



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



# أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية

دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق

**The impact of Total Quality Management Orientation  
and Organizational Excellence on Sustainable Competitive  
Advantage in the private collages**

**Empirical study on a sample of the private colleges in Iraq**

MSC

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم في ادارة الاعمال

إشراف الدكتورة:

اعداد الدارس:

ميسون علي عبدالكريم

مثنى عبدالوهاب المولى

1440هـ - 2019م

## - استهلال -

قال تعالى:

((كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ  
وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ))

سورة البقرة: الآية (١٥١)

## الإهداء

إلى الأعز والأغلى الجوهر المكنون والقلب الحنون  
إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي  
إلى أمي الحبيبة  
إلى من شاركوني هموم الدراسة وساعدوني ووقفوا معي  
إلى أخوتي وأخواتي الأوفياء  
إلى رفيقة الدرب الطويل ، والمشوار الصعب ، وإلى ربيع أيامي  
وأزهار بستاني ، وأمل حياتي ،  
إلى زوجتي العزيزة  
إلى من ساعدوني وساندوني في الدراسة والذين كانوا خير  
معين  
إلى الزملاء الاعزاء  
وإلى كل من دعا لي بالخير والتفوق والنجاح لكم مني  
كل الشكر والعرفان

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

((وَلَا تَسْأَلُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ)) [البقرة: ٢٣٧]

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين وأصحابه الغر الميامين.... أما بعد.

بداية وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (( لا يشكر الله من لا يشكر الناس )) أتقدم أولاً بخالص الشكر والتقدير الى جامعتي العزيزة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي كانت لي خير معين بعد الله تعالى، كما اقدم شكري وامتناني وتقديري الخاص الى أستاذتي الفاضلة المشرفة الدكتورة الموقرة ( ميسون علي عبدالكريم ) لما بذلته معي من جهود طيبة ومساعي حميدة ولما أبدته من ملاحظات قيمة طيلة مدة الدراسة التي كان لها الأثر البين في توجيهي الى الطريق العلمي السليم، متمنياً لها الموفقية والعمر المديد والعطاء الدائم، لجهودها الكبيرة للوصول بهذه الدراسة الى ما هي عليه طيلة مدة أشرافها.

وشكري موصول الى الاستاذ الدكتور خميس خلف موسى والاستاذ الدكتور سامي ذياب والدكتور محمد ابراهيم لما قدموه من توجيهات قيمة وملاحظات هامة فكانوا خير معين للدارس. وأتقدم بالشكر والامتنان الى الأساتذة المحكمين على استمارة الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات قيّمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير الى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الذين تجشمو عناء قراءة ومناقشة هذه الرسالة وإغنائها بملاحظاتهم العلمية القيمة.

كما يلزمني واجب الوفاء أن اتقدم بشكري وامتناني الخاص الى الاخوت العزيزة (رؤى مظفر رفيق) التي وقفت بكل معنى الاخوة الصادقة ومواقفها الطيبة وروح التعاون التي ابدتها تجاه الدارس.

وأخيراً أقدم عبارات اعتذار الى كل من لم تسعفني الذاكرة بتقديم عبارات الشكر والتقدير لهم، وأسأل الله لهم دوام النجاح والموفقية. وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

## مستخلص الدراسة

تضمنت الدراسة معرفة اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وابعاده الاربعة (القيادة- العاملين-السياسة الاستراتيجية- الموارد والشراكات) والتميز التنظيمي كمتغير وسيط وابعاده الثلاثة (ادارة العميل -العمليات -المعرفة) في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع وكان محور ومشكلة الدراسة هي الكليات الاهلية ، حيث اصبح تحقيق اعلى مستويات الجودة والتميز في الجامعات من الضروريات وليس من المسلمات نتيجة لتوجه التعليم العالي نوح الاستثمار وتحول الجامعات والكليات في العالم من جامعات بحثية وخدمية الى انتاجية واستثمارية مما جعلها تدخل في المنافسة الشديدة فيما بينها لذا فان من باب اولى ان تكون الكليات الاهلية العراقية هي ضمن حلبة المنافسة والسباق لأسباب عديدة منها الحفاظ على مكانتها خاصة بعد استحداث كليات اهلية جديدة ليصل عددها ما يقارب الى (٦٠) ما بين كلية وجامعة، يضاف الى ذلك النظرة السلبية للكليات الاهلية بانها دون المستوى مقارنة بالكليات الحكومية ،مما اوجب فحص عمليتها في ضوء المفاهيم الحديثة وهي ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وضمن الميزة التنافسية المستدامة ، فسعي الجامعة التوجه نحو الميزة التنافسية المستدامة هو الطريق الصحيح نحو التميز والابداع فالسمعة الجيدة بتقديم افضل الخدمات والاساليب الحديثة والريح المادي وتحقيق الجودة والتميز والريادة ليس الهدف المنشود للجامعات العالمية في الوقت الحالي بل كيفية المحافظة عليه في بيئة تنسم بالتنوع السريع والواسع وخلق حالة من الاستدامة لهذه الميزات فاكتساب الكلية لميزة تنافسية تتصف بالاستدامة صار حتميا وليس اختيارياً ، وتم اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استمارة الاستبيان وبواقع (١٤٠) استمارة الى الكليات الاهلية المعنية وهي خمسة كليات (كلية الرافدين الجامعة وكلية الرشيد الجامعة وكلية الفارابي الجامعة وكلية المعارف الجامعة وكلية المستقبل الجامعة) وتم الحصول على (١٣٥) استمارة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (96.42%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (5) استبانه بنسبة استرداد (3.57%)، ولتحليل البيانات تم استخدام حزمة اساليب احصائية اشتملت على التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي والاعتمادية والارتباط وتحليل المسار وباستخدام البرنامج (AMOS23) وظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة ايجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ووجود علاقة ايجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي ووجود علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وان التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة اما اهم التوصيات فلكي تدخل الكليات الاهلية في ميزة تنافسية مستدامة لا بد ان تضع في الحسبان تطوير كفاءة الهيئة التدريسية ورفع

روح التعاون بينهم كفريق واحد ووضع خطط واستراتيجيات بعيدة الامد لتحسين الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات الاخرى كما ويمكن للكليات الاهلية ان تلعب دورا كبيرا في خدمة المجتمع العراقي باعتبارها رافد مهم الى جانب التعليم الحكومي لكن يجب عليها ان تكسب ثقة المجتمع اولا واخراً ، فالربح ليس محرماً لكن التميز وجودة المعلومات للطالب والبيئة الجامعية الصحيحة هي التي تجلب الارباح وتحقق الكلية المتميزة.

**الكلمات الدالة ادارة الجودة الشاملة - التميز التنظيمي - الميزة التنافسية المستدامة**

## **Abstract**

The study included knowledge of the impact of orientation the overall quality management as an independent variable and its four attributes (leadership – employees – strategic policy – resources and partnerships) and organizational excellence as an intermediate variable and three attributes (client management – processes – knowledge) in the sustainable competitive advantage as a dependent variable and the focus of the study and the problem of private colleges. Achieving the highest quality and excellence in universities is a necessity. Public universities and private university colleges in the world have derived from research to investment, making them enter into competition among them, so it is important to include Iraqi private colleges to be within the arena of competition and race for many reasons, including (60) universities and private colleges. In addition to that, the negative view of private colleges is inferior compare to the government universities, in the light of the modern concepts of total quality management, organizational excellence within the feature. All universities around the world seek to move towards sustainable competitive advantage in the right way towards excellence and creativity. The best reputation by providing the best services, modern methods, material gain, quality, excellence and leadership, which are not the goal of the international universities at present. However, the study was based on the descriptive analytical method and the questionnaire with 140 forms which are distributed to the concerned private colleges, including Al-Rafidain University College, Al-Rasheed University college, Al-Farabi University college, Al-Ma'arif University college, and Al-Mustaqbal University college. In our study, 135 of the distributed questionnaires were obtained with a recovery rate of 96.42%, and the responses that were not recovered were (5) (3.57%). In order to analyze the data, a number of statistical methods was used included exploratory analysis, empirical analysis, reliability,

correlation, path analysis using AMOS23. The results of the analysis showed a partial positive relationship between TQM orientation and sustainable competitive advantage. The management of total quality and organizational excellence and the existence of a positive relationship between organizational excellence and sustainable competitive advantage and that organizational excellence partly mediated the relationship between the direction of the management of total quality and sustainable competitive advantage. The most important recommendations are that, private university colleges can play a large role in serving the Iraqi society as an important branch. Additionally to government education, it is necessary to gain the trust of the community at all time. Profit is not the target of the universities, but the excellence and quality of information for the student and the correct university environment are the ones that bring the profits.

**Keywords** TQM - Organizational Excellence - Sustainable Competitive Advantage .



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	اهداء
ج	شكر وعرقان
د	مستخلص الدراسة
و	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الاشكال
١	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة
٢	0-1 المقدمة
٣	١-١ مشكلة الدراسة
٥	2-1 اسئلة الدراسة
٥	3-1 اهداف الدراسة
٦	4-1 اهمية الدراسة
٧	5-1 حدود الدراسة
٨	6-1 مصطلحات الدراسة
٩	7-1 هيكلية الدراسة
١٠	الفصل الثاني الاطار النظري
١١	المبحث الاول ادارة الجودة الشاملة
١١	0-1-2 المقدمة
١١	1-1-2 ادارة الجودة الشاملة
١١	2-1-2 الجودة لغة

١١	3-1-2 الجودة في المنظر الاسلامي
١٢	4-1-2 الجودة اصطلاحاً
١٤	5-1-2 نشأة وتطور مفهوم الجودة
١٦	6-1-2 تعريف ادارة الجودة الشاملة
١٨	7-1-2 مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢٠	8-1-2 تعريف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢١	9-1-2 مبررات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢٢	10-1-2 اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢٣	11-1-2 اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢٤	12-1-2 خصائص ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢٧	13-1-2 مدخل ومراحل ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٢٩	14-1-2 منافع وفوائد ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٣٠	15-1-2 معايير ومحاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٣٣	16-1-2 معوقات وعقبات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٣٥	17-1-2 مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي
٣٧	المبحث الثاني التميز التنظيمي
٣٧	1-2-2 مفهوم التميز التنظيمي
٣٨	٢-٢-٢ التميز التنظيمي اصطلاحاً
٤٠	3-2-2 اهمية التميز التنظيمي
٤٢	4-2-2 فوائد تبني التميز التنظيمي
٤٢	5-2-2 عوامل نجاح التميز التنظيمي
٤٥	6-2-2 معوقات التميز التنظيمي
٤٦	7-2-2 خصائص التميز التنظيمي
٥٩	8-2-2 متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

٥٠	9-2-2 اهداف التميز التنظيمي
٥١	10-2-2 مبادئ التميز التنظيمي
٥٣	11-2-2 استراتيجيات التميز التنظيمي
٥٤	12-2-2 ابعاد التميز التنظيمي
٥٦	13-2-2 نماذج التميز التنظيمي
٥٨	14-2-2 التميز التنظيمي في التعليم الجامعي
٦٠	15-2-2 ابعاد وتوجهات التميز التنظيمي في التعليم الجامعي
٦٠	16-2-2 صفات وخصائص الجامعات المتميزة
٦٢	17-2-2 اوجه التشابه والاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي
٦٣	18-2-2 الانتقادات الموجهة لإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي
٦٦	المبحث الثالث الميزة التنافسية المستدامة
٦٦	1-3-2 الميزة التنافسية المستدامة
٦٩	2-3-2 تعريف الميزة التنافسية المستدامة
٧٠	3-3-2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة
٧٢	4-3-2 مصادر الميزة التنافسية المستدامة
٧٣	5-3-2 محددات الميزة التنافسية
٧٤	6-3-2 اساليب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
٧٦	7-3-2 تحديات الميزة التنافسية المستدامة
٧٧	8-3-2 خصائص الميزة التنافسية المستدامة
٧٧	9-3-2 الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي
٧٨	10-3-2 تعريف الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي
٨٠	11-3-2 عناصر وابعاد ومؤشرات الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي
٨١	12-3-2 مؤشر قياس الميزة التنافسية في الجامعات
٨٣	13-3-2 اهداف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات

٨٣	14-3-2 استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات
٨٤	15-3-2 مشكلات تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات
٨٦	المبحث الرابع التعليم الجامعي الاهلي في العراق
٨٨	1-4-2 تعريف التعليم الاهلي والكليات الاهلية
٨٨	2-4-2 التعليم الجامعي الاهلي في العراق
٩١	2-4-3: - مشكلات التعليم الجامعي الأهلّي العراقي
٩٢	2-4-4: - مزايا التعليم الجامعي الاهلي
٩٣	2-4-5: - اهداف التعليم الجامعي الاهلي في العراق
٩٦	المبحث الخامس اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي والكليات الاهلية.
٩٦	2-5-1 اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي
٩٨	٢-٥-٢ اثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي
١٠٣	الفصل الثالث نموذج ومنهجية الدراسة
١٠٤	3-0 مقدمة
١٠٤	3-1 نظرية الدراسة
١٠٥	3-2 متغيرات ونموذج الدراسة
١٠٧	3-3: - فرضيات الدراسة
١٠٨	3-4 اسلوب الدراسة
١٠٨	3-5 مجتمع الدراسة
١٠٨	3-6 عينة الدراسة
١٠٨	3-7 ادوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
١٠٩	3-9 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات
١٠٩	3-10 توصيف اداة جمع البيانات
١٠٩	3-11 جودة المقاييس

١٠٩	3-12 أساليب التحليل الاحصائي
١١١	الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة اختبار الفرضيات
١١٢	4-0 مقدمة
١١٢	4-1 تحليل البيانات
١١٢	4-1-1 تنظيف البيانات
١١٣	4-1-2 تحليل البيانات الديمغرافية
١١٣	4-1-3 تحليل البيانات الديمغرافية للكلية
١١٥	4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي
١١٦	4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل الجودة الشاملة
١١٨	4-1-6 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية
١١٩	4-1-7 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط التميز التنظيمي
١٢٠	4-1-8 التحليل العاملي التوكيدي
١٢١	4-1-9 التحليل العاملي التوكيدي التوجه بالجودة الشاملة
١٢٤	4-1-10 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة
١٢٨	4-1-11 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط التميز التنظيمي
١٣٠	4-1-12 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة
١٣١	4-1-13 نموذج الدراسة المعدل
١٣٢	4-1-14 فرضيات الدراسة
١٣٤	4-1-15 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
١٣٤	4-1-16 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
١٣٧	4-2 اختبار الفرضيات
١٣٩	4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
١٤٢	4-2-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
١٤٤	4-2-3 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

١٤٥	4-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:
١٤٨	٤-٢-٥ أثر المتغيرات الديمغرافية على التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية
١٥٠	4-2-6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات
١٥٢	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
١٥٣	5-1 نتائج الدراسة
١٥٤	٥,٢ مناقشة النتائج
١٥٥	٥,٢,١. أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة
١٥٥	٥,٢,٢. أثر التوجه بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي
١٥٥	5-2-3 أثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة
١٥٥	٥,٢,٤ أثر التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
١٥٦	5-3 التوصيات:-
١٥٦	5-4 التأثيرات
١٥٧	5-5 محددات الدراسة
١٥٧	5-6 التوصية ببحوث مستقبلية
١٥٨	المصادر
١٥٨	المصادر باللغة العربية
١٧٦	المصادر باللغة الاجنبية
١٨٢	المواقع
١٨٣	الملاحق
١٨٤	الدراسات السابقة
١٩٥	استمارة الاستبيان
٢٠٣	اسماء المحكمين

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
١-١	مصطلحات الدراسة	٨
1-2	تعريف ادارة الجودة الشاملة	١٧
٢-٢	تعريف ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي	٢٠
3-2	معايير ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	٣٠
4-2	مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	٣٦
5-2	نشأة وتطور مفهوم التميز التنظيمي	٣٨
6-2	مفاهيم التميز التنظيمي لبعض الباحثين	٣٩
7-2	معوقات التميز التنظيمي	٤٦
8-2	ابعاد التميز التنظيمي لبعض الباحثين	٥٥
9-2	مقارنة بين ادارة الجودة الشاملة ومبادئ والتميز التنظيمي	٦٤
10-2	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة	٦٩
11-2	مصادر الميزة التنافسية المستدامة	72
12-2	تعريف الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي	٧٨
13-2	مؤشر قياس تنافسية مؤسسات التعليم العالي	٨٢
1-3	تساؤلات تدور حول التعليم الجامعي الاهلي	٨٧
2-3	اعداد الكليات الاهلية في العراق	٨٩
1-3	متغيرات الدراسة	١٠٥
1-4	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	١١٣
2-4	تحليل البيانات الديمغرافية	114
3-4	تحليل بيانات الكلية	١١٥
٤-٤	تحليل العامل للتوجه بالجودة الشاملة	١١٧
5-4	التحليل العامل للميزة التنافسية المستدامة	١١٨
6-4	التحليل العامل للتميز التنظيمي	١١٩
7-4	مؤشر جودة المطابقة للتوجه بالجودة الشاملة	١٢٣
8-4	مؤشرات جودة المطابقة للميزة التنافسية	١٢٦
9-4	مؤشرات جودة المطابقة للتميز التنظيمي	١٢٩

١٣٠	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: ١٣٢)	10-4
١٢٣	مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل	11-4
١٣٣	فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج	12-4
١٣٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	13-4
١٣٦	تحليل الارتباط بين المتغيرات	14-4
١٤١	المسار من التوجه بإدارة الجودة الشاملة الى الميزة التنافسية المستدامة	15-4
١٤٣	المسار من التوجه بإدارة الجودة الشاملة الى العمليات	16-4
١٤٥	المسار من العمليات الى الميزة التنافسية المستدامة	17-4
١٤٧	تحليل المسار الاثر المناسب	18-4
١٦٩	الاثر غير المناسب	19-5
١٤٩	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في توجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزي لمغير الحجم (عدد الطلاب)	20-5
١٥٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في توجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزي لمتغير عمر الجامعة /الكلية	21-5
١٥٠	نتائج اختبار فرضية الدراسة	22-5



## قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
١٣	عناصر مفهوم الجودة	1-2
١٦	مراحل تطوير ادارة الجودة الشاملة	٢-٢
١٩	زبائن مؤسسات التعليم العالي	3-2
٢٥	اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي	4-2
٢٧	مداخل الجودة في التعليم الجامعي	5-2
٢٨	مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات	6-2
٤٣	عوامل نجاح التميز	7-2
٤٤	دوافع التميز التنظيمي	8-2
٤٩	خصائص المنظمات والمؤسسات المتميزة	9-2
٥١	مبادئ التميز التنظيمي	10-2
54	استراتيجيات التميز التنظيمي	11-2
٦٩	استدامة الميزة التنافسية	12-2
٧٤	محددات الميزة التنافسية المستدامة	13-2
75	نموذج لبناء ميزة تنافسية مستدامة	14-2
76	تحديات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	15-2
٩٤	الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي الاهلي	16-2
١٠٥	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	1-3
١٠٥	ابعد التميز التنظيمي	2-3
١٠٥	الميزة التنافسية المستدامة	3-3
106	العلاقة بين المتغيرات	4-3
١٢٢	التحليل العملي التوكيدي للتوجه بالجودة الشاملة	1-4
١٢٥	التحليل العملي التوكيدي للميزة التنافسية	2-4
128	التحليل العملي التوكيدي للتميز التنظيمي	3-4
131	نموذج الدراسة المعدل	4-4
١٣٥	تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	5-4
140	العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	6-4

١٤٢	العلاقة بين التوجه بإدارة الشاملة والعمليات	7-4
١٤٤	العلاقة بين العمليات والميزة التنافسية	8-4
١٤٦	العمليات تتوسط العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية	9-4

# الفصل الاول

## الاطار العام للدراسة

## 0-1 مقدمة :-

شهدت نهايات القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، المنافسة الحادة في دول العالم اجمع وفي كل المجالات والقطاعات وكان من الطبيعي ان تشمل هذه المنافسة قطاع التعليم، حيث استخدمت الاساليب الحديثة والوسائل المتقدمة ضمن اطار ومعايير محددة تسير في ضوئها، فكان لزاما ان تكون من ضمن هذه الاساليب الحديثة ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وتزامنا لما سبق سارعت المؤسسات التعليمية والجامعات العالمية الحكومية والاهلية في مختلف البلدان الى الدخول في سباق المنافسة خاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية المعتمدة (ليس فقط لغرض البقاء وانما لغرض التميز والابداع) فأصبح المنهج الحديث هو ليس البحث عن التفوق والتميز فقط بل كيفية المحافظة عليه ولفترات طويلة وهوما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة لتلعب معايير الجودة والتميز التنظيمي الدور الفاعل في نجاح ونمو وتطور هذه الجامعات ، وفي الجهة المقابلة، فان واقع الجامعات العربية قياسا بالجامعات العالمية يُعد واقعاً مريراً وان الجامعات العراقية ليست بأفضل حال.

فعلى صعيد التصنيفات العالمية فان الجامعات العراقية الحكومية والخاصة (الاهلية) ليس لديها وجود في تصنيف جامعة شنغهاي. اما في تصنيف (QS) التابع لتصنيف التايمز فقد شهد عام ٢٠١٨ دخول خجول لثلاث جامعات حكومية هي جامعة بابل والكوفة والمستنصرية وحسب موقع ( Timeshighereducation, 2019 ) وخروج العراق من تقرير الشفافية للسمعة الاكاديمية الصادر عن تصنيف ويبمتركس الاسباني وحسب موقعه ولغاية شهر الخامس 2019 (Webometrics, 2019) يضاف الى ذلك النظرة السلبية للجامعات والكليات الاهلية العراقية بسبب التوسع الكبير وغير المدروس لتلك الكليات وعدم مراعاة لشروط ومقاييس الاستحداث العالمية وضعف الدعم المقدم من قبل وزارة التعليم العراقية في تطوير مهارات اعضاء هيئات التدريس في الجامعات الاهلية حيث انحصرت قدرة هذه الكليات في الغالب على استقطاب حملة الشهادات العليا ممن لا يملكون الخبرة العلمية والعملية بمهام ومفاهيم البحث العلمي المنتج والخادم للمجتمع لتعكس بصورة سلبية على الرصانة العلمية لمخرجاتها مع غياب البحوث الرصينة والكوادر الادارية المدربة والتي شكلت بمجموعها نقاط اختناق جوهرية وقفت حجر عثر في التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في رفع الميزة التنافسية المستدامة لتلك الكليات ليكون لهذه الدراسة (اثر التوجه بادرة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية العراقية ) اهمية قصوى.

## تشمل:

١- ان ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي هما المعايير المعتمدة والمعتبرة لنجاح اي جامعة او كلية سواء كانت حكومية او اهلية ،ولا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ان ترتقي وتدخّل في ميدان وسباق التميز والتطور الا بالتنافس خاصة في عالم يتسم بالعلومة وتدويل التعليم والتنوع والتغير المستمر مما يتطلب تبني ميزة تنافسية مستدامة في الكليات والجامعات، حيث تمثل الاستدامة مؤشر لقدرة الجامعة او الكلية في حصولها لموقع ريادي مقارنة بالكليات الاخرى.

٢- الدور الفعال الذي يمكن ان يلعبه التعليم العالي الخاص اذا ما وظف توظيفاً علمياً وعملياً وحقيقياً في تشجيع الابداع والكفاءة للوصول الى الهدف المنشود وهو (الاستاذ المبدع والطالب الجيد والبحث العلمي الرصين)

وهذا ما اكده تقرير منظمة اليونسكو بقوله (ان الطلب العالمي على التعليم العالي سوف يتزايد من ٩٧ مليون طالب عام (٢٠٠٠) الى (٢٦٢) مليون طالب عام ٢٠٢٥) والتقرير نفسه بين ان جانب غير قليل من هذا النمو سيكون من خلال مؤسسات التعليم العالي الخاصة ،لذا فان التوجه العالمي صار ينحو نحو تحريك القطاع الخاص للقيام بدور في العملية التعليمية في ظل السياسات العالمية بجعل القطاع الخاص هو المحرك الاساسي للاقتصاد القومي ولعملية الاستثمار)(الناصر،2016).

حيث اصبح النشاط الخاص هو مركز الاقتصادات الحديثة، ولم تعد الجامعات الحكومية هي المحتكر لتقديم التعليم الجامعي، ولكن تنافسها جامعات خاصة واجنبية وجامعات افتراضية وعالمية ،وهذه الجامعات لديها قدرات عالية على التنافس، وتقديم نفسها من خلال اساليب الدعاية والترويج والتسويق، لتجد الجامعات الحكومية نفسها امام تنافس من الجامعات الخاصة والاجنبية مما فرض تحدي تحسين القدرات التنافسية لكل جامعة او كلية او قسم علمي يريد البقاء والاستمرار فضلا عن النمو والتحسين المستمر والتقدم الى مراكز تنافسية افضل.

(عبدالرحمن،2018)

### 1-1 مشكلة الدراسة

ان تدني المستوى العلمي لأغلب الكليات الاهلية وحسب ما بينته النسب في امتحانات النهائية للتوأمة والتنافسي لعام ٢٠١٨ لتصل هذه النسب لبعض الكليات الاهلية الى الصفر وانتشار الكثير من الجامعات والكليات الاهلية في العراق لتكون ما يقارب (٦٠) ما بين كلية وجامعة دون اعتماد التخطيط الاستراتيجي الصحيح لهذا الاستحداث وعدم استخدام الاساليب العلمية التي تجعله منسجم مع الحاجة الحقيقية ،مع انعدام توفير مقومات النجاح لها لتصبح هذه الكليات امام تحدي كبير وسلاح ذو حدين اما ان تكون لها دورا فعالاً في المجتمع التعليم العالي

العراقي باعتبارها مكملاً وريفاً للتعليم الجامعي الرسمي عن طريق ادخال طاقات طلابية كثيرة في الكليات الاهلية، مع مراعاة توافق مخرجات التعليم الخاص (الاهلي) مع متطلبات وحاجة سوق العمل، او استنزاف التعليم الحكومي في تخريج طاقات لا تتمتع بالرصانة العلمية والفهم البناء الذي يخدم سوق العمل وفي كلا الحالتين فان الضرورة تقتضي تأسيس نظام لإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وتطبيقه وتطويره في الجامعات الرسمية عامة والجامعات الاهلية خاصة ليكون له اثر فعال في رفع الميزة التنافسية المستدامة لتلك المؤسسات.

ان إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة طبقت على نطاق واسع لتحسين الاداء، حيث نجد عدد كبير من الدراسات يختبر اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على اداء المنظمات منها (Sweis et al. 2019; Pambreni et al, 2019; Chege et al, 2019; Imran et al, 2018)، كما ان هنالك عدد من الدراسات تناولت اثر ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية منها دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٧؛ وعلي، ٢٠١٦؛ وعزون، ٢٠١٥؛ وبوطبة، ٢٠١٤)، أيضاً ذهب بعض الباحثين الى دراسة التوجه بادارة الجودة الشاملة مثل (Maletic et al, 2014; Bulut, 2017)، ودراسة (WANG and WEI, 2015) اثر التوجه بالجودة الشاملة على الاداء، اما هذه الدراسة تختبر اثر ادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة.

ونجد ان دراسة (Abun, 2017) تختبر اثر تميز التعليم في الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (الفقهاء، ٢٠١٢) اثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية، ودراسة (السنوسي، ٢٠١٦) اثر ادارة التميز في الميزة التنافسية المستدامة، كما ان هنالك دراسات اختبرت اثر ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي منها (Androniceanu, 2017) اثر ادارة الجودة الشاملة على تميز الاعمال، ودراسة (kheng and yean, 2017) اختبرت اثر ادارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في التعليم العالي الماليزي وكما أن هنالك دراسات قليلة اختبرت الدور الوسيط للتميز التنظيمي منها دراسة (Al-Dhaafri et al, 2014) الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء، ودراسة (Al-Darmaki, 2018) أثر ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الاداء التنظيمي، أما هذه الدراسة تختبر اثر التوجه بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة.

واعتمدت دراسة (Al-Darmaki, 2018) التوجه بالجودة الشاملة بالابعاد (المقارنة المعيارية، التحسين المستمر والابداع)، ودراسة (Maletic et al, 2014) تناولت التوجه بالجودة الشاملة من خلال الابعاد (التوجه بالعميل، مسؤولية الجودة، العمليات)، اما هذه الدراسة اعتمدت (القيادة، العاملين، السياسة والاستراتيجية، الموارد والشراكات) ابعاداً للتوجه بادارة الجودة الشاملة. ودرس (Al-Adaileh, 2017) التميز التنظيمي بابعاده (تميز القيادة، تميز العاملين، تميز العمليات، تميز الثقافة وتميز الهيكل) واعتمد (Al-Darmaki, 2018) التميز بابعاده (التركيز

على العميل، الإبداع، والتزام العاملين)، أما هذه الدراسة اعتمدت (إدارة العميل، العمليات، المعرفة) ابعاداً للتميز التنظيمي. لذا تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تختبر الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

### 1-2 اسئلة الدراسة : ويمكن صياغة اسئلة الدراسة وعلى النحو الاتي

- 1- ما هو اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة؟
- 2- هل يؤثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي؟
- 3- ما أثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة؟
- 4- هل يتوسط التميز التنظيمي العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة؟
- 5- ما مستوى التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية في العراق؟
- 6- ما مستوى التوجه بالتميز التنظيمي بالكليات الاهلية في العراق؟
- 7- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالكليات الاهلية بالعراق؟

### 1-3 أهداف الدراسة: - تسعى الدراسة الى بيان الاهداف الآتية:-

- 1- بيان اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة.
- 2- قياس اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي.
- 3- اختبار أثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة.
- 4- معرفة الدور الوسيط للتميز التنظيمي والعلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.
- 5- ما مستوى التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات والكليات الاهلية
- 6- ما مستوى التوجه بالتميز التنظيمي في الجامعات والكليات الاهلية
- 7- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات والكليات الاهلية .

## 1-4 أهمية الدراسة (العلمية والعملية)

ان للدراسة اهمية علمية وعملية يمكن تلخيصها بالآتي:-

### 1- الاهمية العلمية

أ- تعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة كونها سلطت الضوء على اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في آن واحد في مجال الكليات الالهية وضمن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وعلى حد علم الدارس تعتبر من الدراسات النادرة التي تناولت متغيرين(ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي) في مجال التعليم الجامعي الالهلي في العراق.

ب- لا يمكن تصور عمل ناجح او تفوق مؤسسة او ابتكار جديد او تميز جامعة او ابداع اي كلية ما لم يكن اسباب هذا التفوق والابداع مرهون بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي وهذا حقيقة لا خيال واكدته دراسات عديدة ومتنوعة واثبتته الحياة العملية.

ج- كما وتكمن الاهمية العلمية في دراسة التميز التنظيمي الذي سيكون له اثر مستقبلي على واقع التعليم الالهلي ( فهناك توقع متزايد بأن كل مؤسسات التعليم العالي ستعمل على نشر التميز في التعليم بصفته معياراً جوهرياً) (الفقهاء،2012)

ولكي تستطيع مؤسسات التعليم العالي ان تنافس بكفاءة وفاعلية في اسواقها المتخصصة فانها تحتاج الى ان تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجين على حد سواء.

(Khan & Matalay, 2009)

لذا يعتبر التميز احد المداخل الحديثة في قيادة مؤسسات التعليم الجامعي والتي تؤكد بان الاداء العادي للجودة لا يضمن للمنظمات المعاصرة ان تبقى وتحقق اهدافها، بل لا بد من التميز الشامل في كل عناصر المنظمة وفعاليتها حتى تستطيع ان تواجه وتنافس وتواكب ما يجري من تغييرات سريعة وشاملة. (الخطيب،2012 )

د- وان الحصول على مقومات النجاح والتفوق والتميز والابداع في مؤسسات التعليم الجامعي ليست هي الغاية الحقيقية في الوقت الراهن بل كيفية المحافظة عليها وباستمرارية ولفترة طويلة في سوق المنافسة بحيث تكون هذه المقومات هي ميزة هذه الكليات بدون منافس او تقليد لها وهذا هو يعرف بالميزة التنافسية المستدامة

د- واخيرا فان هذه الدراسة توضح ان الامكانيات المادية والبشرية للكليات الالهلية لا يمكن ان تحقق اي مردود او سمعة لها ما لم تضع في الحسبان مبدئي الجودة والتميز كروية مستقبلية لنجاحها في المجتمع العراقي.



## 2 - الأهمية العملية :-

أ- ستوضح هذه الدراسة الإطار المعرفي الخاص بمدى إمكانية المام الكليات الأهلية بمعايير إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي واثرها في الميزة التنافسية المستدامة لها وهل هناك توجه حقيقي في الأخذ بها وما هي العقبات والمعوقات التي تواجهها الكليات الأهلية عند تطبيقها لمبدأ إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وإين تكمن نقاط القوة والضعف في الميزة التنافسية لها، مما قد تعطي هذه الدراسة أهمية في مساعدة الجامعات والكليات الأهلية في وضع الخطط الاستراتيجية لتضييق الفجوة بين النظرية والتطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي مع التركيز على الميزات التنافسية التي تلعب دورا كبيرا في الحفاظ على مستقبل هذه الكليات في العراق .

ب- كما ستوضح هذه الدراسة أهم المزايا والعيوب الموجه للتعليم الأهلي والكليات الأهلية ومعرفة الحلول عن طريق النتائج والتوصيات.

### 1-5 حدود الدراسة:-

**الحدود الموضوعية :-** تناولت هذه الدراسة معرفة دور واثر توجيه إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة على عينة من الكليات الأهلية العراقية .

**الحد البشري:-** اقتصرت الدراسة على العمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام ومدراء الوحدات في الكليات موضوع الدراسة .

**الحد المكاني:-** اقتصرت الدراسة على خمس كليات أهلية وهي ( كلية المعارف الجامعة في الأنبار، وكلية المستقبل في بابل، وكلية الفارابي في بغداد، وكلية الرشيد في بغداد، وكلية الرافدين في بغداد)

**الحد الزمني:- 2017 - 2019**

## 6-1 مصطلحات الدراسة:

### جدول رقم (١-١) مصطلحات الدراسة

ت	المصطلح	التعريف
1	ادارة الجودة الشاملة	مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها الى التحسين المستمر في المنتج التعليمي. (Dhiamini,2009)
٢	التميز التنظيمي	هو تميز اداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الامكانيات غير المستغلة في العاملين والجامعة على حد سواء، ويتسم بنقاط قوة تتمثل في تميز القادة المرؤوسين ، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية). (المضمور ،2017)
٣	الميزة التنافسية المستدامة	قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي. (شليبي، ٢٠١٨)
٤	القيادة	هي القدرة على التأثير في الآخرين من اجل تحقيق اهداف او اغراض محددة وهي ايضاً السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة.(زيدان، ٢٠١٢)
٥	قدرات العاملين	مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والممارسات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة والتي تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وكسب رضا الزبائن وامكانية تحقيق الاهداف المستقبلية . (الاسدي وطالب،2017)
٦	السياسات	هي خطوط عامة ارشادية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة وبأمد زمني اقل من الخطة كونها ترمي الى تنفيذ الخطط الاستراتيجية.(عبدالسميع وطيبة، ٢٠١٠)
٧	الاستراتيجية	الخطط والانشطة التي تتبناها الجامعة الناشئة على المدى البعيد لتطوير أدائها بما يحقق الاهداف التي انشأت من اجلها. (الضبعان،2016)
٨	الموارد	هو كل ما يسهم في اشباع حاجات الانسان بعد الحصول عليها واجراء عمليات التحويل عليها سواء كانت مادية او مالية او معلوماتية او بشرية.(صالح، ٢٠٠٤)
٩	ادارة العميل	القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع العميل، أي انها تقنية تضمن الاتصال بين طرفين. (محمد، ٢٠١٨)
١٠	العمليات	هي الانشطة التي تستهدف الى تقديم الخدمات من خلال ممارسة أنشطة التحويل على المدخلات المادية والمالية والمعلوماتية والبشرية والحصول على مخرجات مستهدفة ومرغوبة. (الغريبي، ٢٠١٣)
١١	المعرفة	نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة المتراكمة لدى العاملين في المؤسسة . (صلاح الدين،2015)

الجدول من اعداد الدارس

## 7-1 هيكلية الدراسة :-

اشتملت الدراسة على خمس فصول ، تضمن **الفصل الاول** الاطار العام للدراسة (والذي يشمل مقدمة الدراسة ، المشكلة ، الاسئلة ، الاهداف ، الاهمية، ثم حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة والتعاريف الاجرائية لها ). **اما الفصل الثاني** فقد تضمن عرض وتغطية الاطار النظري فهو عبارة عن خمسة مباحث فاما المبحث الاول فهو يتعلق بإدارة الجودة الشاملة مروراً بمفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ثم المبحث الثاني فكان لمفهوم التميز التنظيمي وصولاً الى مفهوم التميز التنظيمي في التعليم الجامعي ثم المبحث الثالث هو الميزة التنافسية المستدامة ابتداءً من مفهوم الميزة التنافسية وصولاً الى الاستدامة ثم مفهومها في التعليم الجامعي واما المبحث الرابع فتخصص بمفهوم التعليم الاهلي والكليات الاهلية في العراق والمزايا والعيوب والاهداف واخيراً المبحث الخامس حيث تضمن اثر التوجه ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي والكليات الاهلية ، **اما الفصل الثالث** فهو عبارة عن نظرية ونموذج ومنهجية الدراسة واما **الفصل الرابع** فهو الجانب العملي تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات واخيراً **الفصل الخامس** المحطة الاخيرة وهو عبارة عن مناقشة النتائج والتوصيات والتأثيرات ، ثم محددات الدراسة والتوصية ببحوث مستقبلية

# الفصل الثاني

## الاطار النظري

## 0-1-2 المقدمة:-

سيتم التطرق في هذا الفصل الى خمسة مباحث حيث يتضمن **المبحث الاول** مفهوم الجودة وصولاً الى ادارة الجودة الشاملة بأسلوب مبسط ثم الدخول مباشرة في تفاصيل ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كمفهوم واهمية واهداف وفوائد ومنافع ومتطلبات ومبادئ اما **المبحث الثاني** فيتناول التميز التنظيمي من حيث المفهوم والنشأة واهميته وصولاً الى التميز في التعليم الجامعي فيما يركز **المبحث الثالث** على مفهوم الميزة التنافسية واستدامتها وصولاً الى مفهومها في التعليم الجامعي اما **المبحث الرابع** ويتعلق بالتعليم الجامعي الاهلي في العراق واما **المبحث الخامس** والاخير فانه يتناول اثر التوجه بادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي والكليات الاهلية .

## 1-1-2-1-1-2 ادارة الجودة الشاملة

لكي نصل الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا بد من معرفة الجودة اولاً لغة واصطلاحاً ومكانة الجودة في الاسلام الحنيف مع ذكر مراحل نشأة وتطور مفهوم الجودة وصولاً الى ادارة الجودة الشاملة بشكل مبسط ثم الانتقال مباشرة الى مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

## 2-1-2-:- الجودة ( Quality ) لغة :-

تعريف الجودة لغة : وكما جاء في المعجم الوسيط ان الجودة من اصل الفعل الثلاثي (جاد) ويقال جَوْدَةً: صار جيداً ، وجاد العمل فهو جيد ، (واجاد) اتى بالجيد من قول او عمل (المعجم الوسيط :2004) ، وقيل ان الجودة لغة: الاتقان والتحسين فجود الشيء اي حسنه واتقنه (سكر :2006) ، وفي اللغة اللاتينية الجودة مشتقة من كلمة (Qualitie) والمراد منها طبيعة الشيء والشخص ودرجة الصلابة وقديماً كانت تعني الدقة والاتقان.(الدرادكة،2006).

## 3-1-2-:- الجودة في المنظور الاسلامي:-

ان مفاهيم الجودة هي من الأمور المهمة التي أكد عليها الإسلام الذي يصلح لكل زمان ومكان حيث نجد القرآن الكريم والسنة المطهرة يؤكدان على مبدأ الإتقان والانضباط في كل شيء فقد ارساها الله عز وجل على لسان نبيه المصطفى (صلى الله عليه وسلم ) قبل اكثر من 1420 عام وبعد كل هذه القرون جاء الغرب ليعطي مفهوماً للجودة وفق رؤية معهد الجودة الفيدرالي بانه (القيام بالعمل بشكل صحيح ومن اول خطوة في كل مرة ).(العبيدي،2005) فلا يختلف مفهوم الجودة الشاملة في الفكر الاسلامي عنه في الفكر المعاصر حيث يعني كلاهما الاتقان والاحسان في كل شيء بهدف المنافسة والتميز ، فعلى سبيل المثال لا الحصر في قوله تعالى : (وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي اتقن كل شيء انه خبير بما

تفعلون) (النمل، 88)، وكما يتضح ذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم في الحديث الشريف (ان الله يحب اذا عمل احدكم عملاً ان يتقنه) رواه البيهقي. (الريفي ، 2010) وخالصة القول ان مفهوم الجودة عرفت في عهد النبوة واكد عليها ديننا الاسلامي قبل الغرب بمئات السنين فليس فيها جديد الا الاسم .

## 2-1-4: - الجودة اصطلاحاً :

اختلف الباحثين والمفكرين حول ايجاد تعريف موحد للجودة وهذا ما وضحه foster حيث قال لو طلبنا من عشرة اشخص اعطاء تعريف للجودة لوضعوا عشرة تعاريف لها مختلفة (foster,2012) فعلا سبيل المثال فان ( David Garaven ) قدم وحده خمسة تعاريف للجودة على اساس التعريف غير المحدد اي يصعب تعريفها وانما يمكن معرفتها والاستدلال عليها ، والتعريف على اساس المنتج ، والتعريف على اساس المستخدم النهائي ، والتعريف على اساس التصنيع ، واخيرا على اساس القيمة(الطاهر، 2007) (

وقد صنف العالم كوان ( Kwan ) مفهوم الجودة في خمسة اتجاهات هي : (بوزيد، 2011)

1- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال .  
الأخرى .

2- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة تقترب من الكمال .

3- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الزبون بما يتناسب مع الأهداف المنشودة .

4- الجودة هي قدرة المنظمة على إجراء التغيير في خدماتها أو إنتاجها وبما يتناسب مع حالة العرض والطلب في السوق .

5- الجودة هي مدى قدرة المنظمة على تحقيق إرباح مالية أكثر

لذلك لا نتعجب عندما نرى ( prising ) يقول دع الجودة دون تعريف هذا هو السر(بدر، 2009) بسبب كثرة التعاريف لمفهوم الجودة وتنوعها ولغرض الوصول الى مفهوم الجودة فان من الحكمة هو تعريفها حسب رؤية روادها الذين كان لهم الاثر الواضح في وضع اللمسات الاساسية لتعاريفها لخلق نظرة اكثر شمولية وتفهماً .(hoyer and hoye, 2001)

فقد عرفت الجودة من قبل (Armand Feigenbaum) بانها جميع صفات وخصائص المنتج والتي تحدث التوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، اما ( Grosby ) فيعرفها بالمطابقة مع المواصفات بينما يرى ( Juran ) الجودة بانها ملائمة المنتج للاستخدام ،اما Edward Deming فينظر للجودة بانها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل الحالية والمستقبلية (الحامدي، 2016)

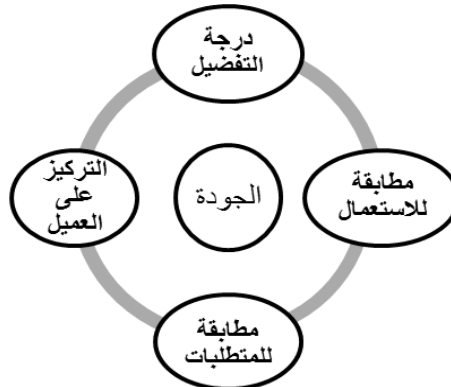
ويعرفها (Kauro Ishikawa) تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الاهداف وغيرها، بينما يراها (Joseph Jablonski) الجودة تتمثل في تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما. (لبروا،2015)

اما الجمعيات والمنظمات التي عرفت الجودة فقد عرفها معهد المعايير الوطنية الاميركي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الاميركي (ASQC) على انها المزايا والخصائص الكلية للسلعة او الخدمة والتي تشتمل على قدراتها في تلبية الاحتياجات.(النمور،2012) في حين تعرف المنظمة الاوربية للرقابة على الجودة (EOQ) الجودة بانها مجموعة من الصفات التي يتميز به منتج معين ، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم. (حبشي،2007)

وترى المؤسسة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بانها الدرجة التي قد تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً.(عزون،2015) اما الجمعية الفرنسية للمواصفات القياسية (AFNOR) فعرفت الجودة بانها قابلية المنتج لاشباع رغبات المستعملين الضمنية والصريحة.(رقاد،2014).وعرفت الجمعية الفرنسية للتقنين (Afnor) هي قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على ارضاء المتطلبات المعلنة او الضمنية لمجموعة من العملاء.(شيلي،2014) ومهما تعددت التعاريف لمفهوم الجودة الا انها تلتقي في اربعة عناصر رئيسية هي : (المحاميد،2008)

- ١- درجة التفضيل
- ٢- المطابقة للاستعمال
- ٣- المطابقة للمتطلبات
- ٤- التركيز على العميل

ويمكن توضيحها حسب الشكل التالي: شكل رقم (1-2) عناصر مفهوم الجودة



من اعداد الدارس بالاعتماد على المصدر: المحاميد ، ربا جزا جميل، ٢٠٠٨، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي ، رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ،كلية العلوم الادارية والمالية ،ص38-37، الاردن .

ويرى الدارس ان الجودة وفق المفاهيم أعلاه هي قابلية السلعة او الخدمة لاشباع رغبات الزبون المتنوعة بأقل كلفة وأعلى مستوى إشباع وضمن المواصفات المطلوبة.

## 2-1-5:- نشأة وتطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة

ان مفهوم الجودة عموماً متعدد الجوانب ، بحيث لا يمكن حصره في دائرة ضيقة بل يأخذ ابعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم فنية وادارية وسلوكية واجتماعية وغيرها ، وهكذا فان تطور مفهوم الجودة وبلورة افكاره وصولاً الى فلسفة ادارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقت ليس بالهين، وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة، على المستويين الفكري والتطبيقي. (العيشاوي،2013)

وعند الحديث عن تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة فان ذلك يقودنا الى الوقوف امام ثلاثة مفكرين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل ادارة الجودة الشاملة وهم كلاً من: (حمود،2000)

1- ادورد ديمينج Edward Deming

2- جوزيف جوران Joseph Juran

3- فليب كروسبي Philip Crosby

حيث يُعد العالم ادورد ديمينج الأب الروحي للجودة ورقابتها ، حيث يعتبر من الذين كانت اهم مساهماتهم مميزة في مجال الضبط الاحصائي للعمليات ، فالجودة في منظور ديمينج عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات ، وقد تحدث عن الكثير من جوانب الادارة وكيف تقوم بتحسين مستويات ادائها. (داني الكبير، 2015 )

أما جوزيف جوران حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد بقوة التزام الادارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة وقد نادى بتبني فكرة فرق العمل والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة ، ويختلف مع ديمينج، من حيث ركز على المستهلك وعرف الجودة بانها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة (وهاب، 2015) في ما عبر فيليب كروسبي عن الجودة من خلال مفهوم جديد أطلق عليه اسم zero defect أي إن العيوب تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية ، ويرى أن الجودة هي انعكاساً واضحاً للمعايير التي تفرضها القيادة في المنظمات . (عياد،2017)

ومن خلال التطور الفكري والاداري يتضح لنا ان مفهوم الجودة مر بعدة مراحل وصولاً الى فلسفة ادارة الجودة الشاملة وهي: (الناصر،2017)

1- مرحلة الفحص Inspection

2- مرحلة مراقبة الجودة Quality Control

3- مرحلة تأكيد الجودة Quality assurance



٤- مرحلة ادارة الجودة الشاملة (Total Quality management) (TQM) ، ويمكن مناقشتها توضيحها وعلى النحو التالي:

### ١- مرحلة التفتيش - الفحص عن الجودة (Quality inspection)

مع بداية القرن العشرين ، ركز مفهوم الجودة على جودة المخرجات فقط دون الاهتمام بجودة المدخلات او العمليات فكانت عملية التفتيش والفحص عملية ختامية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير الموضوعه بهدف استبعاد المعيب منها ، وعدم وصوله للمستهلك وبالتالي فان لا يتم منع حدوث الخطأ ، بل يتم فقط استبعاده لذا سميت تلك المرحلة بمرحلة (اطفاء الحريق). بمعنى ان المشكلة قد حدثت بالفعل وما يتم عمله هو تقليل الخسائر فقط (فارس وآخرون،2016)

### ٢- مرحلة مراقبة - ضبط الجودة (Quality control)

وتهدف هذه المرحلة الى تقليل نسبة العيب في المنتجات مستخدمة تطبيق الاساليب الاحصائية في ضبط الجودة لاداء أنشطة الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة ، ويلاحظ ان مراقبة الجودة قد غدت اكثر تقدما من الفحص الا ان التقدم في ادارة الجودة جعل مراقبة الجودة غير كافية بل وغير ملائمة لوحدها لتحقيق التحسين المستمر (الراشد،2011).

