم (4) والتي نصت على: "تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا"، احتلت المرتبة التاسعة عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.27%) بدرجة متوسطة. ويعزو ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة جامعة فلسطين بإتاحة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل، لاستكمال دراستهم العليا، وكذلك يعود ذلك لحدوث الجامعة، وحدثة توظيف الكثير من العاملين فيها، بالإضافة إلى محدودية الدعم المقدم للجامعة كمؤسسة تعليم عالٍ، خاصة في قطاع غزة، بما يتقل الميزانية المحددة من الجامعة للابتعاث للدراسات العليا للعاملين فيها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Karaja & Osmani (2013)، ودراسة الصالح (2012)، ودراسة الزعانين (2010)، ودراسة (Sultan (2007).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) ≤ 0.05 بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضية الآتية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين.

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معاملات الارتباط بين مجالات محور إدارة الجودة الشاملة ومحور الميزة التنافسية، كما هو مبين في جدول (11):

الجدول (11): العلاقة بين واقع إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية

م	المجال	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	التزام ودعم الإدارة العليا	0.669	0.000	دالة عند 0.05
2	التحسين المستمر	0.782	0.000	دالة عند 0.05
3	التركيز على الزبون/ الطالب	0.665	0.000	دالة عند 0.05
4	التخطيط الاستراتيجي	0.784	0.000	دالة عند 0.05
5	مشاركة العاملين	0.763	0.000	دالة عند 0.05
6	تدريب وتأهيل العاملين	0.711	0.000	دالة عند 0.05
	إدارة الجودة الشاملة	0.832	0.000	دالة عند 0.05

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

يتضح من جدول (11) أن معاملات الارتباط بين مجالات إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومتوسط التقديرات لمستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، ويعزى ذلك إلى أن الوصول إلى الجودة الشاملة، بكل جوانبها وتفاصيلها، وتطبيق جميع معاييرها، يؤدي إلى نجاح في الإدارة الجامعية، ونجاح في برامجها المختلفة، وتنفيذ لخططها ومشاريعها، وفق ما هو مخطط له سابقاً، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية أعلى بين الجامعات ذات العلاقة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحسيني وآخرون (2013)، ودراسة (Korankye 2013)، وتختلف مع دراسة الجاسمي (2007).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، تُعزى لمتغيرات: (التصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؛ تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي (إداري، أكاديمي).

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير التصنيف الوظيفي

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

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

يتضح من جدول (12) أن قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع إدارة الجودة الشاملة تُعزى لمتغير التصنيف الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وحدة ومركزية إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وارتباطها بكل مفاصل الجامعة الأكاديمية منها والإدارية كذلك، حيث يضم وحدة الجودة قسمين للجودة الإدارية، والجودة الأكاديمية لتحقيق هذا الغرض، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو عامر (2008).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، من 10-20، من 20 فأكثر).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA؛ للكشف عن الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير

سنوات الخدمة

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

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

يتضح من جدول (13) أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية، وبذلك يستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك العاملين من ذوي الخبرات وسنوات الخدمة المختلفة بأهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في التحسين والتطوير، بالإضافة إلى تعرض العاملين جميعهم لظروف وظيفية متشابهة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو مسامح، 2015)، ودراسة بدرخان (2013)، ودراسة أبو عامر (2008).

نتائج الدراسة:

من خلال تطبيق الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة جاء بوزن نسبي (74.39%) وبدرجة كبيرة.
2. أن مستوى تقييم كل مجال من مجالات المكونة لإدارة الجودة الشاملة هو (77.76%، 76.27%، 75.14%، 71.94%، 76.88%، 65.91%) للمجالات (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين) على التوالي.
3. أن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية في الجامعة جاء بوزن نسبي (75.040%) وبدرجة كبيرة.
4. هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية في الجامعة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الجودة الشاملة بجامعة فلسطين تُعزى لمتغيرات الدراسة (التصنيف الوظيفي، وسنوات الخدمة).

التوصيات:

1. التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد.
3. إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
4. إعداد خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات العاملين فيها.

