

**أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على تحقيق التميز للجامعات
(دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية)**

حسام نعيم النفار

تاريخ الاعتماد 2016/06/19م

تاريخ الاستلام 2016/05/03م

ملخص:

يهدف البحث للتعرف إلى مدى تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية يؤثر في تحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين، ومجموعة تساؤلات لتغطي كافة جوانب هذا البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (1909) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (320) مفردة، وكانت العينة عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى تدني نسب توافر ثقافة الجودة، التي تتناسب مع بيئة التميز، وكذلك تدني نسب توافر الممارسات الأخلاقية، وأيضاً تدني منسوب بيئة التميز بالجامعات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بخفض مستويات الصراع التنظيمي، وذلك من خلال التعامل بالعدل مع جميع العاملين، وربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية.

ABSTRACT:

The search is designed to identify the extent to which the organizational culture with ethical practices in achieving total quality in Palestinian universities in the Gaza Strip. The researcher formulated two major hypotheses and a range of questions covering all aspects of the research. The researcher used descriptive analytical approach for this purpose, used the survey as a tool for data collection, and the study population consisted of (1909) cases with a sample of (320) cases. A two-stage cluster sample was used by the researcher who utilized the (SPSS) as a statistical package to enter and the processing and analysis of data.

The research results showed lower rates of availability of organizational culture (the culture of quality), which match the quality and environment as well as low rates of availability of ethical practices, and also the low level of overall quality with Palestinian universities. The study recommended lowering levels of organizational conflict, through the justice deal with all workers, and work with integrity and professionalism.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة الجودة، الممارسات الأخلاقية، التميز.

مقدمة البحث:

إن للصبغة الأخلاقية أهمية بارزة في المنظمات، ومن خلالها تُرسم الصورة الذهنية عن المنظمة، ولا بد لثقافة المنظمة أن تتسم بصبغة أخلاقية يمارسها العاملون والقادة الاستراتيجيون في المنظمة، وذلك من أجل إعطاء صورة ذهنية مشعة بالأمل وحسن العمل، وبالتالي يكون القائد بمثابة قدوة للعاملين في المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية وما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح إدارة الجودة الشاملة خاصة في القطاع العام، (زين الدين، 1995، 55)، كما أن كثيراً من المؤسسات والمنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن جهودها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية وفق ثقافة الجودة، (الطعامنة، 2001، 385).

تعد ثقافة الجودة أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات فضلاً عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة ودور تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز للجامعات الفلسطينية، والتي تسعى لتقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بهذه الخدمات مستخدمة أحدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة والمقررات العلمية الحديثة.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

إن الناظر لواقع جامعاتنا الفلسطينية يجد أنها متطورة نسبياً مقارنة مع جامعات أخرى، ولكن لو درسنا الواقع جيداً لوجدنا بعض القصور النسبي، وهذا ما أثبتته دراسات سابقة عدة، حيث بلغت نسبة تطبيق معايير الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية (67%) حسب دراسة (التلواني 2006)، وكذلك الزيادة في أعداد الطلبة مقارنة مع أعداد المدرسين حيث بلغت (98) طالباً لكل مدرس وهي مرتفعة نسبياً حسب جامعات عالمية، والتي تراوحت من (6) طلاب لكل مدرس إلى (26) طالب لكل مدرس، وهذا يؤشر إلى وجود قصور في تلك الجامعات محل الدراسة في تطبيق الجودة الشاملة، والتي تنعكس على تميزها، وسترکز هذه الدراسة على أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز، والتي من شأنها أن ترقى بالمنظمة وتصبح منظمة متميزة على المستويين المحلي والدولي.

مما سبق يتضح وجود ضعف وقصور في تلك الجامعات محل الدراسة، وهذا يستدعي المضي قدماً في هذه الدراسة لتحليل أبعادها وجمع البيانات اللازمة للوقوف على كثر لمعرفة الخبايا التي تعيق تحقيق ثقافة الجودة المعززة بالممارسات الأخلاقية، والتي تؤدي إلى تميز الجامعات، وهذا ما سيتم الكشف عنه في الدراسة الميدانية لهذا البحث، وبعبارة أخرى يمكن إدراك المشكلة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

- ما أثر تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟

ويمكن اشتقاق التساؤلات التالية:

1. ما واقع أبعاد ثقافة الجودة و الممارسات الأخلاقية و التميز في الجامعات؟
2. هل توجد علاقة بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية و التميز للجامعات؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية و التميز للجامعات تعزى لنوع الجامعة (حكومية/أهلية)؟

فروض البحث:

- 1) لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وتحقيق التميز للجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية و التميز للجامعات تعزى لنوع الجامعة (حكومية/أهلية)

أهداف البحث:

1. تحديد واقع أبعاد ثقافة الجودة و الممارسات الأخلاقية و التميز في الجامعات.
2. معرفة نوع وطبيعة العلاقة بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية و التميز للجامعات.
3. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول العلاقة بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية و التميز للجامعات تعزى لنوع الجامعة (حكومية/أهلية).

أهمية البحث:

(أ) **الأهمية العلمية:** كونه امتداداً للعديد من الدراسات التي تهتم بثقافة الجودة والممارسات الأخلاقية، ودورها في تحقيق التميز في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثمَّ فإنه يمثل مساهمة متواضعة للربط بين هذه الحقول الإدارية المختلفة .

(1) يساهم في معرفة مدى مساهمة ثقافة الجودة، والممارسات الأخلاقية في التميز بالجامعات.

ب) الأهمية التطبيقية:

(1) البحث يتم تطبيقه على الجامعات الفلسطينية، حيث إن قطاع التعليم أصبح أحد الدعائم والمرتكزات التي يركز عليها العمل المؤسساتي والاقتصاد القومي في فلسطين لأنه يساهم في كافة المجالات والأنشطة بشكل فعال في تحقيق أهداف وخطط التنمية.

(2) تلعب الجامعات الفلسطينية دوراً حيوياً وفعالاً على مستوى قطاع التعليم في فلسطين والقطاعات الأخرى كالاقتصاد والصحة والتجارة والصناعة والتكنولوجيا من خلال العاملين لديها من أكاديميين وإداريين وخدمات وخريجي هذه الجامعات.

الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في ضبط سلوكيات العاملين، وتجسيد روح التعاون المشترك بينهم، والذي ينعكس بالإيجاب على جودة الأداء في المنظمة، ومن شأنه أن يرفع مستوى المنظمة في المجتمع ويحسن الصورة الذهنية عنها، ويرتقي بالمنظمة إلى مستويات التميز والتقدم والذي يحقق عائداً مرتفعاً للمنظمة، وتعتبر الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً في الثقافة التنظيمية، والتي تبنيتها المنظمة، ولا بد لهذه الثقافة أن تكون مبنية على أسس أخلاقية تحكم العلاقات بين العاملين، وتضبط السلوك وتشجع الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد. (جاد الرب، 2012، 84:94)

أولاً: ثقافة الجودة والممارسات الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز:

ثقافة الجودة:

عرفت ثقافة الجودة على أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد (4: DeFeo, 2005)، كما عرفت على أنها فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للنتائج العلمي Scientific Outcome وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة (3: Freed, 1997)، وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف وإن الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك Motivational الأفراد نحو تحقيق الأهداف. (Froment, 2004: 11).

كما تعني ثقافة الجودة أن المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات، إذ يؤكد (Sursock 2007) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي: (Sursock, 2007: 10)

1. إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة quality culture champion يساهم في تطوير وتطبيق استراتيجية ثقافة الجودة.

2. تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية .

3. الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة .

