الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية

عائشه محمد سلمان عبد الكريم
202113502

أسماء لجنة الإشراف:
أ.د. خولة شخشير
أ.د. عدنان العضايلة
أ.د. مجدي زامل

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالًا لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، 2/ 2025م

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة

الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية

عائشه محمد سلمان عبد الكريم
202113502

نوقشـــت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 15/ 2 /2025م من لجنة الأطروحة التالية أســـماؤهم وتواقيعهم:

الاسم		التوقيع
1. أ.د. خولة شخشير	المشرف الرئيس	
2. أ.د. عدنان العضايلة	عضو لجنة الأطروحة	
3. أ.د. مجدي زامل	عضو لجنة الأطروحة	

فلسطين، 2/ 2025م

الإقرار

أقرّ بأنّ هذه الأطروحة هي نسـخة أصـليّة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أيّ درجة علميّة لدى أيّ مؤسسة تعليميّة أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: عائشه محمد سلمان عبد الكريم

الرقم الجامعي: 202113502

التوقع: عائشة عبد الكريم

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 2025/4/1م

الإهداء

إلى كل الأحبة والأصدقاء،

إلى قدوتي في الحياة، أبي الحبيب رحمه الله، محمد سلمان شطرات،

إلى أمي الغالية،

إلى أخواتي العزيزات وعائلتي الحبيبة،

إلى أبنائي الذين هم زينة حياتي، وزوجي العزيز شريك دربي،

إلى صديقتي الغالية مريم،

وإلى كل من قدم لي الدعم والمســـاعدة في رحلتي، وعلى رأســـهم دكتورتي القديرة والرائعة خولة شخشير.

إليكم جميعًا أهدي هذا العمل الذي لم يكن ليكتمل لولا وجودكم بجانبي.

الباحثة: عائشة محمد سلمان عبد الكريم

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصـــالحات، والشــكر له على توفيقه وعونه في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، النبي الأمي، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للجامعة الأمريكية على إتاحة الفرصة لي لاستكمال دراستي العليا فيها، ولما قدمته من دعم أكاديمي وإمكانات علمية ساعدتني في إنجاز هذه الأطروحة.

وأخص بالشكر والامتنان أستاذتي القديرة المشرفة على الأطروحة الأستاذة الدكتورة خولة شخشير، التي كانت دائمًا نموذجًا في الإخلاص والعطاء، فقدمت لي توجيهات قيمة وإشرافًا متميزًا طوال فترة العمل، وأتوجه بالشــكر الجزيل للأســتاذ الدكتور عدنان العضــايلة، على دعمه الدائم وتوجيهاته السديدة التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل، والأستاذ الدكتور مجدي زامل، على ملاحظاته البنّاءة وإسهاماته القيمة التي أغنت الأطروحة.

وأتقدم بخالص الشــكر والتقدير لأعضــاء لجنة التحكيم الموقرين على وقتهم وجهودهم وملاحظاتهم الثرية التي ســاهمت في تطوير هذا العمل وأخص منهم الدكتور ســامي عدوان، كما أوجه شــكري العميق للمحكمين الذين شــاركوا في مراجعة أدوات الدراســة والأنموذج المقترح، وكان لملاحظاتهم وإرشاداتهم دور كبير في تحسين جودة البحث.

ولا أنسى توجيه الشكر والتقدير للهيئات التدريسية وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وكل من تعاون معي ودعمني خلال مسيرتي البحثية.

لكم جميعًا أهدي هذا الإنجاز المتواضع، راجية من الله أن يجعله عملًا نافعًا ومثمرًا.

الباحثة: عائشة محمد سلمان عبد الكريم

واقع إدارة الجودة الشـــاملـة في الجامعات الفلســـطينيـة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية

عائشه محمد سلمان عبد الكريم

أ.د. خولة شخشير

أ.د. عدنان العضايلة

أ.د. مجدي زامل

ملخص

هدفت الدراســة إلى معرفة واقع إدارة الجودة الشــاملة في الجامعات الفلســطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة من وجهة نظر أعضـاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضـوء خبرات عـالميـة. واعتمـدت البـاحثـة المنهج المختلط (Mixed Method) الكمي والمنهج النوعي، واســتخدمت الاســتبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات، وقد تأكدت الباحثة من صــدقهما وثباتهما، واعتمدت نتائجهما والخبرات والتجارب العالمية لبناء الأنموذج المقترح. وقد تكونت عينة الدراسة من (230) عضـوًا من أعضـاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الخليل)، وبنســبة (45%) وفق معادلة "معادلة ثمبســون" والذين تم اختيارهم بالطريقة العشــوائية الطبقية، كذلك تكونت عينة المقابلة من (13) مشــاركًا تم اختيارهم بالطريقة المتيســرة من الإداريين في تلك الجامعات (عمداء كليات وموارد بشــرية). وبعد جمع البيانات وتحليلها توصــلت الدراســة إلى أن واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي: حصل بُعد أعضاء هيئة التدريس على درجة كبيرة، ثم جاء بُعد البرامج الأكاديمية بدرجة كبيرة، ثم بُعد العلاقة مع المجتمع جاء بدرجة متوسطة، ومن ثم جاء بُعد الطلبة بدرجة متوسطة، وأخيرًا جاء بُعد تقويم الأداء بدرجة متوسـطة. كذلك جاء واقع تحقيق الميزة التنافسـية في الجامعات الفلسـطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسـات العليا بدرجة متوسـطة، وجاءت أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسـية على النحور الآتي: بُعد البيئة التعليمية في الجامعة بدرجة كبيرة، وبُعد جودة الخريجين بدرجة

متوسطة، وبُعد البحث العلمي بدرجة متوسطة، وبُعد التحليل والتطوير بدرجة متوسطة، وبُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، وبُعد الحضور الدولي في الجامعة بدرجة متوسطة.

وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات: الجنس، والرتبة العلمية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات: سنوات العمل لصالح (من 17 سنة فما فوق)، ومتغير الجامعة لصالح الجامعة العربية الأمريكية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية.

وتوصلت النتائج النوعية إلى أن الجامعات الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة منها: المادية والبشرية والتنظيمية والسياسية، وبينت أنه رغم غياب إدارات متخصصة في الجودة، تعتمد الجامعات على إجراءات غير مباشرة مع المجلس الأعلى للجامعات لتحقيق أهداف الجودة من خلال تطوير المناهج، وتحسين أساليب التقييم، وتعزيز التدريب المهني، وظهر أنه يتم التحقق من مستوى الجودة عبر آليات متعددة مثل تقييمات الطلبة والمقارنة بين نتائج التقييمات، وأن الميزة التنافسية تقاس بسمعة الجامعة، وجودة التعليم، وعدد الخريجين الذين التحقوا بسوق العمل.

وبناء على هذه النتائج أوصت الباحثة بتبني الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة كإطار عمل رئيسي في الجامعات الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة، الأنموذج، الجامعات الفلسطينية.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإقرار	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	ج
	ملخص	د
	قائمة الجداول	ح
	قائمة الأشكال	ك
	قائمة الملحقات	ل
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها	1
1..1	مقدمة	1
2.1	أهمية الدراسة	5
3.1	مشكلة الدراسة	6
4.1	أهداف الدراسة	9
5.1	أسئلة الدراسة	10
6.1	فرضيات الدراسة	11
7.1	حدود الدراسة	12
8.1	مصطلحات الدراسة	13
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	15
1.2	الإطار النظري	15
1.1.2	إدارة الجودة الشاملة	15
2.1.2	الميزة التنافسية المستدامة	36
3.1.2	التجارب والخبرات العالمية للجامعات	47
2.2	الدراسات السابقة	61
	المحول الأول: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة	61
	المحول الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية	67
	المحور الثالث: دراسات تناولت الجودة الشاملة والميزة التنافسية	72
3.2	التعقيب على الدراسات السابقة	77

	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	79
1.3	منهج الدراسة	79
2.3	مجتمع الدراسة	79
3.3	عينة الدراسة	80
4.3	أداتا الدراسة	82
5.3	متغيرات الدراسة	93
6.3	إجراءات الدراسة	94
7.3	المعالجة الإحصائية	94
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	96
1.4	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (النتائج الكمية)	96
1.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	96
2.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	102
3.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	109
4.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	122
5.1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	134
2.4	النتائج النوعية (المقابلة)	135
3.4	السؤال السادس: الأنموذج المقترح	154
	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	181
1.5	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (النتائج الكمية)	181
1.1.5	مناقشة السؤال الأول	181
2.1.5	مناقشة السؤال الثاني	196
3.1.5	مناقشة السؤال الثالث	217
4.1.4	مناقشة السؤال الرابع	221
5.1.5	مناقشة السؤال الخامس	225
2.5	مناقشة النتائج النوعية (المقابلة)	227
3.5	مناقشة السؤال السادس	243
4.5	التوصيات والمقترحات	248
	المراجع	250
	الملحقات	261
	Abstract	285

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات قيد الدراسة	80
2.3	حجم العينة وفق كل جامعة من الجامعات قيد الدراسة	81
3.3	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية (التصنيفية)	81
4.3	قيم معاملات ارتباط فقرات محور إدارة الجودة الشـــاملة بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)	85
5.3	قيم معاملات ارتباط فقرات محور تحقيق الميزة التنافســية المســتدامة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبُعد، وقيم معاملات ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)	86
6.3	قيم معامل ثبات محور إدارة الجودة الشاملة وأبعاده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	88
7.3	قيم معامل ثبات محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	89
8.3	درجات احتساب مستوى التقييم على مقياسي إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	90
1.4	المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية والنسـب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً	96
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	97
3.4	المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية والنسـب المئوية لفقرات بُعد البرامج الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي	98
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد العلاقة مع المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	99
5.4	المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية والنسـب المئوية لفقرات بُعد الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	100
6.4	المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية والنسـب المئوية لفقرات بُعد تقويم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	101
7.4	المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية والنسـب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً	102
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البيئة التعليمية في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي	103

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد جودة الخريجين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	104
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد البحث العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	105
11.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد التحليل والتطوير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	106
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	107
13.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد الحضور الدولي في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	108
14.4	نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس	109
15.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	110
16.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	111
17.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	112
18.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة	115
19.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة	116
20.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة	117
21.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية	120
22.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية	121

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
23.4	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس	122
24.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	124
25.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	125
26.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية وأبعاد: (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير) في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	126
27.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة	127
28.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة	128
29.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية وأبعاد: (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير، جودة الخريجين) في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	130
30.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية	131
31.4	نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية	132
32.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على بُعد: (الحضور الدولي في الجامعة) في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية	133
33.4	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (ن=230)	134

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	مفهوم الجودة الشاملة	18
1.2	أهداف إدارة الجودة الشاملة	20
1.2	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	34

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
.1	أدوات الدراسة في صورتها الأولية	262
.2	قائمة بأسماء محكمين أداتا الدراسة	271
.3	أدوات الدراسة في صورتها النهائية	272
.4	كتاب تسهيل مهمة	280
.5	نموذج تفريغ بيانات المقابلة	281
.6	قائمة بأسماء محكمين الأنموذج المقترح	282
.7	نموذج لأداة تقييم تطبيق الأنموذج المتقرح: ضمن حلول	283

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها

1.1 مقدمة

يشـهد العالم العديد من التطورات الهائلة والمتسـارعة في العديد من مجالات الحياة وخاصـةً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دفع العديد من مؤسسات التعليم العالي أن تواكب هذه التطورات، إذ من الصعب عليها أن تعيش بمعزل عن هذا التقدم والتطور لكونها ستواجه الكثير من العراقيل والصعوبات وخاصة في كسب حصة سوقية أمام المنافسين، هذا إلى جانب أن تقدم الدول وتخلفها يقاس بمدى قدرتها على تحقيق مخرجات تعليمية متميزة في جامعاتها والذي يسهم في تطوير مجتمعاتها وتقدمها.

ومع ظهور الأسـواق العالمية لرأس المال الفكري والبشـري المتقدم قد أجبر أنظمة التعليم بما فيها الجامعات الفلسـطينية على التكيف والتطور لمواجهة التحديات الجديدة، ومنها؛ خطر التهميش مسـتقبلًا بفعل الاقتصـاد المعرفي العالمي التنافسـي وخاصـةً إذا لم تطور أنظمتها التعليمية وتركز على تطوير مصـادرها البشـرية والمادية ومناهجها وأنظمتها بما يتناسـب والتغييرات الحاصـلة في العالم المعاصـر، وإنتاج المعرفة لتحسـين قدرتها التنافسـية القائم على المعرفة والجودة (العزيبي، 2022؛ راضي، 2018).

وقد تمخض عن التطورات في مجال الثورة المعرفية والتكنولوجية وغيرها عدّة مفاهيم مرتبطة بالإدارة التربوية والتعليمية؛ من أبرزها إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، وهي تعني الإعداد التام وتقديم الخدمات والأعمال الصحيحة والمميزة في الأوقات المناسبة، وتلبية احتياجات الفئة المستهدفة ورغباتهم للحصول على رضاهم (الشوهاني، 2021)، وكذلك العمل على إكساب العاملين في مؤسسات التعليم العالي هذه المفاهيم، وإكسابهم للمهارات المتعلقة بها بهدف تحقيق الميزة التنافسية (عيد، 2021).

فقيام الجامعات العربية بما فيها الجامعات الفلسطينية بمواكبة مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحديدًا في عملياتها ونشاطاتها العملية والتعليمية، وضبطها بمعايير ضمان ذات مؤشرات ومقاييس معينة وفق شروط مرسومة، سينعكس بكل تأكيد وبشكل إيجابي على مكانتها وسمعتها، ويساعدها على تحقيق غاياتها الاستراتيجية وأهدافها المرسومة في التقدم نحو الميزة التنافسية المستدامة وحجزها مقعدًا بين أفضل الجامعات العالمية (الشقيرات، 2022).

وهنا لا بد من الإشارة، إلى أن هناك ميزة تنافسية حالية يسهل تقليدها، لكنها ميزة تنافسية مؤقتة تختفي مع مرور الوقت، وأخرى ميزة تنافسية مستدامة محدثة باستمرار، وهذه الميزة ما هي إلا عملية تنفيذ استراتيجية إيجاد القيمة عندما لا يستطيع أحد المنافسين الجدد أو الحاليين تنفيذ هذه الاستراتيجية أو استنساخها أو الاستفادة منها (القطناني، 2016).

وبحسب العزيبي (2022) وفيرو وسيفيرو (Ferro and Severo, 2017) والمطيري (2016) أنه لتحقيق الميزة التنافسية فإنه من المحبذ العمل على مساندة الإصلاحات في مؤسسات التعليم العالي، وتنمية المزيد من التغيير، وتمكين العاملين فيها ودفعهم نحو الرؤية المستقبلية، لإيصال الرؤية التنافسية لجميع مؤسسات التعليم العالي ومستوياتها، وبناء الشعور بالوعي بأهمية التحول، وإيجاد مناخ تنظيمي يساند العملية التنافسية، وتأسيس ثقافة تنظيمية تناسب هذه العملية.

وهذا التوجه للجامعات نحو الميزة التنافسية دفعها لتبني إدارة الجودة الشاملة لتحقيق ذلك وتحقيق الاستدامة، فبينت عدد من الدراسات منها دراسة محمد (2023)، ودراسة لو وتيان (Lo and Tian, 2020)، ودراسة الحوامدة (2018) أن هناك ارتباط كبير بين إدارة الجودة الشاملة التي تفرض المواقف التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم أفضل الخدمات وأفضل نوعية تدريس وتعليم.

ومما لا شـــك فيه، أن الاهتمام بمعايير إدارة الجودة الشـــاملة أصـــبح اليوم ظاهرة عالمية تحظى باهتمام لدى الحكومات والمنظمات، وينعكس هذا الاهتمام على المسـتوى الدولي في وضـع بعض الصيغ والآليات العالمية لضمان جودة التعليم، مثل هيئات الاعتماد ومواصفات الأيزو، الأمر الذي عمل على تحسـين جودة التعليم ومخرجاته في العديد من دول العالم، وهو ما تؤكده الدراسـات التي خلصـــت إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق أنظمة الجودة في التعليم، ومن هذا المنطق نجد اهتمام الدول المتقدمة بجودة التعليم لكونها تعتبره الطريق الصـــحيح لتحقيق التميز العلمي والنمو الاقتصادي (سعدات، 2024).

ولكون إدارة الجودة الشـاملة أصـبحت محط أنظار الكثيرين واهتمامهم، فقد أصـبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه والمتمثلة في العميل ومراقبة الجودة من خلال العمليات الإحصائية وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المسـاندة للتغيير تمثل الإطار الأسـاسـي للمنهج الإداري في كثير من مؤسـسـات التعليم العالي، والتي باتت تتبنى تطبيق فلسـفة إدارة الجودة الشـاملة كأحد الاسـتراتيجيات الرئيسـة لتحسين أدائها ومخرجاتها (نظري، 2024).

وعلى الرغم من ذلك فقد أكدت عدد من الدراسـات كدراسـة الشـقيرات (2021) والحوامدة (2018) أن مؤســـســـــات التعليم العالي تواجه تحدٍ يتمثل بكيفية النجاح في بيئة تتســـــارع فيها التحولات والتغييرات، حيث تزداد حدة المنافســة يومًا بعد يوم، وتصــبح إدارة الجودة مطلبًا أكثر إلحاحًا، وإذا كان الحديث عنها كثيرًا ما يرتبط بالحديث عن مواصفات قياسية، بيانات إحصائية، طرق وأساليب وأدوات مختلفة، وكأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يقتصر على هذه الأمور، ولكن في واقع الأمر فإن إدارة الجودة بمفهومها العام والشـــامل مرتبط بنواحٍ أخرى كثيرة ومن ذلك –على ســـبيل المثال لا الحصر–؛ كسب رضا المنتسبين، والعمل على تحقيق رغباتهم وآمالهم، وتحسين الخدمات التعليمية بشـكل دائم ومسـتمر من خلال اسـتقطاب أكفأ الهيئات التدريسـية، لذلك اعتبر البشـر

(2024) بأن ممارسة إدارة الجودة الشاملة من أهم ما يميز الجامعات الناجحة وخاصة التي تتميز بسمعة جيدة، وتحظى بمكانة علمية عالية.

ومن ناحية أخرى، تسعى الجامعات الناجحة بكل ما أوتيت من قوة الحصول على الميزة التنافسية التي ترفع من مكانتها، وتزيد من درجة نجاحها وتفوقها على الجامعات المنافسة، من خلال ممارسة إدارة الجودة الشاملة، والتي تلعب دوراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية على المنافسين، ودائماً ما تسعى إلى تحقيق النجاح، والتفوق، والتميز في جميع مستوياتها وأنشطتها، وتبذل قصار جهدها لرفع كفاءة وفاعلية أدائها، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافها وغاياتها، فتوجه الجامعات اليوم يجعلها تحقق النمو الذي تطمح إليه، وتحسن وتطور من أدائها في بيئتها الخارجية والداخلية (الركابي، 2024).

وبالاستناد إلى ما سبق، يتضح أن التحسين الفعال لإدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة ووسيلة ذات قيمة محتملة لتحقيق الميزة التنافسية إلى جانب أنها تسهم في تطوير وتنمية الأداء الجامعي، ولكون الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية تتضمن توفير التسهيلات المادية والبشرية، والتدريب المستمر، لتمكين هذه الجامعات من تميز خدماتها عن غيرها من الجامعات المنافسة وتسهم في زيادة استقطاب الطلبة والهيئات التدريسية المتميزة المحلية وحتى العالمية لتكون في نهاية المطاف جامعات جاذبة، ولهذا فإنه كان من الواجب البحث في هذا الصدد عن واقع إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين وتحقيق الميزة التنافسية على المستويات المحلية والعربية والدولية وتقديم أفضل الأداء للجامعات الفلسطينية.

2.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية في الآتي:

أولًا: الأهمية النظرية

تبرز أهمية الدراسة النظرية في اعتمادها على مجموعة من الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنفسية) وأبعادهما، فضلًا عن التركيز على أصالة الدراسات المعتمد عليها. إلى جانب أن الباحثة تأمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها (واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية)، وهي من المواضيع المهم تناولها لما لها من انعكاسات إيجابية على التوجه نحو التميز والعالمية. كما تأمل أن توفر هذه الدراسة آفاقًا علمية للباحثين للخوض بمثل هذا المجال بهدف إحداث التطور المأمول للجامعات الفلسطينية وإحداث التغييرات الإيجابية التي تساعدها على التميّز ليس فقط محليًا وإنما عربيًا وعالميًا.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في كونها قد تفيد وزارة التعليم العالي الفلسطينية بصفتها الجهة المخولة والمسؤولة عن رسم سياسات التعليم العالي للجامعات الفلسطينية، من خلال تقديم بعض المقترحات المستندة على نتائج الدراسة وفي ضوء خبرات الجامعات العالمية التي من شأنها أن تكون القاعدة الأساسية المناسبة لإجراء عمليات التحول في الجامعات وتزيد من تنافسيتها في البيئات المحلية والعربية والعالمية.

وربما قد تفيد الباحثون والمهتمون بالتعليم العالي والميزة التنافسية والتوجه نحو التدويل من خلال ما ستقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة للقيام بمزيد من الدراسات والبحوث في هذه المجالات ومعرفة أهم معاييرها ومؤشراتها.

3.1 مشكلة الدراسة

باتت اليوم الكثير من الجامعات تولي اهتمامًا كبيرًا وبالغًا بالجودة الشاملة، وهذا الأمر يظهر من خلال بعض المعايير والقوانين التي تقرها لضمان جودة ما تقدمه من تعليم، هذا إلى جانب معرفتها بأن التميز والابتكار والإبداع وسيلة لدخول عصر المنافسة، ومن المؤكد أن الجامعات هي إحدى أبرز المؤسسات التعليمية التي تعمل على إعداد وتأهيل الكوادر البشرية المؤهلة، وتعتبر من ركائز عمليات التنمية المستدامة، في ظل التغييرات المتسارعة، لكن مع هذا فقد أشارت عدد من الدراسات بأن الجامعات العربية بما فيها الجامعات الفلسطينية تعاني ضعفًا ملحوظًا في جودة ونوعية مخرجاتها التعليمية وخاصة في التعليم العالي، وكذلك عدم قيامها بمواءمة ما تقدمه من تعليم مع احتياجات سوق العمل، هذا إلى جانب ضعف قدرة تلك الجامعات التنافسية مع الجامعات العالمية، نتيجة مواجهتها للعديد من المعوقات منها: معوقات في الجوانب القيادية، والمعرفية، والعمل التنظيمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع وغيرها (أبو صاع وكلوب ووهبي (2019)؛ ربايعة، 2017؛ خضير، 2007)، وهذا الأمر يشير إلى أنه لا يزال هناك حاجة إلى البحث والتنمية والتطوير لتحسين الجودة الشاملة بهدف تحقيق الميزة التنافسية لدى العديد من الجامعات الفلسطينية.

وهذا الضعف والمتمثل في تراجع الجامعات وتأخرها يعود كما أشار حامد (2022) وخضير (2007) لشح الموارد المادية، وتدنٍ في وجود رؤية استراتيجية واضحة ومحددة تهدف لمنافسة الجامعات العالمية، فهي لا تزال تعاني من قلة استقطابها للطلبة أو الهيئات التدريسية العربية

والأجنبية، وأن المناهج الدراسية لا ترقى لمنافسة مثيلاتها من الجامعات، إضافة إلى أن هناك ضعف في مسألة تدويل البحث العلمي، وهذا الأمر يؤثر كذلك وينعكس على الميزة التنافسية للجامعات، إن كانت محليًا أو عربيًا أو عالميًا.

وفي ضوء ذلك أوصت عدد من الدراسات بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيق خططها وأهدافها الاستراتيجية، فأوصت دراسة العاجز (2006) بأن على مؤسسات التعليم العالي تكوين جهاز متخصص لإدارة الجودة الشاملة، وهذا الجهاز يكون قادر على التطبيق والتنفيذ والتقويم للمخرجات التعليمية المطلوبة وبشكل مستمر، مع تحديد وظيفة كل فرد في هذا الفريق، حتى يكون التطوير الجامعي أكثر سهولة، وأكدت الدراسات بما فيها دراسة عيد (2021) أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في تمكين الجامعات على الأداء التنافسي العالمي.

وبالاستناد إلى ما سبق تجد الباحثة أن هناك ضرورة ملحة لتناول موضوع واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لكون ذلك قد يساعد في الكشف عن مدى تطبيق تلك الجامعات للمهارات المعرفية، وتبادل الخبرات والتجارب العلمية، وتنمية مهارة الهيئات التدريسية، وتطوير المنهاج والبرامج التعليمية وذلك من خلال معرفة اتجاهات هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية وتحديدًا في كليات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) في مناطق الضفة الغربية.

ومن جهة أخرى فإن عمل الباحثة كمعلمة وكونها طالبة دكتوراه في الجامعة العربية الأمريكية ومن خلال المساقات التي تقدمها الجامعة المتعلقة بالإدارة التربوية فهي على علم بأهمية إدارة الجودة الشاملة ومدى انعكاسها الإيجابي على تطوير العملية التعليمية ككل ولمختلف المراحل التعليمية، ودفعها نحو البحث عن الميزة التنافسية لاستقطاب أكبر عدد من الهيئات التدريسية ذات الكفاءة إلى جانب استقطاب الطلبة وخاصة المتميزين منهم.

ومن قناعة الباحثة بأهمية الجودة الشـاملة التي تُعنى بدراسـة الوضـع التعليمي بالجامعات ووضـع الخطط التطويرية المناسبة الشاملة لاستيفاء متطلبات المواصفات التي تدفعها نحو الميزة التنافسية، كان من المهم تبني فلسـفة إدارة الجودة الشـاملة التي من شـأنها تمكين الجامعات الفلسـطينية من إكسـابها الميزة التنافسـية المسـتدامة وخاصـة في ظل التغييرات العالمية في العديد من المجالات التكنولوجية والمعرفية والثقافية والعلمية وغيرها، وتلبية احتياجات العاملين والمستفيدين منها وتحقيق رضاهم، إلى جانب تقديم مقترحات تسهم في معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى خدمات تلك الجامعات ومخرجاتها.

وتنبع أهمية الدراسـة الحالية من كونها تسـلط الضـوء على معرفة واقع إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسـطينية، ودور تلك الجودة في تحقيق الميزة التنافسـية، هذا إلى جانب أنها سـتسـاعد على تحديد مواطن القوة والمواطن التي بحاجة إلى تحسـين ومعالجة ضـرورية ولازمة على مسـتوى الأداء الجامعي من خلال دراسـة العلاقة بين واقع إدارة الجودة الشـاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة، وكذلك التوصـل إلى مجموعة من الأفكار التي تسـاعد في تحسـين مواطن الضـعف من خلال تقديم أنموذج مقترح في ضـوء خبرات وتجارب جامعات عالمية أثبتت قدراتها على المنافسـة وحافظت ولا زالت مسـتمرة في المنافسـة وتقديم أجود الخدمات الجامعة التي تلبي احتياجات العاملين والمسـتفيدين والمجتمع. وبناءً على ذلك تتحدد مشـكلة الدراسـة بالسـؤال الرئيس الآتي: ما واقع إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسـطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسـية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية؟

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس لها الذي يبحث في معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضـــوء خبرات عالمية. ويتفرع من هذا الهدف عدّة أهداف فرعية وهي على النحو الآتي:

1. معرفة واقع إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسـطينية من وجهة نظر أعضـاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا.
2. معرفة واقع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا.
3. فحص إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية.
4. فحص إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية.
5. تقصي العلاقة بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
6. تقديم أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية لممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات.

5.1 أسئلة الدراسة

يتفرع من السؤال الرئيس المتمثل في: ما واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية؟، الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟
2. ما واقع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية؟
5. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
6. ما الأنموذج المقترح لممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات في ضوء خبرات عالمية؟

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات الآتية والمنبثقة عن السؤال الثالث والرابع والخامس:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوســـطات الحســـابية لاســـتجابة أفراد عينة الدراســـة على مدى تحقيق الميزة التنافســـية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوســـطات الحســـابية لاســـتجابة أفراد عينة الدراســـة على مدى تحقيق الميزة التنافســـية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوســـطات الحســـابية لاســـتجابة أفراد عينة الدراســـة على مدى تحقيق الميزة التنافســـية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوســـطات الحســـابية لاســـتجابة أفراد عينة الدراســـة على مدى تحقيق الميزة التنافســـية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

7.1 حدود الدراسة

أجريت هذه الدراسة وفق الحدود التالية:

- الحد المفاهيمي: تبحث الدراســـة في "واقع إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات الفلســـطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافســـية المســـتدامة من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية".

- الحد الموضـوعي: تقتصـر الدراسـة على إدارة الجودة الشـاملة كعامل وسـيط والميزة التنافسـية كعامل تابع في الجامعات الفلسطينية، ووضـع أنموذج مقترح في ضـوء خبرات عالمية لممارسـة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات.
- الحد المكاني: تقتصر على الجامعات الفلسطينية الواقعة في المحافظات الشمالية في فلسطين.
- الحد الزماني: أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2024/2023م.
- الحد البشري: اقتصرت الهيئات التدريسية في كليات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه).
- حد الأداة: ستتكون أداة الدراسة من مجالين، هما: (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية).

8.1 مصطلحات الدراسة

الجودة: وتعرف مفاهيمياً بأنها "مجموعة سـمات ومواصـفات أي منتج أو خدمة، والتي تضـمن إرضاء احتياجات معلومة محددة للعميل" (الحكاري، 2024: 473).

إدارة الجودة الشاملة: وتعرف مفاهيمياً بأنها "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شـامل قائم على أسـاس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شـيء داخل المنظمة بحيث تشـمل الفكر، والسـلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسـين وتطوير مكونات المنظمة جميعها للوصـول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق الميزة التنافسـية" (بطاح، 2017: 105).

وتعرّف إجرائيًا: بأنها مجموعة من القيم تسـتمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من اسـتثمار وتوظيف المواهب والقدرات، وتقاس من خلال اسـتجابات أفراد عينة الدراسـة على الاستبانة.

الميزة التنافسية: وتعرف مفاهيمياً بأنها "مقدرة المنظمة على صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها بحيث تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في النشاط نفسه" (الأعمر، 2017: 8).

وتعرّف إجرائيًا: هي الموارد والكفاءات والمهارات التي تمتلكها الجامعات الفلسطينية وتديرها وفق استراتيجيات بهدف تقديم خدمات يمكنها أن تحقق رغبة المستفيدين منها، وتمنحها تفوقًا وقيمة مضافة لتتفوق على مثيلاتها محليًا وعربيًا ودوليًا، وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدّت لهذا الغرض.

الأنموذج: ويعرف مفاهيمياً بأنه "بناء مفاهيمي يعطي صورة دقيقة للواقع الذي يمثله، ويتضمن وظيفة فعلية تتعلق بالتوصل إلى بناء نتائج تجريبية وعناصر تجريبية أخرى منسجمة مع الأهداف العامة المتضمنة في صميم المنهج البحثي" (Galsersfeld & Steffe, 1991: 3)، ويعرف كذلك بأنه "تبسيط أو تجريد أو تصغير لحقائق كبرى أو كيانات مادية ضخمة في الحياة العملية، وذلك باستخدام مخططات وخرائط لكي تمثل النظم تمثيلاً صادقاً" (العامري والغالبي، 2008: 325).

ويعرّف إجرائياً: بأنه مخطط مجرد يبنى بناءً على النتائج التي سيتم التوصل إليها ووفقاً لخبرات عالمية بهدف تنمية وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، وتنمية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

الجامعات الفلسطينية: هي التي "تضم ما لا يقل عن ثلاثة كليات، وتقدم برامج الدبلوم المتوسط من خلال كليات مجتمعٍ منفصلة، وبرامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، وبرامج للدراسات العليا وتنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه" (عوض، 2022أ: 15).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

1.2 الإطار النظري

بحث الإطار النظري في محور إدارة الجودة الشـاملة، ومحور الميزة التنافسـية، إلى جانب محور التجارب والخبرات العالمية للجامعات.

1.1.2 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

إن فكرة الجودة، ليست حديثة العهد، وإنما هي موجودة منذ آلاف السنين وتقريباً تعود للعام (1250) قبل الميلاد، ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا في بدايات القرن العشرين وتحديداً في العام 1900م تحت مصـطلح "ضـبط الجودة"، وكان تايلور (Taylor) أول من نادى بدراسـة الوقت والحركة في كتابه "مبادئ الإدارة العملية" في عام 1911م والذي كان مؤشراً لولادة اهتمامات حديثة بالكفاءة، ليتبعه سـشـوارت (Schewart) عندما قدم فكرة السـيطرة على الجودة إحصـائياً وذلك في كتابه "السـيطرة الاقتصـادية على الجودة في المنتجات الصـناعية" عام 1931م، ثم أتى ديمنج (Deming) والذي كان له إسـهاماً كبيراً من خلال عمله في دائرة الحرب الأمريكية كمعلم لتقنيات السـيطرة النوعية ولوضـعه مجموعة من الأفكار والمبادئ للإدارة الجودة الشـاملة وذلك في عام 1950م، ليقوم جوران (Juran) في عام 1951م بنشر كتابه عن "السيطرة النوعية" والذي ركز فيه على الأبعاد الإدارية: التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، وتحسـين الجودة، ليطرح كروسـبي (Crosby) في عام 1970م طرح مفهوم "الخلو من العيوب – Zero–defect" أي ضـرورة أن يخلو المنتج من العيوب نهائياً، وهذا يعد بدايات التركيز على الجودة. وفي عام 1980م بدأ الإعلام يتحدث عن النفوذ الياباني ومن كونها أصـبحت في مقدمة دول العالم من حيث المنافسـة

العالمية وذلك لاتباع إداراتها أفكار ديمنج (Deming)، ليصبح عام 1993م مدخل الجودة الشاملة يدرّس في الجامعات والكليات الأمريكية بشـــكل واســـع وتحذوا حذوها باقي الدول العالمية (الطائي والعبادي والعبادي، 2008؛ والعامري، 2016).

ولأهمية إدارة الجودة الشاملة ولكونها الطريق الرئيس لقدرة الجامعات على الصمود والمنافسة، كان من المهم التركيز عليها ودراستها ومعرفة مبادئها بحيث تسهم في تطوير جامعاتنا الفلسطينية بحيث تمكنها من المضي قدماً لتكون قادرة على منافسة الجامعات العالمية الكبرى.

1.1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة التي غزت مختلف القطاعات بل وأصبحت تستحوذ على جل اهتمامها، والمتمعن في تاريخ الحضارات قديمًا يجد أنها حرصت على تطبيق الجودة في كافة المجالات اقتصـــاديًا كانت أم اجتماعيًا أم تنظيميًا، ولكن خبراتها في مجال الجودة كانت بسيطة لا تتعدى كونها محاولة لضبط جودة الأشياء والأعمال التي يقومون بها، ولا تستند هذه المحاولات لقواعد ثابتة ولا تحكمها قوانين معينة.

وعرّفت الجودة (Quality) بأنها "تحقيق رغبات ومتطلبات المســـتفيد، بل وتجاوزها، وهي تلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد" (الترتوري وجويحان، 2009: 29)، ويرى أبو النصـــر (2017) بأن الجودة ليســـت فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل وتعزيز ولائه للمنظمة، وإنما تشير كذلك إلى أداء العمل بطريقة صـحيحة بما يمكّن العميل من حصـوله على متطلباته، واعتزام مقدمي الخدمة بعملهم والخدمات التي يقدمونها.

وأما عن تعريف إدارة الجودة الشّـــاملة فعرّفها معهد المقاييس البريطاني (British Standard Institute) بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تلبية احتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، والاســـتفادة الكاملة

من طاقات جميع الموظفين، والاســـتمرار في دفع عجلة التطور والتنمية" (بطاح، 2017: 104). في حين عرفتها الجمعية الأمريكية لضــبط الجودة والمشــار إليها في عبيد (2021) بأنها مجموعة من خصائص الخدمة التي تلبي حاجات العملاء.

ووفق ذلك عرّفت المري (2022: 34) أن إدارة الجودة الشـاملة عبارة عن "سـلسـلة من الإجراءات التي تتمحور حول تطوير المؤسـسـة والمحافظة على إمكانياتها وتحسـين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة والوفاء بمتطلبات المســتفيد، فجميع الجهود المبذولة تســتهدف رضــا العملاء على المدى الطويل"، كذلك عرّفت بأنها "التطوير المسـتمر للعمليات الإدارية لرفع مسـتوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مســتوى الجودة مع الحرص على تلبية متطلبات واحتياجات الزبون" (عيد، 2021: 23).

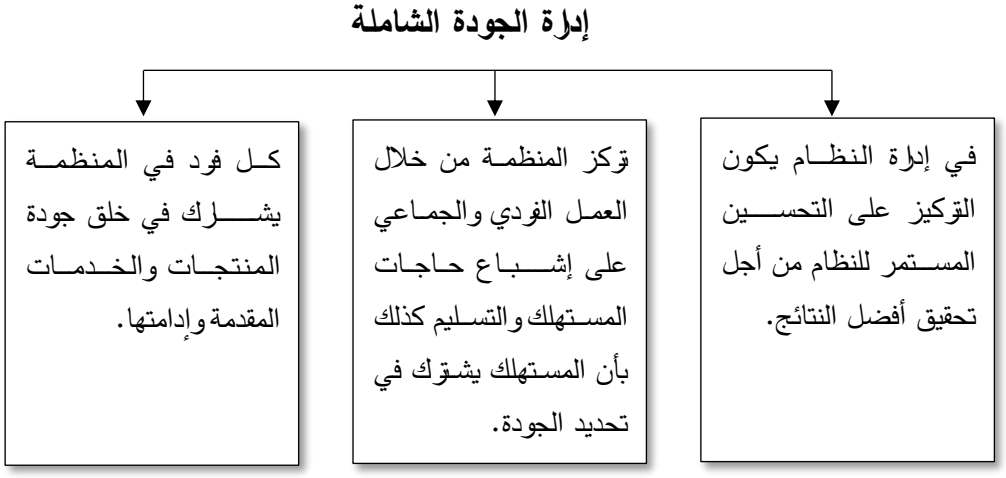
وفي موضــع آخر عرّف ســايهو (Saihu, 2020) الجودة الشّــاملة بأنها فلسـفة إدارية تقوم على مفاهيم الفلسفات الحديثة وأساليب الإدارة الأساسية والجهود المبتكرة والمهارات الفنية المتخصصة من أجل رفع مستوى الأداء والتّحسين المستمر.