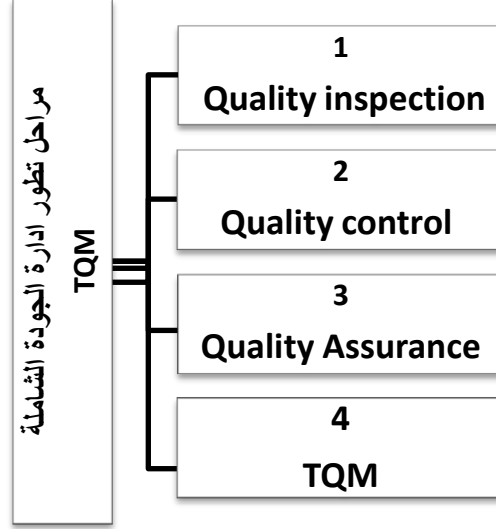
### ٣- مرحلة ضمان - توكيد الجودة (Quality Assurance)

ركزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الاخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بانها تعتمد على نظام اساسه منع وقوع الأخطاء ، منذ البداية (منع وقوع المشكلة اصلاً والقضاء على اسبابها منذ البداية) وبناءً على ذلك فان اسلوب تفكير الاداء ينبغي ان يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان (حسن،2014)

### ٤- مرحلة ادارة الجودة الشاملة (Total Quality management) (TQM)

وبدأت هذه المرحلة منذ عام 1980 الى يومنا هذا نتيجة للتحويلات التي شهدها العالم نهاية القرن العشرين والتي تجلت بالتقدم التكنولوجي السريع وتحرر السوق وحرية التجارة وغيرها ، ادت الى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلك الذين اصبحوا يطالبون بمنتجات وخدمات ذات جودة ليتحول اهتمامهم من السعر الى الاهتمام بالجودة، وكذلك اكتساب العمال تكوينات جديدة تمكنهم في ممارسة حقهم في تحقيق اهداف وغايات يسعون الى تحقيقها كل هذه التغيرات التي تواجه المؤسسة اصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب حيث اقتنع المسيرين بضرورة انتهاج مدخل جديد وواسع فظهر من خلال ذلك مدخل ادارة الجودة الشاملة والذي ارتكز على ثلاثة مقومات اساسية هي (التحسين المستمر ،مساهمة كافة العاملين ، تحقيق رضا

المستهلك). (بلال، 2014)، وفي ضوء هذه المراحل يمكن رسم الشكل التالي والذي يصور  
مراحل تطور الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة  
شكل رقم (٢-٢) من اعداد الدارس مراحل تطور ادارة الجودة الشاملة



## 2-1-6- تعريف ادارة الجودة الشاملة

بعد التعرف على مراحل تطور مفهوم ادارة الجودة الشاملة سوف نتعرف على اهم التعارف المتعلقة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، حيث تباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع ادارة الجودة الشاملة وهناك نذكر اهم التعاريف المتعلقة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وحسب الباحثين والمنظمات وكما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) تعريف ادارة الجودة الشاملة حسب رؤية الباحثين والدارسين

ت	اسم الباحث	تعريف ادارة الجودة الشاملة-TQM
1	عبد، 2009	فلسفة ادارية تقوم على التزام الادارة العليا بالتطوير والتحسين المستمرين من خلال اشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من قبل الزبائن .
2	ابو زيادة، 2011	عرفها معهد الجودة الفدرالي الامريكي بانها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الاولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الاداء
3	العساف والصريرة، 2011	هي استراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل العمل ، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم ، وفق نظم محددة وموثقة ، وتقود الى تحقيق رسالة المؤسسة في بناء الانسان من خلال الالتزام طويل المدى والعمل الجماعي بمشاركة الافراد جميعهم فيها .
4	مناصرية، 2012	هي نظام يستخدم بشكل امثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والادوات الاحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي(العامل داخل المؤسسة) والخارجي (زبون المؤسسة)على حد سواء
5	الساعدي، 2016	عرفها معهد المقاييس البريطاني بانها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق اهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير
6	مزغيش، 2012	فلسفة تتبناها المنظمة لتحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات وتحسين الاداء وكذلك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلك .
7	سالم وسراي، 2016	العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند المراحل والمستويات جميعها، انسجاما مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين.
8	فلكاوي، 2017	المدخل الاداري الاكثر نجاحا في تحقيق جميع اطراف العمليات التسييرية والانتاجية والتنظيمية، بل الاكثر حرصا على بقاء واستمرار المنظمات وذلك بالاستثمار في الوسائل المتاحة دون هدر او تقريط.

الجدول من اعداد الدارس بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفا

من هذا كله يمكن النظر إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها على أساس الأركان الثلاثة التي يتكون منها المصطلح وكما يلي: (العزاوي ، 2010)، (العيشاوي، 2013) ( 1- إدارة- (management) ويقصد بها العملية الادارية من التخطيط وتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

٢- الجودة- (Quality) تلبية متطلبات العميل (الزبون) وتوقعاته.

٣- الشاملة- (Total) مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي إجراء

التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

ويعرفها الدارس فلسفة ادارية نالت اهتمام الكثير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين والأكاديميين واهل الاختصاص، اذ ترتبط بمفهوم الجودة ذاتها التي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالتزامات المنظمة لاحتياجات المستفيدين الظاهرة والكاملة سواء كانت للخدمة او المنتج.

## 2-1-7- مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

لقد اظهر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمية نجاحاً كبيراً منقطع النظير من خلال تحسين معدل الربحية ،انخفاض مستوى التكاليف، و تقليل العيوب، تحسين الجودة ، تحسين الاداء، تحسين علاقات العاملين ،ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي مما دفعت هذه النجاحات المؤسسات التعليمية في العديد من الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الامريكية واليابان وانكلترا الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (ادريس واخرون، 2012) لذا فان توسع مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الفترات الاخيرة ادى ذلك الى تبني المؤسسات التعليمية هذا المفهوم في مختلف الجامعات والكليات بل وحتى الاعداديات في الدول المتقدمة ،وذلك لتحقيق التواصل مع العالم ومواكبة التطور .

ففي الولايات المتحدة تزايدت مؤسسات التعليم الجامعي التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من (٧٨) مؤسسة عام ١٩٨٠م إلى (٢١٩٦) مؤسسة عام ١٩٩١م ثم تضاعف العدد عدة مرات في نهاية العام ٢٠٠٠م (العاجز ونشوان، 2006)

ويجب التنويه الى ان هناك فروقات جوهرية بين الجودة في الصناعة وبين الجودة في التعليم حري بنا ان يتم ايضاحها على سبيل المثال لا الحصر وهي ان المؤسسة التعليمية ليست شركة او مصنعاً، وان الطلاب لا يمكن ان نصفهم بالمنتجات الا بعد اكتسابهم المعرفة ، وان الانتاج في التعليم هو تعليم الطلاب وليس الطلاب انفسهم ، وضرورة اشتراك الطلاب في تعليم انفسهم

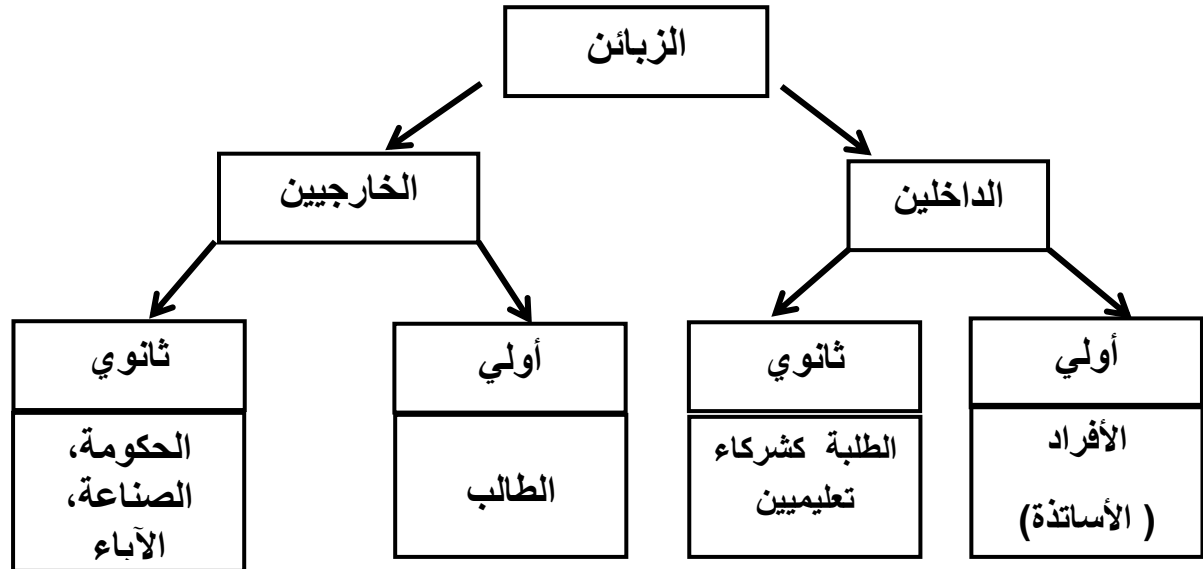
فهم مُنتج ومُنْتَج ، ولا توجد فرصة لعملية استرجاع المنتج ، والمنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.(الطاهر،2007).

وإذا كانت الجودة تعني رضا الزبون او العميل فمن هو العميل او الزبون المستفيد في مؤسسات التعليم العالي؟

يرى البعض ان الزبون في مؤسسات التعليم العالي هو الطالب كمتلق للمعرفة والخدمة ، والمجتمع ككل كمستفيد من العمليات التربوية التي تقدمها المؤسسة التعليمية. (قدورة،2011) في حين عرفت جامعة Harvord الزبون أي شخص يتم تزويده بمعلومات او خدمات ما ، اما جامعة Oregon فقد ذهبت الى تقسيم الزبائن الى مجموعات داخلية وخارجية في حين نجد جامعة Missouni انشدت في تعريفها للزبون على المقولة التالية :في قاعات الدرس فان الطلاب سوية مع الاساتذة هم الموردون الذين ينتجون المنتج (المعرفة) والذي يتم تقويمه بواسطة الزبائن المستقبليين اما جامعة Fox valleytechincal فتعرف الزبائن بانهم الطلاب الذين يستقادون من خدماتنا وارباب الاعمال باعتبارهم المستهلكون النهائيون لخريجينا.(توازن وبقاسم، 2017) ، في حين هناك من صنف العميل او الزبون الى صنفين: (ساجت ومطرود،2017) الاول:- العميل الداخلي وهم الطلبة واعضاء الهيئة التدريسية والعاملين.

الثاني :- والعميل الخارجي وهم اولياء امور الطلبة ومؤسسات المجتمع والحكومات ومنظمات الاعمال المختلفة ( سوق العمل) ، ويمكن توضيح مفهوم زبائن مؤسسات التعليم العالي بشكل اوضح وحسب الشكل التالي:

شكل رقم (2-3) زبائن مؤسسات التعليم العالي



المصدر: الشرفي، خليل، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين مؤسسات التعليم العالي -2016،دراسة على عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة محمد خضير، الجزائر، ص46.

## 2-1-8 :- تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

ان مفهوم الجودة في التعليم الجامعي يختلف باختلاف الرؤى ووجهات النظر ، فقد تكون الجودة تعني التميز او استمرارية الاتقان في مخرجات التعليم ، او قابلية الملائمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل ، وقد تستخدم للاستثمار في التعليم وحينئذ تستخدم الجودة كمعيار لقياس العائد المادي عند هؤلاء المستثمرين. (الريفي، 2010).

وعلى العموم كثرت التعاريف المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وتتنوع وحسب اجتهادات اهل الاختصاص والدارسين والمفكرين والباحثين ، ويمكن تقديم بعض هذا التعاريف وحسب الجدول التالي

جدول رقم (٢-٢) تعريف ادارة الجوة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي

ت	اسم المنظمة او المؤلف	تعريف ادارة الجودة الشاملة-TQM- في التعليم الجامعي
1	Sims and sims:1995	مقدار تلبية حاجات الطلبة وغيرهم من المشاركين والالتزام بتوقعاتهم بشكل مستمر
2	Rhodes:1997:	عملية ادارية مرتكزة على قيم ومعلومات يتم من خلالها توظيف مواهب وقدرات اعضاء هيئة التدريس واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف المجالات من اجل التحسين المستمر لأهداف الجامعة.
3	Dhiamini:2009	مجموعة من المعايير والاجراءات التي يهدف تنفيذها الى التحسين المستمر في المنتج التعليمي
4	فاضل، 2011	نظام اداري متكامل ينفذ في كافة فروع واقسام الجامعة ويقوم على مجموعة من المرتكزات التي تضمن التطوير والتحسين المستمرين في كافة ابعاد النظام الجامعي(مدخلات، عمليات، مخرجات) مع توجيه الامكانيات المتاحة الى تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق اهداف الجامعة
5	ادريس واخرون، 2012	تعني التطور المستمر والاداء الكفاء لمؤسسات التعليم العالي، لكسب ثقة المجتمع، في خريجها على اساس آلية تقييم معترف بها
6	المحياوي، 2013	أسلوب التحسين لإداء والنتائج الجامعية بكفاءة افضل ومرونة اعلى ،يشمل جميع الاقسام وفروع الجامعة ليحقق رضا اطراف العملية التعليمية بشكل افضل وبتحسين مستمر لأهداف الجامعة .
7	الريش، 2014	هي جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مؤسسات التعليم العالي لدفع وتحسين المخرجات التعليمية، وبما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدرات وسمات وخصائص هذه المخرجات .

8	سالم وسراي، 2016	الجودة في التعليم العالي حسب ما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم (1998) هو (مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل وظائف التعليم وأنشطته جميعها) (المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية الذاتية، و المبانى، و الطلاب، التعليمية، والبحوث العلمية).
9	كحيل، 2016	عبارة عن اسلوب متكامل يطبق على جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفريق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية.

#### الجدول من اعداد الدارس بالاعتماد على المصادر المذكورة

من خلال عرض التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وحسب رؤية الدارس بانها هي نظام اداري متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والاجراءات المنضبطة والتي تهدف الى خدمة الجامعة وزبائنها على حد سواء عن طريق التحسين المستمر في المنتج التعليمي.

ويجب التنويه بانه هناك اربع مفاهيم اساسية تسمى وتعرف بمفاهيم ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي: (الحسين، 2016) (باديس، 2017)

**المفهوم الاول الهيكل الجامعي:-** ويشمل البناء التنظيمي والاداري للجامعة الذي يخدم اهدافها ووظائفها .

**المفهوم الثاني النظام:-** وهو مجموعة العلاقات المتبادلة للخطط والعمليات والاساليب والسياسات والافراد والاجهزة اللازمة لتحقيق اهداف الجامعة .

**المفهوم الثالث الاساليب:-** وهو مجموعة المناهج التنظيمية والاساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية للوظيفة التعليمية .

**المفهوم الرابع العملية التعليمية :-** وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم لتحقيق العمليات العلمية والبحثية بصورة متميزة داخل وخارج الجامعة

#### 2-1-9:-مبررات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .

لقد اصبحت النظرة الحديثة وخاصة في دول العالم المتقدم الى الجامعات والكليات بانها ليست جامعات بحثية فقط وانما جامعات انتاجية وان تبني مفهوم الجودة في المجال التعليم الجامعي له مبرراته حيث اصبحت مؤسسات التعليم الجامعي مؤسسات قائمة على الربح المادي يرافقه في الوقت نفسه زيادة الطلب على التعليم العالي، فلكي تحظى هذه الجامعات بمكانة مع مثيلاتها والدخول في المنافسة الحادة ، لابد من ان تضع في نصب اعينها مفهوم ادارة الجودة الشاملة لكي تستمر بالبقاء والنهوض والتطور .

حيث شجع الاستثمار في قطاع التعليم الى التسرع في انشاء الكليات والجامعات والمعاهد قبل ان تستوفي بعض منها كافة مقوماتها، او يتوافر فيها على الاقل الحد الادنى من الامكانيات البشرية والفنية والمادية ،مما جعلها عاجزة عن تحقيق اهدافها والحصول على ثقة المجتمع والجهات المختصة في الاعتراف بشهادتها ومعادلتها.(ابو الرّب وآخرون،2017)

ومن ناحية اخرى فقد أشار العديد من الكتاب وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة ، وبين الجامعات الوطنية والأجنبية مستمرة ، وسوف تزداد خلال السنوات القادمة (الرشدي،2011)

كل هذا جعل من ادارة الجودة الشاملة ضرورة وحتمية تطبيقها في الجامعات والكليات الرسمية والخاصة نتيجة للاعتبارات والمبررات التالية : (مشنان،2016)

- ١- ارتباط نظام الجودة الشاملة في كافة المجالات.
- ٢- عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
- ٣- ارتباط الجودة بالإنتاجية
- ٤- ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية
- ٥- ارتباط نظام الجودة الشاملة بعوامل ثقافية اجتماعية وآليات تناسب ظروف الجامعة واطرافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ٦- ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
- ٧- ضعف جدوى الاصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات الجامعية، كان ذلك سبباً في زيادة الاهتمام لمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.
- ٨ - العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظراً لان المخرجات الجامعية لا تكفي الطلب الفعال في اسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.
- ٩- ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم الى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة الى ثقافة الابداع .

## 2-1-10:- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم العالي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الانتاجية ،وزيادة التكاليف ،ونقص الموارد المالية ،وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وعليه يتضح مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ،ومدى أهمية تطبيقها في المجال التربوي ، ولا سيما في مؤسسات التعليم العالي .لذا فان تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق أمور عديدة، منها: (مدوخ،2008)



- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .
  - تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية ، وعدم اقتصرها على السلع والخدمات .
  - القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء .
  - الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في انتاج السلع ، وتقديم الخدمات .
  - تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل ، وتحسين العمليات .
  - الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للاستراتيجيات التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
  - تطوير إجراءات الاتصال ؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة" .
- ويرى آخرون ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يؤدي الى:(المهداوي وبودي،2016)

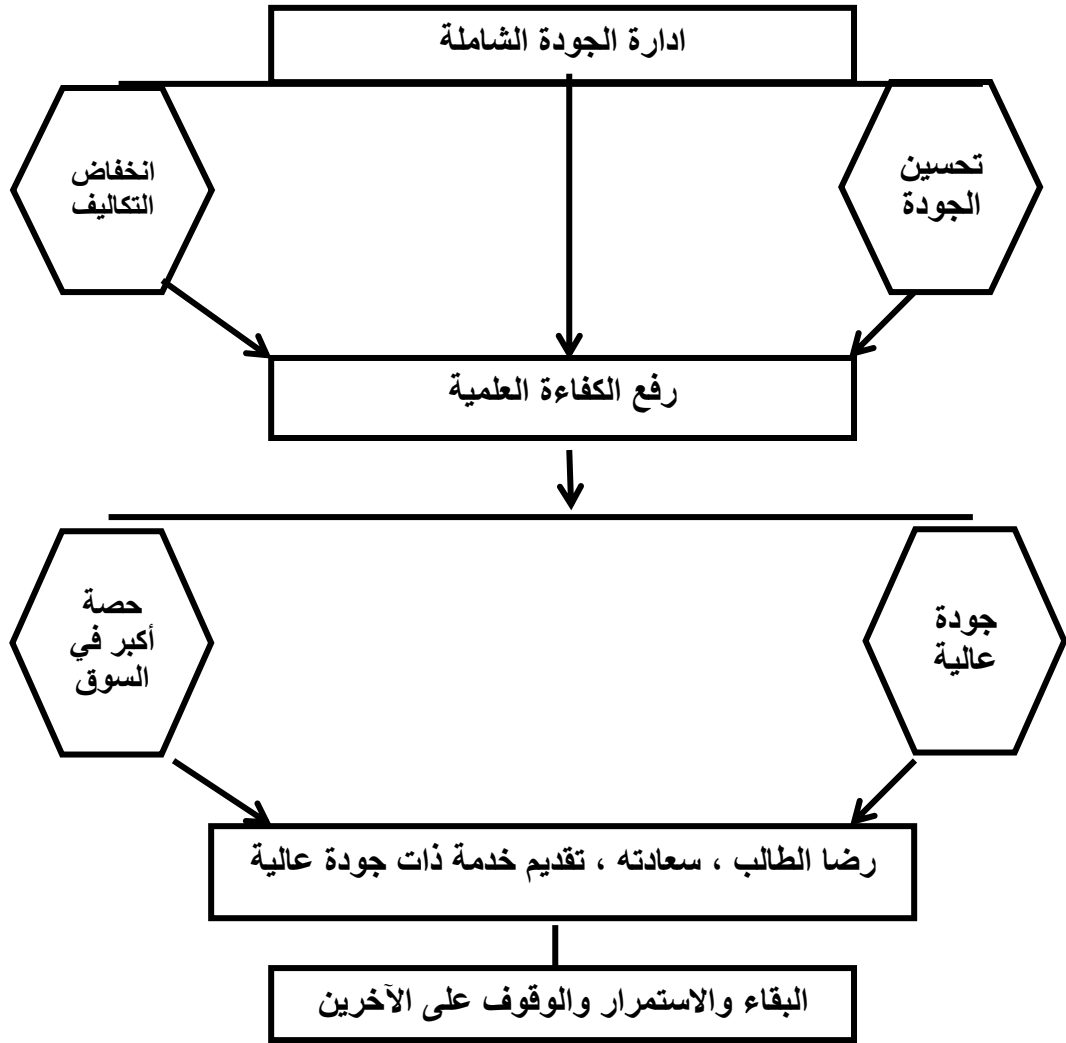
- ١- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم الجامعي .
- ٢- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية .
- ٣- تنمية البيئة الادارية في هذه المؤسسات
- ٤- تحسين مخرجات النظام التعليمي .
- ٥- اتقان الكفاءات المهنية .
- ٦- تطوير أساليب القياس والتقويم .

## 2-1-11 أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

- تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى:(عليقات،2007)،(سالم وسراي،2016)
- ضبط النظام الإداري بالجامعة وتطويرها نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وفق قدراته ومستواه.
  - الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي بوصفهم أحد مخرجات النظم الجامعي .
  - تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر .
  - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي .

- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .
  - رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية .
  - النظرة الشمولية لعملية التعليم من جوانبها كافة والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر للمعنيين والمشاركين كافة من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .
  - زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي .
- في حين يرى آخرون ان اهداف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تكون بنوعين اهداف ادارية ، واهداف اكاديمية وستؤدي إلى : (فرج والفقيهي، 2013 )**
- أ- إدارياً : تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح ، توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها ، وتحليل وتطوير العمليات الإدارية ، وتوضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة ، وتحسين عملية الاتصال ، وتوفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.
  - ب- أكاديمياً : توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم ، وتحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة وكفاءتها ، والمراقبة المحكمة للعمليات التعليمية ، وزيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة .
- ويمكن توضيح اهداف ادارة الجودة الشاملة في الجامعات ودورها في خدمة الطالب عن طريق استنثار قدرات وامكانيات الجامعة الداخلية وكما في الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي



المصدر: كاظم ، الهام نعمة ، 2016، دور ادارة الجودة الشاملة في تخفيف عبء الاخطار-دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، العراق (العدد،1)، ص68

### 2-1-12:- خصائص ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ان تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة بصورة سليمة وواضحة المعالم يتطلب توفر خصائص ومتطلبات اهمها هو توفر المناخ الملائم للتطبيق فاذا لم يتوفر هذا المناخ فان ادارة المنظمة العمل على تغيير هيكلية المنظمة ،مع توفر الدعم الكافي من قبل الادارة العليا والتعاون البناء وبروح الفريق الواحد والمشاركة الجماعية وانظمة اتصالات فعالة .

ويمكن إبراز خصائص إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فيما يلي : (هبال،2012)

- 1- إشراك جميع العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في عملية التحسين .
- 2- تحقيق متطلبات وتوقعات المستفيد .
- 3- التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج .
- 4- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى .

- ٥- التزام القيادة العليا بعملية التحسين المستمر للمخرجات النهائية.
- ٦- النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.
- ولكي تستطيع المؤسسات تحقيق الجودة في التعليم، لا بد من توفير المتطلبات الآتية:  
(عبدالمعطي، ٢٠١٥)

- ١- دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ٢- زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين .
- ٣- نظام عملياتي واضح ومحدد.
- ٤- شمولية واستمرارية التابعة .
- ٥- إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل : التخطيط والتنفيذ وحل المشاكل وعمليات التحسين .
- ٦- تغيير اتجاهات جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف المرجوة .

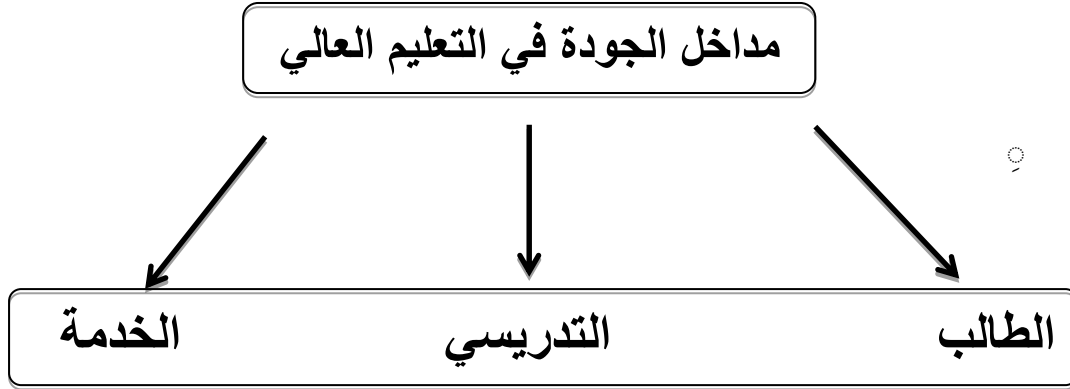
ويرى آخرون بان هناك عدد من المتطلبات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي: (عزوز، 2018)

- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة .
- استئثار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة .
- أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة .
- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل .
- أهمية مبدأ التحفيز للعاملين .
- عمل أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي .
- إيجاد قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل المؤسسة التعليمية .
- التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة .
- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمية .
- اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي المتقن .
- دراسة تجارب الآخرين والاستفادة منها وما يتناسب مع الواقع.

## 2-1-13 مداخل ومراحل ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

كما هو معلوم بان اساسيات الجامعة تقوم على اساس (الطالب -الاستاذ -خدمة المجتمع ) والذي يمكن ان نعتبرها مداخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ويمكن توضيحها على النحو التالي:- (عباس،2010)

- ١- التركيز على الزبون (الطالب) : اعطاء تصور أو فكرة لدى الزبائن(الطالب) عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية ، وتطوير هذه الصورة باستمرار من خلال تدريب وتطوير أعضاء الهيئة التدريسية الذين يساهمون بشكل كبير في تعزيز صورة الخدمة لدى الزبائن.
- ٢- التركيز على الهيئة التدريسية: وتقييمهم وتحسين مساهمة كل عضو هيئة تدريس بصورة فعالة بعمليات المؤسسة التعليمية ووضع السياسات والأولويات.
- ٣- التركيز على الخدمة: عن طريق مطابقة النقاط الأساسية القابلة للقياس المحددة في العملية التعليمية مع المواصفات المحددة مسبقاً. ويمكن توضيحها حسب الشكل التالي:  
شكل رقم (2-5) مداخل الجودة في التعليم الجامعي



من اعداد الدارس بالاعتماد على المصدر عباس، بشرى ،2010، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ،مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد،12، العدد2،ص65.

وترتكز الجودة في التعليم العالي على ثلاثة جوانب هي: (ابو جلع،2015)

- ١- جودة التصميم (Design Quality):- وتعرف بانها تحديد المواصفات والخصائص التي تراعي في تخطيط العمل
- ٢- جودة الاداء (performance Quality) وتعرف بانها القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة ،
- ٣- جودة المخرج (Output Quality) وتعرف بانها الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة

اما مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات فهي عبارة عن خمس مراحل وهي:  
(المعمر،2014)

أولاً : مرحلة اقتناع وتبني إدارة المؤسسة التعليمية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وينعكس ذلك  
ببدء برامج تدريبية لكبار المسؤولين تتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند  
إليها .

ثانياً: مرحلة التخطيط : وتشمل وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق ذلك  
النظام .

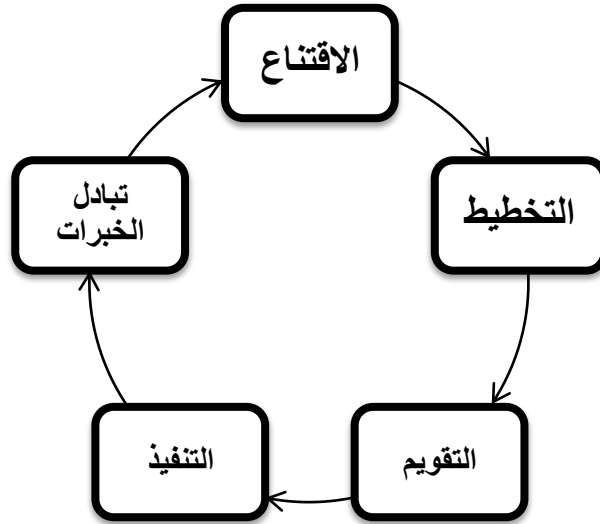
ثالثاً : مرحلة التقويم : وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي يتم في ضوء الإجابة عليها تهيئة  
الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

رابعاً : مرحلة التنفيذ : وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ ، ليتم تدريبهم  
على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .

خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات : حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها  
من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .

ويبين الشكل التالي المراحل الخمسة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

شكل رقم (2-6) مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات



من اعداد الدارس بالاعتماد على المصدر: المعمر، وسام ،سليمان ، ٢٠١٤،علاقة ادارة الجودة  
الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة ،رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد  
والعلوم الادارية ،غزة، ص30

## 2-1-14 منافع وفوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : -

ان منافع وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي تتسم بالتنوع والتعدد، ولا تقتصر على جانب من جوانب العملية التعليمية الجامعية ، فهي تمتد لتشمل كل الاطراف ذات العلاقة بالجامعة ،كالمطالب ، الاستاذ ، الادارة ، القيادة، المنهج الدراسي ،القاعة ،نظام التعليم ووسائله، طرق التعليم، عمليات التعليم، الجامعي بشكل عام. (الكميم،2015 ) ويتضح أن الكليات التي طبقت كل أو بعض من مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد حققت منافع عديدة منها: (النجار وجواد،2014) (عزوز،2018) (أبيش،2018)

- ضبط وتطوير النظام الإداري والذي يساعد في تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية .
- رفع مستوى الطلبة بتقديم خدمات أفضل لهم .
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة الجامعية .
- ارتفاع الثقة والاحترام للمؤسسة التعليمية والالتزام بتعليماتها.
- تركيز الجهود على اتباع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل .
- تقليل الهدر والتسرب .
- تحسين جودة الخدمات التعليمية والتدريبية .
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية.
- التركيز على حاجات زبائن الكلية والعمل على تحقيقها.
- الفهم الكامل للكليات المنافسة والتطوير الفعال لاستراتيجيات تنافس الكليات النظرية.
- تحقيق الميزة التنافسية على صعيد الجودة والكلفة .
- تحسين الأداء الجامعي .
- تنمية الشعور بوحدة العمل في الكلية كفريق واحد والانتماء للكلية .
- تحسين العمليات التعليمية .
- تحسين عمليات الاتصال للمساعدة في تغيير سلوك العامل نحو مفهوم الجودة .
- خفض تكاليف العملية التعليمية .
- زيادة الانتاجية.
- ضبط شكاوى ومشكلات الطلاب واولياء امورهم والاقبال منها ووضع الحلول المناسبة لها
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين .
- تطبيق نظام الجودة بمنح الجامعة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي

- زيادة رضا الطالب عن جودة الخدمة التعليمية ورضا المجتمع عن مستوى المعرفة الجامعية، ورضا سوق العمل عن كفاءة وفعالية مخرجات التعليم العالي
- اختصار الوقت في انجاز الاعمال
- الوقاية من الازخام الاكاديمية قبل وقوعها
- اداة اتصال فعالة داخل الكلية .

## 2-1-15 معايير ومجاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لقد وضعت العديد من الدراسات والابحاث معايير ومجاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتطابق في بعضها وتختلف في البعض الآخر، وهذا التطابق والاختلاف جاء تبعا لتوجهات وآراء الدراسين والباحثين ،فبعض الدراسات حددت معايير ومجاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بـ (١- جودة الطالب ٢- جودة عضو هيئة التدريس -٣- جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس٤- جودة المناهج ٥-جودة المباني التعليمية ٦- جودة الوسائل والاساليب والانشطة ٧-جودة الكتاب التعليمي ٨- الادارة التعليمية والتشريع واللوائح ٩- جودة التمويل والانفاق التعليمي ١٠- تقييم الاداء التعليمي ١١- جودة البيئة المحيطة ) .(سر الختم،2016)

في حين يرى آخرون ان مجاور ومعايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يمكن وضعها في سبع معايير وحسب الجدول التالي:

### جدول رقم (2-3) معايير الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

ت	المعيار	الايضاح
١	جودة الطالب	أحد العناصر الرئيسية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هو العمل الجامعي ،ويمكن قياس جودته وفق المعايير التالية : <ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرة الطالب على الخلق والإبداع والابتكار .</li> <li>- التفوق وامتلاك العقل الناقد .</li> <li>- القدرة على المشاركة في النقاش النقدي الذاتي .</li> <li>- استقلال الطالب بذاته وبتكامله</li> <li>- البناء المتكامل لشخصية الطالب التي تمكنه من حسن اختيار مجال الدراسة.</li> <li>- القدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي .</li> <li>- سلامة الجسم من العاهات والعيوب وسلامة العقل والاعتزان .</li> </ul>



٢	<p>جودة الاستاذ الجامعي</p> <p>ويمكن قياس صورة الأستاذ الجامعي وفق المعايير التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- غزارة المستوى العلمي .</li> <li>- القدرة على التطوير الذاتي .</li> <li>- الأداء الأكاديمي المتميز .</li> <li>- الأداء المهني المتميز .</li> <li>- معرفة تقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها .</li> <li>- مستو التدريب الأكاديمي الجيد .</li> <li>- مدى الإسهام والمشاركة المجتمعية .</li> </ul>
٣	<p>جودة المناهج الدراسية</p> <p>يمكن قياس جودة المناهج الدراسية وفق المعايير التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المرونة والتجدد لمسايرة التغيير المعرفي .</li> <li>- قدرة المناهج في ربط الكالب بواقعه .</li> <li>- ملائمة المناهج لحاجات الطالب وسوق العمل والمجتمع.</li> <li>- القدرة على جذب الطالب وتعزيز دافعيتهم .</li> <li>- تكامل الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم .</li> <li>- تكامل الجانبين النظري والعملي .</li> <li>- جودة الفصول الدراسية والإمكانات</li> </ul>
٤	<p>جودة البحوث العلمية</p> <p>يمكن قياس دودة البحوث العلمية وفق المعايير التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أصالة مشكلة البحث العلمي .</li> <li>- حداثة موضوع البحث العلمي .</li> <li>- عمق التحليلات وأساليب المعالجة .</li> <li>- مدى الاستفادة من نتائج البحوث العلمية .</li> <li>- إجراءات التوصيات وانسجامها مع موضوع البحث العلمي</li> <li>- مدى الاستجابة لخطط التنمية الاقتصادية .</li> <li>- جودة الأدوات المستخدمة في البحث العلمي</li> </ul>
٥	<p>جودة الأنشطة الجامعية</p> <p>وأهم معايير قياسها يتمثل بالآتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الجهات المسؤولة عن النشاط الطلابي .</li> <li>- عد الطلبة المشاركين في الأنشطة الجامعية.</li> <li>- درجة الصلات بخريجي الجامعة والاستفادة منهم .</li> <li>- مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس بإنجاح مناشط الجامعة .</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إقامة علاقات جيدة بالبيئة المحلية والإسهام في تطويرها .</li> <li>- الإعلام الجيد عن الأنشطة الجامعية وبرامجها المختلفة .</li> <li>- نوع الأنشطة التي يتم مزاولتها في الجامعة</li> </ul>		
<p>بهدف تحسين جودة التعليم الجامعي لا بد من تنويع مصادر التمويل والتي يمكن قياسها وفق المعايير الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مدى حرص الجامعة على الاستخدام الأمثل لمصادرهما المالية والبشرية .</li> <li>- مدى تكافؤ ميزانية الجامعة مع البحث العلمي .</li> <li>- زيادة الإنفاق على البحث العلمي.</li> <li>- دعم بحوث الطلبة والأساتذة.</li> <li>- مدى توفر نظام فعال للتقارير المالية والمحاسبية .</li> <li>- دعم المبدعين والمتميزين من خلال وضع نظام للمكافأة والاعتراف بالأداء المتميز .</li> <li>- تحليل كفاءة البرامج التعليمية .</li> </ul>	جودة الانفاق والتمويل	٦
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وهي تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة ، ويمكن قياسها وفق المعايير الآتية :</li> <li>- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية .</li> <li>- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات .</li> <li>- وضوح الاجراءات وقواعد العمل</li> <li>- تحديد مستويات الادارة وواجباتها وعلاقتها بالادارة العليا للجامعة</li> <li>- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات</li> <li>- وضوح اجراءات المساءلة داخل الجامعة</li> <li>- التفاعل مع افراد المجتمع والاستفادة من امكانياته</li> </ul>	جودة الادارة الجامعية	٧

الجدول من تصميم الدارس بالاعتماد على المصدر: المحياوي ،قاسم نايف علوان ، ٢٠١٣، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة ،مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 11، ص 189 .

## 2-1-16 معوقات وعقبات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

تؤكد الدراسات التي أجريت في الجامعات بشكل عام أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أهمها : (قدادة،2008)

- ١- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.
- ٢- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الإستقلالية التي يتمتعون بها وصعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة وما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف الجامعة في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- الثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع و مكافئة الانجازات الجماعية والتنظيمية .
- ٤- يقاوم بعض أعضاء هيئة التدريس في الجامعات أنشطة الإعتماد الأكاديمي بحجة أن ذلك يتعارض مع الحرية الأكاديمية لأن ذلك يلزمه بنتائج تعلم معينة وتحديد محتوى معين لكل مادة .

اما أبرز المعوقات التي ترافق تطبيق نظام الجودة الشاملة وخاصة في مجتمع الدراسة والتي يراها الدارس من المعوقات الاساسية فهي ما يلي : (ساجت ومطروود،2017)

- ١- ندرة التمويل ، والتكاليف المالية الباهظة والتي يجب على المؤسسة توافرها لقاء تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية ، ولقاء عملية تقييم نظام الجودة والحصول على الشهادة والحفاظ عليها .
- ٢- عدم ربط محتوى المناهج الدراسية وطرق تدريسها بمتطلبات المجتمع وحاجاته ، وخاصة في وقتنا الحالي الذي يشهد تسارعاً هائلاً في حقل المعرفة العلمية .
- ٣- الضغوط الاجتماعية على المؤسسات الأكاديمية حتى تحقق مبدأ الفاعلية.
- ٤- عدم التواصل بين مؤسسات الإعدادات والخريجين الذين يبدوون العلم حديثاً للتأكد من أنهم قادرون على تأدية واجباتهم .
- ٥- خشية بعض العاملين سواء أكانوا موظفين أم اساتذة من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم من ذي قبل .
- ٦- تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة خصوصية المؤسسة .
- ٧- عدم ملائمة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق ورغباتهم وآمالهم فيما يتعلق بالمقرر الدراسي وإداء أعضاء الهيئة التدريسية وأساليب تقويم الداء المتبعة في المؤسسة وكفاءة الخدمة المقدمة ورعاية الطلبة .
- ٨- عدم توافر البنى التحتية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة .

- ٩- اعتماد العديد من الجامعات في عملية تقييم جودة أدائها على الشبكات التجارية كشبكة ( الويب ماتركس -Web Matrix ) إذ تركز في عملية التقييم هذه على الموقع الإلكتروني للمؤسسة الأكاديمية وليس على المخرجات التعليمية).
- كما ان هناك عقبات تحيط بالجامعات الخاصة اثناء تطبيقها ادارة الجودة الشاملة تنصب بمجملها على الآتي : ( الذيابات،2018)
- ١- عقبات تتعلق بالإدارة العليا : فإذا لم تكن الإدارة العليا مقتنعة بتبني إدارة الجودة الشاملة فلن يكون ممكناً تجاوز العقبات وبخاصة في حالة الجامعات الخاصة التي يوجد فيها مالكين وإدارة .
  - ٢- عقبات تتعلق بالموارد البشرية : أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العميل الداخلي وهم اعضاء الهيئة التدريسية والعاملين وبدونهم لا يمكن أن تسير العملية التعليمية.
  - ٣- عقبات تتعلق بالموارد المالية : تحتاج الجامعات الخاصة إلى الموارد المالية وبخاصة أنها لا تتلقى الدعم الحكومي بعكس الجامعات الحكومية ، كما اعتبرها المشروع شركات الاستثمارية وبالتالي فتقافة الربح موجودة فيها .
  - ٤- عقبات تتعلق بالثقافة التنظيمية : إن ثقافة الجودة تعتمد على مجموعة من القيم الأساسية كعمل الفريق ومشاركة العاملين وتحقيق رضا العميل ، فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في نجاح التطبيق .
  - ٥- عقبات تتعلق بالتقنية التعليمية : إن تحقيق التحسين المستمر في الجامعات يتطلب منها الاهتمام بالمناهج والخطط الدراسية وتبني طرق التدريس الحديثة وتوفير المستلزمات الضرورية للتقنية التعليمية الحديثة .
  - ٦- عقبات تتعلق بالعلاقة مع المجتمع : يلاحظ أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع يشوبها النقص وعدم انسجام مخرجات البرامج التدريبية مع متطلبات سوق العمل ، وعدم مشاركة المجتمع حاجاته والتفاعل معه.
- ويرى الدارس بالإضافة الى هذه المؤشرات اجمع فانه يمكن اضافة عنصر آخر وهو عدم توفر الرغبة الحقيقية لدى معدي برامج وحدة التدريب والتعليم المستمر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق المعايير العالمية مع فقدان مبدأ المتابعة.

## 2-1-17 مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

يعتمد درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والتي تعتبر الاساس الي يستند عليه مفهوم الجودة الشاملة ، فعندما تسعى اي مؤسسة علمية الى تحقيق جودتها الشاملة من خلال وضع مجموعة من المعايير فلا بد من ان يكون هناك فلسفة ادارية جديدة للالتزام في تحقيق هذه المعايير وهذه الفلسفة الادارية تركز على مجموعة من المبادئ التي تعتبر روح مفهوم ادارة الجودة الشاملة.(محمد وآخرون،2018)

فبعضهم اطلق عليها مبادئ وآخرون قالوا عناصر، وفريق ثالث سماها ابعاد ورابع مرتكزات وهذا التنوع رافق كذلك التنوع في عددها فبعضهم وضعها في خمسة مبادئ ، ومنهم من حددها بستة واخرون سبعة وبعضهم اكثر من هذا العدد.

ويعود تعدد وتعقد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بسبب التغيرات البيئية المختلفة، حيث يتفق المؤلفون والباحثون المختصون على أن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المبادئ أو المستلزمات أو المرتكزات ، أو الأسس إلا أنهم يختلفون في تقسيمها وعددها. ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذه المبادئ وعددها ، ويعود أيضاً إلى اختلاف حجم المنظمات وطبيعة عملها ونشاطها والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات (الناصر،2017)

وقبل عرض مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي نستعرض المبادئ التي وضعها (Deming) المعرفة بالمبادئ الاربعة عشر والتي تصلح حتى في النظام التعليمي وعلى النحو التالي: (اسماعيل وآخرون،2009) (الحامد،2011)(العساف والصررايرة،2011)

١. خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة .
٢. تبني فلسفة جديدة للتطوير .
٣. تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .
٤. عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط .
٥. منع الحاجة إلى التفتيش .
٦. الاهتمام بالتدريب المستمر .
٧. توفير قيادة ديمقراطية واعية .
٨. القضاء على الخوف لدى القيادات .
٩. إلغاء الحواجز في الاتصالات .
١٠. منع الشعارات التي تركز على الإنجازات والحفائض .
١١. منع استخدام الحدود القصوى للأداء .

١٢. تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة .  
 ١٣. تطبيق برنامج التحسينات المستمرة.  
 ١٤. التعرف على جميع جوانب العمل .

وفيما يلي جدولاً يوضح فيها مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي وحسب رؤية الباحثين والدراسين وكالاتي

**جدول رقم (2-4) مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**

ت	اسم الباحث	المبادئ
١	عزت، 2012	التركيز على الزبون -التزام الادارة العليا- التحسين المستمر-مشاركة العاملين وتدريبهم -البحث العلمي-التركيز على العمليات- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات-
٢	خلج وبراينيس، 2016	التركيز على العميل -العمليات -التحسين المستمر -مشاركة العاملين وتكوين فرق العامل-التزام الادارة العليا-الوقاية من الاخطاء -القرارات المبنية على الحقائق - المسؤولية الاجتماعية- التغذية العكسية
٣	محمد، 2018	التركيز على العميل-التزام الادارة العليا- مشاركة العاملين-التخطيط الاستراتيجي- التحسين المستمر - اتخاذ القرار-الوقاية من الاخطاء-التركيز على العمليات
٤	النجار وجواد، 2014	التخطيط الاستراتيجي- الاسناد والدعم-التركيز على الزبون-التحسين المستمر - التدريب والتطوير-مشاركة العاملين
٥	شريف، 2016	التركيز على العميل-القيادة-مشاركة العاملين-الوسيلة-اتخاذ القرارات-التحسين المستمر-الاستقلالية
٦	الكرعاوي، 2016	التزام القيادة العليا -التخطيط الاستراتيجي-التركيز على الزبون-التركيز على العملية -مشاركة العاملين-التحسين المستمر

الجدول من اعداد الدارس بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

الا ان هناك من اكد على اتفاق وجماع تسع دراسات على ان مبادئ ادارة الجودة الشاملة تشمل على الابعاد التالية: (كحيل، 2016)

١- التزام ودعم الادارة العليا والتحسين المستمر

٢- التركيز على الزبون(الطالب)

٣- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة

٤- مشاركة العاملين.

