

واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

أ.د. ماجد محمد الفراء^{1*}، أ. إيهاب عبد ربه سهمود²

¹قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، فلسطين

²عمادة التخطيط والتطوير، جامعة الأقصى، قطاع غزة، فلسطين

تاريخ الإرسال (2014/06/15)، تاريخ قبول النشر (2015/01/05)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية/إدارية)، ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وستة عشر (116) مفردة وزعت عليها الاستبانة، ولقد تم استرداد ثمانية وتسعون (98) استبانة واستبعاد (5) استبانات لعدم مطابقتها للشروط، حيث بلغت نسبة المردود (80%). وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا الفئة المستهدفة، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) يقل عن 60%. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة التميز، النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، جامعة الأقصى.

The Reality of Excellence Management at Al-Aqsa University According to European Excellence Model EFQM

Abstract

The study aims at finding out the reality of excellence management at Al-Aqsa University and its methods of development according to the European Foundation for Quality and Management EFQM. The study dealt with this subject from the perspectives of the holders of the supervisory positions: (members of the University Council, directors of units, heads of departments academic/administrative). The study adopted the descriptive analytical method. The primary data was collected by using a questionnaire specially designed for this study. A comprehensive survey was used. The population size was 116 items. The response rate was 80% (93 items). The study came up with many conclusions mainly, the level of implementation of EFQM elements (leadership, policies and strategies, employees (Human Resources), operations (procedures), partnerships and resources, satisfaction of the targeted group, employees' satisfaction, community service and fundamental performance results) at Al-Aqsa University was less than (60%) as a hypothetical average for the study.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: melfarra@iugaza.edu.ps

The study came up with some recommendations including, AL Aqsa University needs to improve the implementation level of all EFQM elements. This is a contemporary necessity to enhance university competitive advantage, to enable it to provide the labor market with graduates quipped with the necessary skills, knowledge and behavior.

Keywords: Management Excellence, The European model EFQM, AL Aqsa University.

أولاً: المقدمة:

لقد أصبح التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في الجامعات أمراً لا بد منه كون الجامعات عبر العالم تواجه حالة تنافسية شديدة، وما يعقد الأمور هو أننا نعيش في عالم متغير ومتقلب على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، هذا الواقع دفع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية إلى التفكير في استراتيجيات تعزز من قدراتها التنافسية وتضمن لها الاستمرارية في التميز. ومن الاستراتيجيات التي تم استخدامها من قبل الجامعات هو تطبيق نماذج إدارة التميز ولعل من أهمها هو النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM Excellence Model الصادر عن EFQM المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management)، وهو أكثر النماذج انتشاراً عبر العالم وبخاصة من قبل المؤسسات الأكاديمية. وتبرز أهمية هذا النموذج كونه يشكل أحد الأطر الرئيسة لمساعدة المؤسسات عموماً ومؤسسات التعليم العالي خصوصاً على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز من خلال مواكبة المستجدات والتطورات العالمية في القيادة والتخطيط وتحسين جودة الخدمات والموارد البشرية، فهو عبارة عن أداة عملية لمساعدة المؤسسات لإنجاز ذلك عن طريق قياس أين هم على طريق التميز، ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته ويمكن تطبيقه في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها، والمجال الذي تعمل فيه (السلمي، 2002؛ مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية (IDMC)، 2012).

ولقد نجحت العديد من التجارب على المستوى الدولي والعربي والمحلي بتطبيقهم للنموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM وحصولهم على شهادة المؤسسة الأوروبية لإدارة التميز، مثل جامعة النجاح الوطنية (جامعة النجاح الوطنية، 2012)، وكذلك ديوان الرقابة المالية والإدارية بالضفة الغربية (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2012). ومن خلال الدراسات المحلية السابقة لأوضاع التعليم العالي في فلسطين، والتي تؤكد على وجود صعوبات ومشاكل تعاني منها الجامعات الفلسطينية بشكل عام والحكومية بشكل خاص، حيث ذكر سكر (2002) بأن الجامعات الفلسطينية تواجه معوقات تؤثر على كفاءة العمل لديها، وقد بحث هذه المعوقات في جامعة الأقصى بشكل خاص، وتوصل إلى نتائج أهمها، ضعف التمويل وضعف التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الأخرى، وافتقار المورد البشري في الجامعة إلى بعض المهارات التي تؤثر على العمل الأكاديمي والإداري، كما أكد الحجار (2004) على ضرورة نشر مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.

في ضوء ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وما سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM؟.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM بجامعة الأقصى.
2. التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعة الأقصى للجودة والتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM.
3. تقديم التوصيات التي يمكن أن تسهيل تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في الجامعة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM لا يقل عن 60%.
2. توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المستوى الإداري (عضو مجلس جامعة-مدير- رئيس قسم).
3. توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير مجال العمل (إدارة عليا- شئون أكاديمية-شئون إدارية).
4. توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه-ماجستير- دبلوم عالي- بكالوريوس- دبلوم متوسط).

رابعاً: متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز بجامعة الأقصى في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

المتغيرات المستقلة:

- (1) عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM: "القيادة ، السياسات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات والإجراءات، الشراكات والموارد، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة ، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية".
- (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لأصحاب الوظائف الإشرافية.

خامساً: أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تبحث واقع إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى، وهي محاولة لمعالجة موضوع إداري حيوي يؤثر في أداء الجامعة ويساعدها على ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء.

2. تتناول الدراسة أحد أهم القطاعات المؤثرة في المجتمع الفلسطيني، حيث تعتبر الجامعات وبخاصة جامعة الأقصى من أكثر الجامعات تأثيراً بالمجتمع الفلسطيني كونها لديها ما يزيد عن 25000 طالب وطالبة و 910 موظف وموظفة، وتضم أربعة أفرع في قطاع غزة، وهي الجامعة الحكومية الأكبر على مستوى فلسطين جغرافياً وطلبة وعاملين، وقد يكون لنتائج الدراسة وتوصياتها دور في الارتقاء بمستوى الأداء في جامعة الأقصى (الشئون الثقافية والعلاقات العامة، جامعة الأقصى، 2013؛ وحدة الدراسات والمعلومات-عمادة التخطيط والتطوير، جامعة الأقصى، 2013/2014).

سادساً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول الظاهرة موضع الدراسة، ولقد تم استخدام نوعين من المصادر:

1. المصادر الثانوية، وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة والأطروحات العلمية.

2. المصادر الأولية، من خلال استخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها.

ولقد تم استخدام اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-SAMPLE K-S) حيث تبين أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

سابعاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

1 - صدق أداة الدراسة:

عرضت الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين وذلك للتحقق من مصداقيتها والتأكد من أن الفقرات التي تضمنتها مناسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة، حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين وأجريت بعض التعديلات المطلوبة، وبعد ذلك تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة ممن ينتمون إلى مجتمع الدراسة بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة قبل البدء بالدراسة الميدانية، من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. ولقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي، كما تم فحص صدق المحتوى للاستبانة؛ للتأكد من مدى ارتباط بنود الاستبانة من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مما يطمئن إلى أنها تقيس ما وضعت من أجله.

2 - ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقة التجزئة النصفية SPLIT-HALF Coefficient، كما تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، و تبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان حيث بلغ أعلى وأقل معامل ارتباط مصحح (0.9338) و(0.8096) على التوالي . كما استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، حيث انحصرت معاملات ألفا كرونباخ للثبات ما بين (0.8991) و (0.9616)

مما يدل على أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة وأنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ مما يطمئن بتطبيقها على مجتمع الدراسة.