المراجع

أولاً/المراجع العربية:

1. أبو عامر، أمال (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية/الإدارة التربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو غبن، أحمد (2012). دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو مسامح، أحمد (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. الأسطل، عيسى (2013). دور ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة. دراسة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
5. بدرخان، سوسن (2013). مدى تطبيق جامعة عمان الأهلية لمعايير النوعية وضمان الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة البلقان للبحوث والدراسات، مجلد (16)، عدد (1)، ص 59-87.
6. بن مسعود، الطاهر (2015). تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس الجامعي (ليبيا نموذجاً). **International Journal of Innovation and Applied Studies**، مجلد (12)، عدد(2)، ص 447-454.
7. توفيق، فيفي (2015). الوعي بمعايير الجودة الشاملة لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء بعض المتغيرات المهنية للمعلمين " دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج ". المجلة التربوية- جامعة سوهاج، عدد (39)، ص 2-144.
8. الجاسمي، باسم (2007). مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية- دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية. رسالة ماجستير، العراق.
9. جودة، محفوظ (2008). إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات. ط3، عمان : دار وائل للنشر.
10. الحداد، حسون (2014). أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- العراق، عدد (4)، ص 283-312.
11. الحسيني، أحمد وآخرون (2013). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية-العراق، المجلد (21)، العدد (4)، ص 1317-1336.
12. الحمداني، بهاء وعبد الحسين، رؤى (2013). دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- العراق، مجلد (19)، عدد (70)، ص 474-493.
13. حمزات، سناء (2016). أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة التكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة - دراسة تطبيقية في منشأة صناعية طبية. رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سورية.
14. حيدر، معالي (2002). نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. القاهرة: الدار الجامعية.
15. خضير، حمود (2001). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار الصفاء.
16. خلف، مديحة (2011). تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة-العراق، العدد (28)، ص 167-190.
17. الدرادكة، مأمون والشبلي، عادل (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
18. الزعانين، عاصم (2010). الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

19. الزعبي، حسن (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
20. زيدان، سليمان (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
21. السقاف، حامد (2005). المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
22. السلمي، علي (1975). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. الكويت: وكالة المطبوعات.
23. السلمي، علي (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000. القاهرة: دار غريب.
24. السلمي، علي (2002). إدارة التميز. القاهرة: دار غريب.
25. سملاي، يحضية وبلال، أحمد (2004). الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. ورقة بحثية، الملتقى الدولي حول التسيير العالي في المؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر.
26. سهيل، أمينة والعمري، غسان (2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. رسالة ماجستير، قسم الإدارة و إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
27. السيد، إسماعيل (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية. لبنان: الدار الجامعية.
28. الصالح، عثمان (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة أم القرى، السعودية.
29. الصرايرة، خالد والعساف، ليلي (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد (1)، عدد (1)، ص 1-46.
30. العاني، خليل وآخرون (2002). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو (2000،2001). بغداد: المكتبة الوطنية.
31. عباس، بشرى (2008). أثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية. المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية-العراق، مجلد (10)، عدد (3)، ص 118-145.
32. عبد الغفور، صالح (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية المحاسبة وإدارة الأعمال، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
33. عبدالفتاح، نبيل (2000). إدارة الجودة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية. مجلة الإداري- معهد الإدارة العامة- مسقط، السنة (22)، العدد (82)، 75-97.
34. عزت، حسين (2012). امكانية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية- دراسة حالة في الكلية التقنية- كركوك. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة بغداد-العراق، مجلد (14)، عدد (1)، ص 73-91.
35. عقيلي، عمر (2001). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
36. قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على المنشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة". رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
37. مزهر، أسيل (2009). علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية. كلية الإدارة والاقتصاد-العراق، مجلد (1).
38. مصطفى، احمد (2005). ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000. ط1، القاهرة: نشر خاص .

39. مصطفى، مصلحي (2002). برنامج ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي. قطر: المركز العربي للتدريب في دول الخليج العربي.
40. المعموري، أمال (2002). فاعلية تقويم أداء إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
41. الموسوي، سنان وعلي، مؤيد (2008): مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية- دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد. مجلة آداب الكوفية- كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة- العراق، عدد (1)، ص 52-151.
42. النجار، صباح وجواد مها (2012). إدارة الجودة - مبادئ وتطبيقات. ط2، بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.
43. نجم، عبود (2004). المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب. ط1، الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.