٥- تدريب وتأهيل العاملين.

## المبحث الثاني: التميز التنظيمي (Organizational Excellence)

يعتبر التميز التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي نالت القبول والشهرة في مختلف الميادين والقطاعات سواء لدى منظمات الاعمال او المؤسسات التعليمية على حد سواء .

وان تبني المنظمات للتميز اصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها، وليس اختيارياً لاي منظمة تسعى لتطبيق ادارة التميز اذا كانت تحرص على استمراريتها وتقدمها، اذ لا بد من ان تستجيب الى للتطورات الداعمة للتميز كونها القادرة على اوصول المنظمة الى بر الامان في ظل المنافسة المحتمة (المدو،2016) خاصة اذا ما علمنا بان التميز ليس حكراً على المنظمات الكبيرة بل يشمل الصغيرة سواء كانت منظمات حكومية او خاصة فهو نمط فكري وفلسفة ادارية يرتبط بانجاز نتائج محسومة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الاطراف سواء كانوا اصحاب المصلحة او المجتمع (عبدالوهاب،2016)

لذا سيكون هذا المبحث هو معرفة مفهوم التميز التنظيمي ونشأته وتطوره ثم اهميته ومتطلباته ثم المبادئ التميز التنظيمي وخصائصه وابعاد ونماذج التميز التنظيمي ثم مفهوم التميز في التعليم العالي والجامعات واخيرا اوجه التشابه والاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي.

### 2-2-1:- مفهوم التميز التنظيمي وتعريفه :-

قبل التطرق الى مفهوم التميز التنظيمي لا بد من تعريف وتحديد المفهوم اللغوي للتميز بوجه عام ، فالتميز ( Excellence ) مفهوم قديم ،اهتمت به الامم منذ الآف السنين، فبعضهم اكد ان اول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، وهو ببساطة عمل الاشياء بطريقة بسيطة، وبدرجة عالية من الدقة والتفوق والاحتراف .(بلكبير،2016)

وبعضهم ارجعه الى الاغريق بمفهوم (Aristeia) المقطع الاول ( Ar ) تعني تدفق الضوء او الخير والمقطع الثاني (iston) تعني الاستقرار والتوافق (Anninos,2007)

والتميز في اللغة العربية يعني التفريق والاختلاف بين شيئين أو حالتين ، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير وليس في اللغة العربية ما يشير إلى كلمة التميز تعني التفوق ، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل على أن التميز هو التفوق عن الآخرين وصار شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق الظهور عن الآخرين والتفوق عليهم (حناوي،2015)

شهد النصف الثاني من القرن العشرين وحتى العقد الاول من الالفية الثالثة تغير الكثير من المفاهيم الادارية فمن التوجه الى التركيز على راس المال المادي الى التركيز الى راس المال الفكري ومن التركيز الداخلي الى التركيز الى الجمهور الخارجي والداخلي ومن التركيز على جودة الخدمات الى التركيز على تميز الخدمات (ال مزروع،2010) .

ليبدأ عصر جديد يعرف بعصر التميز ففي عام ١٩٥٠ قدم (deming) الجودة كمعيار اساس للتميز عن المنظمات الاخرى والتي تبنتها اليابان وانشأت في عام ١٩٥١ نموذج ديمينج وخلال عشرين عاماً من تطبيق النموذج تحقق نجاح الادارة اليابانية فكان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الامريكية اثر في دراسة فلسفة الادارة اليابانية فظهرت نظرية (Z) لصاحبها (Quchi) عام 1981 التي انتقدت الفكر الاداري الغربي وادركت كثير من المنظمات الغربية ان واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز (porter,Tanner,2004)

ثم بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في علم الادارة في مطلع الثمانينات من القرن العشرين عندما قام كلاً من (Thomas Peters and Robert Waterman) عام 1982 بتأليف الكتاب الذي يحمل عنوان "In Search Of Excellence" (البحث عن التميز) والذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية في ذلك الوقت، إذ درس الباحثان فيه مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة (هنية،2016) وفيما يلي جدول يمثل فيه نشأة وتطور مفهوم التميز التنظيمي.

جدول رقم ( 2-5 ) نشأة وتطور مفهوم التميز التنظيمي

← ١٩٥١ ← جذور تطوير الجودة ← ١٩٨٢ ← تطور مفهوم التميز ← ١٩٩١ ←						
نموذج ديمينج	حلقات الجودة	توكيد الجودة	مواصفات الايزو	ادارة الجودة الشاملة	التميز	نماذج التميز العالمية
ادارة التميز						

المصدر: ال مزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله، ٢٠١٠، بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية، اطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية، ص22.

## 2-2-2 التميز التنظيمي اصطلاحاً :-

اصبح التميز التنظيمي موضع اهتمام ونقاش واسع من قبل الباحثين ، وذلك لان عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية ذات المواصفات الوظيفية التقليدية ، وانما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها حيث ان تحقيق المنظمة للتميز يتطلب من اعضائها ترك كل ما هو روتيني سواء في الاداء او السلوك (Darling,Walker,2010)

والتميز التنظيمي او ما يعرف بالتفوق التنظيمي او التميز المؤسسي او الاداء المتميز يمكن تعريفه في أبسط معانيه يعني التفوق في نشاط ما ، وذلك بالمقارنة مع من يعمل في نفس حقل النشاط ، وقد يعني الاتصاف بصفة تفوق ما يتصف به الآخرون ، وهو لا يعني بالضرورة بلوغ الكمال ، ولكنه يقتضي بذل كل الجهود الممكنة والمتاحة للتميز عن الأقران. (الحناوي،2015)



فالتميز هو ان نتقبل اخطاينا ونتعلم منها فلا نكررها بل نحسن أداءنا دائماً. (شحاته،2018) كما وينظر اليه بانه اسلوب جيد للحياة يحدث في جميع المنظمات (الصغيرة والكبيرة الحكومية والغير حكومية)، سواء كانت منظمات خدمية او انتاجية (Ajaif,2008) ويتطلب التميز التنظيمي ركيزتين هما: تحريك العمليات والاجراءات باتجاه تحقيق التميز وبذل الجهود لخلق ثقافة تحليلية وعلمية للجودة في المنظمة. (الحدراوي وآخرون،2018). ويعتبر التميز مفهوم كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، بمعنى لا يمكن تصور تميز المنظمة في مجال بينما ينهار في مجالات اخرى معتبراً التوازن والتشابه سمتان للتميز وله بعدين اساسين: (الشوا،2016)

**البعد الاول:** إن غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التفوق بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطلق التعلم .

**البعد الثاني:** إن كل ما يصدر عن الادارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتفوق أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من اول مرة .والبعدين متكاملان ويعتبران وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق احدهما دون الاخر .

لقد تعدت التعاريف الخاصة بالتميز التنظيمي من قبل اهل الحل والاختصاص كل حسب رأيه واجتهاده ومجال تخصصه ويمكن ذكر مجموعة من التعاريف الخاصة بالتميز التنظيمي وحسب الجدول التالي:

#### جدول رقم(2-6) : مفاهيم التميز التنظيمي لبعض الباحثين

ت	الباحث ، والسنة	المفهوم
١	Eskild et al 1999	الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من ( المتعاملين مع المنظمة ، الموظفين والمجتمع ) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العلم .
٢	السلمي 2002	القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة .
٣	Tanner 2005	كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة .
٤	السيد ، 2007	هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع الاحتياجات لكفاءة الأطراف ، سواء من أصحاب المصالح أو المجتمع ككل في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر .
٥	Arussy 2008	التميز التنظيمي بوصفه البعد النادر والقليل في القمة ، أو هو الممارسات الخاصة في مجال إدارة المنظمات الحديثة الذي يشير إلى طاقة المنظمات وقدرتها على تطبيق سلسلة من المفاهيم بغية الحصول على نتائج استثنائية .
٦	السعودي ،	سعي المنظمات لاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام والإدراك

	2008	والرؤية المشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء .
٧	مزه ، 2009	مجموعة من السلوكيات والقدرات الاستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمات وتمكنهم من تقديم افكار ومنتجات تتسم بالإبداع وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.
٨	حسوني ، 2010	السلوك (الأداء ) الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي ، كما أنه يمثل حلقة من سلسلة الأداء المتفوق
٩	Attafar et al , 2012	مستوى النمو والتحسينات المتحققة في كل الجوانب التنظيمية والتي تزيد من احتمالية النجاح طويل المدى وذلك على أساس تحقيق رضا المستفيدين المرتبطين بالمنظمة وبشكل متوازن.
١٠	الفرطوسي ، 2013	وصف لثقافة وتوجه المنظمة نحو تحقيق رضا كل أصحاب المصالح المرتبطين بها على أساس العلاقة التفاعلية المتبادلة وبدعم وإسناد قيادة إدارية متميزة مستقلة للقدرات المميزة للأفراد.
١١	الفتلاوي ، 2013	اسلوب منظم ودوري للمراجعات الشاملة لأنشطة ونتائج المنظمات المقارنة مع أنموذج التميز يستعمل كأداة لاختيار المصلحة العامة للمنظمة يساعد على وضع الأولويات وتوزيع الموارد والتخطيط الواقعي والعملية للمنظمة.
١٢	حافظ وكهية ، 2014	جهود تنظيمية مخططة ترمي لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية.

المصدر: الرفيعي ،علي عبود، وعبد، ضرغام حسن، 2018: أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية العدد(1) ص304، الكوفة، العراق .

ويعرف الدارس التميز التنظيمي بانه الشيء الذي تتميز به المنظمة عن منافسيها تمييزاً إيجابياً او الموقع الفريد ذو القيمة المتفوقة في السوق او في نظر زبائنها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها. لمدة طويلة من الزمن.

### 2-2-3:- أهمية التميز التنظيمي :

ان المنظمات الادارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور بمعنى انها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد ان تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور (المبيضين، 2013)

حيث يلعب التميز التنظيمي دورا بالغ الاهمية في تحقيق استمرارية ونجاح وتميز المنظمات، وتحقيق فوائد عالية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم من خلال فهم وادراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية(الابداعية ،والتشغيلية ، والتفاعل الاجتماعي) في اطار الجودة واسهام العاملين في انتاج حلول المشكلات التي تواجه شركاتهم(الغامدي، 2018)

لذا فان التميز التنظيمي يؤدي إلى مجموعة من الأغراض التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي: ( عزيز وصالح ، 2018)

١- تطوير قدراتها التنافسية وذلك من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية

- ٢- تحقيق أداء متميز والذي بدوره يساعد المنظمة على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- ٣- يساعد المنظمة للاستمرار في تحقيق النجاح ، كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع ، ولا بد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة وذلك يكون من خلال التميز.
- ٤- يحقق المنظمة القدرة على انجاز اهدافها وغاياتها من خلال استخدام ما يتوفر لها من موارد وتوظيفها في عمليات مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياته ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها .
- ٥- تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز " في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات ، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات .
- ٦- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعل وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- وهناك من حدد دواعي اخذ المنظمات لمبررات التميز نظراً لأهميتها من خلال ما يأتي:
- (حسوني، 2010)(زيني، 2015)
- أ- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها .
- ب- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية ، ومن الذي يجب ترقيته من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟
- ج- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميز في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة .
- د- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساب الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

**في حين يرى آخرون ان أهمية التميز تكمن في النقاط التالية: (ابوعودة، 2018 )**

- ١- العمل على جلب الوسائل والطرق التي تواجهها في العقبات.
- ٢- العمل على جلب وسائل جديدة لجمع المعلومات من أجل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة .
- ٣- العمل على تطوير أداء الموظفين والمديرين للتمكن من رفع أداء المنظمة .

- ٤- العمل على توفير المهارات اللازمة للمدراء وقادة المؤسسة في معرفة الدور الذي يجب أن يقوم به ومعرفة أهمية تحقيق التميز المؤسسي في داخل المنظمة .
- ٥- العمل على جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين في المنظمة ، وتطبيق تقنيات جديدة بهدف زيادة الفاعلية والكفاءة لدى المؤسسة وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات .
- ٦- العمل على تحسين أداء العمل في المنظمة والعمل على زيادة القدرة التنافسية لتطوير عمل المنظمة .
- ٧- إن التميز في الأداء من ضروريات التطوير الإداري من أجل رفع مستوى أداء العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٨- العمل على تفعيل روح الفريق والابتكار ومبدأ المنافسة.

## 2-2-4: - فوائد تبني وتطبيق التميز التنظيمي

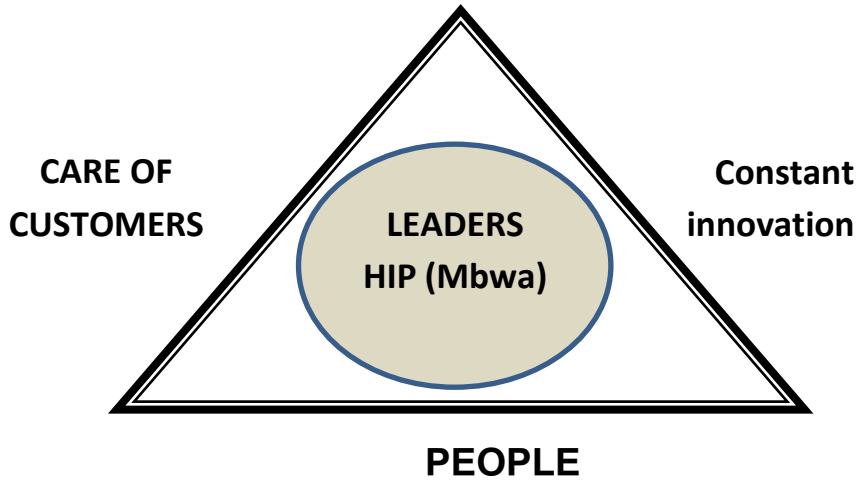
لقد حددت دراسة (حسن) عدة فوائد في تطبيق التميز التنظيمي في المنظمات وهي: (حسن، 2014)

- ١- ايجاد ثقافة مؤسسية تركز بكثافة على التوجه بالعملاء .
- ٢- تحسين الثقة وإداء العاملين بالمنظمة .
- ٣- تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية .
- ٤- تحسين معنويات وإرضاء العاملين بالمنظمة .
- ٥- تحسين نوعية المخرجات سواء منتجات أو خدمات .
- ٦- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى وحدات أصغر حتى يمكن حلها والسيطرة عليها.
- ٧- خلق بيئة مؤسسية تدعم وتحافظ على عملية التحسين المستمر .
- ٨- الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء .

## 2-2-5: - عوامل نجاح التميز التنظيمي والقوى الداعمة له

كما هو معلوم فإن لا بد من وجود عوامل او مسارات النجاح للتميز التنظيمي تسير في ضوءها المنظمات والمؤسسات المختلفة ففي الوقت الذي حدد فيه البيلاوي ثلاث عوامل يمكن عن طريقها يتحقق نجاح التميز وهي (المخطط التنظيمي- آلية للتنفيذ- آلية للمراقبة والتقويم المستمر). (البيلاوي وآخرون، 2006) فأنا نجد (peter & Waterman) حدد أربعة عوامل لنجاح للتميز) هي: (حافظ وكهيه، 2014)

- ١- الناس : PEOPLE  
 ٢- الاهتمام بالزبائن : care or Customers  
 ٣- الابتكار : Constant Innovatuion  
 ٤- القيادة ( Leadership , MBWA, ( Management by Wandering Around )  
 ويمكن توضيحها وحسب الشكل التالي :شكل رقم (2-7) عوامل نجاح التميز



المصدر: حافظ، عبدالناصر علك، وكهية، حسين عليوي: 2014، تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي -بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية المامون الجامعة، ص 144.

اما القوى الدافعة للتميز التنظيمي فيمكن تحديدها وتحليلها في خمسة دوافع وهي:(عدي، 2017)

- ١- التغيير السريع : من منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير " . في ظل اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً ، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنتشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار ، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع المحيطة والموجودة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطوير في حاضرها ومستقبلها.
- ٢- المنافسة بلا حدود : بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث ، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة والتي يمكن وصفها أنها " منافسة بلا حدود " التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة ، لم تعد صناعة التميز خياراً بل حتمية على المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة في سبيل

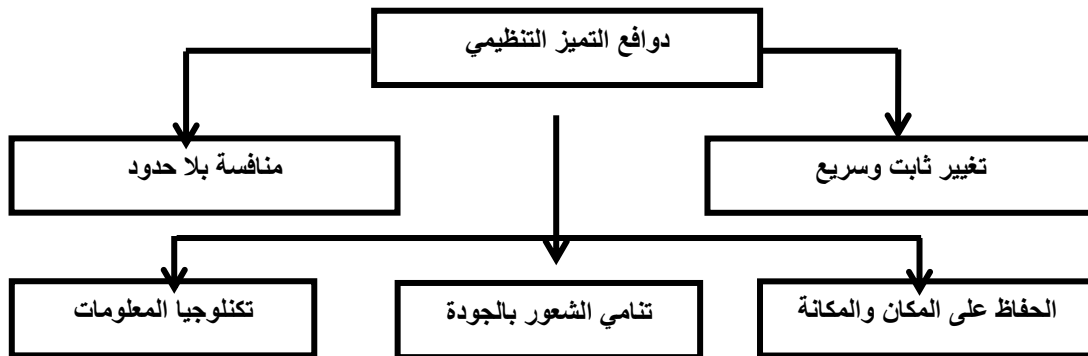
تحقيق التفوق المستديم على منافسها، ونيل رضا وولاء أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن ، والعمال، والمساهمين.

٣- حفظ المكان والمكانة: السعي نحو التميز يضمن للمؤسسة مكانتها السوقية حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية ، يمكن المؤسسة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين .

٤- الجودة: وفي ظل سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز التنظيمي ، تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة ، فالمؤسسة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة ، لا بد من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في ( الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ، الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية، القيادة )، واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المؤسسات للوصول إلى التميز التنظيمي .

٥- تكنولوجيا المعلومات : إن تطور وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعل عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات عملية سهلة تتم بسرعة وفعالية، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز التنظيمي والشكل التالي يلخص الدوافع السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي :

شكل رقم (2-8) دوافع التميز التنظيمي



المصدر: الاخضر ، صياحي، 2018 ، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريرج- اطروحة دكتوراه ،جامعة محمد بوضياف-الجزائر،

## 2-2-6-: معوقات التميز التنظيمي

وكما ان هناك عوامل لنجاح التميز التنظيمي كذلك هنالك معوقات تعرقل التميز التنظيمي حيث نجد ان هناك عدة عوامل تعتبر بمثابة معوقات التميز التنظيمي والتي تتضمن ما يلي :  
(زنيبي،2015)

- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية ، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز .
- عجز قوانين وأنظمة المنظمة عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التمييز وحمايته ، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز ، والالتزام بالتشريعات والأنظمة ، هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة .
- ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها ، فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل ، وينعكس سلباً على التميز في الأداء .
- تقادم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها ، فضلاً عن اعتمادها على أسس شخصية وتميزية بعيدة عن الموضوعية ، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية ، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية .
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري العمل بها ، حيث تتبنى بعض المنظمات الإدارية نظاماً هزياً تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط ، ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين الإضافية فضلاً عن عدم توفيره ، للأدوات والمعدات اللازمة للعمل .

ويمكن توضيح معوقات التميز التنظيمي حسب رؤية الباحثين (الهيجان،والفياض، والزهري )  
وكما في جدول التالي:

جدول رقم (2-7) معوقات التميز التنظيمي

ت	الباحث	المعوقات
١	الهيجان، 1994	١- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة ، أو عدم اتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل ٢- التمسك بالأنماط المألوفة ٣- عدم وضوح الرؤية .
٢	الفياض، 1995	١- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي ، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير . ٢- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها. ٣- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير . ٤- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة ، حيث أن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المنظمة
٣	الزهري، 2002	١- الخوف من الفشل . ٢- مقاومة التغيير . ٣- جمود القوانين . ٤- فقدان التحفيز

المصدر :بو سالم ،ابو بكر ٢٠١٥ ، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، رسالة دكتوراه ، جامعة ابي بكر بلقايد-الجزائر ص71 ،

## 2-2-7:- خصائص التميز التنظيمي

ان المؤسسات المتميزة لا بد من ان تتوفر فيها خصائص ومميزات تجعلها تتفوق في مجال المنافسة عن مثيلاتها من المؤسسات وبصورة عامة نجد أن المؤسسات المتميزة سواء كانت حكومية أو غير حكومية هي تلك التي تبذل كل ما في وسعها لاشباع الاحتياجات الحالية ، وتلبية التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة العليا بها، وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات والكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات.

([http://amall21.blogspot.com/2012/03/blog-post\\_8281.html](http://amall21.blogspot.com/2012/03/blog-post_8281.html))



او هي تلك المؤسسة التي عرفت مجال تميزها واستمرت فيه ولم تسابق وراء محاولة مزاحمة الاخرين في مجال تميزهم (توفيق،2005)

او هي المنظمات التي تقوم باستراتيجية ثابتة، تركز على عاملين اساسين وهما: التركيز على الابداع والقيمة المضافة، واتخاذ قرارات صحيحة سليمة. (المصري،2015)  
في حين عرفها Nafei بانها تلك المنظمات التي تتميز باستمرار في أداء وظائفها وابداع علاقات جيدة مع العملاء، ، وتحدد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وتدرك قدرات منافسيها ونقاط القوة والضعف لديهم .(Nafei,2016)

وعرفت المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) المؤسسات المتميزة بانها تلك المؤسسات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة بما يلبي او ما يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتقوم بوضع استراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر، وتعمل بشكل دائم على اظهار اسباب ارتفاع النتائج لديها للحفاظ على استمراريتها وضمان تحقيقها للنتائج المتميزة في المستقبل ، في حين عرفت الجمعية الامريكية للجودة (ASQ) المنظمات المتميزة بانها الجهود الجارية لوضع اطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف الى اشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات الاعمال .(ابوليدة،2018)  
ويرى الدارس ان المؤسسة المتميزة هي تلك المؤسسة التي تضع الحلول المدروسة والمسبوقة في ضوء خطة وضعت لتنبؤات وتوقعات مستقبلية للظروف والمخاطر المحيطة في البيئة التي تعيش فيها مما يجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات.

لذا فان وصول المنظمات الى التميز في ادائها لا بد من ان تتصف وتتطلى بجملة من الخصائص والتي تميزها عن باقي المنظمات اذ اشار (Daft) الى ان هناك بعض الخصائص التي لا بد من توافرها في المنظمات المتميزة والتي تتمثل بـ) التوجه الاستراتيجي والادارة العليا وثقافة المنظمة(العامري،2016)

في حين وضعت (النسور) مجموعة من الخصائص للمنظمات المتميزة وهي : (النسور،2010)  
1- قبول الأعمال الصعبة: أذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من اهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2- توفير القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الاخطاء، وتحمل المنظمة للالزامات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الاداء.

٥- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الاداء تكون اهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

٦- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الاساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد إلى اهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

**وحدد سليمان أن التميز التنظيمي يتسم بعدد من الخصائص منها : (سليمان، 2017)**

١- أنه يدعم القدرة على التنافس المؤسسي.  
٢- أنه يركز على الاستثمار الأمثل للإمكانيات المادية والمعرفية والبشرية ، بما يدعم انجاز الأهداف المؤسسية .

٣- له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي

٤- يهتم بدعم وتحسين دمج وتمكين جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في العمل في إطار العمل الفريقي .

اما لاسكل وبيكوك فقد اشارو بان هناك بعض الخصائص والصفات المشتركة للمؤسسات المتميزة والعالية الاداء وهي: (لاسكل،بيكوك،1998)

١- المشاركة الفعالة

٢- وضع اتجاه محدد

٣- تنظيم وتحديد المهام للأفراد

٤- الحث والتحفيز

٥- الادراك الكامل لعوامل النجاح الحيوية

٦- اتجاهات واضحة ومحددة سلفا

٧- عمليات مرنة سريعة الاستجابة

٨- افراد ذوي مهارات عالية

٩- السعي الدائم والمستمر للتحسين والتطوير

١٠- تقييم موضوعي للأداء السنوي والمستقبلي

ويمكن توضيحها حسب شكل رقم (2-9) خصائص المنظمات والمؤسسات المتميزة

١- المشاركة الفعالة	<b>خصائص المنظمات والمؤسسات المتميزة</b>	٦- اتجاهات واضحة ومحددة سلفا
٢- وضع اتجاه محدد		٧- عمليات مرنة سريعة الاستجابة
٣- تنظيم وتحديد المهام للأفراد		٨- أفراد ذوي مهارات عالية
٤- الحث والتحفيز		٩- السعي الدائم والمستمر للتحسين والتطوير
٥- الإدراك الكامل لعوامل النجاح الحيوية		١٠- تقييم موضوعي للاداء السنوي والمستقبلي

من اعداد الدارس بالاعتماد على المصدر لاسكل ، دايفد وبيكوك، روي، ١٩٩٨ كيف تجعل ١% من التغيير في القرار يصل بك الى قمة الاداء ،ترجمة احمد عثمان ،الجيزة ، مركز الخبرات المهنية للادارة بميك، ص280- 283.

## 2-2-8: - متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

لتحقيق التميز التنظيمي لا بد من توفر متطلبات ومقومات دافع وداعمة لغرض الوصول الى نتائج ايجابية مقنعة تستطيع المنظمات والمؤسسات من خلالها الحصول على نتائج ايجابية وقد تعددت وتنوعت تلك المتطلبات والمقومات وكما يلي: (Adebanjo,2008)

- ١- بناء استراتيجية متكاملة تعبر عن توجهات المستقبل للمنظمة
- ٢- هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة وملائمة لمتطلبات الاداء والمتغيرات المحيطة
- ٣- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وضرورة تحديد مواصفات وروط الجودة والرقابة والتصحيح.
- ٤- نظام متطور لادارة الموارد البشرية حيث يعتبر المورد البشري من اهم مصادر ثروة المنظمة
- ٥- نظام معلوماتي متطور مع توفر قواعد وآليات لدعم اتخاذ القرارات وفق الاسس الصحيحة.
- ٦- حرص الادارة العليا على اعتماد سلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة
- ٧- التركيز على الزبائن والتواصل معهم ومعرفة آرائهم .

## 2-2-9: أهداف التميز التنظيمي

تسعى العديد من المنظمات العالمية والعربية إلى تبني منهج التميز التنظيمي رغبة منها في الاستجابة لمتطلبات العصر الحالي وتحقيق الأهداف التالية : (بن سالم وآخرون، 2018)

١- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التميز التنظيمي المعتمدة واستخدامها في إدارة التميز التنظيمي .

٢- إرساء وترسيخ فكر ومفاهيم ومبادئ وأسس نظم الجودة ومعايير التميز لدى كافة العاملين في المنظمة.

٣- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة .

٤- متابعة نتائج التقييم الذاتي للتميز حسب متطلبات معايير جوائز التميز المعتمدة من قبل المنظمة .

٥- ضمان تحقيق المنظمة رضا المتعاملين والعاملين من خلال تميز أدائهم والتحسين المستمر .

٦- توفير مرجعية لكافة قطاعات المنظمة فيما يختص بالتميز .

**في حين يرى آخرون بان اهداف التميز التنظيمي هي: (عبدالوهاب، 2016)**

١- الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة.

٢- يركز على جهد الاعضاء من اجل ارضاء الزبون واطافة قيمة للزبون.

٣- الاهتمام بالابتكار على مستوى المنظمة.

٤- التحسين المستمر لادارة المنظمة.

٥- الاهتمام بالمجاميع داخل المنظمة لتحقيق التماسق، الاستدامة والاتصال.

٦- تطوير ومشاركة الموارد البشرية.

٧- الاهتمام بإدارة الفريق لزيادة المشاركة ولكي يفهمها الموظفين ويتم تطوير الفرق لنجاح المشاريع المستقبلية.

٨- ممارسة الادارة تكون موجهة نحو المستقبل.

**اما المنشى فقد وضع مجموعة من الاهداف منها: (المنشى، 2017 )**

١- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها.

٢- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج .

٣- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.

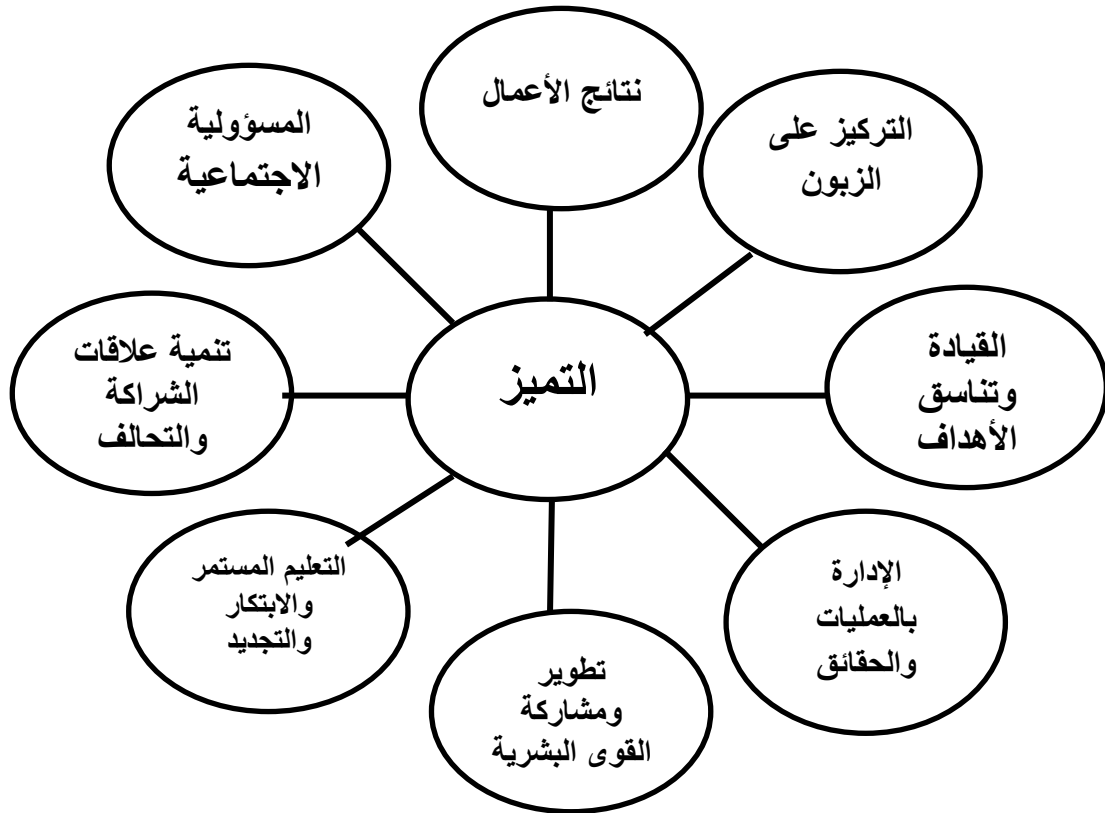
٤- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية .

- ٥- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة .
- ٦- تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً .
- ٧- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل .
- ٨- زيادة القدرة على مواجهة التغيير .
- ٩- استحداث الوعي لدى الموظف نحو تحقيق هدف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة والغير مرنة .
- ١٠- توفير محيط محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء الحقيقي للمنظمة بالنسبة للموظفين.

## 2-2-10: مبادئ التميز التنظيمي :

وحتى تحقق المؤسسة اقصى منفعة من تبنيتها لنماذج التميز ، لا بد من ان يعي فريق عمل الادارة مفاهيم واساسيات هذه النماذج ، وفيما عدا ذلك يكون من الصعب ان لم يكن مستحيلاً تبني هذه النماذج والنجاح في تطبيقها وهذه النماذج او المفاهيم تقوم على مجموعة من المبادئ.(احمد، 2015) ويمكن توضيحها حسب الشكل التالي:

شكل رقم (2-10) مبادئ التميز التنظيمي



المصدر: القيسي، سناء فاضل، ٢٠١٤ دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي ، بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب ،رسالة ماجستير ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد ، ص80.

وفيما يلي توضيح ملخص لهذه المبادئ: (قنديل، 2008)

- ١- نتائج الأعمال: التميز يؤدي الى تحقيق النتائج التي تؤدي الى تفوق المنظمات.
- ٢- التركيز على الزبائن: التميز يؤدي الى وجود علاقة مستديمة بين المنظمة وعملائها.
- ٣- القيادة وتناسق الأهداف: التميز هو وجود قيادة قوية ومتميزة تستطيع ان تحقق أهدافها.
- ٤- الإدارة بالعمليات والحقائق: التميز هو إدارة المنظمة من خلال مجموعة مترابطة ومتشابكة من النظم والمعلومات.
- ٥- تطوير ومشاركة القوى البشرية: التميز هو تعظيم مساهمة العاملين من خلال تنميتهم وزيادة نسبة مشاركتهم.
- ٦- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين.
- ٧- تنمية علاقات الشراكة والتحالف: التميز هو التنمية والحفاظ على القيمة المضافة للمنظمات.
- ٨- المسؤولية المجتمعية: التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة.

في حين هناك من عد مبادئ الاساسية لتحقيق التميز التنظيمي بـ : (منشي، 2017)

- مبدأ ديمقراطية القادة وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية ، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار والاهتمام بالاتصالات الغير الرسمية .
- مبدأ القابلية للتغير ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية .
- مبدأ الاستقلالية وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه .
- مبدأ الاقتراب من العملاء من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- مبدأ الانتاجية ويعني الاهتمام باليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة .
- مبدأ المستقبلية ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة .
- مبدأ الابتكارية وتعني ابتكار الطرق الابداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر .
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة .
- مبدأ البساطة والتسهيل فإن قلة عدد افراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المنظمات المميّزة إذ أن الحجم الكبير لمهمة ما يؤدي إلى التعقيد .

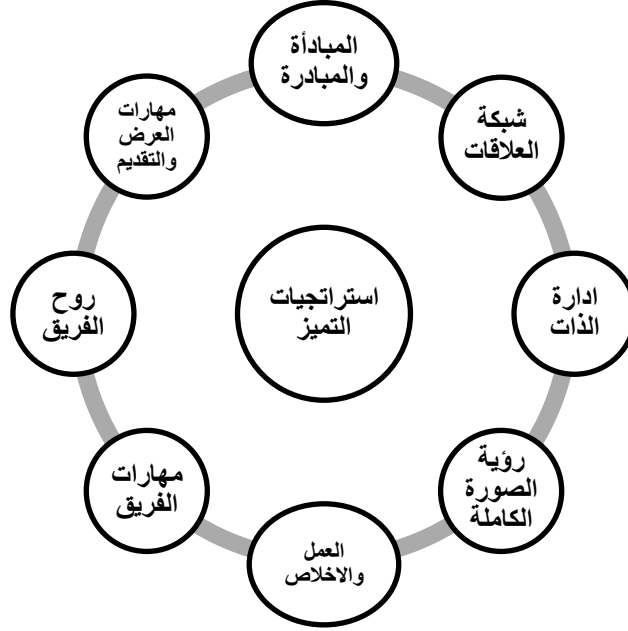
- مبدأ المركزية واللامركزية وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع الاستقلال والإدارة الذاتية.
  - مبدأ التنافسية .
  - مبدأ الشراكة المجتمعية .
- اما (Samson and Challis) فقد حدد عدد من المبادئ التي من الضروري أن تتبناها المنظمات الساعية لتحقيق التميز ؛ ومن أهم هذه المبادئ : (بالحمر،2016)
- تحقيق الانسجام بين سلوك الموظف والقيم المعتمدة في المنظمة ، وعقلية الموظف مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ،ومن ناحية أخرى تحقيق الانسجام والتكامل بين استراتيجيات المنظمة ومتطلبات العملاء واحتياجات العاملين .
  - الاهتمام بالتوازن بين الاستراتيجية والعمليات والاجراءات ونتائج الأداء.
  - التأكيد على مساهمة جزء من الكل ؛ أي إدراك وفهم كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن الجهود التي يبذلها والمهام المسؤول عنها مرتبطة ومؤثرة في الأداء الكلي للمنظمة .
  - توزيع القيادة على العاملين في مختلف المستويات التنظيمية المختلفة ؛ بمعنى تفويض الصلاحيات ومنح العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات في حدود اختصاصاتهم وإمكاناتهم، وفي المقابل ضرورة قبول العاملين لهذه المسؤوليات .
  - الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الأساسية واللازمة لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل للمنظمة.
  - التقدم الخارجي من خلال قيادة وتوجيه كل من(متطلبات العملاء ،السياسات الممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ) بدلاً من مجرد الاستجابة لها.
  - الاهتمام بإدارة التوتر والأزمات .
  - العمل على استطلاع آراء العملاء والمتعاملين مع المنظمة ، ومعرفة متطلباتهم ،والاستفادة من آرائهم.

## 2-11 استراتيجيات التميز التنظيمي

- لقد قدم (Robert Ekelley) في كتابه كيف تصبح نجما لامعا في العمل ؟ المنشور عام 1998 – عدة استراتيجيات للتميز وهي كالتالي : (احمد،2015)
- أولاً : الإستراتيجية الأولى : المبادرة والمبادرة .
  - ثانياً: الإستراتيجية الثانية : شبكات العلاقات .
  - ثالثاً: الإستراتيجية الثالثة : إدارة الذات .

- رابعاً: الإستراتيجية الرابعة : رؤية الصورة الكاملة .
  - خامساً: الإستراتيجية الخامسة : العمل والإخلاص .
  - سادساً: الإستراتيجية السادسة : مهارات الفريق .
  - سابعاً: الإستراتيجية السابعة : روح الفريق .
  - ثامناً: الإستراتيجية الثامنة : مهارات العرض والتقديم .
- ويمكن رسم هذه الاستراتيجيات في ضوء الشكل التالي

شكل رقم (2-11) استراتيجيات التميز التنظيمي



من اعداد الدارس بالاعتماد على المصدر: احمد، محمود، بشاري، 2015 ادارة المواهب توجه تنافسي دولي نحو صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة (FAN)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص 114-115

## 2-2-12: -- ابعاد التميز التنظيمي

لقد تعددت الآراء حول آلية تحديد ابعاد التميز ،حيث تبني البعض منهم ثلاثة ابعاد ( القيادة – الاستراتيجية –الثقافة التنظيمية) في حين تبني البعض خمسة ابعاد(الثقافة التنظيمية-مهارات الادارة -بناء الفريق-بناء استراتيجي- نظام مكافآت) واخرين تبنوا اربعة ابعاد للتميز التنظيمي هي (تعلم تنظيمي –حل المشكلات-اعادة الهندسة –دعم المبادرات الفردية ) واما الهواري اشار الى (العلاقات الحميمة –التميز التشغيلي –الميزة التنافسية )(حسين ، 2017 ) وفي هذا الجدول التالي نوضح فيه ابعاد التميز التنظيمي حسب آراء بعض الكتاب والباحثين



جدول رقم (2-8) أبعاد التميز التنظيمي حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	أبعاد التميز التنظيمي	القيادة	الموارد البشرية	الثقافة التنظيمية	الاستراتيجية	الموارد والشركات	نتائج الزبائن	نتائج المجتمع	الهيكل	التركيز على	ادارة العملية
١	MARTENSEN & DAHLGAARD , 1999	√	√	√	√						
٢	RITCHIE & DALE 2000	√	√	√	√	√	√	√			
٣	Eygelaar, 2004	√		√	√						√
٤	Harrington , 2005	√		√	√					√	√
٥	السعودي ، ٢٠٠٨	√	√	√	√				√		
٦	المجالي ، ٢٠٠٩	√	√	√	√				√		
٧	النسور ، ٢٠١٠	√	√	√	√						
٨	الضلاعين ، ٢٠١٠	√	√	√	√				√		
٩	حسوني ، ٢٠١١	√	√	√					√		
١٠	QAWASMEH & Darqal	√	√	√					√		
١١	Alnaweigah, 2013	√	√	√					√		
١٢	نور ، الزريقات ، ٢٠١٣	√	√	√	√				√		
١٣	خليل ، ٢٠١٤	√	√	√	√				√		
١٤	النويقة ، ٢٠١٤	√	√	√					√		
١٥	سنان ، ٢٠١٤	√	√	√	√				√		
١٦	الهلالا ، ٢٠١٤	√	√	√	√						
١٧	بوسالم ، ٢٠١٤	√	√	√	√				√		
١٨	العزام وآخرون ٢٠١٥		√		√						
	المجموع	١٧	١٤	١٥	١٣	١	١	١	١١	٣	٢

المصدر: اسماعيل ، زيد خضير محسن : التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي ، ٢٠١٦ ، بحث ميداني

في عدد من كليات جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، جامعة كلية الإدارة والاقتصاد ، ص 88.

ومن ملاحظة الجدول يتبين لنا بان اغلب الدراسات اتفقت على خمسة ابعاد اساسية وهي (تميز القيادة - تميز الموارد البشري -تميز الثقافة التنظيمية -تميز الاستراتيجية - تميز الهيكل التنظيمي)

## 2-2-13 : نماذج التميز (الاجنبية والعربية )

لقد ظهرت منظمات عالمية واقليمية وعربية رائدة اخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل ادارة التميز وذلك من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز وتعتبر هذه النماذج عن ادارة التميز بمجموعة من المعايير المحددة بحيث يكون لكل معيار درجته الخاصة تسمح للمؤسسة عند الاستناد عليه باجراء تقييم ذاتي للوقوف على اوجه القصور والضعف في الاداء (سهمود،2013)

وفيما يلي لبعض النماذج العالمية والعربية الخاصة بالتميز

### ١- نموذج ديمينج (Deming) للتميز

يعد نموذج ديمينج (Deming) الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز ، وأنشأته اليابان في عام 1951م وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام أدوارد ديمينج ، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان وتقوم مؤسسة ديمينج بعمل جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التميز المؤسسي ، وذلك على وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات ، ويقوم النموذج على المعايير الآتية : ( سياسات الجودة ومراقبتها ، إدارة التنظيم ، التعلم والنشر ، جمع واستخدام معلومات الجودة ، المراقبة ، تأكيد الجودة ، النتائج ، التخطيط للمستقبل )، وتمنح الجائزة لثلاث فئات مختلفة وهم : المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف العالم.(هنية،2016)

### ٢- نموذج مالكوم بالدريج (MBNQA)

وهو نموذج أمريكي وقد أسسته الحكومة الأمريكية عام 1987م، ويهتم نموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية ،ومن أهم المعايير التي يشتمل عليها هذا النموذج ،معايير (القيادة - التخطيط الاستراتيجي- التركيز على العميل - الموارد البشرية -إدارة العمليات -نتائج الأعمال -إدارة المعرفة -تحليل القياسات -البيئة التنظيمية ) (المغاوري،2016)

### ٣- النموذج الاوربي للتميز (EFQM)

هذا النموذج صدر في عام 1990 وتبناه المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره ، ومنح جوائز ،وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها ، وكما يعد أداة

مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوربي ، عناصر وتنقسم هذه العناصر إلى إمكانات وهي القيادة ، الموارد البشرية ، السياسات والاستراتيجيات ، الشركات والموارد ، العلميات والنتائج وهي رضا العاملين ، رضا الفئة المستهدفة ، خدمة المجتمع ، نتائج ومؤشرات الأداء(بخيت ،2018)

#### ٤- النموذج الكندي :

أنشأ المعهد الوطني الكندي للجودة (NQi) نموذج التفوق الكندي في عام 1992 يستخدم هذا النموذج لمساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التفوق التنظيمي، كما يستخدمه العديد من المنظمات الخاصة اطاراً لتحقيق التفوق التنظيمي، والنموذج شبيه بنموذج بالدريج الوطني الامريكى ونموذج التميز الاوربي، ويتكون هذا النموذج من المفاهيم الاتية: "القيادة، التركيز على المتعاملين، التخطيط، التركيز على الموارد البشرية، وادارة العمليات، التركيز على الموارد والشراكة، نتائج الاداء الشامل للأعمال، مفاهيم التميز(عبدالوهاب،2016)

#### ٥-النموذج السنغافوري :

يركز بشكل أساسي على التعليم كوسيلة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال التركيز في التعليم على تحقيق التوازن بين المواد الدراسية ، وتطوير الشخصية والنشاطات الرياضية والثقافة المختلفة كما ويهتم بالمعايير التالية: ( تزويد الجميع بالتعليم ، زيادة التمويل ، اجتذاب المعلمين الجيدين ، نشر ثقافة التعليم ، توسيع التعليم في الدراسات العليا ، مراجعة المناهج ، الاهتمام بالتجديد والابتكار ، وتوفير التدريب لرفع الكفاءة ) (الزطمة،2015 )

#### ٦- نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية

تأسس هذه المركز عام ٢٠٠٦ ليدير جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والتي تعد ارفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات، ويهدف الى نشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الاداء المتميز والابداع، وتوفير مرجعية ارشادية واسس معيارية لقياس اداء الجهات الحكومية، وقياس مدى التقدم والتطور في اجاء الجهات الحكومية وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز الذي يتكون من " ثقافة التميز، التركيز على النتائج الشفافية ، العمليات، المالية ، القيادة ، المعرفة ، الأفراد ، التركيز على ملتقى الخدمة .(اسماعيل ،2016)

#### ٧- نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز :

حرصت دبي على الارتقاء بمستوى اداء قطاعها الحكومي لتمكينه من مواكبة التطورات المتلاحقة، وتعزيز قدراته على تطبيق مفاهيم ادارية حديثة تشجع روح الابداع واطلاق الملكات والقدرات لبناء ودعم استراتيجية التميز التنظيمي، اذ تهدف الجائزة الى تطوير القطاع الحكومي، والارتقاء بمستوى الاداء فيه، من خلال توفير حافز معنوي وظروف عمل تحفيزية تشجع التعاون

البناء وروح المنافسة الايجابية في القطاع الحكومي، ونشر مفاهيم التميز والابداع في الدوائر والجهات الحكومية، وتحسين الانتاجية ورفع الكفاءة وترشيد الانفاق وتقديم خدمات عالية. (حجازي، 2016).

## 2-2-14 التميز التنظيمي في التعليم الجامعي

### Organizational Excellence in University Education

اصبح من الواضح ان التوجه نحو الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات خصوصاً امرأ لا بد منه، فتحقيق اعلى مستويات الجودة والتميز في الجامعات هو استجابة للعديد من المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي فرضتها العولمة. (سهود، 2013) ونتيجة لهذه العولمة اصبح هناك تنافس حاداً وقوياً بين المؤسسات المختلفة والمتنوعة الخدمية والانتاجية، فكان من البديهي ان يشمل سباق المنافسة المؤسسات التعليمية ومنها التعليم العالي وخاصة بعد تطور الفكر التعليمي وتحوله في معظم بلدان العالم الى تعليم استثماري مما اصبح لدى هذه المؤسسات الرغبة الشديدة للسعي وراء التميز وعدم الاكتفاء بمجرد البقاء في السوق بل الطموح نحو التفرد والامتياز، مما أدى إلى ظهور عدد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة وبما يعرف بالتميز التنظيمي، والتي توافق معطياتها ادارة الجودة الشاملة ان لم تكن تتفوق عليها، حيث ان المعروف عن التميز هو ليس فقط مجرد النجاح والبقاء بل التفرد والابداع.