وفي جانب آخر، عرّفت إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات على أنها "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المجال التربوي لرفع مسـتوى المنتج التربوي (الطالب)، بما يتناسـب مع متطلبات المجتمع، وبما تســـتلزمه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصـــفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى المنتج التربوي من خلال تظافر جهود كل العاملين في مجال التعليم" (الطائي وآخرون، 2008: 186).

وإدارة الجودة الشــاملة في التعليم العالي هي "أســلوب تطوير شــامل ومســتمر في الأداء يشــمل مجالات العمل التعليمي كافة. فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلبة، بمعنى أنها تشمل جميع وظائف المؤسسة التعليمية ونشاطاتها، ليس في إنتاج الخدمة فحسب، ولكن في

توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلبة وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية، محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل" (العامري، 2016: 94).

ويمكن التعبير عن مفهوم الجودة الشاملة في الشكل (1) الآتي:



الشكل (1): مفهوم الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، 2008: 182)

وفي ضوء ما سبق، تعرّف الباحثة إدارة الجودة الشاملة بأنها تأسيس ثقافة أداء مميزة واستثنائية، تتكامل فيها جهود المديرين والعاملين في الجامعات بشكل فعّال لتحقيق توقعات المستفيدين، ويتم تحقيق ذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب طاقم العاملين في الجامعة، والتركيز على جودة الأداء منذ المراحل الأولى وحتى الوصول إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة ووقت ممكنين.

2.1.1.2 أهمية الجودة الشاملة

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمات من خلال الأمور الإيجابية التي يحققها الاستخدام الأمثل والهادف لإدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات، كتنمية روح المشاركة والعمل الجماعي، والتحسين المستمر لطرق وأساليب الأعمال، وتخفيض تكلفة الخدمات من خلال عمل

الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة، وتقديم المنتجات والخدمات بطريقة ترضي المستفيدين وزيادة كفاءة الإنتاج لدى المؤسسات من خلال تقديم خدمات بجودة مقبولة (حمدان، 2021).

والمتتبع للتصنيفات العالمية المختلفة في منهجياتها وطرقها وأساليبها في عمليات القياس والتقييم العالمي للجامعات؛ يجد أنها تستحضر مفهوم الجودة ومبادئها ومؤشراتها في صياغة أهدافها ومعاييرها التي تستند إليها في تصنيفها للجامعات، والمتفحص لمعايير تصنيف الجامعات يجد أنها تتطابق بشكل كبير مع معايير الجودة العالمية للجامعات (زعبي، 2019).

وبحسب ما لخصه النعيمي وصويص وصويص (2018) فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في النقاط الآتية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- التزام المنظمة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن المنظمة تهتم لأنشطتها ككل وليس للعملاء فقط.
- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين والخارجيين.
- وأهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وإنما تحسين سمعة المنظمة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق.

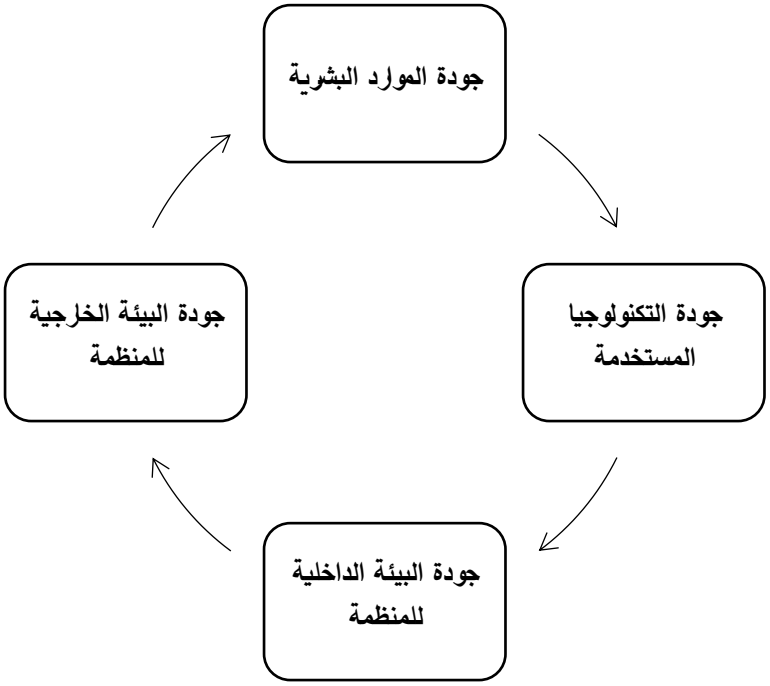
وتعتقد الباحثة وبالاعتماد إلى ما سبق؛ بأن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في الضرورة الملحة والدافعة نحو مواكبة التغييرات المتسارعة في عصرنا الحاضر، وتحسين جودة الجامعات لتكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين سمعة الجامعات الوطنية وأدائها.

3.1.1.2 أهداف الجودة الشاملة

تهدف فلسفة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم العالي إلى التحسين والتطوير في مختلف المجالات وذلك بما يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، وهذا ما تهدف إليه أيضًا نظم التصنيفات العالمية، فالجامعات تدرج في قوائم التصنيف وفقًا لمستوى جودتها وهذا ما يؤكد ارتباط التصنيفات العالمية بالجودة (المري، 2022). وهي تسعى كذلك إلى إحداث تغيير في جودة الأداء، والتحفيز على التميز والإبداع، وتطوير أساليب العمل، والارتقاء بمهارات الهيئات التدريسية، وتحسين بيئة العمل، والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتقوية الولاء للعمل في المؤسسات والتعليمية، وتقليل إجراءات العمل الروتينية، واختصارها من حيث: الوقت والجهد والتكلفة (التوم، 2017).

وبحسب بطاح (2017) فإن الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق الجودة بكل ما يتضمنه ذلك من تخفيض للكلفة، وتقليل الوقت اللازم للإنجاز، وتعظيم كفاءة الأداء، وحذف الأعمال غير المفيدة، وإكساب العاملين فضلاً عن الإدارة أساليب تحديد وتحليل المشكلات بصورة منهجية سليمة.

بينما حدد أبو النصر (2017) أهداف إدارة الجودة الشاملة في الشكل (2) الآتي:



الشكل (2): أهداف إدارة الجودة الشاملة (أبو النصر، 2017)

إن توافر أهداف لتبني إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات ليس كافياً لتبنيها بالفعل بل لا بد من ضمان وجود عدد من المتطلبات الأساسية، ومن هذه المتطلبات: تبني الإدارة العليا في الجامعات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشاعة ثقافة الجودة في الجامعات والتوعية بها بحيث تصبح مفهومة ومألوفة بل ولدى جميع العاملين دافعية لتطبيقها، إلى جانب تأهيل وتدريب جميع العاملين بمختلف مستوياتهم لتمكينهم من تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كلٌ بحسب موقع عمله، وكذلك دراسة احتياجات المستفيدين من خدمات الجامعة (الطلبة، المجتمع المحلي، أولياء الأمور) للبناء عليها في صياغة الأهداف وبرمجة الأنشطة والعمليات وصولاً إلى تحقيق المخرجات المطلوبة، وأيضاً تطوير نظام معلومات فعال لتمكين صناع القرار من اتخاذ القرارات الشريدة، والتركيز على عنصر المشاركة من قبل الجميع في الجامعة لضمان الحماسة والدافعية الضروريتين لتحقيق الأهداف، وإجراء أية تغييرات هيكلية أو تنظيمية ضـــرورية لضـــمان التنفيذ الناجح لأهداف إدارة الجودة الشاملة (بطاح، 2017).

وبالاســتناد إلى ما ســبق، تجد الباحثة أنه لتطبيق إدارة الجودة الشــاملة من المهم الارتكاز على مجموعة من الأهداف التي تيســر تطبيق ذلك، مع وجود مجموعة من المقومات التي تمهد الطريق أمام وجود إدارة جودة شـــاملة فاعلة وذات كفاءة، ولتواجه أية عقبات قد تتشـــكل في تنفيذ ذلك وتحقيق الأهداف المنشودة.

4.1.1.2 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

أوضـح العديد من الباحثين وخبراء التربية والإدارة الجامعية إلى أن المنافسـة بين الجامعات تزداد وتيرته بصورة متسارعة، بل ولا يزال آخذ بالازدياد، ويجدون أيضاً أن من مبررات تطبيق إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات – كما أشـار إلى ذلك عامر والمصـري (2014)– هو ارتباط الجودة بالإنتاجية، وارتباط الجودة بالشـمولية في كافة المجالات، وعالمية نظام الجودة كسـمة من سـمات العصـر الحديث، ونجاح تطبيق نظام الجودة الشـاملة في العديد من المؤسـسـات التعليم العالي في معظم العالم، وارتباط نظام الجودة الشـاملة مع التقويم الشـامل للتعليم في مؤسـسـات التعليم العالي، ولكون تطبيق نظام إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات بحاجة إلى الجهود الكبيرة لتحســين الأداء والمدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.

فيما يمكن إجمال الفوائد التي يمكن للجامعات تحقيقها عند تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة في أنها يمكن أن تجد نظام شـــامل لضـــبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسـية فيها. وكذلك يمكنها المسـاعدة في تركيز جهود الجامعات على اتباع الاحتياجات الحقيقية للســـوق الذي تخدمه، وإيجاد مجموعة موحدة في الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة يمكن أن يؤدي إلى تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة من النظام التعليمي في الجامعات، ويمكنها أيضاً تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وهي تعتبر وسـيلة فعالة للاتصـال داخل وخارج الجامعة، ووسـيلة

لتغيير الثقافة بين الموظفين، والأهم من ذلك أنها ســـتقدم أفضـــل الخدمات للطلبة (الترتوري وجويحان، 2009).

وهناك من يجد بأن الفوائد التي يمكن تحصيلها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة عديدة، منها نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وتحسين مخرجاتها، والرفع من معنويات العاملين في الجامعة وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز سمعة الجامعة، وتضمن جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، وتنمية العديد من المهارات لدى أفراد الجامعة مثل مهارة حل المشكلات وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها، وكذلك بناء الثقة بين العاملين بالجامعة ككل وتقويم انتمائهم لها، وإشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة، وتوفير نظام معلومات دقيق وفعال، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنســـانية داخل الجامعة وخارجها (قطيشات، 2021).

ويعد تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية أمراً بالغ الأهمية، نتيجة للظروف والتطورات التقنية والمعرفية، التي فرضت عليها مواكبة تلك التطورات والتوجه نحو عمليات التحسين والتغيير، والعمل على توفير الموارد بقدر المســـتطاع، فهذا قد يســـاعدها على عدم التخلف عن الركب، والمضـــي قدماً نحو التميز والاســـتمرارية. إن ســـعي الجامعات نحو الجودة الشـــاملة يقلل لديها من مواجهة الكثير من التحديات، أو إيجاد البدائل للمشكلات التي تواجهه.

5.1.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة جميعها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، وبأقل تكلفة تتحقق مستويات عليا من الرضـا لدى العملاء، فإنه من المهم لإدارة الجودة الشاملة أن ترتكز على عدة أبعاد أســاســية أشــار إليها بطاح (2017) منها اعتماد الأســلوب التشــاركي في

العمل، والحرص على تنمية الموارد البشرية، والاهتمام بالتحسين والتطوير وباستمرار، واتباع سياسة وقائية ضد الأخطاء، وتوظيف نظم المعلومات والأساليب العلمية في حل المشكلات.

وقد حصر العديد من الباحثين أبعاد الجودة الشاملة في الآتي:

أولاً: إدارة الجامعة

وهي تمثل جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة، بالإضافة إلى رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها؛ إذ على إدارة الجامعة أن توفر وثيقة واضحة عن رؤية المؤسسة وأهدافها التربوية العامة والخاصة، وتتأكد من أن نص الرسالة والأهداف واضحة وشاملة ومنشورة ومعلنة ومعروفة للجميع من هيئة تدريسية وإداريين وطلبة، وأن تكون أهدافها متضمنة النتائج المتوقعة من الخريجين والمخرجات، وتوفير عمليات المراجعة للخطط وتعديلها وتحسينها باستمرار (عودة ورحمة وحمود، 2011).

ويمكن قياس الجودة الشاملة وفق وضوح رسالة وأهداف وسياسة الإدارة الجامعية، والسعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات، ووضوح الإجراءات وقواعد العمل، وتحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة، ووضوح الرقابة واسترجاع المعلومات، ووضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة، والتفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته (عامر والمصري، 2014).

ترى الباحثة، بأن إدارة الجامعة يقع على عاتقها إدارة الجودة الشاملة في منظماتها، وعليها تهيئة كافة الظروف لتقديم تعليم ذو جودة متميزة، من خلال إشرافها على نواتج التعلم لدى الطلبة، والإشراف على الخدمات المقدمة للطلبة، وتوفير الأنشطة الأكاديمية ومتابعة تنفيذها وتطبيقها، ومعالجة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية وإيجاد الحلول المناسبة لها، واستقطاب الهيئات التدريسية ذات الخبرة والكفاءة المتميزة، وتوفير الموارد المالية وإدارتها، وتهيئة الإمكانيات للأبحاث

العلمية، ووضـــع أهدافها بما يتوافق مع التقدم العلمي والمعرفية والتكنولوجي وثقافة المجتمع وإمكانياته وقدراته، لذلك إن كانت إدارة الجامعة غير مهنية وليست ذات كفاءة فإنه لن يكون هناك جودة شاملة، والعكس صحيح.

ثانياً: عضو هيئة التدريس

يحتل عضـــو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية في الجامعات، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، إلا أنها لن تحقق الفائدة المرجوة منها إن لم ينفذها عضـو هيئة تدريس ذو كفاءة ومدرب تدريباً كافياً، ومؤهلاً تأهيلاً مناسباً، وأن يكون على معرفة ودراية بالاتجاهات العالمية المعاصرة والتوجهات المستقبلية في مجال التعليم، ومعرفة واقع استخدامات التقنيات المتطورة في مجال التعليم في كافة الدول، ومعرفة الاحتمالات المســـتقبلية لاســـتخدامات التقنيات الحديثة في مجال التعليم، ومعرفة مجالات فرص التعاون العربي والدولي المتاحة فيما يتعلق بالتطوير التكنولوجي في التعليم، وأن يكون ملماً بتكنولوجيا الاتصـــال والمعلومات في مجال تطوير التعليم وأن يواكب تطورات عصر المعلومات، وأن يكتسب المهارات المعرفية والعلمية من خلال التدريب المســـتمر، أن يعمل على زيادة قدراته على التفكير الإبداعي، وأن يجيد مهارة إدارة الوقت (الطائي وآخرون، 2008).

ومن المهم أيضًا لتحقيق الجودة الشاملة أن يمتلك عضـو هيئة التدريس في التعليم العالي الحرية الأكاديمية، أي إعطائه الفرصة لممارسة أنشطته العلمية والبحثية داخل وخارج الحرم الجامعي دون تدخل أو ضـــغط من أي جهة خارجية، فمن المهم تذليل كافة القيود التي قد تجبره على تحديد محتوى المقررات التي يدرسها، أو إجباره على التدريس وفق فلسفة أو اتجاه فكري محدد، فمن المهم

أن يكون عضو هيئة التدريس قادرًا على التدريس في التعليم، والبحث، والنقاش والتعبير عن الرأي، وحرية مشاركته في التنظيمات والروابط العلمية والمهنية والإقليمية والدولية (العكادي، 2021).

يظهر مما سبق، أنه من المهم للجامعات الفلسطينية التي تسعى لتحقيق جودة شاملة وتستطيع المنافسة محليًا ودوليًا أن تولي بالغ الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من خلال تحسين مستوى خبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، وذلك بتوفير كافة الإمكانيات للمشاركات الدولية في المؤتمرات والندوات والأبحاث الدولية، وتوفير البرامج التدريبية والتطويرية، وزيادة الوعي بالثقافات الأجنبية، ومنحهم الحوافز لتطوير المناهج المواكبة لتطورات القرن الحادي والعشرين، والعمل على توفير البنية التقنية والمادية التي تساعدهم على ذلك، ومنحهم الحرية الكاملة لتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم.

ثالثاً: الطلبة

يعتبر الطلبة أحد العناصر الأساسية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، لذلك عند السعي لتطبيق معايير الجودة في هذا المجال، ينبغي مراعاة تحقيق العدالة والموضوعية في عملية اختيار طلبة مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، مع مراجعة شروط القبول لكلتا المرحلتين بشكل دوري، وكذلك يجب وضع خطة واضحة لجذب الطلبة المتميزين وتشجيعهم على الالتحاق بالجامعة، ويجب الاهتمام بتفعيل نشاط الإرشاد المهني لدعم الطلبة في اختيار التخصصات المناسبة، وتعزيز دور الإرشاد الأكاديمي لتوجيههم خلال مسيرتهم التعليمية. ومن المهم أيضًا العناية بالخدمات الطلابية والأنشطة اللاصفية، إلى جانب متابعة نظام تقييم التحصيل الدراسي لكل مقرر، ومراجعته باستمرار لضمان موضوعيته وفعاليته، وكذلك ينبغي دراسة اتجاهات الطلبة نحو العملية التعليمية قبل التخرج ومساعدتهم في الانتقال إلى سوق العمل (الترتوري وجويحان، 2009).

وهذه الأمور تنعكس بشـــكل إيجابي على الطلبة من خلال تطوير قدرتهم على الإبداع والابتكار، والتفوق وامتلاك الفكر الناقد، والقدرة على المشـــاركة في النقاش النقدي الذاتي، واســـتقلال ذواتهم، والبناء المتكامل لشـخصـيتهم التي تمكنهم من حسـن اختيار مجال الدراسـة، والقدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي، وســـلامة الجســـم من العاهات والعيوب والاتزان (عامر والمصـــري، 2014).

ترى الباحثة بأن الجامعات الفلسـطينية إذا ما أرادت أن تحقق الجودة الشـاملة في مؤسـسـاتها فإن عليها أن تولي اهتمامًا بالغًا للطلبة، كأن تقوم بتوفير كافة الخدمات التعليمية المتميزة، وأن تقوم بجذب الطلبة ذوي المهارة والكفاءة والمحاولة على جذب الطلبة الأجانب للدراسـة في جامعاتها، وأن تقوم بتوفير الإمكانيات المادية لتشـــجيع الطلبة على التعليم خارج فلســـطين، وعلى التواصـــل مع الطلبة من الثقافات الأخرى لتحسـين مسـتوى خبراتهم وقدراتهم وتعزيز مسـتوى انفتاحهم على العالم، هذا بالإضـافة إلى منحهم المزيد من الحرية التي تشـجعهم على البحث والحوار والمناقشـة والتعبير عن آرائهم دون قيود أو ضغوطات.

رابعًا: جودة المناهج

ويقصـد بذلك جودة محتوياتها وتحديث المسـتمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يســـاعد الطلبة على توجيه ذواتهم نحو دراســـته، وأبحاثه، كذلك من المهم أن تتوافر داخلها مختلف الأنشـــطة التعليمية التي يكون فيها الطالب محور الاهتمام، وتعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطلبة. ويمكن تطوير المناهج من خلال تحديد استراتيجية التعليم وذلك بوضـع إطاراً لسياسـات تعليمية تسـتهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصـــحيحة، وكذلك العمل على دراســة الواقع الحالي في ضـــوء

الاســتراتيجية المرســومة والتي تتضــمن طرق التدريس ووســائله، وأســاليب التقويم، وإعداد الهيئة التدريسية وتدريبها، إلى جانب الاهتمام بالتخطيط المستمر للمنهاج (الطائي وآخرون، 2008).

ويرى القضاة (2015) بأنه لكي تسهم المناهج في الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنه من المهم أن تكون هذه المناهج متماشـــية مع التقدم الهائل في العديد من المجالات التكنولوجية والمعرفية والاجتماعية وغيرها، ومتماشــية مع التغييرات في الأســواق المحلية والدولية، ومن المهم إدراج الأبعاد الدولية في محتويات المنهاج، وهناك ضــرورة ملحة إلى وجود تقييم مســتمر للمناهج لتحديد مواطن الضعف وتغييرها، وتجديده بشكل دائم ومستمر ولهذا فإنه من المهم أن تمتاز مناهج التعليم العالي بالمرونة لإجراء التغييرات المواكبة للتطورات المتســـارعة ولتكون ذات فائدة للتنمية، وأن تكون مبنية على الاحترام والتنوع والتعدد الثقافي، وأن تسمح بإعداد خريجيين ليس فقط للسوق المحلي وإنما للسوق الدولي.

ومن هنا يظهر للباحثة بأهمية أن نكون مدركين لكون المناهج ذات الجودة تســـمح بتمكين الطلبة لاكتســاب العديد من المهارات كالتفكير النقدي والتواصــل وتطور معارفهم وقدراتهم وكفاءاتهم، مما يتيح لهم فرصــة الحصــول على وظائف ذات مدخول متميز، لهذا فإنه من المهم الاعتناء بالمناهج التعليمية، من حيث أن تكون واضحة ومتماسكة، وتتضمن محتويات ذات صلة ومعنى، وتتماشى مع المعايير الأكاديمية المجتمعية والدولية، وتكون مثيرة للتحدي، وتركز على الابتكار والإبداع، ومتضــمنة لأنواع مختلفة من التقييمات، وأن يتم تقويمها تحســينها باســتمرار بحيث تواكب تطورات القرن الحادي والعشــرين وتغييراته، والأهم من ذلك أن جودة المنهاج هي ضــرورة ملحة للبقاء في المنافسة المحلية ومن الممكن أيضًا المنافسة عالميًا.

خامسًا: البرامج الأكاديمية

وهي مجموعة من البرامج الدراسية والمقررات التي تساعد على تحقيق رسالة المؤسسة وتترجم أهدافها مراعية معايير الجودة. ووفق الجودة الشاملة فإنه يتم تحديد مدى ارتباط البرامج الدراسية والمقررات بالفلسفة العامة للدولة، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، وحاجات الطلبة والمجتمع، ...الخ. ووضع خطة تفصيلية للبرنامج الدراسي من حيث: التحديد الواضح للأهداف، والوصف الدقيق لطبيعة المقررات، والتكامل مع خطط الأقسام في الجامعة، والتعرف الكامل لمكونات البرنامج، وتوفير الكتيبات والأدلة اللازمة التي تعرض بوضوح اللوائح التي تحكم البرنامج وإجراءات القبول والانسحاب. بالإضافة إلى ضرورة امتلاكها لملفات لكل مقرر من المقررات يتضمن معلومات عامة عن المقرر، ووصف مختصر له، ولمخرجاته، والمفردات التي يشتمل عليها (عودة وآخرون، 2011).

وأضافت دراسة العكادي (2021) إلى ما سبق ضرورة توفير تخصصات وبرامج أكاديمية بلغات مختلفة، وضرورة التوسع في التخصصات الأكاديمية التي تسمح للطلبة بتأهيلهم وتقديم المهارات بما يتوافق واحتياجات سوق المحلي والدولي، وتمنحهم الحصول على وظائف متميزة بالعائد الربحي، مع الاستمرار في تقويم البرامج الأكاديمية بشكل مستمر ودائم بهدف تحسينها لتواكب التطورات التكنولوجية والمعرفية وبما يتلاءم مع معايير المجتمع المحلي والإقليمي والدولي، وبات من الضروري العمل على إدماج المنظور الدولي في محتوى البرامج الأكاديمية بهدف صقل مهارات الطلبة ومنحهم القدرات التي تؤهلهم بعد التخرج للالتحاق بأسواق العمل المختلفة.

وبالاستناد إلى ما سبق، يظهر أنه بات من المهم الاهتمام بالبرامج الأكاديمية والعمل على تقيمها وتحديثها بشكل مستمر بحيث تواكب التقدم المتسارع في العديد من المجالات، وخاصة المجتمع الفلسطيني أحوج ما يكون إلى هذا التطوير لما يعانيه من مشكلات اقتصادية وتنموية، فتحديث هذه

البرامج تمنح الطلبة العديد من المهارات والأفكار وتسـمح بتخريج كوادر علمية وتقنية ذوي قدرات عالية في العديد من التخصصات التي يحتاجها المجتمع وتساعد في إيجاده لعدد من البدائل التي تسهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه المجتمع والتي من أبرزها مشكلتي البطالة والفقر في صفوف الطلبة الملتحقين اليوم في الجامعات الفلسطينية.

سادسًا: العلاقة مع المجتمع

لما كانت الجامعات جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فكان من أبرز أهدافها هو خدمة المجتمع والتأكيد على ذلك من خلال أهدافها وخططها وسياساتها، فقدمت أساليب لمواجهة المشكلات المجتمعية التي من الممكن أن تؤثر على أبنائها، مثل: التدخين والإدمان بكافة أشكاله وغيرها، كذلك بيان الأنشطة التي تسهم بها الجامعات في المناسبات الوطنية في المجتمع، وبيان البرامج التي يمكن أن تتشارك فيها مع المؤسسات التربوية وغيرها بهدف خدمة المجتمع المحلي كخدمة ذوي الإعاقة وكبار السن وغير ذلك. وبالطبع فإن علاقة الجامعة مع المجتمع كأحد أبعاد الجودة الشاملة بحاجة إلى أن تصمم الجامعة خطة لخدمة هذا المجتمع، وإنشاء مراكز متخصصة لخدمته كمراكز التعليم المستمر، وإقامة المعارض والندوات العلمية والثقافية والتنموية، والبرامج الحاسوبية وتقديم الدراسات والاستشارات (الحوامدة، 2018).

ويوضح الغامدي (2022) أن جودة التعليم في التعليم العالي يمكنها أن تدعم وتطور الهوية الثقافية الوطنية، وتمد جسور الفهم والتواصل بين المجتمع المحلي وبين ثقافات المجتمعات الأخرى، وتسمح بتنمية قيم المواطن لتقبل واحترام التعددية الثقافية، وتدفع بعجلة تنمية المجتمع اجتماعيًا واقتصاديًا وثقافيًا، فكلما امتلك كان هناك جودة متميزة في التعليم كان المجتمع أكثر تحضرًا وقوة، فالجودة الشاملة وإدارتها بشكل متميز في مؤسسات التعليم العالي تسمح ببناء المجتمع والارتقاء

بجهود التنمية من خلال إبراز الفوائد الإيجابية المشتركة وتعزيز جهود ومبادرات بناء الهوية الثقافية الوطنية لكل فرد في المجتمع.

ترى الباحثة أن جودة التعليم وخاصـــة في الجامعات تلعب دورًا هامًا في تقدم المجتمع، ومســاعدته في حل الكثير من المشــكلات التي يمكن أن تواجهه حاضــرًا ومســتقبلًا وخاصـــة التحديات التي نجمت عن العولمة وعدم استغلال التطورات المعرفية والتكنولوجية بشكلها الصحيح، فتطوير التعليم في الجامعات، وتقدم هذه الجامعات وتميزها تســـهم في تثقيف أفراد المجتمع، وتقلل من البطالة والفقر، وتزيد من مســـتوى التنمية، وتســـهم في الانفتاح على الثقافات المختلفة مع المحافظة على ثقافتها العربية والإسلامية.

سابعًا: تقويم الأداء

ويشار إليه بالعملية التي تقوم بها الجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها الأكاديمي والمالي والإداري والفني وغيرها. وهنا من المهم على الجامعة أن تقوم بتوفير الأنظمة المحددة والمعلنة والعادلة لتقويم الطلبة، وتفحص عدداً من نماذج الأســـئلة وبيان مدى ارتباطها بالأهداف التعليمية، وقدرتها على مراعاة الفروق الفردية. وكذلك أن تتأكد الجامعة من كفاءة النظام المتبع في إجراءات الامتحانات ورصد النتائج ومدى الاستفادة منها في عملية التقويم، وأن تقارن مستوى جودة الجامعة بمســـتوى الجودة الذي حققته الجامعات المنافســـة ووفق متطلبات المواصـــفات العالمية، وتوظيف نتائج أداء أعضـــاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي في صـــوغ خطط ورســـم برامجها المستقبلية، واعتماد أساليب فعالة للتقويم المستمر بهدف معرفة الإنجازات وتحديد المشكلات التي تعوق تنفيذ برامج وأهداف الجامعة، ووضــع آلية لتقويم الخريجين ومدى نجاحهم في مجالات العمل (عودة وآخرون، 2011).

تستنتج الباحثة مما سبق، أن هناك علاقة وثيقة بين وجود جودة شاملة متميزة وتقويم الأداء وخاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تلعب دورًا بارزًا في تنمية الموارد البشرية، فلأجل ضمان مستقبل واعد بات من المهم الاعتناء بتقويم الأداء لكونه يساعد الجامعات على التخطيط الاستراتيجية المستقبلي، وتنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وأهداف العاملين في التعليم العالي، وتحديد جودة الخدمات المقدمة للطلبة وانعكاسها الإيجابي على المجتمع.

وتخلص الباحثة بعد النظر إلى أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مدى أهمية تركيز العديد من الباحثين والمنظمات التربوية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها على معايير جودة التعليم في العالي، حيث أنهم عمدوا إلى تنظيم العديد من المعايير تحت عدد من الأبعاد المختلفة، والتي تشير إلى مكونات النظام التعليمي في الجامعات، بما يشمل مدخلاته وعملياته ومخرجاته. وتتمثل هذه الأبعاد في أهداف التعليم، وبرامجه، ومناهجه، وعضو هيئة التدريس، والطلبة، وتقويم الأداء.

6.1.1.2 معوقات تواجه إدارة الجودة الشاملة

تعد الجامعات مصدراً أساسياً ومهماً لتطوير المجتمع من خلال تحقيق الهدف من وجودها ألا وهو تزويد الطلبة بمهارات تؤهلهم للنجاح في حياتهم العلمية والعملية والاجتماعية، ولكن مع التطورات الهائلة التكنولوجية والمعرفية والتقنية المتسارعة فإن تلك الجامعات ستواجه العديد من التحديات إن بقيت ساكنة وتسير على ذات وتيرتها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، ومن تلك المعوقات ما ذكره عامر والمصري (2014) والمتمثلة في عدم توافر الكفاءات المؤهلة في إدارة الجودة الشاملة، ومقاومة التغيير، ومحدودية الموارد المالية، وضعف بنية نظام المعلومات في القطاع الجامعي، والمركزية في صنع السياسات التربوية واتخاذ القرار، وضعف العمل الاجتماعي، والتعقيد في بعض إجراءات وأساليب العمل القائمة.

في حين أن أبو النصـــر (2017) يرى أن المعيقات تتمثل في رغبة الإداريين للحلول الســـهلة والســريعة، والاعتقاد بأن معالجة المشـكلات تؤدي إلى التحسـين والتطوير، والاعتقاد بأن معالجة المشـكلات تؤدي إلى التحسـين والتطوير، والاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسـين والتطوير، وأن مبادئ التحسـين والتطوير باعتقاد بعض الإداريين لا تناسـب جامعتهم، وأن مشـكلتهم مختلفة عن مشـــكلات الجامعات الأخرى، وكذلك الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول الخدمة، والاعتماد فقط على وحدة ضـمان الجودة في حل مشـكلات الجودة، وإلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث المشكلات، والتعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تحسين مستمرة.

وربما أن العديد من المعوقات التي ذكرها أبو النصـر ربما قد تواجه جامعاتنا الفلسـطينية، وللتغلب على هذه التحديات يســـتلزم من إدارات الجامعات امتلاك الفهم الواضـــح والمعرفة الدقيقة بعملية تحسـين الجودة، فنجاح أو إخفاق هذه الجامعات في رحلتها نحو تحسـين الجودة يعتمد بشـكل كبير على درجة تفهم والتزام ومشـــاركة الإداريين في كافة مســـتويات الجامعة وكلياتها، وأن يكونوا على معرفة دقيقة بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

7.1.1.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق الجودة الشـــاملة بالجامعات بكفاءة وفاعلية فإنه من المهم تطبيق مجموعة من المراحل لخصـــها عامر والمصـــري (2014) في: الاســـتعداد والتمهيد، والتخطيط الاســـتراتيجي، والإعداد، والتخطيط، والتقويم، والتطبيق القائم على التدريب ووجود فرق تحســـين الجودة والعمل التطوعية ومراقبة الجودة لكل من الإداريين والهيئة التدريســية والطلبة، وأخيراً التقويم. في حين ذكر الطائي وآخرون (2008) والترتوري وجويحان (2009) بأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بخمس مراحل أساسية هي:

أولاً: مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وفيها تقرر إدارة الجامعة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومنها يبدأ إداري الجامعة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها.

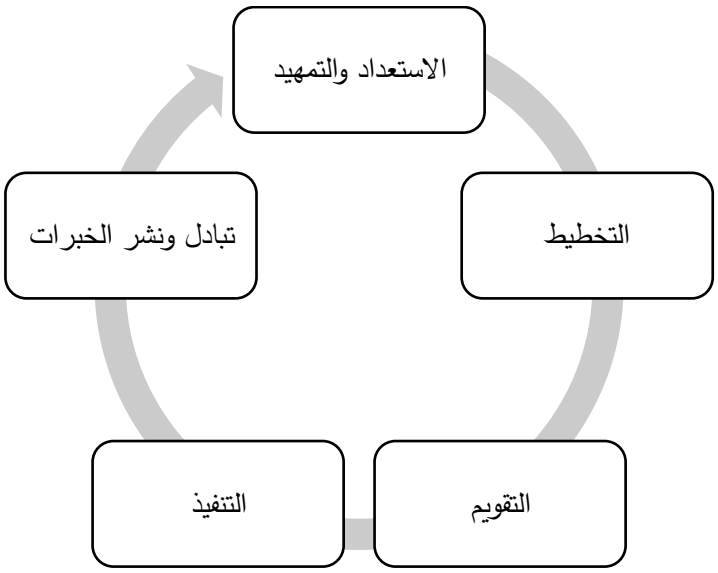
ثانياً: مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.

ثالثاً: مرحلة التقويم: وتبدأ هذه المرحلة بطرح بعض التساؤلات الهامة التي يمكن من خلال الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: مرحلة التنفيذ: وفيها يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم عملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث الوسائل ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة.

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

ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل (3) الآتي:



الشكل (3): مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (عمل الباحثة)

8.1.1.2 مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

رصد كثير من التربويين والمهتمين بموضوع إدارة الجودة الشاملة عدد من المبادئ الهامة في هذا المجال، منها ما ذكره عامر والمصري (2014) والمتمثلة في التركيز على الطلبة، والتركيز على العمليات والنتائج التي تقوم على إعداد الهيئة التدريسية وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه نظام الإعداد والخدمات التعليمية، ومن المبادئ كذلك الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق التي يتم جمعها عن طريق فريق تصميم الجودة والرقابة، وباستخدام المقابلات، والاستبيان، وتحليل البيانات التقييمية، إضافة إلى السعي الدائم نحو التحسين المستمر. أشار بطاح (2017) إلى مجموعة مبادئ تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، منها: التركيز على المستفيد أو الزبون أو المستهلك أو متلقي الخدمة انطلاقاً من أن المنظمة التي تقدم الخدمة وجدت أصلاً من أجل إرضاء متلقي الخدمة. ومحورية القيادة إذ لا يمكن أن توجد منظمة ناجحة وفعالة بدون وجود قائد ناجح وفعال. وتمكين العاملين من خلال تحفيزهم وإشراكهم في عملية صنع القرار. والتحسين الشامل والمستمر لجميع مستويات المنظمة ولجميع كوادرها. وإتباع الأسلوب الوقائي من خلال تطبيق الحكمة القائلة بأن الوقاية خير من العلاج. والاعتماد على الحقائق في الإدارة لا على القيم، ولذلك من الضروري على الإداري جمع المعلومات بدقة وتبني أسلوب القياس والمعايير قبل اتخاذ القرار. وتبني مفهوم النظام المتكامل، من خلال تبني مجموعة من إجراءات متكاملة بينها علاقات متناسقة يؤدي تفاعلها معاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن هنا فإنه يمكن اعتبار التعليم العالي من أبرز الركائز التي يقوم عليها المجتمع، ولذلك نجد أن الجامعات تحتل المركز الأهم في منظومة هذا التعليم، نظراً لأنها هي المعمل الذي يصقل القوى العاملة ويشكلها، ولذلك فإنه بات من المهم أن تركز تلك المنظومة على الجودة والنوعية، بدلاً من الكمية. ويمكن الإشارة إلى أن التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يحقق التكامل

المنشـودة الذي تسـعى إليه الجامعات، فهو يهيئها لتبني هياكل وعمليات وسـلوكيات تتسـم بالكفاءة والمرونة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشـــرين المتمثلة في العولمة والتحالفات الاقتصـــادية والمنافسـة الشرسـة والثورة التقنية في مجلات المعلومات والاتصـالات، كذلك يمكن لتلك المبادئ أن تقلل من مخاطر المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة.

2.1.2 الميزة التنـافسـيـة المسـتـدامـة (Sustainable Competitive Advantage)

تأتي أهمية التعرف على الميزة التنافســية ومفاهيمها من المكانة المهمة في حياة منظمات الأعمال وخاصــة الجامعات والدور الحاسـم الذي تلعبه فيها، لأن الميزة التنافسـية تعتبر العنصـر الاســتراتيجي الحرج الذي يقدم فرصـــة جوهرية للمنظمات، وقدم العديد من الباحثين والكتاب والمفكرين العديد من المفاهيم والآراء عن الميزة التنافسية.