أما (2: Miller, 2008) فيقول أن إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9001 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات الزبون ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة، ويؤكد (جودة) أن من الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة الزبون، إذ أن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء أكان هذا الزبون داخلياً أم خارجياً (جودة ، 2004 : 48).

الممارسات الأخلاقية:

تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون جزء مكملاً للثقافة التنظيمية، كما تعتبر مصفاة تنقية الأفعال والممارسات وتقييمها، وتزيد من كفاءة تنفيذ عمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد بكافة مستوياتهم التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية (جاد الرب، 2013، 44).

كما أنها تعتمد المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك يؤثر البعض التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة، (Proctor, Tony, 2000, 133)، وتشير الممارسات الأخلاقية إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة، (إيثار الفيحان، وآخرون، 2006، 7).

إن هذه الممارسات الأخلاقية جزء أساس في الثقافة التنظيمية، والتي تبنيها المنظمة، ولا بد لهذه الثقافة أن تكون مبنية على أسس أخلاقية تحكم العلاقات بين العاملين، وتضبط السلوك وتشجع الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد الذي يضبطه سلوك وثقافة مصدرها الرئيس الأخلاق والقيم وهي العنصر الضابط والمؤثر على العاملين من حيث عمل الأشياء الصحيحة والتي تعزز صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة وعن أفرادها.

التمييز:

يُعد مصطلح التمييز من المصطلحات والمفاهيم التي سادها الالتباس والخلط مع مفاهيم أخرى؛ كالعبقرية والموهبة والتفوق العقلي والابتكار التي لم تحدد، ويتفق على تعريفها بشكل محدد من قبل علماء النفس، ويعزى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر، وكذلك تعدد المدارس والنظريات التي تفسر هذا المفهوم، إذ أطلق مصطلح الموهوب على الأشخاص ذوي القدرة المتميزة بدون تحديد نوع هذه الموهبة أو درجة التمييز فيها. ونتيجة لجهود تيرمان في العشرينات ارتبط مفهوم الموهبة بمفهوم الذكاء، إذ تم الاعتماد على درجات اختبارات الذكاء لتحديد الفرد الموهوب، وفي أواخر الخمسينات تحول الاهتمام بالموهبة العقلية إلى الابتكار وكان ذلك بفضل (جيلفورد وتورانس) ، ثم تطور الاهتمام بدراسة الموهبة في المجالات والنشاطات الإنسانية جميعها، ومع تعدد مصطلحات ومفاهيم التمييز تعددت أيضاً التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم، فقد أشار بعض علماء النفس إلى أن التمييز عملية عقلية تمر بمراحل متعددة، والبعض الآخر نظر إلى التمييز بأنه إنتاج شيء جديد وغير مسبوق، وأشار فريق آخر للتمييز في ضوء سمات الشخصية وخصائص معرفية وانفعالية يمتاز بها الفرد عن غيره من الاعتياديين، وفريق آخر يرى أن التمييز مجموعة من القدرات العقلية. ، أما أكثر التعاريف التي لاقت قبولاً هو تعريف (مارلاند) إذ اعتمد على مجموعة من المعايير في تعريفه التمييز، وجاء في هذا التعريف "أن الطفل المتميز هو ذلك الفرد

الذي يُظهر أداءً متميزاً مقارنة مع المجموعة العمرية التي ينتمي إليها في واحدة أو أكثر من الأبعاد الآتية: المقدرة العقلية العالية، والمقدرة الإبداعية العالية، والمقدرة على التحصيل الأكاديمي المرتفع، والمقدرة على القيام بمهارات متميزة، والمقدرة على المثابرة والالتزام، والدافعية العالية، والمرونة الاستقلالية في التفكير وغيرها من سمات الشخصية "ومهما يكن من أمر هذه المصطلحات فهي تعبر عن مجموعة من الطلبة غير العاديين الذين بدورهم يحتاجون إلى برامج ومناهج تربوية تكون مختلفة في محتوياتها عن غيرها من البرامج، التي تقدّم للطلبة العاديين، وكذلك حاجتهم إلى وسائل وطرائق تدريس تختلف عن الطرائق المثبتة مع العاديين. (الغانمي، 2015).

ويعرفه جاد الرب، بأنه خلق أو تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها مثل العملاء وأصحاب رأس المال والعاملين والموردين والمجتمع وبما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والانسانية. (جاد الرب، 2013، 114).

العلاقة بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز:

لا بد لقيادة الجامعة الاستراتيجية التحلي بالأخلاق الحميدة، والذي ينعكس بالإيجاب على طريقة التعامل مع العاملين وفرض هذه الممارسة وتعزيزها لدى العاملين بالجامعة من خلال تعزيز قيم وأخلاق المجتمع لأن الجامعة إن لم تكن جزءاً أصيلاً من المجتمع قام بلفظها هذا المجتمع بدلاً من احتضانها، فتعزيز هذه القيم والأخلاق الحميدة له الأثر المرتفع على تميز الجامعة وتحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع، والذي بدوره ينعكس على سمعتها ويجعلها أكثر تسويقاً وتحل شريحة تسويقية كبيرة، وبالتالي تحقق درجة عالية من الربحية. (جاد الرب، 2012، 96:92).

إن التوجه نحو التميز يتطلب قبل كل شيء تغييراً في النظرة لطبيعة الإدارة وطبيعة التطوير والتغيير ومستلزماته، والذي يتجسد من خلال تجسيد الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وحثهم على تنفيذ الأعمال وفق معايير الجودة الشاملة، ومراجعة وتحديث هذه الثقافة التنظيمية لتوائم المتغيرات التكنولوجية والبيئية المحيطة بالجامعة، كما أن تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يتطلب التحسين المستمر، وكذلك يتطلب التغيير والتطوير والتحديث المناسب والموائم لثقافة الجودة، وذلك من أجل توفير بيئة مناسبة تساعد على تميز الجامعة بين مثيلاتها. (النفار، 2015، 110).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، فإن الباحث فيما يلي يعرض مجموعة من الدراسات البحثية والنماذج العملية التي ارتبطت بهذا المفهوم للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف إلى أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

1) دراسة قشوع (2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية وتوصيفها، ومعرفة أثر هذه الخصائص على أداء الشركات التي تطبق معايير الجودة الشاملة، كذلك توضيح متطلبات التغيير الثقافي ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال بجمهورية مصر العربية.

أهم نتائج الدراسة:

- لا يوجد مفهوم للثقافة التنظيمية المصرية الملائمة لتطبيق معايير الجودة الشاملة نظراً لقصور كفاءة العاملين بشركات الدراسة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية المصرية على تطبيق الجودة الشاملة بشركات الدراسة.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة الشاملة وزيادة كفاءة الأداء طبقاً لآراء المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا - مديرو الإدارات - العاملون) بشركات الدراسة.

(2) دراسة Richard (2011):

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب نجاح الشركات وربطه مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ومعرفة لماذا تفشل الجودة؟.
- أهم نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بنظم المعرفة والتفكير على المدى الطويل والقصير تؤثر على النجاحات التي تحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كما توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية والتدريب والهيكل التنظيمي أيضاً يؤثر على النجاحات التي تحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(3) دراسة التهامي (2012):

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الجودة الشاملة، وكذلك قياس درجة الرضا العام عن الأداء الجامعي في جامعة الزقازيق و جامعة فرجينيا كومولث، وتحديد العلاقة بين تقييم الأداء وتوافر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.
- أهم نتائج الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعتين محل البحث فيما يتعلق بتقييم الأداء الجامعي في إطار معايير الجودة الشاملة، وكذلك فيما يتعلق بدرجة الرضا العام للطلاب عن جودة الأداء الجامعي.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء الجامعي في إطار معايير الجودة الشاملة ومدى توافر متطلبات تطبيق الجودة الشاملة بجامعة الزقازيق.