ان التميز التنظيمي يعتبر احد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات وضمن مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، حيث ان كثير من حركات التقدم والتحرر والنمو في المجتمعات كانت بفعل تميز الجامعات فالمجتمع الامريكي نجده نتاج هذه الجامعات، فاذا كانت جامعاتنا غير قادرة على القيام مثل هذا الدور فلا بد من ان نفكر في جامعة متميزة. (البحيصي، 2014) لقد استطاعت دولة حديثة المنشأ ان ترتقي اقتصاديا واجتماعيا لانها فهمت ان موقعها مرتبط ارتباط وثيق بتميزها ولكي تنافس دول اخرى عريقة لا بد من تطوير تعليمها وفق مفاهيم التميز العالمية، لذا فلا عجب عندما نرى دولة صغيرة مثل سنغافورة (تخصص ما قيمته 40% من ميزانيتها للتعليم ما بين عام 2005-2009 بينما زاد نصيب التعليم العالي من موازنة التعليم بشكل ثابت خلال نفس الفترة من نحو 36% عام 2005 الى 42% عام 2009 ومن المقدر انه حدثت زيادة كبيرة، خلال السنوات بعد عام 2009 في الانفاق على التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً (عيسى، 2017)

وبالنتيجة كان لموقع الجامعات السنغافورية مراتب متقدمة من بين جامعات العالم حيث تعد ((الجامعة الوطنية السنغافورية) (Singapore National university of (NUS) من افضل (١٠) جامعات في العالم)(العبيدي،2012).

بالمقابل نلاحظ هناك من وضع اسباب عجز الجامعات العربية في تقبل مفهوم التميز الى:(الجعبري،2009)

١- غياب الاتجاه الايجابي نحو التميز والابداع في ظل وجود قيادات نمطية وبيروقراطية.

٢- انعدام الاستقلالية (الاستقلالية المالية والادارية والاكاديمية )

ويرى الدارس ان هذان العاملان في الواقع لا يمكن اعتماده كلياً حيث لا يوجد عجز لدى الجامعات العربية الحكومية في تقبل مفاهيم التميز بقدر ما ينقصها التخصيصات المالية وعدم توفر الامكانيات البحثية والمختبرات والابنية الحديثة التي تساعد هذه الجامعات على تحقيق التميز التنظيمي، كما هذا العاملان لا يؤثران على الكليات الاهلية بل العكس يخدمان بصراحة التعليم الجامعي الاهلي في العراق وخاصة العامل الثاني حيث ان الكليات الاهلية في العراق تتمتع نوع ما بالاستقلال المالي والاداري مما يمكنها من البحث عن التنافس لأجل البقاء في السوق فليس لها البديل الا البحث عن التميز والدخول بمنافسة مع مثالتها من الكليات خاصة بعد ما فتحت كليات جديدة واستحدثت اقسام اخرى في الكليات القديمة، لذا يمكن اعتبار ضعف التخصيص المالي هو الاساس في عجز الجامعات الرسمية لا الاهلية ، فلو كان هناك ميزانية خاصة للتعليم العالي اسوة بدول جنوب شرق اسيا كماليزيا وسنغافورة من شأنه تطوير وتدريب وثقيف بمفهوم التميز التنظيمي لكان له نتائج ايجابية سريعة التنفيذ.

وعندما نقف على تعريف محدد للتميز التنظيمي في الجامعات والكليات فنجد هناك تنوع في المفهوم ولكي نعطي تميز شامل في التعليم العالي لا بد من التأكيد على اربعة عناصر وهي : (Williams,Berger,McClendon,2005)

١- التركيز على التنمية الفكرية والاجتماعية للطلاب.

٢- التطوير الهادف والاستخدام الامثل للموارد التنظيمية أي انشاء البيئة مناسبة للطلاب

٣- التركيز على الاختلافات الثقافية وذلك لتعزيز المؤسسة بالخبرات المتنوعة.

٤- مجتمع ترحيبي يشرك كل تنوعه في خدمة الطالب والمؤسسة التعليمية .

فقد عُرف التميز في الجامعات على انه تفكير وسلوك العاملين في الجامعة وتقوم القيم التي تتبناها للوصول الى ما هو مختلف عن الاخرين والتخلي عما هو قديم وقدرة الجامعة على التوصل الى ما هو جديد من خلال (ارضاء العميل - العمل الجامعي- الشفافية- قياس المخرجات -الشراكة والتعاون -التحسين المستمر-التركيز بالنتائج -الانتاج العلمي والبحث العلمي -المكانة والهوية )، فالتميز عملية مستمرة لها نتائج ملموسة .(جويلي ، 2016 )

او هو مدخل يستطيع التعليم العام من خلاله تحقيق تميز الاداء عن طريق استثمار امكاناته المادية والتكنولوجية، وتحسين قدراته الادارية بتمكين العاملين بمنحهم مزيد من السلطات والصلاحيات الادارية بما يدعم تحقيق الاهداف التعليمية الاستراتيجية ، ويحقق رضا العاملين والمستفيدين.(سليمان، 2017)

او هو تميز اداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الامكانات غير المستغلة في العاملين والجامعة على حد سواء، ويتسم بنقاط قوة تتمثل في تميز القادة المرؤوسين ، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).(المضمور، 2017)

ويعرفه الدارس بانه قدرة الجامعة على توفير السبل الكفيلة لاحداث التفوق والابداع واستثمار الفرص المتوفرة وضمن توقعات مستقبلية واستراتيجيات حديثة.

## 2-2-15 ابعاد وتوجهات التميز التنظيمي في التعليم الجامعي

هناك ثلاث توجهات وضعها Volkwein حول التميز في التعليم العالي وهي: (Rubin,2007) **التوجه الاول-** الموارد والسمعة (البرامج الاكاديمية -انجازات الهيئة التدريسية - والاعتماد الأكاديمية - توفر الموارد المالية و المادية ، وتقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات ، ومستويات البحث العلمي ، وإعانات المانحين) .

**التوجه الثاني:-**نموذج الذي يركز على المستفيد (الطالب -الممارسات التعليمية -الهيئة التدريسية - الرسوم دراسية - المعلومات المتوفرة - البرامج الاكاديمية- اصحاب العمل - **التوجه الثالث:-** الاستثمار ويركز على (العائد من الاستثمار - تحليل العوائد والنفقات-درجة الالتزام بالانظمة-عوائد قبول الطلبة -الفترة الزمنية لتخرج الطالب مع نفقات كل طالب )

## 2-2-16 صفات وخصائص الجامعات المتميزة:

تحتاج المؤسسة التعليمية الساعية للتميز إلى التركيز على عناصر معينة لتحقيق ما تصبو إليه، واختيار العناصر لا بد أن يتناسب مع مجموعة من المعطيات ، والعناصر المختارة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المحددات التالية: (سالم، 2016)

- طبيعة تعريف المستفيد بالنسبة لهذه المؤسسات .
- تعريف المعايير بما يتناسب مع طبيعة بيئة المؤسسة التعليمية والتي تندرج تحت تصنيف المؤسسات العربية الخدماتية .
- تحديد مقاييس نتائج الأعمال المناسبة.
- الاهتمام بالإمكانات المتوفرة في بيئة العمل الحالية للمؤسسات التعليمية . تتناسب مع خصائص المؤسسات التعليمية المتباينة من حيث النوع وعدد الطلبة ونظام الدراسة وغيرها.

وان تحديد صفات وخصائص الجامعة المتميزة لابد ان يسبقه تعريف الجامعة المتميزة،  
**فالجامعة المتميزة** هي الجامعة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء عالية تلبى وتتجاوز  
احتياجات جميع اصحاب العلاقة المعنيين ، والجامعة المتميزة ، هي التي عرفت بتميزها  
واستمرت فيه (المخلافي،2018)

لقد حدد الضبعان خمس عناصر تشكل الحد الأدنى الذي لا يجوز خفضه لاي جامعة تريد ان  
تسلك سبل الجامعات المتميزة وهي : (الضبعان،2016)

١- جوهر التوجه المعزز اي القدرة على توجيه نفسها وتسيير شؤونها مما يمكنها على  
الاستجابة بسرعة اكبر ومرونة اكثر وتوافق مع المطالب المتغيرة والسريعة .

٢- المحيط التنموي الواسع .اختراق دائرة حدود الجامعة القديمة واغتنام المبادرة لتطوير  
حلفات ربط بينها وبين العالم الاوسع

٣- قاعدة التمويل المتنوعة اي ايجاد مصادر دخل اضافية بسبب تضائل الدعم المؤسسي  
الرئيس من الحكومة كحصة من الميزانية العامة

٤- الموقع الاكاديمي المركزي المحفز . يكمن مفتاح انجاز الجامعة المميزة في الطريقة التي  
يرعى بموجبها النشاط الريادي ويغذى، ليس بالصيغة الادارية الصارمة بقدر ما هي  
بالحفاظ على التكامل الجامعي وزيادته وبإدخال اعضاء الهيئة التدريسية في مجموعات  
التوجيه المركزي

٥- الثقافة الريادية المتكاملة :الجامعات المتميزة تتميز بالمفهوم الثقافي المتكامل في الافكار  
والقيم والمعتقدات التي تعتنقها وتناصرها.

ويرى الدارس ان هذه النقاط الخاصة بصفات الجامعات المتميزة يمكن تطبيقه وبطابع يمتاز  
بالمرونة في الكليات الاهلية منها في الكليات الرسمية وذلك لإمكانية توظيف هذه النقاط على  
الواقع العملي بصورة اسهل منه في الرسمية وخاصة النقطتين الاولى والثالثة كون الكليات  
الاهلية تمتاز بالاستقلالية نوعا ما والشخصية المعنوية الذي يمكنها من توجيه نفسها وتسيير  
شؤونها والاستجابة بسرعة اكبر ومرونة اكثر مع متطلبات السوق والتغيرات بسبب امتلاكها  
مصادر التمويل وهي الاقساط الدراسية (رسوم الطالب ) .

ويرى المخلافي بان قيادة الجامعة المتميزة لابد ان تتميز بعد خصائص وهي(المخلافي،2018 )

١- تتمتع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع  
المشكلات الموجودة،القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة .

٢- شديدة الثقة بنفسها وبالآخرين ، ولا تستسلم بسهولة ، والفشل شيء نتوقعه القيادة  
المتميزة، ولا يزيدا ذلك الا عزمًا وتصميمًا .

٣- لديها القدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير ، وتحمل التعامل مع المواقف الصعبة ؛ لأنها تثير في نفسها البحث عن حلول لها.

٤- لديها القدرة على التكيف والتجريب والتجديد .

٥- تتمتع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة .

٦- تتمتع بالاستقلالية الفردية ، ولا تفرض عليها سلطة الغير ، ولا تفرض سلطتها على الآخرين ، وتتعد عن مثبتات الروح المعنوية لدى منتسبي الجامعة .

وقبل ختام هذا المبحث لا بد من ذكر اوجه التشابه والاختلاف بين مفهومي ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي حيث كثرت اجتهادات الباحثين والدارسين والكتاب حول كلا المفهومين وهل هما مكملان لبعضهما وعملتان لحالة واحدة ولا يختلفان الا بالاسم لا غير، ام يوجد اختلاف في كل مفهوم ؟

## 2-2-17 اوجه التشابه والاختلاف بين ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

فكما هو معروف ان لمفهوم ادارة الجودة الشاملة اثر كبير لدى منظمات الاعمال والشركات ، ولعبت دورا فعالاً في تقدم الدول الغربية اقتصاديا ، وكان لها الصدى الاكبر في اليابان ، ثم تبعتها الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا لتخطوا نفس الخطوات في الاهتمام بها واستمر هذا الحال في سعيهم بالتركيز على الجودة بمفهومها المعروف بالتحسين المستمر والفحص والتفتيش والمطابقة والمراقبة والعمل الجماعي وروح الفريق الواحد ثم توسع مفهوم الجودة لتدخل الى المرافق الخدمية وفي كل الميادين والقطاعات ، وليس فقط في منظمات الاعمال واستمر هذا الحال ولفترات طويلة، لكن في فترة الثمانينات وخاصة بعد تنوع رغبات الزبون وارتفاع حدة المنافسة دعت الحاجة لتلك المنظمات والشركات والمؤسسات الى التفكير بطرق ومناهج وبرامج اكثر فاعلية ليس فقط للدخول الى المنافسة بل الى الانفراد والتميز والابداع. وكسب ميزة تنافسية تنفرد فيها عن المنظمات الاخرى ، ونتيجة لهذه الاسباب ظهر ما يعرف بالتميز التنظيمي واعتمدت له معايير اسوة بمعايير الجودة الشاملة ، لتتبلور ثمة تساؤلات تداولها اهل الاختصاص مفادها هل ان التميز جزء لا يتجزأ من الجودة ام هو رديف ومكمل لها او يختلف عنها؟ وماهي ايجابيات وسلبيات كلا المفهومين ؟

لقد تنوعت الدراسات والابحاث الخاصة بالجودة والتميز ودرجة التشابه والاختلاف وحسب رؤية كل باحث او دارس فبعض هذه الدراسات اكدت ترادف المفهومين وربطت ادارة التميز بشكل متلازم مع ادارة الجودة الشاملة (ادارة التميز وادارة الجودة الشاملة حالة واحدة) (Kanji,2002) وأن الجودة هي حجر الأساس الذي تقوم عليه فكرة التميز المؤسسي، حيث يرون أن هناك تشابها كبيرا؛ بين التميز المؤسسي وادارة الجودة الشاملة وبأنه لا يوجد اختلاف بين المفهومين؛



والدليل على هذا هو أن المنظمات المتميزة تستخدم أسلوب الجودة الشاملة في عملها. (الشروقي، 2018)

في حين يرى (النصيرات) على وجود هناك اختلافات جوهرية اهمها ما يسمى بالممكنات (القدرات) اي امكانيات وقدرات المؤسسة داخليا في تنفيذ الاجراءات والعمليات التي تنتج عنها الخدمات والتطوير وتقديم الاجود، حيث يختلف التميز عن الجودة في نواحي كثيرة ابرزها التركيز على النتائج والفائدة المباشرة للزبون (<http://alrai.com/article/1022983>)

بينما يرى السلمي بان ادارة الجودة الشاملة هي احد معايير تقييم التميز واعتبرها واحدة من ضمن تسعة متطلبات اخرى لتحقيق التميز (السلمي، 2002)

ويرى الدارس بالرغم من اختلاف وتباين الدراسات والابحاث في اعطاء رؤية واضحة المعالم بين العلاقة لكلا المفهومين لكن يمكن القول بان هناك اجماع نوعا ما على ان كلا المفهومين لهما دور حقيقي في رفع المزة التنافسية لكافة منظمات ومؤسسات الاعمال المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي.

كما ان التميز لا يتحقق الا اذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الاداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات اذ تعتبر ادارة الجودة الشاملة اساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة الى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول الى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيأ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل. (عبدالوهاب، 2016)

## 2-2-18 الانتقادات الموجهة لإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

### أ- الانتقادات الموجهة نحو ادارة الجودة الشاملة

لقد اورد العياشي وغياد جملة انتقادات يمكن تلخيصها بنقطتين وعلى النحو الاتي: (العياشي وغياد، 2017)

أ- بعض الباحثين انتقدوا ادارة الجودة الشاملة واكدوا ان النتائج المرجوة من ادارة الجودة الشاملة بشكل نظري لا يمكن تحقيقها بعد التطبيق الفعلي كما اشاروا الى ان 60%-70% من المنظمات التي تبنت تطبيق ادارة الجودة الشاملة لم تتوصل الى النتائج التي تم التخطيط لها وبالتالي لا يمكن الاعتماد المجرى عليها للوصول للتميز.

ب- كما ان بعض الدراسات اشارت الى قصور تطبيقات ادارة الجودة الشاملة عن تحقيق الميزة التنافسية لان المنظمات تحتاج الى اساليب ادارية وموارد تنظيمية اضافية لتحقيق التميز وان تميز النتائج التي سيحققها تطبيق ادارة الجودة الشاملة يعتمد على مدى اعتماد المنافسين على هذا المفهوم في ادارة ادائهم، فزيادة انتشار تطبيقات ادارة الجودة الشاملة لدى المنافسين يقلل من تميز النتائج المتحققة

## ب- الانتقادات الموجبة للتميز التنظيمي

وكما هناك باحثين انتقدوا ادارة الجودة الشاملة كذلك فان التميز في الاداء لا يخلو من انتقادات وكما يأتي: (جميل وسفير، 2011)

أ- حيث يشر ( John jokes ) الى وجود مشكلتين في منهج التميز في الاداء هما مشكلة المحتوى ومشكلة الطريقة ، الا انه لا يمكن ان يعاب على منهج التميز في الاداء بنفس الطريقة والشدة التي تعرضت لها طريقة ( iso 9000 ) وبشكل مخالف لا يمكن ان تمتلك نظرية او مؤشرات ارشادية لاختبار وتفسير الطريقة المختارة .

ب- وتبرز بعض اوجه القصور ايضا في تنفيذ هذا المنهج مما يستدعي طرح بعض الاسئلة حول كيف يعمل هذا المنهج ؟ حيث تقوم الفكرة الرئيسية حول ان المنظمة تسعى للتقييم الذاتي من خلال مقارنتها بنموذج الموضوع، ويستعرض النموذج نوعاً من المنطقية المقبولة هناك النتائج والمالية واشباع وارضاء العميل والافراد والتأثير على المجتمع بتحقيق من خلال فعل الاساليب (القيادة والاستراتيجية وادارة الافراد والموارد) فمن خلال الكيفية التي تدار بها المنظمة يمكن اثبات ان يتبع ذلك لتحسين النتائج، ولكن كيف يمكن ان يوصف التقييم الذاتي للعلاقة بين النتائج والاساليب ؟ وهل يمكن للمديرين ان يتقوا بان اجراءاتهم يمكن ان تقود الى التحسينات؟

واخيرا يمكن ان نوجد نوع من المقارنة بين كلا المفهومين ونلخصها في الجدول التالي

جدول رقم (2-9): مقارنة بين مبادئ إدارة الجودة والمفاهيم الأساسية للتميز التنظيمي

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المفاهيم الأساسية للتميز التنظيمي (EFQM)
1- التركيز على الزبائن.	1- التركيز على الزبائن.
2- القيادة.	2- القيادة وثبات الغرض.
3- مشاركة الموظفين.	3- التطوير وإشراك الافراد.
4- مدخل العمليات.	4 - الادارة من خلال العمليات والحقائق
5- مدخل النظام للادارة.	5 - المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
6- التحسين المستمر.	6 - التعلم المستمر، والتحسين والابتكارات.
7 - المدخل الواقعي في اتخاذ القرار	7- توجيهات النتائج.
8 - المنفعة المتبادلة في العلاقات مع الموردين	8 - تطوير الشراكة.

Source: Hutrya , milan , (2007) , " The Way from Quality management System to the National Quality Award" , VSB , Technical University of Ostrava , Ostrava porba , Gzech Republic .

ويرى الدارس على الرغم من كثرة الآراء والتساؤلات حول مصطلحي الجودة والتميز مع عدم وضوح الرؤية نوعا ما حول اوجه التشابه والاختلاف لكلاهما عند اهل الاختصاص ووجود عيوب لكلا المعيارين الا انه هناك رؤية مفادها ان التميز هو الحالة النهائية لوصول منظمات الاعمال للتنافس والابداع وخاصة عند استدامته ، كما انه يعتبر النهاية القصوى التي تسعى اليها الجودة فلكي نصل الى التميز التنظيمي لا بد من المرور بكل مراحل الجودة كما ويمكن لاغلب منظمات الاعمال والمؤسسات ان تصل الى مرحلة متقدمة من مراحل الجودة الشاملة لكن وصولها لحالة فريدة ومتميزة يصعب تقليدها لا يمكن ان تحصل الا لقلّة منها وهذه الحالة (الفريدة والمتميزة ) تسمى بالتميز التنظيمي.

## المبحث الثالث الميزة التنافسية المستدامة :

### ( SCA )(Sustainable Competitive Advantage)

سيتم التعرف خلال هذا المبحث بكل ما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة ابتداءً من تطور مفهوم الميزة التنافسية وصولاً إلى الاستدامة وتعريف الباحثين والكتاب للميزة التنافسية المستدامة وأهمية الميزة التنافسية الاستدامة لدى منظمات الأعمال والمؤسسات وخصائص الميزة التنافسية المستدامة، ومصادرها والمحددات والابعاد ومؤشرات، والتحديات ثم الدخول بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات والكليات والتعاريف الخاصة بهذا المفهوم ومؤشرات قياس الميزة التنافسية في الجامعات والكليات واهداف واستراتيجيات الميزة التنافسية في التعليم الجامعي واخيراً مشكلات (معوقات) الميزة التنافسية في التعليم الجامعي وعلى النحو التالي :

### 2-3-1- الميزة التنافسية المستدامة

#### ( Sustainable Competitive Advantage )

تعد الميزة التنافسية مطلباً حيوياً تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئتها التنافسية (بربيش، 2013) حيث تعددت تعاريف الميزة التنافسية ( Competitive Advantage ) من قبل الكتاب والمؤلفين وظهرت بمسميات متعددة من أبرزها القدرة التنافسية والتفوق التنافسي والتميز التنافسي والنجاح التنافسي (النشمي والدعيس، 2017) لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة ان تميز نفسها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم (رشيد واخرون، 2015) وان نشوء الميزة التنافسية يتم من خلال نوعين اولهما الموارد وثانيهما القدرات فقد تمتلك المنظمة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية ، لكن اذا لا تمتلك المنظمة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ الميزة التنافسية (العنزي، 2013) في حين يرى David بان الميزة التنافسية تنشأ عادة من خلال التفوق بوحدة من ثلاث مجالات وهي (الموارد- المهارات- الموقع)

وعند التكلم عن الميزة التنافسية فجيب أن نميز بين نوعين من الميزة التنافسية: (المرصد الوطني للتنافسية، 2011)

- ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل ، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحصول عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف ، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل ، مقارنة بالمنافسين ، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل .

• ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وإن الحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل التفرد.

ويرى (Swanwick) أن تحقق الميزة التنافسية في المؤسسات يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: (فاروق اكبر، 2017)

- 1- بناء خطة استراتيجية متكاملة تعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمات.
- 2- تتضمن رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية .
- 3- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة وتنظم عملها.
- 4- هياكل تنظيمية مرنة تؤكد اللامركزية الإدارية .
- 5- نظام متطور لتأكيد الدودة الشاملة .
- 6- نظام معلومات متكامل .
- 7- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية .
- 8- قيادة إدارية فعالة.

وفي زمن الصراع والمنافسة ليس من أجل البقاء والنمو فحسب بل من أجل التفوق والتفوق فان المنظمة لا تكتفي بالحصول على ميزة تنافسية بل تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصورة مستمرة مما يتيح للمنظمة ان تكون دائماً في موقف افضل ويكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الاداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الاسرع ويصعب على المنافسين تقليدها او محاكاتها او حتى تحييدها) (الكميم، 2017)

ويعتبر (Day,1984) هو أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في البقاء ، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه (porter,1985) في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات و قدرات المشتري ( Reed et al,2000) .

وبعد طرح مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينات القرن الماضي تبلور هذه المفهوم بشكل اكبر بعد تعريف الاستدامة من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة عام 1987 مشيراً الى الاستدامة باعتبارها مفهوم يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (preston,2001)

ويشير كلاً من (chaharbaghi & Lynch) الى ان الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية و الميزة الاستراتيجية ، على اعتبار أن الميزة التنافسية

المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Asli,2011)

تعد الميزة التنافسية المستدامة ( Sustainable Competitive Advantage ) والتي يرمز لها اختصاراً ( SCA ) هدفاً رئيسياً تسعى الى بلوغه جميع منظمات الاعمال ، اذا ان المشكلة التي تواجهها تلك المنظمات هي مشكلة الصيرورة والبقاء في السوق التي تختاره، مما يتطلب امتلاكها الاسس الداعمة لذلك والمتكونة من مجموعة من الاهداف والموارد والافراد القادرين والمتحيزين (الطائي والسبعوي، 2012)

وعند التكلم عن الميزة التنافسية المستدامة فانه يقودنا الى التطرق الى ثلاثة مصطلحات وهي (الميزة -التنافسية- المستدامة ) وقد تضمن قاموس (Webster) تعارف هذه المصطلحات ، اذ عرف الميزة (بانها المركز او الحالة او المنفعة الميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة) وعرف التنافسية (بانها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها ) وعرف المستدامة بانها (التي يمكن الاحتفاظ بها اطول مدة ممكنة ) (Hoffman,2008).

ويرى M.Porter ان الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق الشركة ربحاً اقتصادياً عالياً لفترة طويلة ، أي ان عوائدها تتجاوز تكاليفها بما فيها تكلفة رأس المال.(ابوسالم، 2013) أي ان الاستدامة مرتبطة بأجل الربحية الطويل أي انه طالما بقي مؤشر اداء المنظمة يعلو عن متوسط اداء السوق فانها تحقق ارباحا وكلما استمر هذا الوضع استمرت الميزة التنافسية للمنظمة مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة (الكحلوت،2017) وتجدر الاشارة الى ان الميزة التنافسية المستدامة وردت بصيغ مختلفة مثل الميزة التنافسية المستمرة او الميزة التنافسية المتواصلة ، كما ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق اساسا من مفهوم الميزة التنافسية مع اضافة عامل الزمن المستقبلي (محمد،2015)

علما ان هناك اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق باستدامة الميزة التنافسية وعلى فئتين :الفئة الاولى تبنت مدخل الاستدامة أي ان الميزة التنافسية تكون مستدامة من منظور استراتيجي اما الفئة الثانية فكانت تعتبر استدامة الميزة التنافسية كانت ممكنة في الماضي اما حاليا وفي ظل الاسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة (بوحروود،2014)

وينظر الى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة تنافسية التي تمارس منظمات الاعمال فيها اعمالها والتي يمكن ان تقود الى تحقيق الميزة التنافسية ، عند ذلك تحاول منظمات الاعمال جاهدة الى استدامة هذه المزايا التنافسية ويمكن ان نتضح تلك الصورة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (2-12) استدامة الميزة التنافسية



المصدر: علي، علي محمد عليان ، 2013، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي وجهة النظر القائمة على اساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين رسالة ماجستير ،ص59.

2-3-2- تعريف الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة والجدول التالي يبين اجتهادات الباحثين والدارسين والكتاب لتعريفهم للميزة التنافسية المستدامة وكما يلي:

جدول (2-10) : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١.	Barney , 1991	الربح المستديم لتطبيق استراتيجية فريدة من نوعها ، تولد القيمة بحيث لا تكون الاستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الاستراتيجية.
٢.	2000المغربي	تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد نشاطاتها الانتاجية ، أو التسويقية ، أو التمويلية ، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية.
٣.	Hitt et al, 2001	المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد أمد ممكن والتي لا يمكن تقليدها ، أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى.
٤.	Krishna, 2010	هي منفعة بعيدة الأمد لتطبيق استراتيجية فريدة وتوليد قيمة بالاعتماد على تركيبة فريدة من الموارد والقدرات المنظمة الداخلية التي لا يمكن للمنافس تقليدها وهي تسمح باستدامة وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.
٥.	2012، طالب والبناء	المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير عن طريقها بطريقة أكثر فاعلية.
٦.	Ramadan , 2012	تعبّر عن مهارات الابتكار والإبداع التي يحملها الأفراد وتضيف قيمة للمنظمة.
٧.	2013، إسحاق	مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية بعيدة نسبياً ، نتيجة لصعوبة محاكاتها ، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.

٨.	2014، العبادي ، والعتبي	هي الفائدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ منافعها ويجري تحقيقها عن طريق استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية ، ودمج مهاراتها وكفاءتها ، واستغلال مواردها بما يؤدي إلى تفوقها المتواصل.
----	-------------------------	--

المصدر: ابو ردن، ايمان بشير محمد، اعززي، دلال شكر محمد: 2017، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لآراء شركة اسيسيل للاتصالات المتنقلة في العراق -مجلة دهوك المجلد، 20، العدد، 2، ص247.

ويمكن تعريفها وحسب رؤية الدارس بانها العمل الذي يدعم استراتيجية المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن من خلال عوامل الجودة والكلفة والمرونة والإبداع، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم

**2-3-3:- أهمية الميزة التنافسية المستدامة :**

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات ، ولا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وإدارتها خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين من مفهوم الميزة التنافسية. وتكمن أهمية الميزة التنافسية في تمكين المؤسسات من النمو والبقاء على النحو التالي.(فاروق اكبر، 2017)

- تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة.
- تقديم التوجيه والتحفيز لجميع العاملين في المؤسسة.
- تساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين.
- توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها.
- تحقق للمؤسسة قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب العملاء وتضمن ولائهم.

- تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية.
- تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية.
- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

- أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

كما يرجع بعض الباحثين والكتاب أهمية الميزة التنافسية المستدامة لكونها:

(البرزنجي، 2017)(الهوراني ، 207)(عبدالحميد، 2018)

- ١- سلاح مواجهة للتحديات التي يفرضها السوق من خلال تنمية المعرفة التنافسية وتلبية احتياجات الزبائن



- ٢- معيار للنجاح من خلال ايجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ، مع ترك النماذج التقليدية.
- ٣- التركيز على عوامل النجاح الاساسية التي تتم مقارنتها مع القوى المنافسة باستمرار.
- ٤- تمثل هدفاً قويا تسعى اليه جميع المنظمات على اختلاف انشطتها لأنه يكسبها التميز والتفوق
- ٥- مرتبطة بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها ، حيث تتطلب ان ترتقي المؤسسة بأدائها على المنافسين للحفاظ على الميزة التنافسية .
- ٦- وتمثل مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
- كما ويؤكد (Hill) على ان اهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمحور حول الاتي(صالح،2017)
- أ-تمثل الميزة التنافسية المستدامة مؤشراً لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب المزيد من الزبائن.
- ب-يمكن للمنظمة من خلال ميزتها التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين ، ويتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار ، لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص.
- ج-تمثل الميزة التنافسية المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفردا لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس وإنجاز الغد أفضل من ما نفذ اليوم.
- واضافة بن حبيب بان أهمية الميزة التنافسية : تتمثل في ما يلي: (بن الحبيب،2015)
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم.
  - تحقق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءة والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

## 2-3-4:- مصادر الميزة التنافسية المستدامة :-

لقد ركز كل من (Day and Wensley,1988) على مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة الميزة التنافسية يتمثلان بـ (المهارات المتفوقة - الموارد المتفوقة ) بينما ركز (Barney,1991) على (الندرة - القيمة - استحالة التقليد - استحالة ايجاد بديل لها ) في حين يرى (Hunt and Morgan) المصادر المؤدية الى تكوين الميزة التنافسية المستدامة هي (الموارد المالية والمادية والقانونية والبشرية والمنظمية والمعلوماتية )(عديلة،2014). ويجب التنويه الى الدور المهم الذي تلعبه كل من (الكفاءة - الجودة - الابتكار - الاستجابة للزبون ) في بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها (Hill & Jones,2008) في حين هناك من حدد نوعين لمصادر الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات والمؤسسات وهي عبارة عن مصادر داخلية ومصادر خارجية وعلى النحو الآتي: (القرنة،2014 )

١- مصادر داخلية : تتبع من داخل المنظمة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وتمثل مصدر قوة لها ومنها الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة ، طرق وأساليب العمل ، وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تؤديها بكفاءة عالية.

٢- المصادر الخارجية: فتمثل بالبيئة الخارجية وما يوجد فيها من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي تتضمن التكنولوجيا، وبراءة الاختراع، والمنافسة، والتحالفات والتشريعات.

والجدول التالي يبين فيه مصادر الميزة التنافسية المستدامة حسب وجهات الكتاب والباحثين  
جدول رقم (2-11) مصادر الميزة التنافسية المستدامة

ت	الباحث والسنة	مصادر الميزة
١.	Porter 1985	هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة في الصناعة ، والمشتريين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الآخرون.
٢.	Aaker 1989	الشهرة النوعية ، وخدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرِك ، إدارة وكادر هندسي جيدين ، إنتاج بكلف منخفضة ، موارد مالية ، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك ، تقسيم السوق/ التركيز ، خصائص المنتج/ خصائص المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية ، الحجم /الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف استراتيجية ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، بحث وتطوير هندسي .
٣.	Marsh 1990	التدفق النقدي ، إيجاد القيمة
٤.	Kay 1993	الشهرة أو السمعة ، المعمارية ، الابتكار ، والموجودات الاستراتيجية .
٥.	Evans 1993	التكلفة - نوعية ، مرونة - تسليم - الإبداع

٦.	Certo&Peter 1995	التكلفة - نوعية - مرونة - تسليم - الإبداع
٧.	Pittss&Lei 1996	التكلفة - نوعية - مرونة - اعتمادية.
٨.	Mintzberg & Quinn 1996	المصادر الداخلية / مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة ، الموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات. المصادر الخارجية / كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة، والتحالفات الاستراتيجية.
٩.	Krajewski & Ritzman 1996	النوعية ، الإسناد ، السمعة ، السعر ، التصميم
١٠.	Best 1997	التكلفة - نوعية - مرونة - وقت
١١.	Slack, et ...al 1998	التكلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع
١٢.	Halley Jone 1999	التصميم ، النوعية ، المرونة ، الجمالية، الإبداع
١٣.	Macmillan & Tampo 2000	الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار

المصدر : علي، علي محمد عليان، 2013، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي - وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين، ص34.

### 2-3-5: - محددات الميزة التنافسية المستدامة :

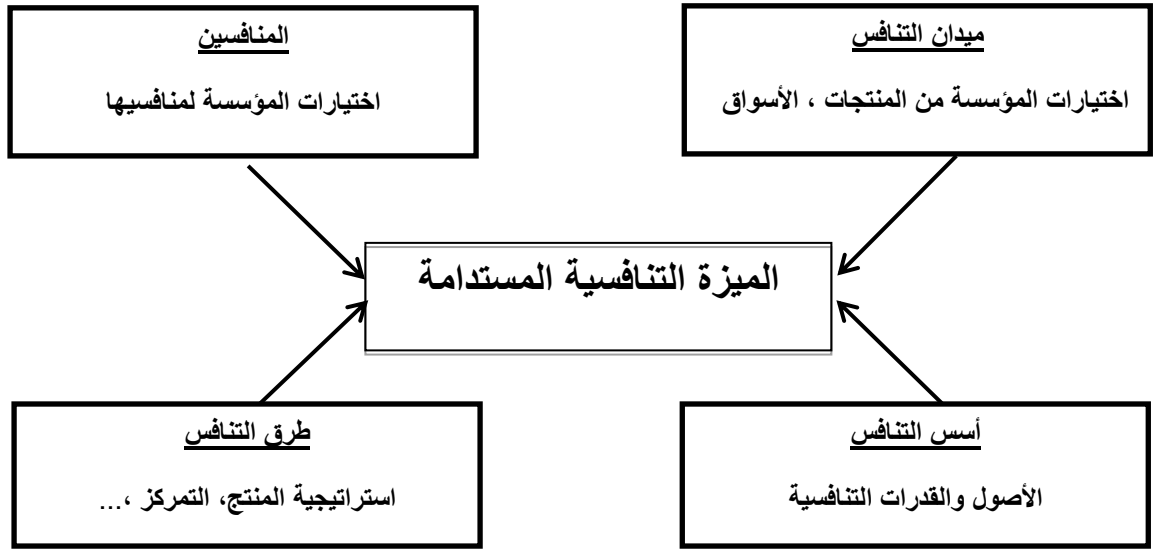
إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل ، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية: (يحياوي، 2013)(حمودة، 2017)

١- أسس التنافس : إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية ، فالاستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة والنوعية مثلاً بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للمستهلك ، ونفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية التركيز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفؤة ، وبالتالي فإن التساؤل بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في الأسواق ، وبالرغم من أن عمليات التقليد مست العديدة من المنتجات ذات العلامات المميزة ، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة .

٢- ميدان التنافس :إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم استراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب .

٣- اختيارات المؤسسة لمنافسيها : على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء استراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار .

٤- طرق التنافس: فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي  
شكل رقم(2-13) محددات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: بروبي، سمية، 2011، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية المستدامة-للمؤسسات المتوسطة والصغيرة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر، ص199.

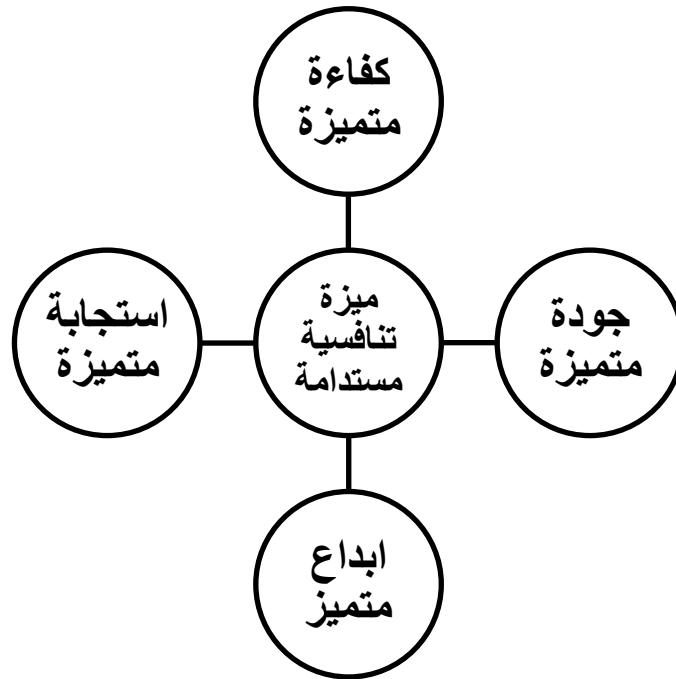
### 2-3-6: - أساليب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

هناك عدة أساليب لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي : (صافي، 2017)

١- الكفاءة المتفوقة : فالمنشأة ماهي إلى نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، لذلك تقل تكلفة الإنتاج للمنشأة .

- ٢- الجودة المتفوقة : إن تحقيق المنشأة لمستوى عال من الجودة في المنتجات أو الخدمات يزيد من قيمة المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها ، ويمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجات وبقائها واستمرارها ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة .
- ٣- الإبداع المتفوق : ويعني كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنشأة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها ، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد، والعمل بأسلوب جديدٍ مختلفٍ عن المنافسين ، ويعد التجديد أحد الأسس الثابتة للميزة التنافسية الذي يسمح للمنشأة أن تتميز .
- ٤- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل : تستطيع المنشأة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها ، وبالتالي سيصبح هناك موازنة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. والشكل التالي هو عبارة عن نموذج لبناء ميزة تنافسية مستدامة

شكل رقم(2-14) نموذج لبناء ميزة تنافسية مستدامة



من اعداد الدارس المصدر، الصافي، خليل موفق خليل، 2017، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، ص106 .

## 2-3-7:-تحديات الميزة التنافسية المستدامة:

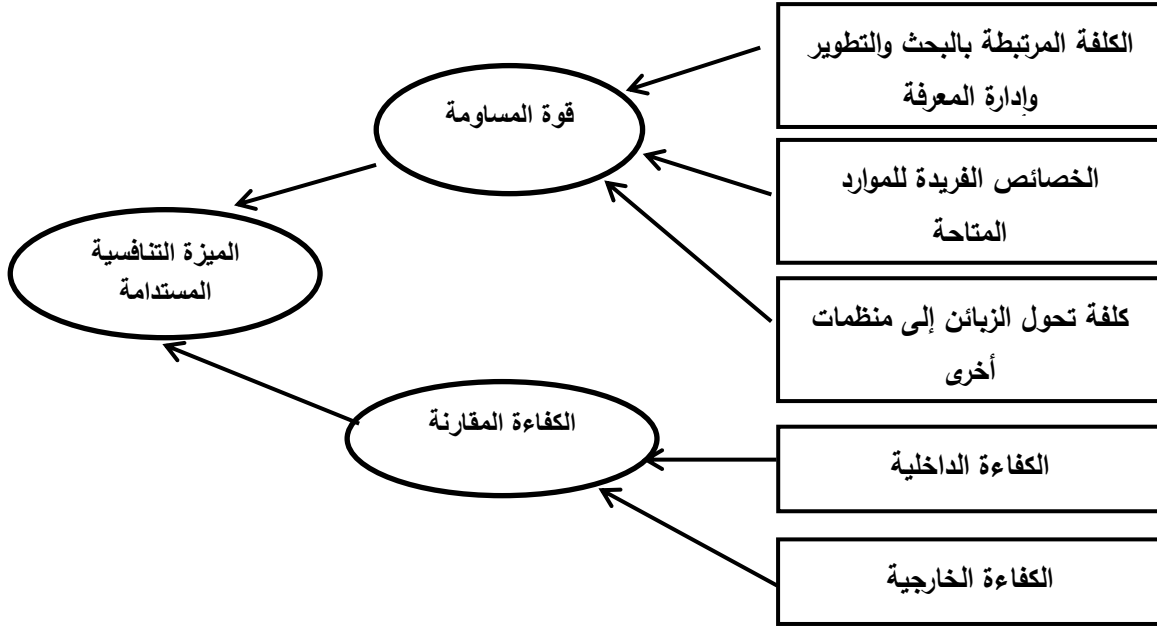
حدد (Hicks,1993) عوامل تنشأ منها الميزة التنافسية المستدامة ،وإن ضعف الاهتمام بتلك

العوامل قد يجعلها تحديات يمكن أن تسهم في إعاقة تحديدها وهي كما يأتي : ( محمود،2017)

١- الكفاءة المقارنة : قدرة المنظمة هي إنتاج سلعة أو خدمة بكلفة أدنى من كلف المنافسين لها التي تتأثر بالكفاءة الداخلية التي تشير إلى مستوى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها، او الكفاءة الخارجية تشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملاتها مع المنظمات الأخرى التي تقع في خارجها.

٢- قوة المساومة : يمكن تعريف قوة المساومة على أنها " القدرة التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجزيها لصالحها وبما يتعلق بها" . وتتأثر هذه القوة بمتغيرات أساسية منها الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير ، إدارة المعرفة ، الخصائص الفردية للموارد ، كلف التحول التي يتحملها الزبائن أو المجزين، إذا ما امتنعوا عن التعامل مع المنظمة ويصور الشكل التالي تحديات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكما يلي :

شكل رقم(2-15) تحديات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: محمود، احمد عبد، ٢٠١٧، نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية، مجلة الغري المجلد الرابع عدد(1) ص246-العراق.

## 2-3-8:- خصائص الميزة التنافسية :

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:(بن الحبيب،2015)، (الامين،2013)(بن غلبون،2013) (ياسين،2017)

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه :
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً، (نسبية)اي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية.
- حاسمة ، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها ، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تكون مرنة ومتجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات المنظمة الداخلية من جه أخرى ويتناسب استخدامها مع الاهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدين القريب والبعيد.
- تؤثر على الزبائن وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للتعامل معها.

## 2-3-9 :-الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي

لا يختلف مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات عنه في المنظمات الاخرى ، انما يكون في طبيعة تطبيقه والاستفادة منه (فشقش،2014) حيث تسعى المنظمات الى التميز من خلال تحقيق الميزة التنافسية وتعني ان تتمتع المنظمة بمميزات من خلال ما يتوفر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الاخرى تقليدها او مجاراتها ،ومن الطبيعي ان تكون هذه الميزة مستدامة ويتم الوصول اليها عن طريق مصادر متعددة ، ويعتبر العنصر البشري اهم مصادرها )(الامين ، 2013) واذا ما اضفنا اليها العنصر المادي بالإضافة الى البشري فاننا يمكن الوصول الى التميز عن باقي المؤسسات وضمن مبدأ الميزة التنافسية المستدامة.

## 2-3-10:-تعريف الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي

ان التنافسية في التعليم العالي باتت من القضايا الواضحة والملحة والتي طرحت نفسها بعدد من الاشكال، كتنافس الطلاب للحصول على افضل مستوى من التعليم ، وتنافس الجامعات للحصول على افضل الطلاب ،مما يفرض على الجامعات تحسين أدائها وتطوير برامجها ، وخاصة في وجود التعليم العابر للحدود(Lombardi,2011)

ونتيجة للتحديات التي تواجهها الجامعات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها ، اصبحت معظم الجامعات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة

ويشكل مستمر والتي من شأنها ان تمنحها افضلية لا يمتلكها الاخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة مع حاجات المتعاملين معها، اضافة الى تعزيز هذه الافضلية ، تلك هي الميزة او الافضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز الجامعة عن منافسيها وتحقق لها التفوق والسبق (العباد،2017)

إن سعي الجامعة نحو الانخراط في الميزة التنافسية ، يعد مؤشراً كبيراً وواضحاً على عزم قيادتها ومسئوليتها على التوجه للتميز والسمعة العالمية، والاعتماد الدولي، وإذا كان السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية هو الشعار الذي ترفعه جامعات العالم المتقدم، فإنه يجب أن يكون مطلوباً من باب أولى في الجامعات العربية، وإذا كانت قيادات هذه الجامعات لا تتشد البقاء والاستمرارية فحسب ، بل تتشد العالمية ، فإن عليها تبني مبادئ الميزة التنافسية ومفاهيمها وركائزها، بالتكامل والاندماج مع فلسفة التعليم العالي العالمي وثقافته (سرحان وقضاة،2017)

وفيما يلي نذكر اهم تعاريف الباحثين للميزة التنافسية المستدامة في الجامعات والكليات وضمن الجدول التالي:

#### جدول رقم(2-12) تعريف الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
١	Evans and collier, 2007	قدرة الجامعة على تفوقها في المجال التسويقي والمالي فوق كل الاعتبارات مما يتطلب فهم الاطار العام للمؤسسة من خلال ان الادارة العليا يجب ان تحدد حاجات ورغبات الزبون (الطالب)وكيف ايصالها له عبر سلسلة تجهيز وفي الوقت المناسب مع معرفة معدلات القدرات التشغيلية
٢	المقدمة،2013	تسابق الجامعات من اجل تحقيق الافضل في وظائفها الثلاثة (التعليم -البحث العلمي-خدمة المجتمع) والوصول الى مستويات العالمية.
٣	بوطبة،2014	قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها.
٤	عبدالمطلب،2016	هي قدرة المؤسسة، أو الجامعة، على حسن استخدام الإمكانيات من معارف، ومهارات لتحقيق التقدم المنشود على المنافسين . وتنافسية



<p>الجامعة جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة، وتعنى الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعة البحثية، وإنتاج المعرفة، التي تسهم في تنمية المجتمع، وإعداد الموارد البشرية على مستوى عال بشكل متميز عن الجامعات الأخرى.</p>		
<p>مجموع المزايا التي تنتهجها الجامعة كالتوجه الاستراتيجي والاهتمام بالعنصر البشري والتحسين المستمر والابتكار داخل الجامعة، والاهتمام بالتكنولوجيا ومواجهة التغيرات التي تطرأ على المجتمع التي تجعل الجامعة قادرة على مواجهة حدة المنافسة في المجتمع المحلي والدولي.</p>	<p>سرحان وقضاة، 2016</p>	<p>٥</p>
<p>مجموعة الخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها وتسعى الى تطويرها من خلال آليات ووسائل تشجع اعضاء هيئة التدريس على الابداع في مجالات اخرى تميزها عن غيرها من الجامعات.</p>	<p>الدحياني، 2017</p>	<p>٦</p>
<p>قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين ادائها ومخرجاتها بما يحقق اهدافها المحلية والعالمية، ويضمن الاستمرار في تقديم خدماتها بمستوى عال الامر الذي يساعد على حصولها مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الاكاديمية والبحثية.</p>	<p>العباد، 2017</p>	<p>٧</p>
<p>قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي.</p>	<p>شلبي، 2018</p>	<p>٨</p>
<p>مجموعة من الخصائص الفريدة للمنتج او الخدمة التي تقدمها الجامعات لجميع المستفيدين منه بصورة يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، وتقديم مخرجات تلبي سوق العمل ،بما يمكنها من تعزيز موقفها التنافسي</p>	<p>الجعشني، 2018</p>	<p>٩</p>

الجدول من اعداد الدارس بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفا

من خلال التعاريف يمكن ان نلخص بعض سمات الميزة التنافسية في التعليم الجامعي كالاتي:  
(ابو حمرة، 2017)

- ١- تؤدي الى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الاخرى .
  - ٢- لها تأثيراً ايجابياً على الطلاب من خلال ادراكهم لهذه الميزة .
  - ٣- تتحقق الميزة التنافسية على المدى الطويل من خلال استراتيجيات المؤسسة.
  - ٤- تتبع الميزة من داخل المؤسسة في حد ذاتها وتسهم في تحقيق قيمة لها
- من هذا كله يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي وحسب رؤية الدارس بانها مجموعة من الخصائص والمميزات الفريدة من نوعها ويصعب تقليدها والتي تتصف بها الجامعات والكليات ليعطيها حق الافضلية والتميز عن مثيلاتها من الكليات ولفترات طويلة.