1.2.1.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يتمحور تعريف الميزة التنافسية حول قدرة "المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها وأدواتها وتوظيف أنشــطتها وأعمالها بصــورة تجعلها قادرة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة ومتميزة للعملاء، الأمر الذي يجعل من المنظمة في مركز تنافســي في قطاع عملها مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافســة في نفس القطاع" (الســعايدة، 2023: 309)، وفي اتجاه آخر يجد الجغبير (2020: 64) بأن الميزة التنافسية ما هي إلا "إضافة قيمة حقيقة للزبائن وهذا يتطلب قيام المنظمة بتنمية مواردها لتحقيق عوائد مرتفعة ومن ضــمن تلك الموارد المعلومات التي تتم تنميتها من خلال تطوير نظم المعلومات".

وعرّفت علاوة (2024: 186) الميزة التنافســية المســتدامة بأنها "مختلف الجهود والتطورات التي تمارســها المنظمات لتحقيق مركز متفوق ومتفرد يصــعب تقليده عن غيره من المنظمات مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة مواكبة التغيرات التي تحدث مستقبلًا".

وبرأي فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) بأن الميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على الدفاع عن موقفها ضد المنافسين، بمعنى إن القدرة التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها والحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق.

وفي جانب آخر ذكر الزعبي (2005) بأن الميزة التنافسية تنشأ عن عاملين، هما:

1. **الكفاءة المقارنة (Comparative Efficiency)**: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات/ المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى، هي:

أ. الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

ب. الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشــير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

2. **قوة المســاومة (Bargaining Power)**: وهي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المســاومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها. وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى، هي:

أ. التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشـير إلى كلفة تسـويق المنظمة، المجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار.

ب. الخصائص الفريدة للخدمة/ المنتج: وهي خصائص الخدمات/ المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات/ منتجات المنافسين.

ت. تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

ووفقاً لما سبق، تعرّف الباحثة الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على تأمين موقع مناسب يمكنها من جذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقدرة على تقديم مزايا مميزة تتماشى ومتطلبات القرن الحادي والعشرين من خلال توفير التمويل والموارد الحيوية الأخرى وذلك لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة المستهدفين.

2.2.1.2 أهمية الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وإن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة. كما أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون، وأنها تمكن المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم أرباحها، وتعتبر الميزة التنافسية المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية وتعزيز مواردها وقدراتها وتدفعها من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها (السعايدة، 2023).

وأشار السعود (2015) إلى جملة من الأسباب الموجبة للجامعات على الاهتمام والانخراط في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ أن سعي الجامعة نحو الانخراط في الميزة التنافسية ما هو إلا مؤشر كبير وواضح على عزم قيادتها ومسؤوليها على التوجه نحو التميز والسمعة العالمية، والاعتماد الدولي، وإذا ما كان السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية هو الشعار الذي تتبناه وترفعه جامعات العالم المتقدم، فإنه يجب أن يكون مطلوبًا من باب أولى في جامعاتنا العربية، وذلك أن الجامعات العربية وربما لا يستثنى منها النزر اليسير كونها تواجه تحديات كبيرة تتمثل في ضعف مستوى

مخرجاتها التربوية، الذي يعد نتيجة لضـــعف القدرات التنظيمية، وتدني مســـتوى الكفايات الجوهرية لمواجهة تحديات التنافسية في سوق العمل.

ويرى طالب والبناء (2011) بأن الميزة التنافسية هي وسيلة حيوية وأداة استراتيجية تمكن المنظمة من مواجهة تحديات السوق والتصدي للمنافسين عن طريق تعزيز معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات عملائها الحالية والمســـتقبلية. كما أنها تعد معياراً ليفرق المنظمة الناجحة عن غيرها، لكونها تقديم خدمات أو منتجات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وتكتسب هذه الميزة أهمية كبيرة نظراً لأنها الهدف الرئيســـي الذي تســـعى إليه المنظمات الطامحة للتميز والتفوق والاستمرارية، بالإضافة إلى ارتباطها الوثيق بالأداء المحقق من قبل المنظمة وموظفيها.

فيما يعتقد خليل (2018) بأن أهميتها تعود من سعي المنظمات لتحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك، وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحســـين جودة خدماتها، ولإمكانيتها من تقديم كل ما هو جديد ويحفز روح الإبداع والابتكار، هذا إلى جانب قدرتها على مســـاعدة المنظمة على التمييز عن باقي المنظمات الأخرى وتحقيق الجودة لمدخلاتها، ومخرجاتها، وعملياتها، ومواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي محلياً وعالمياً.

ومن خلال ما ســـبق يتضـــح مدى أهمية الميزة التنافســـية لكونها تشـــير إلى الطريق التي يمكن للجامعات من خلالها تقديم الخدمات بشكل أفضل من منافسيها، ويسمح لها بتحقيق التفوق وإحراز قيمة سوقية مرتفعة، مما يساعدها في جذب المساهمين والمستفيدين بشكل متكرر، لذلك يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي سلاحاً لمواجهة تحديات السوق ودليلاً على وجود الجودة الشاملة، وأن الجامعات تســـتند إلى اســـتراتيجيات تقوم على الأنشـــطة الفريدة والمختلفة وعلى بيئة داخلية وخارجية قوية تمكنها من الاستمرار والاستدامة.

3.2.1.2 خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

لقد تعددت آراء الباحثين في موضوع خصائص الميزة التنافسية، فمنهم من يرى بأنها تتمثل في أن تكون مستمرة ومستديمة بحيث تكون المنظمة السبّاقة على المدى الطويل، وأن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترة زمنية سابقة، وأن تكون متجددة وبعيدة عن الجمود ومتوافقة مع معطيات البيئة الخارجية، وأن تكون مرنة بحيث يمكنها إضافة ميزات تنافسية وقت تشاء بكل سهولة ويسر، وأن تتناسب هذه الميزات التنافسية مع أهداف المنظمة والنتائج التي تريد تحقيقها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، كذلك من المهم أن تتناول الميزة التنافسية البعد الاجتماعي، بمعنى؛ أن تقوم المنظمة بتوزيع ثمار تنافسيتها على أفرادها الذين ساهموا في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة (خليل، 2018).

في حين أن الجغبير (2020) ومويلوت (Mouillot, 2016) قد حددوا مجموعة من الخصائص وجدوا بأنه من المهم أن تتسم بها الميزة التنافسية، والتي لخصت بالآتي:

1. الجودة: تعد من الركائز الأساسية لنجاح المنظمة عبر تقديم خدمات ومنتجات بمواصفات عالية تلبي أو تتجاوز متطلبات العملاء، بهدف تحقيق رضاهم وسعادتهم، وهذا بدوره يعزز الميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق ويسعد عملائها.
2. الكفاءة: تسعى المنظمة لزيادة إنتاج مخرجاتها باستخدام أحدث التقنيات والأساليب التكنولوجية وتطبيقها بطرق مبتكرة عبر جميع أقسامها، مع تقليل تكلفة الإنتاج. وهذه الكفاءة تقاس بناءً على كمية المدخلات المستخدمة مقابل المخرجات المنتجة مع تقليل تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.
3. الابتكار: يرتكز على خلق بيئة لتعزيز الدافعية نحو التغيير، وتشجيع العاملين على المبادرة والتفكير المعمق وتحقيق إنجازات جديدة ومبتكرة.

4. الاســـتجابة لاحتياجات المســـتفيدين "العملاء": تلبية احتياجات العملاء بجودة عالية وتكاليف منخفضـــة من خلال تطوير اســـتراتيجيات تنظيمية توجه الموارد والأنشـــطة نحو تلبية توقعات العملاء وبشكل فعال يحقق رضاهم.

في موضـع آخر، بين حمدان وإدريس (2007) خصـائص وصـفات الميزة التنافسـية، فبنظرهم هي نسـبية، أي تحقق بالمقارنة وليسـت مطلقة، وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضـلية على المنافسـين، وتتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشـــطتها أو قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما، وتؤدي للتأثير في العملاء وإدراكهم للأفضـــلية، فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للحصول على خدماتها، وأن الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، وكذلك هي تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء، وتقدم أســاســاً للتحســينات المســتقبلية، وتوافر الانسجام الفريد بين المنظمة والغرض في البيئة.

وفيما يتعلق بأنواع الميزة التنافســية، فقد أكد بورتر (Porter, 1998) والمشــار إليه في الســعود (2021) أن بعد اتباع أي منظمة لأي من اســتراتيجيات التنافس يمكن أن يظهر نوعان من الميزة التنافسية، وهما:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمنظمة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل، إذ كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشـطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسـين، وللحصـول عليها يتم الاســـتناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، إذ إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب لمنظمة ميزة التكلفة الأقل.

2. ميزة التميز والتفرد: تتميز المنظمة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل العملاء يتعلقون بها، والحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل التفرد.

بالنسبة للجامعات فإن عليها أن تمتلك كل من ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز والتفرد، لتكون الجامعات قادرة على أن تكون مسيطرة على عوامل تطور التكاليف دون التأثير بشكل سلبي على وظائفها، إلى جانب توفير المخرجات التي تتمثل في التعليم والبحث العلمي والطلبة وخدمة المجتمع بطرق مميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

4.2.1.2 مراحل تحقيق الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

حدد الزعبي (2005) مراحل تحقيق الميزة التنافسية على النحو الآتي:

1. **تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة**، وهذه تعد خطوة أساسية لتقييم الوضع التنافسي، وتتأثر هذه البنية بالضغط الذي تمارسه القوى التنافسية المختلفة، مثل دخول منافسين جدد، وقدرة الموردين على التفاوض، وقدرة العملاء على التفاوض، والتهديد الناتج عن المنتجات أو الخدمات البديلة، والمنافسة بين اللاعبين الحاليين في السوق، ومع تزايد تأثير هذه القوى، تزداد صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية وتحقيق مستويات ربح مستدامة.
2. **تحديد الاستراتيجية التنافسية** يمثل مرحلة حاسمة، حيث يتعين على المنظمة اختيار الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وهناك وضعيتان تنافسيتان رئيسيتان يمكن للمنظمة الاختيار بينهما: قيادة التكلفة: وتعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن. والتميز: ويتمثل في اكتساب ميزة تنافسية عبر تقديم خصائص فريدة في المنتج أو الخدمة تكون ذات قيمة مميزة في نظر العميل، مع الحفاظ على مستوى تنافسي متكافئ مع المنافسين.

3. **تطبيق الاستراتيجية التنافسية**، وتعد عملية مستمرة تتطلب من المنظمة إعادة تقييم القطاع الذي تعمل فيه بشكل دوري. يشمل ذلك تحليل هيكل القطاع، تشخيص التغيرات التي تطرأ عليه، وتقييم الوضع التنافسي باستمرار لضمان توافق الاستراتيجية مع الظروف المتغيرة في السوق.

وتتحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف، هي: (الحوامدة، 2018)

1. مصدر الميزة: نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار، الأول: مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي وسيلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين. والثاني: مزايا تنافسية مرتفعة، وتستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.
3. درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع.

5.2.1.2 أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يمكن أن تتحقق وفق الآتي:

1. الكفاءة المتفوقة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة.
2. الجودة المتفوقة: وتقاس من خلال ما تحققه الخدمات من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه الخدمات والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين سمعة جيدة وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح تدني مستوى الخدمات.
3. الإبداع والتفوق: ويتحقق من خلال تقديم خدمات جديدة أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.
4. الاستجابة المتفوقة لدى العملاء: وتعني الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنويع في تشكيلة الخدمات لكي تتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء (السعايدة، 2023).

6.2.1.2 مجالات تحقيق الميزة التنافسية

تتعدد مجالات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، لكونها تعد الركيزة الأساسية لإعداد الخريجين القادرين على العيش والعمل في المجتمع المحلي وحتى العالمي، والارتقاء بجامعاتهم والوصول بها إلى العالمية مستقبلاً، والتي ترتبط بذات الوقت ارتباطاً وثيقاً بأهداف التعليم الجامعي وتساعد على تحقيقها. ومن أبرز مجالات تحقيق الميزة التنافسية الآتي:

أولاً: البيئة التعليمية في الجامعة

تدعم البيئة التعليمية في الجامعة فلسفتها المؤسسية والاستراتيجية، ومن أهم متطلبات البيئة التعليمية إنشاء لجنة متخصصة لتخطيط استراتيجية تحقيق الميزة التنافسية المطبقة على مستوى الجامعة، وإنشاء إدارة لتنسيق العلاقات المحلية والدولية للجامعة، وإناطة عدد من المهام بهذه الإدارات التنظيمية بحيث تركز بشكل أساسي على المشاركة في إدارة الأنشطة محلياً ودولياً، أو صياغة السياسات أو المشاركة على نحو نشط في توسيع نطاق أنشطة البيئة التعليمية المحققة للميزة التنافسية التي تطبقها الجامعة، وكذلك مد جسور التعاون وإقامة الشبكات بين هذه الإدارات والوحدات الجامعية المختلفة للجامعة، وتطبيق نظم متكاملة لدعم التنسيق بين أنشطة البيئة التعليمية المحققة للميزة التنافسية، وتكامل أنشطة البيئة التعليمية وارتباطها على نحو وثيق بكافة عمليات منظومة الجامعة، فضلاً عن ارتباطها بعمليات التخطيط، ووضع الميزانية، ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب مد جسور علاقات التعاون والشراكة مع الجامعات الأخرى المحلية والدولية (غنايم، 2020).

ثانياً: البحث العلمي

البحث العلمي أحد الأبعاد الرئيسية التي تعكس قدرة الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية، حيث يسهم في رفع مستوى الجامعة لتتمكن من مواجهة تحديات وسلبيات العولمة، ويرتبط البحث العلمي ارتباطًا وثيقًا بالتطوير في مختلف المجالات، بما في ذلك التربية والتعليم، والصناعة، والتجارة، والزراعة، والطب، والثقافة، والأدب، بالإضافة إلى أنه يساهم في تعزيز القيم الروحية وترسيخ العقيدة من خلال تعزيز الأمانة والانتماء وسمو الأهداف الإنسانية (الطائي وآخرون، 2008).

ويعد البحث العلمي الجاد من أبرز مسـؤوليات الإدارة الجامعية وأعضـاء هيئة التدريس، فهو لا يهدف فقط إلى تحقيق النمو المهني، بل يسـهم أيضًـا في تعزيز دورهم في نقل المعرفة وخدمة المجتمع. ونظرًا لاعتماد البحث العلمي على الإبداع والابتكار، فإن من الضـروري توفير الموارد والبيئة المناسـبة التي تدعم تطور حركة البحث العلمي داخل الجامعة، ويشـمل ذلك تأمين الموارد المالية اللازمة، وتجهيز المعامل والمختبرات والورش بأحدث المعدات والتقنيات مع صـيانتها بشكل دوري، وتعيين فنيين ومسـاعدي باحثين ذوي كفاءة لدعم أعضـاء هيئة التدريس في إنجاز أبحاثهم، ويتطلب هذا الأمر توفير أدوات وتقنيات حديثة في مجال تقنية المعلومات، بما في ذلك فرق سـكرتارية مؤهلة، ودعم الأبحاث المبتكرة التي تفتح آفاقًا علمية أو تطبيقية جديدة، ويمكن أيضًـا تعزيز التنافسـية والتميز من خلال وضـع نظام يمنح جوائز لأفضـل الأبحاث العلمية المتميزة (الترتوري وجويحان، 2009).

ثالثاً: الحضور الدولي في الجامعة

يمثل الحراك الدولي، سـواء على مسـتوى الطلبة أو أعضـاء هيئة التدريس، أحد أبرز وأهم جوانب تحقيق الميزة التنافسـية في الجامعات، ويظهر ذلك بوضـوح من خلال التنافس المتزايد بين مؤسسات التعليم العالي لاستقطاب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الأجانب، وقد شهدت العديد من جامعات العالم ارتفاعًا كبيرًا في معدلات الحضـور الدولي، مما يتيح فرصًـا واعدة لتنويع مصـادر تمويل الجامعات، ويعتبر الحراك الدولي كذلك من العناصـر الأسـاسـية لرأس المال الفكري، حيث يسـهم في تبادل المعارف والخبرات وتعزيز القدرات الأكاديمية، بالإضـافة إلى دوره في الحفاظ على التنافسية في عالم المعرفة المتسارع (العزيبي، 2022).

وذكر أن من مجالات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات تطوير المناهج التعليمية، والحضور الدولي للطلبة والهيئات التدريسية، وانتقال الطلبة للجامعات المحلية البعيدة عن مكان الإقامة الفعي، وتنقل

الطلبة للتدريب والتعلم الخدمي داخلياً وخارجياً، والتعاون الاســـتراتيجي بين الجامعات المحلية والدولية، وتفعيل الأنشـــطة التطوعية المخصـــصـــة للطلبة، والبحوث التطبيقية، والتدريس والتعليم بكفاءة عن بعد، وتوفير كافة الأنشـــطة اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية في الجامعة، والوصـــول إلى نـاتج تعليمي مرتفع وذو كفاءة ومهارة (Brandenburg, De Wit, Jones, Leask & Drobner, 2020).

3.1.2 التجارب والخبرات العالمية للجامعات

تعددت الجامعات العالمية التي نجحت بعد استنادها على إدارة الجودة الشاملة، حتى أنها استطاعت أن تحقق الميزة التنافسية لدى جامعاتها، ومن أبرز الدول التي تميزت جامعاتها، هي:

1.3.1.2 التعليم العالي في سنغافورة

يعتبر التعليم من أهم أولويات الحكومة الســـنغافورية، وبشـــكل خاص التعليم العالي، ولا تســعى وزارة التربية والتعليم في ســنغافورة إلى الرفع من مســتوى التعليم، لأنه يعد حالياً جد متقدم، ولكنها تسـعى إلى الرفع من قدرته على التأقلم مع رهانات التنافسـية العالمية، حيث تسـعى الحكومة السـنغافورية منذ عام 1990م إلى جذب معاهد أجنبية ذات سـمعة عالمية جيدة، عن طريق إنشـاء مراكز تكوين لها في ســنغافورة، والهدف من ذلك هو أن تصــبح ســنغافورة مركزاً دولياً في التعليم، وتســتقطب أكبر عدد ممكن من الطلبة الدوليين. ويشــرف "مجلس التنمية الاقتصــادية" على هذه السـياسـة، ويعتبر نظام التعليم العالي في سـنغافورة واحداً من أفضـل أنظمة التعليم في آسـيا وعلى الصعيد العالمي (عون، 2015).

فعالميًا أصبحت سنغافورة صاحبة لقب مدينة المعرفة الأولى، حيث إن تطورها وتنميتها كان معتمدًا في الأســاس على المعرفة، لذلك حققت ســنغافورة الدرجة الأولى في تقييم المؤشــر الخاص بجودة الحياة على مستوى دول آسيا، كذلك حصدت المركز الأول في تقييم جودة التعليم، والذي ساهم في

ذلك هو النظام التعليمي القائم على ازدواجية اللغة الإنجليزية واللغة الأم والتي ســـاهمت بتزويد الطلبة المهارات اللغوية التي زادت من قدرتهم على التعامل مع مختلف الثقافات الغربية والشــرقية، هذا إلى جانب وجود عدة عناصـر شـكلت التكوين الأسـاسـي لنظام التعليم، وهي: النظم التعليمية، والأهداف الخاصـــة بالتعليم، والمناهج الخاصـــة بالتعليم، وطرق التدريس التي تأخذ بعين الاعتبار المراحل التعليمية المختلفة، وتقديم التقييم الملائم، وإمكانية تقويم النظام، ورصـد التمويل المناسـب، وطرق إدارة العملية التعليمية (السبيعي، 2021).

ومن الأمور الهامة التي سـاهمت في تقديم سـنغافورة لجودة تعليمية شـاملة هو محاربتها للفسـاد في كافة المؤسـسـات، فهي تتخذ إجراءات صـارمة جدًا اتجاه الفاسـدين، الأمر الذي حسـن من مسـتوى اقتصـادها إلى جانب اسـتفادتها من تجارب الدول المتقدمة التنموية كاليابان وألمانيا مما حسـن من مســتوى التنمية لديها، فمحاربتها للفســاد هيئ المناخ المناســب للشــركات والمســتثمرين بإطلاق استثماراتهم في سنغافورة، إضـافة إلى تحسين البنية التحتية المتطورة والدعم الحكومي المستمر في تقديم التسهيلات والإعفاءات الضريبية للمستثمرين مما انعكس إيجابًا على الناتج القومي الذي سمح بتوفير التمويل اللازم للتعليم، فعمدت على إصــلاح نظام تعليمها العالي من خلال دعمها مشــاريع الإبداع والتميز المتعلقة بأعضــاء هيئة التدريس في التعليم العالي الحكومي، وأن يعد الطلبة بطريقة تؤهلهم لأعمال مسـتقبلية متطورة وإعدادهم لمحاربة التحديات التي لم تحدث بعد، وأن يعكس التعليم العالي احتياجات الدولة في اعتمادها على الاقتصاد المبني على المعرفة، والعمل على دعم مشاريع الحدائق العلمية، وعقد الشراكات والتحالفات بين مؤسسات التعليم العالي في سنغافورة ومؤسسات التعليم العـالي العـالميـة، والحرص على جـذب علمـاء متميزين إلى طـاقمهـا الأكـاديمي والبحـث، واســـتقطـاب الكفـاءات الإداريـة العـالميـة، وإطلاق برنـامج الريـادة العـالميـة في التعليم العـالي في ســنغافورة كأحد مشــروعات تطوير الجودة النوعية، والتوســع في التعليم العالي والبحث العلمي بما

يحقق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحاجات المواطنين، وتوطيد العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والشركات والمصانع والخريجين والمجتمع ككل، هذا إلى جانب قيام الحكومة عام 1994م بإطلاق ما يسمى صندوق البحث العلمي والمعمول به حتى اليوم، وتجويد مهارات الباحثين من خلال إكسابهم الخريجين المهارات الأساسية مثل: التواصل والتعلم مدى الحياة والقيادة المجتمعية والتقييم الناقد والإدارة الرشيدة ومراجعة الخطط الدراسية (الباسل، 2016).

ومن الأمور التي ساهمت في تميز الجامعات في سنغافورة هو تبنيها لعدة أمور، منها: أنها تمتلك رؤية توضح فيها مسعى الجامعة لتصبح من الجامعات العالمية الرائدة والمؤثرة في المستقبل، كذلك امتلاكها لرسالة واضحة ومفادها تحويل طريقة تفكير الأفراد من خلال التعليم والبحث والخدمات المقدمة، وارتكازها على مجموعة من الاستراتيجيات والتي منها: تقديم برامج عالمية متميزة ومؤثرة بصرامة، وجذب الطلبة الأفضل أكاديميًا من سنغافورة وحول العالم والحريضين على جودة التعليم، والاستفادة من التخصصات والفرص بها، وتعزيز التعاون مع الشركاء الاستراتيجيين، وتبني أفضل الممارسات العالمية في الحكم والإدارة (الجويدي، 2017).

2.3.1.2 التعليم العالي في ألمانيا

فرضت سلسلة طويلة من الضغوط الخارجية والحكومية والشعبية على مؤسسة التعليم العالي في ألمانيا أن تبذل جهداً أكبر من أجل تحسين الجودة التعليمية في التعليم العالي. وتمثلت الضغوط الشعبية في ضرورة توضيح مؤسسات التعليم العالي لمستوى الجودة بشكل مبسط وتوثيق آلية مسؤولة عن التأكيد على مستوى التدريس ومستوى التعليم والبحث العلمي كبديل للتقليد القائم على الالتزام والمبادرات الفردية (عامر والمصري، 2014).

والتعليم الجامعي في ألمانيا يعتبر من نظم التعليم الحكومي المجاني، فيه أيضاً أصالة التعليم الجامعي حيث أن العديد من الجامعات يرجع تاريخ تأسيسها إلى مئات السنين، وما زالت الجامعات

الألمانية حتى هذه اللحظة منذ مائتي عام تطرح شـــعار وحدة العلم والبحث العلمي، مما يعني أن الجامعة تضـع عينها على تطوير التعليم وعينها الأخرى على نمو الصـناعة وتطور البحث العلمي. ويوجد في ألمانيا سبعة من جامعاتها تعتبر من بين أفضل مئة جامعة عالمية (عياصرة، 2011). ولتحســـين جودة التعليم العالي في ألمانيا وجعلها من الدول المتميزة والقادرة على تنافس الجامعات العالمية الأخرى هو اتخاذها عدد من الإجراءات منها الاهتمام بالبحث العلمي، حيث له الفضـــل الأكبر فيما وصـل إليه التعليم العالي الألماني، فالبحث العلمي هو مفتاح الابتكار وعصـب التنمية الاقتصـــادية، فقدمت ألمانيا الدعم المناســـب والتمويل للبحث العلمي، وقد أطلقت ألمانيا مبادرة الحكومة الاتحادية المسماة "مبادرة المتميزين" من عامي 2009 و2010م والتي هدفت إلى تشـجيع التنافس بين الجامعات في مجال البحث العلمي وإنتاج الأبحاث ذات الجودة العالية، هذا إلى جانب أن الجامعات اهتمت بالتجريب المعملي بجانب الأســس العلمية النظرية، وكذلك العمل على توفير المراكز البحثية المجهزة بأعلى التجهيزات اللازمة لعمل الأبحاث العلمية، فحســن ذلك من مســتوى ابتكارها واكتشافها لعناصـر جديدة غير مسبوقة في تطوير مجال الصـناعة والصـيدلة وغيرها، ومن الأمور الأخرى التي حســـنت من جودة التعليم العالي وتميزه هو التعديلات القانونية التي أدخلتها الحكومة الألمانية لاســـتقطاب الكفاءات العلمية الأجنبية، تهيئة الأجواء الملائمة للأبحاث العلمية، وبناء علاقات وثيقة بين الجامعات وقطاع الصـــناعة، وعقد شـــراكات مع جامعات أجنبية رفيعة المستوى كالتي في اليابان وفرنسا وغيرها (علي، 2015).

3.3.1.2 التعليم العالي في بريطانيا

يعتبر نظام التعليم العالي في بريطانيا نظاماً متقدماً ومتكاملاً، حيث يدرس في الجامعات البريطـانيـة أعـداد كبيرة من طلبـة الـدول الأوروبيـة، والولايـات المتحـدة الأمريكيـة، ودول أمريكـا الجنوبية، وهناك طلبة عرب كذلك ولكن نســـبتهم تعتبر قليلة نوعاً ما بالمقارنة مع الدول الأخرى.

والجامعات البريطانية تحرص كثيراً على سمعتها، وتعمل على تحسين مواقعها في قوائم التصنيف البحثية التدريسية، كما تتنافس الجامعات في تحسين إدارتها وتطوير لوائحها الداخلية، والعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها المادية وإمكاناتها البشرية (الزيادات ومجيد، 2008).

واعتمدت الجامعات البريطانية على عدّة نماذج لتحسين التعليم العالي لديها وتوجهها نحو الميزة التنافسية، ومن النماذج التي عمدت إليها نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا، والذي طبق بدايةً في مقاطعة "ولز" من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمر. وهذا النموذج اعتمد على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة تعتمد على قيادة تنشر فكرة وثقافة الجودة في التعليم العالي، وسياسة تحقق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي، ومنظومة إدارية تفجر الطاقات، وتفنيد أقصى استفادة من إمكانات وملكات ورؤى العاملين. وتشغيل مثالي للموارد لدعم ومساندة السياسات والاستراتيجيات المتفق عليها، والمراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة. كما واعتمد هذا النموذج على مقياس إرضاء الطلبة عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه، ومقياس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانات، ومقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة، ومقياس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة (الترتوري وجويحان، 2009).

4.3.1.2 التعليم العالي في كندا

كندا دولة فيدرالية تتكون من (10) مقاطعات وثلاثة مناطق، وطبقاً للدستور الكندي فإن حكومات المقاطعات تتحمل مسؤولية التعليم في جميع مراحله بصفة حصرية حيث لا توجد وزارة تعليم أو إدارة تعليمية على المستوى الفيدرالي. وهي لديها مجموعة من الجامعات سواء في المدن أو الريف في كل منطقة في البلاد، وهي غالباً ما تكون مدعومة مادياً من الحكومة، ولذلك فهي

على درجة عالية من الجودة والثبات بغض النظر عن موقعها أو نوع الدراسة فيها، وتتمتع هذه الجامعات بقدر كبير من الاستقلالية الأكاديمية (عون، 2015).

يتميز التعليم العالي في كندا بوفرة وتنوع التعليم التطبيقي الذي تقدمه كليات تقنية وكليات مجتمع وكليات مهنية خاصة واسعة الانتشار ومنخفضة التكاليف، مما يدفع العديد من طلبة الثانوية العامة للتوجه إليها وخاصة أن سوق العمل يستقطبهم بعد تخرجهم بكل سهولة ويسر. ويشار إلى أن التعليم العالي في كندا يتميز بصفتين رئيسيتين بارزتين، وهما: (الحامد، 2014)

1. معظم مؤسسات التعليم فوق الثانوي هي مؤسسات حكومية، وفي المقابل يلاحظ أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة ليست واسعة الانتشار في كندا، وهي غالبًا تتمثل في كليات ومعاهد جامعية تركز على البرامج ذات الصبغة التطبيقية (التعليم الفني والمهني والتدريس والتعليم المستمر).
2. نظام التعليم العالي ذو طبيعة غير مركزية، وهو ما أكسب الجامعات الكندية درجة عالية من الحرية الأكاديمية والاستقلالية في اتخاذ قراراتها الإدارية والأكاديمية.

وتتمثل السمات العامة لنظام التعليم العالي بكندا في: وجود التشريع الخاص بالتعليم العالي في كل الأقاليم والمقاطعات، والتأكيد على وجود الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي، وإمكانية تحويل الوحدات الدراسية بين تلك المؤسسات، والتأكيد على وجود آليات للمراجعة الداخلية والخارجية لبرامج التعليم العالي ومؤسساته، ووجود آليات للترخيص والتسجيل في الأقاليم والمقاطعات، ووجود آليات وإجراءات خاصة باعتماد البرامج المهنية. هذا إلى جانب أن التعليم العالي الكندي يركز على "ضمان جودة" برامجه الأكاديمية أكثر من تركيزه على "اعتماد" مؤسسات التعليم العالي نفسها، فطبقًا لمركز المعلومات الكندي للاعتماد الدولي يوضح أن مصطلح "ضمان الجودة" يشير إلى مدى استيفاء المعايير الخاصة بالبرنامج التعليمي التي تضعها مؤسسات التعليم

العالي لنفسـها، والمعايير التي تضـعها المنظمات المهنية والحكومية وهيئات وضـع المعايير التي أنشـأتها الحكومة لهذا الغرض، هذا بالإضـافة إلى أن فلسـفة ضـمان جودة التعليم العالي في كندا تقوم على الحرص على إيجاد صـيغة متكافئة لبرامج التعليم بدول أوروبا، بهدف تسـهيل انتقال الطلبة من دولة إلى أخرى (ضحاوي، 2016).

5.3.1.2 التعليم العالي في الصين

الصـين تمتلك أكبر نظام تعليم عالٍ في العالم، فلديها أعداد ضـخمة من الأفراد الحاصـلين على درجة الدكتوراه الذين تجاوزت أعدادهم لأكثر من (50) ألف طالب، الأمر الذي جعل التعليم العالي لديها تعليماً شـعبوياً بعد أن كان نخبوياً، ووسـيلة لتحقيق الأهداف العليا للجمهورية الصـينية عوضاً عن أن يكون جزءاً من الرفاه الاجتماعي. بالنسبة لنظام التعليم في الصين فيقوم على أساس مركزي، حيث تسـيطر اللجنة التعليمية الحكومية بالإضـافة إلى بعض الوزارات والحكومات المحلية على جميع مؤسـسـات التعليم العالي من خلال وضـع السـياسـات والتشـريعات والتخطيط والتمويل والتقويم (فرج، 2010).

ولتحقق الصـين جودة شـاملة في عملية التعليم العالي بدأت عام 1995م بشكل رسمي بعمل مبادرة كان هدفها تحسين جودة التدريس والبحث، والإدارة بمؤسسات التعليم العالي، والوصول ببعضها إلى درجة العالمية. فعمدت هذه المبادرة على تقديم دعم تنموي في ثلاثة مجالات رئيسـية، هي: البنية التحتية العامة، والكليات في مؤسـسـات مختارة، أي تمويل كل من التجهيزات والمناهج، ومجالات فروع معرفية رئيسية في مجموعة واسعة من المؤسسات التي تستجيب لحاجات التنمية الاجتماعية والاقتصـادية، ونظم الخدمة العامة مثل تطوير قواعد البيانات الوطنية للتعليم والبحث، كذلك تم إنشاء صناديق خاصة للتمويل لهذه المبادرة، وتشجيع الجامعات على التقدم أولًا للمشاركة من خلال تقديم خطة يتم تقييمها بشـكل صـارم، وعند قبولها يتاح للجامعة تمويل خاص لتنفيذ خطتها. وفي

الفترة ما بين 2006 و2010م تم اختيار إجمالي (112) جامعة و(821) فرعًا معرفيًا رئيسيًا، وإنشاء ثلاثة نظم خدمة عامة وطنية (شبكة التعليم والبحث بالصين، وقاعدة بيانات مؤسسات التعليم العالي، والنظام المفتوح للتيسيرات والموارد) بميزانية قدرها (5.87) مليار دولار أمريكي، وقد أعلنت وزارة التعليم العالي عام 2008م أن المشروع قد أنجز مهامه (لي، 2012).

وفي جانب آخر قامت الصين منذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي من خلال جامعاتها رنماين (Renmin) وجامعة فودان (Fudan) بإنشاء فصول تدريبية في الاقتصاد والقانون بالتعاون مع المؤسسات والجامعات الأمريكية، وهذه المبادرات لم تكن مخصصة للطلبة الجامعيين أو للدراسات العليا بل موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بهدف تدريبهم على إتقان اللغات الأجنبية وممارسة الدراسات المهنية والتي لم تتمكن الجامعات الصينية من توفيرها بمفردها. هذا وقد اهتمت الصين أيضًا بأنشطة التعليم عبر الوطني الجامعات الصينية، والجامعات الدولية الأم أو الراعية بتحديد أبعاد إدارة تلك الأنشطة بالجامعات المستضيفة أو بالفروع الدولية من خلال التعاون في الإدارة بين كلتا المؤسسين مع إعطاء صلاحيات للإدارة بنسبة كبيرة للجهة المصدرة للتعليم الدولي، كذلك قامت بعمل شراكة عبر الوطنية حيث قامت جامعة فودان (Fudan) بعقد شراكة تعاونية مع جامعة دورهام (Durham) الإنجليزية، بهدف تقديم خدمات تعليمية دولية للطلبة الصينيين في برنامج الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، والحصول على شهادة دولية معتمدة تمكن الخريجين من اختراق سوق العمل الدولي (Mok, Han & Zhang, 2017).

ويضاف إلى ما سبق برامج الامتياز، وهي برامج تتحمل المؤسسة الجامعية الأجنبية المسؤولية الأكبر في تصميم البرامج والمناهج الدراسية، مثل: برنامج الامتياز للماجستير في العلوم في ظل اتفاقية جامعة جرينوتش (Greenwich) البريطانية، وجامعة يونان للمالية والاقتصاد، وبرامج الدرجات المشتركة وفيه تشارك كل من الجامعات الأم والجامعات المستضيفة المسؤولية في وضع

وتصـــميم المناهج الدراســـية، مثل: برنامج الدرجة المشـــتركة بين كل من جامعة مونتبللير (Montpellirer) الفرنسية وجامعة يونان (Yunnan) الصينية، وأيضًـا برامج الدرجات المزدوجة والذي يتيح للطلبة الصـينيين الحصـول على شـهادات علمية مزدوجة بدرجتين علميتين مثل برنامج جامعة ســتافوردشــير (Staffordshire) وجامعة دازهوان (Dazhuan) الصــينية (منصــور، 2021).

6.3.1.2 التعليم العالي في اليابان

تتمتع الجامعات اليابانية بدرجة عالية جداً من الحرية بتصريف شؤونها العلمية والأكاديمية، لا سـيما الجامعات الخاصــة حيث تتمتع بحرية أوسـع من الجامعات الحكومية، وإن كانت جميعها تقع تحت مظلة وزارة التعليم. ومن أفضل الجامعات وأكثرها شهرة من حيث الدعم المالي والحكومي في اليابان هي جامعتا طوكيو وكيوتو، وهذا النجاح المبهر لهاتين الجامعتين يعود لجودة برامجهما الدراسـية ورصــانتهما وتنوعهما، وتميز أنشــطتهما في البحث والتطوير، إلى جانب قيامهما بتعيين أســاتذة من خريجيها، بصــرف النظر عن مؤهلات خريجي الجامعات الأخرى، تليهما بذلك جامعتا هيتوسباشي وطوكيو التقنية (الطائي وآخرون، 2008).