ثامناً: مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع أصحاب الوظائف الإشرافية في جامعة الأقصى بغزة وكافة فروعها، ووفقاً لآخر إحصائية لدائرة شؤون الموظفين في جامعة الأقصى لعام 2013، بلغ المجتمع 116 من أصحاب الوظائف الإشرافية بين إدارة عليا، وإداري، وإداري أكاديمي (الشؤون الثقافية والعلاقات العامة، جامعة الأقصى، 2013؛ وحدة الدراسات والمعلومات-عمادة التخطيط والتطوير، جامعة الأقصى، 2013/2014)، وبعد اتمام العينة الاستطلاعية (لقد تم إضافة العينة الاستطلاعية إلى عينة دراسة النهائية كونه لم يحدث أي تغيير على الاستبانة بعد قياس صدق وثبات الاستبانة) تم استكمال توزيع الاستبانات على باقي أفراد مجتمع الدراسة وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد (98) استبانة أي ما نسبته (84.5%)، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (5) استبانات نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (93) استبانة أي ما نسبته (80%).

تاسعاً: الإطار النظري للدراسة:

1- الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة سعيًا نحو التميز في مجال التعليم العالي دراسة (Saada, 2013) حيث هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية -غزة كحالة عملية، ودراسة (الزعيبي: 2013) حيث تناولت واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ومدى توافر مستلزمات التطبيق السليم والناجح. أما دراسة (فارس والأغا: 2012) فهدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة -قطاع غزة، ودراسة (الفقهاء: 2012) التي هدفت إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، كذلك دراسة (Al Suhaimi, 2012) هدفت إلى استكشاف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارساتها في جامعة الملك سعود، ودراسة (يحيوي، 2012) هدفت إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص متطلبات ومعايير تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، أما دراسة (أبو عبده، 2011) فهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، ودراسة (الحراشة، 2011) التي هدفت لدراسة تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، واثار كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، على تقييم الأداء الجامعي، ودراسة (النسور، 2010) حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن اثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز المالي) في وزارة

التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ودراسة (الناصر، 2010) التي هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والنماذج التي ظهرت في هذا المجال من خلال عرض للنموذج الذي قام الباحث ببنائه ووضع محاوره التي تقوم عليها من أجل تطبيقه للاستفادة منه في الإدارة الجامعية، ودراسة (النصير، 2009) حيث هدفت الدراسة إلى تحليل واقع الجامعات العالمية والعربية والسعودية، وتجارب تلك الجامعات في تطبيق الجودة لتحسين أدائها والتغلب على مشكلاتها، وحصول بعضها على الاعتماد، كما هدفت إلى وضع تصور لتحسين جودة العمل الجامعي، ودراسة (الجبري، 2009) هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، ودراسة (أبو عامر، 2008) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها، ودراسة (غانم، 2008) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق نظام الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (العتار، 2006) هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووضع السبل لتطويره، ودراسة (المدهون والطلاح، 2006) هدفت إلى التعرف على مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في جامعات قطاع غزة.

مفهوم إدارة التميز:

لقد تعددت تعريفات إدارة التميز، ولكن اتفقت معظمها على أنها "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (السلي، 2002: 21). وعرفت على أنها "محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية" (الجبري، 2009: 40). كما عرفت بأنها "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة" (بن عبود، 2009: 5). وعرفها الزايد (2005: 6) — تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة". كما تم تعريفها بأنها "هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003: 8).

من خلال ما سبق من تعريفات إدارة التميز يمكن القول أن إدارة التميز هي تطبيق المؤسسة لمجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل آخذين بعين الاعتبار أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل تتفاعل مكوناتها مع بعضها البعض وتكون مخرجاتها محصلة لهذا التفاعل.

2- معايير (عناصر) النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM:

النموذج هو إطار يعتمد على تسعة معايير والمتمثلة في وسائل التمكين وهي خمس معايير، وهي تتعلق بما تقوم به المؤسسة، وهناك أربع نتائج لمعايير التمكين، والتي تغطي ما حققته المؤسسة، حيث أن (التمكين) يتسبب بـ (النتائج)، علماً بأن استخدام النموذج لا يتطلب التركيز على جميع أجزاء المعيار (Egan, 2003؛ القيسي، 2011).

أ. معايير التمكين (الممكنات):

وهي تلك العناصر المساعدة والتي تركز على الأعمال المطلوب من المؤسسة القيام بها لتحقيق النتائج، وهي كالتالي:

1. القيادة: حيث أن قادة الجامعات المتميزون يعملون على تحقيق التميز لإدارة الجامعة من خلال الجودة الشاملة والتحسين المستمر ويكون ذلك من خلال التالي:

- إعداد وتبني الرؤية والرسالة للجامعة وقيمها والمعتمدة على الجودة الشاملة.
- تطوير وتنمية الثقافة التنظيمية للجامعة تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
- التحفيز والدعم والتقدير المستمر للعاملين في الجامعة لإنجازاتهم في مجال الجودة والتميز.
- المشاركة الفعالة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل وإعداد نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه.

• التواصل والتفاعل بين كل من قيادة الجامعة وممثلي المجتمع، والترويج للجودة الشاملة خارج الجامعة.

2. السياسات والاستراتيجيات: فالجامعات المتميزة تعمل على تنفيذ رسالتها وبالتالي تحقيق رؤيتها من خلال وضع استراتيجيات واضحة تركز على أصحاب المصلحة (الفئة المستهدفة) وأن تأخذ بعين الاعتبار قطاع التعليم العالي والاتجاهات ذات الصلة بهذا القطاع، فيتم تطوير الغايات والأهداف والخطط والسياسات والعمليات ونشرها، ويكون ذلك من خلال التالي:

- مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على الحاجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للفئة المستهدفة.
- مدى اعتماد السياسات والاستراتيجيات على معلومات كافية بحيث تكون مستمدة من تقييم الأداء والقيام بالأبحاث والدراسات وممارسة التعلم المؤسسي والإبداع.
- مدى خضوع السياسات والاستراتيجيات للمراجعة والتطوير والتحديث.
- مدى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات وتجسيدها من خلال إطار عام وفي العمليات الرئيسية للجامعة.
- مدى نشر السياسات والاستراتيجيات ومستوى الإعلام بخصوصها.

3. العاملين (الأفراد): إدارة الجامعة المتميزة تعمل على تطوير معارف وقدرات وإنتاجية العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى فرق العمل، وتقوم برعايتهم والتواصل معهم وتقديم المكافأة بطريقة تحفز هؤلاء العاملين ومن ثم بناء الالتزام من خلال استخدام مهاراتهم ومعارفهم لصالح تلك الجامعات. ويكون ذلك من خلال التالي:

- معرفة مستوى التخطيط والتطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية الذي تقوم به الجامعة.
- مدى تجديد وتطوير مهارات الأفراد ودعم معارفهم وذلك من خلال التعليم والتدريب المستمر وإتاحة فرص النمو لتلك المهارات.
- مدى تمكين ومشاركة العاملين والتعامل معهم بشفافية.
- مدى توفر الاتصال والحوار بين إدارة الجامعة والعاملين فيها (الاتصالات الفعالة بين الرؤساء ومرؤوسيه).
- مدى الاهتمام بمكافأة وتقدير العاملين على جهودهم وإنجازاتهم وتوفير الأمان والسلامة لهم.

4. الشراكات والموارد: الجامعات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد بحيث لا بد من الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة والمجتمع والبيئة، ويكون ذلك من خلال التالي:

- آلية إدارة الشراكات الداخلية و الخارجية.
- آلية إدارة الموارد المالية.
- آلية إدارة المرافق والمباني والمعدات والتجهيزات والمواد.
- آلية إدارة الموارد التكنولوجية ومدر استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- آلية إدارة المعلومات والمعرفة.