References (Arabic and English):

1. Abbas, Bushra (2008). The impact of total quality management (TQM) on performance - an empirical study in a sample of banks in Al-Diwaniyah Governorate. **Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences - Iraq**, Vol. (10), No. (3), pp. 118-145.
2. Abdel Fattah, Nabil (2000). Quality management and its expected role in improving productivity in government agencies. **Al-Edari Journal - Institute of Public Administration - Muscat**, Vol. (22), No. (82), pp. 75-97.
3. Abdel Ghafour, Saleh (2015). The requirements of knowledge management and its role in achieving competitive advantage in the universities of the Gaza Strip. **Master's Thesis**, College of Accounting and Business Administration, Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
4. Abu Amer, Amal (2008). The reality of administrative quality in Palestinian universities from the point of view of administrators and ways to develop it. **Master's Thesis**, Department of Education Fundamentals/Educational Administration, College of Education, Deanship of Graduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.
5. Abu Ghabin, Ahmed (2012). The role of e-learning in enhancing the competitive advantage in Palestinian universities in the Gaza Strip from the point of view of academics. **Master's Thesis**, Department of Business Administration, College of Commerce, Deanship of Graduate Studies, Islamic University, Gaza, Palestine.
6. Abu Msameh, Ahmed (2015). The degree to which directors of education directorates practice total quality management and its relationship to participatory leadership. **Master's Thesis**, Department of Fundamentals of Education, College of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
7. Akili, Omar (2001). **An introduction to the integrated methodology for total quality management (a view)**. 1st ed, Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution.
8. Al-Ani, Khalil and others (2002). **Total Quality Management and ISO requirements (2001,2000)**. Baghdad: National Library.
9. Al-Astal, Issa (2013). The role of private school principals in Gaza governorates' practice of total quality management and its relationship to the school's competitive

- advantage. **Master's Thesis**, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
10. Al-Haddad, Hassoun (2014). The impact of total quality management on sustainable development in higher education in Iraq. **Journal of Baghdad College of Economic Sciences University** - Iraq, No. (4), pp. 283-312.
 11. Al-Hamdani, Bahaa and Abdul-Hussein, Roaa (2013). The role of total quality tools in reducing costs and improving quality. **Journal of Economic and Administrative Sciences** - Iraq, Vol. (19), No. (70), pp. 474-493.
 12. Al-Husseini, Ahmed and others (2013). Total quality management and its impact on achieving competitive advantage - a field study in the medical syringe factory in Babylon. **Journal of Babylon University for Human Sciences** - Iraq, Vol. (21), No. (4), pp. 1317-1336.
 13. Al-Jasmi, Bassem (2007). Principles of total quality and its impact on achieving competitive priorities - a field study in the Diwaniyah textile factory. **Master's Thesis**, Iraq.
 14. Al-Mamouri, Amal (2002). The effectiveness of evaluating the performance of human resources management and its impact on achieving the company's competitive advantage. **Master's Thesis**, Al-Mustansiriyah University, Baghdad, Iraq.
 15. Al-Moussawi, Sinan and Ali, Muayad (2008): Principles of Total Quality Management and their Impact on Determining Competitive Priorities - An Applied Study in the New Kufa Cement Factory. **Journal of Kufic Arts - College of Administration and Economics** - University of Kufa - Iraq, No. (1), pp. 52-151.
 16. Al-Najjar, Sabah and Jawad Maha (2012). **Quality management - principles and applications**. 2nd ed, Baghdad: The Doctor's House for Administrative and Economic Sciences.
 17. Al-Salami, Ali (1975). **Strategic Human Resources Department**. Kuwait: Publications Agency.
 18. Al-Salami, Ali (1995). **Total Quality Management and Qualification Requirements for ISO 9000**. Cairo: Dar Gharib.
 19. Al-Salami, Ali (2002). **Excellence management**. Cairo: Dar Gharib.
 20. Al-Saleh, Othman (2012). Building competitive advantage in Saudi public universities. **PhD thesis**, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
 21. Al-Saleh, Othman (2012). Building competitive advantage in Saudi public universities. **PhD thesis**, Department of Educational Administration and Planning, College of Education, Deanship of Postgraduate Studies, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
 22. Al-Saqqaf, Hamed (2005). **The comprehensive approach to total quality management**. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
 23. Al-Sarayrah, Khaled and Al-Assaf, Layla (2008). Total quality management in higher education institutions between theory and practice. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, Volume 1, Number 1, p. 1-46.
 24. Al-Zaanin, Asim (2010). Competitive advantage in pharmaceutical products for national companies and its impact on increasing the market share from the customer's point of view in the Gaza Strip. **Master's Thesis**, Department of Business Administration, College of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
 25. Al-Zoubi, Hassan (2005). **Strategic Information Systems**. Amman: Dar Wael for printing, publishing and distribution.