لقد عمدت الحكومة اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إلى العمل على تحســـين التعليم وتعزيزية، ومن الأمور التي قامت بها اليابان دعم مبادرة تمويل التعليم، حيث خصـصـت له نسـبة عالية، هذا إلى جانب تقديمها العديد من المشـــاريع المواكبة للتطور، وهدفها تحســـين المســـتوى الاقتصادي والاجتماعي للمواطن الياباني، ومن المشاريع التي قامت بها العقدين الأخيرين، مشروع لزيادة جذب عدد الطلبة الدوليين إلى اليابان، جذب الطلبة الدوليين من ذوي المهارة والكفاءة، وتعزيز بناء الشــراكات الدولية، ومشــروع تعزيز التنقل الخارجي للطلبة اليابانيين، وتشــجيع الطلبة اليابانيين على الدراســـة في الخارج، وتحســـين برامج ومناهج اللغة المحلية، والتركيز على دمج

وجهات النظر العالمية في المناهج الدراســـية من خلال دورات حول العلاقات الدولية والأعمال التجارية العالمية والدراســـات الثقافية المقارنة، والتقييم المســـتمر للمناهج والعمل على إصـــلاحها وتطويرها، ودعم الطلبة اليابانيين بشـكل خاص في تحسـين مهاراتهم في اللغة الأجنبية، وتحسـين كفاءة ومهارة هيئة التدريس للتدويل، ولا تزال الحكومية اليابانية والممثلة بوزارة التربية والتعليم تحث الجامعات على تطوير استراتيجيات وأهداف التعليم لتحسين بصمتها محليًا وعالميًا (Odendaal, 2024).

ومن الممكن هذا النجاح للجامعات اليابانية هو بيت الجودة "مجموعة من المفاهيم الأسـاسـية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة" والتي تأسست في المجال الصناعي في الجامعات اليابانية، وتحدد مرتكزاتها في:

1. الســـطح أو البنية الفوقية وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشـــاملة وأدائها وهي النظام الاجتماعي والنظام الإداري والنظام التقني.
2. ركائز الجودة، وهي: خدمة العمل، واحترام البشر، والإدارة بالحقائق، والتحسين المستمر.
3. الأصـول والأحكام الحجرية التي يرتكز عليها السـقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات.
4. إنسانية الإدارة.
5. الأركان، والمهمة، والرؤية، والقيم، والأهداف، والقضايا (الترتوري وجويحان، 2009).

ومن أجل ضمان الجودة داخل النظام التعليمي، شجعت الوزارة المؤسسات على إكمال التقييم الذاتي لجودتها في عام 1991، والذي أصـــبح إلزاميًا بعد عام 1999، ثم نص عليه القانون (في عام 2004). تضـع كل مؤسسـة للتعليم العالي في اليابان إرشـاداتها الخاصـة للتقييم الأكاديمي. اعتبارًا من عام 2018 كان هناك (1113) جامعة و(57) كلية للتكنولوجيا و(2776) كلية للتدريب

المهني وثلاث مؤسسات تعليمية تديرها وزارات ووكالات حكومية. واعتبارًا من عام 2020، وجدت ثلاث هيئات اعتماد جامعية في اليابان: جمعية اعتماد الجامعات اليابانية والمؤسسة الوطنية للدرجات الأكاديمية وتقييم الجامعات ومؤسسة اليابان لتقييم التعليم العالي، وتم إنشاء مؤسسة اليابان لتقييم التعليم العالي في عام 2004 من قبل مجموعة من المؤسسات التعليمية الخاصة، وتتحمل منظمات الاعتماد الثلاث مسؤوليات إضافية تشمل اعتماد مجالات خاصة. يُسمح للجامعات بالسعي للحصول على الاعتماد الأجنبي، عندما لا يوجد اعتماد محلي. ونظرًا لأن المؤسسات لا تدفع رسوم عضوية إلى هيئة الاعتماد، فيمكن للجامعات اليابانية أن تسعى لإعادة الاعتماد من أي من هيئات الاعتماد الثلاث، لأن الهيئات الثلاث تحت سيطرة الحكومة (Abels, Nguyen, Kawamura & Chikada, 2021).

7.3.1.2 التعليم العالي في قطر

التعليم العالي في قطر يتوافر في عدة جامعات قطرية ومن أبرزها جامعة قطر التي تعد مؤسسة حكومية مستقلة دراسياً ومالياً، وتعتمد الجامعة في تمويلها على اعتمادات تمنحها لها الدولة. وقد صدر في عام 2004م قانوناً بتنظيم الجامعة، وقد نص على أن يكون للجامعة مجلس أمناء يضم من (10–15) عضواً من رجال الأعمال والدبلوماسيين والشخصيات من أصحاب الخبرة والكفاءة ويختص بوضع سياساتها العامة ومراقبة تنفيذها، ويتولى الإشراف العام على الجامعة وكافة الأمور المتعلقة بها من حيث وضع الخطط بتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة، ومتابعة الخطة المعتمدة، والبحوث العلمية، وإقرار السياسة العامة لقبول الطلبة واللوائح التنظيمية، ومنح الدرجات الجامعية، الإضافة إلى الهيكل التنظيمي للجامعة والموافقة على استحداث البرامج الدراسية (عون، 2015).

ولتحسين جودة التعليم العالي في قطر قامت مؤسسة قطر في المدينة التعليمية ووزارة التعلم والتعليم العالي في عام 2019م بوضـــع خطة تســـهم في تعزيز خدمات التعليم العالي ومخرجاته، وتطويره وفق مؤشـرات جودة التعليم العالمية، وأوضـحت بأن تحسـين التعليم العالي يبدأ من تحسـين مرحلة التعليم ما قبل الجامع، فبدأت بالاهتمام بالتعليم المبكر، والتعليم المخصـــص، ورعاية مهارات العاملين في قطاع التعليم وتعزيزها، وتحسـين المناهج الدراسـية، ووسـائل تطوير سـياسـات التعليم، وتنظيم أنشـطة مختلفة ومبادرات رائدة من شـأنها تعزز وتنوع خبرات الطلبة وتحفزهم على الابتكار، وأكدت وزارة التعليم العالي بأن الابتكار والتعاون يشـكلا حجر الأسـاس لتعليم ذي جودة عالية وفق الطراز العالمي (هيئة التحرير، 2019).

8.3.1.2 التعليم العالي في فنلندا

مع بداية التسعينات كان المجتمع الفنلندي متأثرًا بفترة من الركود التي أثر بشكل كبير على التعليم وبالتالي على مســـتوى البطالة، وكان هذا الأمر ناجمًا عن تذبذب الاقتصـــاد العالمي وعدم اسـتقراره، وكذلك النظرة الأحادية للاقتصـاد الفنلندي ولعدة مشـاكل أخرى. مع ذلك حاولت الحكومة جاهدة على تحســـين جودة التعليم وملاءمته لســـوق العمل بهدف تخفيف حدة البطالة ومن أجل التنمية الشـــاملة للبنية الاقتصـــادية والاجتماعية للمجتمع الفنلندي. فبدأت بعمليات التقويم الدوري كجزء من هذه الجهود، والعمل على توعية الآليات المنظمة والمســـؤولة عن التعليم، وتبنت العديد من الإجراءات التعليمية قصيرة المدى، منها: إجراءات النقد للمؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات التي من الممكن أن تعرض التعليم للخطر، إلى جانب أنها صممت سياسات نموذجية تضمن تأمين التعليم للعاطلين عن العمل من أجل الالتحاق بدراسـات تكميلية على أسـس اقتصـادية، وتبني مبدأ التعلم مدى الحياة، والعمل على بناء شـبكة متعددة التقنيات لتلبية احتياجات سـوق العمل من خلال خلق مجتمع المعلومات والمعرفة مع احترام العوامل الإنسانية والاجتماعية إلى جانب ضمان تمويل

الجامعات، بالإضافة إلى وضع البرامج التي تسهم في رفع مستوى العلوم والرياضة والطبيعة لعدم التخلف عن ركب الدول الأخرى، والأبرز من ذلك أن فنلندا لا تزال تنفق أكثر من متوسط إنفاق الدول الأخرى لمنظمة التعاون والنمو الاقتصادي (Organisation for Economic Co-operation and Development) مع العمل على ترشيد الإنفاق في المؤسسات التعليمية لزيادة فعالية التعليم من الناحيتين الأكاديمية والمالية (Valimaa, 2019).

ولضمان رفاهية المجتمع والحد من البطالة اتجهت مؤسسات التعليم العالي الفنلندية نحو الاهتمام بتدويل التعليم لتمكين الخريجين من المنافسة في سوق العمل، كذلك قامت بتطوير استراتيجية لإمكانية هذا التدويل، فالنسبة لفنلندا فإن التعليم والثقافة والمعرفة هي المحاور الأساسية لنظام الرفاهية لديها، ولهذا قد كان هناك اهتمامًا بالغ الأهمية للمؤسسات الجامعة بالحراك الدولي للطلبة وأعضاء هيئة التدريس وجذب الطلبة الدوليين، بالإضافة إلى التدريس بلغات أجنبية. واهتمت أيضًا بمواكبة الاحتياجات التربوية للمجتمع وإعداد كوادر مهنية على أعلى مستوى من التعليم لمواكبة احتياجات المجتمع وسوق العمل. ويشار إلى أن نظام التعليم العالي يتضمن قطاعين هما: الجامعات والتي تهدف إلى توجيه البحوث وتقديم الدراسات الجامعية بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا، والثانية هي جامعات العلوم التطبيقية الموجهة مهنية وتعرف باسم "البوليتكنيك" وهي مسؤولة عن إعداد المهنيين للعمل لخدمة سوق العمل وتوجيه البحوث والتطوير لدعم التعليم والتنمية الإقليمية (Chand, 2014).

ولم يكن تدويل التعليم لدى الجامعات الفنلندية مجرد التركيز على الحراك الدولي وسفر طلبتها وهيئتها التدريسية إلى جامعات الدول الأجنبية وإنما من خلال إتاحة مقررات بلغات الدول الأخرى والدراسات عبر الثقافات، حيث استغلت فنلندا تميزها التكنولوجي والاتصالات من خلال التدويل الافتراضي الداعم لتوجيه الأنشطة الدولية من داخل البلد، فشجعت على التبادل الافتراضي من

خلال التواصـــل عبر الثقافات، والاهتمام بالمقررات المكثفة، ودمج البعد الدولي في كافة المناهج وبمختلف التخصصات، ودمج الطلبة الدوليين في التدريس والتقييم لقياس الكفايات التي تم تطويرها في المناهج التي تم تدويلها (Chand, 2014).

والذي ســاعد على التقدم وتحســين جودة التعليم العالي في فنلندا هو التعاون الكبير بين الجامعات وكليات العلوم التطبيقية والمؤســسـات البحثية والشـركات والمصــانع، وارتفاع نسـبة الإنفاق على الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى أن فنلندا دعمت وبشكل كبير الإبداع والابتكار وخاصة المستند إلى توقعات استراتيجية، وقد ساهمت قطاعات الدولة جميعها في تطوير الإمكانات التنافسية لها، فهناك على ســبيل المثال إحدى الشــركات الرائدة في مجال الالكترونيات قد ســاهمت وحدها في تمويل (25%) من اســتثمارات الدولة في الأبحاث والتنمية، ويعزى هذا التوجه الفنلندي لدعم التعليم والأبحاث العلمية هو الاهتمام بالمعلم اختيارًا وتعليمًا وتدريبًا فهو ســر التفوق ومفتاحه، فالمعلم وخاصــة الذي يدرس المراحل الأولى للطلبة يتم اختياره بعناية فائقة وعلى أيدي متخصــصــين متميزين ووفق معايير صــارمة يتم إعدادهم وتأهيلهم ضــمانًا للجودة، فهو الذي يغرس في نفوس الطلبة الاهتمام بالتعليم والتعلم والابتكار والإبداع (الزعبي، 2011).

2.2 الدراسات السابقة

تستعرض الدراسات السابقة وفق المحاور الآتية، الأول: دراسات تناولت الجودة الشاملة، والمحور الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية، والمحور الثالث: دراسات تناولت الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة

تعددت الدراسات التي بحثت في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وذلك من مبدأ فهم احتياجات المستخدمين النهائيين (أصحاب المصالح والعملاء) والتطبيق المتزامن لمنهجيات جديدة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية من أجل تلبية احتياجات المستهلكين الخارجيين (أصحاب العمل) والمستهلكين الداخليين (الطلبة والهيئة التدريسية) والتي تعتبر عناصر أساسية لإدارة الجودة في الجامعات. ومن الدراسات التي بحثت في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات:

دراسة **البشر (2024)** التي هدفت إلى التعرف إلى مستوى جودة الخدمات التي تقدمها جامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب الدوليين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، فيما بلغ عدد العينة (184) طالباً دولياً ممن يدرسون في جامعة الملك سعود. وكشفت النتائج عن ارتفاع مستوى جودة الخدمات الجامعية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر الطلاب الدوليين. كذلك أشارت النتائج إلى أن مستوى جودة الخدمات العامة والخدمات الأكاديمية بجامعة الملك سعود مرتفع جداً من وجهة نظر الطلاب، فيما كان مستوى جودة البيئة التعليمية، وجودة المرافق، ومستوى جودة الحياة الاجتماعية والصحية مرتفع من وجهة نظر الطلاب الدوليين. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تقييم الخدمات الجامعية تعزى لمتغير اللغة الأم، والعمر، والمرحلة الدراسية، والكلية، في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، والقارة، ومدة الإقامة في السعودية والتقدير الدراسي.

فيما هدفت **دراسة نظري (2024)** إلى الكشف عن الأثر بين الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي، واعتمد الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة تكونت من (100) موظفاً في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تيارت – الجزائر. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات التعليم العالي.

في حين نجد أن **دراسة تشيه ومينغ يو وهين (Cheah, Ming Yu & Hen, 2023)** هدفت إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وسلوك العمل الابتكاري للأكاديميين ودراسة كيفية تأثير السلوك الابتكاري على أداء العمل الابتكاري للأكاديمي، واعتمد الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تكونت من (586) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات العامة والخاصة ذات الاعتماد الذاتي في ماليزيا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الاجتماعية وسلوك العمل الابتكاري لدى الأكاديميين، ووجود علاقة معنوية وإيجابية بين سلوك العمل الابتكاري وأداء العمل، وأشارت إلى عدم وجود تأثير مباشر بين ممارسات إدارة الجودة الاجتماعية والفنية على أداء العمل الأكاديمي.

وسعت **دراسة أبو السعود وغنيم (Abou-El-Sood & Ghoniem, 2022)** إلى استكشاف فعالية إدارة الجودة الشاملة في التعليم المحاسبي في مصر. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي باعتماد المقابلة لتحديد أبعاد تحسين الأداء، والمنهج المسحي باعتماد الاستبانة، وطبقت الدراسة على (513) طالباً وطالبة من طلبة السنة النهائية في تخصص المحاسبة في مصر. وأظهرت النتائج أن الممارسة الحالية لتعليم المحاسبة تعاني بشكل عام من أوجه القصور التي يمكن تحسينها بشكل كبير من خلال تطبيق مقاييس الجودة المتعلقة بالطلبة، والهيئة التدريسية، والمؤسسات، والبرامج، والمرافق، والتدريب الداخلي، وتكاليف التمويل، وتعليقات أصحاب العمل.

بالإضـــافة إلى **دراســـة ليودميلا وســـاينكو وأولها وأوليغ–يو ودورا (Liudmyla, Saienko, Olha, Oleg–Yu., & Dora, 2022)** التي هدفت إلى التعرف على الوضـــع العام لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في أوكرانيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمستهلكي الخدمات التعليمية من أجل دراســة الوضــع الحالي لإدارة الجودة في التعليم العالي. وكانت نظرية الأطراف المهتمة ومنهجية إدارة الجودة الشـــاملة في إدارة جودة التعليم العالي بمثابة الأســـاس لمنهجية البحث. وتمت دراســة متطلبات إدارة وأقســام مؤسســات التعليم العالي والطلبة وأصــحاب العمل في أوكرانيا لجودة التعليم. وتم تطوير متطلبات تلبية احتياجات مستهلكي الخدمات التعليمية، وخلال الدراســة تم تنفيذ مبدأ "التعلم المتمركز حول الطلبة"، وحماية المصــالح الأســاســية لهم. وقد وجد أن جودة التعليم العالي في أوكرانيا تتميز بمســـتوى عالٍ من عدم الرضـــا، وتم إجراء تقييم تجريبي للفجوة بين التوقعات والخبرة الفعلية للحصـــول على التعليم العالي وتم إثبات التناقض بين التعليم في أوكرانيا ومتطلبات أصحاب المصلحة.

هدفت **دراســـة بيبي وعبدول وشـــهزادي (Bibi, Abdul & Shehzadi, 2021)** للبحث في العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشــاملة وأداء جامعات القطاع العام في باكســتان، واتبعت الدراســة المنهج الوصــفي الارتباطي، واســتخدمت الاســتبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراســة من (47 رئيس قســـم، و475 عضـــو هيئة تدريس، و1458 طالب وطالبة من كلية العلوم الاجتماعية في أكثر من جامعة)، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشـــاملة وأداء المســـتفيدين أصـــحاب العلاقة من جامعات القطاع العام في البنجاب – باكســتان. وبينت الدراســة أيضًــا أن تنفيذ إدارة الجودة الشــاملة تؤثر إيجابًا في رفع مســتوى الأداء الأكاديمي وخاصــة في مستوى التعليم العالي، وأن ارتفاع نسبة تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة يقود نحو الميزة التنافسية المستدامة.

وسعت دراسة **دورسون وجوموسوي (Dursun & Gumussoy, 2021)** إلى البحث في أثر جودة الخدمات والجاذبية العاطفية لسمعة الجامعة من وجهة نظر أصحاب المصالح، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (1000) مفردة من أصحاب المصالح الرئيسيين (الطلبة الحاليين، والخريجين، والأكاديميين، والموظفين الإداريين)، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي لبعد جودة الخدمات، وبعد العاطفة على سمعة الجامعات، كذلك أثبت أن كفاءة الموظف والقيادة الأكاديمية وتوجيه الطلبة لها تأثير إيجابي غير مباشر على سمعة الجامعات.

وأجرى **موسى (2021)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومقياس إدارة الجودة الشاملة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (100) عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية–فلسطين. جاءت النتائج إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري كان بدرجة كبيرة جداً، وفي المجال الأكاديمي كانت كبيرة. وأسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير سنوات الخبرة المرتفعة (15) سنة فأكثر، ووجود فروق تعزى للرتبة الوظيفية لصالح رئيس قسم.

وفي موضع آخر استهدفت **دراسة أبو صاع وآخرون (2019)** تقصي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية–خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (76) عضو هيئة تدريسية تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من جامعة فلسطين التقنية. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية – خضوري جاء بدرجة

مرتفعة، وكان من أهم المعوقات كثرة البيروقراطية في العمل الإداري، وضعف العلاقات الإنسانية داخل الحرم الجامعي، وقلة وعي أعضاء هيئة التدريس بثقافة الجودة وأهميتها، وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية تعزى لمتغير: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والكلية.

وهدفت **دراسة الجهني (Aljuhani, 2019)** إلى التعرف على التحديات التي تواجه التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (194) عضو هيئة تدريسية في كلية ينبع الصناعية وكلية ينبع الجامعية في مدينة ينبع الصناعية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن التحديات الاستراتيجية احتلت المرتبة الأولى باعتبارها الأكثر تحدياً، تليحها التحديات الإجرائية، وتحديات الموارد البشرية، والتحديات التنظيمية، وبينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في تحديات الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لذوي السنوات الأكثر. ولم تكن هناك أية فروق تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية.

وأجرى **كيستياني وبيرمانا (Kistiani & Permana, 2019)** دراسة هدفت لمعرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، واعتمدت الدراسة المنهج الاستكشافي، واستخدمت الملاحظة ودراسة الوثائق والمقابلة التي أجريت على عينة من الهيئات التدريسية في جامعة بنديديكانا في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة هي رؤية لا يمكن للجامعات أن تحققه إلا من خلال التخطيط طويل المدى، مع تنفيذ خطط سنوية للجودة التي تنقل المنظمة تدريجيًا نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها، كذلك بينت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الجامعات بشكل مستمر سيجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة محليًا وعالميًا، والحصول على نتائج جيدة تمكنها من استخدام التطوير وتحسين جودة التعليم العالي.

فيما نجد أن **دراسة بابانثيمو ودارا (Papanthymou & Darra, 2018)** سعت لدراسة مساهمة نهج إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الإدارية الالكترونية لقسم التعليم الابتدائي بجامعة بحر إيجه. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تعدادها (128) طالباً وطالبة من طلبة جامعة بحر إيجه في اليونان، وتم إجراء مقابلة مع فردين من موظفي الإدارة الأكاديمية من ذات الجامعة. أظهرت النتائج أن من أسباب الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمات الإدارية الالكترونية كانت العامل البشري (الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين) وضعف الخدمات الالكترونية، وبينت الدراسة كذلك أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة الجودة الشاملة تساهم في جودة الخدمات الإدارية الالكترونية.

وهدفت **دراسة ربايعة (2017)** إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبانة لجمع البيانات والتي طبقت على عينة بلغ حجمها (68) عضواً، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود دلالة لمعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع مجالات الدراسة والمتمثلة في الجوانب: القيادية، والمعرفية، وتنظيم عمل المؤسسة، وإجراء البحث العلمي، وخدمة المجتمع. وبينت النتائج كذلك وجود فروق دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالمعوقات تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، في حين تبين عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وأجرى **أمينبيدوختي وجمشيدي ومحمدي (Aminbeidokhti, Jamshidi & Mohammadi, 2016)** دراسة هدفت لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الابتكار التنظيمي في التعليم العالي بواسطة التعليم التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم استخدام ثلاثة استبيانات وزعت على عينة بلغت (253) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات مدينة سابزوار–إيران. وأظهرت النتائج أن إدارة الجودة تؤثر بشكل إيجابي وهادف على التعلم التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي له تأثير كبير على الابتكار التنظيمي، ولكن إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير إيجابي وهادف على الابتكار التنظيمي، كذلك بينت النتائج أن التعلم التنظيمي يمكن أن يتوسط في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الابتكار التنظيمي.

المحور الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية

لقد باتت الميزة التنافسية مسعى كافة مؤسسات التعليم العالي اليوم وفي جميع أنحاء العالم، وقد أثارت الميزة التنافسية دافعية الباحثين لمعرفة أهميتها وقدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيقها محلياً وعالمياً، والتحديات التي قد تواجهها، ومن الدراسات التي بحثت في الميزة التنافسية: دراسة **حزبون (2024)** التي هدفت إلى اقتراح سياسات تربوية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ تمويل التعليم العالي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (247) قياديًا. وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ تدويل التعليم جاءت بدرجة متوسطة، وأسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ تدويل التعليم العالي تعزى لمتغير نوع الجامعة، والمركز الوظيفي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة.

وهدفت دراســة **فريز وينارســيه (Fariz & Winarsih, 2024)** إلى تعزيز الميزة التنافســية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لاستطلاعات الرأي وجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (320) فرداً منهم (222) موظفاً أكاديمياً و(98) موظفاً إدارياً اختيروا من مؤسســات التعليم العالي في ســورابايا – إندونيســيا. أشــارت النتائج إلى أن الاختلافات في متغيرات إدارة المعرفة، وتحديداً البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملية إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الميزة التنافســية والأداء للجامعات الخاصــة في ســورابايا. وبينت النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حاســماً في تأسيس القدرة التنافسية.

وفي جانب آخر بحثت **دراسة مهدي (2024)** التي هدفت إلى بيان مؤشرات التعليم الجامعي على القدرة التنافسية العالمية لدولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (330) فرداً ممن يعملون في أقســام وإدارات ومكاتب إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤســسـات التعليم العالي المعتمد بدولة الإمارات العربية. وتوصــلت الدراسـة إلى وجود دور للتدريس في القدرة التنافسـية والمتمثلة بأبعادها (المرونة، والتمايز، والجودة، والاستجابة) لدولة الإمارات العربية المتحدة، وأن العلاقة بين المتغيرات كانت طردية.

وسـعت **دراســة أيهان وإوزديمير (Ayhan & Ozdemir, 2023)** إلى تحديد المزايا التنافسـية لمؤسـسـات التعليم العالي وإنشـاء منهجية جديدة لتصـنيف الجامعات حسـب المزايا التنافسـية في تركيا. واعتمدت الدراسـة المنهج النوعي، والمقابلة شـبه المنظمة أداة لجمع البيانات، وأبرزت النتائج سبعة أبعاد للميزة التنافسية من المهم مراعاتها عند تصـنيف مؤسسات التعليم العالي، وهي: البحث العلمي والنشــر، والتعليم، والإدارة، والبنية التحتية، والموارد المالية، والموارد البشــرية، والمســاهمة الاجتماعية والاقتصادية.

وأجرى **هارت ورودجرز (Hart & Rodgers, 2023)** دراســـة بحثت في المنافســـة والقدرة التنافسية والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي "الولايات المتحدة الأمريكية"، باعتماد المنهج النوعي، ومن خلال مراجعة منهجية للأدبيات، حيث اعتمدت الدراسة على (80) مقالة منشورة بين عامي 2012 و2022م، مســـتخرجة من أربع قواعد بيانات هي: (Scopus) و(Web of Science) و(UK library database) و(Google Scholar)، بالإضـــافة إلى موقع جامعة هال (UoH). وتوصـــلت النتائج إلى أنه على الرغم من أن المنافســـة في التعليم العالي تنتج من مصـادر داخلية وخارجية، إلا أن المنافسـة الداخلية تعزى إلى حد كبير إلى الضـغوط الخارجية من الحكومة والمؤســســـات الرائدة والشـركات العالمية، وقد تبين كذلك إلى أن المنافســـة لها إيجابيات وسلبيات، حث يكون لها تأثير أقوى على المؤسسات والأكاديميين والطلبة.

وسعت **دراسة عوض (2022)** للكشف عن واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، واعتمدت الدراســة المنهج الوصــفي التحليلي، والاســتبانة أداة طبقت على عينة بلغ عددها (400) عضــواً من أعضــاء هيئة التدريس من مختلف كليات جامعة الفيوم العلمية والنظرية. وقد توصــلت الدراســـة إلى أن قيادات جامعة الفيوم يحرصـــون على الإبداع الاســـتراتيجي وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والســعي لكشــف الفرص المتاحة واســتثمارها قبل المنافســين، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسـي، وأيضـاً تبني سـياسـة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسـائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، وكذلك تنفيذ الاســتراتيجيات من خلال فرق عمل متخصــصــة، مع حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تحقيق الجودة الشاملة.

وهدفت **دراســـة مارولاندا-جريســـيلز وفيرا-أســـيفيدو (Marulanda-Grisales & Vera-Acevedo, 2022)** إلى معرفة مدى مســاهمة رأس المال الفكري في توليد الميزة التنافســية في مؤســســـات التعليم العالي، "الجامعة الوطنية – كولومبيا"، واعتمدت الدراســـة المنهج النوعي، وتم

تحليل (104) منشـــوراً من اســـترجاعها من قاعدة بيانات (SCOPUS)، وتم تحليل مؤشـــرات الإنتاجية، والجودة، والبنية، والتاريخية. وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتحديد المواقع المؤسسية والسمعة لها علاقة مع الميزة التنافسية.

وهدفت **دراسة الثبيتي (2020)** إلى معرفة دور تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (240) خبيراً من خبراء الدراسات العليا وخبراء الإدارة التربوية والتخطيط في (10) جامعات ســـعودية. وبينت النتائج أن تطبيق برامج الدراســـات العليا لاســـتراتيجية المحيط الأزرق في أبعادها الأربعة (الزيادة، والتقليص، والاســـتبعاد، والابتكار) جاءت بدرجة متوســـطة، وأن دور تطبيق اســـتراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق للميزة التنافسـية في أبعادها الأربعة (الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع) في برنامج الدراسـات العليا جاء بدرجة متوسطة، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية.

وأجرت **الفواز (2020)** دراســـة هدفت إلى التعرف على درجة توجه جامعة تبوك لتحقيق الميزة التنافســـية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشـــروع نيوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة مختارة عشـــوائية من (53) قائداً أكاديمياً بجامعة تبوك. وقد توصـــلت النتائج إلى أن جامعة تبوك أظهرت توجهاً مرتفعاً جداً لتحقيق الميزة التنافســـية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشـــروع نيوم، كذلك بينت النتائج أن حصـــول جامعة تبوك على درجة مرتفعة جداً لبعد المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافســـية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم. وأســـفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائية في درجة توجه جامعة تبوك نحو تحقيق الميزة

التنافسية وفق مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتلاءم مع متطلبات مشروع نيوم تعزى لمتغير: المهام الوظيفية، والجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

وأجرى **لو وتيان (Lo & Tian, 2020)** دراســـة هدفت إلى معرفة العلاقة بين تبادل المعرفة والقدرة الاستيعابية والقدرة على الابتكار والميزة التنافسية في صناعة التعليم العالي في هونج كونج. واعتمدت الدراســة المنهج المســحي، واســتخدمت الاســتبانة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة تكونت من (166) أكاديمياً من مؤســســـات التعليم العالي في هونغ كونغ. وأظهرت النتائج أنه تم تحديد علاقات إيجابية كبيرة بين تبادل المعرفة والقدرة الاســتيعابية، وبين القدرة الاســتيعابية والقدرة على الابتكار، وبين القدرة على الابتكار والميزة التنافسية.

وفي ذات الجانب هدفت **دراســة الحميدي (2019)** إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (315) عضــواً. وتوصـــلت النتائج إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومســتوى الميزة التنافســية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضـــاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوســـطة، وبينت وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافســـية في جامعة الطائف. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة الطائف تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

وأجرى **ميّا (2019)** دراسة سعت إلى تحديد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعة تشرين في اللاذقية، واعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج للدراسة، واستخدمت الاســـتبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (319) فرداً من كادر العاملين في

الجامعة. وقد خلصـــت الدراســـة إلى وجود علاقة معنوية طردية مقبولة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسـية، فهناك دور كبير لإدارة المعرفة في تحسـين الميزة التنافسـية من خلال البعد التكنولوجي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي.

المحور الثالث: دراسات تناولت الجودة الشاملة والميزة التنافسية

شـهد قطاع التعليم العالي اهتماماً واسـعاً في مجال إدارة الجودة الشـاملة والميزة التنافسـية، نتيجة زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وقد بحثت العديد من الدراســـات العلاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومن ذلك:

دراســـة **محمد (2023)** التي ســـعت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشـــاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغت (198) عضـوًا من أعضـاء هيئة التدريس في كليات الاقتصـاد في جامعة الزاوية–ليبيا. وتوصـــلت الدراســـة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصـــائية بين إدارة الجودة الشـاملة وتحقيق الميزة التنافسـية لكليات الاقتصـاد جامعة الزاوية، وأن تطبيق إدارة الجودة الشـاملة محدود وما زال في بدايته.

وقام **هيدايا وروســـديني وســـوهارمان وباولوس (Hidayah, Rosdini, Suharman & Paulus, 2021)** بدراسة هدفت إلى إثبات بشكل تجريبي ما إذا كان هناك تأثير للحوكمة ورأس المال الفكري وعدم اليقين البيئي على تحسـين جودة الجامعات الخاصـة الحاصـلة على درجة (B) والذي يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (136) فرداً اختيروا من الجامعات الخاصـــة المعتمدة في مقاطعة جاوا الغربية – إندونيسـيا. وقد أظهرت النتائج أن لجودة التعليم العالي أثر كبير على الميزة التنافسـية المسـتدامة، وقد ثبت تجريبياً أن الحكم الرشـيد ورأس المال الفكري والقدرة على توقع عدم

اليقين البيئي تعمل على تحسين الجودة الشاملة للجامعات الخاصة والتي تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

وأجرت **داود (2020)** دراسة هدفت إلى التعرف لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية فيها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والإطار المفاهيمي الذي يقوم على دراسة أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تدعم تميز المؤسسات ثم الانتقال لعرض طبيعة الميزة التنافسية ومبررات تحقيقها بالجامعات، والتعرف على أهم مرتكزات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية ومنها مدخلات الجامعة (الموارد البشرية، والموارد المادية، والبنية التكنولوجية) والخيارات الاستراتيجية، ومخرجات الجامعة (البحث العلمي، والخريجين). وقد كشفت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وقامت **الشدي (2020)** بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى جودة وتنافسية الخدمات التعليمية لطالبات كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظرهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وزعت على عينة بلغ عددها (885) طالبة، وأظهرت النتائج أن مستوى جودة وتنافسية الخدمات التعليمية المقدمة لطالبات كلية التربية بالمزاحمية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقًا حول مستوى جودة الخدمات التعليمية لصالح طالبات تخصص الطفولة المبكرة وطالبات المستوى الثاني، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين جودة وتنافسية الخدمات التعليمية المقدمة لطالبات كلية التربية بالمزاحمية، أي أن زيادة مستوى الخدمات التعليمية يساهم في زيادة مستوى التنافسية في الخدمات التعليمية المقدمة للطالبات.

وأجرى **خليل (2018)** دراسة هدفت لمعرفة كيفية تحقيق الميزة التنافسية للتعليم قبل الجامعي في ضوء معايير تصنيفات الجودة العالمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتكونت العينة من (428) مفردة من الخبراء التربويين والقيادات

بالتربية والتعليم والمعلمين تم اختيارهم من ثلاث محافظات مصـــرية هي: القاهرة والإســـكندرية وأســـوان. وأظهرت النتائج أن الدعم الحكومي والســـياســـات الحكومية من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق المزية التنافســـية، كتشـــجيع الشـــراكة بين التعليم والقطاعات المختلفة، وإيجاد طرق مبتكرة لتدريب القيادات التعليمية، وتشـــجيع اســـتقطاب مؤســـســـات أجنبية، ومنح المؤســـســـات التعليمية الاستقلالية المالية والإدارية. وبينت النتائج أن إدارة الموارد البشرية وتنمية قدراتها من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسـية من حيث وضـع معايير محددة وعادلة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، وتنمية المهارات الإدارية والقيادات الأكاديمية، وتقديم برامج توجيهية للموظفين، ومســاندة القيادة التعليمية لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية للطلبة والهيئات التدريســية. وأشــارت النتائج أيضـــاً إلى أن بناء مجتمع المعرفة من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافســـية للتعليم قبل الجامعي وذلك من خلال وضـــع رؤية ورســـالة واضـــحة، وتعديل هيكل القوى العاملة، وتســـهيل اســـتخدام التقنيات التكنولوجية والمعلوماتية. وأيضـــاً أكدت الدراســـة على أن تفعيل التحالفات الاســـتراتيجية مع المؤســـســـات ومراكز البحث العالمية من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافســية للتعليم، وكذلك إدراج تقنيات ريادة الأعمال في المؤســســات التعليمية من أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم.

وسعت دراسة **عابد (2017)** إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودية والعلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانـات، وزعت على عينـة بلغت (360) من الأكـاديميين والإداريين العـاملين ببعض مؤسـسـات التعليم العالي بالمملكة. وتوصـلت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى.

وهدفت **دراســة العياصــرة (2017)** التعرف إلى واقع الميزة التنافســية في الجامعات الأردنية في ضـوء الاتجاهات الإدارية المعاصـرة، واعتمدت الدراسـة المنهج الوصـفي المسـحي، والاسـتبانة أداة لجمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (304) عضـــو هيئة تدريســـية تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية من الجامعات الأردنية الحكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافســية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراســة كانت بدرجة متوســـطة، وقد جاء مجال القيادة الجامعية في المرتبة الأولى، وتلاه التقنية المؤدية إلى مجتمع المعرفة، والتدريس، والموارد البشــرية، ومن ثم البحث العلمي، وأخيراً خدمة المجتمع. وأشــارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير طبيعة العمل على تحقيق الميزة التنافسية.

وأجرى **دارو (Daru, 2016)** دراســة هدفت إلى تحقيق اســتراتيجيات الجودة الشــاملة كلها كونها أســـاس في تحقيق الميزة التنافســـية، وأجريت في الهند، واعتمد الباحث المنهج المكتبي، بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة. وتوصل إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحســين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤســســة وتحقيق رضــا العملاء، وإن إدارة الجودة الشاملة تؤدي دورًا جوهريًا في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحسن من العلامة التجارية لها وتعظم أرباحها.

وأجرى **كحيل (2016)** دراســـة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافســـية في جامعة فلســـطين، وقد اســـتخدم الباحث المنهج الوصـــفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى إدارة الجودة الشاملة جيدًا بشكل عام، لكنه لا يصل حد التميز في تطبيق هذا المنهج في العمل الإداري في الجامعة، كذلك تبين أن هناك مستوى جيد لتقييم عناصر الميزة التنافسية في الجامعة.

وهدفت دراسة **جينيفر (Jennifer, 2015)** الكشف عن مؤشرات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين باعتبارها أثر للتنافسية العالمية. واعتمدت الدراسة المنهج المقارن باستخدام تصنيف التايمز للتعليم العالي، ووزن المخططات لتصنيف الدرجات مقارنة بالتصنيفات العالمية. وأسفرت النتائج عن مؤشرات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين متدنية بمقارنتها مع مؤشرات مؤسسات التعليم العالي الآسيوية والعالمية، وبينت أن المؤشرات الأضعف كانت للهيئة التدريسية.

وسعت **دراسة باشيوة (2016)** إلى توضيح دور تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، واعتماد بعض نماذج تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأجريت الدراسة في الجزائر. واستند البحث على فرضية أن تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في إدارة الجامعة، وتنفيذها، يعتبر مطلباً مهماً وحيوياً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. وتوصلت النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز في إدارة الجامعة وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية والبحثية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية لكونها محركات رئيسية تسهم في تكوين التميز في الجامعة وتجعلها تؤدي دوراً محورياً في التنمية المجتمعية.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد المراجعة المعمقة للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وجدت الباحثة أن جميعها تهدف إلى البحث في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وذلك لأن معظم الجامعات التي جرى عليها تطبيق الدراسات تحتل مكانة متأخرة في قوائم التصنيفات العالمية، وهي بحاجة للمزيد من البيانات التي ستزودها بأسباب تأخرها والمعيقات التي تواجهها، والاحتياجات التي لا زالت تفتقر إليها لتحسين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وقد تنبهت الباحثة بأن معظم الدراسات السابقة قد أشارت إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها الجمّة، وعلاقتها بالعديد من الأساليب والوسائل والاستراتيجيات التي تسهم في تقدم الجامعة وتطورها، وأن البحث في الفوائد التي من الممكن استنتاجها من تلك الدراسات تساعد العديد من جامعات دول العالم بما فيها الجامعات الفلسطينية إلى التوجه نحو تجويد مخرجاتها، وتطوير قدراتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق ذلك يعكس سمعة المنطقة التي تتواجد فيها الجامعة، وبالتالي ستساعد في جذب الباحثين وأعضاء هيئات تدريسية ذوي خبرة وكفاءة وطلبة متميزين محلياً ودولياً.