5. العمليات: الجامعات المتميزة تعمل على تصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها، ولتلبية كاملة لحاجات وتوقعات الفئة المستهدفة (أصحاب المصلحة)، ويكون ذلك من خلال التالي:

- مدى المنهجية والتنظيم في تصميم إدارة العمليات.
- مدى استخدام الطرق الإبداعية والتحسين للعمليات التي تضمن رضا العاملين والفئة المستهدفة.
- مدى تصميم وتطوير الخدمات بناءً على احتياجات الفئة المستهدفة وتوقعاتهم.
- كيفية إدارة وتقوية العلاقات مع الفئة المستهدفة.

ب. عناصر النتائج:

وهي التي تركز على ما حققته الجامعة وعلاقة ذلك بكل من العاملين والفئة المستهدفة والمجتمع. وعناصر النتائج هي أربعة وكل منها يتجزأ إلى جزأين، بحيث يكون لكل جزء أهمية نسبية مختلفة عن الآخر. وحيث أن تقييم الأداء المتميز لنتائج الجامعة يأخذ في اعتباره ظروف البيئة المحيطة بالجامعة كونها مؤسسة تعليم عالي، وينطلق ذلك التقييم من المعلومات من كل من: الأداء الفعلي للجامعة، والأهداف أو الخطط الخاصة بها، وتجري المقارنة كلما أمكن مع أداء المنافسين وأداء الجامعات المتميزة عالمياً أو إقليمياً. وفيما يلي توضيح لعناصر النتائج الأربعة:

1. رضا الفئة المستهدفة (المستفيدين): الجامعات المتميزة تركز على قياس ومعرفة ما تحققه من نتائج متميزة فيما يتعلق برضا الفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال التالي:

- مدى إدراك الفئة المستهدفة (المستفيدين) للجامعة وتفاعلها معهم ورأيهم فيما تقدمه إليهم. ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
- الإجراءات والأنشطة التي تقوم بها الجامعة من أجل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة (المستفيدين). والتي تكون بمثابة مؤشرات للأداء.

2. رضا العاملين (الأفراد): فالجامعات المتميزة تهتم بشكل شامل بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعاملين فيها ويكون ذلك من خلال التالي:

- مدى إدراك العاملين وتفهمهم للجامعة ومستوى الرضا التوفر لديهم اتجاه الجامعة.
- الإجراءات الداخلية التي تقوم بها الجامعة لرصد وفهم ومن ثم تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم. وتكون بمثابة مؤشرات للأداء.

3. خدمة المجتمع: فالجامعات المتميزة تهتم بتحقيق النتائج المتميزة فيما يتعلق بالمجتمع ويكون ذلك من خلال التالي:

- مدى إدراك المجتمع لما تقدمه الجامعة له من خدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير الجامعة فيه ورضاه عنها.
- الإجراءات الداخلية للجامعة لرصد وفهم وتحسين أداء الجامعة، من أجل تلبية رغبات وتطلعات المجتمع.
- 4. نتائج الأداء الرئيسية:** الجامعات المتميزة تهتم بتحقيق نتائج متميزة فيما يتعلق بالعناصر الرئيسة لسياساتها واستراتيجياتها وما حققت من أهداف وفقاً للخطط الموضوعة، حيث ينصب هذا العنصر على معرفة التالي:
- الإجراءات والتدابير التي تعكس تحقيق الجامعة للنجاح والتميز وهي مخرجات الأداء الرئيسية.
- الإجراءات والتدابير التشغيلية المستخدمة لرصد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للجامعة.

3- لمحة عن جامعة الأقصى:

تعد جامعة الأقصى إحدى كبرى مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة ولها دور مهم في تنمية المجتمع الفلسطيني؛ بدأت جامعة الأقصى سنة 1955م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم، وفي عام 1991 تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومع بداية العام الجامعي 2000/2001 تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى حيث تضم الجامعة حالياً تسع كليات تمنح درجة البكالوريوس في 35 برنامجاً أكاديمياً، أما كلية مجتمع الأقصى فهي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في 9 تخصصات؛ ولجامعة الأقصى مجلس استشاري يضم وفق النظام الأساسي لها 11 عضواً، ويبلغ عدد الموظفين الأكاديميين المتفرغين (408) موظف و(308) موظف/ة إداري/ة مثبت/ة، كما ويبلغ عدد الطلبة (25839) طالب وطالبة وفق إحصائية العام الأكاديمي 2013/2014، وتضم الجامعة أربعة أفرع لها وهي: " فرع غزة -الحرازين وهو المقر الرئيسي ومساحته 17,900 متر مربع، فرع كلية مجتمع الأقصى- غزة الاسباني ومساحته 1,650 متر مربع، فرع خان يونس- الحرم الجديد ومساحته 238,000 متر مربع، فرع كلية مجتمع الأقصى - خان يونس ومساحته 5,400 متر مربع" (الشئون الثقافية والعلاقات العامة، جامعة الأقصى، 2013؛ وحدة الدراسات والمعلومات-عمادة التخطيط والتطوير، جامعة الأقصى، 2013/2014).

عاشرا: الإطار العملي للدراسة:

1- خصائص مجتمع الدراسة:

جدول 1 خصائص مجتمع الدراسة		
المستوى الإشرافي		
التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
عضو مجلس الجامعة	19	20.4
مدير دائرة / وحدة	31	33.3
رئيس قسم	43	46.2
المجموع	93	100.0
مجال العمل		
التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	25	26.9
الشئون الأكاديمية	31	33.3
الشئون الإدارية	37	39.8
المجموع	93	100.0
المؤهل العلمي		
التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	36	38.7
ماجستير	17	18.3
دبلوم (عالي / متوسط)	6	6.4
بكالوريوس	34	36.6
المجموع	93	100.0

يبين جدول (1) أن 20.4% من المستوى الإشرافي لمجتمع الدراسة "عضو مجلس جامعة"، و33.3% "مدير دائرة / وحدة"، و 46.2% من المستوى الإشرافي لمجتمع الدراسة "رئيس قسم". هذه النسب المئوية تعكس تركيبة الهيكل التنظيمي لجامعة الأقصى بكافة مستوياته الإشرافية.

كما ويبين الجدول أن 38.7% وهي النسبة الأعلى كانت لصالح مؤهل الدكتوراه، يليهم من يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 36.6%، ثم مؤهل الماجستير بنسبة 18.3%، وهذا يدل على أن جميع أصحاب الوظائف الإشرافية لهم مؤهلات علمية تتوزع في الغالب بين الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس، وهذا أمر طبيعي كون الجامعة مؤسسة أكاديمية وان أصحاب الوظائف الإشرافية يجب ألا تقل مؤهلاتهم العملية عن هذا المستوى.

2- مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

1) تحليل فقرات المجال الأول: القيادة

جدول 2 تحليل فقرات المجال الأول (القيادة)			
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t مستوى الدلالة
1	يتم اختيار القيادات الجامعية وفق معايير واضحة.	5.53	-1.979
2	توضح القيادة الجامعية الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الاستراتيجي للجامعة/العمادة أو الوحدة	6.46	2.490
3	القيادة الجامعية قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع.	7.62	6.885
4	تشارك القيادة الجامعية بفعالية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم في الجامعة.	6.63	3.907
5	يتم تأكيد القيادة الجامعية للأولويات الإدارية لعمل الجامعة/العمادة أو الوحدة .	6.26	1.464
6	تحدد القيادة الجامعية احتياجات الفئات المستهدفة وتستجيب لها .	5.83	-1.029
7	تعمل القيادة الجامعية بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي مثل الوزارات والشركات.	6.75	4.501
8	تأخذ القيادة الجامعية احتياجات المجتمع المحلي عند صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة.	6.59	3.528
9	تشجع القيادة الجامعية العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها.	6.01	0.061
10	تقدر القيادة الجامعية الأفكار والمساهمات الايجابية المقدمة من قبل العاملين .	5.60	-2.526
11	تخصص القيادة الجامعية الوقت الكافي للاستماع للفئات المستهدفة وحل مشكلاتهم.	4.76	-5.908
جميع الفقرات		6.19	1.370
		0.174	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " ودرجة حرية " 92 " تساوي 1.99