### 2-3-11:- عناصر وابعاد الميزة التنافسية في التعليم الجامعي

لكي تستطيع الجامعات التميز والتفوق على غيرها من نظرائها من مؤسسات التعليم العالي ، ينبغي أن تمتلك مجموعة من الأدوات والعناصر التي تُسهم في تحقيقها للميزة التنافسية على الصعيد المحلي والدولي .(الدحياني،2017)

فهناك من حدد مبدأ التنافسية في التعليم الجامعي بشقين أساسيين : أما الأول، فهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا في إبتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، وأما الشق الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.(الصالح، 2012، (المقادمة، 2013) و(قشقش،2014)(الحوت واخرون،2016)و(عبدالقادر،2017) (شلبلي،2018)

في حين تطرقت دراسة كلا من (عبدالغفور،2015) و(ابوخنلة،2016) الى مجموعة من العناصر واعتبرتها خاصة بالجامعات والكليات كونها اكثر انسجاما والتصاقا بها وهي عبارة عن سبعة عناصر :

- ١- الرسوم الدراسية
- ٢- مفتاح القبول
- ٣- سمعة الجامعة
- ٤- جودة المرافق
- ٥- كفاءة الهيئة التدريسية

٦- المحتوى المعرفي للمنهاج ومواكبة التطور

٧- خدمة المجتمع

### 2-3-12 مؤشرات قياس الميزة التنافسية في التعليم الجامعي :

يمكن القول بأنه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدرسي، والمنهاج والوسائل والأساليب. (العساف، 2015)

فقد ذكر المقادمة ثلاث عناصر او مؤشرات لقياس الميزة التنافسية في الجامعات وهي : (المقادمة، 2013)

**المجال الأول :** هو البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس ، وتنوع الكليات ، والجوائز التي حصلت عليها الكلية وغيرها .

**المجال الثاني :** هو التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب ، وتنوعهم ، ومخرجات الطلاب كوقت التخرج مثلاً ومشاركتهم الدولية بوجود طلاب دوليين وباحثين دوليين ، وغيرها من المؤشرات .

**المجال الثالث :** يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المواطن ومشاركة الطالب بالأنشطة العامة .

ويرى (Huang) ان القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي محددة في ثلاثة مؤشرات وهي (اداء الطالب -اداء الموظفين- اداء على مستوى المؤسسة): (Huang at all,2010) في حين يرى John Kay ان هناك اربع مؤشرات للقدرة التنافسية للجامعات وهي: (توازن وبلقاسم، 2017)

١- التمويل الاستراتيجي: يمكن للجامعات ان تحقق ميزة تنافسية من خلال التمويل

الكافي واللازم لتطوير أنشطة الجامعة والقيام بوظائفها

٢-التطور التكنولوجي : كثيراً من الجامعات اليوم تدين وجودها لسلسلة من التطورات التكنولوجية والتي سمحت لها بتحقيق تفوق تنافسي ، إن نواة التطور التكنولوجي يتعلق بقدرة الجامعة على التطوير والتجديد .

٣-الهيكل التنظيمي : قد تفقد كثيراً من الجامعات ميزة التفوق التكنولوجي نتيجة العلاقات التنظيمية. وإدارة الجودة الشاملة تقع خاصة في هذا المستوى من خلال خلق الفعالية لأنشطتها وعملياتها .

٤- سمعة الجامعة : إن سمعة الجامعة تعبر عن الأبعاد النوعية وهي الميكانيزم أو المحرك الأكثر أهمية والذي تتضمنه الجامعة من أجل توعية المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها لقيمة هذه الخدمات والمنتجات.

وفيما يلي جدول التالي الخاص بمؤشرات قياس الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

### جدول رقم (2-13) مؤشر قياس تنافسية مؤسسات التعليم العالي

المعايير	المحور
موقع الجامعة في التصنيفات الأكاديمية الدولية.	الريادة العالمية
الأوقاف - كراسي البحث	الشراكة المجتمعية
حجم الاستثمار - المنتجات - الشراكات الاستثمارية.	بناء مجتمع المعرفة
حجم الإنفاق - الخريجين أصحاب الأعمال.	ريادة الأعمال
حجم الإنفاق - النشر في المجالات العلمية.	البحث العلمي
جودة الطلاب - جودة اعضاء هيئة التدريس - جودة البرامج- جودة الخريجين - التقنيات المستخدمة.	التعليم والتعلم
المؤسسي - البرامجي - المهني.	الاعتماد الأكاديمي
عدد ونوع الجوائز	جواز التميز الأكاديمية
عدد ونوع الشهادات.	شهادات المطابقة الدولية
الأنظمة المالية الإدارية - الخدمات المساندة - مصادر المعلومات - معدل دوران العاملين.	الموارد
المرافق - التحسين المستمر - التقنية.	البنية التحتية
براءات الاختراع - الجوائز الأكاديمية - المجالات العلمية المنشورة - الطلاب على الخريجين - التحاق الطلبة الدوليين.	السمعة الأكاديمية

المصدر : الصالح، عثمان بن عبدالله: تنافسية مؤسسات التعليم العالي : اطار مقترح، مجلة الباحث ، العدد 10، ص309، 2012

ويرى الدارس ان ( الرسوم الدراسية - وسمعة الجامعة - وجودة المرافق - وكفاءة الهيئة التدريسية - وخدمة المجتمع )هي اهم المؤشرات الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات والكليات الاهلية والتي تحقق في النهاية الكلية المتميزة ذات الميزة التنافسية المستدامة لتصل الى الهدف المنشود وهو (الطالب الجيد -والاستاذ المبدع- والبحث العلمي الرصين )

### 2-3-13- اهداف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي

أما فيما يتعلق بأهم أهداف تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات فهنا نذكر عدداً من الأهداف أهمها: (القرني، 2017)

- ١) تحويل الطالب من طالب محلي إلى طالب عالمي ، وتحول الجامعات من الأداء التقليدي إلى أداء مخطط يستهدف تنمية الطلاب ومهاراتهم.
- ٢) رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمات العامة مستقبلاً.
- ٣) نشر ثقافة الإبداع والتميز في التعليم الجامعي.
- ٤) تطوير بنية التعليم الداعمة للتميز والإبداع العلمي من خلال تبني طرق تحسين التدريس الحديثة وأساليبه.
- ٥) تحسين ممارسات التعليم الجامعي من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٦) دعم البحوث العلمية في مجال تطوير التعلم والتعليم.

### 2-3-14- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي :

لقد تم اقتراح العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للجامعات ، وأبرزها: (المقادمة، 2013)

- ١- استراتيجية الجودة : التي تركز على الجودة في تصميم البرامج التعليمية وتنفيذها وإشباع حاجت المستفيدين ، والاستخدامات المتقدمة للتكنولوجيا، والجودة في مجالات الأداء الإداري والتعليمي والبحث ، وهي بذلك تمثل إطاراً نظرياً ، وعملياً يمكن أن يساعد الطلاب ومدير المستقبل على ممارسة الأعمال بشكل كفؤ وتعدي سلوكهم )
- ٢- استراتيجية التركيز : وتشير إلى التركيز على قطاع معين من العملاء تحقيقاً للميزة التنافسية والحصول على موقع أفضل من خلال خفض التكلفة أو التميز أو كليهما وإشباع احتياجات العملاء ، أي التوجه إلى السوق والتركيز على جانب أو تخصص معين من المجالات التعليمية التي ترغب فيها فئات الطلاب.
- ٣- استراتيجية خفض التكلفة : التي تركز على خفض نفقات البحث العلمي ، والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس ، وعمليات الابتعاث.. إلخ ، وإن كان البعض يرى هذه الاستراتيجية بأنها غير مناسبة ويفضلون استراتيجية الجودة واستراتيجية التركيز.
- ٤- الاتحادات الاستراتيجية : وتتمثل بالشراكات بين مؤسسات التعليم العالي- التي يراها بعض الباحثين وسيلة تنافسية تحقق الميزة التنافسية للجامعات، إذ تمكنها من ولوج لأسواق جديدة وللجودة ، وبالتالي للميزة التنافسية، ويلاحظ بأن هذه الاستراتيجية في تزايد عبر شبكات

عالمية للجامعات الرائدة ،ومؤسسات التعليم الإلكتروني ، وشركات التقنية ، وما يحفز هذه التحالفات هو الطلب المتزايد على التعلم القائم على المعرفة.

### 2-3-15 مشكلات تطبيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي.

إن اكتساب الجامعة للميزة التنفسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً ، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات ، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في الاسواق ومن بين هذه المعوقات: (قشقش،2014، عبدالقادر،2016)

**المعوقات الداخلية :** وتعبّر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة ، والتي نوجزها بالآتي :

- 1- الفجوة العملية والتقنية بين الجامعات العربية والعالمية تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم ، وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها ، ومن المؤكد أن تحقيق أي تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة لن يتم دون الوصول إلى سد هذه الفجوة.
  - 2- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير ، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناه الشامل.
  - 3- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرامج التعليم ،بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات ،وسيطرة المركزية في الإدارة.
  - 4- تراجع للدور المؤثر الذي ينهض به المعلمون ، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية ، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية المدربة هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.
  - 5- غياب قيادة إدارية ناجحة ،مما يعيثر التنمية الإدارية ،وقد يظهر العجز عنا ، في ظل غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العالمين.
  - 6- عدم وجود رقابة إيجابية ، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة.
  - 7- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.
  - 8- عدم قدرة الجامعة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
  - 9- عدم استخدام الجامعة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- المعوقات الخارجية:** وهي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية ، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة الجامعة والتي نجد منها ما يأتي :

- 1- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً ، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- 2- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.

- ٣- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
  - ٤- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
  - ٥- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
  - ٦- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير
- وتطرقت الفقيه الى مشاكل قريبة من دراسة ( قشقس ) و(عبدالقادر)معتبرة تلك المشاكل تحدياً للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وتمثلت بالآتي: (الفقيه،2018)
١. عدم الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى.
  ٢. ضعف كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث البرامج والمقررات .
  ٣. قلة المخصصات المالية للمؤسسات التعليمية .
  ٤. الفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة مما يؤثر في ضعف القدرة التنافسية للدول النامية.
  ٥. ضعف الميزة التنافسية للبحوث في الجامعة .
  ٦. ضعف التغذية الراجعة من التعليم لخدمة الواقع العلمي في البيئة المحلية.
  ٧. صعوبة القياس الكمي للأشياء غير المادية .
  ٨. تأخر ظهور العائد المادي للإنفاق على التعليم .
  ٩. عدم وجود توافق بين الخطط والمناهج والبرامج المتبعة في الكليات مخرجات العملية التعليمية (الخريجين ) واحتياجات سوق العمل .

## المبحث الرابع :- التعليم الجامعي الاهلي في العراق .

يتناول هذا المبحث مفهوم التعليم الجامعي الاهلي في العراق والنشأة ومشكلاته ومزاياه مع الاشارة الى اعداد الجامعات والكليات الاهلية في العراق ، حيث يُعد التعليم الجامعي الاهلي نمطا من أنماط التعليم الجامعي وقطاعا مهما من قطاعاته لأنه يعد تعليماً موازياً للتعليم الحكومي اذ يساهم في تطوير الجانب العلمي ويسهم في زيادة المنافسة العلمية بين الجامعات المختلفة فضلا عن توظيف طاقات المجتمع وإمكانياته العلمية والمادية في عملية البناء العلمي للمساهمة في النهضة من خلال إيجاد اختصاصات رديفة مكملة للاختصاصات الموجودة في الجامعات الحكومية لكي تؤسس قاعدة علمية متنوعة تلبي احتياجات المجتمع.(عبدالله،2011) ويتميز التعليم الاهلي في العالم بتفوقه على التعليم الرسمي، ولذلك يكون الطلب عليه كثيراً بالرغم من تكاليفه العالية، فالطالب يبحث عن أحسن تعليم لأنه يمنح احسن الفرص لإشغال افضل الوظائف...ففي الولايات المتحدة تتميز الجامعات الاهلية بالتالي: صفوف ذات أعداد قليلة من الطلبة، وبناء اقوى لشخصية الطالب، ومستوى عال من العلاقات الشخصية بين الاساتذة والطلبة، ونشاطات متنوعة لتنمية قابليات الطالب المهنية والاجتماعية، واحتمالات أعلى لحصول المتخرج على عمل افضل. (الربيعي،2016) وكذلك الجامعات الأهلية في الدول الأوروبية وغيرها تتفوق على بعض الجامعات الحكومية بالرصانة العلمية وجودة المخرجات والاداء الأكاديمي على ضوء ما تنتجه من علوم معرفية أو تقنية متنوعة لاعتماد ضوابط ثابتة تحدد العلاقة بين الجامعة والوسط الذي تعمل فيه (نصار،2017) وفي آسيا نجد أن التعليم العالي الخاص يتميز بأعلى درجات القوة، حيث نجد في بعض الدول مثل اليابان وكوريا الجنوبية والفيليبين وإندونيسيا تسيطر مؤسسات التعليم العالي الخاصة على النظم التعليمية الجامعية هناك حيث تستحوذ على أكثر من ٨٠% من طلاب التعليم العالي. (الجامع،2011) وكذلك انتشار الكليات الخاصة في بعض الدول العربية لتفوق بعدها الكليات الحكومية كسلطنة عمان حيث يوجد فيها ( 8 ) جامعات خاصة مقابل جامعة واحدة فقط حكومية ، وتستقطب الجامعات العمانية الخاصة ما تزيد نسبته عن 70% من مخرجات التعليم الثانوي كل عام (الشاهر والفارسي،2017)

ومع ذلك فان هناك عدة تساؤلات تدور حول مفهوم التعليم الجامعي الاهلي ، هل هو ربحي بحت؟ ام تعليمي وربحي؟ ام هو مكمل للتعليم الحكومي، او عقبة امامه؟ هذه التساؤلات تتضاعل في الدول الغربية في حين نجدها في الكثير من الدول النامية وفي مقدمتها بعض الدول العربية ومنها العراق خاصة، ولعل هناك اسباب عديدة تكمن وراء هذه التساؤلات واسبابها فبعضها يقع على عاتق الدولة وبعضها يقع على المجتمع وبعضها يقع على الكليات نفسها مما



ولدة فكرة انعدام الثقة بالكليات الاهلية، ويمكن توضيح هذه التساؤلات ومسبباتها وكما في الجدول الآتي:-

#### جدول رقم (2-14) تساؤلات تدور حول التعليم الجامعي الاهلي

<p>عدم اعطاء الفرصة الحقيقية للكليات الاهلية باتباع مناهج خاصة بها تواكب التطور والتنوع السريع والهائل في مجال التعليم العالي فالإمكانيات المادية المتوفرة لدى الكليات الاهلية (على اعتبار تمتعها بالاستقلال المالي والاداري ) قياسا بالحكومية يعطيها فرصة وميزة تنافسية في ان تواكب النهوض التعليمي والمعرفي اسوة بالتعليم المتقدم في دول العالم اذا اعطيت لها الفرصة الحقيقية خاصة اذا ما علمنا بان الدولة في الوقت الحالي تعاني من ويلات الحروب والدمار والتجهير مما يجعل (موازنة الدولة) مرهقة وغير قادرة على تلبية اغلب الاحتياجات وخاصة التعليمية منها.</p>	<p>١- الدولة متمثلةً بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي</p>
<p>الانطباع السائد لدى افراد المجتمع حول طبيعة هذه الكليات الاهلية بانها ربحية بحتة، بل اصبحت الفكرة لدى البعض ان الكليات الاهلية تنظر الى الكمية لا الى النوعية سواء في المدخلات او المخرجات للاستفادة المادية لا غير .</p>	<p>٢- المجتمع</p>
<p>بعض هذه الكليات تتواجد على ارضية غير مناسبة لاقامة كلية ذات مواصفات عالمية بل بعضها وضعت في (مساكن وبيوت) مما عمق فكرة الافراد بالتصور بان هذه الكليات همها الوحيد هو جمع الاموال لا توفير البيئة الجامعية والتعليم المناسب لطلبتها، علما ان هذا العامل تتحمله لجان الاستحداث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كونها هي التي اعطت الموافقة .</p>	<p>٣-الكليات الاهلية</p>

#### الجدول من اعداد الدارس

لكن هذه تساؤلات ليس الكل متفق عليها وخاصة في الوقت الحالي ودخول كليات اهلية مثل كلية دجلة الجامعة الاهلية التي مكنتها مواصفاتها بالحصول على بالمرتبة الاولى على الكليات الاهلية في التصنيف الذي وضعته وزارة التعليم العالي العراقية في مؤتمر ادارة الجودة والذي اقيم في الكلية نفسها عام ٢٠١٧ لما تمتاز به هذه الكلية من مقومات النجاح التي تستطيع التنافس به على مثيلاتها من الكليات الاهلية.

## 2-4-1:- تعريف التعليم الاهلي والكليات الاهلية.

ان المطلع على ما كتب في التعليم الاهلي ومعظمه مقالات صحفية ونزر يسير من رسائل وابحاث علمية اكااديمية ، نجد عدم تحديد واضح للمقصود بمؤسسات التعليم العالي الاهلي. (باهرمز، 2000)

حيث تقوم فلسفة التعليم الجامعي الاهلي وفق مبدأ اشتراك المواطنين في تحمل مسؤولية نشر العلم وتطويره باعتباره شريكاً للدولة في بناء الفرد والمجتمع، والعمل على تقليل دور الدولة واجتذاب الاستثمار الخاص على ان يبقى تحت اشراف الدولة لأهميته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (ناصر، 2016).

وهناك من عرف التعليم الاهلي بانه كل مؤسسة غير حكومية تقوم باي نوع من انواع التعليم الجامعي او العام او الخاص او الفني). (خطاب، 2017)

او هو عبارة عن مؤسسات تعليمية غير حكومية يقوم بإنشائها شخص او مجموعة من الافراد المؤهلين علمياً وشخصياً او هيئة او جمعية ، ويعتمد تمويلها على المصروفات التي يدفعها الطلاب وما قد تسهم به الدولة والمؤسسات المختلفة والمساعدات والهبات. (الحكاري، ٢٠٠٦)

او هو التعليم الذي يقدم في المؤسسات التعليمية غير الحكومية وهو التعليم فوق الثانوي ويلحق به الطلبة مقابل رسوم دراسية سنوية محددة او هو التعليم الذي يتم توفيره في مؤسسات ربحية يدخل اليها من الطلبة من لم يجد الفرصة التي لم يحصل عليها في التعليم الجامعي الحكومي. (المحاري، 2018)

ويعرف الدارس الكليات الاهلية بانها تلك الكليات ذات التمويل الذاتي تتبناها جمعيات أو جهات مؤسسة معترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتلتزم بالضوابط والقوانين الصادرة من قبل الوزارة وتتمتع نوعا ما باستقلال مالي واداري وشخصية معنوية وتقدم التعليم مقابل رسوم دراسية محددة .

## 2-4-2:- التعليم الجامعي الاهلي في العراق

تعود جذور التعليم العالي او الجامعي الأهلي في العراق إلى سنة ١٩٦٣، حين تأسست (الكلية الجامعة) بمبادرة من نقابة المعلمين في العراق، ولكنها في سنة ١٩٦٨ ألغيت اسم الكلية الجامعة ليحل محله اسم (الجامعة المستنصرية). وفي سنة ١٩٧٤ صدر القرار المرقم (١٠٢) الخاص بإعادة تنظيم الجامعات في العراق لتصبح الجامعة المستنصرية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي الرسمية (العبودي، 2015) ، ولم يشهد التعليم الأهلي العالي في العراق اهتماماً كافياً إلا في سنة ١٩٨٨، إذ تأسست بعض الكليات الأهلية، وفي ٢١ من آب سنة ١٩٩٦ صدر قانون الجامعات والكليات الأهلية، المرقم (١٣). وكان عدد الكليات الأهلية آنذاك (٩) وهي : كلية

المنصور الجامعة (بغداد)، وكلية التراث الجامعة (بغداد)، وكلية الرافدين الجامعة (بغداد)، وكلية المعارف الجامعة (الأنبار)، وكلية الحدباء الجامعة (الموصل)، وكلية شط العرب الجامعة (البصرة)، وكلية اليرموك الجامعة (ديالى)، وكلية المأمون الجامعة (بغداد)، وكلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (بغداد) (العلاف، 2009)، ثم ازداد عدد الكليات الأهلية تباعاً وخلال سنوات متفاوتة ما بين كلية وجامعة وفيما يلي جدول التالي يبين عدد الجامعات والكليات الأهلية المجازة في العراق لغاية نهاية العام الدراسي 2018 وكما يلي :

#### جدول رقم (15-2) اعداد الكليات الاهلية في العراق

ت	اسم الكلية او الجامعة	المحافظة	سنة التأسيس	الملاحظات
١.	كلية التراث	بغداد	1988	
٢.	كلية المنصور الجامعة	بغداد	1988	
٣.	كلية الرافدين الجامعة	بغداد	1988	
٤.	كلية المأمون الجامعة	بغداد	1990	
٥.	كلية شط العرب الجامعة	البصرة	1993	
٦.	كلية المعارف الجامعة	الانبار	1993	
٧.	كلية الحدباء الجامعة	نينوى	1994	
٨.	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة	بغداد	1996	
٩.	كلية اليرموك الجامعة	ديالى	1996	
١٠.	كلية بغداد للعلوم الطبية	بغداد	2000	
١١.	جامعة اهل البيت	كربلاء	2004	
١٢.	الجامعة الاسلامية-	النجف	2004	وفتحت لديها فرع في محافظة الديوانية ومحافظة بابل سنة بابل عام 2018
١٣.	كلية دجلة الجامعة	بغداد	2004	
١٤.	كلية السلام الجامعة	بغداد	2005	
١٥.	جامعة الكفيل	النجف	2005	
١٦.	كلية مدينة العلم الجامعة	بغداد	2005	
١٧.	كلية الشيخ الطوسي	النجف	2006	
١٨.	جامعة الامام جعفر الصادق	بغداد	2009	وفتحت لها فروع في محافظات ديالى وكركوك وذي قار والنجف وصلاح الدين والمثنى وميسان عام 2017
١٩.	كلية الرشيد الجامعة	بغداد	2010	
٢٠.	كلية العراق الجامعة	البصرة	2010	
٢١.	كلية صدر العراق الجامعة	بغداد	2010	
٢٢.	كلية القلم الجامعة	كركوك	2010	

	2010	كربلاء	كلية الحسين (ع) الجامعة	.٢٣
	2010	بغداد	كلية الحكمة الجامعة	.٢٤
	2010	بابل	كلية المستقبل الجامعة	.٢٥
	2010	صلاح الدين	كلية الامام الجامعة	.٢٦
	2011	بابل	كلية الحلة الجامعة	.٢٧
	2011	بغداد	كلية اصول الدين الجامعة	.٢٨
	2013	بغداد	كلية الاسراء الجامعة	.٢٩
	2013	كربلاء	كلية الصفوة الجامعة	.٣٠
	2013	كركوك	جامعة الكتاب	.٣١
	2013	واسط	كلية الكوت الجامعة	.٣٢
	2013	ذي قار	كلية المزايا الجامعة	.٣٣
	2013	بغداد	جامعة الفراهيدي	.٣٤
	2013	بغداد	كلية المصطفى الجامعة	.٣٥
	2013	نينوى	كلية النور الجامعة	.٣٦
	2013	البصرة	كلية الكنوز الجامعة	.٣٧
	2013	بغداد	كلية الفارابي الجامعة	.٣٨
	2013	بغداد	كلية الباني الجامعة	.٣٩
	2014	كربلاء	كلية الطف الجامعة	.٤٠
	2014	كربلاء	كلية ابن حيان الجامعة	.٤١
	2014	بغداد	كلية النخبة الجامعة	.٤٢
	2014	بغداد	كلية النسور الجامعة	.٤٣
	2014	النجف	كلية الفقة الجامعة	.٤٤
	2014	ديالى	كلية بلاد الرافدين	.٤٥
	2015	ذي قار	الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا	.٤٦
	2015	بغداد	كلية الامال الجامعة	.٤٧
	2015	البصرة	كلية البصرة للعلوم والتكنولوجيا	.٤٨
	2015	بغداد	جامعة اوروك	.٤٩
	2015	بغداد	كلية الهادي الجامعة	.٥٠
	2016	بغداد	جامعة البيان	.٥١
	2017	كربلاء	جامعة وارث الانبياء	.٥٢
	2017	بغداد	جامعة المصطفى الامين	.٥٣
	2017	كربلاء	جامعة العميد	.٥٤
	2017	بغداد	كلية أشور الجامعة	.٥٥
	2017	ميسان	كلية المنارة للعلوم الطبية	.٥٦

٥٧.	جامعة العين	ذي قار	2017
٥٨.	كلية الشرق الاوسط	بغداد	2017
٥٩.	كلية العمارة الجامعة	ميسان	2017
٦٠.	كلية جنات العراق للعلوم	الانبار	2017

المصدر : حمزة ، طارق محمد ، وآخرون : دليل الطالب للقبول الالكتروني في الجامعات والكليات الاهلية، 2018-2019، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق .

### 2-4-3: - مشكلات التعليم الجامعي الأهلي العراقي :

يعاني التعليم الجامعي الأهلي من مجموعة من مشكلات وتحديات تقف حائلاً أمام تطورها وتقدمها لذا أصبح التصدي لهذه المشكلات جزءاً من عملية اصلاح التعليم العالي عبر تشخيص مفاصل الضعف في هذا القطاع وطرح الحلول والمعالجات الكفيلة بما يمكنها لعب دور إيجابي في تخريج نخبة ناعمة ومنتجة للمجتمع (خطاب،2017) .

ويمكن رصد أهم مشكلات التعليم الجامعي الأهلي وبما يأتي: (طاقة وعجلان،2005)

١-نقص الكوادر التدريسية في العديد من الاختصاصات وخاصة العلمية وعدم استقراره سنوياً . وذلك نتيجة لهجرة الكثير من الكفاءات العلمية خارج البلد نتيجة لما تقدمه بعض الجامعات العربية في دول الجوار - امتيازات مادية ومعنوية دفع الكثير من هذه الكفاءات إلى الالتحاق بتلك الجامعات في دول الجوار مما أحدث نقصاً واضحاً في الكثير من الاختصاصات الطبية والهندسية والإدارية والمحاسبية .

٢-أغلب الكليات والجامعات الأهلية لا تملك أبنية ( مملوكة لها ) والبنائيات التي تشغلها حالياً غير مناسبة ، لأنها لم تصمم كأبنية جامعية تتناسب مع التطور الكمي النوعي لهذه الكليات لذلك أصبحت أغلب الكليات الأهلية تعاني من نقص مستمر في القاعات الدراسية والمرافق الإدارية والتي لا يتناسب عددها حالياً مع الاعداد المتزايدة للطلبة .

٣-نقص في المختبرات والتجهيزات الأخرى المكتملة لعمل المختبر في بعض الأقسام للكليات الأهلية مما يشكل خللاً واضحاً في التطبيقات العملية لدى الطلبة .

٤-عدم الاستقرار في سياسة القبول في الجامعات والكليات الأهلية سنوياً وبالإضافة الى هذه الاسباب يرى الدارس امكانية اضافة سبب آخر وهو ان معظم الطلبة المتقدمين لهذه الكليات هم من الطلبة الذين لم يتمكنوا من الحصول على مقاعد دراسية تلبية رغباتهم في الجامعات الحكومية بسبب انخفاض معدلات تخرجهم من الدراسة الثانوية .

## 2-4-4-: مزايا التعليم الجامعي الاهلي

كما ان هناك تساؤلات ومشكلات تتعلق بالتعليم الجامعي الاهلي اوردها الباحثون والكتاب كذلك هناك من رصد مميزات وايجابيات للتعليم الجامعي الاهلي ولعل من اهم هذه الايجابيات هو، ان التعليم الجامعي الخاص سيكون اكثر التزاما بمعايير الكفاية والفاعلية من خلال العديد من المؤشرات الكمية والكيفية كمعدلات هيئة التدريس للطلاب ومعدلات الكتب والوسائل التعليمية للطلاب ومعدلات الترفيع والتسرب والتخرج، كذلك يخفف التعليم الجامعي الخاص العبء المالي الثقيل الملقى على الدولة والمجتمع في وقت تزايدت فيه نفقات التعليم الجامعي الحكومي مقابل عجز الدولة عن توفير اعتمادات مالية جديدة لهذا التعليم، ف جاء التعليم الجامعي الخاص كمنقذ للحكومات من ازمته المالية الحادة .(المحاري،2018 ) واستكمالاً لما سبق يمكن ان نورد اهم الحجج التي يوردها مؤيدي التعليم العالي الاهلي وكما يلي : (باهرمز،2000)

١- يرى مؤيدو التعليم الأهلي أنه طالما أن التمويل ليس من موارد حكومية ويعتمد إلى حد ما على رسوم تعليمية فإن هذه الجامعات تميل لرفع كفاءة الأداء إلى أقصى حد ممكن بحيث تجعل سعر الخدمة التي تقدمها في حدود مستوى السوق التنافسي . كونها تخضع تماماً لقوى السوق فإنها مضطرة لتحقيق كفاءة أعلى من نظيراتها الحكومية والتي تتمتع بتمويل دائم من الدولة مما يقلل الحافز لتحقيق قدر عال من الكفاءة.

٢- يرى المؤيدون للتعليم الأهلي بأن هذه المؤسسات تستطيع تقديم مستوى متميز من التعليم ويضربون المثل بجامعة هارفارد وستانفورد وغيرهما من المؤسسات غير الربحية . حيث يقدمون خدمة متميزة للقادرين عليها والراغبين في الدفع لها في حين ذكر حسان والعجمي جملة مزايا للتعليم الجامعي الخاص يمكن حصرهما فيما يتعلق بالتفوق والامتياز وكما يلي: (حسان والعجمي، 2008)

١- التعليم الجامعي الخاص يستجيب على نحو اسرع وافضل لمطالب السوق لتقدمه تعليم ملائم ومتميز يلبي حاجات الفرد والمجتمع .

٢- التفوق والامتياز القائم على الانجاز والتحصيل والابداع قد تم تحقيقه في القطاع الخاص في كثير من الدول المتقدمة .

٣- التعليم الجامعي الخاص وان كان يحمل طابعاً نخبويًا ومالياً قد يسمح بظهور امكانيات وقدرات انسانية متميزة ، يمكن ان تهدر وفقاً لمعايير القبول بالتعليم الجامعي الحكومي.

## 2-4-5:- اهداف التعليم الجامعي الاهلي في العراق

يمكن توضيح الاهداف التي يسعى الى تحقيقها التعليم الجامعي الاهلي في العراق وعلى النحو الاتي : (جابر وحسين،2018)

١- الاسهام في احداث تطورات كمية ونوعية في الحركة العلمية والثقافية والتربوية والبحث العلمي بمختلف نواحي المعرفة النظرية والتطبيقية .

٢- توسيع فرص التعليم الجامعي للطلبة العراقيين والعرب والاجانب .

٣- تهيئة واعداد الملاكات في الاختصاصات العلمية والانسانية لمؤسسات الدولة المختلفة والمجتمع.

٤- المساهمة في تلبية الاحتياجات التخطيطية ضمن اطار التعاليم العالي والبحث العلمي استجابة لمستلزمات الخطط التنموية الحالية والمستقبلية

٥- الاسهام في استيعاب ممن لم تستطيع الكليات الاهلية استيعابهم

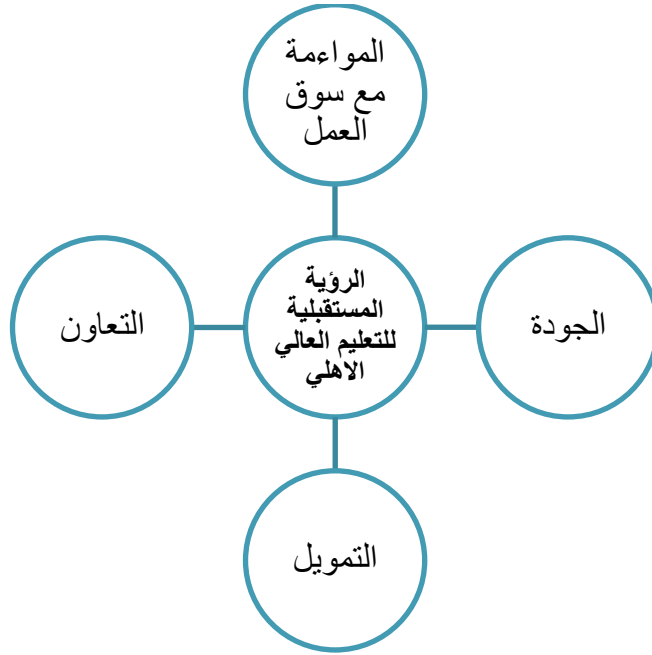
٦- اتاحة الفرصة لمن لم يحصل على فرصة اكمال دراسته الجامعية .

ويرى الدارس انه لكي نصل الى رؤية واضحة المعالم حول مفهوم واهداف التعليم الجامعي الاهلي في العراق لا بد من المعرفة الحقيقية لذا القطاع هل هو تعليم خاص اسوة بباقي الكليات الاهلية في العالم وتطبق عليه كافة القوانين واللوائح المعمول بها في العالم اما هو تعليم تنطوي عليه سياسات الدولة وحسب ما تقتضيه الظروف والمصالح .

ولقد اشار الى هذا المعنى الدكتور محمد طاقة بقوله لا بد من وجود فلسفة واضحة للتعليم العالي الاهلي وما هو الدور المطلوب من هذا القطاع الحيوي ، ولماذا استحدثناه وهل يتم التعامل معه بوصفه قطاعا خاصاً بشكل كامل ام هو قطاع عام رسمي (تمويل ذاتي ) كما هو معمول به في الوقت الحاضر أي ان الكليات الاهلية مرتبطة بالوزارة وخاضعة لها عدا تمويلها حيث يكون من اجور الطلبة فقط (احادي التمويل)، ان تحديد هذه الفلسفة اصبح من اولويات نجاح وتطوير هذه القطاع كون ذلك يسهل تحديد المهام والواجبات المطلوبة منه وكذلك الحقوق التي له.(طاقة،2010)

ان لنجاح الرؤية المستقبلية للتعليم العالي الاهلي لا بد من التعرف على المنطلقات الثلاثة اين نحن؟ الى اين نريد ان نصل؟ وكيف نصل؟ لذلك من الاهمية بمكان التعرف على ابعاد هذه الرؤية فمن خلال ما ذكر التقرير النهائي للمؤتمر العالمي للتعليم العالي لليونسكو عام ١٩٩٨ تظهر الحاجة الماسة الى وضع رؤية لتطوير التعليم العالي وبخاصة فيما يتعلق بالابعاد التالية:(المواءمة مع سوق العمل- الجودة - التمويل -التعاون).(الفاسي،2005) ويمكن توضيحها حسب الشكل التالي:

شكل رقم (2-16) الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي الاهلي



من اعداد الدارس بالاعتماد على المصدر : الفاسي ،حنان،عبدالقادر ابراهيم، ٢٠٠٥، رؤية مستقبلية للتعليم العالي الاهلي في دول مجلس التعاون الخليجي لدول الخليج العربي، رسالة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط المشارك، جامعة ام القرى ، كلية التربية ،السعودية ،ص5 .

ان المتمعن في الواقع الحالي للتعليم الجامعي الاهلي والكليات الاهلية في العراق وخاصة في السنوات الاخيرة واستحداث اقسام متنوعة وظهرت كليات جديدة وتحول بعضها الى جامعات ليصل هذا التوسع الافقي والعمودي الى ما يقارب (60) ما بين كلية وجامعة اهلية حسب اخر احصائية لدليل الطالب للقبول الالكتروني في الجامعات والكليات الاهلية لعام 2018 يستوجب وقفة جادة معها والنظرة اليها نظرة اهتمام لا نظرة اهمال وتفعيل السبل الكفيلة لجعله رديف للتعليم الجامعي الرسمي لسببين رئيسيين وهما :

الاول :- ان ظروف العولمة وتدويل التعليم لم تسلم منها لا الدول المتقدمة ولا الدول النامية ومنها العراق واذا ما علمنا ان التوجه العالمي الجديد هو النظرة الى التعليم العالي والجامعات هو النظرة الانتاجية والاستثمارية وان توجه الدولة المستقبلي هو نحو التخصصية وهذا ما نلمسه من وجود مدارس اهلية تزداد كل سنة بالعشرات بالإضافة الى استحداث التعليم الجامعي الرسمي للدراسات المسائية مقابل الرسوم الدراسية وظهر في الفترات الاخيرة التعليم الجامعي الموازي الذي يمكن اعتباره البديل للتعليم الاهلي في الجامعات الرسمية مما يشجع ويوسع التنافس مع الكليات الاهلية ليجعل من الكليات ركيزة مهمة في المجتمع ويجب التعامل معها على انها عنصر فعال حالها حال التعليم الجامعي الرسمي.



الثاني: الامكانيات المادية والبشرية التي توفرها مثل هذه الكليات والجامعات مما يمكن من مزامنة التطور السريع والمتنوع والديناميكي والذي يمتاز به التعليم بصورة عامة والتعليم الجامعي خاصة حيث ان ميزانية الدولة في العراق اتسمت بمحدودية التمويل لكافة قطاعات الدولة ومنها قطاع التعليم العالي بسبب الحروب والتهجير وظروف البلد ، مما يجعل من موقع التعليم الجامعي الاهلي في العراق له اهمية حتمية .

لكن هذان العاملان مرهونان بالمقابل في تفعيل عنصرين اساسين وهما ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي للدخول في السباق التنافسي المستديم كون هذه الكليات هي كذلك في زيادة عددية مما يتطلب التنافس فيما بينها ليس لغرض النجاح والاستمرارية فقط بل كيفية المحافظة على استدامة مقومات النجاح.

## المبحث الخامس :- اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي والكليات الاهلية.

سيتم التعرف خلال هذا المبحث الاخير عن الدور الذي يمكن ان تلعبه ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي والكليات الاهلية حيث ان حركة الجودة والتميز عملت بشكل كبير في ابراز مفهوم الميزة التنافسية من خلال تركيزها على جودة الخدمات وجودة اداء العاملين لان جودة ادائهم تعد من اهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ، سواء اكانت سلعا ملموسة او غير ملموسة ، فسعت الكثير من المنظمات الى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية .(عبدالوهاب،2008) وكان طبيعياً ان تحذو مؤسسات التعليم الجامعي في الاهتمام بمفهوم ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي حالها كحال بقية المؤسسات الاخرى لما لمست من الاثر الايجابي لهما في رفع مقومات النجاح والتفوق وعلى المدى البعيد ويمكن توضيح كلا المفهومين واثريهما في الميزة التنافسية في التعليم الجامعي وعلى النحو التالي:

**2-5-1 اثر التوجه بادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي**  
حيث تعتبر الجودة الشاملة والكفاءة الأكاديمية والإدارية والإبداع والابتكار والشهرة والسمعة الطيبة ومهارات التسويق من أهم مصادر القدرة التنافسية، كما تعتبر التقنية الأفضل والموارد البشرية المتميزة والقيادة الإدارية الواعية من أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرة التنافسية(الشاهر والفرسي،2017) وان اعتماد المؤسسة على ادارة الجودة الشاملة له اثر كبير على تقوية تنافسياتها ، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على زيادة ثقة الزبائن بخدمات المؤسسة، كما تعتبر سلاح تنافسي للمؤسسة ومصدر تفوقها وتميزها تنافسياً باعتبارها عامل جذب للعديد من الزبائن والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم ، بتوفير مجموعة من المنتجات (الخدمات) المقدمة لهم ،(عجابي، 2017)

كما أكد Richard Reed,David J.Lemak& Neal P.Mero أن هناك ترابط واضح بين أنشطة إدارة الجودة الشاملة والتنافسية التنظيمية ، وأن إدارة الجودة الشاملة يمكنها تحسين القدرة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث أنها تقدم إطار موحد يحقق ممارسات إدارية ناجحة،هذا الإطار يمثل سياق واتجاه تطوير الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة . (المنباوي،2012) . ويمكن اثبات اهمية ادارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية من خلال دراسات بعض الباحثين كدراسة كل من R.waterman T.peters التي اثبتت ان افضل المنظمات تهتم بالزبون اكثر من التكنولوجيا او التكاليف ، حيث ان 80% او 90% من هذه المنظمات تركز على الجودة ،الخدمة، الموقع في السوق . (الامين،2013) .

ولقد جاء في تقرير التنافسية العالمية ما مضمونه بان جودة التعليم العالي والتدريب تعتبر واحدا من اثني عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول حيث اعتبر جودة التعليم والتدريب امر حاسم بالنسبة للاقتصاديات التي ترغب في التقدم في سلسلة القيمة الى ما هو اكبر من عمليات الانتاج والمنتجات البسيطة .(The Global Competitiveness Report،2009). لذا اصبح لازماً على كل مؤسسة تعليمية وبشكل خاص الجامعات لا بد من ان يكون لديها نظام لادارة الجودة الشاملة من اجل المحافظة على مكانتها العلمية وسمعتها الاكاديمية ونوعية الافراد (الاساتذة والطلبة) فيها. ( الوادي والزغبى،2011)

وان اهتمام الجامعة او الكلية بمفهوم الجودة الشاملة وبالزبون الداخلي والخارجي. (الطالب والاساتذ والبيئة والمجتمع) من الضروريات التي ترفع الميزة التنافسية المستدامة لها وتعطيها حق الافضلية في نجاح وتميز الجامعة عن باقي الجامعات الاخرى .

حيث يمكن للجامعات أن تقوم ببناء وضع تنافسي من خلال تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق نوعين أساسيين : (توازن وبلقاسم،2017)

١- التكلفة الأقل : معناها قدرة الجامعات على تصميم وتسويق خدماتها بالمقارنة مع الجامعة الأخرى ، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيم للجامعة ، والتي تعد مصادر هامة لتحقيق ميزة التكلفة.

٢- تمييز الخدمات الجامعية: معناها قدرة الجامعة على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستخدمين من هذه الخدمات والمنتجات الجامعية (جودة أعلى، خصائص خاصة، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز الخدمات والمنتجات من خلال توظيف قدرات وكفاءات الجامعات لتحقيق جوانب التميز).

وعليه نلمس قوة العلاقة بين مفهومي التنافسية وإدارة الجودة الشاملة إذ: (بوطبة،2014)

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

- وإن تميز الجامعة عن منافسيها يحتم عليها الاهتمام بمؤشرات الجودة.

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

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

- اكتساب ميزة تنافسية يحتم على الجامعة تبني أساليب حديثة ، تمثل أفضل الممارسات، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أنسب هذه الأساليب كونها حققت نجاحا في معظم الجامعات التي عملت بها.

ولقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفرد الأمريكية ، خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للتنافسية هي:(خلج وبرابنيس،2016)

- 1- يجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل .
- 2- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية .
- 3- يجب بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- 4- يجب أن تحصل الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة .
- 5- يجب ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة ومتطلبات السوق .

## 2-5-2 اثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي

وفيما يخص التميز التنظيمي فان الاستثمار في التميز في التعليم احد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات، وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية. (مطر،2017) فمؤسسات التعليم العالي المتميزة هي المؤسسات التي تكافح من اجل ارضاء جميع المستفيدين منها بما تحققه وتتجزه من نتائج ، وبما تتصف به من شفافية في عملياتها وإجراءاتها في تطبيق معايير التميز في المؤسسة .(عقل،2015 )

وان الحكم على تميز المنظمات والمؤسسات التعليمية يتحقق من خلال المقارنة بين اداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية لوضع اهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق اهداف المنظمة ، وهذا ما يطلق عليه بعلامات التميز التنظيمي. (المضمور،2017 )

لذا يلعب التميز دورا كبيرا بتطوير اداء مؤسسات التعليم العالي واستدامة ميزتها التنافسية حيث ان استدامة الميزة التنافسية امر ليس بالسهل في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، مما اوجب على المؤسسات المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي الى ممارسة استراتيجيات جديدة تتناسب مع خدماتها ومخرجاتها لضمان استمراريتها في سوق العمل ويحفظ صدارتها، لذا فان الاهتمام بتطوير مؤسسات التعليم العالي من خلال التركيز على تطبيق عناصر ادارة التميز، التي لها اهمية قصوى في تحقيق الميزة التنافسية ).(السوسي،2015)

ان محاولة الجامعات والكليات الاهلية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي لا ينطوي فقط على الاهتمام على المدخلات والعمليات والمخرجات بل

يتجاوز ذلك الى حد جعل مفهوم استدامة الميزة التنافسية هي احد مقومات وثقافة جميع العاملين في الجامعة او الكلية، وبما ان الميزة التنافسية المستدامة تنشأ بمجرد الوصول الى اكتشاف وسائل وطرق جديدة ذا فاعلية مستمرة وطويلة الاجل تميزها عن باقي المنافسين بحيث تجسد امكانية الجامعة او الكلية في تقديم خدمات يصعب تقليدها او استثمار فرص تؤدي بالنهاية الى اقناع الطلبة واولياء الامور بان مقومات الجامعة تتركز على مميزات تفرد بها عن باقي الكليات بحيث تكون لها الاولوية في الاستقطاب .

لذا فان تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الادراك او الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بان ما تقدمه الجامعة تقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة ، وان هذه الادراك يسمح للجامعة ان تحصل على رسوم دراسية اعلى.(العتيبي،2015)

فقد استطاعت كلية دجلة الجامعة الاهلية رغم رسومها الدراسية المرتفعة من احتضان الكثير من الطلبة ، فعند مقابلة مجموعة من الطلبة في العاصمة بغداد لوحظ بان هناك رغبة حقيقية في التقديم الى هذه الكلية مع العلم ان هناك كليات اقدم منها كالتراث والرافدين والمنصور واقل رسوماً وتكمن اهم الاسباب هي السمعة التي اكتسبتها هذه الكلية لحصولها على المركز الاول في التصنيف الوطني للجامعات والكليات الاهلية في مؤتمر ادارة الجودة في الجامعات العراقية عام ٢٠١٧ والذي عقد في كلية دجلة نفسها ، فلكي تنافس الكليات الاهلية مثيلاتها وتبقى في مركز الصدارة يجب ان نراعي ثلاث مستويات وهي:

**المستوى الاول** كيفية جذب الزبون الخارجي والمقصود به اولياء الامور ومؤسسات المجتمع.  
**المستوى الثاني** كيفية المحافظة على الزبون الداخلي والمقصود به(الاستاذ الكفوء والطالب الجيد والعاملون).