بالنظر إلى الدراسات السابقة تبين أنها اتفقت من حيث الهدف مع الدراسة الحالية مع دراسة محمد (2023)، ودراسة داود (2020)، ودراسة الشدي (2020)، ودراسة عابد (2017)، ودراسة دارو (Daru, 2016) التي بحثت جميعها في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

كذلك اتفقت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة أبو السعود (Abou-El-Sood & Ghoniem, 2022) باعتمادها المنهج المختلط الكمي والنوعي.

واختلفت مع دراسة تشيه وآخرون (Cheah et al., 2023)، ودراسة بيبي وآخرون (Bibi et al., 2021)، ودراسة أمينبيدوختي وآخرون (Aminbeidokhti et al., 2016) التي اعتمدت

المنهج الارتباطي، وكذلك اختلفت مع دراسة البشير (2024)، ودراسة نظري (2024)، ودراسة فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع دراسة دراسة ليودميلا وآخرون (Liudmyla et al., 2022) التي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واختلفت أيضاً مع دراسة كيستياني وبيرمانا (Kistiani & Permana, 2019) التي اعتمدت المنهج الاستكشافي، ودراسة أيهان وإوزديمير (Ayhan & Ozdemir, 2023) التي اعتمدت المنهج النوعي.

وأما من حيث أدوات الدراسة، فقد اتفقت مع الدراسة الحالية دراسة بابانثيمو ودارا (Papanthymou & Darra, 2018)، ودراسة خليل (2018) التي اعتمدت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

واختلفت مع معظم الدراسات السابقة التي اعتمدت الاستبانة أداة لها كدراسة تشيه ومينغ يو وهين (Cheah, Ming Yu & Hen, 2023)، ودراسة دورسون وجوموسوي (Dursun & Gumussoy, 2021)، أو اعتمدت المقابلة كدراسة كيستياني وبيرمانا (Kistiani & Permana, 2019)، ودراسة أيهان وإوزديمير (Ayhan & Ozdemir, 2023).

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على المنهجيات البحثية واختيار الملائم منها للدراسة الحالية، إلى جانب معرفة مجالات الاستبانة والأبعاد التي تناولها الباحثون في دراساتهم، وستفيد تلك الدراسات الباحثة في بناء أدوات الدراسة، والنتائج التي توصلت لها يمكن مقارنتها مع النتائج التي يمكن التوصل لها.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها هدفت لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة إلى جانب كونها تقدم مقترح في ضوء خبرات عالمية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يعرض هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تتضمن وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها وأسلوب اختيارها، وطريقة بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كذلك يتناول متغيرات الدراسة، والحدود الإجرائية والإنسانية، والمعالجة الإحصائية وطرق التحليل المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية، اعتمدت الباحثة على المنهج المختلط (Mixed Method) الكمي والمنهج النوعي، وهذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة. ويعتبر هذا المنهج مناسبًا لتحقيق أغراض الدراسة لكونه يوفر وصفًا دقيقًا وتفصيليًا للظاهرة موضوع الدراسة على صورة نوعية أو كمية، "فالتعبير الكمي يعطي وصفًا رقميًا يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فهو يصف الظاهرة ويوضح خصائصها" (أبو ثابت، 2020: 58).

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس للدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية والمتمثلة في (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الخليل) والبالغ عددهم (508) عضوًا وفقًا للإحصائيات والجداول

الدراسية الرسمية للجامعات للعام 2024م، والذين هم على رأس عملهم خلال فترة تطبيق الدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024/2023م، والجدول (1.3) يوضح أعداد أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا في الجامعة الفلسطينية قيد الدراسة.

الجدول (1.3): يوضح أفراد مجتمع الدراسة في الجامعات قيد الدراسة

اسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
جامعة الخليل	56
الجامعة العربية الأمريكية	157
جامعة القدس	73
جامعة النجاح	222
المجموع	**508**

3.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (230) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، وبنسبة (45%) وفق معادلة "معادلة ثمبسون"، باعتبارها من المعادلة التي يسهل استخدامها عند استخراج عينة الدراسة من المجتمع، وتتمثل هذه المعادلة في الصيغة الآتية:

$$n = \frac{N \times p\,(1-p)}{\left[[N-1\,(d^2 \div z^2)] + p\,(1-p)\right]}$$

N = حجم المجتمع // n = حجم العينة
z = 1.96 مستوى الثقة
d = 0.05 (نسبة الخطأ) // p = 0.50 (القيمة الاحتمالية)

وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، ليتناسب حجم العينة مع عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا ومن مختلف الرتب الأكاديمية في كل جامعة، والجدول (2.3) سيوضح حجم العينة وفق كل جامعة.

الجدول (2.3)

يوضح حجم العينة وفق كل جامعة من الجامعات قيد الدراسة

اسم الجامعة	حجم العينة الطبقية
جامعة الخليل	26
الجامعة العربية الأمريكية	71
جامعة القدس	33
جامعة النجاح	100
المجموع	**230**

ويوضح الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية (التصنيفية):

جدول (3.3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية (التصنيفية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	119	51.7
	أنثى	111	48.3
	المجموع	**230**	**100.0**
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	31	23.5
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	39	29.5
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	16	12.1
	من 17 سنة فما فوق	46	34.8
	المجموع	**230**	**100.0**
الجامعة	الجامعة العربية الأمريكية	72	31.3
	جامعة النجاح الوطنية	88	38.3
	جامعة القدس	38	16.5
	جامعة الخليل	32	13.9
	المجموع	**230**	**100.0**
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	70	30.4
	أستاذ مشارك	46	20.0
	أستاذ	114	49.6
	المجموع	**230**	**100.0**

كذلك تكونت عينة المقابلة من (13) مشـاركًا تم اختيارهم بالطريقة المتيسـرة من الإداريين في تلك الجامعات (عمداء كليات وموارد بشـــرية)، من الذين تعاونوا مع الباحثة، (4 من جامعة النجاح الوطنية، و4 من جامعة القدس، و2 من الجامعة العربية الأمريكية، و3 من جامعة الخليل).

4.3 أداتا الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الأدوات الآتية:

1.4.3 الاستبانة

الاســـتبانة أداة لجمع البيانات والتوصـــل إلى الأهداف المنشـــودة، وزعت على عينة من أعضـــاء الهيئات التدريســـية بكليات الدراســـات العليا في الجامعات الفلســـطينية (الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة القدس، وجامعة الخليل)، والتي تتكون من قسمين: القســم الأول، ويختص في المعلومات الديموغرافية لعينة الدراســة، والمتمثلة في: الجنس، وســنوات العمل، والجامعة، والدرجة العلمية.

والقسم الثاني، يتعلق بمجالات الدراسة، وتكون من محورين هما على النحو الآتي:

أولًا: محور إدارة الجودة الشاملة

تم الاطلاع على عدد من الدراســـات والبحوث التي بحثت في مجال إدارة الجودة الشـــاملة بهدف تطوير الاستبانة، ومنها دراسة الشقيرات (2022)، ودراسة العزيبي (2022)، ودراسة المري (2022)، ودراسة عيد (2021)، ودراسة الحوامدة (2018).

وبالاستناد على ما سبق وبعد صياغة التعريف الإجرائي للاتجاه نحو إدارة الجودة الشاملة تم تطوير الاستبانة في صورتها الأولية والمكونة من ستة أبعاد و(37) فقرة (ملحق 1)، والمتمثلة في:

- البعد الأول: إدارة الجامعة، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثاني: البرامج الأكاديمية، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثالث: أعضاء هيئة التدريس، ويتكون من (8) فقرات.
- البع الرابع: الطلبة، ويتكون من (8) فقرات.
- البعد الخامس: العلاقة مع المجتمع، ويتكون من (4) فقرات.

- البعد السادس: تقويم الأداء، ويتكون من (5) فقرات.

ثانيًا: محور تحقيق الميزة التنافسية

تم الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث التي بحثت في مجال تحقيق الميزة التنافسية بهدف تطوير الاستبانة، ومنها اللحيدان (2022)، ودراسة حمدان (2018)، ودراسة القطناني (2016).

وبالاستناد على ما سبق وبعد صياغة التعريف الإجرائي للاتجاه نحو تحقيق الميزة التنافسية تم تطوير الاستبانة في صورتها الأولية والمكونة من ستة أبعاد و(40) فقرة (ملحق 1)، والمتمثلة في:

- البعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثاني: البحث العلمي، ويتكون من (9) فقرات.
- البعد الثالث: الحضور الدولي في الجامعة، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الرابع: مجال التحليل والتطوير، ويتكون من (9) فقرات.
- البعد الخامس: جودة الخريجين، ويتكون من (5) فقرات.
- البعد السادس: تمويل أنشطة الميزة التنافسية، ويتكون من (5) فقرات.

أ) صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وفق الآتي:

أولًا: صدق المحتوى

للتحقق من صدق المحتوى عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في ملحق (2)، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات، وأضيفت أخرى، وبعضها الآخر حذف، ومن هنا خرجت الاستبانة بصورتها النهائية بمجالين وإحدى عشرة بعدًا و(55) فقرة (ملحق3)، وهي وفق الآتي:

أ) محور إدارة الجودة الشاملة

تكون محور بعد تعديلات المحكمين وملاحظاتهم من خمسة أبعاد و(25) فقرة، وهي: بعد البرامج الأكاديمية (6) فقرات، وبعد أعضاء هيئة التدريس (5) فقرات، وبعد الطلبة (6) فقرات، وبعد العلاقات مع المجتمع (4) فقرات، وبعد تقويم الأداء (4) فقرات.

ب) محور تحقيق الميزة التنافسية

تكون المجال بعد تعديلات المحكمين وملاحظاتهم من ستة أبعاد و(30) فقرة، وهي: بعد البيئة التعليمية في الجامعة (5) فقرات، وبعد البحث العلمي (7) فقرات، وبعد الحضور الدولي في الجامعة (5) فقرات، وبعد مجال التحليل والتطوير (4) فقرات، وبعد جودة الخريجين (4) فقرات، وبعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية (5) فقرات.

ثانيًا: صدق البناء (Construct Validity)

للتأكد من قدرة الاستبانة على قياس ما أعدت إليه وتحقيق هدف الدراسة تم استخدام صدق البناء، حيث قامت الباحثة باختيار عينة استطلاعية مكونة من (30) من أعضاء الهيئة التدريسية للدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمجالي الدراسة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، كما هو مبين في الجدولين (4.3) و(5.3):

جدول (4.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور إدارة الجودة الشاملة بالبعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور، وقيم معاملات ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30):

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
البعد الأول: البرامج الأكاديمية		
1	.74**	.55**
2	.79**	.57**
3	.82**	.55**
4	.80**	.74**
5	.70**	.54**
6	.75**	.58**
درجة كلية للبُعد .77**		
البعد الثاني: أعضاء هيئة التدريس		
7	.87**	.80**
8	.78**	.58**
9	.92**	.70**
10	.87**	.62**
11	.85**	.68**
درجة كلية للبُعد .80**		
البعد الثالث: الطلبة		
12	.71**	.55**
13	.87**	.63**
14	.88**	.64**
15	.81**	.66**
16	.84*	.61**
17	.78**	.67**
درجة كلية للبُعد .77**		
البعد الرابع: العلاقة مع المجتمع		
18	.90**	.65**
19	.88**	.69**
20	.90**	.69**
21	.80**	.61**
درجة كلية للبُعد .76**		

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
البعد الخامس: تقويم الأداء		
22	.89**	.63**
23	.82**	.67**
24	.92**	.79**
25	.89**	.73**
درجة كلية للبُعد .80**		

**** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 **)**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.54 و.92)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

جدول (5.3)

قيم معاملات ارتباط فقرات محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالبُعد الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبُعد، وقيم معاملات ارتباط كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30):

الفقرة	الارتباط مع المحور	الارتباط مع الدرجة الكلية
البعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة		
1	.81**	.76**
2	.84**	.62**
3	.74**	.70**
4	.88**	.72**
5	.85**	.74**
درجة كلية للبُعد .85**		
البعد الثاني: البحث العلمي		
6	.81**	.62**
7	.88**	.69**
8	.80**	.67**
9	.84**	.63**

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
10	.80**	.66**
11	.81**	.71**
12	.83**	.57**
درجة كلية للبُعد .91**		
البعد الثالث: الحضور الدولي في الجامعة		
13	.75**	.36**
14	.61**	.33**
15	.85**	.42**
16	.75**	.68**
17	.64**	.52**
درجة كلية للبُعد .82**		
البعد الرابع: التحليل والتطوير		
18	.85**	.68**
19	.91**	.73**
20	.85**	.77**
21	.90**	.80**
درجة كلية للبُعد .92**		
البعد الخامس: جودة الخريجين		
22	.90**	.86**
23	.88**	.72**
24	.90**	.79**
25	.80**	.68**
درجة كلية للبُعد .85**		
البعد السادس: تمويل أنشطة الميزة التنافسية		
26	.87**	.62**
27	.91**	.62**
28	.92**	.66**
29	.90**	.67**
30	.89**	.61**
درجة كلية للبُعد .90**		

**** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 **)**

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.33 و.91)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

ب) ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة، وزعت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) من أعضاء الهيئة التدريسية في الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات محوريّ أداة الدراســـة، وأبعادهما، فقد اســـتخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (25) فقرة لمحور إدارة الجودة الشاملة و(30) فقرة لمحور تحقيق الميزة التنافسية:

أ) ثبات محور إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول (6.3) قيم معامل ثبات محور إدارة الجودة الشاملة وأبعاده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وهو على النحو الآتي:

جدول (6.3)

قيم معامل ثبات محور إدارة الجودة الشاملة وأبعاده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البرامج الأكاديمية	6	.86
أعضاء هيئة التدريس	5	.91
الطلبة	6	.90
العلاقة مع المجتمع	4	.89
تقويم الأداء	4	.90
الدرجة الكلية	25	.97

يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لأبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة تراوحت ما بين (86. و91.)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (97.). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ب) ثبات محور تحقيق الميزة التنافسية

يوضـــح الجدول (7.3) قيم معامل ثبات محور تحقيق الميزة التنافســية وأبعاده باســتخدام معادلة كرونباخ ألفا، وهو على النحو الآتي:

جدول (7.3)

قيم معامل ثبات محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
البيئة التعليمية في الجامعة	5	.88
البحث العلمي	7	.92
الحضور الدولي في الجامعة	5	.81
التحليل والتطوير	4	.89
جودة الخريجين	4	.89
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	5	.94
الدرجة الكلية	30	.97

يتضح من الجدول (7.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تراوحت ما بين (81. و94.)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (97.). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

ثالثًا: تصحيح أداة الدراسة "الاستبانة"

طُلب من المستجيبين (العينة الأصلية) تقدير إجاباتهم للمحورين (إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية) عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما

يلي: بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة قليلة (2) درجتان، بدرجة قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدني للمقياس}}{\text{عدد فئات المقياس}} = \frac{1-5}{5} = 0.80$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (8.3)

درجات احتساب مستوى التقييم على مقياسي إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

درجة التقييم	فئة الأوساط الحسابية
قليلة جدًا	1.80 – 1.00
قليلة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
كبيرة	4.20 – 3.41
كبيرة جدًا	5.00 – 4.21

2.4.3 المقابلة

اعتمدت الدراسة على المقابلة شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية"، وتعتبر المقابلة شبه المنظمة من الأدوات التي يتم من خلالها جمع البيانات بصورة كيفية من المشاركين في الدراسة والممثلين هنا بعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة والمسؤولين في قسم الموارد البشرية والبالغ عددهم (13) شخص، وتساعد هذه الأداة الباحثة على فهم المشكلة بشكل عميق وإيجاد الحلول المناسبة لها من خلال الحوار والمناقشة بينها وبين المشاركين في الدراسة وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المنبثقة من السؤال الرئيس للدراسة الحالية. طورت الباحثة أسئلة الدراسة من خلال الأدبيات التي رجعت إليها والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية كدراسة محمد (2023)، ودراسة الشدي (2020)، ودراسة خليل (2018)، بالإضافة إلى الاستبانة: مجالات مقياسي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

ومن ذلك استطاعت الباحثة صياغة أسئلة المقابلة وتنظيمها من العام إلى الخاص حيث بدأت بمعرفة إجراءات تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات، وطرق تقييم مستوى الجودة الشاملة والميزة التنافسية، ومن ثم الانتقال إلى التحديات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وصولًا للإجراءات المقترحة التي من الممكن أن تساعد الجامعات على إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية. ويشار إلى أن الهدف من المقابلة ليس فقط طرح الأسئلة وجمع معلومات محددة، وإنما فهم المشكلة من خلال تجارب المشاركين وخبراتهم.

ولحصـــول الباحثة على أفضـــل النتائج المحققة لأهداف الدراســـة، عمدت على توفير الظروف المناســـبة لإجراء المقابلات مع المشـــاركين في الدراســـة من حيث مكانها وزمانها وظروفها، وبما يتناسب مع أوقات المستجيبين ورغباتهم، ومراعاة كذلك للظروف والأوضاع السياسية الحالية، حيث أجريت بعض المقابلات وجاهيًا، والأخرى أجريت من خلال الزووم، وبعضـها من خلال الاتصـال المباشـر عبر الواتسـاب، حيث قامت الباحثة بتسـجيل كافة المقابلات صـوتيًا بعد الحصـول على موافقة المشتركين.

ثم قامت الباحثة بتفريغ التســـجيلات بالطريقة اليدوية مع تركيزها على تســـجيل الإجابات بلغة المشتركين، وسيتم التحليل في الفصل الرابع والتفسير والمناقشة في الفصل الخامس.

أ) مصداقية الأداة

عرضت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية (ملحق 1) والمكونة من (8) أسئلة على (10) من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وممن يحملون درجة الدكتوراه لإبداء ملاحظاتهم حولها، ويذكر أن هؤلاء المحكمين هم ذاتهم الذين حكموا أداة الاســـتبانة (ملحق 2)، فأخذت الباحثة بذلك فأعادت صياغة بعض الأسئلة وجعلها أكثر وضوحًا، وحذف بعض الأسئلة، ودمج بعضها الآخر وأعادت ترتيبها لتصبح أسئلة المقابلة مكونة من (7) أسئلة (ملحق 3).

ب) ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة باحتســـاب الثبات الخارجي من خلال قيامها بالاتفاق مع باحثة أخرى لتحليل المقابلات، فتم تحديد الأفكار المتعلقة بأسـئلة الدراسـة وتصـنيفها ضـمن مواضـيع محددة، على سـبيل المثال لا الحصـر: (إجراءات الجامعة لتحقيق الجودة الشـاملة، تقييم مستوى الميزة التنافسية، التحديات: مادية، بشرية، تنظيمية، سياسية تواجه الجامعة في تطبيق إدارة

الجودة)، واتفاقها مع الباحثة الأخرى الزميلة على آلية التحليل، كتفريغ نتائج المقابلة لتحديد الأفكار ضمن جدول معد من قبل الباحثة (ملحق 5).

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية لاثنتين من المقابلات لاحتساب نسبة الثبات من خلال تحديد العناصر المتشابهة والمختلفة بين الباحثة وزميلتها.

ومن ثم حسبت نسبة التوافق في التحليل وفق معالدة هولستي (Holisti) للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وهي وفق الآتي:

$$\text{الثبات معامل} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100\%$$

$$\text{الثبات معامل} = \frac{24}{4+24} \times 100\% = 86\%$$

لقد حصرت الباحثة (28) إجابة من النتائج، بينما زميلتها (24) إجابة فقط، وعند حساب نسبة الاتفاق نجد بأنها بلغت (86%)، وهي بذلك حققت ثبات خارجي مقبول للأداة وهي تفي بأغراض الدراسة.

5.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: الجنس، سنوات العمل، الجامعة، الدرجة العلمية.
2. المتغيرات التابعة: استجابة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة).

6.3 إجراءات الدراسة

تتلخص إجراءات الدراسة والطريقة التي اتبعتها الباحثة في الآتي:

1. مراجعة الكتب والدراسات السابقة التي تناولت محاور الدراسة.
2. كتابة الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
3. بناء أدوات الدراسة بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين.
4. توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الرئيسة بهدف التأكد من صدقها وثباتها.
5. تعديل الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قبل الجامعة موجهة لإدارة الجامعات للسماح للباحثة بتوزيع أداة الدراسة على الهيئات التدريسية فيها (ملحق 4).
7. توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وإجراء المقابلة مع المشاركين في الدراسة.
8. جمع الاستبانة ومعالجتها إحصائيًا للحصول على النتائج.
9. تحليل بيانات المقابلة والخروج بالنتائج.
10. مناقشة نتائج الدراسة وربطها بنتائج الدراسات السابقة والإطار النظري.
11. بناء الأنموذج المقترح في ضوء التجارب العالمية.

7.3 المعالجة الإحصائية

استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات الكمية بعد جمعها من خلال الاستبانة، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمجالي الدراسة، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال

مع الدرجة الكلية لمجاليها المنتمية إليه وذلك لفحص صـدق أداة الدراسـة الاسـتبانة. معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لتحديد معامل ثبات أداة الدّراسـة، والتكرارات والنسـب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسـطات الحسـابية، والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الاسـتبانة والدرجة الكلية، اختبار (ت) لمجموعتين مسـتقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضـيات المتعلقة بالفروق حسـب متغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير ذي الثلاث مستويات فأكثر، مثل عدد سنوات العمل، والجامعة، واستخدم اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.

وبالنسـبة لتحليل المقابلات، فقد تم توظيف تقنية تحليل البيانات النوعية (التحليل الكيفي)، فمن خلال التحليل الاسـتقرائي تم حصـر الموضـوعات من خلال القراءة المتكررة ومراجعة العبارات والجمل في إجابات المقابلة، حيث تم كتابة أسئلة المقابلة في جدول، ومن ثم تفريغ جميع الإجابات تحت كل سؤال، أي أن الجدول يتضمن السؤال والإجابات، بعد ذلك يتم حصر التكرارات من خلال التحليل الاسـتقرائي بقراءة الإجابات لأكثر من مرة وتحليلها، ثم تم الخروج بنتيجة كل سـؤال بناءً على حصر الإجابات، وسيرفق نموذج توضيحي في الملاحق (ملحق 5) لبيان ذلك.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (النتائج الكمية)

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما واقع إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسـطينية من وجهة نظر أعضـاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	2	أعضاء هيئة التدريس	3.49	.779	69.80	كبير
2	1	البرامج الأكاديمية	3.41	.627	68.20	كبير
3	4	العلاقة مع المجتمع	3.41	.781	68.20	كبير
4	3	الطلبة	3.27	.684	65.40	متوسط
5	5	تقويم الأداء	3.22	.759	64.40	متوسط
		إدارة الجودة الشاملة	**3.36**	**.669**	**66.6**	**متوسط**

يشير الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور إدارة الجودة الشاملة ككل بلغ (3.36) وبنسـبة مئوية (66.6%) وبتقدير متوسـط، أما المتوسـطات الحسـابية لإجابات أفراد عينة الدراسـة عن أبعاد محور إدارة الجودة الشـاملة تراوحت ما بين (3.49 – 3.22)، وجاء

بُعد "أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.49) وبنسبة مئوية (69.8%) وبتقدير كبير، بينما جاء بُعد "تقويم الأداء" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبنسبة مئوية (64.4%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة كل بُعد على حدة، وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول: أعضاء هيئة التدريس

جدول (2.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	9	تفعل الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في (الندوات، والمؤتمرات، والأبحاث..) المحلية.	3.61	.936	72.20	**كبير**
2	7	تهتم الجامعة بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.	3.50	.855	70.00	**كبير**
3	10	تفعل الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في (الندوات، والمؤتمرات، والأبحاث..) الدولية.	3.48	.890	69.60	**كبير**
4	11	تضع الجامعة معايير دقيقة (الترقية، وتمديد العقود...) لأعضاء هيئة التدريس مرتبطة بجهودهم في الجودة الشاملة.	3.47	.956	69.40	**كبير**
5	8	تعين الجامعة هيئة تدريسية بناءً على مبدأ الجدارة والاستحقاق.	3.39	.884	67.80	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.49**	**.779**	**69.80**	**كبير**

يشير الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد أعضاء هيئة التدريس ككل بلغ (3.49) وبنسبة مئوية (69.8%) وبتقدير كبير، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.61 – 3.39)، وجاءت فقرة "تفعل الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في (الندوات، والمؤتمرات، والأبحاث..) المحلية" بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.61) وبنسبة مئوية (72.2%) وبتقدير كبير، بينما جاءت فقرة " تعين الجامعة هيئة تدريسية بناءً على مبدأ الجدارة والاستحقاق " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبنسبة مئوية (37.8%) وبتقدير متوسط.

البُعد الثاني: البرامج الأكاديمية

جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد البرامج الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	2	تقدم الجامعة برامج تعليمية حديثة تتناسب مع احتياجات سوق العمل.	3.60	.745	72.00	**كبير**
2	6	تقدم الجامعة مجموعة متنوعة من برامج التدريب الميداني لطلبة الجامعة.	3.54	.894	70.80	**كبير**
3	1	تصمم الجامعة برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين.	3.44	.732	68.80	**كبير**
4	3	تقدم الجامعة برامجها التربوية بطريقة مبتكرة.	3.42	.911	68.40	**كبير**
5	4	تتضمن المناهج خططًا لإعداد خريجين دوليين.	3.24	.861	64.80	**متوسط**
6	5	تقدم الجامعة برامج متطورة لدراسة اللغات الأجنبية للطلبة.	3.20	.744	64.00	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.41**	**.627**	**68.20**	**كبير**

يشير الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد البرامج الأكاديمية ككل بلغ (3.41) وبنسبة مئوية (68.2%) وبتقدير كبير، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد البرامج الأكاديمية تراوحت ما بين (3.60 – 3.20)، وجاءت فقرة "تقدم الجامعة برامج تعليمية حديثة تتناسب مع احتياجات سوق العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.60) وبنسبة مئوية (72%) وبتقدير كبير، بينما جاءت فقرة "تقدم الجامعة برامج متطورة

لدراسة اللغات الأجنبية للطلبة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبنسبة مئوية (64%) وبتقدير متوسط.

البُعد الثالث: العلاقة مع المجتمع

جدول (4.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد العلاقة مع المجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	20	تستفيد الجامعة من خبرات متوفرة في المجتمع المحلي.	3.53	.899	70.60	**كبير**
2	19	تقدم الجامعة إنجازات علمية تحقق الفائدة للمجتمع المحلي.	3.43	.897	68.60	**كبير**
3	18	تتميز مخرجات الجامعة بتلبية احتياجات المجتمع المحلي.	3.43	.958	68.60	**كبير**
4	21	تأخذ الجامعة رأي المجتمع المحلي في برامج الجامعة.	3.23	.880	64.60	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**413.**	**.781**	**68.20**	**كبير**

يشير الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد العلاقة مع المجتمع ككل بلغ (3.41) وبنسبة مئوية (68.2%) وبتقدير كبير، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد العلاقة مع المجتمع تراوحت ما بين (3.53 – 3.23)، وجاءت فقرة "تستفيد الجامعة من خبرات متوفرة في المجتمع المحلي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.53) وبنسبة مئوية (70.6%) وبتقدير كبير، بينما جاءت فقرة "تأخذ الجامعة رأي المجتمع المحلي في برامج الجامعة وأنشطتها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وبنسبة مئوية (64.6%) وبتقدير متوسط.

البُعد الرابع: الطلبة

جدول (5.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد الطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	15	تشـــجع الجـامعـة الطلبـة على المشـــاركـة في (المسابقات، والندوات، والمؤتمرات) العلمية.	3.38	.897	67.60	**متوسط**
2	12	تقوم الجـامعـة بتوفير قواعـد بيـانـات عن خريجيهـا العاملين والعاطلين عن العمل.	3.37	.861	67.40	**متوسط**
3	14	تضـــع الجامعة معايير خاصـــة بجودة المدخلات الطلابية.	3.30	.773	66.00	**متوسط**
4	13	تقيّم الجامعة طلبتها بناءً على مســـتوى امتلاكهم لمهارات التفكير العليا.	3.27	.801	65.40	**متوسط**
5	16	تطبق الجامعة اختبارات قبول تنافسية لتحديد مستوى الطلبة المتقدمين للبرامج الأكاديمية.	3.18	.819	63.60	**متوسط**
6	17	تســتقطب الجامعة طلبة متميزين لبرامج الدراســات العليا من خلال شروط قبول تنافسية.	3.13	.892	62.60	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.27**	**.684**	**65.40**	**متوسط**

يشـير الجدول (5.4) أن المتوسـط الحسـابي لتقديرات عينة الدراسـة لبُعد الطلبة ككل بلغ (3.27) وبنسـبة مئوية (65.4%) وبتقدير متوسـط، وأما المتوسـطات الحسـابية لإجابات أفراد عينة الدراسـة عن فقرات بُعد الطلبة تراوحت ما بين (3.38 – 3.13)، وجاءت فقرة "تشـــجع الجامعة الطلبة على المشـــاركة في (المســـابقات، والندوات، والمؤتمرات) العلمية" بالمرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي قدره (3.38) وبنســـبة مئوية (67.6%) وبتقدير متوســـط، بينما جاءت فقرة "تســـتقطب الجامعة طلبة متميزين لبرامج الدراسات العليا من خلال شروط قبول تنافسية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبنسبة مئوية (62.4%) وبتقدير متوسط.

البُعد الخامس: تقويم الأداء

جدول (6.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد تقويم الأداء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	24	تراجع الجامعة البرامج الأكاديمية بهدف تطويرها من قبل مختصين.	3.33	.868	64.60	**متوسط**
2	25	توفر الجامعة قواعد بيانات للإفادة منها عند إجراء عمليات التحسين المستمر.	3.26	.832	63.00	**متوسط**
3	22	تهتم الجامعة بتقويم البرامج الأكاديمية من وجهة نظر الهيئات التدريسية.	3.23	.900	66.60	**متوسط**
4	23	تتابع الجامعة خريجي البرامج الأكاديمية للكشف عن مستوى الاستفادة.	3.15	.869	65.20	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.22**	**.759**	**64.40**	**متوسط**

يشـير الجدول (6.4) أن المتوسـط الحسـابي لتقديرات عينة الدراسـة لبُعد تقويم الأداء ككل بلغ (3.22) وبنسبة مئوية (64.4%) وبتقدير متوسط، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسـة عن فقرات بُعد تقويم الأداء تراوحت ما بين (3.33 – 3.15)، وجاءت فقرة "تراجع الجامعة البرامج الأكاديمية بهدف تطويرها من قبل مختصين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.33) وبنسـبة مئوية (64.6%) وبتقدير متوسـط، بينما جاءت فقرة "تتابع الجامعة خريجي البرامج الأكاديمية للكشف عن مستوى الاستفادة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وبنسبة مئوية (65.2%) وبتقدير متوسط.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما واقع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بُعد من أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وعلى المحور ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	واقع
1	1	البيئة التعليمية في الجامعة	3.47	.679	69.40	كبيرة
2	5	جودة الخريجين	3.33	.768	66.60	متوسط
3	2	البحث العلمي	3.31	.758	66.20	متوسط
4	4	التحليل والتطوير	3.26	.713	65.20	متوسط
5	6	تمويل أنشطة الميزة التنافسية	3.16	.853	63.20	متوسط
6	3	الحضور الدولي في الجامعة	2.97	.695	59.40	متوسط
		تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	3.25	.656	64.60	**متوسط**

يشير الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ككل بلغ (3.25) وبنسبة مئوية (64.6%) وبتقدير متوسط، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تراوحت ما بين (3.47 – 2.97)، وجاء بُعد "البيئة التعليمية في الجامعة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.47) وبنسبة مئوية (69.4) وبتقدير كبير، بينما جاء بُعد "الحضور الدولي في الجامعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبنسبة مئوية (59.4%) وبتقدير متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كل بُعد على حدة، وعلى النحو الآتي:

البُعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة

جدول (8.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات البيئة التعليمية في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	2	توفر الجامعة مكتبة الكترونية تتيح للهيئات التدريسية والطلبة الاستفادة منها.	3.57	.760	71.40	**كبير**
2	4	تدعم الجامعة الإبداع الأكاديمي في الجامعة.	3.47	.845	69.40	**كبير**
3	1	توفر الجامعة بيئة تقنية متطورة.	3.47	.797	69.40	**كبير**
4	3	توفر الجامعة برامج الكترونية للهيئات التدريسية والطلبة تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.	3.45	.807	69.00	**كبير**
5	5	تعتمد الجامعة سياسات تستند إلى التميز معتبرةً ذلك مكونًا أساسيًا من مكونات ثقافتها التنظيمية.	3.38	.771	67.60	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.47**	**.679**	**69.40**	**كبيرة**

يشير الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد البيئة التعليمية في الجامعة ككل بلغ (3.47) وبنسبة مئوية (69.4%) وبتقدير كبير، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد البيئة التعليمية في الجامعة تراوحت ما بين (3.57 – 2.38)، وجاءت فقرة "توفر الجامعة مكتبة الكترونية تتيح للهيئات التدريسية والطلبة الاستفادة منها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.57) وبنسبة مئوية (71.4%) وبتقدير كبير، بينما جاءت فقرة "تعتمد الجامعة سياسات تستند إلى التميز معتبرةً ذلك مكونًا أساسيًا من مكونات ثقافتها التنظيمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبنسبة مئوية (67.6%) وبتقدير متوسط.

البُعد الثاني: جودة الخريجين

جدول (9.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد جودة الخريجين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	22	تخرج الجامعة كوادر بشرية ذات كفاءة تناسب تخصصاتهم احتياجات سوق العمل سنويًا.	3.50	.769	70.00	**كبير**
2	24	يمتلك خريجو الجامعة مهارات خاصة تمكنهم من الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.	3.49	.840	69.80	**كبير**
3	25	توفر الجامعة فرص وظيفية للخريجين من خلال تنظيم المعارض الوظيفية بشكل دوري.	3.27	.971	65.40	**متوسط**
4	23	يلتحق خريجو الجامعة بسوق العمل خلال السنوات الأولى من التخريج.	3.20	.955	64.00	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.33**	**.768**	**66.60**	**متوسط**

يشير الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد جودة الخريجين ككل بلغ (3.33) وبنسبة مئوية (66.6%) وبتقدير متوسط، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد جودة الخريجين تراوحت ما بين (3.50 – 3.20)، وجاءت فقرة "تخرج الجامعة كوادر بشرية ذات كفاءة تتناسب وتخصصاتهم مع حاجات سوق العمل سنويًا" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.50) وبنسبة مئوية (70%) وبتقدير كبير، بينما جاءت فقرة "يلتحق خريجو الجامعة بسوق العمل خلال السنوات الأولى من التخريج" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبنسبة مئوية (64%) وبتقدير متوسط.

البُعد الثالث: البحث العلمي

جدول (10.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد البحث العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	10	تحرص الجامعة على نشـــر الأبحاث العلمية في مجلات علمية محكمة.	3.55	.874	71.00	**كبير**
2	9	تتعاون الجامعة دوليًا مع الجامعات الأخرى في نشر الأبحاث في العلاقات العلمية.	3.41	.975	68.20	**كبير**
3	7	يتناســـب عدد الأوراق البحثية المنشـــورة مع عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.	3.40	.899	68.00	**كبير**
4	6	تخصص الجامعة ميزانيات لدعم البحث العلمي.	3.35	.990	67.00	**متوسط**
5	8	يتم الاقتباس من الأبحاث العلمية المنشورة.	3.33	.894	66.60	**متوسط**
6	11	تعود الأبحاث العلمية بمردود مادي للجامعة.	3.13	.941	62.60	**متوسط**
7	12	تســـجل الجامعة براءات اختراع ســـنويًا لخدمة الإنسانية.	3.11	1.037	62.20	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.31**	**.758**	**66.20**	**متوسط**

يشـير الجدول (10.4) أن المتوسـط الحسـابي لتقديرات عينة الدراسـة لبُعد البحث العلمي ككل بلغ (3.31) وبنسـبة مئوية (66.2%) وبتقدير متوسـط، وأما المتوسـطات الحسـابية لإجابات أفراد عينة الدراســـة عن فقرات بُعد البحث العلمي تراوحت ما بين (3.55 – 3.11)، وجاءت فقرة "تحرص الجامعة على نشـر الأبحاث العلمية في مجلات علمية محكمة" بالمرتبة الأولى بمتوسـط حسـابي قدره (3.55) وبنسـبة مئوية (71%) وبتقدير كبير، بينما جاءت فقرة "تسـجل الجامعة براءات اختراع سنويًا لخدمة الإنسانية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبنسبة مئوية (62.2%) وبتقدير متوسط.

البُعد الرابع: التحليل والتطوير

جدول (11.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد التحليل والتطوير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
4	18	تهتم الجامعة بالتغيرات المؤثرة بالبيئة الخارجية.	3.34	.782	66.80	**متوسط**
1	21	تواصل الجامعة الاهتمام بالأبحاث الخاصة بالتنمية المستدامة.	3.32	.804	66.40	**متوسط**
2	19	تراجع الجامعة التحديات التي تواجهها باستمرار.	3.31	.796	66.20	**متوسط**
3	20	تستخدم الجامعة نتائج الأبحاث العلمية في حل مشكلاتها.	3.20	.779	64.00	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.26**	**.713**	**65.20**	**متوسط**

يشير الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد التحليل والتطوير ككل بلغ (3.26) وبنسبة مئوية (65.2%) وبتقدير متوسط، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التحليل والتطوير تراوحت ما بين (3.34 – 3.20)، وجاءت فقرة "تهتم الجامعة بالتغيرات المؤثرة بالبيئة الخارجية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.34) وبنسبة مئوية (66.8%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "تستخدم الجامعة نتائج الأبحاث العلمية في حل مشكلاتها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وبنسبة مئوية (64%) وبتقدير متوسط.