يبين جدول (2) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 6.19 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.174 مما يدل على أن عنصر القيادة أقرب إلى الضعف كون النتيجة محايدة، وهذا يدل على الحاجة الماسة لتعزيز هذا الجانب في جامعة الأقصى. ان ضعف القيادة من وجهه نظر المبحوثين ربما يرجع لأسباب تتعلق بعدم وضوح معايير اختيار القيادة الجامعية بالشكل اللازم على الرغم من وجود نظام اساسي للجامعة يوضح معايير وشروط اختيار القيادات الجامعية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012)، وقد يرجع الى ضعف رضا المبحوثين على مستوى الحوافز المقدمة من قبل ادارة الجامعة كون المؤسسة قطاع عام ويحكمها اجراءات روتينية غير مرنة، على الرغم من أن إدارة الجامعة تعمل غالباً على مكافأة العاملين إداريين واكاديميين ودعم مشاركاتهم في المؤتمرات والأيام الدراسية وورش العمل وهذا واضح من خلال ما تخصصه لذلك من موازنات ضمن خططها الأكاديمية و المالية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012). ولقد بينت دراسة الزعبي (2013) أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مهمة في تحقيق أعلى درجات التميز وذلك من خلال تطبيق عناصرها وفق الأسس العلمية، ودراسة فارس والأغا (2012) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة-قطاع غزة مقبول بنسبة 64.3% وان هناك علاقة ايجابية بين التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ودراسة أبو عبده (2011) التي بينت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها، ودراسة الجعبري (2009) والتي بينت أن معيار القيادة مطبق بمستوى متوسط في مؤسسات التعليم العالي بالصفة الغربية، كما اتفقت مع دراسة المدهون والطلاع (2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر أنموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية متوفرة في جامعات قطاع غزة الرئيسة بمستوى متوسط، كما وتتفق مع دراسة الحجار (2004) حيث بينت أن معيار القيادة ضمن عناصر إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى يقل عن المستوى الافتراضي 60% . ولقد اتفقت نتائج هذه الدراسة الى حد كبير مع دراسة أبو عامر (2008) التي بينت أن الوزن النسبي الكلي لدرجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة قد بلغ 69.8%. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة Saada (2013) التي بينت أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية عند تطبيق معيار القيادة وفق النموذج الأوروبي للتميز قد بلغ حوالي 75.90%، ويعود هذا الفرق الى اختلاف مجتمع الدراسة كون الكلية الجامعية مؤسسة غير حكومية تحكمها معايير مختلفة في اختيار تعيين القيادات الادارية.

(2) تحليل فقرات المجال الثاني: السياسات والاستراتيجيات

جدول 3 تحليل فقرات المجال الثاني (السياسات والاستراتيجيات)				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم مراعاة جودة المعلومات الموفرة واللائمة لاتخاذ القرارات السليمة.	6.10	0.527	0.599
2	يتم مراجعة استراتيجية الجامعة و تحليل لقدراتها الداخلية ولبيئتها الخارجية.	5.74	-1.459	0.148
3	يتم الاستفادة من تحليل القدرات في وضع الاستراتيجيات والبرامج للجامعة/العمادة أو الوحدة.	5.77	-1.348	0.181
4	يتم تطوير أهداف الجامعة الرئيسية باستمرار.	5.76	-1.257	0.212
5	يتم وضع برامج الجامعة وأنشطتها حسب أولويات محددة.	5.96	-0.258	0.797
6	تتسجم البرامج والأنشطة الموضوعة مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.	6.11	0.604	0.547
7	يوجد انسجام بين أهداف العاملين وأهداف الجامعة.	5.23	-3.527	0.001
8	يتم وضع استراتيجية للجامعة ذات كفاءة وفعالية.	5.93	-0.388	0.699
9	تقييم استراتيجيات الجامعة لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها.	5.62	-1.923	0.058
10	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات الجامعة تنفذ على نحو صحيح.	5.58	-2.470	0.015
جميع الفقرات		5.78	-1.529	0.130

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "92" تساوي 1.99

يظهر جدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال السياسات والاستراتيجيات) تساوي 5.78، ومستوى الدلالة تساوي 0.130 مما يدل على أن عنصر السياسات والاستراتيجيات أقرب إلى الضعف، كون كانت النتيجة محايدة والمتوسط الحسابي أقل من 6، وهذا يدل على الحاجة الماسة إلى تطوير السياسات والاستراتيجيات في جامعة الأقصى. وقد يرجع عدم حسم المبحوثين لرأيهم لأسباب تتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية السائدة والمتمثلة في حالة الانقسام الفلسطيني وكذلك الحصار الإسرائيلي الخانق لقطاع غزة، وربما لأن الجامعة حكومية فهي ملزمة بتطبيق الأنظمة والاجراءات الحكومية والتي تتصف عادة بالروتينية وغياب الحوافز، وهذا يعيق تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى 2010/2012). كما أن جامعة الأقصى لم تقم بمراجعة الخطة الاستراتيجية التي تم اعدادها للفترة (2010-2012) ضمن المشروع الممول من البنك الدولي والاتحاد الأوروبي للجامعات في قطاع غزة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012). تتفق هذه النتيجة مع دراسة

فارس والأغا (2012) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة 64.3% ، ودراسة أبو عبده (2011) والتي بينت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها. ولقد أكدت دراسة النصير (2009) أن هناك حاجة ماسة لأي جامعة بضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى التميز. ولقد بينت دراسة الجعبري (2009) أن معيار السياسات والاستراتيجيات مطبق بشكل متوسط في مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية. ولقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو عامر (2008) والتي بينت أن درجة توافر هذا المعيار في الجامعات الفلسطينية في غزة قد بلغ 73% وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف مجتمع الدراسة، حيث اشتمل على أربع جامعات من ضمنها الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وهي مؤسسات أقرب إلى القطاع الخاص في أسلوب الإدارة كونها مؤسسات غير حكومية.

(3) تحليل فقرات المجال الثالث: العاملين (الموارد البشرية)

جدول 4 تحليل فقرات المجال الثالث (العاملين) (الموارد البشرية)				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توضع خطط تطوير الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية الجامعة.	5.63	-2.149	0.034
2	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للعاملين من حيث التوظيف والتطوير.	5.02	-5.657	0.000
3	يتم التأكد من أن مهارات العاملين تتناسب مع أهداف الجامعة من خلال التغذية الراجعة من مصادر متنوعة مثل (تقارير العاملين ، جودة الخريجين).	5.37	-3.485	0.001
4	يتم تطوير قدرات العاملين بالجامعة من خلال برامج معدة لهذا الغرض.	5.18	-3.809	0.000
5	يتم إفراح المجال أمام العاملين في الجامعة لتحقيق طموحاتهم وتشجيعهم على ذلك.	4.68	-6.574	0.000
6	يتم إتاحة الفرص التي تمكن العاملين في الجامعة من المشاركة في خطط تطويرها.	4.69	-6.742	0.000
7	يتم تقييم العاملين في الجامعة ومساعدتهم في تطوير أدائهم.	5.04	-5.062	0.000
8	يتم التواصل مع العاملين في الجامعة بهدف اطلاعهم على سياساتها.	4.67	-6.057	0.000
	جميع الفقرات	5.03	-6.039	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 92" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث (العاملين أو الموارد البشرية)، وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.03،