(4) دراسة اكريم (2012):

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في المستشفيات محل البحث، وكذلك معرفة مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى تأثير هذه السلوكيات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أهم نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير جوهري لسلوكيات القيادة الأخلاقية على دعم الجودة الأخلاقية في المستشفيات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تطوير الموارد البشرية في المستشفيات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تشجيع العمل الجماعي في المستشفيات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين في المستشفيات قيد الدراسة.
- يوجد تأثير جوهري لسلوكيات القيادة الأخلاقية على مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات قيد الدراسة.

(5) دراسة Munizu (2013):

- هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على الشركات السمكية كبيرة الحجم والمتوسطة في مقاطعة سولاويزي الجنوبية في اندونيسيا.

أهم نتائج الدراسة:

- إن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وهام على حد سواء على الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.

- إن تحقيق الميزة التنافسية له تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي.
- له تأثير أكثر على الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

6) دراسة (أبو بشير، 2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير إمكانات التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. أهم نتائج الدراسة:

- نسبة تطبيق جميع معايير إمكانات التميز فوق 60% وهذا يدل على أن تطبيق معايير إمكانات التميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان إيجابياً، وقد كانت نسبة التطبيق كالتالي: معيار القيادة (72.09%)، معيار السياسة والاستراتيجية (72.16%)، معيار الموارد البشرية (70.15%)، معيار الشراكات والموارد (73.53%)، معيار العمليات (70.76%).

7) دراسة (جابر، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره. أهم نتائج الدراسة:

واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بمتوسط حسابي (3.252) ووزن نسبي (65.039)، وهو بدرجة (متوسطة).

الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية البحث

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
 2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين (الإدارة العليا، الأكاديميين، الإداريين) في الجامعات الفلسطينية العاملة وهي " جامعة الأزهر ، الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى" و البالغ عددهم 1909 موظف. عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار ، وبتطبيق معادلة العينة تم توزيع 320 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 235 استبانة بنسبة 73%.

تم حساب حجم العينة من خلال المعادلة التالية (Moore، 2003):

$$n = \left(\frac{z}{2m} \right) \quad (1)$$

حيث:

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

m : الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

ويتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right) = 384$$

وحيث إن مجتمع البحث، $N=1909$ ، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 1909}{1909 + 384 - 1} = 320$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (320) مفردة تقريباً، وتم توزيعها نسبة وتناسب حسب فئات مجتمع البحث.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز للجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، من خلال اطلاع الباحث على مجموعة كبيرة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد صمم الباحث استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول مشكلة ومتغيرات الدراسة، وهي مكونة من أربعة أسئلة رئيسة، وتشمل (47) فقرة، تتناول جميع أبعاد ومحاور البحث، والخاصة بمتغيرات البحث المستقلة والتابعة، والمعلومات الأخرى الخاصة بمعبئ الاستبانة، وكذلك بالجامعة محل الدراسة.

تتكون استبانة البحث من أربعة أسئلة رئيسة:

السؤال الأول: حول توافر ثقافة الجودة بالجامعة، وتتكون من (8) فقرات.

السؤال الثاني: حول توافر الممارسات الأخلاقية بالجامعة، وتتكون من (7) فقرات.

السؤال الثالث: حول توافر أبعاد ومؤشرات التميز، ويتكون من (28) فقرة. وكانت على النحو التالي: 1- إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة. 2- آليات التحسين والتطوير المستمر. 3- العمل بروح الفريق الواحد. 4- المشاركة والتمكين.

السؤال الرابع: وهو عبارة عن معلومات عامة عن المستجيب (مكان العمل، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مدة الخدمة).

وتم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستبانة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وبناءً على ذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استبانة في هذه الحالة هو (20%)، وهو يتناسب مع هذه الاستبانة.

صدق الاستبانة:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء والاقتصاد، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
ثقافة الجودة	.850	*0.000
الممارسات الأخلاقية	.781	*0.000
مؤشرات التميز	.845	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

3- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة
أولاً: أبعاد ثقافة الجودة			
1.	يتم تنفيذ المهام بشكل متقن ودقيق.	.663	*0.000
2.	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية).	.798	*0.000
3.	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي.	.854	*0.000
4.	يتم تغيير في ثقافة الجامعة لتلائم تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة.	.814	*0.000
5.	يتم تعديل سلوك الأفراد في الجامعة لتوائم ثقافة الجودة.	.638	*0.000
6.	تعمل الثقافة التنظيمية بالجامعة على غرس الأفكار التي تعزز من قيمة	.421	*0.021
7.	تساهم الثقافة التنظيمية بالجامعة في تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين	.613	*0.000
8.	تجسد الثقافة التنظيمية بالجامعة في وضع وترسيخ معايير غير مكتوبة	.526	*0.003
ثانياً: تعزيز الممارسات الأخلاقية			
1.	توجد قيم مشتركة بين العاملين في الجامعة.	.632	*0.000
2.	تعمل الجامعة على تشجيع الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد.	.707	*0.000
3.	تسعى قيادة الجامعة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى	.751	*0.000
4.	تعمل قيادة الجامعة على حث العاملين على عمل الأشياء الصحيحة والتي	.616	*0.000
5.	يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية.	.707	*0.000
6.	تعتمد الجامعة العدالة في التعامل بين العاملين.	.806	*0.000
7.	تعتمد الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في الجامعة.	.451	*0.012

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "ثقافة الجودة والممارسات الأخلاقية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التميز والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة
أولاً: إجراءات إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة			
1.	تحرص الجامعة على جمع البيانات عن رغبات الطلبة.	.827	*0.000
2.	تأخذ قيادة الجامعة بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج	.830	*0.000
3.	تسعى قيادة الجامعة إلى تنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة في كافة	.825	*0.000
4.	تسعى الجامعة لرفع الروح المعنوية للطلبة من خلال عمدها تنفيذ أنشطة لا	.675	*0.000

5.	تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة تجاه العملية التعليمية للطلبة.	.570	*0.001
6.	تقوم الجامعة بمتابعة مشكلات الطلبة والتعامل الفاعل معها لحلها.	.817	*0.000
ثانياً: آليات التحسين والتطوير المستمر			
1.	تقوم الجامعة بإعداد برامجها وخططها بناءً على التحسين والتطوير	.707	*0.000
2.	تحرص قيادة الجامعة على رفع مستوى التعليم بالجامعة من خلال العديد	.760	*0.000
3.	تقوم قيادة الجامعة بتقييم لكافة برامجها من أجل التحسين والتطوير .	.860	*0.000
4.	تستخدم الجامعة إعادة الهندسة للعديد من عملياتها بغية الوصول للتطوير	.749	*0.000
5.	تشجع الجامعة العاملين على استخدام وسائل العمل الإلكتروني لتحسين	.516	*0.003
6.	تقوم الجامعة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها.	.856	*0.000
7.	يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين تتعاون	.844	*0.000
8.	يتم توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين	.647	*0.000
ثالثاً: مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد			
1.	يتم استخدام فرق العمل من أجل حل الإشكاليات المختلفة بالجامعة.	.842	*0.000
2.	يتم اعتماد تشكيل المجموعات داخل القاعات الدراسية من أجل إثراء المادة	.642	*0.000
3.	يتم تعزيز مفاهيم مهارات الاتصال على كافة المستويات داخل الجامعة.	.587	*0.000
4.	يتم تعزيز مفاهيم التعاون المشترك بين الموظفين على المستويين الإداري	.665	*0.000
5.	يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بممارسة التعاون المشترك مع الزملاء داخل	.530	*0.000
6.	يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بممارسة التعاون المشترك مع الطلبة داخل	.696	*0.000
7.	يتم استخدام وسائل التقييم المختلفة من أجل معرفة التغذية الراجعة بهدف	.512	*0.004
8.	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة وتعديل الخطط بناءً على ذلك.	.667	*0.000
رابعاً: مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم ليصبحوا قادة المستقبل			
1.	يتم مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطط الدراسية.	.634	*0.000
2.	يتم مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف المستقبلية للجامعة.	.638	*0.000
3.	تحرص قيادة الجامعة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	.826	*0.000
4.	يتم تفويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.	.869	*0.000
5.	يتم تدعيم العلاقة بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء والرقى لتطبيق	.668	*0.000
6.	يتم إجراء تدوير بين أعضاء الهيئة التدريسية لتولي مناصب قيادية	.668	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التميز" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها.