البُعد الخامس: تمويل أنشطة الميزة التنافسية

جدول (12.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	28	ترصد الجامعة اعتمادات مالية لتبني الفعاليات العلمية (مؤتمرات، وندوات).	3.23	.950	64.60	**متوسط**
2	30	توفر الجامعة الدعم المالي لتمويل مشاريع الجامعة في البحوث المشتركة دوليًا.	3.20	.852	64.00	**متوسط**
3	27	تمول الجامعة برامج التبادل الدولي لهيئات تدريسية وطلبة في الجامعة.	3.19	1.001	63.80	**متوسط**
4	29	توفر الجامعة الدعم المالي لتمويل مشاريع الجامعة في البحوث المشتركة محليًا.	3.13	.961	62.60	**متوسط**
5	26	ترصد الجامعة اعتمادات مالية مخصصة لـ(بناء و/أو تطوير) مناهج ذات معايير محلية ودولية.	3.09	.994	61.80	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**3.16**	**.853**	**63.20**	**متوسط**

يشير الجدول (12.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية ككل بلغ (3.16) وبنسبة مئوية (63.2%) وبتقدير متوسط، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية تراوحت ما بين (3.23 – 3.09)، وجاءت فقرة "ترصد الجامعة اعتمادات مالية لتبني الفعاليات العلمية (مؤتمرات، وندوات)" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.23) وبنسبة مئوية (64.6%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "ترصد الجامعة اعتمادات مالية مخصصة لـ(بناء و/أو تطوير) مناهج ذات معايير محلية ودولية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبنسبة مئوية (61.8%) وبتقدير متوسط.

البُعد السادس: الحضور الدولي في الجامعة

جدول (13.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات بُعد الحضور الدولي في الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الواقع
1	17	توفر الجامعة التدريس باللغة الإنجليزية.	3.21	.968	64.20	**متوسط**
2	16	تسعى الجامعة إلى بناء توأمة لتقديم برامج تعليمية مشتركة مع جامعات محلية وعالمية لمنح درجات علمية مزدوجة.	3.19	.859	63.80	**متوسط**
3	15	تبحث الجامعة عن الطلبة الدوليين الموهوبين الذين يمتلكون إمكانيات لخبراء المستقبل.	2.80	.941	56.00	**متوسط**
4	13	تقبل الجامعة نسبة من الطلبة الدوليين.	2.80	.845	56.00	**متوسط**
5	14	تعين الجامعة نسبة من أعضاء الهيئات التدريسية الدوليين.	2.78	.952	55.60	**متوسط**
		الدرجة الكلية	**2.97**	**.695**	**59.40**	**متوسط**

يشير الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد الحضور الدولي في الجامعة ككل بلغ (2.97) وبنسبة مئوية (55.6%) وبتقدير متوسط، وأما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الحضور الدولي في الجامعة تراوحت ما بين (3.21 – 2.78)، وجاءت فقرة "توفر الجامعة التدريس باللغة الإنجليزية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.21) وبنسبة مئوية (64.2%) وبتقدير متوسط، بينما جاءت فقرة "تعين الجامعة نسبة من أعضاء الهيئات التدريسية الدوليين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبنسبة مئوية (55.6%) وبتقدير متوسط.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية؟

تمت الإجابة على السؤال من خلال تحويل السؤال إلى الفرضيات الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (T-Test) لمجموعتين مستقلتين، ونتائج الجدول (14.4) تبين ذلك:

جدول (14.4)

نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البرامج الأكاديمية	ذكر	119	3.57	.626	4.145	.000
	أنثى	111	3.24	.585		
أعضاء هيئة التدريس	ذكر	119	3.53	.731	.887	.376
	أنثى	111	3.44	.828		
الطلبة	ذكر	119	3.27	.665	-.033	.974
	أنثى	111	3.27	.707		
العلاقة مع المجتمع	ذكر	119	3.48	.843	1.399	.163
	أنثى	111	43.3	5.72		
تقويم الأداء	ذكر	119	83.2	7.82	.520	.161
	أنثى	111	3.22	5.68		
الدرجة الكلية	ذكر	**119**	**3.41**	**9.69**	**1.079**	**.282**
	أنثى	**111**	**3.32**	**6.60**		

يشير الجدول (14.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على محور إدارة الجودة الشاملة وأبعاده باستثناء بُعد (البرامج الأكاديمية) كانت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة وأبعادها باستثناء بُعد (البرامج الأكاديمية) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الجنس، بينما جاءت الفروق دالة على بُعد (البرامج الأكاديمية) إذ جاءت لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة، والجدولان (15.4) و(16.4) يبينان ذلك:

جدول (15.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البرامج الأكاديمية	أقل من 5 سنوات	51	3.09	.689
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.38	.672
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.37	.428
	من 17 سنة فما فوق	85	3.63	.521
أعضاء هيئة التدريس	أقل من 5 سنوات	51	3.16	.853
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.64	.853
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.41	.472
	من 17 سنة فما فوق	85	3.60	.702

الطلبة	أقل من 5 سنوات	51	2.99	.776
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.34	.678
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.10	.455
	من 17 سنة فما فوق	85	3.45	.636
العلاقة مع المجتمع	أقل من 5 سنوات	51	3.16	.809
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.35	.865
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.50	.448
	من 17 سنة فما فوق	85	3.57	.777
تقويم الأداء	أقل من 5 سنوات	51	3.08	.775
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.21	.779
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	93.1	.639
	من 17 سنة فما فوق	85	3.40	.759
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	51	3.10	.702
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	53.3	5.66
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.41	.428
	من 17 سنة فما فوق	85	3.53	.641

يشـير الجدول (15.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسـطات الحسـابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصـلت لمسـتوى الدلالة الإحصـائية اسـتخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	9.449	3	3.150	8.829	.000**
	داخل المجموعات	80.627	226	.357		
	المجموع	90.077	229			
أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	8.187	3	2.729	4.721	.003**
	داخل المجموعات	130.652	226	.578		
	المجموع	138.839	229			
الطلبة	بين المجموعات	7.811	3	2.604	5.923	.001**
	داخل المجموعات	99.344	226	.440		
	المجموع	107.155	229			
العلاقة مع المجتمع	بين المجموعات	5.855	3	1.952	3.218	.024
	داخل المجموعات	137.067	226	.606		
	المجموع	142.923	229			

تقويم الأداء	بين المجموعات	3.531	3	1.177	2.064	.106
	داخل المجموعات	128.844	226	.570		
	المجموع	132.375	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.909	3	1.970	4.807	.003
	داخل المجموعات	92.602	226	.410		
	المجموع	98.511	229			

يشير الجدول (16.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على محور إدارة الجودة الشاملة والأبعاد (البرامج الأكاديمية، أعضـــاء هيئة التدريس، الطلبة، العلاقة مع المجتمع) كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة والأبعاد (البرامج الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، العلاقة مع المجتمع) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمحور إدارة الجودة الشاملة والأبعاد (البرامج الأكاديمية، أعضـــاء هيئة التدريس، الطلبة، العلاقة مع المجتمع) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أجري اختبار (LSD) والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4)

نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	**المستوى**	**المتوسط**	**أقل من 5 سنوات**	**من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة**	**من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة**	**من 17 سنة فما فوق**
البرامج الأكاديمية	أقل من 5 سنوات	3.09		-.288*	-.276*	-.540*
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.38				-.252*
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.37				-.264*
	من 17 سنة فما فوق	3.63				
أعضاء هيئة التدريس	أقل من 5 سنوات	3.16		-.479*		-.439*
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.64				
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.41				
	من 17 سنة فما فوق	3.60				

الطلبة	أقل من 5 سنوات	2.99	-.353*		-.455*
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.34			
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.10			-.347*
	من 17 سنة فما فوق	3.45			
العلاقة مع المجتمع	أقل من 5 سنوات	3.03			-.554*
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.37			
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.38			
	من 17 سنة فما فوق	3.58			
الدرجة الكلية	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	2.99	*25-.	.31*	-.42*
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.35			
	من 17 سنة فما فوق	3.26			
	من 17 سنة فما فوق	3.55			

يشير الجدول (17.4) إلى:

- وجود فروق دالة إحصـــائياً عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في الدرجة الكلية لمحور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5 سنوات إلى أقل من 11 سـنة) و(من 17 سـنة فما فوق) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصـالح (من 17 ســـنة فما فوق)، وهذا يظهر أن ســـنوات الخبرة تؤثر إيجابًا على الدرجة الكلية لممارســـة الجودة.
- وجود فروق دالة إحصـــائياً عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في إدارة الجودة الشـــاملة وبُعد (البرامج الأكاديمية) في الجامعات الفلســـطينية من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5 سـنوات إلى أقل من 11 سـنة) و(من 11 سـنة إلى أقل من 17 سـنة)، و(من 17 سـنة فما فوق)، وجاءت الفروق لصـالح كل من: (من 5 سـنوات إلى أقل من 11 سـنة) و(من 11 سـنة إلى أقل من 17 سنة)، و(من 17 سنة فما فوق)، كما وجدت فروق دالة إحصـائياً بين (من 5

سنوات إلى أقل من 11 سنة) و(من 17 سنة فما فوق)، جاءت الفروق لصالح (من 17 سنة فما فوق).

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في إدارة الجودة الشاملة وبُعد (أعضاء هيئة التدريس) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة)، و(من 17 سنة فما فوق)، وجاءت الفروق لصالح (من 17 سنة فما فوق).
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في إدارة الجودة الشاملة وبُعد (الطلبة) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة) و(من 17 سنة فما فوق) من جهة أخرى، وظهرت الفروقات أيضًا بين المجموعة (من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة) و(من 17 سنة فما فوق)، وجاءت الفروق لصالح (من 17 سنة فما فوق).
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في إدارة الجودة الشاملة وبُعد (العلاقة مع المجتمع) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة و(من 17 سنة فما فوق) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (من 17 سنة فما فوق).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة.

لفحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير الجامعة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير الجامعة. والجدولان (18.4) و(19.4) يبينان ذلك:

جدول (18.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البرامج الأكاديمية	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.47	.708
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.29	.509
	جامعة القدس	38	3.35	.753
	جامعة الخليل	32	3.66	.488
أعضاء هيئة التدريس	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.64	.754
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.27	.816
	جامعة القدس	38	3.36	.721
	جامعة الخليل	32	3.91	.533
الطلبة	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.33	.764
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.17	.585
	جامعة القدس	38	3.20	.772
	جامعة الخليل	32	3.52	.583
العلاقة مع المجتمع	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.57	.873
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.24	.641
	جامعة القدس	38	3.14	.920
	جامعة الخليل	32	3.82	.539

تقويم الأداء	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.40	.841
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.07	.587
	جامعة القدس	38	3.09	.847
	جامعة الخليل	32	3.57	.733
الدرجة الكلية	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.49	.720
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.21	.566
	جامعة القدس	38	3.25	.719
	جامعة الخليل	32	3.67	.503

يشـير الجدول (18.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسـطات الحسـابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصـلت لمسـتوى الدلالة الإحصـائية اسـتخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول (19.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	3.643	3	1.214	3.175	.025
	داخل المجموعات	86.434	226	.382		
	المجموع	90.077	229			
أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	12.423	3	4.141	7.403	.000
	داخل المجموعات	126.416	226	.559		
	المجموع	138.839	229			
الطلبة	بين المجموعات	3.348	3	1.116	2.429	.066
	داخل المجموعات	103.808	226	.459		
	المجموع	107.155	229			
العلاقة مع المجتمع	بين المجموعات	12.554	3	4.185	7.254	.000
	داخل المجموعات	130.369	226	.577		
	المجموع	142.923	229			
تقويم الأداء	بين المجموعات	8.803	3	2.934	5.367	.001
	داخل المجموعات	123.572	226	.547		
	المجموع	132.375	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.708	3	2.236	5.505	.001
	داخل المجموعات	91.803	226	.406		
	المجموع	98.511	229			

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور إدارة الجودة الشـــاملة والأبعاد (البرامج الأكاديمية، أعضـــاء هيئة التدريس، العلاقة مع المجتمع، تقويم الأداء) كانت أقل من قيمة مســـتوى الدلالة المحدد للدراســـة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في إدارة الجودة الشاملة على الدرجة الكلية والأبعاد: (البرامج الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، العلاقة مع المجتمع، تقويم الأداء) في الجامعات الفلســـطينية من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الجامعة، باستثناء بُعد الطلبة التي أظهرت نتائجه أن قيمة مستوى الدلالة له أكبر من مستوى الدلالة المحددة للدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في بعد (الطلبة) تعزى إلى متغير الجامعة.

وللكشـف عن موقع الفروق بين المتوسـطات الحسـابية للدرجة الكلية لمحور إدارة الجودة الشـاملة والأبعاد: (البرامج الأكاديمية، أعضـــاء هيئة التدريس، العلاقة مع المجتمع، تقويم الأداء) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الجامعة، أجري اختبار (LSD) والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4)

نتائج اختبار(LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجامعة.

المتغير	المستوى	المتوسط	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة النجاح الوطنية	جامعة القدس	جامعة الخليل
البرامج الأكاديمية	الجامعة العربية الأمريكية	3.47				
	جامعة النجاح الوطنية	3.29				-.37*
	جامعة القدس	3.35				-.31*
	جامعة الخليل	3.66				
أعضاء هيئة التدريس	الجامعة العربية الأمريكية	3.64		8.3*		
	جامعة النجاح الوطنية	3.27				-.64*
	جامعة القدس	3.36				-.55*
	جامعة الخليل	3.91				
	الجامعة العربية الأمريكية	3.57		.33*	.44*	
	جامعة النجاح الوطنية	3.24				.58*

العلاقة مع المجتمع	جامعة القدس	3.14			.68*
	جامعة الخليل	3.82			
تقويم الأداء	الجامعة العربية الأمريكية	3.40			
	جامعة النجاح الوطنية	3.07	-.33*		-.50*
	جامعة القدس	3.09	-.31*		-.49*
	جامعة الخليل	3.57			
الدرجة الكلية	الجامعة العربية الأمريكية	3.49		.28*	
	جامعة النجاح الوطنية	3.21			-.46
	جامعة القدس	3.25			-.42
	جامعة الخليل	3.67			

يشير الجدول (20.4) إلى الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية)، من جهة وبين (جامعة النجاح الوطنية)، وجاءت الفروق لصالح (الجامعة العربية الأمريكية).
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في بُعد (البرامج الأكاديمية)، في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية)، من جهة وكل من: (جامعة النجاح الوطنية)، و(جامعة القدس) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (الجامعة العربية الأمريكية).
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في بُعد (أعضاء هيئة التدريس)، في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (جامعة الخليل)، من جهة وكل من: (جامعة النجاح الوطنية)، و(جامعة القدس) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح (جامعة الخليل). كذلك وجود فروق دالة

إحصـــائياً بين (الجامعة العربية الأمريكية) و(جامعة النجاح الوطنية) جاءت الفروق لصـــالح (الجامعة العربية الأمريكية).

- وجود فروق دالة إحصـائياً عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في بُعد (العلاقة مع المجتمع)، في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (جامعة الخليل)، من جهة وكل من: (جامعة النجاح الوطنية)، و(جامعة القدس) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصـــالح (جامعة الخليل). كذلك وجود فروق دالة إحصائياً بين (الجامعة العربية الأمريكية) من جهة وكل من: (جامعة النجاح الوطنية) و(جامعة القدس) من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح (الجامعة العربية الأمريكية).
- وجود فروق دالة إحصـائياً عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في بُعد (الأداء)، في الجامعات الفلســطينية من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس بكليات الدراســـات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (جامعة الخليل)، من جهة وكل من: (جامعة النجاح الوطنية)، و(جامعة القدس) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصـالح (جامعة الخليل). كذلك وجود فروق دالة إحصـائياً بين (الجامعة العربية الأمريكية) وكل من: (جامعة النجاح الوطنية) و(جامعة القدس)، وجاءت الفروق لصالح (الجامعة العربية الأمريكية).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير الرتبة العلمية، ومن ثم اســـتخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير الرتبة العلمية. والجدولان (21.4) و(22.4) يبينان ذلك:

جدول (21.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البرامج الأكاديمية	أستاذ مساعد	70	3.38	.725
	أستاذ مشارك	46	3.46	.612
	أستاذ	114	3.39	.569
أعضاء هيئة التدريس	أستاذ مساعد	70	3.54	.860
	أستاذ مشارك	46	3.35	.747
	أستاذ	114	3.51	.737
الطلبة	أستاذ مساعد	70	3.25	.787
	أستاذ مشارك	46	3.32	.590
	أستاذ	114	3.2588	.655
العلاقة مع المجتمع	أستاذ مساعد	70	3.42	.927
	أستاذ مشارك	46	3.30	.722
	أستاذ	114	3.44	.724
تقويم الأداء	أستاذ مساعد	70	3.25	.880
	أستاذ مشارك	46	3.19	.669
	أستاذ	114	3.27	.719
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	70	3.35	.721
	أستاذ مشارك	46	3.30	.604
	أستاذ	114	3.40	.636

يشير الجدول (21.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (22.4) يوضح ذلك:

جدول (22.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البرامج الأكاديمية	بين المجموعات	.195	2	.097	.246	.782
	داخل المجموعات	89.882	227	.396		
	المجموع	90.077	229			
أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	1.060	2	.530	.874	.419
	داخل المجموعات	137.779	227	.607		
	المجموع	138.839	229			
الطلبة	بين المجموعات	.148	2	.074	.157	.855
	داخل المجموعات	107.007	227	.471		
	المجموع	107.155	229			
العلاقة مع المجتمع	بين المجموعات	.670	2	.335	.535	.587
	داخل المجموعات	142.253	227	.627		
	المجموع	142.923	229			
تقويم الأداء	بين المجموعات	.231	2	.115	.198	.820
	داخل المجموعات	132.144	227	.582		
	المجموع	132.375	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.351	2	.175	.406	.667
	داخل المجموعات	98.160	227	.432		
	المجموع	98.511	229			

يتبين من الجدول (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على محور إدارة الجودة الشاملة وأبعاده كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية؟

تمت الإجابة على السؤال من خلال تحويل السؤال إلى الفرضيات الآتية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

لفحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (T-Test) لمجموعتين مستقلتين، ونتائج الجدول (23.4) تبين ذلك:

جدول (23.4)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
البيئة التعليمية في الجامعة	ذكر	119	3.50	.729	.465	.643
	أنثى	111	3.43	.572		
البحث العلمي	ذكر	119	3.25	.758	-1.718	.088
	أنثى	111	3.40	.799		
الحضور الدولي في الجامعة	ذكر	119	2.94	.710	.052	.959
	أنثى	111	2.97	.676		
التحليل والتطوير	ذكر	119	3.32	.745	.796	.428
	أنثى	110	3.19	.625		

جودة الخريجين	ذكر	119	3.45	.814	1.718	.088
	أنثى	110	3.27	.714		
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	ذكر	119	3.23	.859	1.024	.308
	أنثى	110	3.08	.846		
الدرجة الكلية	ذكر	119	3.27	.682	.221	.826
	أنثى	110	3.23	.606		

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على محور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة. والجدولان (24.4) و(25.4) يبينان ذلك:

جدول (24.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة التعليمية في الجامعة	أقل من 5 سنوات	51	3.25	.680
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.44	.626
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.41	.474
	من 17 سنة فما فوق	85	3.64	.687
البحث العلمي	أقل من 5 سنوات	51	3.19	.638
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.36	.953
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.23	.780
	من 17 سنة فما فوق	85	3.40	.707
الحضور الدولي في الجامعة	أقل من 5 سنوات	51	2.87	.699
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	65	3.07	.592
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	2.73	.746
	من 17 سنة فما فوق	85	3.00	.728
التحليل والتطوير	أقل من 5 سنوات	51	3.05	.708
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	64	3.23	.680
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.27	.483
	من 17 سنة فما فوق	85	3.40	.727
جودة الخريجين	أقل من 5 سنوات	51	3.18	.82777
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	64	3.33	.71439
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.31	.79242
	من 17 سنة فما فوق	85	3.52	.75614
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	51	2.95	.77389
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	64	3.24	.85949
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.03	.78753
	من 17 سنة فما فوق	85	3.27	.90380
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	51	3.09	.619
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	64	3.28	.664
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	29	3.16	.557
	من 17 سنة فما فوق	85	3.37	.659

يشـير الجدول (24.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسـطات الحسـابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصـلت لمسـتوى الدلالة الإحصـائية اسـتخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (25.4) يوضح ذلك:

جدول (25.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة التعليمية في الجامعة	بين المجموعات	4.869	3	1.623	3.891	.010
	داخل المجموعات	94.281	226	.417		
	المجموع	99.151	229			
البحث العلمي	بين المجموعات	1.798	3	.599	.984	.401
	داخل المجموعات	137.707	226	.609		
	المجموع	139.505	229			
الحضور الدولي في الجامعة	بين المجموعات	2.793	3	.931	1.963	.120
	داخل المجموعات	107.183	226	.474		
	المجموع	109.976	229			
التحليل والتطوير	بين المجموعات	3.975	3	1.325	2.832	.039
	داخل المجموعات	105.276	225	.468		
	المجموع	109.251	228			
جودة الخريجين	بين المجموعات	3.917	3	1.306	2.225	.086
	داخل المجموعات	132.021	225	.587		
	المجموع	135.938	228			
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	بين المجموعات	4.080	3	1.360	1.883	.133
	داخل المجموعات	162.466	225	.722		
	المجموع	166.546	228			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.784	3	.928	2.262	.082
	داخل المجموعات	92.314	225	.410		
	المجموع	95.098	228			

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعاد: (البحث العلمي، الحضور الدولي في الجامعة، جودة الخريجين، تمويل أنشطة الميزة التنافسية) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الدرجة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والأبعاد: (البحث العلمي، الحضور الدولي في الجامعة، جودة الخريجين، تمويل أنشطة الميزة التنافسية) في

الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

في حين كانت هناك فروق بين المتوسطات الحسابية للبعدين (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير) من محور تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لهذين البعدين، أجري اختبار (LSD) والجدول (26.4) يوضح ذلك:

جدول (26.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية وأبعاد: (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير) في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	من 17 سنة فما فوق
البيئة التعليمية في الجامعة	أقل من 5 سنوات	3.25				-.38*
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.44				
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.41				
	من 17 سنة فما فوق	3.64				
التحليل والتطوير	أقل من 5 سنوات	3.05				-.35*
	من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة	3.23				
	من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة	3.27				
	من 17 سنة فما فوق	3.40				

يتبين من الجدول (26.4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في بُعدي: (البيئة التعليمية في الجامعة، جودة الخريجين)، في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (من 17 سنة فما فوق)، و(أقل من 5 سنوات)، وجاءت الفروق لصالح (من 17 سنة فما فوق).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة.

ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير الجامعة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير الجامعة. والجدولان (27.4) و(28.4) يبينان ذلك:

جدول (27.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة التعليمية في الجامعة	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.56	.778
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.32	.537
	جامعة القدس	38	3.42	.667
	جامعة الخليل	32	3.71	.567
البحث العلمي	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.31	.861
	جامعة النجاح الوطنية	88	3.33	.729
	جامعة القدس	38	3.23	.819
	جامعة الخليل	32	3.41	.696
الحضور الدولي في الجامعة	الجامعة العربية الأمريكية	72	2.97	.739
	جامعة النجاح الوطنية	88	2.97	.564
	جامعة القدس	38	3.036	.711
	جامعة الخليل	32	2.77	.869
التحليل والتطوير	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.34	.844
	جامعة النجاح الوطنية	87	3.09	.551
	جامعة القدس	38	3.21	.684
	جامعة الخليل	32	3.53	.539
جودة الخريجين	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.53	.896
	جامعة النجاح الوطنية	87	3.18	.597
	جامعة القدس	38	3.23	.881
	جامعة الخليل	32	3.65	.598

تمويل أنشطة الميزة التنافسية	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.28	.975
	جامعة النجاح الوطنية	87	3.07	.748
	جامعة القدس	38	3.10	.746
	جامعة الخليل	32	3.21	.953
الدرجة الكلية	الجامعة العربية الأمريكية	72	3.33	.759
	جامعة النجاح الوطنية	87	3.17	.538
	جامعة القدس	38	3.20	.669
	جامعة الخليل	32	3.37	.599

يشـير الجدول (27.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسـطات الحسـابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصـلت لمسـتوى الدلالة الإحصـائية اسـتخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (28.4) يوضح ذلك:

جدول (28.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة التعليمية في الجامعة	بين المجموعات	4.535	3	1.512	3.611	.014
	داخل المجموعات	94.616	226	.419		
	المجموع	99.151	229			
البحث العلمي	بين المجموعات	.606	3	.202	.328	.805
	داخل المجموعات	138.899	226	.615		
	المجموع	139.505	229			
الحضور الدولي في الجامعة	بين المجموعات	1.369	3	.456	.950	.417
	داخل المجموعات	108.607	226	.481		
	المجموع	109.976	229			
التحليل والتطوير	بين المجموعات	6.165	3	2.055	4.485	.004
	داخل المجموعات	103.086	225	.458		
	المجموع	109.251	228			
جودة الخريجين	بين المجموعات	8.272	3	2.757	4.860	.003
	داخل المجموعات	127.666	225	.567		
	المجموع	135.938	228			
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	بين المجموعات	2.073	3	.691	.945	.419
	داخل المجموعات	164.473	225	.731		
	المجموع	166.546	228			

الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.539	3	.513	1.234	.298
	داخل المجموعات	93.559	225	.416		
	المجموع	95.098	228			

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والأبعاد: (البحث العلمي، الحضور الدولي في الجامعات، تمويل أنشطة الميزة التنافسية) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والأبعاد: (البحث العلمي، الحضور الدولي في الجامعات، تمويل أنشطة الميزة التنافسية) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الجامعة، باستثناء الأبعاد: (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير، جودة الخريجين) التي أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لها أقل من قيمة مستوى الدلالة المحددة للدراسة ($\alpha \geq 0.05$)، وبالتالي كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية للأبعاد: (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير، جودة الخريجين) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الجامعة، أجري اختبار (LSD) والجدول (29.4) يوضح ذلك:

جدول (29.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية وأبعاد: (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير، جودة الخريجين) في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	المستوى	المتوسط	الجامعة الأمريكية	جامعة النجاح الوطنية	جامعة القدس	جامعة الخليل
البيئة التعليمية في الجامعة	الجامعة العربية الأمريكية	3.56		.24*		-.39*
	جامعة النجاح الوطنية	3.32				
	جامعة القدس	3.42				
	جامعة الخليل	3.71				
التحليل والتطوير	الجامعة العربية الأمريكية	3.34		.29*		-.44*
	جامعة النجاح الوطنية	3.09				-.33*
	جامعة القدس	3.21				
	جامعة الخليل	3.53				
جودة الخريجين	الجامعة العربية الأمريكية	3.53	.35*			-.48*
	جامعة النجاح الوطنية	3.18				-.42*
	جامعة القدس	3.23				
	جامعة الخليل	3.65				

يتبين من الجدول (29.4) الآتي:

- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بعد (البيئة التعليمية في الجامعة)، في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية) و(جامعة النجاح الوطنية)، وجاءت الفروق لصالح (الجامعة العربية الأمريكية)، وكذلك جاءت الفروق بين (جامعة النجاح الوطنية) و(جامعة الخليل) وجاءت الفروق لصالح (جامعة الخليل).
- وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في البعدين: (التحليل والتطوير، جود الخريجين)، في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية) و(جامعة النجاح الوطنية)، وجاءت الفروق لصالح (الجامعة العربية الأمريكية)، وكذلك جاءت الفروق بين

(جامعة النجاح الوطنية) و(جامعة الخليل) لصالح (جامعة الخليل)، وأيضًا ظهرت الفروق بين (جامعة القدس) و(جامعة الخليل) وجاءت الفروق لصالح (جامعة الخليل).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير الرتبة العلمية، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير الرتبة العلمية. والجدولان (30.4) و(31.4) يبينان ذلك:

جدول (30.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البيئة التعليمية في الجامعة	أستاذ مساعد	70	3.51	.665
	أستاذ مشارك	46	3.51	.758
	أستاذ	114	3.42	.611
البحث العلمي	أستاذ مساعد	70	3.26	.773
	أستاذ مشارك	46	3.22	.651
	أستاذ	114	3.40	.828
الحضور الدولي في الجامعة	أستاذ مساعد	70	2.79	.720
	أستاذ مشارك	46	3.15	.661
	أستاذ	114	2.98	.669
التحليل والتطوير	أستاذ مساعد	70	3.28	.744
	أستاذ مشارك	46	3.28	.756
	أستاذ	113	3.24	.635
جودة الخريجين	أستاذ مساعد	70	3.35	.851
	أستاذ مشارك	46	3.30	.767
	أستاذ	113	3.40	.726
	أستاذ مساعد	70	3.01	.962
	أستاذ مشارك	46	3.30	.784

تمويل أنشطة الميزة التنافسية	أستاذ	113	3.20	.804
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	70	3.20	.658
	أستاذ مشارك	46	3.29	.675
	أستاذ	113	3.27	.629

يشـير الجدول (30.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين المتوسـطات الحسـابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصـلت لمسـتوى الدلالة الإحصـائية اسـتخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (31.4) يوضح ذلك:

جدول (31.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
البيئة التعليمية في الجامعة	بين المجموعات	.494	2	.247	.568	.567
	داخل المجموعات	98.657	227	.435		
	المجموع	99.151	229			
البحث العلمي	بين المجموعات	1.454	2	.727	1.196	.304
	داخل المجموعات	138.051	227	.608		
	المجموع	139.505	229			
الحضور الدولي في الجامعة	بين المجموعات	3.748	2	1.874	4.004	.020*
	داخل المجموعات	106.228	227	.468		
	المجموع	109.976	229			
التحليل والتطوير	بين المجموعات	.118	2	.059	.122	.885
	داخل المجموعات	109.133	226	.483		
	المجموع	109.251	228			
جودة الخريجين	بين المجموعات	.344	2	.172	.287	.751
	داخل المجموعات	135.593	226	.600		
	المجموع	135.938	228			
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	بين المجموعات	2.581	2	1.291	1.779	.171
	داخل المجموعات	163.965	226	.726		
	المجموع	166.546	228			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.334	2	.167	.398	.672
	داخل المجموعات	94.764	226	.419		
	المجموع	95.098	228			

يتبين من الجدول (31.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده باستثناء بُعد (الحضور الدولي في الجامعة) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها باستثناء بُعد: (الحضور الدولي في الجامعة) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لبُعد: (الحضور الدولي في الجامعة) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تعزى إلى متغير الرتبة العلمية، أجري اختبار (LSD) والجدول (32.4) يوضح ذلك:

جدول (32.4)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على بُعد: (الحضور الدولي في الجامعة) في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

المتغير	المستوى	المتوسط	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
الحضور الدولي في الجامعة	أستاذ مساعد	2.73		-.36*	
	أستاذ مشارك	3.20			
	أستاذ	2.97			

يتبين من الجدول (32.4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في بُعد: (الحضور الدولي في الجامعة) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا تبعاً إلى متغير الرتبة العلمية بين (أستاذ مساعد)، و(أستاذ مشارك)، وجاءت الفروق لصالح (أستاذ مشارك).

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

للإجابة عن الفرضية التاسعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والجدول (33.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (33.4)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (ن=230)

	إدارة الجودة الشاملة					إدارة الجودة الشاملة ككل
	البرامج الأكاديمية	أعضاء هيئة التدريس	الطلبة	العلاقة مع المجتمع	تقويم الأداء	
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	معامل ارتباط بيرسون					
البيئة التعليمية في الجامعة	.675**	.615**	.583**	.774**	.788**	59.8**
البحث العلمي	.481**	.477**	.447**	.663**	38.6**	28.7**
الحضور الدولي في الجامعة	.311**	.318**	.323**	.417**	.575**	59.5**
التحليل والتطوير	.608**	.590**	.577**	.766**	.787**	30.8**
جودة الخريجين	.506**	.578**	.580**	6.83**	1.8**	2.86**
تمويل أنشطة الميزة التنافسية	.424**	.443**	.424**	58.5**	47.6**	75.6**
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ككل	.577**	.571**	.553**	59.7**	03.8**	**57.8**

يشير الجدول (33.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = .857$)، ويتضح أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه

كلما ازدادت درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة ازداد مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويظهر من الجدول أن العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على النحو الآتي:

- البيئة التعليمية في الجامعة، والتحليل والتطوير (علاقة قوية وإيجابية).
- البحث العلمي، وجودة الخريجين، وتمويل أنشطة الميزة التنافسية (علاقة متوسطة وإيجابية).
- الحضور الدولي في الجامعة (علاقة ضعيفة وإيجابية).

وبينت النتائج كذلك أن أهم الأبعاد المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة كان (تقويم الأداء) مع تحقيق الميزة التنافسية حيث حصل هذا البعد على أعلى ارتباط (0.857) وكانت (علاقة قوية جدًا). في حين حصل بعد (الحضور الدولي في الجامعة) على أقل ارتباط (0.311) وهي (علاقة ضعيفة).

2.4 النتائج النوعية (المقابلة)

اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة شبه المنظمة كوسيلة لجمع البيانات النوعية من عينة مكونة من (13) مشاركًا ومشاركة، (8) ذكور و(5) إناث والذين تزيد سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات في مجال عملهم الحالي، وهم ممثلين بعمداء الكليات والمسؤولين في قسم الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، ومن خلال الحوار المباشر والمناقشة البناءة، تم طرح (7) من الأسئلة المنبثقة من السؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على: **ما واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟**، وذلك لفهم التحديات والإجراءات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث اعتمدت الباحثة توظيف تقنية تحليل البيانات النوعية (التحليل الكيفي) باستخدام المنهج الاستقرائي لتحليل إجابات

المشـــاركين، وذلك من خلال مراجعة العبارات والجمل بدقة من خلال القراءة المتكررة وتحليلها، واستخراج الأفكار والمقولات المتشابهة لاستجابات المشاركين. وبهذا الأسلوب، تم التمكن من توفير رؤية عميقة ومتكاملة حول الواقع الحالي لإدارة الجودة الشـــاملة والميزة التنافســـية في الجامعات الفلسطينية، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة. فيما يلي عرضًا لنتائج الأسئلة التي تم التوصل إليها.

1.2.4 ما هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الركائز الأساسية التي تعتمدها المؤسسات الأكاديمية لتحقيق التميز والتطوير المستمر، فمع تزايد التحديات والاحتياجات المتغيرة في مجال التعليم العالي، أصبح تطبيق معايير الجودة الشـــاملة أولوية لتعزيز الكفاءة وضـــمان تلبية توقعات الطلبة وأصـــحاب المصـلحة، ومن خلال منظومة متكاملة من الإجراءات والسـياسـات، تعمل الجامعات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

فعلى الرغم من تأكيد جميع المشاركين في الدراسة والبالغ عددهم (13) مشاركًا على أن الجامعات الفلسطينية لا يوجد فيها إدارات متخصصة بـــ"إدارة الجودة الشاملة"، ومن ذلك على سبيل المثال، قول المبحوث (م): *"لا يوجد حتى هذه اللحظة دائرة باسـم إدارة الجودة الشـاملة"*، وكذلك ما ذكرته المبحوثة (ر): *"لغاية هذه اللحظة لم يتم تأسيس دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة"*.

ولكن أوضح الجميع أن من يقوم بإدارة الجودة الشاملة هم المجلس الأعلى لجامعاتهم، والذي يضم مجموعة من الأكاديميين ورؤسـاء الأقسـام وعمداء الجامعات ومسـاعديهم ونائب الرئيس للتخطيط والتطوير، ليتم فيما بينهم تداول الإجراءات المناسـبة التي من الممكن أن تحقق الجودة الشـاملة في جامعاتهم، وبين المبحوث (ج) أن *"جميع القضـايا المتعلقة بالجودة الشـاملة هي تأتي بصـورة غير مباشرة من خلال الإجراءات الرقابية والتقييمية والإدارية التي تقوم بها إدارة الجامعة بين حين وآخر، أو بعض الدوائر وما إلى ذلك"*.

ومن الإجراءات التي تقوم بها الجامعات الفلسطينية لتحقيق الجودة الشاملة تطوير المناهج والاستمرار في تحسينها وتحديثها بحيث تتماشى مع المعايير الدولية، وتحديد الأهداف والرؤية بما يتوافق مع التطورات العالمية المتسارعة وتتماشى مع المعايير الدولية مع المحافظة على الثقافة الفلسطينية، تطوير الأدلة وخاصة المتعلقة بإعداد الرسائل الأكاديمية، وتطوير أدلة متعلقة بالامتحان الشاملة وطرق دراسته، والعمل على تحديث البرامج الالكترونية التي تيسر عمل كل من الطلبة والهيئات التدريسية والعاملين وغيرهم، وتطوير أساليب التقييم، إلحاق الهيئات التدريسية بدورات تدريبية بحسب تخصصاتهم ومجال عملهم بحيث تطور من أدائهم، عمل خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى لمواكبة التطورات المعرفية والتقنية.

ذكر المبحوث (ع) أن من الإجراءات التي تقوم بها الجامعة تتمثل في *"تحديد الأهداف والرؤية والرسالة، والتخطيط الاستراتيجي، والتطوير المهني من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، والمراجعة الدائمة والمستمرة لتقدم الجامعة ومواكبتها للجامعات العالمية الحاصلة على المراتب الأولى"*.