والوزن النسبي يساوي 50.32 % ومستوى الدلالة يساوي 0.000 مما يدل على أن الاهتمام بالموارد البشرية من حيث تطوير المهارات والمعارف ضعيف، وهذا يحتاج إلى رعاية خاصة من قبل الجامعة لأن العنصر البشري هو أهم مكون في المؤسسة لأنه مصدر الإبداع والتطوير. وقد يكون من أسباب ذلك الشعور بعدم التشجيع لتحقيق طموحاتهم وعدم إفراح المجال لهم بالمشاركة في خطط التطوير، على الرغم من أن جامعة الأقصى قد قامت بأشراك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية التي تمت لأول مرة من خلال ما قام به فريق التخطيط في حينه من ورش عمل ومقابلات وجلسات عصف ذهني (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012). وقد يكون الضعف في هذا المحور هو عدم الدراية الكافية لدى المبحوثين بالخطط التطويرية على مستوى الجامعة. على سبيل المثال قامت جامعة الأقصى بإعداد الخطة الخمسية للابتعاث والخاصة بالكليات من أجل تطوير الكادر الأكاديمي للجامعة عبر توفير المنح الدراسية للالتحاق بجامعات مرموقة (التقييم الشامل لجامعة الأقصى-عمادة ضمان الجودة) . ولقد أكدت دراسة العطار (2006) أن واقع إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة، وخلصت دراسة الحجار (2004) إلى أن مستوى توافر معيار الموارد البشرية في جامعة الأقصى يقل عن المستوى الافتراضي 60%.

ولقد اختلفت النتيجة مع دراسة أبو عبده (2011) التي بينت وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها لاختلاف المجتمع والمتغيرات، ودراسة النصور (2010) التي بينت أن مستوى تطبيق عناصر التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية بما فيها عنصر الموارد البشرية كان متوسطاً وهذا يرجع لاختلاف كل من البيئة والمجتمع، ودراسة (الجبري، 2009) التي بينت أن نتيجة توافر عنصر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بالصفة الغربية كانت إيجابية. واختلفت قليلاً مع دراسة أبو عامر (2008) إذ بينت أن درجة توافر هذا العنصر في الجامعات الفلسطينية بغزة كانت متوسطة وبوزن نسبي 63%، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى مجتمع الدراسة حيث اشتمل على أربع جامعات من ضمنها الجامعة الإسلامية.

4) تحليل فقرات المجال الرابع: الشراكات والموارد

جدول 5 تحليل فقرات المجال الرابع (الشراكات والموارد)				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم التعرف على الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات وبناء علاقات متينة معهم.	5.43	-3.050	0.003
2	يؤدي الموردون والداعمين ومقدمي الخدمات دورهم في تقديم الخدمة على النحو المناسب.	5.32	-3.884	0.000
3	تتوافق السياسات المالية للجامعة مع أهدافها.	5.40	-3.122	0.002
4	يتم توفير الموارد المالية الكافية للجامعة من مصادر متنوعة.	5.33	-2.842	0.006
5	تحافظ الجامعة على مبانيتها ومعداتها وتقوم بصيانتها على نحو فعال.	5.88	-0.636	0.526
6	يوجد لدى الجامعة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.	4.40	-7.743	0.000

7	تقوم الجامعة بإدارة واستخدام وسائل التقنيات على نحو فعال.	5.52	-2.678	0.009
8	توجد إدارة سليمة للمعارف والمعلومات يتمكن العاملون في الجامعة من الوصول إليها واستخدامها للقيام بأعمالهم على نحو فعال.	5.45	-3.381	0.001
9	توفر الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المختبرات العلمية والحاسوبية اللازمة.	6.80	3.810	0.000
	جميع الفقرات	5.50	-3.490	0.001

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "92" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع (الشراكات والموارد) وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.50 ، والوزن النسبي يساوي 55.03 % وقيمة t المحسوبة تساوي 3.490 وهي اكبر من قيمة t الجدولية، و مستوى الدلالة تساوي 0.001 مما يدل على أن الشراكات وامكانات وموارد الجامعة المالية والمادية المتاحة ضعيفة. ولعل من أهم أسباب ذلك هو اعتقاد معظم أصحاب الوظائف الإشرافية أن الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات لا يؤدون دورهم في تقديم الخدمة على النحو المناسب، وربما يكون السبب في ذلك هو أن حجم التمويل الخارجي للمشاريع الممولة من المانحين محدود مقارنة بالجامعات العامة والأهلية والغير حكومية، كون جامعة الأقصى حكومية وسياسات معظم الممولين تقوم على عدم دعم المؤسسات الحكومية لأنها مشمولة ضمن الموازنة العامة للدولة وبخاصة التغطية الحكومية الشاملة لرواتب العاملين المثبتين في الجامعة وهي تشكل حوالي 70% من المصاريف التشغيلية للجامعة، وهذا يساعد الجامعة في استخدام مواردها المتاحة وبخاصة الإيرادات المتحصلة من رسوم الطلبة في تنفيذ مشاريع تطويرية مثل انشاء مباني ومختبرات، وهذا ما يميز جامعة الأقصى عن غيرها من الجامعات العامة الغير حكومية أو الخاصة، مما مكن لها من تخفيض الرسوم الدراسية مما زاد في حجم الاقبال على برامجها حتى أصبحت أكبر جامعة في قطاع غزة من حيث عدد الطلبة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة النصور (2010) والتي بينت مستوى متوسط لبعد التميز المالي كبعد من أبعاد التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، وكذلك تتفق مع دراسة الجعبري (2009) التي بينت أن بعد الموارد متوفر في جامعات الضفة الغربية بمستوى متوسط.

(5) تحليل فقرات المجال الخامس: العمليات (الإجراءات)

جدول 6 تحليل فقرات المجال الخامس (العمليات (الإجراءات))				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتسم العمليات الرئيسية في الجامعة بالوضوح للجميع.	5.75	-1.131	0.261
2	يلتزم كل العاملين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	6.23	1.142	0.256
3	يستفاد من التغذية الراجعة من الفئات المستهدفة في تطوير العمليات وإجراءات تقديم الخدمة التعليمية.	5.61	-2.117	0.037
4	تطور الجامعة إجراءاتها وعملياتها في ضوء فهمها لواقع وممارسات المنافسين.	5.63	-2.418	0.018
5	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الاعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات.	5.54	-2.754	0.007
6	يستفاد من مؤشرات قياس الأداء في ترتيب أولويات الجامعة.	5.59	-2.105	0.038
7	تشجع الجامعة على الإبداع الخلاق في جودة وتنوع الخدمات المقدمة بما في ذلك الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدة أخرى.	5.73	-1.524	0.131
8	تحرص الجامعة على الفئات المستهدفة والمهمة في الماضي والحاضر.	5.63	-2.060	0.042
	جميع الفقرات	5.72	-1.875	0.064

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "92" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس (العمليات (الإجراءات)) وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.72، والوزن النسبي يساوي 57.15 % ومستوى الدلالة يساوي 0.064 مما يدل على أن العمليات والإجراءات في جامعة الأقصى ضعيفة. قد يرجع هذا الضعف إلى الثقافة السائدة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني والقائمة على الروتين والالتزام بالإجراءات التي تسبب في البطء في تقديم الخدمات، مما قد ينعكس سلباً على رضا الجمهور. وربما يرجع هذا الضعف إلى اعتقاد أصحاب الوظائف الإشرافية أن العمليات الرئيسية في الجامعة لا تتسم بالوضوح للجميع، وأنه لا يتم تطوير الإجراءات والعمليات في ضوء فهم واقع وممارسات المنافسين، وكذلك لوجود أنظمة عمل وقوانين وهياكل إدارية لا تتناسب وطبيعة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تمر بها الجامعة، على الرغم من سعي عمادة التخطيط والتطوير وعمادة ضمان الجودة للتنسيق مع المؤسسات ومع استشاريين من أجل تقديم اقتراحات لتحسين وتطوير العمليات والإجراءات في الجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012)، وهذا بدوره يؤثر بشكل إيجابي على أداء الجامعة وتميزها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النصور (2010) التي بينت أن مستوى

العمليات متوسطة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية وكذلك الحال في دراسة الجعبري (2009) التي بينت أن جودة العمليات متوفرة بدرجة متوسطة في جامعات الضفة الغربية. إلا أن نتائج هذه الدراسة تختلف قليلاً مع دراسة الحجار (2004) والتي أجريت على جامعة الأقصى، حيث بينت أن مستوى توافر معيار إدارة العمليات قد زاد عن المستوى الافتراضي 60%، وقد يرجع هذا التباين كون المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية وليسوا أصحاب الوظائف الإشرافية القائمين على تطبيق الإجراءات والأنظمة الإدارية.