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي بجدول (5) جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
ثقافة الجودة	8	0.850	0.922
الممارسات الأخلاقية	7	0.781	0.883
مؤشرات التميز	28	0.720	0.848
جميع المجالات معاً	43	0.935	0.967

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.720، 0.850) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.935). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.848، 0.922)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أو زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الجزء الرابع : تحليل ومناقشة نتائج التحليل ونتائج اختبار الفرضيات

الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية:

1. توزيع عينة البحث حسب مكان العمل، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (6) توزيع عينة البحث حسب مكان العمل

مكان العمل	إدارة عليا		أعضاء هيئة التدريس		أعضاء الهيئة الإدارية		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الجامعة الإسلامية	14	%34.1	50	%38.2	23	%36.5	87	%37.0
جامعة الأزهر	12	%29.3	33	%25.2	17	%27.0	62	%26.4
جامعة الأقصى	15	%36.6	48	%36.6	23	%36.5	86	%36.6
المجموع	41	%100	131	%100	63	%100	235	%100

يتضح من جدول رقم (6) أن ما نسبته (37%) من عينة البحث يعملون في الجامعة الإسلامية، و(26.4%) يعملون في جامعة الأزهر، بينما (36.6%) يعملون في جامعة الأقصى، ويفسر الباحث إلى أن هذه النسب ترجع إلى ارتفاع عدد العاملين في جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية، مقارنة مع جامعة الأزهر، وهذه الزيادة سبب ناتج عن زيادة عدد الطلبة في تلك الجامعتين.

- توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (7) توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	إدارة عليا		أعضاء هيئة التدريس		أعضاء الهيئة الإدارية		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
دكتوراه	35	%85.4	52	%39.7	1	%1.6	88	%37.5
ماجستير	6	%14.6	69	%52.7	17	%27.0	92	%39.1
بكالوريوس	0	%0	10	%7.6	45	%71.4	55	23.4
المجموع	41	%100	131	%100	63	%100	235	%100

يتضح من جدول رقم (7) أن ما نسبته (37.5%) من عينة البحث يحملون درجة الدكتوراه، و(39.1%) يحملون درجة الماجستير، بينما (23.4%) يحملون درجة البكالوريوس، ويفسر الباحث الزيادة في عدد المنتمين إلى حملة المؤهلات العلمية العليا إلى طبيعة عمل الجامعات الأكاديمية والإداري، والذي يتطلب ذوي مؤهلات عليا في كافة المجالات الأكاديمية المختلفة في هذه الجامعات.

2. توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (8) توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة (مدة العمل)

سنوات الخدمة (مدة العمل)	إدارة عليا		أعضاء هيئة التدريس		أعضاء الهيئة الإدارية		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
أقل من 6 سنوات	2	%4.9	34	%26.0	9	%14.3	45	%19.1

من 6 سنوات حتى أقل	16	%39.0	24	%18.3	13	%20.6	53	%22.6
10 سنوات فأكثر	23	%56.1	73	%55.7	41	%65.1	137	%58.3
المجموع	41	%100	131	%100	63	%100	235	%100

يتضح من جدول رقم (8) أن ما نسبته (19.1%) من عينة البحث خدمتهم أقل من 6 سنوات، و(22.6%) خدمتهم من (6-أقل من 10) سنوات، بينما (58.3%) خدمتهم أكثر من 10 سنوات، ويفسر الباحث هذه النسب إلى أن أكثر من نصف موظفي الجامعات بلغت خدمتهم أكثر من (10) سنوات، ويرجع ذلك إلى أن العمر الزمني لتلك الجامعات أكثر من هذه الفترة وأنها تمتلك موارد بشرية منذ حقبة من الزمن.

تحليل فقرات مجال "ثقافة الجودة"

السؤال الأول: ما هي أهم أبعاد ثقافة الجودة في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم لتتناسب بيئة التميز؟
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال

الأبعاد الاستراتيجية للثقافة التنظيمية (ثقافة الجودة)

م	الفقرة	المستوى	المتوسط	الانحراف	المتوسط	قيمة	القيمة	الترتيب
1.	يتم تنفيذ المهام بشكل متقن ودقيق.	إدارة عليا	3.88	0.60	77.56%	41.40	*0.000	2
		أكاديمي	3.54	0.90	70.84%	45.21	*0.000	1
		إداري	3.76	0.87	75.24%	34.14	*0.000	2
		إجمالي	3.66	0.85	73.19%	65.67	*0.000	1
2.	يرتبط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية).	إدارة عليا	3.59	1.02	71.71%	22.42	*0.000	5
		أكاديمي	3.50	1.08	70.08%	37.00	*0.000	2
		إداري	3.98	0.91	79.68%	34.87	*0.000	1
		إجمالي	3.65	1.05	72.94%	53.48	*0.000	2
3.	يتم المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي.	إدارة عليا	3.76	0.83	75.12%	28.97	*0.000	3
		أكاديمي	3.02	0.96	60.31%	35.93	*0.000	8
		إداري	3.32	0.95	66.35%	27.79	*0.000	8
		إجمالي	3.23	0.97	64.51%	50.87	*0.000	8
4.	يتم تغيير في ثقافة الجامعة لتلائم تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة.	إدارة عليا	3.51	0.87	70.24%	25.86	*0.000	7
		أكاديمي	3.09	1.03	61.83%	34.23	*0.000	7
		إداري	3.54	0.98	70.79%	28.64	*0.000	3
		إجمالي	3.29	1.01	65.70%	49.74	*0.000	7

5	إدارة عليا	3.59	0.77	71.71%	29.67	*0.000	5
5	أكاديمي	3.25	1.03	65.04%	36.30	*0.000	5
6	إداري	3.35	0.95	66.98%	27.89	*0.000	6
6	إجمالي	3.34	0.97	66.72%	52.69	*0.000	6
6	إدارة عليا	4.05	0.77	80.98%	33.54	*0.000	1
6	أكاديمي	3.24	1.09	64.73%	33.85	*0.000	6
5	إداري	3.46	0.95	69.21%	28.99	*0.000	5
4	إجمالي	3.44	1.05	68.77%	50.41	*0.000	4
6	إدارة عليا	3.56	1.16	71.22%	19.61	*0.000	6
4	أكاديمي	3.29	1.05	65.80%	35.91	*0.000	4
7	إداري	3.33	0.90	66.67%	29.46	*0.000	7
5	إجمالي	3.35	1.03	66.98%	49.73	*0.000	5
4	إدارة عليا	3.61	1.09	72.20%	21.15	*0.000	4
3	أكاديمي	3.40	0.97	68.09%	40.30	*0.000	3
4	إداري	3.49	0.78	69.84%	35.52	*0.000	4
3	إجمالي	3.46	0.94	69.28%	56.26	*0.000	3
جميع فقرات المجال معاً							
	إدارة عليا	3.69	0.68	73.84%	34.64	*0.000	
	أكاديمي	3.29	0.85	65.84%	44.10	*0.000	
	إداري	3.53	0.70	70.60%	40.12	*0.000	
	إجمالي	3.43	0.80	68.51%	65.65	*0.000	

• المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.43)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (68.51%)، قيمة اختبار T، (65.65)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات "توافر ثقافة تنظيمية تلائم بيئة التميز، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، وإن جميع فقرات المجال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وبالتالي هناك موافقة من عينة الدراسة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، بينما تباينت وجهات نظر العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (73.84%، 65.84%، 70.6%) على التوالي.

ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال "توافر ثقافة الجودة والتي تلائم بيئة التميز للجامعات" إلا أنها متدنية نسبياً تحتاج إلى علاج فعال، وإعادة نظر شمولية، وذلك فيما يخص، المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي، وإجراء تغيير في ثقافة الجامعة لتلائم تطبيق الجودة الشاملة، والعمل على تقييم السلوك للعاملين داخل

الجامعة، من أجل تعديل سلوك الأفراد في الجامعة لتوائم ثقافة الجودة، والحرص على تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين بالمشاركة في صناعة القرار، وذلك للوصول إلى غرس الأفكار التي تعزز من قيمة العمل، وصيغ العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)، من أجل رفع مستوى الصورة الذهنية للجامعة، والذي سينعكس أثره الإيجابي على العاملين بالجامعة، وكذلك على المجتمع المحيط بالجامعة.

- وهنا يعزو الباحث هذا القصور في ثقافة الجودة إلى أن المستويات الإدارية العليا تمنع من إجراء الاتصالات بين كافة العاملين، ليصبح هذا الاتصال أداة فاعلة داخل الجامعة لنقل المعرفة، ونشر الثقافة الجيدة وتشجيع السلوك الإيجابي.

- تحليل فقرات مجال "الممارسات الأخلاقية"

السؤال الثاني: ما هي أهم الممارسات الأخلاقية التي تعكس ثقافة التميز في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟
تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال الممارسات الأخلاقية

م	الفقرة	المستوى	المتوسط	الانحراف	المتوسط	قيمة	القيمة	الترتيب
1.	توجد قيم مشتركة بين العاملين في الجامعة.	إدارة عليا	4.61	0.49	92.20%	59.77	*0.000	1
		أكاديمي	3.82	0.75	76.34%	58.06	*0.000	2
		إداري	3.83	0.81	76.51%	37.30	*0.000	3
		إجمالي	3.96	0.79	79.15%	76.92	*0.000	1
2.	تعمل الجامعة على تشجيع الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد.	إدارة عليا	4.12	0.71	82.44%	36.97	*0.000	3
		أكاديمي	3.44	1.05	68.70%	37.33	*0.000	5
		إداري	3.62	0.87	72.38%	33.04	*0.000	5
		إجمالي	3.60	0.98	72.09%	56.20	*0.000	5
3.	تسعى قيادة الجامعة لتكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى العاملين.	إدارة عليا	4.15	0.73	82.93%	36.54	*0.000	2
		أكاديمي	3.84	0.90	76.79%	48.75	*0.000	1
		إداري	3.95	0.92	79.05%	33.98	*0.000	2
		إجمالي	3.92	0.88	78.47%	68.08	*0.000	2
4.	تعمل قيادة الجامعة علىحث العاملين على عمل الأشياء الصحيحة والتي تعزز الصورة الذهنية	إدارة عليا	4.07	0.72	81.46%	36.18	*0.000	4
		أكاديمي	3.73	0.78	74.66%	54.58	*0.000	3
		إداري	3.98	0.79	79.68%	39.88	*0.000	1
		إجمالي	3.86	0.79	77.19%	75.33	*0.000	3
5.	يتم تشجيع العاملين على	إدارة عليا	3.90	0.74	78.05%	34.00	*0.000	5
		أكاديمي	3.49	0.95	69.77%	42.14	*0.000	4

4	*0.000	31.58	75.24%	0.95	3.76	إداري	المبادأة وتحمل المسؤولية.	
4	*0.000	60.18	72.68%	0.93	3.63	إجمالي		
6	*0.000	29.45	75.61%	0.82	3.78	إدارة عليا	6. تعتمد الجامعة العدالة في التعامل بين العاملين.	
6	*0.000	31.12	63.21%	1.16	3.16	أكاديمي		
6	*0.000	26.36	66.03%	0.99	3.30	إداري		
6	*0.000	46.68	66.13%	1.09	3.31	إجمالي		
7	*0.000	20.66	67.32%	1.04	3.37	إدارة عليا	7. تعتمد الجامعة نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي للعاملين في الجامعة.	
7	*0.000	27.41	59.69%	1.25	2.98	أكاديمي		
7	*0.000	21.82	64.13%	1.17	3.21	إداري		
7	*0.000	39.85	62.21%	1.20	3.11	إجمالي		
	*0.000	51.22	80.00%	0.50	4.00	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً	
	*0.000	50.32	69.88%	0.79	3.49	أكاديمي		
	*0.000	39.95	73.29%	0.73	3.66	إداري		
	*0.000	73.75	72.56%	0.75	3.63	إجمالي		

• المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي يساوي (3.63)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (72.56%)، قيمة اختبار T، (73.75)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات "توافر الممارسات الأخلاقية التي تعكس ثقافة التميز"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، وبالتالي هناك موافقة على جميع فقرات المجال، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، بينما تباينت وجهات نظر العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (80%، 69.88%، 73.29%) على التوالي.

ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال "توافر الممارسات الأخلاقية التي تعكس ثقافة الجودة الشاملة" إلا أنها متدنية نسبياً، تحتاج إلى علاج فعال، وإعادة نظر شمولية، وذلك فيما يخص، نظام الحوافز لتشجيع السلوك الإيجابي، والحرص على العدالة في التعامل بين العاملين، وتشجيع الحوار والنقاش والعمل بروح الفريق الواحد، والمبادأة وتحمل المسؤولية، وذلك من أجل تكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى العاملين، وتبني أسلوب القائد القدوة من أجل انتقال عدوى الأخلاق الحميدة بين العاملين ونشر أخلاق وقيم تعزز من قيمة العمل، وتصب في نهاية الأمر في تحقيق التميز.

تحليل فقرات مجال "التميز"

مدى توافر أبعاد ومؤشرات التميز بالجامعات الفلسطينية:

السؤال الثالث: 1- ما هي أهم الإجراءات التي تعكس إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟

تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال إجراءات إشباع الحاجات

الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة

م	الفقرة	المستوى	المتوسط	الانحراف	المتوسط	قيمة	القيمة	الترتيب
1.	تحرص الجامعة على جمع البيانات عن رغبات الطلبة.	إدارة عليا	3.34	1.06	66.83%	20.12	*0.000	5
		أكاديمي	3.42	0.81	68.40%	48.15	*0.000	5
		إداري	3.56	1.00	71.11%	28.32	*0.000	4
		إجمالي	3.44	0.91	68.85%	57.96	*0.000	5
2.	تأخذ قيادة الجامعة بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج والأنشطة المختلفة.	إدارة عليا	3.41	0.95	68.29%	23.06	*0.000	4
		أكاديمي	3.37	0.85	67.48%	45.25	*0.000	6
		إداري	3.44	0.76	68.89%	36.10	*0.000	6
		إجمالي	3.40	0.84	68.00%	61.81	*0.000	6
3.	تسعى قيادة الجامعة إلى تنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة في كافة التخصصات المختلفة.	إدارة عليا	3.56	0.87	71.22%	26.29	*0.000	3
		أكاديمي	3.50	0.73	69.92%	55.03	*0.000	1
		إداري	3.56	0.76	71.11%	37.27	*0.000	5
		إجمالي	3.52	0.76	70.47%	71.21	*0.000	4
4.	تسعى الجامعة لرفع الروح المعنوية للطلبة من خلال تنفيذ أنشطة لا منهجية.	إدارة عليا	3.59	0.92	71.71%	24.92	*0.000	2
		أكاديمي	3.46	0.94	69.16%	42.17	*0.000	4
		إداري	3.73	0.79	74.60%	37.61	*0.000	1
		إجمالي	3.55	0.90	71.06%	60.43	*0.000	2
5.	تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة تجاه العملية التعليمية للطلبة.	إدارة عليا	3.63	0.92	72.68%	25.42	*0.000	1
		أكاديمي	3.47	0.84	69.47%	47.09	*0.000	2
		إداري	3.71	0.91	74.29%	32.55	*0.000	2
		إجمالي	3.57	0.88	71.32%	62.37	*0.000	1
6.	تقوم الجامعة بمتابعة	إدارة عليا	3.56	1.05	71.22%	21.72	*0.000	3
		أكاديمي	3.47	0.94	69.31%	42.25	*0.000	3