وذكرت المبحوثة (س): *"نعمل على مواكبة التطور من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية، ونشجع بشكل دائم على مشاركة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على تقديم اقتراحاتهم لاستفادة منها في تحسين جودة التعليم، ونعمل بشكل مستمر على إلحاق الهيئات التدريسية بدورات تدريبية داخل البلاد وخارجها"*.

وذكر المبحوث (ع.ب) أن من الإجراءات التي تتبعها الجامعة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة *"فيكون من خلال الرؤية والرسالة، والعمل على تعزيز الأداء وتحسينه لتلاشي نقاط الضعف، وتعزيز العمل الأكاديمي، وتحسين أداء الطلبة، وتحسين الأداء التحصيلي، وعمل تقييم للأداء الأكاديمي بشكل مستمر حيث يتم أخذ وجهة نظر العمداء، ووجهة نظر الطلبة"*.

وأضـــاف (62%) من المشـــاركين أنه على الرغم من عدم وجود دائرة مخصـــصـــة لإدارة الجودة الشاملة إلا أن الجامعات الفلسطينية تعمل على التحسين المستمر وغرس ثقافة التحسين من خلال المبادرات والمشاريع التي تهدف إلى تحسين جودة التعليم والخدمات.

تستنتج الباحثة مما سبق، بأنه على الرغم من غياب إدارات متخصصة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسـطينية، إلا أن هذه المؤسـسـات تعتمد على إجراءات غير مباشـرة يديرها المجلس الأعلى للجامعات، الذي يضم أكاديميين وإداريين.

وتســـتنتج كذلك أن الإجراءات التي تقوم بها الجامعات الفلســـطينية لتحقيق إدارة الجودة الشـــاملة تتمركز حول تطوير المناهج لتتماشـــى مع المعايير الدولية مع الحفاظ على الثقافة الفلســـطينية، وتحديد رؤية وأهداف استراتيجية، وتحديث البرامج الإلكترونية، وتحسين أساليب التقييم، كما وتعنى الجامعات بالتطوير المهني من خلال الدورات التدريبية وورش العمل، وتعمل على تعزيز المشـاركة بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لتحسين جودة التعليم، وتعتمد أيضًا على التخطيط الاستراتيجي والمراجعة المســـتمرة للأداء الأكاديمي والإداري، مع وضـــع خطط طويلة الأمد تواكب التطورات العالمية.

2.2.4 كيف يتم التحقق من مستوى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك؟

مع تزايد الحاجة إلى التميز الأكاديمي وضـمان جودة التعليم العالي، أصـبحت إدارة الجودة الشاملة أولوية في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق ذلك تعمل هذه الجامعات على تنفيذ استراتيجيات رقابية وتقييمية تهدف إلى تحســـين الأداء وتحقيق المعايير الدولية، ومع ذلك فإن هناك حاجة إلى معرفة طرق التحقق من مستوى إدارة الجودة الشاملة، وخاصـة أن هذه العملية المستمرة تعتمد على قياس مدى التزام الجامعات الفلســـطينية بتحقيق الأهداف الاســـتراتيجية، إلى جانب أن هذا التقييم يتيح لها الفرصـــة لتحســـين العمليات وتعزيز الكفاءة الأكاديمية والإدارية، وعلى الرغم من ذلك فإن

الجامعات الفلسطينية لا تتفق جميعها على برامج خاصة لقياس مستوى إدارة الجودة لديها، وإنما تكون هذه العملية اجتهادية، حيث تقوم الإدارة العليا للجامعة من مراجعة تقييمات الطلبة للهيئات التدريسية ومن خلال تقييمات الهيئات التدريسية للطلبة، وغيرها من التقييمات التي تعدها الجامعة لمعرفة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية وطرق تحسينها، وهذا ما أكد عليه جميع المشاركين في الدراسة أي بنسبة (100%) مشاركًا، فذكر المبحوث (ج): *"بتم التحقق من خلال التقييمات اللي بتنشرها الجامعة على موقعها الرسمي، وتقييمات الطلبة والهيئات التدريسية، واللي بتقوم الإدارة العليا بمقارنة تلك التقييمات بتقييمات السنوات السابقة، لمعرفة مدى التقدم أو إن كانت هناك مشكلة تؤثر على سير العملية التعليمية لاتخاذ الإجراءات المناسبة"*.

وفي ذات الموضوع ذكر المبحوث (ي): *"الجامعة لديها نظام رقابي يعتمد بشكل كبير على ملاحظات الهيئات التدريسية والطلبة، فنحن كأساتذة يطلب منا تقديم تقارير فصلية تتعلق بجودة المواد الدراسية ومدى تفاعل الطلبة معها، والإدارة بحد ذاتها تحرص على جمع آراء الطلبة بشكل دوري عبر استبيانات الكترونية تهدف إلى تقييم الأداء التعليمي والإداري"*.

وذكرت المبحوثة (ر): *"ما عنا فورم معين للتحقق من هاد الإشي، ولكن بنعتمد مثلًا على مقارنة نسبة تسجيل الطلبة والتحاقهم بالجامعة، سمعة الجامعة بين أفراد المجتمع، استبانات بنرسلها للطلبة بتتعلق بجودة التعليم، واستبانات بذات الموضوع بنرسلها للهيئات التدريسية"*.

وذكر المبحوث (م): *"بتم هذه العملية من خلال التقارير الإدارية المختلفة، وتقارير التقييم اللي بتشير إلى معالجة الخلل أو إزالة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة"*.

وأوضح المبحوث (أ) قائلًا: *"الإدارة تتابع كل هذه النتائج بعناية فائقة وتجري مقارنات سنوية لاكتشاف التحسينات التي طرأت أو التحديات التي تواجه العملية التعليمية، والتي على إثرها يتم تطبيق خطط تطويرية بناءً على هذه التحليلات لضمان تحقيق المعايير الدولية للجودة"*.

وتخلص الباحثة إلى أن عملية التحقق من مســـتوى تحقيق إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات الفلسطينية تتم من خلال آليات متنوعة تعتمد على استراتيجيات رقابية وتقييمية متعددة، تشمل هذه الآليات مراجعة تقييمات الطلبة للهيئات التدريســية وتقييمات الهيئات التدريســية للطلبة، إلى جانب جمع البيانات من اســتبيانات دورية وتقارير فصــلية حول جودة التعليم ومدى تفاعل الطلبة، كذلك تعتمد الجامعات على مقارنة نتائج التقييمات الحالية مع تقييمات السنوات السابقة لتحليل التطورات وتحديد المشــكلات التي قد تؤثر على ســير العملية التعليمية، وأيضًــا يتم قياس الأداء من خلال مؤشــرات مثل نســبة تســجيل الطلبة وســمعة الجامعة في المجتمع، ورغم غياب نموذج موحد لهذه العملية، يتم اســتخدام هذه التقييمات كمدخلات لاتخاذ قرارات تطويرية تســهم في تحســين الأداء الأكاديمي والإداري وضمان تحقيق المعايير الدولية للجودة.

3.2.4 كيف تقيّم مستوى الميزة التنافسية المستدامة في جامعتك؟

تبرز أهمية تقييم مستوى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للجامعات، وتحديد النقاط التي تميز جامعة عن أخرى، مثل: جودة التعليم، والبحث العلمي، والشــراكات الدولية وغيرها، والتي تمكّن الجامعات من تحســين أدائها واســتقطاب الطلبة والموارد بشكل أكثر فعالية.

وبالنظر إلى النتائج التي توصلت إليها الباحثة تبين لها أن كل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية كان يحاول أن يبرز ما تتميز به جامعته عن الجامعات الأخرى، فذكر (62%) من المشاركين أن جامعتهم تتميز عن غيرها بامتلاكها رأس مال اجتماعي مرتفع جدًا، الأمر الذي مكنها من استغلال ذلك في تطوير العديد من استراتيجيات وبرامج الجامعة، وتحسين جودة التعليم لديها، فقال المبحوث (ي): "*جامعتنا بتمتلك رأس مال اجتماعي، وبالتالي بساعدنا على فتح تخصصات جديدة، وبرامج حديثة، واستقطاب هيئة التدريسية ذات كفاءة، وبتسعى بشكل دائم لاستحداث مناصب كثيرة تسهم*

في تطوير الجامعة"، وقالت المبحوثة (ع.ي): "*جامعتنا تتميز بعلاقات قوية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية، وهذا الأمر يمكننا من تقديم برامج تعليمية مبتكرة، وعقد شراكات مع جامعات محلية وعربية وأحيانًا عالمية، مما ينعكس إيجاباً على تجربة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية*".

وأشـــار المبحوث (أ): "*جامعتنا لديها علاقات قوية مع المجتمع المحلي، وعدد من الدول المختلفة، والذي جعلها قادرة على بناء بيئة تعليمية ديناميكية، وساعدنا ذلك في الحصول على تمويل لمشاريع بحثية كبيرة، وجذب خبراء متميزين للعمل في الجامعة، والذي رفع من مستوى التعليم وعزز سمعتنا الأكاديمية*".

في حين أن جميع المشاركين والبالغ عددهم (13) مشاركًا قد أجمعوا على أن تقييم مستوى الميزة التنافسـية المسـتدامة يمكن لمسـه من خلال سـمعة الجامعة، وجودة التعليم، والأبحاث العلمية المنشورة، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذات الكفاءة، وأعداد الطلبة الذين تم استقطابهم. فقالت المبحوثة (ر): "*بقدر أقيم مستوى الميزة التنافسية من سمعة الجامعة وترتيبها بين الجامعات الأخرى المحلية، وجودة وتنوع البرامج الأكاديمية، ومؤهلات أعضـاء هيئة التدريس، ومخرجات البحث، والشـراكات مع المؤسـسـات الدولية، وقابلية توظيف خريجينا، واتجاهات الطلبة حول تسـجيلهم والتحاقهم في جامعتنا*"، فيما قال المبحوث (ج): "*ممكن نقيّم الميزة التنافسـية من خلال نسـبة التشـغيل لخريجينا، وقيام الجامعة بتطوير البنية التحتية بحسـب المعايير العالمية والتي تواكب التطور التقني والتكنولوجي والمعرفي، وكمان ممكن نقيّمها من خلال سـمعتها الجيدة في التي وصلت حتى المجتمعات العربية وليس فقط المحلية، وتميزها ببرامجها الأكاديمية وخاصة في برامج الدكتوراه التي نسعى لأن تكون حديثة ومميزة وبحسب احتياجات سوق العمل*".

وذكر المبحوث (خ): "*بقيمها من خلال مزيج من السـمعة الأكاديمية التي تعكس جودة التعليم، ومدى قدرة الجامعة على اسـتقطاب الطلبة من مختلف محافظات الوطن، وقبل كورونا والحرب كنا*

بنســـتقطب طلبة أجانب، وبقيمها من وجودة الأبحاث المنشـــورة في المجلات المختلفة ليس فقط محليًا، ومن استفادة المجتمع المحلي من أنشطة الجامعة وخريجيها "، وقال المبحوث (م): *"السمعة هي الأســـاس، فهي التي تميز أي جامعة عن غيرها، ومنها يمكننا اســـتقطاب أفضـــل الكفاءات الأكاديمية والطبة المميزين، بالطبع إلى جانب الابتكار في البرامج الدراســـية وتطوير شـــراكات استراتيجية مع مؤسسات دولية، وأيضًا من نسب التوظيف، فكل ما زادت نسبة توظيف خريجينا في أســـواق العمل إن كان محليًا وحتى دوليًا يكون دليل واضـــح على نجاحنا في تحقيق التميز الأكاديمي*".

وتستنتج الباحثة مما سبق أنه يمكن تقييم الميزة التنافسية من خلال عدة عوامل رئيسية مثل: سمعة الجامعة، وجودة التعليم، والأبحاث العلمية المنشورة، واستقطاب أعضاء هيئة تدريسية متميزة، وأعداد الطلبة الملتحقين، ونسـبة توظيف الخريجين محليًا ودوليًا، وأيضًـا من خلال رأس المال الاجتماعي المرتفع والشراكات مع المجتمع المحلي والدولي اللذين يلعبان دورًا حاسمًا في تعزيز مكانة الجامعة، ومن خلال تطوير برامج تعليمية مبتكرة، والحصـول على تمويل بحثي، واسـتقطاب خبراء متميزين، ومدى استفادة المجتمع المحلي من أنشطة الجامعة.

4.2.4 كيف يتم قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعتك؟

مع تزايد المنافســة في قطاع التعليم العالي، تســعى الجامعات الفلســطينية إلى تحقيق ميزة تنافسـية مسـتدامة تميزها عن غيرها محليًا ودوليًا، وتعد هذه الميزة عاملًا حاسـمًا في تعزيز جاذبية الجامعة للطلبة والباحثين وضمان استمرارية تطورها الأكاديمي والإداري، ولكي تتأكد هذه الجامعات من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه من المهم أن تعمل على قياسها، ولكن وعلى الرغم من اهتمام الجامعات الفلســـطينية بالميزة التنافســـية إلا أن هذه الجامعات لا تعتمد مقاييس خاصـــة لقياس مدى تحقيق الميزة التنافســـية المســـتدامة، وهذا ما أكد عليه جميع المشـــاركين في

الدراسات والبالغ عددهم (13) مشاركًا، فهذه الجامعات تقيس مستوى تحقيق للميزة التنافسية بطرق مختلفة منها: سـمعة الجامعة، والأبحاث العلمية المنشـورة، وبراءات الاختراع، ونسـبة الخريجين، ونسـبة توظيف الخريجين وانخراطهم في سـوق العمل، ونسـبة اسـتقطاب الطلبة، ومن ذلك ما قاله المبحوث (ع): *"ممكن من مؤشـرات أداء الجامعة واللي بتختص بعدد الطلاب اللي بيتخرجوا من عنها، وعدد الطلاب اللي يتنظفوا، ونسـبة تمويل الجامعة، وأعداد المنسـحبين من الجامعة"*، وقال المبحوث (س.م): *"ما عنا مقياس محدد لقياس الميزة التنافسـية، بس ممكن بتنقاس من خلال المنشورات البحثية، وسمعة جامعتنا، والتعاون الدولي، وبرامج تبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والمشاركة في الشبكات الأكاديمية، ونسبة الخريجين، ومستوى انخراط طلبتنا الخريجين في سوق العمل"*، وقالت المبحوثة (ع.ي): *"لا يوجد لدينا مقياس خاص، لكن بنعتمد على عدد من المؤشرات منها تفرد برامجنا التي نقدمها للطلبة، عدد الأبحاث المنشـورة في المجالات المرموقة، وبالطبع سـمعة جامعتنا بالنسـبة للجامعات الأخرى، ومدى المشـاركة في المؤتمرات الدولية، ومع الأحداث الأخيرة وخاصة بعد كورونا وخلال فترة الحرب، صار ممكن نعتمد قدرتنا على استقطاب الطلبة من المحافظات الأخرى"*.

وفي سـياق آخر أشـار (31%) مشـاركًا بأنهم يأخذون التصـنيفات العالمية بعين الاعتبار كمقياس لمسـتوى تحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة، من ذلك ما قاله المبحوث (ع): *"جامعتنا بتاخذ بعين الاعتبار التصـنيفات العالمية"*، وقال المبحوث (س.م): *"نراقب موقفنا في التصـنيفات الجامعية الدولية والمحلية"*.

إلا أن النسـبة الأكبر من المشـاركين في الدراسـة والبالغة نسـبتهم (69%) مشـاركًا قد بينوا أنهم لا يعتمدون التصـنيفات العالمية كمقياس للميزة التنافسـية فهم بحسـب رأيهم يسـعون إلى التميز على المسـتوى المحلي ومن ثم العربي ومن ثم العالمي، وذكروا أنهم غير مهتمين للدخول ضـمن

التصـنيفات العالمية للجامعات، لأنها بحسـب قولهم يكتنفها الكثير من العيوب والتحيز، فهي بدايةً تعتمد على مؤشرات مثل نشر الأبحاث والسمعة الأكاديمية، مما قد يفضل الجامعات الكبرى على حساب الجامعات الصغيرة أو الأقل شهرة، كذلك لكونها غالبًا لا تعكس الجوانب التعليمية المباشرة مثل تجربة الطلبة أو جودة التدريس، وهي في كثير من الأحيان تكون متحيزة لصالح الجامعات في الدول المتقدمة، مما يعزز الفجوة بين الجامعات العالمية، لذلك فإن البيانات التي يتم جمعها تكون غير دقيقة وبالتالي لا يمكنها أن تقييم الجامعات بطريقة معيارية وموضوعية.

فذكر المبحوث (خ): *"لا نسعى للدخول للتصنيفات العالمية إطلاقًا لأنه هذه التصنيفات الموجودة على مستوى العالم نعتقد أنها غير دقيقة، ففي بعض الجامعات ذات جودة تعليم متدنية ولأنه معها فلوس، بمعنى بضخ فلوس لجهات متخصصة ممكن تخليها معروفة وتنقلها من رتبة متدنية إلى رتبة عالية مثل بعض الجامعات السعودية، كذلك أي جامعة لغتها إنجليزية وتعتمد في التدريس على اللغة الإنجليزية، وتنشر بحوثها باللغة الإنجليزية تكون من المراتب الأولى، لأنه القراءة باللغة الإنجليزية على مستوى العالم"*.

وقال المبحوث (س.م): *"في رأيي، التصنيفات العالمية ما بتعكس حقيقة مستوى التعليم في الجامعات، لأنها في معظم الأحيان تعتمد على معايير لا تتناسب مع واقع الجامعات المحلية"*، وقالت المبحوثة (س): *"أنا ما بآمن كثير بتقارير التصنيف العالمي للجامعات، ويزيد لدي هذا الإيمان عندما أجد أن جامعات أمريكية غير مرموقة تفتوق على جامعات ذات سمعة جيدة في ألمانيا فقط لأنه كل دراساتها التي تنشرها باللغة الإنجليزية وبالتالي نسبة الاطلاع عليها يكون مرتفع، فهذا الأمر ليس منطقيًا ولا يعتبر مؤشر على تميز الجامعة"*.

تستنتج الباحثة مما سبق أن الجامعات الفلسطينية تعنى بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنها لا تعتمد مقاييس موحدة لقياس مدى تحقيق هذه الميزة. يختلف تقييم الميزة التنافسية بين الجامعات

الفلسطينية، حيث يتم التركيز على مؤشرات مثل سمعة الجامعة، الأبحاث المنشورة، وبراءات الاختراع، نسبة الخريجين، توظيفهم في سوق العمل، ونسبة استقطاب الطلبة، وأن هناك اتجاهات سلبية نحو اعتماد التصنيفات العالمية كمقياس للميزة التنافسية المستدامة.

5.2.4 ما التحديات التي تواجه الجامعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية من الناحية: المادية، البشرية، التنظيمية، السياسية؟

تواجه الجامعات الفلسطينية العديد من التحديات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذه التحديات يمكن تناولها وفق الآتي:

أولًا: التحديات المادية:

أكد جميع المشاركين في الدراسة والبالغ عددهم (13) مشاركًا، أن التحديات المالية تؤثر سلبًا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأكدوا على أن الجامعات الفلسطينية عمومًا تواجه تحديات مادية نتيجة الأوضاع التي مرت بها في السنوات الخمس الأخيرة وتحديدًا منذ كورونا والحرب الأخيرة التي بدأت في نهاية عام 2023 والمستمرة لغاية كتابة هذه الأطروحة، فأشار (54%) من المشاركين أن جامعاتهم تعتمد على مواردها الخاصة ولا تتلقى الدعم من وزارة التربية والتعليم العالي، ومن ذلك ما قاله المبحوث (أ): *"أن الجامعات العامة تركت لوحدها دون دعم وزارة التربية والتعليم العالي، فهاد بشكل أزمة كبيرة إلها وبخليها تعتمد بشكل كبير على مواردها وعلى ذاتها"*، وقال المبحوث (ي): *"جامعتنا تقريبًا بتعتمد بشكل رئيسي على مواردها المالية إما التي تحصلها من الطلبة، أو من بعض المؤسسات الداعمة"*.

ومن التحديات المالية الأخرى التي تواجه الجامعات الفلسطينية الناجمة عن انسحاب عدد من الطلبة من الجامعات وكذلك تدني مستوى التحاق الطلبة بالجامعات أو انتقالهم من جامعة إلى أخرى، فقد أشار (32%) من المشاركين في الدراسة إلى ذلك، فقال المبحوث (ج): *"نتيجة*

الأوضـــاع في البلاد زادة نســـبة البطالة والفقر وهذا الأمر أثر على نســـبة التحاق الطلبة في الجامعات، وبالتالي الجامعات اليوم خســـرت دخل كبير من هؤلاء الطلبة وما في دخل بديل إلها، وفي ذات الوقت هي مضطرة لأن تقوم بدفع رواتب موظفيها وهيئتها التدريسية بشكل كامل"، وقالت المبحوثة (ر): *"عنا نســـبة لا بأس بها من الطلاب انتقلوا لجامعات ثانية أو إنهم أجلوا الالتحاق بالجامعة، وبالطبع هاد الإشي أثر كثيرًا على الدخل المالي الجامعة*".

ثانيًا: التحديات البشرية:

أشـار (62%) مشـاركًا أن التحديات البشـرية تعتبر قليلة جدًا، وتتمثل في تدني مسـتوى كفاءة بعض هيئات التدريس وكذلك العاملين في مجال الإدارة عند مقارنة ذلك بالمعايير الدولية، فقال المبحوث (س.م): *"يعني ما عنا كتير تحديات بشرية، ولكن يمكن القول أنه لا يزال هناك تدنٍ في كفاءة أعضاء هيئة التدريس، والذين غالبًا وظفوا على أساس الواسطة والمحسوبية*".

وقال المبحوث (ي): *"من التحديات البشـرية ممكن تحكي مقاومة التغيير، صـحيح ليس دائمًا لكن في بعض الأحيان نواجه هذه الإشـكالية، وقد واجهناها بصـورة كبيرة خلال فترة كورونا، وبداية الحرب، لكن تم مواجهة ذلك*".

بينما أكد (39%) منهم أن جامعاتهم لا تواجه أية تحديات بشرية.

ثالثًا: التحديات التنظيمية:

أشـار (46%) مشـاركًا أن جامعاتهم لا تواجه أي تحديات تنظيمية بالمعنى الحقيقي، وهذا ما أشـار إليه المبحوث (أ) على سـبيل المثال بقوله: *"ما أعتقد إنه الجامعة عنا بتواجه أي مشـاكل تنظيمية يمكن أن تذكر، فغالبية التحديات التي نعاني منها إما مالية أو سـياسـية*"، في حين قال (54%) منهم أن جامعاتهم تعاني من المركزية، فقال المبحوث (ج): *"جامعتنا للأسـف فيها المركزية عالية جدًا، وهاي نقطعة ضـعف أنا بشـوفها بجامعتنا، لأنها في نهاية الأمر تطبق وجهة*

نظر أفراد معينين"، وقال المبحوث (ع.ب): "*أكثر التحديات واللي بتزعجني بشكل شخصي هي مركزية الإدارة وخاصة في اتخاذ القرارات المهمة التي تتوجب أخذ رأي الأغلبية، لكن حتى وإن حدث أي اجتماع لا يتم أخذ رأي الأغلبية وإنما يكون القرار فردي، حتى وإن لم يكن على دراية بالموضوع*".

وقال المبحوث (م): "*من أكبر التحديات التنظيمية التي نواجهها هي المركزية في إدارة الجامعة، حيث يتم اتخاذ قرارات كبيرة في العادة من قبل الإدارة العليا دون إشراك الأقسام الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرار، هذا يخلق نوعًا من التهميش ويقلل من قدرة الجامعة على الاستجابة بسرعة للتغييرات*".

ربعًا: التحديات السياسية:

أكد جميع المشاركين في الدراسة والبالغ عددهم (13) مشاركًا، أن التحديات السياسية تؤثرًا سلبًا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كذلك أجمعوا على أن جميع الجامعات الفلسطينية تعاني من التحديات السياسية الناجمة عن الاحتلال أو عن الانقسام الداخلي وتعدد الأحزاب السياسية، فهذه التحديات تؤثر على استقطاب الطلبة من الدول العربية والأجنبية نتيجة الإجراءات التعسفية للاحتلال الإسرائيلي، إلى جانب الحروب المستمرة التي تعاني منها فلسطين، وخاصة في الحرب الأخيرة التي أثرت حتى على استقطاب الطلبة من مناطق مختلفة في فلسطين كما أوضح ذلك (69%) من المشاركين، فقال المبحوث (م): "*يعني اليوم صارت المحافظات الفلسطينية مجزأة وفي صعوبة للتنقل، فصار الطلبة يفضلوا يدرسوا بالجامعات المتواجدة في محافظاتهم، يعني ابن نابلس بدرس بالنجاح، وابن رام الله في بيرزت، وابن بيت لحم بدرس بجامعة بيت لحم، وابن الخليل بدرس بجامعة الخليل وهيك*".

وقالت المبحوثة (س): *"الطلاب وهيئات التدريس اليوم بعانوا كتير من الطرق والتفتيش التعسفي، والخوف من الاعتقال على الحواجز، ومرات التنكيل والضرب، فصار الطالب يفضل يدرس بمحافظته حتى ما يتعرض للأذى"*.

وكذلك تؤثر التحديات السياسية على استقطاب الهيئات التدريسية من الدول العربية والأجنبية على الرغم من تأكيد غالبيتهم والبالغ عددهم (62%) مشاركين، أنهم بدؤوا باستقطاب الهيئات التدريسية من خلال الاعتماد على وسائل الاتصال الالكترونية، فتقول المبحوثة (ع.ي): *"الجامعة عنا استقطبت عدد من هيئات التدريس وخاصة للدكتوراه من ألمانيا وتركيا وبعض الجامعات العربية الأخرى لتقديم بعض البرامج للطلبة"*، ومن ذلك أيضًا ما قاله المبحوث (ج): *"اعملنا توأمة مع بعض الجامعات في الداخل الفلسطيني، وكمان مع دكاترة وبروفسورية من جامعات عربية مثل الأردن وقطر، ودكاترة عرب لكن في دول أوروبية مثل فرنسا وألمانيا"*.

ومن التحديات السياسية الأخرى التي أشار إليها (31%) من المشاركين؛ محدودية الموارد الدولية للجامعات الفلسطينية نتيجة القيود المفروضة من قبل قوات الاحتلال على مصادر التمويل، فقال المبحوث (ع.ب): *"منواجه مشكلة وتعقيدات عند عملية تحويل المؤسسات الداعمة الخارجية للجامعات المحلية"*.

في حين ذكر (39%) من مشاركين أن الانقسام الداخلي وتعدد الأحزاب من التحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينية، فقال المبحوث (أ): *"الخطابات السياسية والانقسام الداخلي يزعزع استقرار الجامعة، والذي أحيانًا يتسبب بتعطيل الدوام الجامعي"*.

وهناك (23%) ذكروا أن الإضراب ومنع التجوال عند اقتحام المناطق يعتبر من التحديات التي تواجه الجامعات اليوم، ومن ذلك ما ذكره المبحوث (ج): *"يعني من بداية الحرب لغاية اليوم نحن*

كثيرًا ما أبواب جامعتنا يتم إغلاقها نتيجة الإضـرابات المتكررة، فندخل في الفوضـى والبلبلة للتحول من التعليم الوجاهي إلى التعليم عبر الزووم".

وبالنظر إلى ما سبق تستنتج الباحثة أن الجامعات الفلسطينية تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن أبرز التحديات التي أشار إليها المشاركون في الدراسة هي: أولًا: التحديات المادية، حيث أكد جميع أعضاء هيئة التدريس أن الجامعات تعاني من نقص في التمويل، وقلة الدعم المالي من وزارة التربية والتعليم العالي، ونقص التحاق الطلبة بسـبب الأوضـاع الاقتصـادية. ثانيًا: التحديات البشـرية التي تتمثل في تدني كفاءة بعض أعضـــاء هيئة التدريس والإدارة مقارنة بالمعايير الدولية، رغم أن هذه التحديات تعتبر قليلة نسـبيًا. ثالثًا: التحديات التنظيمية، حيث أشـار العديد من المشـاركين إلى أن الجامعات تعاني من المركزية في اتخاذ القرارات، مما يحد من قدرة الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على التأثير في القرارات الهامة. رابعًا: التحديات السـياسـية، وهي أحد أكبر العوامل المؤثرة على الجامعات الفلسـطينية، حيث يعوق الاحتلال والانقسـام الداخلي عملية اسـتقطاب الطلبة والأسـاتذة من الداخل والخارج، وتؤدي إلى تعطيل العملية التعليمية، وتعقيد الوضع الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية

6.2.4 برأيك، كيف يمكن للجامعة أن ترتقي بسـجلها عالميًا في مجال إدارة الجودة الشـاملة بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

تواجه الجامعات الفلسـطينية تحديات كبيرة في سـعيها لتحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة على الصـعيدين المحلي والدولي، خاصـة في ظل التنافس القوي والظروف الاقتصـادية والسـياسـية الراهنة، فهذه الجامعات تسـعى إلى تحسـين مسـتويات التعليم، البحث العلمي، والشـراكات الدولية، لكن تطبيق إدارة الجودة الشـاملة يظل عقبة رئيسـية أمام تحقيق هذه الأهداف، ومع ذلك يمكن بلا أدنى شـك إن بذلت تلك الجامعات الجهد فإنها سـتحقق الميزة التنافسـية المسـتدامة ليس فقط على

المستوى المحلي وإنما على المستوى العالمي، وهذا ما أشار إليه المشاركون في الدراسة، فذكر (31%) من المشاركين أن على الجامعة أن تستقطب هيئات تدريسية ذات كفاءة، وأن يكون لديها معايير محددة لاستقطابهم، وهذا ما أشار إليه المبحوث (ي): *"الجامعة بحاجة إنها تشتغل على نفسها أكثر وخاصة فيما يتعلق باستقطاب الهيئات التدريسية، حيث من المهم أن يكونوا من ذوي الكفاءة والجودة العالية وخاصة وأنهم يتعاملوا مع برامج الدراسات العليا"*، وأضاف المبحوث (ج) إلى ذلك: *"من المهم تجنب توظيف الهيئات التدريسية بالواسطة والمحسوبية، فجامعاتنا بحاجة إلى هيئات تدريسية ذات كفاءة عالية"*.

وذكر (23%) من المشاركين أن على الجامعات الفلسطينية تشجيع نشر البحث العلمي، وعقد المؤتمرات الداخلية والمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية، فقالت المبحوثة (ع.ي) في هذا الشأن: *"للأسف الجامعة عنا ما بتشجع الطلاب على نشر رسائلهم الجامعية، ولا تشارك كثيرًا في المؤتمرات حتى أنها لا تشجع الطلاب على ذلك، فالجامعة بحاجة إلى تشجيع الطلاب وتقديم بعض الدعم لهم للمشاركة في نشر البحوث العلمية، وكذلك المشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية، فهذا يعزز من سمعة الجامعة وبالتالي ينعكس عليها بصورة إيجابية"*.

وهناك (62%) من المشاركين في الدراسة أشاروا إلى ضرورة وجود استراتيجية وخطط خاصة فقط بتطوير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وبناء وتطوير برامج ومناهج أكاديمية مرتبطة بشكل وثيق مع احتياجات سوق العمل، وأيضًا أكدوا على أهمية بناء ثقافة مؤسسية تعزز إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قال المبحوث (ج): *"من الضروري يكون عنا خطط واضحة لتحقيق الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة، الأمر الآخر التركيز دائمًا على الجودة في البرامج الأكاديمية بمعنى التركيز على الكيف وليس الكم بالنسبة لعدد الطلاب، وبالنسبة للخريجين، وبالنسبة لمحتوى المساقات، وكذلك ربط*

برامج الجامعة مع سوق العمل هذا الأمر مهم جدًا لأنه كلما زاد ارتباط برامج الجامعة مع سوق العمل كلما حصلت الجامعة على تقييم أفضل من ناحية مستوى إدارة الجودة الشاملة وحتى على مستوى الميزة التنافسية".

وقالت المبحوثة (ر): *"من المهم تتبنى الإدارة العليا في جامعتنا والجامعات الفلسطينية ككل إدارة الجودة الشاملة كأساس للنهوض بالجامعات، فوجود قناعة راسخة لدى الإدارة العليا في الجامعة على أن الجودة الشاملة تعتبر معيار رئيسي من أجل الرقي والنهوض بالجامعة فسينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الجامعة وأدائها والتالي تحقيقها للميزة التنافسية".*

وقال المبحوث (س.م): *"برأيي إنه الجودة الشاملة تبدأ من الثقافة المؤسسية يعني الثقافة اللي بتتبناها الجامعة، إذا ما في ثقافة تدعم الجودة بين جميع العاملين في الجامعة، سواء أعضاء هيئة التدريس أو الإداريين، فستظل الجهود مبعثرة، فبناء هذه الثقافة يحتاج وقت، وقيادة متفهمة تشرك الجميع في هذه العملية".*

وأشارت المبحوثة (س): *"واحدة من أهم النقاط هي توفير التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، سواء على تطوير طرق التدريس أو على تقنيات الإدارة الحديثة، ومن المهم العمل على تحسين مهارات الكادر الجامعي لأنه يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الجودة، وهذا أمر ضروري إذا أردنا أن تكون جامعاتنا قادرة على المنافسة في السوقين المحلي والدولي".*

وتستنتج الباحثة مما سبق أن الجامعات الفلسطينية لكي ترتقي بسجلها محليًا وعالميًا فعليها تعزيز قدراتها الأكاديمية والإدارية، وعليها استقطاب هيئات تدريسية ذات كفاءة عالية والاعتماد على معايير دقيقة لتوظيفهم، وضرورة تشجيع البحث العلمي عبر نشر الرسائل الجامعية والمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية، وأن تتبنى استراتيجيات واضحة لتطوير إدارة الجودة الشاملة وربط البرامج الأكاديمية باحتياجات سوق العمل لتعزيز مكانة الجامعات.

كذلك ظهر للباحثة أن تطبيق إدارة الجودة الشـاملة يحتاج إلى بناء ثقافة مؤسـسـية داعمة للجودة، وتوفير تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لتحسين مهاراتهم ومواكبة التطورات الحديثة في طرق التدريس وتقنيات الإدارة، وأن تركز على جودة البرامج الأكاديمية وربطها بســـوق العمل، فجميع هذه الجهود تعد ضرورية لتمكين الجامعات الفلسطينية من المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

7.2.4 برأيك، ما هي الإجراءات المقترحة برأيك لمعالجة التحديات وتساعد الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بصورة تواكب الجامعات العالمية؟

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الجامعات الفلســـطينية، تبرز الحاجة إلى تبني إجراءات مبتكرة وفعّالة لمعالجة هذه الصـــعوبات، بما يضـــمن تعزيز قدراتها على تحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة، فالسـعي لمواكبة الجامعات العالمية يتطلب اسـتراتيجيات شـاملة تسـتند إلى تحســين الأداء الأكاديمي والإداري، وتطوير البحث العلمي، وبناء شـــراكات دولية فاعلة، وهذا ما أشار إليه (62%) من المشاركين. قال المبحوث (ج): *"لمعالجة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية المسـتدامة، من الضـروري أن تتبنى الجامعة خطط اسـتراتيجية طويلة الأمد ترتكز على تحسـين البحث العلمي والابتكار، وتوسيع نطاق الشراكات الدولية مع الجامعات والمؤسسات العالمية، وفي عدد من الجامعات بحاجة إلى تطوير بنيتها التحتية لتوفير بيئة تعليمية متميزة تواكب المعايير العالمية، وهذا سيساعد بشكل كبير في تعزيز مكانة الجامعة على الساحة الدولية".*

وقالت المبحوثة (ع.ي): *"أعتقد أن الحل يكمن في التركيز على تدريب وتطوير أعضـــاء هيئة التدريس بشكل مستمر، سواء على صعيد التدريس أو البحث العلمي، ليصبحوا على دراية بأحدث أسـاليب التعليم والتقنيات، وكذلك يجب العمل على ربط البرامج الأكاديمية باحتياجات سـوق العمل*

العالمي، لأن ذلك يضمن تخرج طلبة مؤهلين وقادرين على المنافسة، مما يعزز سمعة الجامعة ومكانتها بين الجامعات العالمية".

وقال المبحوث (م): *"بالنسبة للعقبات المادية والبشرية فبنقدر نعالجها من خلال تخصيص موارد كافية لتعزيز الميزة التنافسية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وتوفير كوادر تدريب للقيام ببرامج تدريبية مختلفة لتأهيل كادر متخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز البحث العلمي في هذا المجال، وأيضًا تعزيز التنسيق بين الجامعات المحلية والإقليمية والدولية في هذه القضايا".*

وقالت المبحوثة (ر): *"من وجهة نظري إنه من المهم تعزيز دور الطلبة كجزء من الحل، وذلك من خلال تشجيعهم على الابتكار والمشاركة في المشاريع البحثية والمبادرات المجتمعية، وكمان يجب إنشاء مراكز متخصصة في كل جامعة لتقديم الدعم الفني والإرشاد في مجالات البحث العلمي وريادة الأعمال، مما يسهم في تحسين سمعة الجامعة عالميًا".*

ومن ذلك قال المبحوث (س.م): *"أرى أن الحل يكمن في تبني الجامعة لسياسات تمويل مبتكرة، مثل إنشاء شراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية، وإطلاق مشاريع مشتركة تحقق قيمة مضافة للجامعة، سواء في البحث العلمي أو التعليم، وبرأيي كمان إنه يجب تعزيز الاعتماد على التكنولوجيا في التعليم والإدارة لتحسين الكفاءة والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية".*

أما بالنسبة للتحديات السياسية فكان هناك إجماع لدى المشاركين في الدراسة والبالغ عددهم (13) بأنه لا يمكن إيجاد الحلول المناسبة لها لأنها خارج نطاق سيطرة الجامعات، وأكدوا على أن الحل الوحيد الذي وجد له علاج هو تعطيل الدوام في الجامعات واستبداله للتعليم الالكتروني (الزووم)، فقال المبحوث (خ): *"بالنسبة للتحديات السياسية، أعتقد أنها معقدة جدًا وخارج نطاق سيطرة الجامعات بشكل مباشر، لذا الحل الوحيد الذي كان متاحًا هو اللجوء إلى المنصات الالكترونية مثل الزووم، وهذا الحل رغم أنه اضطراري إلا أنه ساعد في تقليل تأثير الأوضاع السياسية على*

اســتمرارية العملية التعليمية، لكنه لا يعتبر مثاليًا، حيث يواجهنا تحديات أخرى مثل ضــعف البنية التحتية الإلكترونية وصعوبة تفاعل الطلبة مقارنة بالتعليم الوجاهي".