(6) تحليل فقرات المجال السادس: الفئة المستهدفة (المستفيدين)

جدول 7 تحليل فقرات المجال السادس (الفئة المستهدفة) (المستفيدين)				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تسعى الجامعة في الوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتميز في العملية الأكاديمية بما يضمن مخرجات علمية قادرة على المنافسة.	6.44	2.202	0.030
2	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوى رضا الفئة المستهدفة .	5.60	-2.238	0.028
3	تتوفر مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة.	5.46	-2.775	0.007
4	يتوفر مؤشرات لأداء الجامعة الإيجابي لرصد الأخطاء التي قد تقع فيها.	5.66	-1.788	0.077
5	ترصد الجامعة الشكاوى ويتم توثيقها.	5.08	-3.986	0.000
6	تضع الجامعة أهدافاً لتحقيق رضا الفئة المستهدفة.	5.26	-3.349	0.001
	جميع الفقرات	5.58	-2.387	0.019

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "92" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال السادس (الفئة المستهدفة) (المستفيدين)) وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.58، والوزن النسبي يساوي 55.82%، ومستوى الدلالة يساوي 0.019 مما يدل على أن اهتمام الجامعة بالفئة المستهدفة وتلبية رغباتها ضعيف وبحاجة إلى تعزيز. ولعل من أسباب الضعف غياب مؤشرات واضحة للتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة، ولا توجد أهداف مكتوبة في الخطة الاستراتيجية تتعلق برضا الفئة المستهدفة. إلا أن جامعة الأقصى تضم مجموعة من التخصصات التي تلبي حاجات الفئة المستهدفة من طلبة وأرباب عمل، ولقد تم اعتماد كافة التخصصات وفق معايير الجودة الفلسطينية، كما أن رسوم الدراسة هي الأقل على مستوى قطاع غزة، وهذا بدوره يعد مراعاة للأوضاع الاقتصادية للفئة المستهدفة (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012).

ولا تختلف هذه الدراسة كثيرا مع دراسة الجعبري (2009) والتي بينت أن معيار رضا الفئة المستهدفة متوفر في جامعات الضفة الغربية بمستوى متوسط. ولقد بينت دراسة الحجار (2004) أن معيار الطلبة وسوق العمل بجامعة الأقصى يزيد عن المعدل الافتراضي 60% ولكن يبدو أن مستوى الزيادة ليس كبيرا مما يجعل النتائج مقاربة مع نتائج هذا البحث.

(7) تحليل فقرات المجال السابع: رضا العاملين (الموارد البشرية)

جدول 8 تحليل فقرات المجال السابع (رضا العاملين (الموارد البشرية))				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.	4.86	-5.101	0.000
2	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن الفرص المتوفرة للتعلم والتحصيل.	5.02	-4.503	0.000
3	يتوفر مؤشرات لقياس مدى رضا العاملين عن آلية التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.	4.97	-5.026	0.000
4	يتوفر مؤشرات لقياس رضا العاملين عن علاقات العمل وطريقة إدارة الجامعة.	4.53	-6.961	0.000
5	يتوفر مؤشرات ايجابية عن توفر الكفاءات اللازمة للوصول إلى الأهداف المرجوة من الجامعة.	4.98	-4.748	0.000
6	يتوفر مؤشرات على مستوى إنتاجية العاملين.	5.15	-3.891	0.000
7	يتوفر مؤشرات للدلالة على فهم أسباب الغياب والمرض والحوادث.	5.57	-1.917	0.058
	جميع الفقرات	5.01	-5.083	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 92" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (8) والذي يبين مستوى رضا العاملين (الموارد البشرية) حيث تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.01، والوزن النسبي يساوي 50.11%، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن رضا العاملين (الموارد البشرية) ضعيف ويحتاج إلى اهتمام بهدف رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية. ولعل أهم أسباب هذا الضعف هو اعتقاد أصحاب الوظائف الإشرافية أنه لا يتوفر مؤشرات كافية لقياس مدى رضا العاملين عن مستوى التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وعن علاقات العمل ومستوى إنتاجية العاملين، على الرغم من وجود خطط للتطوير الوظيفي

للعاملين الأكاديميين والمشاركة الجماعية في اعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة كما ذكر سابقا، كما يوجد انموذج للنقييم الأكاديمي والإداري للعاملين والتي تتم وفق آليات مدروسة ومعتمدة من الجهات ذات الاختصاص (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العطار (2006) التي بينت أن واقع ادارة الجودة الشاملة بعناصرها في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى وكان عنصر رضا العاملين ضعيفة. ولقد اتفقت النتائج مع دراسة أبو عامر (2008) التي بينت أن رضا العاملين متوفر بدرجة متوسطة في الجامعات الفلسطينية الرئيسية بغزة، والاختلاف البسيط في النتائج يرجع لاختلاف الجامعات (مجتمع الدراسة)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النصور (2010) التي بينت أن مستوى رضا العاملين في مؤسسات التعليم العالي الأردنية كان متوسطا.

(8) تحليل فقرات المجال الثامن: خدمة المجتمع

جدول 9 تحليل فقرات المجال الثامن (خدمة المجتمع)				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تحرص الجامعة على أن تحقق التنمية المستدامة للمجتمع.	6.40	2.131	0.036
2	يتم جمع المعلومات لدراسة دور الجامعة وأثرها على المجتمع.	5.57	-2.366	0.020
3	يتم إنشاء برامج علمية تخدم السياسة العلمية الداخلية والخارجية للدولة.	5.55	-2.440	0.017
4	تستخدم الجامعة أدوات قياس متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها مثل الاستبانة.	4.95	-4.798	0.000
5	يتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع.	4.96	-4.862	0.000
6	يتوفر مؤشرات لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي وضمان ايجابياتها.	5.07	-4.641	0.000
7	يتوفر مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والحوادث التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع المحلي.	4.68	-6.536	0.000
	جميع الفقرات	5.31	-4.110	0.000

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثامن (خدمة المجتمع) وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.31، والوزن النسبي يساوي 53.09% وهي اقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.110 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن دور الجامعة في خدمة المجتمع ضعيف وبحاجة إلى تعزيز. قد يرجع هذا الضعف الى أن الجامعة لا تستخدم أدوات قياس

متنوعة لدراسة وقياس الرأي العام تجاه خدماتها، ولا تتوفر مؤشرات واضحة لقياس مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع المحلي، على الرغم من أن جامعة الأقصى لها العديد من الأفرع في أكثر من منطقة في قطاع غزة، وكذلك تساهم في تقديم المنح الطلابية للطلبة المحتاجين (الأيتام، الجرحى، والأسرى والحالات الاجتماعية)، كما حصلت الجامعة على إحدى جوائز المسؤولية الاجتماعية (الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى، 2010/2012؛ جامعة الأقصى، 2013). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العطار (2006) التي بينت أن واقع إدارة الجودة الشاملة بعناصرها في جامعات قطاع غزة لم يصل إلى الحد الأدنى لمقياس الجودة في الجامعات وبالذات عنصر خدمة المجتمع. وانفقت نوعاً ما مع دراسة أبو عامر (2008) التي بينت أن خدمة المجتمع تتوفر بدرجة متوسطة في الجامعات الفلسطينية الرئيسية بغزة.