**المستوى الثالث** كيفية انشاء البيئة الجامعية الجيدة الكفيلة لاستقطاب الطالب الجديد والاستاذ المبدع

ولكي نخطط(plan) ونعمل (do) ونتأكد(check) وننفذ (act) لابد من مراعاة لهذه المستويات الثلاث اولاً وايعاد الثقة بالكليات الاهلية ثانياً وحسب رؤية الدارس فان هذه المستويات الثلاثة مرهونة بالظروف المحيطة بمجتمع وبيئة الجامعة، فلا نستغرب عندما نرى الاختلاف بين الباحثين والدارسين في تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية في الجامعات والكليات تبعاً لاختلاف الظروف والعوامل المحيطة لتلك الجامعات، ففي العراق نرى ان السمعة الجيدة لها دور كبير في تحديد مستقبل الكثير من الكليات الاهلية العراقية فالرسوم الدراسية -وجود المرافق وكفاءة الهيئة التدريسية وخدمة المجتمع مرتبط ارتباط وثيق بالسمعة الجيدة ان لم تكن هي مفتاح لهذه المؤشرات ،بالمقابل لا يمكن تحقيق السمعة الجيدة ان لم تكن الكلية وضعت في الحسبان مفهومي ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في مقدمة اسبقياتها التنافسية فالطالب الان لا

يبحث عن الشهادة فقط بل عن بيئة جامعية مناسبة وتخصص مرغوب الذي يمنحه التعيين لتلعب هنا الميزة التنافسية المستدامة كعامل جذب للطلبة في كلية دون اخرى فتوفر في الكلية الكفاءة المتميزة والجودة المتميزة والابداع المتميز سيولد بدون شك الاستجابة المتميزة من قبل الزبون الداخلي والخارجي وهنا سوف تتحقق الميزة التنافسية المستدامة وهذا كله مرهون بالدراسة الحقيقية على ارض الواقع لمعايير ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وضمن المواصفات والنماذج العالمية المعروفة ، وبالنهاية سيكون لهذه المؤثرات والاسباب دورا كبيرا في ايجاد رغبة حقيقية لدى الكليات الاهلية في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي لما له من اثر ايجابي على ميزتها التنافسية وبما يضمن استدامة تطورها في حقل التعليم والمعرفة وخدمة المجتمع.

## الخلاصة

لقد لاحظنا خلال هذا الفصل الدور الذي يمكن ان تلعبه ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم الجامعي واهمية وفوائد واهداف تطبيق هذه المفهوم وخاصة بعد تحول مفهوم التعليم في الوقت الحالي من اختصاره في تقديم الخدمة التعليمية الى مفهوم متعدد الفوائد والاهداف فهو يساعد على تكافؤ الفرص وتحسين الدخل القومي للفرد والمجتمع ، ونتيجة لذلك فقد حرصت العديد من مؤسسات التعليم الجامعي الى تبني الجودة كمنحنى ومؤشر لقياس فاعلية مؤسساتها ، اذ اصبحت هذه الجامعات هي الاخرى ليست اكااديمية وخدمية فقط بل تعدت هذه المراحل لتصبح جامعات انتاجية واستثمارية ، فهذا التحول لا بد ان يسبقه اتباع خطوات بناءه ومدروسة واستراتيجيات وتخطيط وتدريب وتحسين مستمر واسبقيات تنافسية وتأهيل ومشاركة جماعية وبروح الفريق والواحد وهذا كله يتحقق عن طريق ما يسمى بمفهوم ادارة الجودة الشاملة . كما عرفنا خلال هذه الفصل على مفهوم حديث ومهم وله دور فعال في تقدم كافة المنظمات والمؤسسات الخدمية والتعليمية بمختلف اشكالها بل وتقدم الدول (اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وعلمياً) الا وهو التميز التنظيمي فهو ليس مرحلة وقتية تعيشها المؤسسة فترة من الزمن وتتوقف ولا هو يأتي بالتمني ولا يوهب ولكنه استراتيجية حديثة وعمل منظم وبأسلوب مخطط له وتسيير مستدام ، توجده المؤسسة وتحاول ان تتبناه في شتى اوجه نشاطها لتحقيق نتائج متميزة تفوق كل توقعات المنافسين من اجل البقاء والاستمرار نحو الافضل ، لذا فان الاهتمام بالتميز والعناية به، اصبح في مقدمة الاولويات المطلوب تحقيقها من قبل كافة مؤسسات التعليم الجامعي، اذا اريد لها ان تدخل في مضمار التنافس ، وان ضعف الاهتمام بالتميز التنظيمي سيؤثر سلباً في مؤسسات التعليم الجامعي في بلادنا العربية عامة والعراق خاصة، كما لاحظنا الدور الذي يمكن ان تلعبه الميزة التنافسية المستدامة في التعليم الجامعي حيث اصبح هدف الجامعات والكليات ليس فقط لتحقيق السمعة الجديدة بتقديم افضل الخدمات والاساليب الحديثة والريح المادي وتحقيق الجودة والتميز والريادة فقط بل كيفية المحافظة عليه في بيئة تنسم بالتنوع السريع والواسع وخلق حالة من الاستدامة لهذه الميزات حيث اصبحت الاستدامة هي النهاية القصوى للمؤسسات الناجحة ومنها مؤسسات التعليم ، وان اكتساب الجامعة لميزة تنافسية تتصف بالاستدامة صار حتمياً وليس اختيارياً وذلك من اجل بقاء واستمرار عمل الجامعات والكليات ضمن اطار مبدأ التنافسية.

كما عرفنا ما المقصود بمفهوم التعليم الجامعي الاهلي في العراق من حيث النشأة والمفهوم حيث يمكن القول بان التعليم الجامعي الاهلي في العراق يشكل قطاعاً هاماً في اطار حركة التعليم العالي بشقيه الحكومي والاهلي ومع ذلك لاحظنا بان هناك اختلافات جوهرية بين الكتاب

والباحثين والدارسين ما بين مناصر للتعليم الاهلي وآخر منتقد له لكن هناك حقيقة لا مفر منها هو ان نتيجة التوسع الافقي والعمودي للكليات الاهلية في العراق اعطى دافع بضرورة التعامل مع هذه الكليات الى انها جزء لا يتجزأ من التعليم الجامعي الرسمي في العراق وريديف ومكماً له، ولكي تصبح هذه الكليات محل ثقة الفرد والمجتمع يجب عليها ان تتأطر بإطار ومفهوم الكليات الاهلية والخاصة في العالم ، فالريح المادي ليس محرماً لكن التميز وجودة المعلومات للطالب مع توفر البيئة الجامعية الصحيحة هي التي تجلب الارباح وتحقق الكلية المتميزة والمنافسة .



# الفصل الثالث

## نموذج ومنهجية الدراسة

### 3-0 مقدمة :-

يتناول هذا الفصل نظرية ونموذج الدراسة المقترح ويستعرض أسلوب الدراسة وتوضيح مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وأداة جمع البيانات وكيفية توصيلها لمجتمع الدراسة وكذلك عرض مقاييس متغيرات الدراسة وجودتها والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات.

### 3-1 نظرية الدراسة :

تستند دراستنا الى نظرية الموارد : فقد عرف (Barney) الموارد بتعريف شامل بأنها "تشتمل على كل الاصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات، والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، وايضا تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها". ولقد صنفها الى ثلاثة انواع أصول مادية، اصول بشرية، اصول تنظيمية، في حين انه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها الى موارد ملموسة او مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية. (Barney, 1991)

وفي ضوء هذه النظرية فان دراستنا تحاول ان تعطي الاولوية للجانب الداخلي للجامعات والكليات في التحليل الاستراتيجي للتوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وانطلاقا من هذه النظرية فان الفرق بين أداء الجامعات والكليات الاهلية يرجع بالدرجة الاساس الى امتلاكها موارد بشرية ومادية وتنظيمية متميزة من ناحية ، واستخدام تلك الموارد على نحو امثل من ناحية اخرى ، ومن وجهة نظر هذه النظرية فان الجامعات والكليات الاهلية تخلق ميزتها التنافسية عن طريق استخدام تلك الموارد في بناء استراتيجية لخلق القيمة الفكرية بما يمكنها من التفوق والتميز على الجامعات والكليات الاخرى اضافة الى ما تقدم، اشترطت النظرية المذكورة ان تتوفر في تلك الموارد جملة شروط لكي تكون كمصدر للميزة التنافسية المستدامة وهي ان تكون لها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد او الاستبدال وتجدر الإشارة هنا ، بانه في اطار هذه النظرية يتم التمييز بين الموارد باعتبارها مدخلات للعمليات الاكاديمية من جهة ، وبين القدرات باعتبارها الكفاءة في استغلال تلك الموارد من جهة ثانية .وعليه فان التميز التنظيمي يعد المحصلة التي تجمع بين تلك الموارد والقدرات وهو ما يعكس الدور الكبير للتميز التنظيمي من اجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

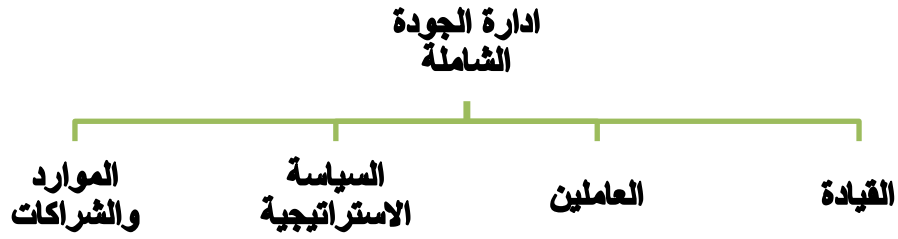
وفي خضم تطور الدراسات والابحاث ذات العلاقة بنظرية الموارد فان الجامعة او الكلية عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها متاح والبعض الاخر يعتبر مورداً خاصاً لها يمكن ان تسخره كمصدر لميزتها التنافسية مع بقية الجامعات والكليات والاخرى .

2-3 متغيرات ونموذج الدراسة: يتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات

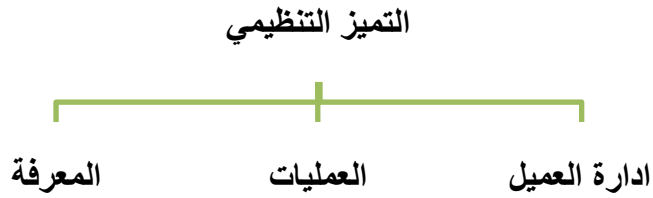
جدول رقم (1-3) متغيرات الدراسة

المتغير الاول المستقل	المتغير الثاني الوسيط	المتغير الثالث التابع
ادارة الجودة الشاملة	التميز التنظيمي	الميزة التنافسية المستدامة

شكل رقم (1-3) مبادئ ادارة الجودة الشاملة



شكل رقم (2-3) ابعاد التميز التنظيمي



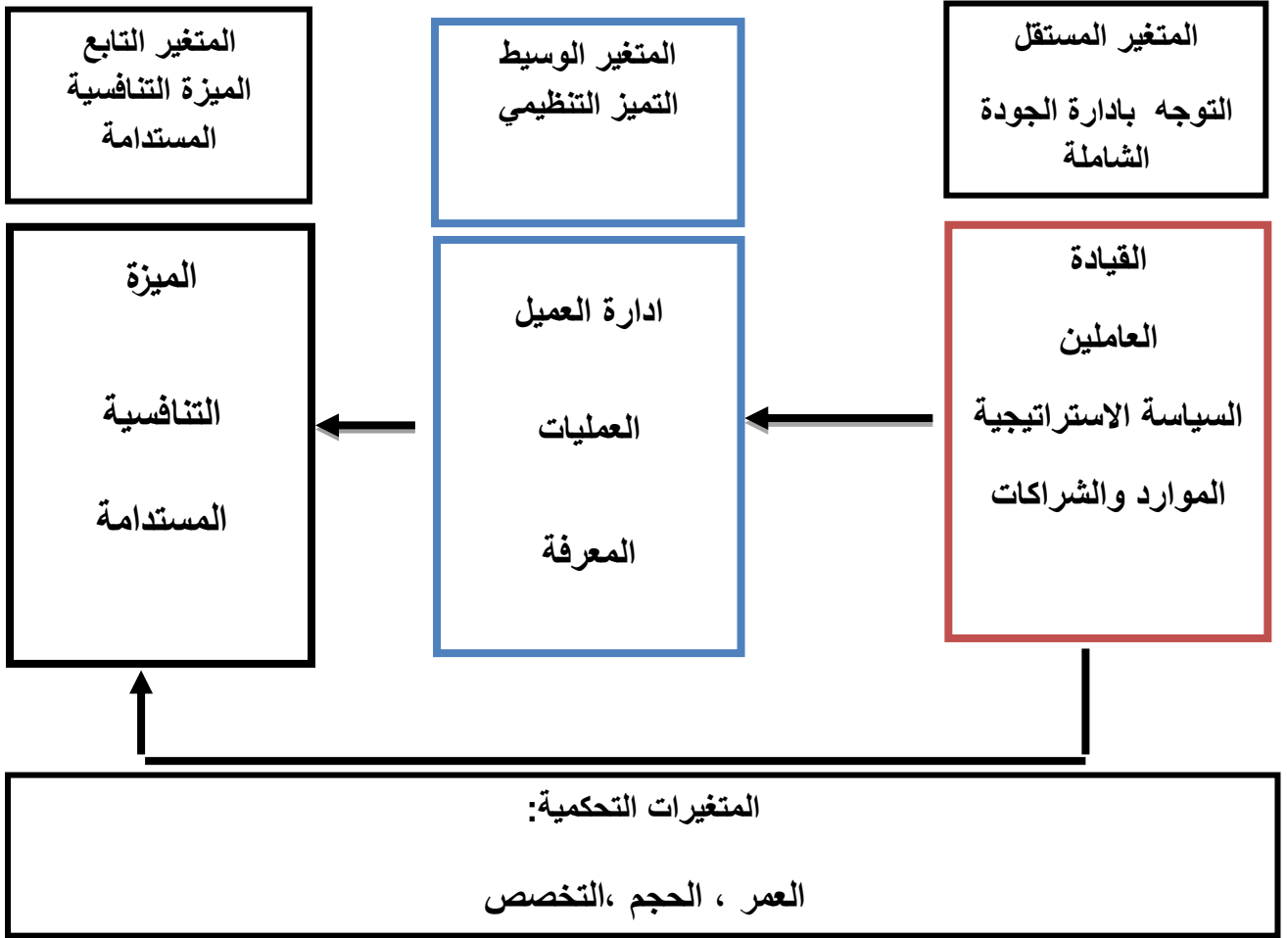
شكل رقم (3-3) الميزة التنافسية المستدامة

**المتغير التابع**

الميزة التنافسية المستدامة

وبناءً على الدراسات السابقة فقد تم صياغة نموذج الدراسة كالاتي

شكل رقم (3-4) العلاقة بين المتغيرات من اعداد الدارس



### 3-3- فرضيات الدراسة

بناء على نموذج الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها والعلاقات بين تلك المتغيرات كما تم توضيحها في الاطار النظري، يمكن صياغة اربع فرضيات اساسيات لاختبار تلك العلاقة والوصول الى اجابات لتساؤلات الدراسة وتحقيق اهدافها

**الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ايجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:**

- هناك علاقة ايجابية بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة
- هناك علاقة ايجابية بين قدرات العاملين والميزة التنافسية المستدامة
- هناك علاقة ايجابية بين السياسة والاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
- هناك علاقة ايجابية بين الموارد والشراكات والميزة التنافسية المستدامة

**الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة ايجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، ويتفرع منها الفرضيات التالية:**

- هناك علاقة ايجابية بين القيادة وادارة العميل
- هناك علاقة ايجابية بين القيادة والعمليات
- هناك علاقة ايجابية بين القيادة والمعرفة
- هناك علاقة ايجابية بين قدرات العاملين وادارة العميل
- هناك علاقة ايجابية بين قدرات العاملين والعمليات
- هناك علاقة ايجابية بين قدرات العاملين والمعرفة
- هناك علاقة ايجابية بين السياسة والاستراتيجية وادارة العميل
- هناك علاقة ايجابية بين السياسة والاستراتيجية والعمليات
- هناك علاقة ايجابية بين السياسة والاستراتيجية والمعرفة
- هناك علاقة ايجابية بين الموارد والشراكات وادارة العميل
- هناك علاقة ايجابية بين الموارد والشراكات والعمليات
- هناك علاقة ايجابية بين الموارد والشراكات والمعرفة

**الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، ويتفرع منها الفرضيات التالية:**

- هناك علاقة ايجابية بين ادارة العميل والميزة التنافسية المستدامة
- هناك علاقة ايجابية بين العمليات والميزة التنافسية المستدامة
- هناك علاقة ايجابية بين المعرفة والميزة التنافسية المستدامة

## الفرضية الرئيسية الرابعة: التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين التوجه بادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- ادارة العميل تتوسط العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية المستدام
- ادارة العميل تتوسط العلاقة بين قدرات العاملين والميزة التنافسية المستدامة
- ادارة العميل تتوسط العلاقة بين السياسة والاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
- ادارة العميل تتوسط العلاقة بين الموارد والشراكات والميزة التنافسية المستدامة
- العمليات تتوسط العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية المستدام
- العمليات تتوسط العلاقة بين قدرات العاملين والميزة التنافسية المستدامة
- العمليات تتوسط العلاقة بين السياسة والاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
- العمليات تتوسط العلاقة بين الموارد والشراكات والميزة التنافسية المستدامة
- المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية المستدام
- المعرفة تتوسط العلاقة بين قدرات العاملين والميزة التنافسية المستدامة
- المعرفة تتوسط العلاقة بين السياسة والاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
- المعرفة تتوسط العلاقة بين الموارد والشراكات والميزة التنافسية المستدامة

### 3-4 اسلوب الدراسة :

هذه الدراسة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة .

### 3-5مجتمع الدراسة :

ويتكون مجتمع الدراسة من الكليات الاهلية في العراق .

### 3-6 عينة الدراسة :

اختارت الدارس أسلوب العينة العمدية من الكليات الاهلية في العراق وهي (كلية المعارف الجامعة ،كلية الرشيد الجامعة ، كلية الفارابي الجامعة ، كلية الرادفين الجامعة ، كلية المستقبل الجامعة )

### 3-7 ادوات الدراسة ومصادر جمع البيانات :

من اجل الحصول على المعلومات وتحقيق اهداف الدراسة والوصول الى النتائج وتقديم التوصيات اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات تمثلت في:

- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب والمراجع والبحوث العربية والاجنبية بالإضافة الى مواقع الانترنت.

- المصادر الاولية: اعتمدت الدراسة على تطوير الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم اهداف الدراسة وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعة حسب غرض الدراسة وتقديم النتائج التي توصلت اليها.

### 3-8 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات :

للتأكد من صدق الاداة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة لإبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية فقراتها لتمثيل متغيراتها وطلب منهم ايضا التعديل والحذف والاضافة لما يرونه مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة. وبعد ان تم استرجاع الاستبانة من جميع المحكمين تم تحليل استجاباتهم والاخذ بملاحظاتهم فهناك عبارات تم تعديلها واخرى تم حذفها وعلى ضوء ذلك ونتيجة لما سبق فقد استقر الحكم على المقياس وبعد اجراء التعديلات في فقراته اضافة وحذف.

### 3-9 توصيف اداة جمع البيانات :

وزعت الاستبانة توزيع شخصي لأنه يمكن الدارس من جمع الاجابات التامة في اقرب وقت ممكن، كما يمكن الدارس من توضيح أي استفسار او ازالة أي شك يتعلق بالأسئلة للمستجيب فوراً.

### 3-10 جودة المقاييس :

تعد المقاييس اداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي الى واقع ملموس يستدل به للتحقق من صحة النموذج والفرضيات اثباتاً ونفياً ومن المهم ان نتأكد من الاداة التي نستخدمها لقياس مفهوم معين تقيس فعلاً المتغير وهكذا يؤكد علينا الا نهمل بعض الابعاد والعناصر المهمة، ويتم التأكد من جودة المقياس كالاتي :

- **التناسق الداخلي للمقاييس :** هذا يعني ان تكون الاسئلة مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وان يتوافر في كل سؤال في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم حتى يفهم المستجيب المعنى الاجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الاسئلة المكونة له.

- **صدق الاعتمادية :** ويعني ذلك ان تكون الاجابة المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات، بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها وتؤدي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى تحت ظروف الدراسة.

### 3-11 أساليب التحليل الاحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية ((AMOS v23)) وبرنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة، وذلك لتطبيق الاساليب الاحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية، تستخدم هذه

الدراسة عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مفردات العينة لاختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

- **الاحصاء الوصفية:** استخدمت النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة بنود الدراسة ووصف الخصائص لعينة الدراسة.

- **الاحصاء التحليلي:** استخدمت هذه الاساليب في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداة وجودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تستخدم معامل ارتباط (كرونباخ) الفا لقياس مصداقية الاداة المستخدمة في الدراسة.

- **اسلوب معامل الارتباط :** تم استخدامه للوصول الى جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة حيث تجرى تغيرات في النموذج وكذلك في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العملي .



# الفصل الرابع

## تحليل بيانات الدراسة

### واختبار الفرضيات

## 4-1 تحليل بيانات الدراسة

### 4-0 مقدمة:

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي، وكذلك تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط بين المتغيرات، تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة البنائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة.

## 4-1 تحليل البيانات

### 4-1-1 تنظيف البيانات Cleaning data:

#### 1. البيانات المفقودة Missing data:

أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات، حيث انها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ألا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. (إبراهيم، 2013)

#### 2. الإجابات المتماثلة Unengaged responses:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذ يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحرافاً معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف المعياري عن 0,5 يتم حذفها. (أماسيكاران، 2006)

#### 3. معدل استجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الاستبانة الموجه للكليات الاهلية المعنية ، حيث تم توزيع عدد (140) استبانة ، وتم الحصول على (135) استبانة من جملة الاستبانات الموزعة بنسبة استرداد بلغت (96.42%)، والاستبانات التي لم تسترد بلغ عددها (5) استبانة بنسبة استرداد (3.57%)، أما الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة بلغ عددها (3) حيث بلغت نسبتها (2.14%) ، أما الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ عددها (132) حيث بلغت نسبة

(94.28%) وتم عمل تنظيف للبيانات وأعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما هو في الجدول التالي:

الجدول (٤-١) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيانات	العدد	النسبة
مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	140	١٠٠%
مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها	135	96.42%
الاستبانات التي لم تسترد	5	3.57%
الاستبانات الغير صالحة نسبة لبياناتها المفقودة	3	2.14%
عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	132	94.28%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-2 تحليل البيانات الديمغرافية:

البيانات الديمغرافية للمستجيبين تمثلت في ستة عناصر وهي النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المهنة، الخبرة العملية، والجدول رقم (4-2) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية حيث بلغت نسبة الذكور (94.7%) من العينة، بينما تشكل الإناث نسبة (5.3%) من العينة والتي تعكس أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وكما أظهر توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية من الجدول أن الفئة العمرية من ٤٦ فأكثر شكلت نسبة (٥٠,٠%) وهي أكبر نسبة، بينما شكلت الفئة من ٣٦-٤٥ سنة نسبة بلغت (22.7%)، وشكلت الفئة من 26-35 نسبة (24.2%) وشكلت الفئة اقل من ٢٥ سنة نسبة بلغت (٣,٠%). أما الفئة التخصص شكلت الفئة أخرى نسبة (٥٨,٣%)، بينما شكلت الفئة علوم هندسية نسبة (١٦,٧%)، بينما شكلت الفئة علوم طبية نسبة (١٢,٩%)، وشكلت الفئة علوم إدارية نسبة (١٢,١%). أما المؤهل التعليمي فيوضح أن فئة فوق جامعي يشكلون أكبر نسبة حيث بلغت (76.5%)، بينما الفئة الجامعي يشكلون نسبة (22.7%) من العينة، أما الفئة دون الجامعي بلغت نسبة (٠,٨%). أما توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية نجد الفئة من ١١-١٥ سنة أكبر نسبة حيث بلغت (٣٠,٣%)، والفئة اقل من 5 سنة والفئة ٦-١٠ سنوات على التوالي حيث

بلغت نسبتهم (٢٨,٨%)، والفئة أكثر من ١٦ سنة بلغت نسبة (١٢,١%). أما توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة تشكل الفئة أخرى (٥٦%) أكبر نسبة تليها الفئة رئيس قسم (٣٢,٦)، وتليها الفئة معاون العميد بلغت (٧,٥%)، وتليها الفئة عميد كلية حيث بلغت نسبة (٣,٧%)

#### الجدول (٤-٢) تحليل بيانات الديمغرافية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديمغرافي
94.7%	125	ذكر	النوع
٥.3%	7	أنثى	
3.0٥%	4	اقل من 25 سنة	العمر
24.2%	32	من 26_35	
22.7%	30	من 36_45	
50.0%	66	أكثر من 46	
12.1%	16	علوم إدارية	التخصص العلمي
16.7%	22	علوم هندسية	
12.9%	17	علوم طبية	
58.3%	77	أخرى	
٠.8%	1	دون الجامعي	المؤهل العلمي
22.7%	30	جامعي	
76.5%	101	فوق الجامعي	
28.8%	38	5 سنوات	الخبرة العملية
28.8%	38	من 6_10	
30.3%	40	من 11_15	
12.1%	16	أكثر من 16	
٣,٧%	٥	عميد كلية	الوظيفة
٧,٥%	١٠	معاون عميد كلية	
32.6%	43	رئيس قسم	
٥٦%	٧٤	أخرى	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-3 تحليل البيانات الديمغرافية للكلية:

البيانات الديمغرافية للمؤسسات تمثلت في عنصرين هما الحجم (عدد الطلاب)، عمر الكلية، الجدول التالي يوضح البيانات الأساسية، والجدول رقم (4-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الطلاب نجد الفئة أكثر من 5000 شكلت أكبر نسبة حيث بلغت (٥٧,٦%) وتليها الفئة من 3001 إلى 5000 حيث بلغت نسبة (٤١,٧%) ثم الفئة من 1001 وأقل من 3000 حيث بلغت نسبة (٨,٠%). أما توزيع أفراد العينة حسب عمر الكلية فقد أوضح التحليل أن الفئة من 11 إلى 15 قد بلغت نسبة (94.7%) وتشكل أكبر نسبة، تليها الفئة من 15 إلى 20 سنة حيث بلغت (3.0%)، ثم الفئة أكثر من 20 بلغت نسبة (٢,٣%).

#### الجدول (4-3) تحليل بيانات الكلية

العامل الديمغرافي	البيان	العدد	النسبة
الحجم (عدد الطلاب)	من 1001 وأقل من 3000	1	0.8%
	من 3001 إلى 5000	55	41.7%
	أكثر من 5000	76	57.6%
عمر الكلية	من 11 إلى 15	125	94.7%
	من 15 إلى 20 سنة	4	3.0%
	أكثر من 20	3	2.3%

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

للتحليل العاملي الاستكشافي أهمية في قياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. أي أن التحليل العاملي الاستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. وتحقق طريقة التباين الأقصى Varimax لتدوير المحاور عمودياً ذلك الهدف على نحو كبير ويمكن الحكم على أن متغير ما ينتمي إلى مكون

معين من خلال تحميله loading على ذلك العامل وكلما زادت القيمة المطلقة للتحميل زادت المعنوية الإحصائية. وبمراعاة الشروط التي حددها (Churchill,1979) و Hair et al (1998) التي تتمثل في النقاط التالية:

١. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
٢. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عبارة أو متغير 0.60 أو أكثر.
٣. أن يكون معامل ارتباط كل عبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0.5
٤. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0.5 أو أكثر.
٥. ألا تكون العبارة قد تم تحميلها على أكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
٦. ألا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

أي وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران، وان لا تقل قيمة KMO عن 0.50، تناسب العينة، وأن لا تقل قيمة اختبار Bartlett's Test of Sphericity عن الواحد صحيح، وان تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود أكثر من 0.50%، وألا يقل تشعب العامل عن 0.50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى، وان لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

#### 4-1-5 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير المستقل مع بعضها البعض والمكون من أربعة محاور للتوجه بالجودة الشاملة وعدد عباراته (٣١) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشعبات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات وقد نتج عن التحليل انقسام محور السياسة الاستراتيجية إلى محورين حيث يسمى الأول بنفس اسم المحور "السياسة والاستراتيجية" والمحور الثاني سمي بتخطيط الاستراتيجية، وتم حذف بعض العبارات، حيث تم التوصل إلى خمسة مكونات أساسية (عوامل) من جميع العبارات في مقياس التوجه بالجودة الشاملة وبلغ المكون الأول السياسة والاستراتيجية نسبة (14.981%) من التباين، والمكون الثاني الشراكات والموارد نسبة (14.566%) من التباين، والمكون الثالث القيادة نسبة (12.249%)، والمكون الرابع العاملين نسبة (11.638%)، والمكون الخامس تخطيط الاستراتيجية نسبة (10.917%)، وتفسر تلك المكونات مجتمعة (64.351%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة أكبر عن (٠,٦٠%) و التي تعتبر مقبولة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل

مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (4-4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (٤-٤) التحليل العاملي للتوجه بإدارة الجودة الشاملة (حجم العينة: ١٣٢)

العوامل					الرمز	المتغيرات
٥	٤	٣	٢	١		
				.849	C6	السياسة والاستراتيجية
				.727	C4	
				.545	C2	
			.758		D7	الشراكات والموارد
			.699		D6	
			.542		D3	
		.859			A10	القيادة
		.769			A2	
	.867				B5	العاملين
	.639				B6	
.782					C3	تخطيط الاستراتيجية
.725					C1	
10.917	11.638	12.249	14.566	14.981	Variance Explained	
.609					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
218.206					Bartlett's Test of Sphericity	
64.351					Total Variance Explained	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-6 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع الميزة التنافسية:

تم تكوين مصفوفة الارتباط للمتغير التابع والمكون من محور أحادي وعدد عباراته (9) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات ، حيث تم التوصل إلى مكون أساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس الميزة التنافسية وبلغ المكون نسبة (66.627%) من التباين ،وتفسر تلك المكونات مجتمعة (66.627%) من التباين لكل للعبارات ، وهي نسبة تزيد عن (60,6%) و التي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقا (Hair,J.F, at all, 1998) ، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (5-4) ونتائج تحليل spss في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (4-5) التحليل العاملي للميزة التنافسية (حجم العينة: 132)

المتغيرات	الرمز	العوامل
		١
الميزة التنافسية	K7	.816
	K5	.816
Variance Explained		66.627
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.500
Bartlett's Test of Sphericity		15.176
Total Variance Explained		66.627

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)



#### 4-1-7 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط التميز التنظيمي:

تم تكوين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأصلية في الدراسة للمتغير الوسيط مع بعضها البعض والمكون من ثلاثة محاور وقد بلغ عدد عباراته (١٩) عبارة وتم استخدام نقطة حذف بمقدار (0.50) أي بمراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن قيمة (0.50) وحيث أن قيم الاشتراكات الأولية لا تقل عن (0.50) والتشبعات لا تقل عن (0.50) وقيمة KMO لا تقل عن (0.60) للمتغيرات وقيمة الجزر الكامنة لا تقل عن الواحد الصحيح، وكما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطعات، وتم حذف محور المعرفة بالكامل وكذلك محور إدارة العميل، كما تم حذف بعض العبارات، حيث تم التوصل إلى مكون أساسي (عوامل) من جميع العبارات في مقياس اتجاهات العاملين وبلغ نسبة (68.240%) من التباين، ويفسر المكون نسبة (68.240%) من التباين لكل للعبارات، وهي نسبة تزيد عن (60,٠%) والتي تعتبر جيدة في البحوث الاجتماعية وفقاً (Hair, J.F, at all, 1998)، كما تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي varimax لتحميل المتغيرات على العوامل الأكثر ارتباطاً بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماماً ولقد أظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة Rotated Component matrix الموضح في الجدول رقم (4-6) ونتائج تحليل spss في الملحق

رقم الجدول رقم (٤-٦) التحليل العاملي للتمييز التنظيمي (حجم العينة: ١٣٢)

المتغيرات	الرمز	العوامل
		١
	H3	.823
	H5	.816
	H1	.843
	.795	.795
<b>Variance Explained</b>		68.240
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>		.545
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>		40.306
<b>Total Variance Explained</b>		68.240

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-8 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

لاختبار الصدق تم التحقق من البناء العاملي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية (SEM) بعكس التحليل العاملي الاستكشافي حيث يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بناءها علي ضوء أسس نظرية سابقة، وأعتمد البحث في تطبيق التحليل العاملي التوكيدي في تقدير البارامترات على طريقة الاحتمالية العظمى Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي AMOS V23 وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير (للمتغيرات الداخلة في التحليل) والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج ، والتحليل ينتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج ونذكرها :

#### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df: The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة .

#### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج المفترض وإذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

#### 3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي :

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05،0.08) دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج.

((James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki).

#### 4. مؤشر المطابقة المعياري، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

#### 5. مؤشر المطابقة المقارن، (Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

#### 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

#### 7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others, 1995).

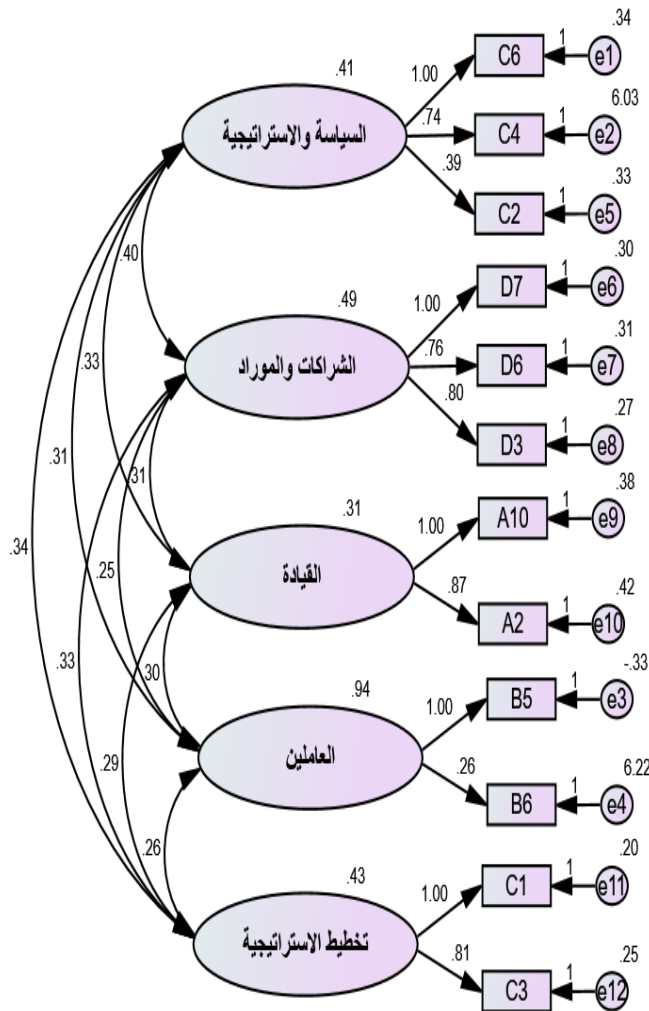
عند الحكم على جودة نموذج أو نماذج آخر يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، ويجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع الدراسة هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكثر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة . ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحليل العاملي التوكيدي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عباراته أو صدق أبعاده .

#### 4-1-9 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل التوجه بإدارة الجودة الشاملة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور للمتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة والذي تقيسه 31 عبارة و حسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة يتكون من خمسة محاور تقيسه 12 عبارة كما في الشكل رقم (4-1) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة وتم قياس بناء النموذج لتوضيح أبعاد العلاقة بين محاور النموذج وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-7) والشكل رقم (4-1) التاليين. الذي أوضح أن

مكونات المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة هي: السياسة والاستراتيجية يتكون من (3) عبارات ، و الشراكات والموارد ويتكون من (3) عبارات ، و القيادة ويتكون من (2) عبارة، والعاملين ويتكون من (2) عبارة، وتخطيط الاستراتيجية ويتكون من (2) عبارة.

شكل رقم (4-1) التحليل العاملي التوكيدي للتوجه بالجودة الشاملة:



قيم مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 75.146  
 درجات الحرية 44  
 مستوى الدلالة .002  
 مربع كاي المعياري 1.708  
 مؤشر المطابقة المقارن .970  
 مؤشر توكير- لويس .955  
 مؤشر رمسي .049

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الجدول رقم (4-7)

مؤشرات جودة المطابقة للتوجه بالجودة الشاملة

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
٧٥,١٤٦	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
٤٤		df = degree of freedom
٠,٠٠٢	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.960	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.049	$< 0.08$ أقل من ٠,٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.931	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
.970	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.929	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
.955	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.512	$> 0.05$ أكبر من ٥٠	P Close

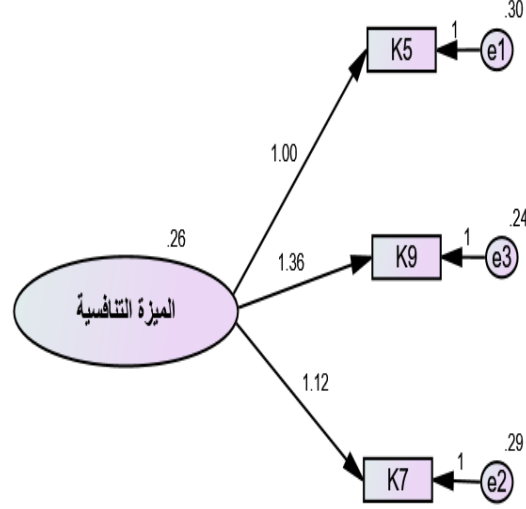
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-10 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من محور واحد والذي تقيسه 9 عبارات وحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الى أن المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة يتكون من عبارة واحدة كما في الشكل رقم (4-2) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة ، وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم (4-8) والشكل رقم (4-2) التاليين.

شكل رقم (4-2)

التحليل العائلي التوكيدي للميزة التنافسية المستدامة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
مربع كاي .000  
درجات الحرية 0  
مستوى الدلالة |p  
مربع كاي المعياري |cmindf  
مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
مؤشر توككر- لويس |tli  
مؤشر رمسي |rmsea

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الجدول رقم (4-8)

مؤشرات جودة المطابقة للميزة التنافسية المستدامة

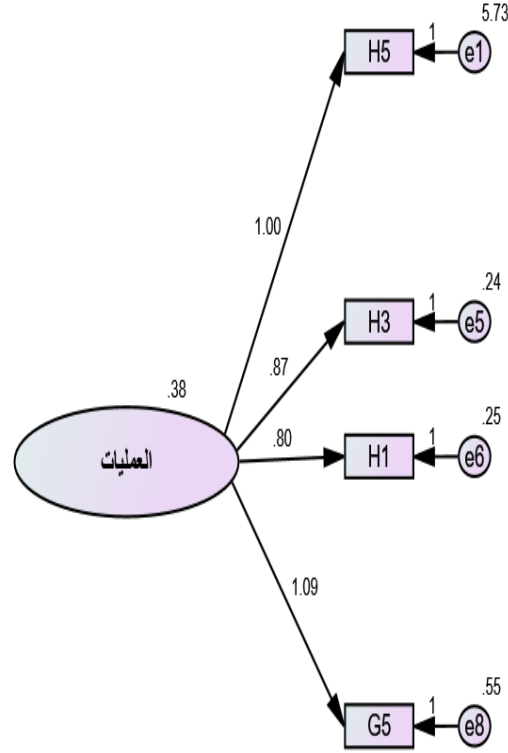
Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
٠,٤٨٤	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
٢		df = degree of freedom
٠,٧٨٥	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
.999	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
.000	$< 0.08$ أقل من ٠,٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
.998	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
.996	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
1.022	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
.888	$> 0.05$ أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)



#### 4-1-11 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط التميز التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS v23) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود او عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل ، وتم بناء النموذج الأول للدراسة والذي يتكون من ثلاثة محاور للمتغير الوسيط التميز التنظيمي والذي تقسه ١٩ عبارة وحسب نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي، تم التوصل من التحليل الي أن المتغير الوسيط التميز التنظيمي يتكون من محور واحد وتقيسه ٤ عبارات كما في الشكل رقم (4-3) وتم اختبار هذا النموذج بتطبيق التحليل العاملي التوكيدي على بيانات الدراسة ، وكانت مقاييس جودة المطابقة التي تم إدخالها في النموذج الاولي قد أعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة كما في الجدول رقم(4-9) والشكل رقم (4-3) التاليين.



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي 484  
 درجات الحرية 2  
 مستوى الدلالة .785  
 مربع كاي المعياري .242  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس 1.022  
 مؤشر رمسي .000

شكل رقم (4-3) التحليل العائلي التوكيدي للتميز التنظيمي

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الجدول رقم (4-9)

مؤشرات جودة المطابقة للتمييز التنظيمي

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
٠,٠٠٠	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
٠,٠		df = degree of freedom
٠,٠	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
٠,٥٣٩	$< 0.08$ أقل من ٠,٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
٠,٠٠٠	$> 0.05$ أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-12 الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات وبتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرون باخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرون باخ أقرب إلى 1، يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرون باخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally، 1967) إلى أن المصدقية من 0.50 (-) 0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا كثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) أقترح أن قيمة ألفا كرون باخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 والجدول (4-10) يوضح معامل الاعتمادية لمتغيرات الدراسة .

#### الجدول رقم (4-10)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 132)

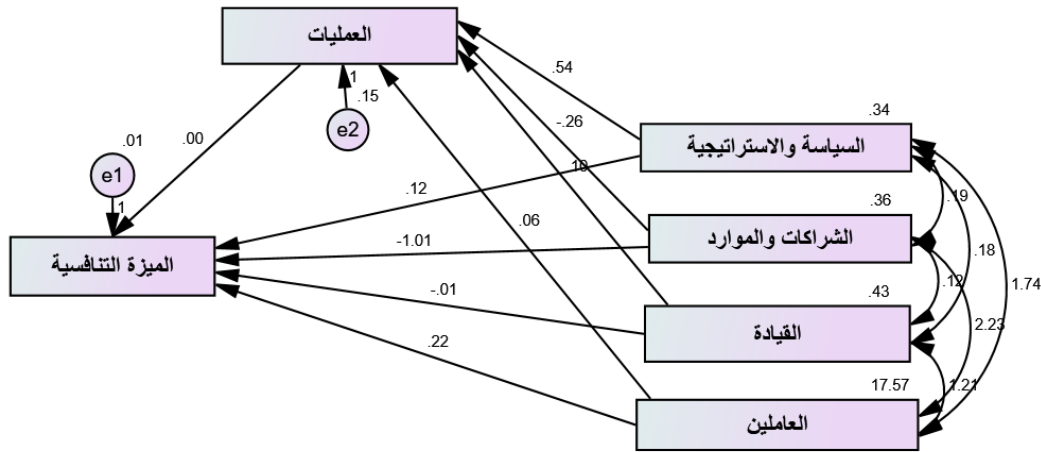
نوع المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	السياسة والاستراتيجية	3	.865
	الشراكات والموارد	3	.743
	القيادة	2	.743
	العاملين	2	.618
	تخطيط الاستراتيجية	2	.366
الوسيط	العمليات	2	.598
التابع	الميزة التنافسية المستدامة	4	.897

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

#### 4-1-13 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة يتكون من أربعة محاور وهي: السياسية والاستراتيجية، الشراكات والموارد، القيادة، العاملين. أما المتغير التابع الميزة التنافسية يتكون من محور واحد. أما المتغير الوسيط المتميز التنظيمي ويتكون من محور واحد هو العمليات، فإن استناد النموذج على نظرية يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة، يتم استبعاد البعد تماماً والشكل (4-4) يوضح نموذج الدراسة المعدل، والجدول رقم (4-11) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (4-4) نموذج الدراسة المعدل



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة |p  
 مربع كاي المعياري |cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس |tli  
 مؤشر رمسي |rmsea

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)

الجدول رقم (4-11)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج الدراسة المعدل

Structural Model هيكل النموذج	Acceptable Level مستوى القبول	Goodness-of-fit Measures مؤشرات جودة المطابقة
٠,٠٠٠	غير مهمة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05	$\chi^2 =$ Chi-square كاي تربيع
٠,٠		df = degree of freedom
٠,٠	$1 < \chi^2/df < 5$	$\chi^2/df$
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري
٠,٦٩٥	$< 0.08$ أقل من ٠,٠٨	Root-mean-square error of approximation (RMSEA) جذر متوسط مربع الانحرافات
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Normal fit index (NFI) مؤشر المطابقة المعياري
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Comparative fit index (CFI) مؤشر المطابقة المقارن
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Adjusted goodness of fit index (AGFI) مؤشر جودة المطابقة المعياري المعدل
1.000	$\geq 90$ أكبر من 90	Tucker-Lewis Index (TLI) مؤشر توكر لويس
٠,٠٠٠	$> 0.05$ أكبر من ٥٠	P Close

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

4-1-14 فرضيات الدراسة: -

الجدول (٤-١٢) فرضيات الدراسة بعد تعديل النموذج

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين السياسية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
2-1 هناك علاقة إيجابية بين شراكات الموارد والميزة التنافسية المستدامة
١-٣ هناك علاقة إيجابية بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة
١-٤ هناك علاقة إيجابية بين العاملين والميزة التنافسية المستدامة
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي بعد (العمليات)
الفرضية الفرعية:
1-1 هناك علاقة إيجابية بين السياسية الاستراتيجية والعمليات
2-1 هناك علاقة إيجابية بين شراكات الموارد والعمليات
١-٣ هناك علاقة إيجابية بين القيادة والعمليات
١-٤ هناك علاقة إيجابية بين العاملين والعمليات
الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة
الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للعمليات في العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
الفرضية الفرعية:
1-1 الدور الوسيط للعمليات في العلاقة بين السياسية الاستراتيجية والعمليات
2-1 الدور الوسيط للعمليات في العلاقة بين شراكات الموارد والعمليات
١-٣ الدور الوسيط للعمليات في العلاقة بين القيادة والعمليات
١-٤ الدور الوسيط للعمليات في العلاقة بين العاملين والعمليات

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-15 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يلاحظ في الجدول (4-13) أدناه الذي يبين أن المتوسطات لجميع متغيرات الدراسة اعلى من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، ويمكن ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالاتي المتغير المستقل: التوجه بالجودة الشاملة، أما المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة ، أما المتغير الوسيط: العمليات.