3	*0.000	32.59	72.70%	0.89	3.63	إداري	مشكلات الطلبة والتعامل الفاعل معها لحلها.
3	*0.000	57.28	70.55%	0.94	3.53	إجمالي	
	*0.000	28.97	70.33%	0.78	3.52	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً
	*0.000	56.81	68.96%	0.69	3.45	أكاديمي	
	*0.000	43.14	72.12%	0.66	3.61	إداري	
	*0.000	76.50	70.04%	0.70	3.50	إجمالي	

• المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

3. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.50)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.04%)، قيمة اختبار T، (76.50)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات "توافر إجراءات إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، بينما تباينت وجهات نظر العينة، حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (70.33%، 68.96%، 72.12%) على التوالي.

ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال "توافر إجراءات إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة" إلا أنها متدنية نسبياً، تحتاج إلى نظرة شمولية من أجل معرفة الإشكاليات وعلاجها، وذلك فيما يخص جمع البيانات عن رغبات الطلبة وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم البرامج والأنشطة المختلفة، وتنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة في كافة التخصصات المختلفة، وكذلك تنفيذ أنشطة لا منهجية من أجل رفع الروح المعنوية للطلبة ومتابعة مشكلات الطلبة والتعامل الفاعل معها لحلها.

السؤال الثالث: 2- ما هي آليات التحسين والتطوير المستمر في الأداء والخدمات في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟ تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال آليات التحسين والتطوير المستمر.

م	الفقرة	المستوى	المتوسط	الانحراف	المتوسط	قيمة	القيمة	الترتيب
1.	تقوم الجامعة بإعداد برامجها وخططها بناءً على التحسين والتطوير المستمر.	إدارة عليا	4.07	0.82	81.46%	31.87	0.000	2
		أكاديمي	3.34	0.93	66.72%	40.91	0.000	6
		إداري	3.86	0.90	77.14%	34.19	0.000	4
		إجمالي	3.60	0.95	72.09%	58.02	0.000	4
2.	تحرص قيادة الجامعة على رفع مستوى التعليم بالجامعة من	إدارة عليا	4.02	1.06	80.49%	24.30	0.000	3
		أكاديمي	3.50	1.00	70.08%	40.30	0.000	3
		إداري	3.92	0.94	78.41%	33.16	0.000	1

3	0.000	56.02	74.13%	1.01	3.71	إجمالي	خلال العديد من الوسائل	
1	0.000	36.17	83.41%	0.74	4.17	إدارة عليا	3. تقوم قيادة الجامعة بتقييم لكافة برامجها من أجل التحسين والتطوير .	
2	0.000	47.93	71.30%	0.85	3.56	أكاديمي		
2	0.000	38.32	77.78%	0.81	3.89	إداري		
2	0.000	67.74	75.15%	0.85	3.76	إجمالي		
4	0.000	35.69	78.05%	0.70	3.90	إدارة عليا	4. تستخدم الجامعة إعادة الهندسة للعديد من عملياتها بغية الوصول للتطوير والتحسين المستمر .	
7	0.000	36.93	65.65%	1.02	3.28	أكاديمي		
6	0.000	30.96	73.02%	0.94	3.65	إداري		
6	0.000	54.83	69.79%	0.98	3.49	إجمالي		
1	0.000	33.25	83.41%	0.80	4.17	إدارة عليا	5. تشجع الجامعة العاملين على استخدام وسائل العمل الإلكتروني لتحسين الأداء في العمل.	
1	0.000	46.88	71.76%	0.88	3.59	أكاديمي		
3	0.000	38.77	77.46%	0.79	3.87	إداري		
1	0.000	66.54	75.32%	0.87	3.77	إجمالي		
6	0.000	22.23	71.22%	1.03	3.56	إدارة عليا	6. تقوم الجامعة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها .	
4	0.000	37.20	68.40%	1.05	3.42	أكاديمي		
7	0.000	29.29	71.11%	0.96	3.56	إداري		
7	0.000	52.18	69.62%	1.02	3.48	إجمالي		
5	0.000	22.06	75.12%	1.09	3.76	إدارة عليا	7. يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين تتعاون وتنسق لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين النوعية في الجامعة.	
5	0.000	32.62	68.09%	1.19	3.40	أكاديمي		
5	0.000	31.09	73.97%	0.94	3.70	إداري		
5	0.000	48.45	70.89%	1.12	3.54	إجمالي		
7	0.000	19.50	65.37%	1.07	3.27	إدارة عليا	8. يتم توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية في الجامعة.	
8	0.000	33.06	63.21%	1.09	3.16	أكاديمي		
8	0.000	26.00	68.25%	1.04	3.41	إداري		
8	0.000	46.19	64.94%	1.08	3.25	إجمالي		
	0.000	36.33	77.32%	0.68	3.87	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً	
	0.000	45.14	68.15%	0.86	3.41	أكاديمي		
	0.000	39.54	74.64%	0.75	3.73	إداري		
	0.000	66.45	71.49%	0.82	3.57	إجمالي		

• المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

4. بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.57)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (71.49%)، قيمة اختبار T، (66.45)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات "توافر آليات التحسين المستمر في الأداء والخدمات"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل.

ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال "توافر آليات التحسين المستمر في الأداء والخدمات" إلا أنها متدنية نسبياً، تحتاج إلى إعادة هندسة للعمليات من أجل معرفة الإشكالات وعلاجها، وذلك فيما يخص تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين تتعاون وتتسق لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين النوعية في الجامعة وتقوم تلك الفرق بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها، وتقييم كافة البرامج من أجل التحسين والتطوير وإعادة الهندسة للعديد من عملياتها بغية الوصول للتطوير والتحسين المستمر الدائم والمتجدد.

وهنا يعزو الباحث هذه الإشكالات إلى أزمات مالية تمر بها الجامعات الفلسطينية، سواء الجامعة الإسلامية التي لا تستطيع توفير كافة مستحقات عاملها شهرياً، أو جامعة الأقصى الحكومية والتي يمر طاقمها بأزمة عدم دفع الرواتب الشهرية، أو لأسباب أخرى لا تريد الجامعة تخصيص جزء من موازنتها السنوية لدعم تلك البرامج والأنشطة، والتي من شأنها تعزيز العملية التعليمية، وتسمو بالجامعة لتتميز محلياً وعالمياً.