(9) تحليل فقرات المجال التاسع: نتائج الأداء الرئيسية

جدول 10 تحليل فقرات المجال التاسع (نتائج الأداء الرئيسية)				
م	الفقرات	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتوفر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمان تحسينه.	5.53	-2.224	0.029
2	يتوفر مؤشرات لمراقبة ترشيد استهلاك الموارد وضمان طرق سليمة للتخلص من التالف منها.	5.97	-0.158	0.875
3	يتوفر ضمانات إدارية تضمن مواصفات منافسة بين الموردين ومقدمي الخدمات.	5.81	-1.006	0.317
4	يتوفر مؤشرات لمراقبة الإنتاجية على نحو مناسب.	6.03	0.172	0.864
5	يتوفر مؤشرات على كون الدورة الزمنية لتقديم الخدمة تسير على نحو مناسب.	5.90	-0.580	0.563
6	يتوفر مؤشرات على المعرفة المتاحة للجميع وتستخدم على نحو مناسب.	5.86	-0.826	0.411
	جميع الفقرات	5.85	-0.972	0.334

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "92" تساوي 1.99

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال التاسع (نتائج الأداء الرئيسية) وتبين النتائج أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال تساوي 5.85، والوزن النسبي يساوي 58.49 % وهي أقل من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 0.972 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة تساوي 0.334 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن مستوى نتائج الأداء الرئيسية متوفر بدرجة متوسطة (محايدة) وهذا يدل على ضعفه وهو بحاجة إلى تعزيز. ويعتقد أصحاب الوظائف الإشرافية كما هو مبين في جدول (10) غياب المؤشرات لقياس ترشيد استهلاك الموارد، وغياب

مؤشرات قياس ومراقبة الانتاجية، ومؤشرات قياس دورة حياة الخدمة المقدمة للفئات المستهدفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النصور (2010) والتي بينت أن مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية والتي من ضمنها نتائج الأداء متوسطة، ودراسة الجعبري (2009) التي بينت أن معيار نتائج الأداء مطبق بشكل متوسط في مؤسسات التعليم العالي بالضفة الغربية، ودراسة المدهون والطلاع (2006) حيث أظهرت أن هناك مستوى متوسط لعناصر أنموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في جامعات قطاع غزة الثلاث. وتتفق النتيجة مع دراسة الحجار (2004) التي بينت أن معيار نتائج العمل ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى متوفر بمستوى أقل من 60%.

3- اختبار فرضيات الدراسة:

1- مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM لا يقل عن 60% عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بواقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور. ويبين جدول (11) أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 5.59، والوزن النسبي يساوي 55.86% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%" ومستوى الدلالة تساوي 0.002 مما يدل على وجود ضعف في مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM. وهذا يدل على الحاجة الماسة من قبل الجامعة للاهتمام بتطوير كافة مجالات إدارة التميز من أجل النهوض بالجامعة وفقاً للمعايير العالمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها دراسة الزعبي (2013) التي بينت عدم إعطاء الاهتمام الكافي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، ودراسة الجعبري (2009) حيث بينت وجود درجات منخفضة لعناصر إدارة التميز لمؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، ودراسة العطار (2006) التي بينت وجود ضعف عام في واقع إدارة الجودة الشاملة للجامعات الثلاث الرئيسة العاملة في قطاع غزة (الأقصى، الإسلامية، الأزهر)، ودراسة النصير (2009) والتي بينت حاجة الجامعات الماسة لتطبيق معايير الجودة الشاملة للوصول إلى التميز، وبينت أنه يوجد تفاوت بين الجامعات العالمية وجامعات المملكة العربية السعودية في تطبيق معايير الجودة الشاملة ويعود هذا التفاوت إلى الخصائص الاجتماعية والثقافية والقانونية للمجتمع السعودي والجامعات. ودراسة الحجار (2004) بينت أن مستوى الأداء الجامعي لجامعة الأقصى بشكل عام وفق عناصر إدارة الجودة الشاملة أقل من 60%. وتتفق مع دراسة أبو عبده (2011) التي بينت أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس كانت بدرجة متوسطة. كما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة AISuhaimi (2012) والتي بينت وجود ارتفاع كبير في مستوى إدارة الجودة الشاملة وإدارة المخاطر في جامعة الملك سعود ولعل الاختلاف يرجع لاختلاف البيئة والمجتمع وتوفر الامكانيات المادية والخطط التطويرية والتي تهدف للنهوض بجامعة الملك سعود كي تصبح في مصاف الجامعات العالمية. وتختلف نتائج هذه الدراسة قليلاً مع دراسة فارس والأغا (2012) التي بينت

أن مستوى تطبيق أبعاد (عناصر) إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة – قطاع غزة بلغ نسبة 64.3% وان هناك علاقة ايجابية بين التزام الإدارة العليا بتشجيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

جدول 11 تحليل محاور الدراسة وترتيب كل منها						
الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عنوان المجال
1	0.174	1.370	61.88	1.325	6.19	الأول القيادة
3	0.130	-1.529	57.80	1.390	5.78	الثاني السياسات والاستراتيجيات
8	0.000	-6.039	50.32	1.546	5.03	الثالث العاملين (الموارد البشرية)
6	0.001	-3.490	55.03	1.373	5.50	الرابع الشراكات والموارد
4	0.064	-1.875	57.15	1.466	5.72	الخامس العمليات (الإجراءات)
5	0.019	-2.387	55.82	1.687	5.58	السادس الفئة المستهدفة (المستفيدين)
9	0.000	-5.083	50.11	1.877	5.01	السابع رضا العاملين (الموارد البشرية)
7	0.000	-4.110	53.09	1.622	5.31	الثامن خدمة المجتمع
2	0.334	-0.972	58.49	1.494	5.85	التاسع نتائج الأداء الرئيسية
	0.002	-3.135	55.86	1.272	5.59	جميع المحاور

2- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المستوى الإشرافي (عضو مجلس جامعة-مدير- رئيس قسم).

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المستوى الإشرافي (عضو مجلس جامعة-مدير- رئيس قسم)، والنتائج مبينة في جدول (12) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.595 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.10 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.209 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المستوى الإشرافي (عضو مجلس جامعة-مدير- رئيس قسم). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو عبده (2011) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها تعزى للوظيفة الإشرافية، وتختلف مع نتيجة دراسة الحراشة (2011) التي بينت وجود فروق ذات

دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي خلال تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت. قد تكون هذه الفروق لاختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

جدول 12 نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المستوى الإشرافي (عضو مجلس جامعة-مدير- رئيس قسم)						
البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى	بين المجموعات	5.097	2	2.548	1.595	0.209
	داخل المجموعات	143.805	90	1.598		
	المجموع	148.901	92			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 90" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.10

3- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير مجال العمل (إدارة عليا- أكاديمي- إداري).

ولاختبار الفرضية والإجابة على التساؤل تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير مجال العمل (إدارة عليا- أكاديمي- إداري)، والنتائج مبينة في جدول (13) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.596 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.10، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.208 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمجال العمل (إدارة عليا- أكاديمي- إداري). وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة أبو عبده (2011) حيث بينت أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الاختصاص. ودراسة غانم (2008) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للاختصاص.

جدول 13 نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير مجال العمل (إدارة عليا- أكاديمي-إداري)						
البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى	بين المجموعات	5.100	2	2.550	1.596	0.208
	داخل المجموعات	143.801	90	1.598		
	المجموع	148.901	92			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 90" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.10

4- توجد فروق جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه-ماجستير-دبلوم عالي- بكالوريوس - دبلوم متوسط).