#### الجدول (٤-١٣)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

نوع المتغير	الأبعاد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
مستقل	السياسة والاستراتيجية	0.59	4.37	0.87١=%
	الشراكات والموارد	0.60	4.33	0.87١=%
	القيادة	0.66	4.36	0.87١=%
	العاملين	4.20	20.09	4.02٢=%
التابع	الميزة التنافسية المستدامة	0.55	4.60	0.92١=%
الوسيط	العمليات	0.59	4.35	0.87١=%

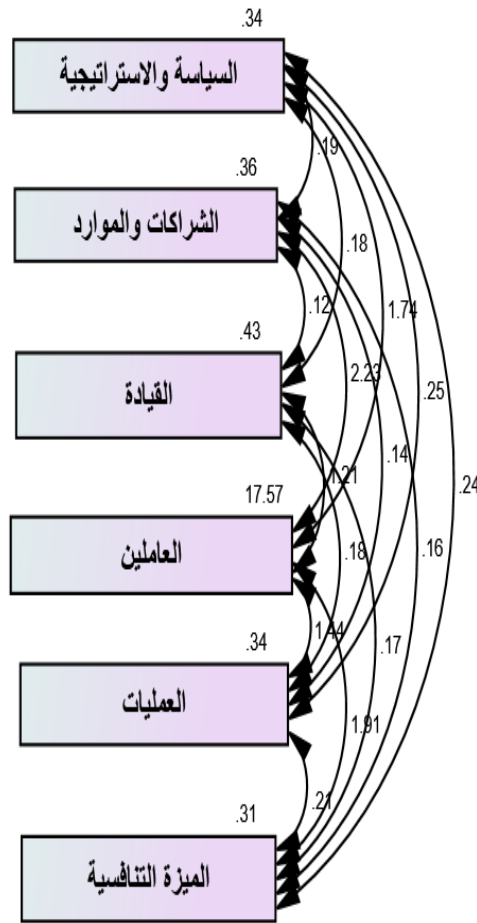
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

#### 4-1-16 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) الشكل (٤-٥) يوضح تحليل الارتباط لمتغيرات الدراسة.



الشكل رقم (٤-٥) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الجدول (٤-١٤) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		Result Estimation	
القيادة	<-->	السياسة والاستراتيجية	.183
السياسة والاستراتيجية	<-->	الشراكات والموارد	1.738
الميزة التنافسية	<-->	الشراكات والموارد	2.232
القيادة	<-->	الشراكات والموارد	.120
السياسة والاستراتيجية	<-->	الميزة التنافسية المستدامة	.242
الميزة التنافسية	<-->	العمليات	.212
الشراكات والموارد	<-->	الميزة التنافسية	.157
القيادة	<-->	الميزة التنافسية	.171
العاملين	<-->	الميزة التنافسية	1.910
السياسة والاستراتيجية	<-->	العمليات	.248
الشراكات والموارد	<-->	العمليات	.141
القيادة	<-->	العمليات	.176
القيادة	<-->	العمليات	1.439
القيادة	<-->	الشراكات والموارد	1.209
السياسة والاستراتيجية	<-->	الشراكات والموارد	.189

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

## 4-2 اختبار الفرضيات:

تتناقش هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات حيث يتناول هذا الجزء اختبار عدد (٤) فرضيات رئيسية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتبقية بعد إجراء التحليل العاملي والاعتمادية ، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ، لقد تم استخدام اختبار أساليب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) وأستخدم أسلوب تحليل المسار Path Analysis هو تقنية إحصائية تستخدم فيما يماثل الاغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث ان تحليل المسار يعتبر امتداد لتحليل الانحدار المتعدد ولكن تحليل المسار اكثر فعالية حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities واطفاء القياس والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon Ann, Spring 2002) وبهذه الطريقة يعتبر نموذج فريد من بين نماذج المعادلات الاخرى وكان أول من وضعه (Sewall Wright) في عام 1930م واستخدم في دراسات النشوء والتطور واعتمد برنامج تحليل المسار علي برنامج العلوم الاجتماعية SPSS ويتم استخدام تحليل المسار اموس بشكل رئيسي في محاولة فهم نقاط القوة النسبية للعلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات. والهدف الاساسي من استخدام نموذج المسار أو غيره من نماذج المعادلة المهيكلة هو العثور علي النموذج الذي يناسب بصورة جيدة البيانات التي تم جمعها بما فيه الكفاية لتكون تمثيل للواقع وتفسر البيانات ، وقد ذكر ( Joseph F. Hair, JR. and Others 1995) ان اسلوب تحليل المسار يختلف عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي :

- انه نموذج لاختبار علاقات معينة بين مجموعة من متغيرات وليس الكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات .
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات .
- ان المتغير التابع يمكن ان يتحول الي متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع اخر .
- يمكن ان يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالاضافة الي المتغيرات المستقلة والتابعة كما يمكن دراسة علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات

▪ معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

بالإضافة لما سبق فإنه توجد عدة اشكال ونماذج لتحليل المسار نذكر منها:

(Harald Martfens and Magni Martens, 2001&2002,Neil H. Timm )

▪ نموذج ذو اتجاه واحد وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي اسهم ( مسارات ) تتجه من المتغيرات المستقلة الي المتغيرات التابعة لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات علي المتغير التابع .

▪ نموذج جماعي وهو ذلك النموذج الذي يشتمل علي عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة علي المتغيرات التابعة

▪ نموذج تبادلي حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين بالإضافة الي اخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة حيث يشتمل هذا النموذج علي مسارات ثنائية الاتجاه لقياس التغير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة وقد تم استخدام هذا الاسلوب لطبيعة متغيرات الدراسة كما يستدل علي جودة النموذج المقترح للنموذج المفترض لبيانات العينة من خلال مؤشرات جودة المطابقة .

James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and (2002).

IriniMoustaki

بالإضافة لما سبق في اختبار فرضيات الدراسة يتم الاعتماد على مؤشرات جودة النموذج الاتية:

### 1. النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية $df$ : The relative chi-square:

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي (Chi-Square) المحسوبة من النموذج مقسومة علي درجات الحرية فاذا كانت هذه النسبة اقل من 5 تدل علي قبول النموذج ، ولكن اذا كانت اقل من 2 تدل علي ان النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة .

### 2. مؤشر جودة المطابقة (The Goodness-of-Fit Index GFI):

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد او معامل التحديد  $R^2$  وتتراوح قيمته بين (1،0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدي الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة وكلما كانت هذه القيمة اكبر من 0.9 دل ذلك علي جودة النموذج المفترض واذا كانت قيمته (1) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض

(.Barbara .G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

### 3. مؤشر جذر متوسط مربع لخطأ التقريبي :

#### (Root Mean Square Error of Approximation RMSEA)

وهو من أهم المؤشرات لجودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك علي ان النموذج يطابق تماما البيانات وإذا كانت القيمة محصورة بين (0.05،0.08) دل ذلك علي ان النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة اما اذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002& George A. Marcoulides and Irini Moustaki)

### 4. مؤشر المطابقة المعياري ، (Nor med Fit Index NFI) :

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0.1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

### 5. مؤشر المطابقة المقارن ،(Comparative Fit Index CFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة ،(Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

### 6. مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index IFI) :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) .

### 7. مؤشر توكر لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى الي تطابق افضل للنموذج مع بيانات العينة (Joseph F. Hair, JR. and Others , 1995).

عند الحكم علي جودة نموذج أونماذج أخري يمكن الحصول عليها من نفس البيانات ، يجب ملاحظة ان أفضل النماذج من حيث مطابقتها للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر افضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الاحصائية السابقة مجتمعة .

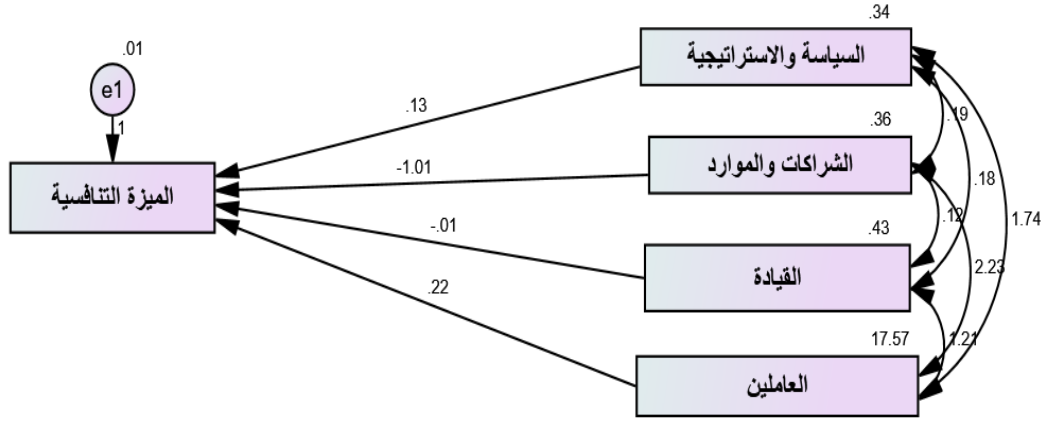
### 4-2-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة

الشاملة والميزة التنافسية المستدامة: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على انه توجد علاقة

إيجابية معنوي بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، ولاختبار هذه الفرضية تم

استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-6).

شكل رقم (٤-٦) العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة |p  
 مربع كاي المعياري |cmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكير- لويس |tli  
 مؤشر رمسي |rmsea

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

جدول رقم (4-15)

المسار من التوجه بالجودة الشاملة إلى الميزة التنافسية المستدامة (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
١	السياسة والاستراتيجية	<---	.126	10.539	***	دعمت
٢	الشراكات والموارد	<---	-1.007	59.250	***	دعمت
٣	القيادة	<---	-.005	-.635	.525	لم تدعم
٤	العاملين	<---	.225	75.650	***	دعمت

مستوي المعنوية: \* $p < 0.10$ ، \*\* $p < 0.05$ ، \*\*\* $p < 0.01$

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

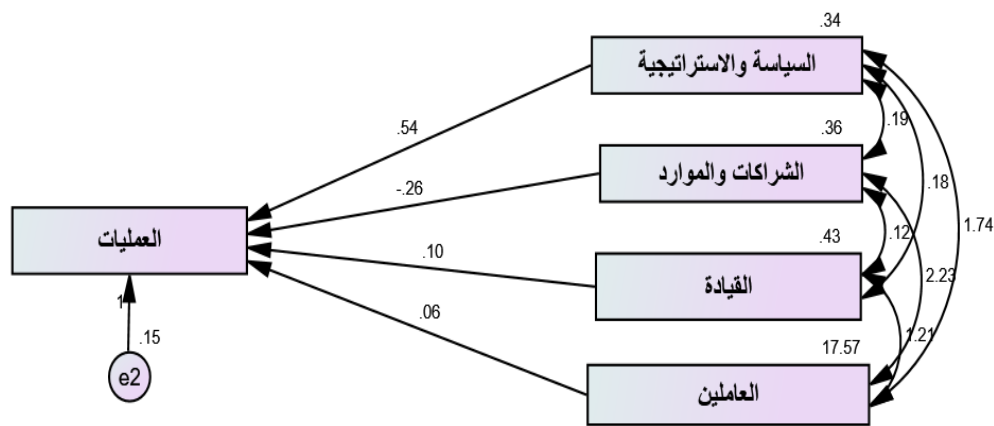
وفقاً للجدول رقم (4-15) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) والاعتماد على مستوي الدلالة (0,05)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة والمتغير التابع الميزة التنافسية إلى انخفاض تأثير بعد العاملين حيث بلغ معامل الانحدار (17,57) ويفسر 22,0% من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0,000). انخفاض تأثير بعد السياسة والاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار (0,34) ويفسر 13,0% من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0,000). وارتفاع تأثير بعد الشراكات الموارد حيث بلغ معامل الانحدار (0,36) ويفسر 1,0% من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0,000). وارتفاع تأثير بعد القيادة حيث بلغ معامل الانحدار (0,43) ويفسر 1,0% من التباين وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية

(0,525) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية جزئية بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

#### 2-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين التوجه بادارة الجودة

الشاملة والتميز التنظيمي بعد (العمليات): تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه توجد علاقة إيجابية معنوي بين التوجه بالجودة الشاملة و العمليات، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (7-4).

شكل رقم (7-4) العلاقة بين التوجه بادارة الجودة الشاملة والعمليات



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة  $p$   
 مربع كاي المعياري  $\chi^2$   
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس  $\text{TLI}$   
 مؤشر رمسي  $\text{RMSEA}$

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2019م)



جدول رقم (٤-16)

المسار من التوجه بإدارة الجودة الشاملة إلى العمليات (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة
١	السياسة والاستراتيجية <---	.537	.059	9.170	***	دعمت
٢	الشراكات والموارد <---	-.261	.084	-3.118	.002	دعمت
٣	القيادة <---	.055	.015	3.777	***	دعمت
٤	العاملين <---	.098	.040	2.437	.015	دعمت

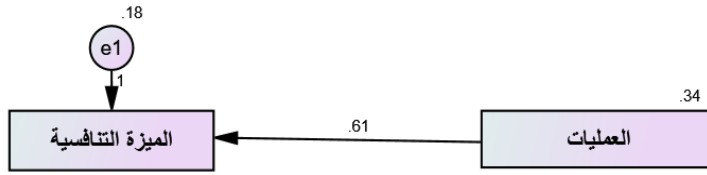
مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ، \*  $p < 0.05$ ، \*\*  $p < 0.01$ ، \*\*\*  $p < 0.001$

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

وفقاً للجدول رقم (٤-١٦) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) والاعتماد على مستوي الدلالة (٠,٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل التوجه بالجودة الشاملة والمتغير الوسيط التميز التنظيمي بعد (العمليات) إلى انخفاض تأثير بعد العاملين حيث بلغ معامل الانحدار (١٧,٥٧) ويفسر ٠,٠٦ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠١٥). انخفاض تأثير بعد السياسة الاستراتيجية حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٣٤) ويفسر ٠,٥٤ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠). وارتفاع تأثير بعد الشراكات الموارد حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٣٦) ويفسر ٠,٢٦ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٠٢). وارتفاع تأثير بعد القيادة حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٤٣) ويفسر ٠,١٠ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠) ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين التوجه بالجودة الشاملة والتميز التنظيمي بعد العمليات وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

3-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين التميز التنظيمي بعد (العمليات) والميزة التنافسية المستدامة تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على هناك علاقة إيجابية معنوية بين العمليات والميزة التنافسية، واختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-8).

شكل رقم (٤-٨) العلاقة بين العمليات والميزة التنافسية



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة lp  
 مربع كاي المعياري lcmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس tli  
 مؤشر رمسي lrmsea

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

جدول رقم (٥-١٧)

المسار من العمليات إلى الميزة التنافسية (Estimate)

م	العلاقات	التقديرات Estimates	الخطأ المعيار S.E	القيمة الدرجة CR	الدلالة P	النتيجة	
١	العمليات <---	الميزة التنافسية	.614	.042	14.718	***	دعمت

مستوي المعنوية:  $p < 0.10$ ،  $p < 0.05$ ،  $p < 0.01$ ، \*\*\*

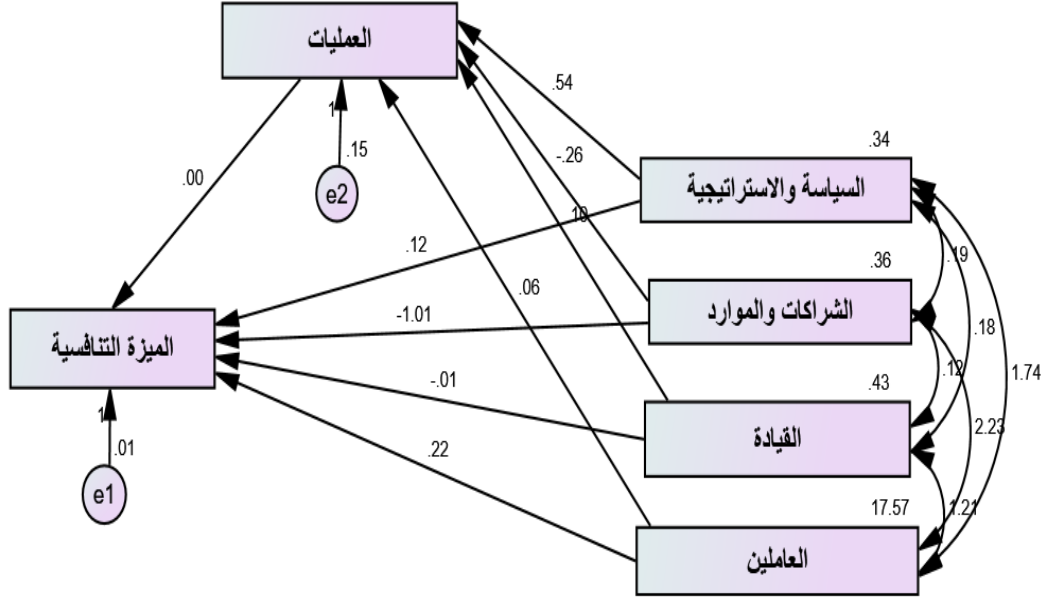
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

وفقاً للجدول رقم (٤-١٧) ويمكننا ملاحظة الأثر المباشر اعتماداً على معاملات الارتباط المتعدد ( $R^2$ ) والاعتماد على مستوي الدلالة (٠,٠٥)، وتشير أوزان معاملات الانحدار في العلاقة بين المتغير الوسيط التميز التنظيمي بعد (العمليات) والمتغير التابع الميزة التنافسية إلى ارتفاع تأثير بعد العمليات حيث بلغ معامل الانحدار (٠,٣٤) ويفسر ٠,٦١ من التباين وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (٠,٠٠٠). ومن التحليل نجد أن هنالك علاقة معنوية إيجابية بين العمليات والميزة التنافسية، وقد تحققت جميع شروط جودة النموذج.

**4-2-4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للتميز التنظيمي بعد (العمليات) في العلاقة بين التوجه بادرة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة**  
تنص الفرضية الرئيسية الرابعة بأن العمليات تتوسط العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل المسار كما في الشكل رقم (4-8).

## شكل رقم (4-9)

العمليات تتوسط العلاقة بين التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة



قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات  
 مربع كاي .000  
 درجات الحرية 0  
 مستوى الدلالة lp  
 مربع كاي المعياري lcmindf  
 مؤشر المطابقة المقارن 1.000  
 مؤشر توكر- لويس tli  
 مؤشر رمسي lrmsea

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الشكل (٤-٨) يوضح تحليل المسار بين ممارسة التوجه بالجودة الشاملة والعمليات، والمسار بين العمليات والميزة التنافسية. والجدول (٥-١٨) يوضح قيم تحليل المسار الأثر المباشر، أما الجدول (5-19) يوضح قيم تحليل المسار الأثر غير التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الجدول رقم (4-18) تحليل المسار الأثر المباشر

Label	الدلالة P	القيمة الدرجة CR	الخطأ المعيار S.E	التقديرات Estimates	العلاقات	
A1	.582	-.551	.074	-.041	العمليات	<-- السياسة والاستراتيجية
A2	.317	1.001	.087	.087	العمليات	<-- الشراكات والموارد
A2	.857	.180	.104	.019	العمليات	<-- القيادة
A4	.248	-1.154	.092	-.106	العمليات	<-- العاملين
B	.218	-1.231	.046	-.057	الميزة التنافسية	<-- العمليات

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

الجدول رقم (٤-١٩) الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A1*B	0.002	-.162	.075	.566
A2*B	0.008	-.079	.245	.362
A3*B	0.000	-.158	.182	.856
A4*B	0.011	-.239	.055	.278

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

أوضح تحليل اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول أعلاه رقم (٥-١٨) الأثر المباشر، أن المسار من السياسة والاستراتيجية إلى العمليات يساوي (٠,٠٤١) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.582) والمسار من العمليات إلى الميزة التنافسية يساوي (-.057)

وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.218). ويلاحظ من خلال الجدول (5-19) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.002) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.066)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط للعمليات بين السياسة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

وأن المسار من الشراكات والموارد إلى العمليات يساوي (0.087) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.317) والمسار من العمليات إلى الميزة التنافسية يساوي (-0.057) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.218). ويلاحظ من خلال الجدول (4-20) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.002) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.066)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط جزئي بين الشراكات والموارد والميزة التنافسية.

وأن المسار من القيادة إلى العمليات يساوي (0.019) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.857) والمسار من العمليات إلى الميزة التنافسية يساوي (-0.057) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.218). ويلاحظ من خلال الجدول (5-21) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.002) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.066)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط بين القيادة والميزة التنافسية.

وأن المسار من العاملين إلى العمليات يساوي (-0.106) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.248) والمسار من العمليات إلى الميزة التنافسية يساوي (-0.057) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.218). ويلاحظ من خلال الجدول (5-21) أن الأثر غير المباشر يساوي (0.002) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.066)، ومما سبق يتضح أنه يوجد توسط بين العاملين والميزة التنافسية المستدامة.

#### ٤-٢-٥ أثر المتغيرات الديمغرافية على التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية

##### ١- المتغير الأول: الحجم (عدد الطلاب)

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى لمتغير الحجم، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (4-22) أن قيمة (T) للميزة التنافسية (0.756) وقيمة (F) بلغت (0.097) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية في عدد الطلاب، إذا اعدادهم قليلة أم كثيرة لا تؤثر في الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (٤-٢٠)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في توجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير الحجم (عدد الطلاب)

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
الميزة التنافسية	اقل من 250	44	4.62	.460	-.248	.097	.756
	من 251 و اقل من 1000	57	4.65	.531	-.253		

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

وتفسير عدم وجود علاقة بين توجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية و متغير الحجم (عدد الطلاب) إلى انه يتحمل قادة الكلية مسؤولية تطوير أنظمة الإدارة الموجهة نحو الجودة كما يتم وضع الخطط الاستراتيجية بناءً على احتياجات الطلاب مما يحقق التفوق الدائم على منافسيها لذلك لا توجد فروق جوهرية في متغير أعداد الطلاب تؤثر عليهم.

## ٢- المتغير الثاني: عمر الكلية

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين وذلك لاختبار ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى لمتغير عمر الجامعة / الكلية، حيث تظهر النتائج في الجدول رقم (٤-٢٣) أن قيمة (T) للميزة التنافسية (-1.153) وقيمة (F) بلغت (.363) وهي غير دالة إحصائياً مما يشير لعدم وجود فروق جوهرية في عمر الجامعة أو عمر الكلية.

جدول رقم (4-21)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لقيمة (T) للفروق في توجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى لمتغير عمر الجامعة /الكلية

المتغير التابع	النوع	العدد	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوي الدلالة
الميزة التنافسية	اقل من 5	49	4.6297	.47193	-1.153	.363	.548
	5 و اقل من 10	50	4.7371	.45484	-1.153		

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

وتفسير عدم وجود علاقة بين توجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية و متغير عمر الكلية لدى الكلية معرفة بمتطلبات سوق العمل من حيث التخصصات كما لديها المقدرة الكافية لمواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها على استدامة ميزتها التنافسية.

4-2-6 ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم (٤-٢٢) يبين نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الحالة	فرضيات الدراسة
دعم جزئي	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
دعمت	1-1 هناك علاقة إيجابية بين السياسية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
دعمت	1-2 هناك علاقة إيجابية بين شراكات الموارد والميزة التنافسية المستدامة
لم تدعم	١-٣ هناك علاقة إيجابية بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة
دعمت	١-٤ هناك علاقة إيجابية بين العاملين والميزة التنافسية المستدامة
دعم كلي	الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي



	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-1 هناك علاقة إيجابية بين السياسية الاستراتيجية والتميز التنظيمي
دعمت	2-1 هناك علاقة إيجابية بين شراكات الموارد والتميز التنظيمي
دعمت	3-1 هناك علاقة إيجابية بين القيادة والتميز التنظيمي
دعمت	4-1 هناك علاقة إيجابية بين العاملين والتميز التنظيمي
دعمت	الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة
توسط جزئي	الفرضية الرئيسية الرابعة: الدور الوسيط للعمليات في العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
	الفرضية الفرعية:
دعمت	1-1 الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين السياسية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة
لم تدعم	2-1 الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين شراكات الموارد والميزة التنافسية المستدامة
لم تدعم	3-1 الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة
لم تدعم	4-1 الدور الوسيط للتميز التنظيمي في العلاقة بين العاملين والميزة التنافسية المستدامة
لا توجد فروق	أثر المتغيرات الديمغرافية على التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
لا توجد فروق	أثر المتغير عمر الكلية على التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة
لا توجد فروق	أثر المتغير الحجم (عدد الطلاب) على التوجه بالجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٩م)

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## ٥,١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال تحليل بيانات الدراسة بالإضافة الي مناقشة النتائج بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والتأثيرات، والمحددات والتوصية ببحوث مستقبلية.

## 5-1 نتائج الدراسة:

٥,١,١ اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

١- هنالك علاقة ايجابية بين السياسية الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة

٢- هنالك علاقة ايجابية بين شراكات الموارد والميزة التنافسية المستدامة

٣- لا يوجد علاقة ايجابية بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة

٤- هنالك علاقة ايجابية بين العاملين والميزة التنافسية المستدامة

٥,١,٢ اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي ، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

1-هنالك علاقة ايجابية بين السياسية الاستراتيجية والعمليات

2هنالك علاقة ايجابية بين شراكات الموارد والعمليات

٣ هنالك علاقة ايجابية بين القيادة والعمليات

٤ هنالك علاقة ايجابية بين العاملين والعمليات

٥,١,٣ اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة

٥,١,٤ اظهرت نتائج التحليل ان التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، حيث اكدت نتائج التحليل الاتي:

١. التميز التنظيمي يتوسط العلاقة بين السياسية والاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

٢. التميز التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين بين الشراكات والموارد والميزة التنافسية المستدامة

٣. التميز التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين بين القيادة والميزة التنافسية المستدامة

٤. التميز التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين العاملين والميزة التنافسية المستدامة

## ٢,٥ مناقشة النتائج :

اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات وهي: التوجه بإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، والتميز التنظيمي كمتغير وسيط.

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي خمسة مكونات أساسية لمقياس التوجه بإدارة الجودة الشاملة وهي: السياسة والاستراتيجية ١٤,٩٨١%، الشراكات والموارد ١٤,٥٦٦%، القيادة ١٢,٢٤٩%، العاملين ١١,٦٣٨%، تخطيط الاستراتيجية ١٠,٩١٧%، وعليه تفسر هذه المكونات ما نسبته ٦٤,٣٥١% من التباين كإجمالي لبيانات الدراسة، وهي نسبة مقبولة وفقاً للمقاييس الإحصائية الخاصة بالبحوث الاجتماعية لكونها تزيد عن ٦٠% مما يعني أن المكونات اعلاه شديدة الترابط مع بعضها وقليلة الترابط مع المكونات الأخرى المؤثرة في متغيرات الدراسة

ثالثاً- أظهرت نتائج الدراسة للتحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع، (الميزة التنافسية المستدامة) بان مصفوفة الارتباط لهذا المتغير نسبة ٦٦,٦٢٧% من التباين ومعنى ذلك أن الارتباط شديد ما بين الميزة التنافسية المستدامة التي حققتها الكليات الأهلية (مجتمع الدراسة) من جهة والتوجه بإدارة الجودة الشاملة من جهة ثانية.

رابعاً- أظهرت الدراسة وفقاً للتحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (التميز التنظيمي) بان (اتجاهات العاملين) تعد المكون الأساسي للتميز التنظيمي وبنسبة مقدارها ٦٨,٢٤٠% من التباين والتي تعتبر نسبة جيدة ومقبولة في البحوث الاجتماعية .

خامساً- لغرض اختبار المصدقية والوثوق من التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة على النحو المذكور اعلاه واختبار الفرضيات بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة لجأت دراستنا إلى إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS v23)

سادساً- بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على النتائج التي يفسر عنها التحليل، حيث أوضحت النتائج أن المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) يتكون من أربعة محاور وهي: السياسية والاستراتيجية، الشراكات والموارد، القيادة، العاملين. أما المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة يتكون من محور واحد. أما المتغير الوسيط التميز التنظيمي ويتكون من محور واحد هو العمليات، ونتيجة لهذه النتائج تم تعديل نموذج الدراسة.

## ١,٢,٥. أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة:

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية جزئية بين اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة حيث تتفق هذه النتائج نوعاً ما مع دراسة (كحيل،٢٠١٦) التي تناولت ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية اذ اظهرت النتائج بان هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة ودراسة (علي،٢٠١٦) التي اكدت وجود علاقة معنوية موجبة بين جودة مخرجات التعليم وبين تحقيق الميزة التنافسية ونفس الشيء تنطبق على دراسة (ابراهيم،٢٠١٨) بوجود نفس العلاقة بين كلا المتغيرين.

## ٢,٢,٥. أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية بين اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي وهذه النتائج نجدها في دراسة (عبدالوهاب،٢٠١٦) التي تناولت متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي حيث اظهرت النتائج ان جميع علاقات الارتباط بين جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي كانت قوية وذات دلالة معنوية .

## ٣,٢,٥. أثر التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية بين اثر التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة وتكاد تكون هي نفس النتائج في دراسة (السوسي،٢٠١٥) اذ اظهرت النتائج بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية لإدارة التميز واستراتيجيات الميزة التنافسية، ودراسة (ABUYA،٢٠١٤) اذ كانت اهم النتائج وجود علاقة مباشرة بين التميز في الخدمة والميزة التنافسية، ودراسة (abu naser,alshobaki) حيث اظهرت النتائج بوجود علاقة وثيقة بين استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة.

## ٤,٢,٥. أثر التميز التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة

### والميزة التنافسية المستدامة.

أوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية في توسط التميز التنظيمي بين التوجه بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة ونجدها في دراسة (الفهاء،٢٠١٢) فقد اظهرت النتائج دور الذي يمكن ان يلعبه للتميز التنظيمي كوسيط وارتباطاً قوياً في تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة ، ودعم اعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة ، وتوفير البيئة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع اطراف العملية التعليمية.

### 5-3 التوصيات :-

١- ضرورة بأن تعزز الكليات الاهلية وتنوع الأساليب التي تتبعها لاستقطاب الطلبة .باعتباره المورد الرئيسي وشريك فعال في الكلية وذلك في استخدام الاستراتيجيات الحديثة لادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي.

٢- وان سعي الكليات الاهلية في التوجه نحو الميزة التنافسية المستدامة هو الطريق الصحيح نحو التميز والابداع فالسمعة الجيدة بتقديم افضل الخدمات والاساليب الحديثة والريح المادي وتحقيق الجودة والتميز والريادة ليس الهدف المنشود للجامعات العالمية في الوقت الحالي بل كيفية المحافظة عليه في بيئة تنسم بالتنوع السريع والواسع وخلق حالة من الاستدامة لهذه الميزات فاكتساب الجامعة لميزة تنافسية تنصف بالاستدامة اصبح حالة اجبارية وليس اختيارية.

٣- يجب على الكليات الاهلية ان تكسب ثقة المجتمع اولا واخراً فالريح ليس محرماً لكن التميز وجودة المعلومات للطالب والبيئة الجامعية الصحيحة هي التي تجلب الارياح وتحقق الكلية المتميزة.

٤- ولكي تدخل الكليات الاهلية في ميزة تنافسية مستدامة لا بد ان تضع في الحسبان تطوير كفاءة الهيئة التدريسية ورفع روح التعاون بينهم كفريق واحد ووضع خطط واستراتيجيات بعيدة الامد لتحسين الوضع التنافسي للكلية مقارنة بالكليات الاخرى .

٥- واخيراً يجب النظر الى موقع الحقيقي للكليات الاهلية في العراق باعتبارها رديف ومكملاً للجامعات الرسمية وجزاً لا يتجزأ من مؤسسات التعليم الجامعي العراقي والتعامل معه ضمن هذه المنطلق فالإمكانيات البشرية الموجودة في الكليات الرسمية اذا ما وضفت مع الامكانيات المادية لدى الكليات الاهلية يمكن الوصول الى نتائج ايجابية تخدم كلا القطاعين وعلى حد سواء.

### 5-4 التأثيرات :

١- ان ادارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي هما المعايير المعتمدة والمعتبرة لنجاح اي جامعة او كلية سواء كانت حكومية او اهلية ، ولا يمكن لأي مؤسسة تعليمية ان ترتقي وتدخل في ميدان وسباق التميز والتطور الا بالتنافس خاصة في عالم يتسم بالعولمة وتدويل التعليم والتنوع والتغير المستمر مما يتطلب تبني ميزة تنافسية مستدامة في الكليات والجامعات، حيث تمثل الاستدامة مؤشر لقدرة الجامعة او الكلية في حصولها لموقع ريادي مقارنة بالكليات الاخرى.

٢- وان التميز التنظيمي او ما يعرف التفوق التنظيمي او التميز المؤسسي، او الاداء المتميز المفهوم الحديث لإدامة تفوق الجامعات الانتاجية والاستثمارية ويعتبر احد التوجهات الحديثة والمهمة في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها على مستوى المدخلات والعمليات

وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة لذا يمكن اعتباره اشمل من مفهوم ادارة الجودة الشاملة وان تبني المؤسسات التعليم الجامعي للتميز اصبح في وقتنا الحاضر ضرورة لا غنى عنها .

٣- كما ويعتبر التميز التنظيمي النهاية القصوى التي تسعى اليها الجودة فلكي نصل الى التميز التنظيمي لا بد من المرور بكل مراحل الجودة فيمكن لأغلب المؤسسات التعليمية ان تصل الى مرحلة متقدمة من مراحل الجودة الشاملة لكن وصولها لحالة فريدة ومتميزة يصعب تقليدها لا يمكن ان تحصل الا لقلة منها وهذه الحالة (الفريدة والتميزة ) تسمى بالتميز التنظيمي.

٥- وان مفاهيم الجودة التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة لا يتوقفان بوقت او مكان او بيئة معينة او على دول دون اخرى بالعكس فكلما اشتدت الظروف والازمات ظهرت المنافسة ليس من اجل البقاء فحسب بل من اجل التفوق والابداع

٥- تعتبر ( سمعة الجامعة -والرسوم الدراسية -وجود المرافق -وكفاءة الهيئة التدريسية - وخدمة المجتمع ) هي اهم المؤشرات الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات والكليات الاهلية العراقية.

## 5-5 محددات الدراسة

- 1- قلة بعض المصادر وخاصة المتعلقة بأهمية التميز التنظيمي في التعليم الجامعي، كما لوحظ قلة الدراسات العربية والاجنبية حول موضوع الدراسة.
- 2- صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون من بعض المبحوثين بالادلاء عن المعلومات المطلوبة في استمارة الاستبيان .
- 3- طبيعة الدراسة الميدانية اذ تطلب جهد اضافيا لزيارة الكليات موضوع الدراسة اكثر من مرة والبعد المكاني بين كلية واخرى كون الكليات المعنية ليست في محافظة واحدة

## 5-6 التوصية بدراسات مستقبلية

- ١- اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالمتغير الوسيط التميز التنظيمي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة لقلة هذه الدراسات في العراق وندرتها .
- ٢- اجراء نفس الدراسة ولكن بأبعاد اخرى للمتغيرات وعلى التعليم الجامعي الاهلي كونه اصبح لا غنى عنه خاصة بعد التوسع الافقي والعمودي لهذه الكليات والتوجه العالمي نحو خصخصة التعليم وظهور الكليات الانتاجية والاستثمارية .

## المصادر

- القرآن الكريم

اولا:- المصادر العربية

أ- الكتب

١. ابو الرّب ، عماد الدين ، وآخرون ، 2017 ، دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية ،مجلس ضمان الجودة والاعتماد ، اتحاد الجامعات العربية ، عمان ، الاردن.
٢. أحمد عبد الله إبراهيم. (٢٠١٣). منهجية البحث العلمي، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان - الخرطوم .
٣. أوماسيكران. (٢٠٠٦). طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية.
٤. البيلاوي، حسن حسين، وآخرون، 2006، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الاسس والتطبيق- الطبعة الاولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٥. الجابر، رافع عبد الرضا، وحسين ، 2018 ، التعليم الاهلي الواقع والآفاق، دائرة التعليم الجامعي الاهلي، وزارة التعليم العالي البحث العلمي، العراق.
٦. الجامع، محمد نبيل، 2011 ،تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة.
٧. الدرادكة، مأمون، 2006، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، عمان، الاردن .
٨. السلمي، علي ، 2002، إدارة الأداء المتميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٩. المرصد الوطني للتنافسية ، 2011، التنافسية في الفكر الاقتصادي .
١٠. العزاوي ،محمد عبد الوهاب ، 2010 ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل استراتيجي تطبيقي ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن.
١١. الغريزي، سامي ذياب، إدارة الانتاج والعمليات ، ٢٠١٣، مكتبة زين الحقوقية، بيروت، لبنان
١٢. المحاري، جاسم محسن، 2018، حوكمة التعليم الجامعي اسس علمية ومنطلقات عملية، مطبعة دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر.
١٣. المرصد الوطني للتنافسية ، 2011، التنافسية في الفكر الاقتصادي .
١٤. المعجم الوسيط ، 2004 ،مجمع اللغة العربية، الطبعة الرابعة ،جمهورية مصر العربية.
١٥. توفيق ، عبدالرحمن ، 2005، القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير ،الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ،بمبك، مصر.



١٦. حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين، 2008، التعليم الجامعي الخاص وتكافؤ الفرص التعليمية، مطبعة دار الجامعة الجديدة، مصر.
١٧. حمزة، طارق محمد، وآخرون، 2018، دليل الطالب للقبول الإلكتروني في الجامعات والكليات الأهلية، 2018-2019، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
١٨. حمود، خضير كاظم، 2000، ادارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن.
١٩. عقل، امل فتحي، 2015، تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي -الاردن نموذجاً- مطبعة دار الخليج، عمان، الاردن.
٢٠. عبدالسميع محمد، طيبة احمد، ٢٠١٠، الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات، دار جليس الزمان للنشر، الاردن.
٢١. فارس، ابراهيم، محمد، وآخرون، 2016، مدخل علم الجودة، مطبعة جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، مصر.
٢٢. لاسكل، دايفد وبيكوك، روي، 1998، كيف تجعل ١% من التغيير في القرار يصل بك الى قمة الاداء، ترجمة احمد عثمان، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للادارة بميك، مصر.
٢٣. صالح، محمد، فالح، ٢٠٠٤، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار حامد، الاردن.

## ب- الرسائل والأطاريح

١. ابو جلع، عبدالرحمن ادريس البقيري، 2015، دور ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
٢. ابو حمرة، سها سمير، 2017، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
٣. ابو طالب، محمد موسى، 2013، اهم معايير التميز في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
٤. ابو لبدة، صابرين عماد عرفات، 2018، راس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
٥. ابوختلة، وفاء اسماعيل محمد، 2016، العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية التربية، غزة فلسطين.
٦. ابو عودة، محمود اسماعيل اسماعيل، 2018، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

٧. احمد، محمودة بشارة، 2015، إدارة المواهب توجهه تنافسي دولي نحو صناعة التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة (FAN)، رسالة ماجستير، جامعة محمد بضيف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٨. البحيصي، عبدالمعطي محمود، 2014، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية غزة، فلسطين.
٩. البحيصي، عبدالمعطي محمود، 2014، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية غزة، فلسطين.
١٠. الحامدي، محمد، 2016، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
١١. الحكاري، لما بنت حسين بن علي، 2006، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، السعودية.
١٢. الحوراني، يوسف موسى محمد، 2017، مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
١٣. الزطمة، زياد محمد عبدالله، 2015، واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بادارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٤. السوسي، يوسف رزق عبدالله، 2015، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لادارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
١٥. الشرفي، خليل، 2016، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين مؤسسات التعليم العالي - دراسة على عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة محمد خضير، الجزائر.
١٦. الشروقي، خليفة علي، 2018، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الادارية والامنية، وزارة الداخلية، كلية تدريب الضباط، البحرين.
١٧. الشوا، عفت ياسر عبدالمجيد، 2016، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الانموذج الاوربي للتميز EFQM وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.

١٨. العتيبي، بدر مبروك، 2015، تسويق الخدمات الجامعية ودورها في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية- تصور مقترح لحالتي جامعتي ام القرى والملك عبدالعزيز من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى السعودية.
١٩. الفاسي، حنان بنت عبدالقادر ابراهيم، 2005، رؤية مستقبلية للتعليم العالي الأهلي في دول مجلس التعاون الخليجي لدول الخليج العربية، اطروحة دكتوراه جامعة ام القرى، كلية التربية، السعودية.
٢٠. القرنة، لميس يوسف احمد، 2014، اثر ابعاد المنظمة الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٢١. القرني، حواء بنت محمد بنت علي، 2017، تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بن سعود، كلية العلوم الاجتماعية، السعودية.
٢٢. القيسي، سناء فاضل، 2015، دور أبعاد إدارة الأداء في التميز التنظيمي، بحث ميداني في الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
٢٣. الكحلوت، احمد خليل محمود، 2017، علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٢٤. الكميم، ماجد محمد صالح، 2017، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
٢٥. المحاميد، ربا، جزاء، جميل، 2008، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي- دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الادارية والمالية، الاردن.
٢٦. ال مزروع، بدر بن سليمان بن عبدالله، 2010، بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية، اطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض-السعودية.
٢٧. المصري، ابراهيم عمر حمدان، 2015، الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والامن الوطني-الشق المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
٢٨. المضمور، معتصم محمد مبارك، 2017، الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

٢٩. المعمر، وسام سليمان، 2014، علاقة ادارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية-قطاع غزة ،رسالة ماجستير،جامعة الازهر،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،غزة، فلسطين.
٣٠. المقادمة، عبدالرحمن ابراهيم احمد، 2013 ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة، غزة ، فلسطين .
٣١. المنباوي، رانيا محمد، 2012، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر .
٣٢. المنشي، نور بنت فؤاد، 2017، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية التربية، السعودية.
٣٣. الناصر، اسراء ،حسين، الاستثمار الخاص في التعليم العالي-العراق حالة دراسية، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2016م
٣٤. النور، اسماء سالم، 2010، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ،دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، الاردن.
٣٥. النور، نوال، 2012، كفاءة اعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر .
٣٦. الاخضر ، صياحي، 2018، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريج- اطروحة دكتوراه ،جامعة محمد بوضياف- الجزائر .
٣٧. الاسطل، عيسى حامد حسين، 2013، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة غزة لادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .
٣٨. اسماعيل ،زيد خضير محسن، 2016 ، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي ، بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد ،رسالة ماجستير ،جامعة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .
٣٩. الامين، بن جدو محمد، 2013، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريج، رسالة - ماجستير، جامعة سطيف1، الجزائر .

٤٠. بالحرر، آلاء عبدالرحمن، محمد، 2016، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، السعودية.
٤١. بخيت ، نادية محمد احمد، 2018، التطوير التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة : بنك ام درمان الوطني)، رسالة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، كلية العلوم الادارية، السودان.
٤٢. بدر، رشاد، محمود، 2009، اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٤٣. بروبي، سمية، 2011، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية المستدامة-للمؤسسات المتوسطة والصغيرة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، - ، رسالة ماجستير ،جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر.
٤٤. بربيش، الزهرة، 2013، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرل كابل-بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٤٥. بلال ، غول ، 2014، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تدني تكاليف الجودة -دراسة حالة شركة مناجم الحديد-تبسة، رسالة ماجستير ،الجزائر.
٤٦. بن غلبون، فاطمة علي، 2013، تأثير ادارة المعرفة عبي تحقيق المزايا التنافسية -دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، ليبيا.
٤٧. بو سالم ،ابو بكر ، 2015، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، اطروحة دكتوراه ، جامعة ابي بكر بلقايد-الجزائر.
٤٨. بوزيد، نصيرة، 2011، ادارة الجودة الشاملة في الجامعة-دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بمستغانم، رسالة ماجستير، جامعة ابوبكر بلقايد-تلمسان، الجزائر.
٤٩. بوسالم، ابوبكر، 2013، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر.
٥٠. حبشي، فتحية، 2007، ادارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الادوية بقسنطينة، اطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
٥١. حجازي، نهلة موسى شحدة، 2016، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي ،دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية غير الحكومية ، قطاع غزة- رسالة ماجستير، جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة.

٥٢. حسن ،مبارك داود سليمان ، 2014، مدخل ادارة الجودة الشاملة واثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال-(سيقا- كابو) اطروحة دكتوراه ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا السودان.
٥٣. حسن، لارا، 2014، التقييم الذاتي للمستشفيات العامة باستخدام نموذج ، EFQM للتميز، ودوره في تحسين الأداء دراسة حالة: مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، رسالة ماجستير في ادارة الجودة ،الجامعة الافتراضية السورية.
٥٤. حمودة، شيماء، 2017، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة: مؤسسة الورود - الوادي ، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر .
٥٥. حناوي ، سوزان الياس،2015، دور سياسات التنظيم في الاداء السياقي -دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سوريا، اطروحة دكتوراه، جامعة حلب، كلية الاقتصاد.
٥٦. داني الكبير، نصيرة، 2015، متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومحيط المؤسسات الصناعية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي لبياس، الجزائر .
٥٧. رقاد، صليحة،2014، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية :آفاق ومعوقات، اطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر .
٥٨. سالم، بهاءالدين عمر مصباح، 2016، متطلبات التمكين الاداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء ادارة التميز، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة ، مصر .
٥٩. سر الختم، سمية محمد علي،2016، المستحدثات التكنولوجية في مؤسسات التعليم العالي واثرها في تحقيق الجودة الشاملة في التربية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية .
٦٠. سهمود، ايهاب عبد ربه،2013، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى ، غزة ، فلسطين.
٦١. شلبي، امانى عبدالعظيم مرزوق،2018، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، اطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التربية، مصر .
٦٢. شيلي، الهام، 2014، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيدة، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر .

٦٣. صلاح الدين شويحه، 2015، دور ادارة المعرفة في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة ،دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر، البويرة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي امحمد اولحاج، البويرة، الجزائر.
٦٤. عبد الحميد، أنس رفعت، 2018، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
٦٥. عبدالرحمن، بحرالدين، حامد، نور، 2018، ادارة علاقات العملاء واثرها على الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي الخاص، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين ، السودان.
٦٦. عبدالغفور، صالح عبدالحكيم، 2015، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى ،غزة، فلسطين.
٦٧. عبدالوهاب، آثار عبدالحكيم، 2016، متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي ، دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين رسالة ماجستير ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
٦٨. عبدالوهاب، حفيان، 2008، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ،رسالة ماجستير ، جامعة يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والاعلام، الجزائر.
٦٩. عبيدي، حسين ، 2017، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ،دراسة حالة مؤسسات الاسمنت ومشتقاته بالشلف، رسالة ماجستير، جامعة عبدالحמיד بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٧٠. عجابي، منال، 2017 ، ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة المصبرات الغذائية، عمر بن عمر -قائمة- رسالة ماجستير ، جامعة 8 ماي 1945 ، قائمة، الجزائر.
٧١. عديلة، احلام، 2014 دور استراتيجية المحيط الازرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، رسالة ماجستير في علو التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
٧٢. عزون، فاروق، 2015، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر .
٧٣. علي، علي محمد عليان ، 2013، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي وجهة النظر القائمة على اساس الموارد-دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.

٧٤. عياد، عادل، عيد، 2017، اثر تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الاداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٧٥. فاضل، مها بنت قاسم بن احمد، 2011، ادارة الاقسام الاكاديمية في ضوء معايير الجودة الشاملة والاعتماد بجامعتي ام القرى والملك عبدالعزيز، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، كلية التربية، السعودية.
٧٦. فلكاوي، نجوى، 2017، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين الكبيرة سطيف، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر .
٧٧. قدورة، روان منير، 2011، دور جودة الخدمة في تعزيز اثر التوجه بالزيائن على الرضا في بيئة الجامعات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن .
٧٨. قشقش، خالد احمد عبدالحميد، 2014، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .
٧٩. كحيل، اسماعيل صبحي، 2016، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.
٨٠. لبروا، قدور، 2015، دور ادره الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، الجزائر.
٨١. مدوخ، نصرالدين حمدي سعيد، 2008، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٨٢. مزغيش، عبدالحليم، 2012، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
٨٣. مشنان، بركة، 2016، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر .
٨٤. مطر، رمضان محمود رمضان، 2017، إدارة التميز لدى جامعة القدس وفق المعايير العالمية للتميز من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.