26. Aydin, Oya (2013). Location As A Competitive Advantage To Attract Students: An Empirical Study From A Turkish Foundation University. **International Review Of Management And Marketing**, Vol. (3), No. (4), pp 204-211.
27. Badrakhan, Sawsan (2013). The extent to which Al-Ahliyya Amman University applies quality standards and quality assurance from the viewpoint of faculty members. **Balkan Journal for Research and Studies**, Vol. (16), No. (1), pp 59-87.
28. Bin Masoud, Al-Taher (2015). Improving the quality of performance of a university faculty member (Libya as an example). **International Journal of Innovation and Applied Studies**, Vol. (12), No.(2), pp 447-454.
29. Bisaria, Gaurav (2013). Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges Or Private Universities. **International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research**, Vol. 2 , No (3), pp 90-105.
30. Dale , B , et al. (1997). Sustaining total quality management : what are the key issues ? In The TQM Magazine. Vol.9,No.5, pp 372-380.
31. Daradkeh, Mamoun and Shibli, Adel (2002). **Quality in modern organizations**. 1st ed, Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution.
32. El-Sayed, Ismail (2000). **Strategic management concepts and applications**. Lebanon: University House.
33. Evans, James (1997). “ **Production / Operation Management 5**. by Publishing Company ‘ in U.S.A.
34. Ezzat, Hussein (2012). The possibility of applying the requirements of total quality management in educational institutions - a case study in the Technical College - Kirkuk. **Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences** - University of Baghdad - Iraq, Vol. (14), No (1), pp. 73-91.
35. Gouda, Mahfouz (2008). **Total quality management - concepts and applications**. 3rd ed, Amman: Wael Publishing House.
36. Haider, His Excellency (2002). **Information system entrance to achieve competitive advantage**. Cairo: University House.
37. Hamzat, Sana (2016). The impact of the application of the total quality system in cost management in the establishments using the target cost approach - an applied study in a medical industrial facility. Master Thesis, Damascus University, Syria.
38. Kandil, Basil (2008). The impact of the application of the total quality management system on the competitive policies in industrial establishments "An applied study on the establishments of the industrial sector in the Gaza Strip". **Master's Thesis**, Business Administration, College of Commerce, Islamic University, Gaza.
39. Khalaf, Madiha (2011). Applying the principles of quality in organizations to achieve competitive advantage - an applied study in the General Company for Electrical Industry. **Journal of Baghdad College of Economic Sciences**, University of Iraq, No. (28), pp. 167-190.
40. Khudair, Hammoud (2001). **Production and Operations Management**. Amman: Dar Al-Safa.
41. Korankye, Addae (2013). TQM, A source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. **International Journal of Asian Social Science**, Vol. (3), No. (6), 1293-1305.
42. Kraja, Ylvije & Osmani, Elez. (2013). Competitive Advantage and Its Impact in Small and Medium Enterprises (SMEs) Case of Albania. **European Scientific Journal**, Vol. (9), No (16), pp 76-85.
43. Krajewski , Lee J ., et al. (2011). **Operations Management-Process and Value chain**. 9 ed ., Prentice-Hall, New Jersey.

44. Mezher, Aseel (2009). The relationship of transformational leadership in the process of strategic change and their impact on achieving competitive advantage, the first scientific conference of the University of Al-Qadisiyah. **College of Administration and Economics - Iraq**, Volume (1).
45. Mustafa, Ahmed (2005). **Total Quality Management and ISO 9000**. 1st ed, Cairo: Special Publication.
46. Mustafa, Moslehi (2002). **Total quality management program and its application in the educational field**. Qatar: The Arab Center for Training in the Arab Gulf States.
47. Najm, Abboud (2004). **The Japanese introduction to the management of strategic operations, systems and methods**. 1st ed, Jordan: Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.
48. Okland , John (1992). **Total Quality Management**. New York : Butterworth Heinemanu.
49. Semlali, Yehdia and Bilal, Ahmed (2004). Competitive advantage and effectiveness of strategic management of human resources. Research paper, **International Forum on Higher Management in Economic Institutions**, University of M'sila, Algeria.
50. Sohail, Amina and Al-Omari, Ghassan (2011). The impact of the application of total quality management on the performance of higher education institutions in Libya. **Master's Thesis**, Department of Management and Business Administration, College of Business, Amman Arab University, Amman, Jordan.
51. Sultan, Suhail. (2007). The Comparative Advantage of Small and Medium Sized Enterprises The Case of Jordan's Natural Stone Industry. **Master thesis**, University of Pers Maastricht.
52. Tawfik, Fifi (2015). Awareness of the comprehensive quality standards for teachers of basic education in the light of some professional variables for teachers "A field study in Sohag Governorate". *Journal of Education - Sohag University*, No. (39), p. 2- 144.
53. Zeidan, Suleiman (2010). **Total quality management philosophy and approach to work**. Amman: Dar Al-Mahraj for Publishing and Distribution.