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه-ماجستير-دبلوم عالي- بكالوريوس- دبلوم متوسط)، والنتائج مبينة في جدول (14) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.049 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.48 ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.387 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه- ماجستير- دبلوم عالي- بكالوريوس- دبلوم متوسط). وتتوافق النتيجة مع دراسة كل من: (أبو عبده، 2011)، (غانم، 2008)، (الحجار، 2004) والتي بينت جميعها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل (المستوى) العلمي. بينما اختلفت مع دراسة (فارس والأغا، 2012) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة -قطاع غزة، ودراسة (الحراشة، 2011) أيضاً التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت.

جدول 14 نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دكتوراه- ماجستير- دبلوم عالي- بكالوريوس- دبلوم متوسط)					
البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" مستوى الدلالة
مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM في جامعة الأقصى	بين المجموعات	6.779	4	1.695	1.049
	داخل المجموعات	142.122	88	1.615	
	المجموع	148.901	92		

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 4، 88 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.48

حادي عشر: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

- جامعة الأقصى هي من أقدم المؤسسات الأكاديمية العاملة في قطاع غزة، ولديها من الإمكانيات ما يؤهلها للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي الشامل، إلا أن قياس مستوى توفر عناصر إدارة التميز وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز EFQM يظهر الضعف البين لجامعة الأقصى في كافة أبعاد النموذج الأوروبي، والمتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) حيث أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه العناصر كان 5.59 ومستوى الدلالة 0.00.

- لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى بغض النظر عن المستوى الإشرافي، ومجال العمل والمؤهل العلمي، وهذا يؤكد على التطابق في وجهات نظر المبحوثين بغض النظر عن السمات الشخصية أو التنظيمية.

- بالمقارنة النسبية بين أبعاد التميز المؤسسي، يتضح أن عنصر القيادة حاز المرتبة الأولى من حيث التطبيق (61.88%)، ثم تلاه في المرتبة الثانية عنصر نتائج الأداء الرئيسية (58.5%)، بينما جاء رضا العاملين (الموارد البشرية) (50.11%) في المرتبة الأخيرة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من تقديم خدمات وتوفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تلبي حاجات سوق العمل.

- الجامعة بحاجة إلى تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة كي تكون قادرة على تلبية حاجات المجتمع الفلسطيني ومن ثم تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب بناء قواعد عمل مرجعية واضحة، أي معايير وإجراءات علمية وموضوعية قابلة

- للقياس بدلاً من الاحتكام إلى التقييمات الشخصية، على أن تشتمل على معايير واضحة لاختيار قيادات الجامعة، وقياس الرأي العام تجاه خدمات وبرامج الجامعة، ومعايير قياس رضا العاملين ورضا الفئات المستهدفة، مع الالتزام بالشفافية في تطبيق هذه المعايير.
- تطوير رؤى ورسائل وأهداف واقعية بالتشارك مع إدارات الجامعات وأصحاب المصالح بما فيهم العاملون، كي يقف الجميع عند مسؤولياته ويسهل تحقيقها، كما يتطلب الأمر التحديث المستمر لها كي تتناسب مع التغيرات المحلية والعالمية، هذا ربما يساعد الجامعات على تحديد أولوياتها هل هي مؤسسات بحثية أم تدريسية أم أكاديمية أم ماذا.
- إزالة الروتين والبيروقراطية في الجامعة عبر تحسين إجراءات العمل فيها وهذا ربما يتطلب إعادة هندسة العمليات في الجامعة كي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة والجمهور وتحقيق رضاهم.
- تطوير مستوى تشبيك والشراكات والتعاون مع الموردين والداعمين ومقدمي الخدمات والمؤسسات المشابهة كي تتمكن الجامعة من تطبيق خططها التطويرية في كافة المجالات العمرانية، الإدارية والأكاديمية، وهذا يتطلب تأسيس عمادة للعلاقات الخارجية لديها طاقم مدرب وممكن ولديه من الحوافز والامكانات التي تمكنه من تحقيق الشراكات الفاعلة محليا ودوليا.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو عامر، آمال محمود (2008)، *واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- أبو عبده، فاطمة عيسى (2011)، *لدرجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين.
- بن عبود، علي احمد ثاني (2009)، *"دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"*، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- جامعة الأقصى- غزة (2012)، *الخطة الاستراتيجية لجامعة الأقصى (2010/2012)*، غزة، فلسطين.
- جامعة الأقصى- غزة، (2012)، تاريخ الزيارة (2012/11/20-2012/12/2)، www.alaqa.edu.ps.
- الجامعة الإسلامية- غزة (2012)، تاريخ الزيارة (2012/11/20-2012/12/2)، www.iugaza.edu.ps.
- جامعة النجاح الوطنية (2012)، تاريخ الزيارة (2012/11/25-2012/12/2)، www.najah.edu.
- الجعبري، تغريد عيد (2009)، *"دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"* رسالة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين.
- الحجار، رائد حسين (2004)، *"تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"*، مجلة جامعة الأقصى - سلسلة العلوم الإنسانية - غزة، المجلد الثامن، (2)، 203 - 240.

- الحراشة، محمد عبود (2011)، "تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة -الأردن.
- ديوان الرقابة المالية والإدارية، (2012)، تاريخ الزيارة (2012/12/2-11/25)، www.saacb.ps.
- زايد، محمد عادل (2005)، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الزعبي، علي فلاح (2013)، "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية -دراسة تطبيقية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد (11)، www.ust.edu/uaqe/.
- سكر، ناجي (2002)، "الكفاية الداخلية للنظام التعليمي في كلية التربية الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس -القاهرة، مصر.
- السلمي، علي (2002)، "إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الشؤون الثقافية والعلاقات العامة- جامعة الأقصى (2013)، نشرة تعريفية 2013، غزة، فلسطين.
- العطار، إبراهيم يوسف (2006)، "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- عمادة التخطيط والتطوير -جامعة الأقصى (2014) الدليل الإحصائي السنوي إصدار (2013/2014)، غزة، فلسطين.
- غانم، فتح الله احمد (2008)، "مدى تطبيق نظام إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية -سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد الأول، 877-912.
- فارس، محمد والأغا، إيهاب (2012)، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة -قطاع غزة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (9)، www.ust.edu/uaqe/count/2012/1/8.
- الفقهاء، سام عبد القادر (2012)، "تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي -جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.
- القيسي، هناء محمود (2011)، "فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي -الأساليب والممارسات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (2013)، تاريخ الزيارة (2012/11/25، 2012/10-01/5-2013/04/25م)، www.efqm.org.
 - مؤسسة النخبة للاستشارات الإدارية، (2012)، تاريخ الزيارة (2012/12/15-11/25)، www.idmc.ps.
 - المدهون، محمد والطلاع، سليمان احمد (2006)، "مدى توافق عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية - الدراسات الإنسانية، غزة، فلسطين، 14(2)، 257 - 294.
 - الناصر، علاء حاكم (2010)، "تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، (80)، 39 - 78.
 - النصور، أسماء سالم (2010)، "اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
 - النصير، دلال بنت منزل (2009)، "تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في تطبيق الجودة سعياً نحو التميز"، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
 - يحيوي، نعيمة محمد (2011)، "متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة علمية للمؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- AL-Suhaimi, M. (2012). *"The Implementation of Total Quality Management in King Saud University"*. International Journal Of Independent Research and studies, 2226-4817, 1 (2), 80 - 88.
 - Business Performance Improvement Resource (26/01/2013). AT www.bpir.com.
 - EFQM (1999 – 2003). *Brochure* AT www.efqm.com.
 - EFQM (2003). *"Applying Self-Assessment Against The EFQM Excellence Model In Further And Higher Education"*, Shaffield Hallam University.
 - EGAN, Steve (2003). *"Embracing Excellence In Education"*, Sheffield Hallam University.
 - SAADA, I. (2013). *Applying Leadership Criterion Of EFQM Excellence Model In Higher Education Institution- UCAS AS A Case Study*. Thesis Master In Business Administration. Islamic University. Gaza.