٨٥. هنية، محمد انور رشدي، 2016، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين.

٨٦. وهاب، يمينة، 2015 ، تأثير ادارة الجودة على ادارة الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة، Condor ، رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند أو الحاج، البويرة، الجزائر.

٨٧. ياسين ،اسامة احمد عبدالسلام ، 2017 ،الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

٨٨. يحيوي، رزيقة، 2013، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر.

### ج- الدوريات والبحوث

١. ابو الريش، صفوان حامد، 2014، واقع نظام ادارة الجودة الشاملة لكليات التربية بجامعات المملكة العربية السعودية ،مجلة العلوم التربوية ، العدد الاول، ص331.

٢. ابو حمرة، سها سمير، 2017، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ،كلية التربية، غزة، فلسطين.

٣. ابو ردن، ايمان بشير محمد، والعنزي، دلال شكر محمد، 2017 ، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لآراء شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق -مجلة دهوك المجلد، 20، العدد، 2، ص247.

٤. ابو زيادة ، زكي، 2011، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للابحاث، المجلد، 25، العدد، 4، ص883، فلسطين.

٥. ابيش، سمير، 2018، تطبيق ادارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من اجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الاغواط، المجلد 7 ، العدد 28 ص-251 252 .

٦. اسماعيل ، علي ، وآخرون، 2009، تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بيروت ، لبنان ص13.

٧. الاسدي، محمد رسول علي، وطالب، علاء فرحان، 2017، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية -دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات

- الزراعية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد ٩، العدد ٤، ص ٣٦٩، العراق.
٨. البرزنجي، احمد محمد فهمي سعيد، 2017، نموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن ضمن وسائل التواصل الاجتماعي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، ص 654.
٩. الحسيني، احمد خليل ، وآخرون ، 2013 ، ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ، المجلد 21، العدد الرابع.
١٠. الحوت، محمد صبري ، وآخرون، 2016، التنافسية بين الجامعات ، جامعة بنها ، كلية التربية ، ص 7، مصر.
١١. الدحياني، سلطان غالب، 2017 ، تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، الجزء الثاني، العدد 59 ، ص 332.
١٢. الذيابات، بسام، والذيابات، مراد، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الانسانية)، المجلد 32 ، العدد 11، ص-1981 1982 .
١٣. الرشدي، احمد عبدالله، 2011، الجودة الشاملة في الجامعات ومعوقاتهما في الدول النامية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، ص 43.
١٤. الرشيد ،سالمي، وآخرون ، 2015، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد الثاني، العدد الثامن، ص 127.
١٥. الرفيعي ،علي عبود، وعبد، ضرغام حسن، 2018: أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية العدد(1) ص 304، الكوفة، العراق .
١٦. الرفي، عايدة ، اسماعيل، 2010، الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي بين التحديات والطموحات ،جامعة نايف العربية ،السعودية، ابحات الندوة الثالثة حول الجودة في التعليم الجامعي بالعالم الاسلامي.
١٧. الربيعي، محمد، 2016، معالجة سريعة لازمة التعليم العالي الاهلي في العراق، موقع صحيفة الاخبار العراقية المستقلة ، akhbaar.org، العدد ، ٣٧٤٠ .

١٨. الراشد، محمد ،عبدالعزيز، 2011، ادارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلة مكتبة الفهد الوطنية، المجلد17، العدد2، ص5، السعودية.
١٩. الساعدي، احمد عادل،2016، دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لادارة الموارد البشرية ، ص8 ، الكويت.
٢٠. السرحان ، خالد، والقضاة عبدالله، 2017، الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية كما يراها طلبة الدراسات العليا، مجلة المنارة، المجلد 23، العدد الثاني، ص 14
٢١. الشاهر، محرز، الفارسي، حسين بن احمد، 2017، اثر ادارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية -دراسة جالة جامعتي صحارى ونزوى-المؤتمر الدولي حول ادارة وتعزيز الجودة في التعليم العالي ،مسقط ،عمان ص19-18.
٢٢. الصالح ،عثمان بن عبدالله ، 2012 تنافسية مؤسسات التعليم العالي : اطار مقترح، مجلة الباحث ،العدد10،ص 299.
٢٣. الصالح ،ماجد محمد،2017، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، جامعة تكريت ،كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد الثاني ، العدد38، ص160 .
٢٤. الطاهر، محمد، سعدي،2007،الجودة في التعليم العالي رؤية وابعاد اشارة الى جامعة النيلين، المؤتمر العربي الاول، الجامعات العربية :التحديات والآفاق المستقبلية، الرباط، المملكة المغربية، ص6
٢٥. الطائي، بسام منيب علي، والسبعوي، اسراء وعد الله قاسم،2012، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ص 297.
٢٦. الطائي، بسام منيب علي، والسبعوي، اسراء وعد الله قاسم، 2013 ، الاثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، العراق.
٢٧. العامري ،عامر عبداللطيف كاظم، 2016، اثر ثقافة الجودة في الاداء المتميز- دراسة تحليلية مقارنة بين عينة من المنظمات الخدمية والانتاجية العاملة في بغداد، مجلة دنانير، العدد التاسع ، ص271 .
٢٨. العباد، عبدالله بن حمد بن ابراهيم ، 2017 ، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات ،المجلة الدولية التربوية المتخصصة العدد(3) ص 309 .

٢٩. العبودي، ستار نوري، 2015، المدارس الأهلية في العراق ، 1869 - 1963 ، دراسة تاريخية- إحصائية مقارنة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية ، العدد 20، ص479 .
٣٠. العبيدي، سمير عبد رسول، 2012 دور المؤسسات المعرفية في النهضة السنغافورية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية ،العدد38 .
٣١. العبيدي، رائد، عبد الخالق، عبد الله، 2005، ادارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من اجل انجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، ص76 .
٣٢. العساف، ليلي، والصريرة، خالد احمد، 2011 ، انموذج مقترح لتطوير ادارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة دمشق ،المجلد27،العدد3 و4 ص594-595 .
٣٣. العساف، محمود عبدالمجيد، 2015، استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في محافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، المجلد الثالث، العدد9، ص120 .
٣٤. العنزي ،اميرة خضير كاظم، 2013 دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الاشرف، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد16، العدد الاول، ص74.
٣٥. العياشي، زرزار، وغيايد ، كريمة 2017، مميزات وخصائص ادارة التميز في التعليم العالي، ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير ، العدد السابع، ص346 .
٣٦. العيسى، محمد عبدالسميع، 2017 ،تطوير علاقة اسواق، العمل العربية بمؤسسات التعليم العالي الجامعي في ضوء اهداف التنمية المستدامة 2030، المؤتمر السادس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، القاهرة ،مصر، ص24.
٣٧. العيشاوي، احمد، 2013، ادارة الجودة الشاملة(TQM) السبيل الى تحقيق الاداء المنظمي المتميز، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، ص34 .
٣٨. العلاف، ابراهيم خليل ، 2009، التعليم الاهلي في العراق تاريخه، واقعه ، مستقبه، موقع النور، [new.alnoor.se/article.asp?id=52989](http://new.alnoor.se/article.asp?id=52989) ،
٣٩. الغامدي، ريم احمد صالح، 2018، التميز التنظيمي لدى قادات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ،ص318.
٤٠. الفقهاء، سام ، عبدالقادر، 2012، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي-جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية ،

- المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" ، الجامعة الهاشمية ، الأردن، ص5.
٤١. الفقيه، منال احمد علي، 2018 دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، مجلة جامعة اب ، كلية التربية ، اليمن ، ص 22.
٤٢. الكرعوي، مريم ابراهيم حمود، 2016، مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة مقارنة بين كليات حكومية وكليات اهلية من وجهة نظر عينة من الاساتذة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد18، العدد الاول، ص92-93 .
٤٣. الكميم، جمال ناصر علي، 2015، تقييم امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعات الحكومية اليمنية-دراسة حالة جامعة الحديدة، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد12 العدد الثامن، ص107.
٤٤. اللوش، محمد عبد، وكورنل، فريد، 2018 ، اثر جودة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 18 .
٤٥. المبيضين، محمد ، ذيب، 2013، فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد التاسع، العدد الرابع، ص693
٤٦. المحياوي، قاسم نايف علوان ، 2013، ادارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة ،مجلة رماح للبحوث والدراسات، الاردن ، العدد11 ، ص 180 .
٤٧. المخلافي، سلطان سعيد عبده ، 2018، درجة تطبيق جامعة الملك خالد لمعايير ادارة التميز في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات ، المجلد 42، العدد 3، ص168 .
٤٨. المدو، الاء عبدالكريم غالب، 2016، اثر ادارة التميز في الاداء الجامعي -دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية ، مجلة الدنانير ، العدد(9) ، ص372-373.
٤٩. المغاوري، هالة امين، 2016، تمكين الإدارى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى لتحقيق التميز التنظيمى : دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد171 ، الجزء الثاني، ص162.
٥٠. المهداوي، زينب ، وبودي، عبدالقادر، 2016، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السابع، ص153.
٥١. الناصر، احمد، عبد الامير، 2017، ضرورات تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة في الحد من ظاهرة الاحترق الوظيفي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد27 ، ص6، واسط، العراق.

٥٢. النجار، صباح، وجواد مها كامل، 2014، دراسة عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الاهلي ، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد14،ص30 .
٥٣. النشمي، مراد محمد ، والدعيس، هدى احمد،2017، الابداع الاداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن ،المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد29، ص184الوادي، محمود حسين ، والزغبى، علي فلاح ،2011، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية-دراسة تحليلية- ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد11، ص75.
٥٤. باديس، نبيلة،2017، اهمية محاور ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -دراسة استطلاعية من وجه نظر طلبة جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد8، العدد2، ص338-339.
٥٥. باهرمز، اسماء بنت محمد احمد، 2000، تحديد هوية التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي الأهلي في كلية التربية، السعودية ، ص5 .
٥٦. بلكبير، خليفة محمد ،2016، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ،مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الاول، العدد14، ص167. الحدراوي، رافد حميد، وآخرون،2018، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي ،دراسة تحليلية في مطار النجف الاشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة العدد49 ، ص193-192 .
٥٧. بن حبيب، محسن،2015،أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، مجلة جامعة الامير عبدالقادر للعلوم الاسلامية، العدد34، ص4، الجزائر.
٥٨. بن سالم، عبدالحكيم، وآخرون،2018، اثر اساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي- دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء-CASNOS- فرع بشار، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السادس، ص595.
٥٩. بوجرود، فتحية، 2014، ادرة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ص117.
٦٠. بوطبة ، نور الهدى ، 2014، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية، مجلة جامعة ذي قار المجلد التاسع ، العدد ( 2 ) ، ص10.
٦١. توازن، فاطمة، وبلقاسم،زايري، 2017، الابعاد الاستراتيجية لتطوير اداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد16،ص271 .

٦٢. جميل ،احمد ، وسفيرمحمد(2011) التميز في الاداء: ماهيته وكيف تحقيقه في المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات -الجزائر - الطبعة الثانية ، ص 160.
٦٣. جولي، مها عبد الباقي،2016، تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف التايمز وكيواس الانجليزي، Times,QS، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد العشرين.
٦٤. حافظ، عبدالناصر، علك، وكهيه، حسين عليوي،2014، تأثير الانماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي- بحث ميداني في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 24، ص144.
٦٥. حسوني، اثير عبد الامير،2010، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ،بغداد- المجلة العراقية الاكاديمية العلمية، ص214.
٦٦. حسين، صالح شاكر،2016، اسهامات الجامعات العراقية في بناء مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، ص22 .
٦٧. حمد، سهام كامل، وآخرون ،2018، مدى توافر متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية -دراسية استطلاعية تحليلية لآراء عينة مختارة من الاقسام في كلية الكتاب الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع، ص58 .
٦٨. محمد، عبدالرحمن محمد ادريس، 2018، مدي تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الادارية بجامعة ام درمان الاسلامية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .
٦٩. خطاب، اركان سعيد،2017، التعليم الجامعي الاهلي واقعه ودوره وسبل النهوض به، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 55، ص195.
٧٠. خلع، مريم، وبرائيس ،عبدالقادر،2016، تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد14، المجلد الاول، ص111-109.
٧١. زيني، فريدة،2015، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الثاني، العدد13، ص95 .
٧٢. زيدان، اسامة محمود،2012، تصور مقترح لقيادة جامعية فعالة للتغيير في مؤسسات التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد الرابع، مجلة كلية التربية بالسويس، ص٢٤٤، مصر.
٧٣. ساجت، خالد حنتوش، ومطرود، احمد جاسم،2017، ادارة الجودة الشاملة بين الواقع المعوقات دراسة تحليلية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية ،المجلد25، العدد6، ص2908 .
٧٤. سالم، الياس ، وسراي، ام السعد،2016، نظم تطبيق ادارة الجودة الشاملة وآلياتها في التعليم العالي في ظل التنمية المستدامة ، المؤتمر العربي السادس ضمان الجودة التعليم العالي، ص376

٧٥. سكر، ناجي رجب، 2006، تقويم اداء جامعة الاقصى بغزة كخطوة على تحقيق جودتها الشاملة، المؤتمر العربي الاول -جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، المنظمة العربية للتنمية الادارية وجامعة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦م.
٧٦. سليمان ، حنان حسن، 2017 ، التمكين الاداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالتعليم العالي المصري: سيناريوهات بديلة ، مجلة العلوم التربوية، المجلد الاول، العدد الثالث، ص 362.
٧٧. شحاته، عبدالمنعم، 2018 ، مفاتيح التميز في الاداء الجامعي، مجلة الفكر المعاصر ،ص3.
٧٨. شريفي، مسعودة، 2016، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الاشارة الى تجربة جامعة ولاية نورث ويست ميسوري الامريكية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد السادس، ص 96 .
٧٩. شمعون، عاصم التجاني ابراهيم، 2017، مدى تطبيق مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية بالجامعات السودانية -دراسة تطبيقية بكلية السودان الجامعية للبنات- ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر .
٨٠. طاقة ، محمد ، وعجلان ، حسين، 2005، فلسفة التعليم الجامعي في العراق المضمون والابعاد، المؤتمر العلمي الثاني لجامعة اهل البيت عليهم السلام ، العدد الثاني، ص 177.
٨١. طاقة، محمد، 2010 مسارات التعليم العالي الأهلي في العراق للسنوات الخمس المقبلة 2010-2015، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، ص 5.
٨٢. عباس، بشرى، عبد حمزة، 2010، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد2، ص65.
٨٣. عبد ، غسان، فيصل، 2009، اثر راس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة -دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد5، العدد15، ص18 ، العراق .
٨٤. عبدالقادر، حسين، 2016، رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد السادس ص 14-15.
٨٥. عبدالله، مي حمودي، 2011، أهمية التعليم الجامعي الأهلي في العراق للمدة 1988-1989 -2007 -2006، مجلة كلية بغداد الجامعة للعلوم الاقتصادية، العدد 28 ، ص79.
٨٦. عبد المعطي، هشام، 2015، اثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي السابع اثر الجودة والاعتماد في التعليم، الدار البيضاء، المغرب، ص3.



٨٧. عبدالوهاب، محمود اسامة، 2016، الشفافية الادارية واثرها على التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 53، ص 140.
٨٨. عزت، حسين نورالدين، 2012، امكانية تطبيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية- دراسة حالة في الكلية التقنية-كركوك، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 14 العدد 1، ص 79-77 .
٨٩. عزوز، سلوى، 2018، ادارة الجودة الشاملة في التعليم - نظرة عامة في متطلبات التطبيق ومعوقات التحقيق، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الخامس، ص 16 .
٩٠. عزيز، ديلمان احمد، وصالح، هالات سعيد محمد، 2018، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي :دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعة التقنية في السليمانية، مجلة جامعة كرميان، ص 249 .
٩١. علي، عالية جواد محمد، 2016، جودة المخرجات التعليمية وانعكاسها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دنانير، العدد الثامن.
٩٢. عليجات، صالح، 2007، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العربي الاول، الجامعات العربية التحديات والافاق المستقبلية-الرباط، المغرب، ص 19.
٩٣. فاروق اكبر، عبير، 2017، ممارسات القيادات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 18 ، ص 388.
٩٤. فرج، عيسى صالحين، والفقهي، مصطفى عبدالله محمود، 2013، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 14، ص 161.
٩٥. قداد، عيسى يوسف، 2008، ايجابيات ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية دراسة استكشافية، ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد الثالث، ص 8.
٩٦. قنديل، نهله احمد، (2008)، "إدارة العلاقات مع العملاء أساس التميز"، جامعة السويس، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع " نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت الهرم/جمهورية . 11 ابريل -مصر .
٩٧. كاظم ، الهام نعمة ، 2016 ، دور ادارة الجودة الشاملة في تخفيف عبء الاخطار-دراسة تطبيقية في كلية الادارة والاقتصاد-جامعة القادسية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، العراق العدد، 1، ص 68 .

٩٨. محمد ،كنوش،2015، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد13،ص102.
٩٩. محمد، عدي، صابور،2018، انعكاسات مخرجات التعليم الاهلي على سوق العمل في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد24، ص235.
١٠٠. محمد، آمنة ابو النجا،٢٠١٨، ادارة علاقات العملاء واثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل، دراسة تطبيقية، كلية التجارة ، جامعة طنطا، ص٨، مصر.
١٠١. محمود ، احمد عبد، 2017، نظم المعلومات التسويقية واثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع عشر، العدد الاول، ص246-245.
١٠٢. مناصرية، رشيد،2012، اهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، العدد11، ص193.
١٠٣. ناصر، فيحاء حسين، 2016 ،مدارس التعليم الاهلي-مزاياها وسلبياتها ومقارنتها بالمدارس الحكومية من وجهة نظر مدرسي المدارس الحكومية، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد،24، العدد 4،ص2462.
١٠٤. نصار،٢٠١٧ عبدالعظيم عباس ، التعليم العالي بين الواقع والطموح، موقع WWW azzaman.com
١٠٥. هبال،عبدالعلي،2012، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: مقارنة مفاهيمية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد الثالث، ص105.

### ثانيا:-المصادر الاجنبية:

1. A,owusu , Prince, Duah, Harris, 2018, Evaluating total quality management as a competitive advantage tool in mobile telecommunication services in Ghana .
2. A.Najm and other,2017, Total quality management (TQM), organizational characteristics and competitive advantage, Journal of Economic & Financial Studies.
3. Abuya , michelle eve,2014, enhancing organizational competitive advantage through service excellence: a case study of fairmont hotels East Africa

4. Adebajo, D., Crawford, N., and McKenna, K., (2008), "Business Excellence", BPIR Management Brief – Volume 1, No.3.
5. Ajaif, Mona (2008). Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai”, Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College.
6. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model, International Journal of Digital Publication Technology 1 (2).
7. Al-qudah , Kamal A. M ,2012, The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan
8. Anninos, Loukas N (2007) : The Archetype Of excellence In Universities And TQM , Journal Of Management History , Vol. 13 No 4.
9. Asli , Kucukaslan , 2011 , The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies, African Journal of Agricultural Research Vol. 6.
10. Al-Dhaafri, H.S., Yusoff, R.Z.B. and Al-Swidi, A.K., 2014. The relationship between enterprise resource planning, total quality management, organizational excellence, and organizational performance—the mediating role of total quality management and organizational excellence. Asian Social Science, 10(14), p.158

11. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, (1996).
12. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, HarperCollins College Publishers, USA, (1996).
13. Barney J,B (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol 17, N° 1. P101–102
14. Christopher, S. E. (2016). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 2(10)
15. Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal (1979).
16. Chege, S.W. and Bett, S., 2019. Total Quality Management Practices and Performance of Organizations in the Real Estate Industry, Case of Property Developers in Nairobi City County, Kenya. International Journal of Current Aspects, 3(IV), pp.14–31.
17. Churchill, G.A. "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal (1979).
18. Darling, J & Walker, W (2010). Foundations Of Organizational Excellence: Leadership Values. Strategies and Skills LTA, 2(1), 46
19. Daru, Mahesh, 2016, Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage.
20. David R. (2005) "Strategic Management: Concepts and Cases", 10 th ed., Prentice Hall–Pearson Education International, Upper Saddle River , New Jersey.
21. Dhlamini, Joseph Thabang,2009, " The Role Of Integrated Quality Management System To Measure And Improve Teaching And Learning In South African Further Education And Training

- Sector" , PhD Thesis, Education Management ,University Of South Africa, South Africa.
22. Foster F.2010, Managing Quality Integrating the Supply Chain, Prentice Hall, New Jersey.
  23. Hair, J. f, Anderson, R.E, Tat ham, R.L and Black, w.c. (1998) "Multivariate Data Anal y sis"5thed, NJ :Prentice–Hall, Inc., p 10
  24. Hoffman , « Some Sekjour Development of a CCR .Strategy » – framework , Doctoral thesis , Queen’s hiversity Belfast , 2008
  25. Hoyer, R.W. & Hoyer, B.K.Y., (2001) "What is quality? Quality Progress", Vol. 34 No.7, pp.54.
  26. Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne–Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
  27. James Latin and Others, Analyzing Multivariate Data, Brooks/Cole, Thomson Learning, Inc., Canada,( 2002)
  28. Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice–Hall, Inc., New Jersey, USA, (1995)
  29. Joseph F. Hair, JR. and Others , Multivariate Data Analysis with Readings, Fourth Edition, Prentice–Hall, Inc., New Jersey, USA, (1995)
  30. Kanji,GopalK.2002,"Measuring BusinessExcellence",Routledge,p1
  31. Khan, Hina and Matlay, Harry (2009) Implementing service excellence in higher education. Education + Training, 51 (8/9). pp. 769–780.
  32. Korankye, A.addae,2013, Total quality management (tqm): a source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service firms in Ghana.

33. Lombardi, John V (2011), "The Strategic Principles for Competitive Universities in the Twenty-First Century", The Center for Measuring University Performance, 12/10/2011, <http://thecenter.ufl.edu>.
34. Imran, M., Aziz, A., Hamid, S., Shabbir, M., Salman, R. and Jian, Z., 2018. The mediating role of total quality management between entrepreneurial orientation and SMEs export performance. *Management Science Letters*, 8(6), pp.519–532.
35. Mohamed, Hilmy ahmed, 2016, Effect of total quality management practices on competitive advantage of transport and logistics firms in Mombasa county, Kenya, a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi.
36. Multivariate 1998 Hair, J. f, Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black, w.c Prentice-Hall, Inc., p 10: *Data Analysis* 5th ed, NJ
37. Nafei, W., ( 2016), *The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt*.
38. Ortiz Marta Peris and others, 2015, *Achieving Competitive Advantage through Quality Management*.
39. Porter L.J Tanner S.j (2004) *Assessing Business Excellence*, second edition: Oxford: publishing Elsevier Butterworth Heinemann p4.
40. Prescah , Florence, et al, 2018, *Total Quality Management as a Strategy for Competitive Advantage for Small and Medium Size Enterprises in Kampala District, Uganda*, *Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM)*.
41. Preston ,L,(2001) *sustainability at Hewlett-packard* ,California *Manegeral Review*, vol.43, No3, spring.

42. Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. and Tham, J., 2019. The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), pp.1397–1406
43. Reed, Richard , et al , 2000 , Total quality management and sustainable competitive advantage , *Journal of Quality Management* 5(26) , USA
44. Reeda, Richard,and others,2000, Total quality management and sustainable competitive advantage
45. Rhodes , L.A., ( 1997 ) , *On the Road to Quality* , Congress Library , U.S.A .
46. Ruben, Prent.(2007). Excellence in higher education guide. an integrated approach to assessment, planning, and improvement in colleges and universities. Washington. NACUBO, p5.
47. Sims, R.R., and Sims, S.J., 1995, *Towards an Understanding of Total*.
48. Soc, Sic, 2013, *The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia*
49. Sweis, R., Obeidat, B. and Kanaan, R.K., 2019. Reviewing the Literature on Total Quality Management and Organizational Performance. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 7(3), pp.192–215.
50. Source: Hutyra , milan , (2007) , " The Way from Quality management System to the National Quality Award" , VSB , Technical University of Ostrava , Ostrava porba , Gzech Republic
51. *The Global Competitiveness Report 2009–2010*.
52. Wanjiku Gitangu Irene, 2015, *Total quality management and competitive advantage of small and medium enterprises in nairobi City County*.

53. Ware, Emmanuel Opoku,2014, Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution : A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd.
54. Williams, Joseph B. Berger, and Shederick A. McClendon,2005, Toward a Model of Inclusive Excellence and Change in Postsecondary Institutions.
55. Yildirim ,Fath (2012) Impact of effective Total quality Management on sustainable competitive advantage.

المواقع:

1. <http://Alrai.com/article/1022983>
2. [http://Amall21.blogspot.com/2012/03/blog-post\\_8281.html](http://Amall21.blogspot.com/2012/03/blog-post_8281.html)
3. <https://repositories.webometrics.info/en/institutional>
4. [https://Timeshighereducation.com/rankings/impact/2019/overall#!/page/0/length/25/locations/IQ/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/undefined](https://Timeshighereducation.com/rankings/impact/2019/overall#!/page/0/length/25/locations/IQ/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined)



# الملاحق

توصيات ببحوث مستقبلية	محددات الدراسة	أهم النتائج	منهج الدراسة	متغيرات الدراسة			سنة النشر	اسم الكاتب
				أخرى	متغير تابع	متغير مستقل		
		وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة وبين التغيير التنظيمي على مستوى الكلية قيد البحث .	المنهج الوصفي	التغيير التنظيمي	الميزة التنافسية	إدارة الجودة الشاملة	2013	الطائي والسبعوي
		<p>١-إن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والكفاءة والجودة</p> <p>٢-إن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى التراجع وبالتالي يفقدها موقعها التنافسي .</p> <p>٣-فهم حاجات ومتطلبات العميل ورغباته المستقبلية وبصورة مستمرة</p> <p>٤-دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة .</p>	المنهج الوصفي		الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	إدارة الجودة الشاملة	2015	رشيد وآخرون
	ركزت الدراسة على ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لادارة التميز	١-درجة ممارسة الكليات التقنية لمحافظة غزة لإدارة التميز حسب وجهة نظر الهيئة الإدارية حصلت على وزن نسبي (٧٣,٩١) في جميع عناصر التميز .	الوصفي والتحليلي	لا يوجد	الميزة التنافسية الميزة التنافسية	إدارة التميز	2015	السوسي

	ومجالاتها كالقيادة والعمليات والاهتمام بجودة الطلاب والتركيز على البحث العلمي وعلاقتها بالميزة التنافسية	٢-درجة ممارسة الكليات التقنية للميزة التنافسية بلغت (٧٦,٩١) حسب وجهة نظر الإداريين . ٣-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الكليات التقنية لإدارة التميز واستراتيجيات الميزة التنافسية .						
عبد الوهاب		إن جميع علاقات الارتباط بجودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي كانت قوية وذات دلالة معنوية مباشرة إلى دور جودة التعليم في التأثير على تحقيق التفوق التنظيمي للجامعات .	الوصفي التحليلي	لا يوجد	التفوق التنظيمي	جودة التعليم العالي	2016	
علي		وجود علاقة معنوية وموجبة بين جودة مخرجات التعليم وبين تحقيق الميزة التنافسية	المنهج التحليلي الوصفي	لا يوجد	الميزة التنافسية	جودة المخرجات	2016	
ابراهيم		أكثر الوظائف القيادية والاكاديمية تتأثر ادائها بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة بوجود علاقة ارتباط واثر معنوي بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية	المنهج الوصفي والتحليلي	لا يوجد	الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	2018	
الوادي والزغبى		١-استثمار مزايا التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية ٢-التأكيد على مشاركة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة .	المنهج الوصفي	لا يوجد	الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١١	

		هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة ، ودعم اعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة ، وتوفير البيئة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع اطراف العملية التعليمية .	المنهج الوصفي	لا يوجد	الميزة التنافسية المستدامة	التميز	٢٠١٢	الفقهاء
		١-درجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة مرتفعة بنسبة ٨٤% . ٢-وجود علاقة قوية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة للجودة الشاملة وبين مجالات الميزة التنافسية .	الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية	معايير الجودة الشاملة	٢٠١٣	الأسطل
		١-إن معايير التميز موجودة وتطبق بصورة مرتفعة في المدارس الخاصة الثانوية مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. ٢-يوجد هناك مزايا تشجيعية يتلاقها المدرسين عند حصول مدارسهم على المراتب الأولى .	المنهج التحليلي		الميزة التنافسية	معايير التميز	٢٠١٣	أبو طالب
		هناك علاقة وثيقة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ( القيادة - التركيز على الزبون والعمليات ) وتطبيق لاستراتيجيات الميزة	المنهج الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٣	الحسيني وآخرون

		التنافسية ( الكلفة - المرونة - الجودة ) مما نتج عنه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.						
		١-هناك ضعف على مستوى المكتبات والمختبرات في الجامعات الجزائرية . ٢-إن التصنيفات الدولية للجامعات من أهم مؤشرات التنافسية.		لا يوجد	تنافسية الجامعات	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٤	بو طبة
١-دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية . ٢-إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . ٣-معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري .		إن لإدارة الجودة الشاملة دوراً فعالاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال مبادئها وتقنياتها ، كما أن المؤسسات التي تتمتع بمنتجاتها بجودة عالية تمتلك الصفة الهجومية بينما المؤسسات ذات المنتجات الدريئة الجودة تتصف بالصفة الدفاعية.	المنهج الوصفي التحليلي		الميزة التنافسية المستدامة	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٥	عزون
		هناك علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .	المنهج الوصفي التحليلي	لا يوجد	الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٦	كحيل
		إن كلية السودان الجامعة للبنات اكتسبت		لا يوجد	المزايا	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٧	شمعون

		مزاياها التنافسية من خلال ما هو متوفر من برامج وتخصصات أكاديمية تناسب طبيعة المرأة.			التنافسية			
		هناك إدراك واسع من قبل إدارة المكتبات الجامعات الجزائرية فيما يخص أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة بمثيلاتها من المكتبات الجامعية العربية والعالمية .	المنهج الوصفي التحليلي	لا يوجد	الميزة التنافسية للمكتبات	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٧	شريف
		١-الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة يؤثر إيجابياً في تحقيق قدرتها التنافسية . ٢-يوجد علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية مما يؤثر إيجابياً على جودة الإداء وجودة المخرجات وجودة الخدمات .	المنهج الوصفي التحليلي		القدرة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٧	الشاهر
لا يوجد	تطبيق الدراسة على الموظفين في شركة الأدوية دوانر، توكيد الجودة-رقابة الجودة - البحث والتطوير-الإنتاج	١-وجود أثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الأدوية الأردنية . ٢-عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية لشركة الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة .		لا يوجد	الميزة التنافسية	ممارسات ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٧	حسن

<p>١- دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.</p> <p>٢- أثر الاتصال على الميزة التنافسية المستدامة .</p> <p>٣- مساهمات الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة</p>		<p>١- إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام يربط بين إدارات وأقسام المنظمة المختلفة والعاملين بها وإجراء التنسيق بينهم لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة من أج لتوطيد العلاقة مع عملاء المنظمة .</p> <p>٢- تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المتفوق والمميز للمؤسسة قياساً بمثلاتها ولها خصائص وصفات يصعب تقليدها أو استنساخها.</p>			<p>الميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>ادارة الجودة الشاملة</p>	<p>٢٠١٧</p>	<p>حمودة</p>
		<p>١- وجود أثر ذات دلالة احصائية لجودة المعلومات ( البعد الزمني - المحتوى - البعد الشكلي ) في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الإفريقية للزجاج .</p> <p>٢- وجود فروقات ذات دلالة احصائية لنظرة العاملين اتجاه جودة المعلومات المتداولة في الشركة للزجاج ترجع لمتغير العمر .</p>	<p>المنهج الوصفي والتحليلي</p>		<p>الميزة التنافسية</p>	<p>جودة المعلومات</p>	<p>2018</p>	<p>اللوش وكورتل</p>
		<p>١- الالتزام بتحسين الجودة يؤدي الى التمايز وتقليل التكاليف وتحسين جودة المنتج للشركات</p> <p>٢- لها تاثير ايجابي على الميزة التنافسية للشركات من خلال تقليل الكلفة والتمايز حيث يمكن ان تحقق مزايا تتعلق بالنتائج التشغيلية</p>	<p>المنهج الوصفي والتحليلي</p>		<p>الميزة التنافسية</p>	<p>ادارة الجودة</p>	<p>2015</p>	<p>Ortiz Marta Peris and others -</p>

		والتسويقية والابتكار والشرعية						
		٣- هناك علاقة كبيرة ودور فعال في رفع تنافسية الشركات من جراء استخدام ادارة الجودة						
		إن محتويات الجودة الشاملة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية القائمة على التكلفة .	المنهج الوصفي التحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	2000	Reeda , and others
		أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير للممارسات ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية وأن التركيز على الزبون كان له أكبر تأثير على الميزة التنافسية وكذلك ادارة الأفراد والقيادة .	الوصفي التحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	2012	Al Qudah
		١-إن لإدارة الجودة الشاملة الفعالة أثر في تحسين مشاركة السوق أو جودة المنتج ، ورضا العملاء ، بينما لا تزيد بشكل مباشر إدارة الجودة الشاملة عوائد هذه المنظمات . ٢-إن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إيجاد الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال .	الوصفي التحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	2012	Yildirim
		١-إن الإدارة والموظفين لديهم فهم واضح للخدمة النوعية التي يحتاجون إلى تقديمها . من أجل تلبية متطلبات الخدمة . ٢-إن عملية الخدمة والإجراءات التي	الوصفي التحليلي		الميزة التنافسية	التميز	2014	ABUYA



		تستخدمها شركة فيرمونت تسمح لها بتأمين تجربة إيجابية للخدمة في الفندق ، مما يؤدي إلى التميز في الخدمة . ٣-يوجد علاقة مباشرة بين التميز في الخدمة والميزة التنافسية .						
		١-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضروريات لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة التسويقية . ٢-إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة إيجابية في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق ضمان جودة الإنتاج ، وتحسين الأداء التنظيمي ، وتحقيق رضا العمال . ٣-إن إدارة الجودة الشاملة ساعدت شركة الكوكاكولا على نيل جائزة الرئيس للتميز - المجموعة الإفريقية .	الوصفي التحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	2014	Ware
		أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة .	الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٣	Korankye
		يوجد تأثير مباشر من قبل إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي .	المنهج الوصفي	الأداء التنظيمي	الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٣	Soc, Sic
		١-الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً ف يتوفير فرص العمل وتقوية اقتصاد	الوصفي		الميزة	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٥	WANJIKU

		<p>البلد .</p> <p>٢- إن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لتلك الشركات .</p> <p>٣- الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي تحاول أن تبني ممارسات جديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح والانتاجية وتحسين الأداء .</p>	التحليلي		التنافسية			
		<p>١- تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في رفع الميزة التنافسية في التعليم العالي.</p> <p>٢- لها دور في تقليل الاضطرابات الناجمة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات التعليم العالي .</p> <p>٣- توفر إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز اخلاقيات العمل الجيدة والسماح للعاملين بها بالاستغلال الأمثل لكامل إمكاناتهم وطاقتهم ككوادر بشرية متميزة .</p>	المنهج الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٦	Christopher
		<p>١- يوجد تأثير لاستراتيجيات ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا العاملين .</p> <p>٢- تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .</p>	المنهج التحليلي	لا يوجد	الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٦	Daru

		٣- لإدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير العمليات التي تركز على خدمة الزبون وعلى المدى البعيد .					
		١- هناك علاقة وثيقة بين استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة .	الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية المستدامة	التميز في التعليم	٢٠١٧ Abu naser , Al shobaki
		يوجد علاقة وترابط بين أبعاد TQM والميزة التنافسية إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة , (cl , RS , RP , QL , QS) لها تأثير إيجابي على السمعة والابتكار في المستشفى الأردني .	الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٧ A.Najm and other
		هناك علاقة قوية لدارة الجودة الشاملة كأداة لرفع الميزة التنافسية للجوال في خدمات الاتصال السلوكية واللاسلكية في غانا الاتصال وذلك بتركيزها على الإدارة في شبكات الاتصال كأداة تنافسية مهمة .	الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٨ A,OWUSU K,Duah
		١-التنفيذ الفعال لإدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية محتملة للميزة التنافسية . ٢-وجود علاقة بين عوامل الجودة الشاملة والميزة التنافسية . ٣-إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كمبالا تحاول التعامل مع ممارسات إدارة	الوصفي والتحليلي	لا يوجد	الميزة التنافسية	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٨ Prescah at all

		الجودة الجديدة لزيادة الانتاجية .						
		أظهرت النتائج أن التركيز على العملاء قد تم تنفيذه إلى حد كبير متبوعاً بالالتزام بالقيادة والإدارة العليا وتم تبني إدارة الجودة الشاملة إلى حد ما ، كما أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية هو أمر معتدل .	الوصفي والتحليلي		الميزة التنافسية المستدامة	ادارة الجودة الشاملة	٢٠١٦	MOHAMED



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

الموقر ..... الاخ/ الاخت

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استمارة استبانة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال يقوم الدارس بدراسة علمية بعنوان:  
(اثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية )  
" دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق " .

تهدف هذه الإستبانة للتعرف على آرائكم حول موضوع الدراسة أعلاه ، وأستمحكم عذراً راجياً  
تعاونكم في ملء هذه الإستبانة كاملةً، علماً بأن دقة إجاباتكم لها كبير الأثر في إثراء هذه الدراسة .  
كما أود أن أؤكد لكم أن هذه البيانات المعطاة من قبلكم ستحاط بالسرية الكاملة وستستخدم فقط  
لأغراض البحث العلمي ،أملاً أن تحظى هذه الإستبانة بعنايتكم وإهتمامكم .  
مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم للمساهمة في تعزيز البحث العلمي .

المشرفة:

د. ميسون علي عبد الكريم

الدارس:

مثنى عبدالوهاب جمعه

## القسم الاول: المعلومات الشخصية والمهنية:

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي تناسب رأيكم:

١. الجنس:

ذكر	انثى

٢. العمر:

اقل من ٢٥ سنة	من ٢٦-٣٥	من ٣٦-٤٥	أكثر من ٤٦

٣. المؤهل العلمي:

دون جامعي	جامعي	فوق جامعي	اخرى

٤. التخصص:

علوم إدارية	علوم هندسية	علوم طبية	اخرى اذكرها .....

٥. الخبرة العملية:

٥ سنوات فأقل	من ٦-١٠	من ١١-١٥	اكثر من ١٦

٦. الوظيفية:

عميد الكلية	معاون العميد	رئيس قسم	اخرى اذكرها .....

## القسم الثاني: بيانات الجامعة/ الكلية:

الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي تناسب رأيكم:

١. الحجم (عدد الطلاب):

<input type="checkbox"/> اقل من ٢٥٠	<input type="checkbox"/> من ٢٥١ و اقل من ١٠٠٠	<input type="checkbox"/> من ١٠٠١ و اقل من ٣٠٠٠
<input type="checkbox"/> من ٣٠٠١ الي ٥٠٠٠	<input type="checkbox"/> اكثر من ٥٠٠٠	

٢. عمر الكلية/:

<input type="checkbox"/> اقل من ٥ سنة	<input type="checkbox"/> من ٥ الي ١٠ سنة	<input type="checkbox"/> من ١١ الي ١٥ سنة
<input type="checkbox"/> من ١٥ ال ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/> اكثر من ٢٠ سنة	

القسم الثالث: البيانات المتعلقة بالدراسة ----الرجاء وضع علامة (√) امام العبارة التي تناسب رأيكم:

المحور الاول: التوجه بالجودة الشاملة:  
١. القيادة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يتحمل قادة الكلية مسؤولية تطوير أنظمة الإدارة الموجهة نحو الجودة.	١
					يقوم القادة شخصياً بتقييم تطبيق وتطور مبادئ الجودة الشاملة.	٢
					في كليتنا يلتزم القادة بتخصيص الموارد للتحسين المستمر لنظام الإدارة.	٣
					يتفاعل القادة مع العملاء ويضعون في اعتبارهم مساهماتهم عند تصميم الخدمة .	٤
					القادة دائماً يضعون في اعتبارهم مصلحة مجموعات أصحاب المصلحة.	٥
					تسعى أنشطة القادة إلى توفير قيمة للمجتمع	٦
					يستمتع القادة ويدعمون الموظفين ويشجعونهم على المشاركة في تطوير سياسات الجودة الشاملة وخططها وإدارتها.	٧
					تكافئ كليتنا الموظفين الفاعلين في تحسين الجودة.	٨
					يستبق القادة التغيير اللازم في المؤسسة ويحددون العوامل اللازمة للتغيير.	٩
					يقدم القادة خطة تفصيلية لمراحل التغيير المختلفة ، ويضمنون الاستثمار والموارد والدعم اللازمين لتحقيق التغيير.	١٠

## ٢. العاملين

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>في هذه الكلية:</b>									
١	يعتبر الموظف "عميلاً داخلياً" ويشارك في وضع سياسات واستراتيجيات الكلية .								
٢	يدرك الموظفون/ الاساتذة أن الجودة هي مسؤوليتهم ، ويتم تشجيعهم على تلبية أهداف العملاء وأهداف المؤسسة.								
٣	تم تعزيز التحسين المستمر وتسهيله باستمرار.								
٤	يتم اعداد الموظفين / الاساتذة ليكونو مؤهلين لحل مشاكل الجودة.								
٥	يتم تدريب الموظفين/الاساتذة باستمرار على مبادئ الجودة والعمل الجماعي والمهارات الخاصة بكل وظيفة								
٦	يشارك الموظفون / الاساتذة بحيوية في الأنشطة التي تقود لنجاح الكلية ، ويتم تنفيذ العديد من اقتراحاتهم.								
٧	الموظفون /الاساتذة مسؤولون عن الجودة والنتائج النهائية للخدمة. حيث يمكنهم اتخاذ قرارات مستقلة.								
٨	توجد روابط تواصل ثنائية فعالة مع موظفين /الاساتذة.								
٩	يتلقى الموظفون/الاساتذة تدريب الامن والصحة والسلامة المهنية في العمل								



### ٣: السياسة والاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					في هذه الكلية:
					١ عند اعداد الاستراتيجية فان "المعيار الذهبي" هو الالتزام بالجودة
					٢ يتم وضع الخطط الإستراتيجية والسياسات بناءً على احتياجات الطلاب .
					٣ يتم تحليل جميع معلومات و عمليات الكلية عند تحديد الإستراتيجية.
					٤ يتم تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بانتظام.
					٥ يتم استخدام تحليل SWOT بشكل منتظم لمراجعة وتحديث استراتيجية العمل.
					٦ يتم تخصيص الموارد لتحقيق الاستراتيجية

### ٤. محور: الموارد والشراكات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					١ لدينا علاقات وثيقة وطويلة الأجل مع المستفيدين لحل مشاكل الجودة
					٢ نهتم باقتراحات الطلاب في تطوير خدماتنا.
					٣ الكلية على استعداد لتشكيل تحالفات وتوقيع مذكرات تفاهم مع مؤسسات اكااديمية ومهنية .

					نعمل علي تنظيم العمل بما يحفظ ويوفر الموارد المادية والمالية وتحسينها	٤
					تبدل كليتنا جهوداً مستمرة للحفاظ على بيئة مادية مثالية لطلابها وجميع المستخدمين.	٥
					نسعى لتحسين كفاءة التشغيل عن طريق الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.	٦
					لدينا قواعد بيانات وانظمة حديثة وفعالة	٧
					لدينا بيانات محدثة متعلقة بالجودة متاحة لجميع أعضاء الكلية وطلابها	٨

**المحور الثاني: التميز التنظيمي :**  
**١ / إدارة العميل**

العبارات					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
في كليتنا/ .....									
					تقدم إدارة الجامعة خدمات تتوافق مع احتياجات المستفيدين				
					تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى عملية ضبط وتحسين مستمرين.				
					نعتمد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتنا				
					تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالسرعة.				

					تستجيب إدارة الجامعة للاقتراحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين	٥
--	--	--	--	--	--	---

## ٢/محور العمليات

العمليات						العبــــــــارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
كليتنا/ .....						
					لديها القدرة على تخطيط العمليات الخدمية بالدقة والجودة المطلوبة	١
					توفر للعاملين المعلومات المختلفة عن عمليات انجاز الخدمات.	٢
					تهتم باستمرار بإعادة الهيكلة بهدف التطوير مواكبة للتغيرات في البيئة الخدمائية.	٣
					تحديث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات بهدف تحقيق رغبات العملاء الحاليين والجدد.	٤
					تولي أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير	٥
					تعمل على تطوير القنوات الالكترونية لتقديم لخدماتها	٦
					تأخذ الكلية بعين الاعتبار الأبعاد الأخلاقية لخدمة المجتمع	

### ٣/ محور المعرفة

العبارة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدى الكلية معرفة عملية بمتطلبات سوق العمل من حيث التخصصات.								
٢	تقدم إدارة الكلية منحاً دراسية للطلاب الموهوبين.								
٣	تدعم إدارة الجامعة مشاركة الطلاب في المسابقات المحلية والدولية.								
٤	تواظب إدارة الكلية علي برامجها التدريبية لمواكبة التطورات المعرفية.								
٥	تتابع إدارة الكلية أداء خريجها في المؤسسات التي يعملون فيها.								
6	تهتم المؤسسات بتوظيف خريجي هذه الكلية بسبب كفاءتهم								
7	تهتم إدارة الكلية بالبحث العلمي لخدمة المجتمع								

### المحور الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

العبارة					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
لدى الكلية القدرة علي:									
١.	تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها								
٢.	مواجهة المخاطر التي تحد من قدرتها علي استدامة ميزتها التنافسية								
٣.	الاحتفاظ بالمراكز التنافسية التي حققتها من قبل								
٤.	تحقيق التفوق الدائم علي منافسيها								
٥.	الحفاظ علي انجازاتها المتميزة باستمرار								
٦.	استثمار قدراتها في تعزيز استدامة الميزة التنافسية								
٧.	تطوير قدراتها الخاصة التي تحقق لها استمرارية التفوق								
٨.	الحصول علي ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين								
٩.	اجراء التقييم الذاتي للاداء باستمرار								

أسماء الخبراء والأساتذة الذين حكموا الاستبانة

مكان	التخصص	اسم المحكم	اللقب العلمي	ت
كلية المعارف الجامعة	الاقتصاد	خميس خلف موسى	أ.د.	١
كلية المعارف الجامعة	ادارة اعمال	سامي نياي عبدالرزاق	أ.د.	٢
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية	ادارة اعمال	عبدالناصر علك حافظ	أ.م.د.	٣
جامعة الانبار كلية الادارة والاقتصاد -رئيس قسم ادارة اعمال	ادارة اعمال	عبدالسلام علي حسين	أ.م.د.	٤
كلية المأمون الجامعة	ادارة اعمال	مؤيد عبدالكريم شاكر	أ.م.د.	٥
جامعة الانبار -كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة اعمال	ادارة اعمال	خميس ناصر محمد	أ.م.د.	٦
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية- قسم ادارة الاعمال	ادارة اعمال	عبدالسلام ادم حامد	أ.م.د.	٧
جامعة العلوم التطبيقية في البحرين -كلية العلوم الادارية	ادارة اعمال	احمد خلف مطر المحمدي	أ.م.د.	٨