السؤال الثالث: 3- ما هي أهم مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟

تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال مؤشرات العمل بروح الفريق

الواحد

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	يتم استخدام فرق العمل من أجل حل الإشكالات المختلفة بالجامعة.	إدارة عليا	3.61	1.12	72.20%	20.72	*0.000	3
		أكاديمي	3.28	0.99	65.65%	37.78	*0.000	5
		إداري	3.60	0.81	72.06%	35.13	*0.000	3
		إجمالي	3.43	0.98	68.51%	53.50	*0.000	6
2.	يتم اعتماد تشكيل المجموعات داخل القاعات	إدارة عليا	3.34	0.73	66.83%	29.38	*0.000	7
		أكاديمي	3.27	1.03	65.34%	36.34	*0.000	6

7	*0.000	31.11	68.57%	0.87	3.43	إداري	الدراسية من أجل إثراء المادة العلمية.
8	*0.000	54.11	66.47%	0.94	3.32	إجمالي	
5	*0.000	27.57	69.76%	0.81	3.49	إدارة عليا	3. يتم تعزيز مفاهيم مهارات الاتصال على كافة المستويات داخل الجامعة.
2	*0.000	40.05	69.01%	0.99	3.45	أكاديمي	
1	*0.000	35.93	73.02%	0.81	3.65	إداري	
1	*0.000	59.00	70.21%	0.91	3.51	إجمالي	
4	*0.000	18.97	70.24%	1.19	3.51	إدارة عليا	4. يتم تعزيز مفاهيم التعاون المشترك بين الموظفين على المستويين الإداري والأكاديمي داخل الجامعة.
5	*0.000	39.01	65.65%	0.96	3.28	أكاديمي	
5	*0.000	28.03	71.43%	1.01	3.57	إداري	
7	*0.000	51.00	68.00%	1.02	3.40	إجمالي	
6	*0.000	24.36	67.80%	0.89	3.39	إدارة عليا	5. يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بممارسة التعاون المشترك مع الزملاء داخل الجامعة.
3	*0.000	42.39	68.85%	0.93	3.44	أكاديمي	
6	*0.000	31.23	70.48%	0.90	3.52	إداري	
5	*0.000	58.13	69.11%	0.91	3.46	إجمالي	
8	*0.000	23.38	64.88%	0.89	3.24	إدارة عليا	6. يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بممارسة التعاون المشترك مع الطلبة داخل الجامعة.
1	*0.000	48.54	70.08%	0.83	3.50	أكاديمي	
2	*0.000	30.20	72.70%	0.96	3.63	إداري	
4	*0.000	60.94	69.87%	0.88	3.49	إجمالي	
1	*0.000	39.44	74.15%	0.60	3.71	إدارة عليا	7. يتم استخدام وسائل التقييم المختلفة من أجل معرفة التغذية الراجعة بهدف تحسين الأداء.
4	*0.000	47.38	67.79%	0.82	3.39	أكاديمي	
4	*0.000	31.31	71.75%	0.91	3.59	إداري	
3	*0.000	65.52	69.96%	0.82	3.50	إجمالي	

2	*0.000	37.37	72.68%	0.62	3.63	إدارة عليا	8. يتم الاستفادة من التغذية الراجعة وتعديل الخطط بناءً على ذلك.
7	*0.000	37.41	63.05%	0.96	3.15	أكاديمي	
5	*0.000	29.45	71.43%	0.96	3.57	إداري	
2	*0.000	54.80	66.98%	0.94	3.35	إجمالي	
	*0.000	34.09	69.82%	0.66	3.49	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً
	*0.000	50.95	66.93%	0.75	3.35	أكاديمي	
	*0.000	40.12	71.43%	0.71	3.57	إداري	
	*0.000	72.29	68.64%	0.73	3.43	إجمالي	

• المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.43)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (68.64%)، قيمة اختبار T، (72.29)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات "توافر مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل. في حين تباينت وجهات نظر أفراد العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (69.82%، 66.93%، 71.43%) على التوالي.

ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال "توافر مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد" إلا أنها متدنية نسبياً، تحتاج إلى وقفة جادة من قيادات الجامعات لمعرفة الإشكاليات وعلاجها، وذلك فيما يخص استخدام فرق العمل من أجل حل الإشكاليات المختلفة بالجامعة وتعزيز مفاهيم التعاون المشترك بين الموظفين على المستويين الإداري والأكاديمي، كذلك اعتماد أسلوب تشكيل المجموعات داخل القاعات الدراسية من أجل إثراء المادة العلمية، واستخدام وسائل التقييم المختلفة من أجل معرفة التغذية الراجعة بهدف تحسين الأداء والاستفادة من التغذية الراجعة وتعديل الخطط بناءً على ذلك.

السؤال الثالث: 4- ما أهم مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم ليصبحوا قادة المستقبل في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟ تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
رقم							

1	*0.000	48.10	87.32%	0.58	4.37	إدارة عليا	1. يتم مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطط الدراسية.
1	*0.000	44.39	73.13%	0.94	3.66	أكاديمي	
1	*0.000	33.39	78.10%	0.93	3.90	إداري	
1	*0.000	64.03	76.94%	0.92	3.85	إجمالي	
2	*0.000	27.98	75.12%	0.86	3.76	إدارة عليا	2. يتم مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف المستقبلية للجامعة.
4	*0.000	32.20	62.29%	1.11	3.11	أكاديمي	
4	*0.000	27.18	64.44%	0.94	3.22	إداري	
4	*0.000	47.65	65.11%	1.05	3.26	إجمالي	
5	*0.000	24.36	67.80%	0.89	3.39	إدارة عليا	3. تحرص قيادة الجامعة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
6	*0.000	31.10	58.17%	1.07	2.91	أكاديمي	
5	*0.000	24.61	62.86%	1.01	3.14	إداري	
5	*0.000	45.11	61.11%	1.04	3.06	إجمالي	
6	*0.000	21.61	66.83%	0.99	3.34	إدارة عليا	4. يتم تفويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.
5	*0.000	30.56	58.78%	1.10	2.94	أكاديمي	
6	*0.000	20.96	60.00%	1.14	3.00	إداري	
6	*0.000	42.26	60.51%	1.10	3.03	إجمالي	
4	*0.000	29.50	73.17%	0.79	3.66	إدارة عليا	5. يتم تدعيم العلاقة بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء والرقى لتطبيق الجودة الشاملة.
3	*0.000	32.42	62.90%	1.11	3.15	أكاديمي	
3	*0.000	27.44	68.89%	1.00	3.44	إداري	
3	*0.000	48.52	66.30%	1.05	3.31	إجمالي	
3	*0.000	22.51	74.15%	1.05	3.71	إدارة عليا	6. يتم إجراء تدوير بين أعضاء الهيئة التدريسية لتولي مناصب
2	*0.000	32.45	67.63%	1.19	3.38	أكاديمي	

2	*0.000	36.45	75.87%	0.83	3.79	إداري	قيادية بالجامعة.
2	*0.000	49.72	70.98%	1.09	3.55	إجمالي	
	*0.000	33.33	74.07%	0.71	3.70	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً
	*0.000	40.32	63.82%	0.91	3.19	أكاديمي	
	*0.000	35.99	68.36%	0.75	3.42	إداري	
	*0.000	59.94	66.82%	0.85	3.34	إجمالي	
	*0.000	38.15	72.80%	0.61	3.64	إدارة عليا	أبعاد ومؤشرات التميز (مجتمعة)
	*0.000	53.33	67.00%	0.72	3.35	أكاديمي	
	*0.000	44.43	71.60%	0.64	3.58	إداري	
	*0.000	70.90	69.20%	0.75	3.46	إجمالي	

• المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.34)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (66.82%)، قيمة اختبار T، (59.94)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات "توافر مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم ليصبحوا قادة المستقبل"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، بينما تباينت وجهات نظر أفراد العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (74.07%، 63.82%، 68.36%) على التوالي.

ويرى الباحث أن هناك درجة موافقة على مجال "توافر مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم ليصبحوا قادة المستقبل" إلا أنها متدنية نسبياً، تحتاج إلى وقفة جادة من قيادات الجامعات لمعرفة الإشكاليات وعلاجها، وذلك فيما يخص إشراك العاملين في وضع الأهداف المستقبلية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة للعاملين لإعدادهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل، وكذلك تدعيم العلاقة بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء والرقى لتطبيق الجودة الشاملة، وممارسة التغيير والتدوير الوظيفي وإجراء تدوير بين أعضاء الهيئة التدريسية لتولي مناصب قيادية بالجامعة. ويعزو الباحث هذا الضعف إلى التمسك بالسلطة والخوف من تفويض الصلاحيات، وكذلك الحرص التام على المنصب الإداري والمحاربة من أجله لاستغلاله والاستفادة منه قدر المستطاع، وعدم ترسيخ مفاهيم الاتصال والتواصل بين العاملين، وعدم اعتماد نهج نقل التجارب وتجديد الدماء داخل الجامعة من أجل الرقي والتقدم بالمسيرة التعليمية والإدارية داخل الجامعة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

جدول رقم (15) معامل الارتباط بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وتحقيق التميز

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	0.809	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

توضح نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (15) أن: قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.809)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبالتالي توجد علاقة طردية موجبة. ويتضح ثبوت عدم صحة الفرضية الأولى، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة".

ومما سبق يتضح أن تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية على علاقة وطيدة في تحقيق التميز للجامعات، وذلك يفسره وجود علاقة ارتباطية موجبة، كما اتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التالية:

-دراسة (أسامة قشوع، 2008)، أثبتت أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الثقافة التنظيمية على الأداء المالي للشركات التي تطبق والتي لا تطبق معايير الجودة الشاملة.

دراسة (إيثار الفيجان، وآخرون، 2006)، توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين الثقافة التنظيمية ممثلة بأنماطها الثلاث وكل من الجانب المهني لخدمة الزبون وجوانب خدمة الزبون مجتمعة.

دراسة (Antonaros, 2011)، بينت أن الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة العليا بنظم المعرفة والتفكير على المدى الطويل والقصير تؤثر على النجاحات التي تحقّقها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول درجات تأثير تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وتحقيق التميز في الجامعات الفلسطينية تعزى لملكية الجامعة، (جامعة أهلية، جامعة حكومية).

تم استخدام اختبار "T" (لعينتين مستقلتين)، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (16) اختبار "T" بين تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية وتحقيق التميز، وبين ملكية الجامعة، (جامعة أهلية، جامعة حكومية)

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة F	قيمة T	المتوسطات		المجال
			جامعة حكومية	جامعة أهلية	
0.012 *	6.361	-0.272	3.48	3.45	تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية
*0.00 0	12.776	-0.190	3.47	3.46	مؤشرات التميز
*0.00 1	10.797	-0.238	3.48	3.45	تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية ودورها في تحقيق التميز

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig)، المقابلة لاختبار "T" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية، وكذلك لمجالات الجودة الشاملة مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى ملكية الجامعة، والفروق لصالح الجامعة الحكومية (جامعة الأقصى). ويتضح ثبوت عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي: "توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول درجات تأثير تعزيز ثقافة الجودة بالممارسات الأخلاقية في تحقيق التميز للجامعات الفلسطينية تعزى إلى ملكية الجامعة، (أهلية، حكومية).

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج البحث تدني درجة الموافقة على مجال توافر أبعاد ثقافة الجودة، وتعزيزها بالممارسات الأخلاقية، والتي تتناسب مع بيئة التميز.
2. توصلت نتائج التحليل إلى تدني نسب المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي.
3. أظهرت نتائج البحث تدني درجة الموافقة على مجال توافر الممارسات الأخلاقية، والتي تتناسب مع بيئة التميز.
4. أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد ومؤشرات التميز بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (69.20%)، وهناك فروق لصالح الجامعة الإسلامية، فكانت النسب كالتالي، (72.6%، 64.6%، 69.4%)، وذلك لعينة الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) على التوالي.

ثانياً: التوصيات:

1. المساواة بين الموظفين من أجل تخفيض مستويات الصراع التنظيمي، وذلك من خلال العدل بالتعامل مع جميع العاملين، وربط العمل بالنزاهة والشفافية المهنية.
2. التأكد من ملائمة الثقافة التنظيمية وممارسات العاملين المختلفة، وأنها لا تتعارض مع ثقافة التميز وتتسم بالقيم الأخلاقية وتعززها.

3. تفعيل دور اللامركزية وتمكين العاملين بالمشاركة في صناعة القرار، وذلك من أجل ترسيخ مبدأ المشاركة والانتماء الوظيفي للعاملين لجامعتهم.
4. تكريس الأخلاق الحميدة والقيم المجتمعية لدى العاملين، وحثهم على عمل الأشياء الصحيحة والتي تعزز الصورة الذهنية للجامعة، ونشر ثقافة القائد القدوة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

1. جاد الرب، سيد محمد، القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة (2012).
 2. ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الفكر العربي، القاهرة، (2013).
 3. جودة، محفوظ، 2004، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- ب- الرسائل العلمية:

1. أبو بشير، دعاء جمال، تطبيق معايير ممكنات التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة. (2015).
2. اكريم، محمد سليمان محمد، أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، (2012).
3. التهامي، إيمان أحمد محمد، نموذج مقترح لتقييم الأداء الجامعي في إطار معايير الجودة الشاملة: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، (2012).
4. جابر، علاء سعيد، واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، (2015).
5. الزهراني، عبد الله بن احمد، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية-دراسة تحليلية، بحث غير منشور، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، (2009).
6. قشوع، أسامة محمد بدير، مدى ملائمة الثقافة التنظيمية المصرية لتطبيق الجودة الشاملة-دراسة ميدانية على شركات قطاع الأعمال العام، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (2008).
7. النفار، حسام نعيم، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة "دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (2015).

ج- الدوريات:

1. بدح، أحمد، درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد المتخصص 4، إبريل (2007).
2. التلباني، نهاية، وآخرون، تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر-غزة، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 3، العدد 20، (2006).
3. الخطيب، أحمد، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأرين الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن، (1999).

4. زين الدين، فريد، القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة لشركات قطاع الأعمال العام، مجلة التجارة، (1995).
 5. الطعامنة، محمد، الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، (2001).
 6. الفيحان، إيثار عبد الهادي، وآخرون، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون -دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والخمسون، (2006).
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Antonaros, Richard, "Continuous Quality Improvement, Total Quality Management, and Leadership", Capella University, ProQuest, UMI Dissertations, (2011).
2. Buter, D. **Comprehensive Survey on How Companies Improve performance through Quality Efforts: Common Features Contributing to Improved Performance:** <http://www.Dbainc.com/dba2/library/survey/section4>, (1995-1996).
3. DeFeo, Joseph A., 2005, "The New Quality Culture" and What's Wrong With Yours? www.Juran.com
4. Freed, Jann E., 1997, "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher", George Washington Univ. www.eric.ed.gov.
5. Froment, Eric, 2004, "Developing an Internal Quality Culture in European Universities", Report on the Quality Culture Project Round II, European University Association
6. Hyde, Albert C, "The Proverbs of Total Quality Management Re-charting the Path to Quality Improvement in the Public Sector", Public productivity & Management Review, Vol.16, No.1, (1992).
7. Miller, Brian W., 2008, "New Ways to Achieve Quality and Improvement", quality corner, Modern Steel Construction, July, www.aisc.org
8. Moore, D, McCabe, G, Duckworth, W, sclove. S. **The Practice of business statistics: Using data for decisions**, (2003)
9. Musran, Munizu, **The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia**, Management Department, Faculty of Economics and Business Hasanuddin University, Makassar, Indonesia, Vol. 7 (1), (2013).
10. Proctor, Tony, **Strategic Marketing: An Introduction**, Rutledge, UK, (2000).
11. Sursock, Andree, 2007, "Evolving Approaches to Quality in Europe", Annual Enhancement Conference Edinburgh, 8 March.

ثالثاً: مواقع انترنت:

1. الغانمي، مسلم حسن (<http://alameed.iq/view.php?id=224>)