تســـتنتج الباحثة مما ســـبق أن من الإجراءات التي من الممكن أخذها بعين الاعتبار لمعالجة التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشـاملة وتحقيق الميزة التنافسـية هي تبني اسـتراتيجيات شـاملة تركز على تحسـين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز البحث العلمي، وبناء شـراكات دولية فعّالة، وتطوير خطط اسـتراتيجية طويلة الأمد تركز على الابتكار، وتدريب أعضـاء هيئة التدريس بشـكل مستمر لتحسين جودة التعليم وربط البرامج الأكاديمية باحتياجات سوق العمل العالمي، والعمل على تعزيز دور الطلبة في المشـاريع البحثية والمبادرات المجتمعية، وإنشـاء مراكز دعم متخصـصـة لتطوير ريادة الأعمال والبحث العلمي، وأن هناك ضـــرورة لتبني ســـياســـات تمويل مبتكرة، مثل الشـراكات مع القطاع الخاص والمؤسـسـات الدولية، لتعزيز الموارد اللازمة للتطوير وتحقيق التميز الأكاديمي، والعمل على تطوير البنية التحتية التكنولوجية والالكترونية.

3.4 السؤال السادس: الأنموذج المقترح

تسـعى الباحثة تحت هذا البند الإجابة على السؤال السـادس للدراسـة والذي ينص على: **ما الأنموذج المقترح لممارســـة إدارة الجودة الشـــاملة وتحقيق الميزة التنافســـية المســـتدامة في الجامعات في ضـــوء خبرات عالمية؟**، وذلك بالاعتماد على الإطار النظري (التجارب والخبرات العالمية لإدارة الجودة الشاملة للجامعات)، وبالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها الباحثة الكمية والنوعية.

المقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الجامعات الفلســـطينية في عالم التعليم العالي، أصبح من الضروري تبني نماذج متطورة لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد

أثبتت الخبرات العالمية أهمية تطبيق استراتيجيات مبتكرة ومتسقة تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، لذا تبرز الحاجة إلى دراسة النماذج العالمية المطبقة في الجامعات الرائدة ومواءمتها مع الواقع المحلي لضمان تحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على تحسين جودة التعليم، بل يشمل أيضًا تحسين بيئة العمل داخل الجامعات، تعزيز مشاركة جميع أصحاب المصلحة، وتطوير الأنظمة الإدارية والتقنية، وهذه الممارسات تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية تركز على الاستدامة والابتكار، وعليه فإن استلهام الخبرات من الجامعات العالمية يمكن أن يسهم في وضع أسس لنجاح الجامعات الفلسطينية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من جانب آخر، يجب أن تركز الجامعات الفلسطينية على تطوير برامج أكاديمية متوافقة مع احتياجات سوق العمل المحلي والدولي، مع الاستفادة من التحولات التكنولوجية الحديثة، ومن خلال هذه الجهود، يمكن تعزيز قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات السريعة في المجال الأكاديمي وتقديم قيمة مضافة للطلاب والمجتمع.

رؤية الأنموذج:

تحويل الجامعات الفلسطينية إلى مؤسسات تعليمية رائدة تتمتع بقدرة عالية على المنافسة والابتكار، من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل يعزز من جودة التعليم والبحث العلمي، ويضمن استدامة الأداء الأكاديمي والإداري، والسعي نحو تحقيق بيئة تعليمية ترتكز على التطوير المستمر، والتفاعل الفعال مع سوق العمل المحلي والعالمي، وتعزيز الشراكات الدولية والمحلية، مما يمكن الجامعات الفلسطينية من تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، ومواكبة التوجهات العالمية في التعليم العالي.

رسالة الأنموذج:

تتمثل رسالة الأنموذج المقترح في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من خلال تطوير نظام أكاديمي وإداري مبتكر يساهم في رفع مستوى التعليم والبحث العلمي، ويعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية على الصعيدين المحلي والدولي، وتحقيق التكامل بين كافة مكونات النظام الجامعي، بما في ذلك المناهج الدراسية، والكوادر الأكاديمية والإدارية، والبنية التحتية، وذلك عبر آليات فعالة تسهم في تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، مع الالتزام بالمعايير العالمية لتحقيق التميز الأكاديمي وتعزيز السمعة الجامعية.

دوافع بناء الأنموذج:

يهدف الأنموذج المقترح إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذلك يعتمد هذا النموذج على تحسين جوانب التعليم، البحث العلمي، والإدارة لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات الفلسطينية على المستويين المحلي والدولي، والعمل على معالجة التحديات الخاصة بالموارد المحدودة والبنية التحتية الضعيفة التي تواجهها الجامعات في فلسطين، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لزيادة كفاءة العمل الأكاديمي والإداري.

وتتمثل دوافع الأنموذج في الحاجة الملحة إلى إصلاح وتحسين جودة التعليم في ظل التحديات المستمرة التي تواجه الجامعات الفلسطينية والسعي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذه التحديات تشمل تراجع مستوى التعليم في بعض المجالات، ضعف الروابط بين الجامعات وسوق العمل، بالإضافة إلى نقص الاستثمارات في البحث العلمي، لذلك يسعى الأنموذج إلى تعزيز التعاون بين الجامعات الفلسطينية والمؤسسات المحلية والدولية، مما يعزز القدرة على تبادل المعرفة والخبرات والموارد التي تسهم في تطوير المنظومة التعليمية.

ومن خلال هذا الأنموذج، يتم السعي إلى تعزيز فاعلية التعليم الأكاديمي وتحسين نتائج البحث العلمي، بالإضافة إلى تعزيز دور التكنولوجيا في تحسين الجودة الإدارية والتدريسية، كذلك يتم التركيز على تنمية المهارات اللازمة للكوادر الأكاديمية والإدارية، مما يساعد في تحقيق تعليم يتماشى مع احتياجات العصر ويعزز من مكانة الجامعات الفلسطينية على المستوى الإقليمي والدولي، وبذلك فإن الأنموذج المقترح يعالج أهم القضايا التي تعيق تقدم الجامعات الفلسطينية ويعزز من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهداف الأنموذج:

الهدف الرئيس: ممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات في ضوء خبرات عالمية.

الأهداف العامة:

- تأسيس إطار عمل قوي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.
- تحسين جودة التعليم ومخرجات البحث العلمي.
- ضمان تلبية الجامعات للمعايير المحلية والعالمية للتنافسية.

الأهداف الخاصة:

- تعزيز الجودة الأكاديمية من خلال تطوير المناهج الدراسية باستمرار.
- تشجيع الابتكار والتميز في البحث العلمي.
- بناء شراكات دولية ومحلية لتعزيز التمويل والفرص.
- توافق البرامج الأكاديمية مع احتياجات سوق العمل لضمان توظيف الخريجين.

أهمية الأنموذج:

يكتســـب الأنموذج المقترح أهمية كبيرة في تحســـين فعالية الجامعات الفلســـطينية على الصعيدين الأكاديمي والإداري من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على تعزيز جودة التعليم وتحسين مخرجات البحث العلمي، مما يسهم في تلبية احتياجات سوق العمل ويعزز من قدرة الجامعات على المنافسة محليًا ودوليًا، وتعود أهميته من كونه يسهم في تقوية الروابط بين الجامعات والمؤســســـات المحلية والدولية، ويتيح فرصًـــا للتعاون المشـــترك في مجالات البحث والتطوير، مما يساهم في رفع مستوى التعليم والتعلم في هذه الجامعات.

وتعود أهمية الأنموذج المقترح من إمكانيته في معالجة التحديات المســـتمرة التي تواجه الجامعات الفلسطينية، مثل نقص الموارد المادية والبشرية، والتحديات المتعلقة بالبنية التحتية والتعليمية ومن خلال تركيزه على تحسين الأداء الإداري والتوسع في استخدام التكنولوجيا، وتعود أهميته الأنموذج من إمكانيته في تســـهيل العمليات الإدارية والتعليمية وزيادة كفاءة العمل داخل الجامعات، ولكونه يعزز من استدامة التميز الأكاديمي والإداري، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تواكب التوجهات العالمية في التعليم العالي.

فلسفة الأنموذج المقترح:

تستند فلسفة الأنموذج المقترح إلى مبدأ التكامل بين الجودة الشاملة والابتكار المستدام في التعليم العالي، حيث يتم التركيز على تطوير الكفاءات الأكاديمية والإدارية بشكل مستمر لتمكين الجامعات الفلسطينية من مواكبة التغيرات العالمية وتحقيق التميز الأكاديمي، ويعتمد الأنموذج على تعزيز التعاون بين كافة الأطراف المعنية، سواء كانت إدارات الجامعات أو أعضاء الهيئة التدريسية أو المجتمع المحلي والدولي، بهدف تحسين جودة التعليم وتعزيز قدرات البحث العلمي، مما يسهم في تهيئة الخريجين لسوق العمل بمهارات تنافسية.

كذلك تعتمد فلسفة الأنموذج على بناء استراتيجية تعليمية مرنة تواكب التطورات التكنولوجية العالمية، مع ضمان استدامة التطوير المؤسسي، وتشمل هذه الفلسفة أهمية ربط البرامج الأكاديمية باحتياجات السوق والعمل على تعزيز الابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا في التعليم والإدارة، وكذلك يعتمد على مبدأ التحسين المستمر والتقييم الدائم للعمليات التعليمية والإدارية لضمان تقديم خدمات تعليمية متميزة تدعم قدرة الجامعات على التنافس محليًا ودوليًا.

وتقوم فلسفة الأنموذج المقترح أيضًا على تعزيز ثقافة الجودة الشاملة داخل الجامعات الفلسطينية، من خلال تبني ممارسات تضمن تحسين الأداء الأكاديمي والإداري بشكل دوري، وتعزيز دور القيادة الجامعية في إدارة التغيير، وتشجع على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على البيانات والتحليل المستمر. وتركز الفلسفة على تحقيق توازن بين التطور التكنولوجي والابتكار مع الحفاظ على القيم التعليمية والإنسانية التي تساهم في بناء مجتمع أكاديمي قادر على مواجهة التحديات المحلية والعالمية، ومن خلال هذه الفلسفة، يتم تعزيز مرونة الجامعات في التعامل مع التغيرات المستقبلية، وضمان استدامة التحسينات في الأداء المؤسسي والتعليمي.

المنهجية المتبعة في بناء الأنموذج المقترح:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية لبناء الأنموذج المقترح المتعلق بواقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفي ضوء الخبرات العالمية:

أولًا: التحليل المبدئي للواقع الحالي: من خلال دراسة الوضع الحالي للجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الفجوات والتحديات الموجودة في الجامعات، وتحليل الممارسات الحالية التي تتبعها الجامعات الفلسطينية في مجالات البحث العلمي، والتعليم، والإدارة.

ثانيًا: الاســـتفادة من التجارب العالمية: من خلال مراجعة تجارب دولية ناجحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل التجارب في اليابان، والصين، وقطر وفنلندا وغيرها من الدول، والتعرف على أفضــل الممارســات والمعايير العالمية في مجال التعليم العالي وتحقيق الميزة التنافســية، ودراســة العوامل المؤثرة في نجاح هذه التجارب وكيفية تكييفها بما يتناســـب مع الظروف المحلية في الجامعات الفلسطينية.

ثالثًا: أدوات الدراســة: من خلال البيانات التي حصــلت عليها الباحثة من مشــاركة أعضــاء هيئة التدريس للدراســات العليا في الجامعات الفلســطينية، وتحديدًا من اســتجابتهم على أداة الاســتبانة ومشاركتهم في إجراء المقابلات التي من خلالها يمكن تحديد واقع الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الفلسطينية وتحديد الاحتياجات الفعلية والمتطلبات التي من المهم أن يركز عليها الأنموذج.

رابع: تصــميم الأنموذج المقترح: من خلال تطوير محاور رئيســية للنموذج تشــمل تطوير البحث العلمي، تحسين جودة التعليم، تعزيز الأداء الإداري، وتعزيز الشراكات المحلية والدولية، وغيرها من الأمور، وتحديد المعايير والأدوات اللازمة لتحقيق الميزة التنافســية على المســتوى المحلي والدولي، وتطوير إجراءات تنفيذية دقيقة تشمل استراتيجيات وخطط قصيرة وطويلة المدى.

المبادئ الأساسية للأنموذج المقترح:

تتلخص المبادئ الأساسية للأنموذج المقترح لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في الآتي:

1. **التركيز على الطلبة وأصحاب المصلحة:**

- الطلبة هم المحور الأساسي للعملية التعليمية، لذلك يجب تصميم البرامج الأكاديمية والخدمات الجامعية بما يتوافق مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- إشراك أصحاب المصلحة (مثل أرباب العمل والمجتمع المحلي) في صياغة الرؤية والتخطيط الاستراتيجي.

2. القيادة الاستراتيجية:

- دور القيادة الجامعية حيوي في دعم ثقافة الجودة وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات.

3. التحسين المستمر:

- بناء آلية دائمة لتقييم الأداء وتحليل الفجوات وتطوير الحلول.
- ضمان توافق البرامج الأكاديمية والممارسات الإدارية مع التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة.

4. الشراكة والتعاون:

- تعزيز التعاون مع الجامعات الدولية والمؤسسات البحثية لرفع الكفاءة وتبادل الخبرات.
- تطوير شراكات مع القطاع الخاص لتحقيق التكامل بين الجانب الأكاديمي وسوق العمل.

5. الابتكار والإبداع:

- تبني برامج دراسية مبتكرة تُركز على المهارات المستقبلية مثل الذكاء الاصطناعي وريادة الأعمال.
- تشجيع الأبحاث التي تقدم حلولًا عملية للتحديات المجتمعية والاقتصادية.

6. التوجه نحو النتائج:

- قياس الأداء من خلال مؤشـــرات واضـــحة مثل معدلات توظيف الخريجين، جودة الأبحاث، رضا الطلبة، وتقييمات أصحاب العمل.
- ربط نتائج التقييم بقرارات التطوير.

7. العدالة والمساواة:

- ضمان فرص متكافئة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس دون تمييز.
- تعزيز السياسات التي تدعم تنوع الخلفيات الثقافية والاجتماعية.

8. التميز الأكاديمي:

- اعتماد مناهج تعليمية ذات معايير عالمية تُركز على التخصصات الحديثة.
- دعم أعضاء هيئة التدريس لتحسين قدراتهم الأكاديمية والبحثية.

المعايير العالمية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

1. **جودة التعليم:** وتتمثـل في: تقـديم برامج أكـاديميـة متوافقـة مع المعـايير العـالميـة مثـل (Association to Advance Collegiate Schools of Business: AACSB) لإدارة الأعمال، و(Accreditation Board for Engineering and Technology: ABET) للبرامج الهندسية، وتحسين طرق التدريس باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
2. **البحث العلمي:** وتتمثل في: تشجيع النشر في المجلات العلمية المحكمة المصنفة ضمن قواعد بيانات عالمية مثل (Scopus) و(Web of Science)، وتوفير دعم مالي وتقني للمشـــاريع البحثية.
3. **الســـمعة الأكاديمية:** وتتمثل في تعزيز مكانة الجامعة من خلال المشـــاركة في التصـــنيفات العالمية مثل: تصـنيف (Quacquarelli Symonds: QS) وتصـنيف (Times Higher

Education World University Rankings: Times)، والتواصـــل الفعال مع وســـائل الإعلام والمجتمع لتسليط الضوء على إنجازات الجامعة.

4. **الربط مع سوق العمل:** وتتمثل في مواءمة المناهج الدراسية مع احتياجات سوق العمل المحلي والدولي، وتطوير برامج تدريب عملي وإشراك الطلبة في مشاريع حقيقية.
5. **البنيـة التحتيـة والتكنولوجيـا:** وتتمثل في الاســـتثمار في مختبرات متقدمـة، مراكز بحثيـة، ومنصات تعليم إلكتروني، وتوفير بيئة تعليمية تدعم الإبداع والتعلم التعاوني.
6. **التدويل والشـــراكات الدولية:** وتتمثل في إقامة برامج تعليم مشـــترك (Joint Degrees) مع جامعات مرموقة، واستقطاب الطلبة الدوليين وأعضاء هيئة التدريس من خلفيات متنوعة.
7. **الحوكمة والإدارة:** وتتمثل في تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة لضمان الكفاءة والشفافية، وتوزيع الصلاحيات وتقليل المركزية لتشجيع الابتكار والمرونة في اتخاذ القرارات.
8. **الاستدامة:** وتتمثل في تبني سياسات خضراء ومبادرات بيئية لتعزيز الاستدامة في الجامعات، وضمان استمرارية التمويل من خلال تنويع مصادره (مثل الشراكات مع القطاع الخاص).
9. **قياس الأداء:** وتتمثل في اســتخدام مؤشــرات أداء رئيســية لتقييم جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات الجامعية، ومراجعة النتائج بشكل دوري واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.
10. **رضــا أصــحاب المصــلحة:** وتتمثل في قياس رضــا الطلبة، أعضــاء هيئة التدريس، وأرباب العمل بشكل منتظم، والاستجابة السريعة لتعليقات أصحاب المصلحة لتحسين الأداء.

ومن أبرز التجارب والخبرات العالمية في التعليم العالي، والتي قامت بتعزيز أنظمة التعليم لديها لتصبح من بين الأفضل عالميًا، مع التركيز على الابتكار في التعليم والتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلبة لتطوير المهارات المطلوبة في ســـوق العمل العالمي، والتي يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير، تجارب وخبرات الدول الآتية:

1. سنغافورة: تتميز بتطوير أنظمة تعليمية متقدمة وجذب المؤسسات التعليمية العالمية، وتعتبر نموذجًا في جودة الحياة والتعليم في آسيا (عون، 2015؛ الباسل، 2016).
2. ألمانيا: تعتمد على البحث العلمي الممول من الحكومة وتشجيع التنافس بين الجامعات في مجال البحث العلمي (علي، 2015).
3. بريطانيا: تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مع التركيز على التحسين المستمر وتقديم برامج أكاديمية متميزة (الترتوري وجويحان، 2009).
4. كندا: قدم نظامًا أكاديميًا عالي الجودة من خلال التشريعات والتعاون بين الجامعات، وتركز كذلك على ضمان الجودة في البرامج التعليمية (ضحاوي، 2016).
5. الصين: لديها أكبر نظام تعليمي في العالم وبدأت في تحسين التعليم العالي منذ منتصف التسعينات لتحسين الجودة الأكاديمية، فاهتمت بأنشطة التعليم، وعمل شراكات عبر الوطنية، وأنشأت ثلاثة نظم خدمة عامة وطنية (شبكة التعليم والبحث بالصين، وقاعدة بيانات مؤسسات التعليم العالي، والنظام المفتوح للتيسيرات والموارد) (لي، 2012؛ Mok et al., 2017).
6. اليابان: تتميز بتقديم تعليم عالي الجودة من خلال دعم البحث العلمي والتطوير المستمر للبنية التحتية الأكاديمية (Odendaal, 2024).

تحليل (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) لبيئة الجامعات الفلسطينية:

بالاعتماد على النتائج الكمية والنوعية التي حصلت عليها الباحثة من خلال استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية تمكنت الباحثة من تحليل بيئة الجامعات الفلسطينية

وتقييم واقعها الحالي والتي يمكن من خلالها اقتراح أنموذج لتحسين إدارة الجودة والميزة التنافسية المستدامة، والشكل (1.4) يوضح ذلك:

التحليل	النقاط
القوة (Strengths)	1. معظم الجامعات الفلسطينية تحرص على تطوير البرامج الأكاديمية وتحديث المناهج لتواكب احتياجات سوق العمل. 2. توفر الجامعات بيئة تعليمية متطورة وتدعم الابتكار الأكاديمي. 3. تقدم الجامعات برامج تدريبية ودورات تطويرية لأعضاء هيئة التدريس. 4. الجامعات الفلسطينية تهتم بنشر الأبحاث العلمية وتحقيق التعاون الدولي.
الضعف (Weaknesses)	1. الاعتماد الكبير على الموارد الذاتية بسبب ضعف التمويل من وزارة التعليم العالي. 2. التحديات الاقتصادية التي تؤدي إلى انخفاض معدلات التحاق الطلبة. 3. عدم وجود وحدات أو إدارات متخصصة بإدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات. 4. ضعف البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التعليم الإلكتروني والابتكار في التعليم. 5. هيمنة المركزية في اتخاذ القرارات، مما يحد من سرعة استجابة الجامعات للتغيرات. 6. وجود فجوة بين كفاءات أعضاء هيئة التدريس والمعايير الدولية، رغم كونها تحديًا محدودًا.
الفرص (Opportunities)	1. زيادة الاهتمام بتطوير الشراكات مع المجتمع المحلي والدولي لتعزيز مكانة الجامعة. 2. إمكانية تحسين جودة التعليم من خلال تبني تقنيات التعليم الحديثة مثل التعليم الإلكتروني. 3. تزايد الطلب على تخصصات جديدة تتعلق بالتكنولوجيا وريادة الأعمال، مما يتيح للجامعات فرصة تقديم برامج متميزة. 4. توسع سوق العمل المحلي والدولي للخريجين. 5. إمكانية جذب تمويل دولي للمشاريع البحثية والبرامج التعليمية. 6. إمكانية تحسين السمعة الأكاديمية والمنافسة عالميًا من خلال المشاركة في التصنيفات الدولية.
التهديدات (Threats)	1. الاحتلال والانقسام السياسي الداخلي الذي يؤثر سلبًا على جذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الدوليين. 2. القيود المفروضة على التمويل الدولي وصعوبة التنقل.

3. تدهور الأوضاع الاقتصادية يؤدي إلى تراجع قدرة الطلبة على دفع الرسوم الدراسية. 4. زيادة الضغط المالي على الجامعات. 5. صعوبة مواكبة الابتكارات التقنية العالمية في ظل ضعف الموارد المالية. 6. تزايد عدد الجامعات العالمية التي تقدم برامج تعليمية عبر الإنترنت، مما قد يقلل من تنافسية الجامعات الفلسطينية. 7. ضعف الوعي المؤسسي بأهمية الجودة الشاملة كعملية مستدامة وليست إجراءات موسمية.

الشكل (1.4): تحليل (SWOT) لبيئة الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالجودة الشاملة والميزة التنافسية

بالاستناد إلى الشكل (1.4) السابق يمكن توضيح الاستخدام الاستراتيجي لتحليل (SWOT) في النقاط الآتية:

- **تعظيم نقاط القوة:** من خلال استغلال الفرص مثل بناء شراكات دولية، تحسين التعليم الإلكتروني، والتركيز على سوق العمل.
- **تقليل نقاط الضعف:** عبر تبني خطط لدعم التمويل، تحسين البنية التحتية، وتطوير وحدات متخصصة بإدارة الجودة.
- **مواجهة التهديدات:** بتطبيق استراتيجيات مرنة، مثل التعليم الإلكتروني والشراكات مع القطاع الخاص لتقليل الأثر المالي والسياسي.
- **استثمار الفرص:** لتطوير برامج مبتكرة واستقطاب الدعم الدولي، مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية.

محاور الأنموذج المقترح بالاعتماد على النتائج الكمية والنوعية:

ترتكز محاور الأنموذج المقترح على الآتي:

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

1. **أعضاء هيئة التدريس:**

- تطوير المهارات المهنية والأكاديمية.
- تعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة البحثية والمؤتمرات.
- تطبيق معايير دقيقة للترقية والتعيين.

2. **البرامج الأكاديمية:**

- تصميم برامج تعليمية تتماشى مع متطلبات سوق العمل.
- توفير برامج تدريب ميداني مبتكرة.
- اعتماد مناهج تتضمن خططًا لإعداد خريجين دوليين.

3. **العلاقة مع المجتمع:**

- إشراك المجتمع المحلي في تصميم وتقييم البرامج الأكاديمية.
- تقديم إنجازات علمية تخدم المجتمع.
- تعزيز التعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي.

4. **الطلبة:**

- تعزيز مشاركة الطلبة في الأنشطة العلمية والمجتمعية.
- توفير بيئة تعليمية تشجع الابتكار.
- اعتماد معايير قبول تنافسية.

5. **تقويم الأداء:**

- تطبيق أنظمة تقييم شاملة للبرامج الأكاديمية.
- قياس الأداء استنادًا إلى مؤشرات جودة محددة.
- استخدام نتائج التقييم لتحسين الأداء باستمرار.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

1. **البيئة التعليمية:**
   - توفير بيئة تقنية متطورة.
   - دعم الإبداع والتميز الأكاديمي.
   - تبني سياسات تنظيمية تدعم الجودة.
2. **جودة الخريجين:**
   - إعداد خريجين يمتلكون مهارات مهنية تناسب احتياجات سوق العمل.
   - تعزيز فرص التوظيف للخريجين.
   - تقديم برامج دراسات عليا تنافسية.
3. **البحث العلمي:**
   - تعزيز التعاون الدولي في البحث العلمي.
   - دعم المشاريع البحثية المبتكرة.
   - ربط الأبحاث بحاجات المجتمع.
4. **التحليل والتطوير:**
   - مراجعة التحديات البيئية والتكيف مع المتغيرات.
   - استخدام نتائج الأبحاث العلمية لتطوير الأداء.
   - بناء استراتيجيات طويلة الأمد للابتكار.
5. **التمويل:**
   - توفير دعم مالي مستدام لأنشطة الجامعة.
   - تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية.
   - تطوير برامج التمويل الذاتي.
6. **الحضور الدولي:**
   - استقطاب الطلبة الدوليين وأعضاء هيئة التدريس من الخارج.
   - تقديم برامج تعليمية مشتركة مع جامعات دولية.
   - تعزيز مكانة الجامعة عالميًا.

محاور الأنموذج المقترح بالاعتماد على خبرات وتجارب الدول العالمية:

تم الاســـتفادة من تجارب وخبرات الدول العالمية في تصـــميم وتنفيذ الإجراءات التنفيذية للأنموذج المقترح لتعزيز إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الفلسطينية، وهذه التجارب قدمت نماذج مبتكرة وإجراءات عملية يمكن تبنيها وتكييفها وفق الســـياق المحلي الفلسطيني. وفيما يلي تفصيل لكيفية الاستفادة منها:

أولًا: تطوير البنية التحتية والتعليم الرقمي

من تجربة **ســـنغافورة**، تم اســـتلهام فكرة الاســـتثمار في البنية التحتية التقنية ودعم الابتكار التكنولوجي في التعليم العالي، حيث ركزت سنغافورة على التحول إلى مركز دولي للتعليم من خلال توفير بيئة تعليمية متقدمة تشـــمل مكتبات رقمية ونظم تعليم إلكتروني متطورة، وقد انعكســـت هذه التجربة على الإجراء المقترح لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في الجامعات الفلسطينية، بما يشمل إنشاء مكتبات إلكترونية شاملة ودعم التعليم عن بعد.

ثانيًا: تعزيز البحث العلمي والتعاون الدولي

اعتمدت **ألمانيا** بشكل كبير على تعزيز البحث العلمي كركيزة أساسية لجودة التعليم العالي وتحقيق التميز التنافســي، من خلال مبادرات مثل "مبادرة المتميزين"، فيما ركزت **الصـين** على دعم البحث العلمي وربط الأبحاث باحتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من هذه التجارب في تخصـيص ميزانيات لدعم البحث العلمي في الجامعات الفلسـطينية، وتشـجيع التعاون الدولي لنشـر الأبحاث في مجلات مرموقة، وتعزيز اسـتثمار الأبحاث في مواجهة تحديات المجتمع المحلي.

ثالثًا: التركيز على تدويل التعليم

من تجربة **اليابان** و**فنلندا**، تم اســـتلهام أهمية تدويل التعليم العالي من خلال اســـتقطاب الطلبة وأعضـــاء هيئة التدريس الدوليين، حتى وإن كان ذلك عن بُعد، من خلال التعليم أو التعلم بالاعتماد على وسـائل الاتصـال الالكترونية، والعمل على تعزيز الحراك الأكاديمي العالمي، وتقديم برامج تعليمية بلغات متعددة. فهذه الخبرات يمكنها أن تسـهم في صـياغة إجراءات تدعم الحضـور الدولي للجامعات الفلسـطينية عبر إنشـاء شـراكات دولية وبرامج تعليمية مشـتركة تمنح شـهادات مزدوجة، بالإضافة إلى توفير برامج تدريسية باللغة الإنجليزية.

رابعًا: الشراكات مع المجتمع وسوق العمل

من تجربة **كندا** و**بريطانيا**، تم اســـتلهام أهمية بناء شـــراكات قوية بين الجامعات والمجتمع المحلي وقطاع الصـــناعة لتلبية احتياجات ســـوق العمل، حيث اعتمدت كندا على التعليم المهني والتطبيقي لتعزيز قابلية التوظيف، بينما ركزت بريطانيا على إشـــراك المجتمع المحلي في تقييم وتحسـين البرامج الأكاديمية. بناءً على ذلك، يمكن اقتراح تعزيز العلاقة بين الجامعات الفلسـطينية والمجتمع المحلي، بما يشمل إشراك المجتمع في تصميم وتقييم البرامج الأكاديمية، وتنظيم معارض وظيفية تعزز فرص توظيف الخريجين.

هذه التجارب يمكن توظيفها في تصميم إجراءات عملية قابلة للتطبيق في الجامعات الفلسطينية، مع مراعاة السـياق المحلي، ولذلك فقد ركز الأنموذج على تحسـين البنية التحتية، دعم البحث العلمي، تعزيز الحضـور الدولي، وبناء شـراكات اسـتراتيجية، مما يسـاهم في تحقيق ميزة تنافسـية مسـتدامة مستوحاة من أفضل الممارسات العالمية.

الإجراءات التنفيذية للأنموذج المقترح

بالاعتماد على تحليل (SWOT)، ومحاور الأنموذج المقترح المعتمد على النتائج الكمية والنوعية، ومحاور الأنموذج المقترح المعتمد على خبرات وتجارب الدول العالمية، قامت بالباحثة بإعداد الإجراءات التنفيذية للأنموذج المقترح، وهي كالآتي:

أولاً: الإجراءات التنفيذية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة

1. **أعضاء هيئة التدريس:**

- تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتعزيز المهارات الأكاديمية والمهنية.
- وضع معايير واضحة وعادلة لتقييم الأداء والترقيات الوظيفية.
- تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والأبحاث المحلية والدولية.
- تقديم حوافز لأعضاء هيئة التدريس الذين يسهمون بشكل فعال في تحقيق معايير الجودة.

2. **البرامج الأكاديمية:**

- تصميم برامج تعليمية تتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلية والدولية.
- إدخال مساقات تدريب ميداني مبتكرة ومتخصصة في المناهج.
- تحديث المناهج باستمرار لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية.
- تعزيز التعليم متعدد التخصصات لدعم الكفاءات الشاملة للطلبة.

3. **العلاقة مع المجتمع:**

- إشراك المجتمع المحلي في تقييم وتطوير البرامج الأكاديمية من خلال الاستبانات واللقاءات.
- تنفيذ مبادرات تخدم المجتمع المحلي مثل مشاريع الاستدامة والابتكار.
- إنشاء شراكات مع المؤسسات المجتمعية لتبادل الخبرات وتعزيز التعاون.

4. الطلبة:

- تحسين خدمات الإرشاد الأكاديمي لدعم الطلبة في رحلتهم الدراسية.
- توفير منصات للطلبة للمشاركة في الأنشطة البحثية والمؤتمرات العلمية.
- تعزيز معايير قبول الطلبة بناءً على الكفاءة والجدارة.
- إنشاء برامج تحفيزية تعزز من مشاركة الطلبة في الأنشطة العلمية والابتكارية.

5. تقويم الأداء:

- تطبيق أنظمة تقييم دورية للبرامج الأكاديمية والهيئات التدريسية.
- تطوير قواعد بيانات لتحليل الأداء الأكاديمي والإداري.
- مراجعة النتائج واستخدامها لتحسين الأداء والتخطيط المستقبلي.

ثانيًا: الإجراءات التنفيذية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1. البيئة التعليمية:

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية لدعم التعليم الإلكتروني والتقنيات الحديثة.
- إنشاء مكتبات إلكترونية شاملة تخدم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز ثقافة الإبداع والتميز الأكاديمي من خلال برامج تحفيزية.

2. جودة الخريجين:

- تصميم برامج دراسية تركز على تنمية المهارات المهنية والعملية للخريجين.
- تنظيم معارض وظيفية دورية بالتعاون مع سوق العمل.
- تقديم برامج دراسات عليا تتوافق مع الاحتياجات العالمية.

3. البحث العلمي:

- تخصيص ميزانيات لدعم الأبحاث العلمية المتميزة.
- تعزيز التعاون الدولي لنشر الأبحاث في مجلات علمية مرموقة.

- إنشاء مراكز أبحاث تركز على حل مشكلات المجتمع المحلي وتطويره.

4. التحليل والتطوير:

- إنشـاء وحدات متخصـصـة لمتابعة التغيرات البيئية والسـياسـات المؤثرة على التعليم العالي.
- إجراء دراسات تحليلية دورية لتحديد احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- تطوير استراتيجيات طويلة الأمد تعتمد على الابتكار وتحليل البيانات.

5. التمويل:

- تعزيز الشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الدولية للحصول على تمويل مستدام.
- تطوير استراتيجيات تمويل ذاتي عبر مشاريع استثمارية داخل الجامعة.
- توجيه التمويل نحو الأنشطة التي تعزز من الميزة التنافسية مثل البحث العلمي والتبادل الدولي.

6. الحضور الدولي:

- جذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس الدوليين من خلال برامج تعليمية متقدمة.
- إنشاء برامج تعليمية مشتركة مع جامعات دولية تمنح شهادات مزدوجة.
- تعزيز التواجد في التصنيفات العالمية من خلال جودة التعليم والبحث العلمي.

ثالثًا: الإجراءات العامة لدعم التنفيذ

1. الخطط الاستراتيجية والتكتيكية:

- **صياغة رؤية وأهداف واضحة:** وضع رؤية ورسالة استراتيجية للنموذج المقترح تربط بين تحقيق الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية.
- **التخطيط طويل الأجل:** إعداد خطة اسـتراتيجية من 5 – 10 سـنوات تتضـمن مراحل تنفيذ النموذج، الأهداف المرحلية، والجداول الزمنية.

- **التخطيط التكتيكي:** وضع خطط عمل سنوية أو نصف سنوية تتعلق بالأهداف المحددة مثل تحسين البرامج الأكاديمية، تطوير البنية التحتية، وزيادة التعاون الدولي.
- **إشراك أصحاب المصلحة:** إشراك أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلبة، والمجتمع المحلي في تطوير وتنفيذ الخطط لضمان توافقها مع الاحتياجات الفعلية.

ومن الأمثلة على بعض هذه الخطط، طورت الباحثة الآتي:

أولًا: الخطة الاستراتيجية

الرؤية	الرسالة	الأهداف
تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لتصبح الجامعات قادرة على المنافسة إقليميًا ودوليًا.	تقديم نموذج تعليمي وبحثي متميز يدعم التنمية المستدامة ويعزز القدرات الأكاديمية والإدارية للجامعات الفلسطينية، مع التركيز على الجودة، الابتكار، والشراكات الاستراتيجية.	1. **تحسين جودة التعليم الأكاديمي:** تطوير البرامج الأكاديمية بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل والمعايير الدولية. 2. **تعزيز البحث العلمي:** زيادة عدد الأبحاث المنشورة دوليًا ودعم الابتكار الأكاديمي من خلال شراكات بحثية. 3. **تطوير البنية التحتية الرقمية والمادية:** بناء أنظمة تعليمية وإدارية متطورة تدعم التعليم الهجين والرقمي. 4. **زيادة الحضور الدولي:** تعزيز التعاون مع الجامعات العالمية واستقطاب طلبة وأعضاء هيئة تدريس دوليين. 5. **بناء قدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية:** توفير تدريبات متخصصة تعزز مهارات التدريس، القيادة، واستخدام التكنولوجيا. 6. **تعزيز العلاقة مع المجتمع:** توجيه الجامعات لتلبية احتياجات المجتمع المحلي من خلال خدمات مبتكرة ومشاريع مجتمعية

ثانيًا: الخطة التكتيكية (خطط قصيرة الأمد)

الهدف	الإجراء	المخرجات المتوقعة	الإطار الزمني
تطوير البرامج الأكاديمية	مراجعة المناهج الدراسية بالتعاون مع خبراء محليين ودوليين.	تحديث المناهج بنسبة 30% سنويًا.	6 – 12 شهرًا.
دعم البحث العلمي	تخصيص منح بحثية داخلية وتشجيع الأبحاث المشتركة مع جامعات دولية.	زيادة عدد الأبحاث المنشورة بنسبة 20% خلال عامين.	12 – 18شهرًا.
تطوير البنية التحتية الرقمية	إنشاء منصة تعليم إلكتروني متكاملة تدعم التعليم الهجين.	إطلاق المنصة وتشغيلها في جميع الكليات خلال عام.	12 شهرًا.
تحسين جودة الكوادر	تنظيم ورش عمل تدريبية شهرية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين.	تدريب 80% من الكوادر خلال السنة الأولى.	6 – 12 شهرًا.
تعزيز الحضور الدولي	توقيع اتفاقيات تعاون أكاديمي مع 5 جامعات عالمية.	زيادة نسبة الطلبة الدوليين وأعضاء هيئة التدريس الأجانب بنسبة 10%.	12 – 24 شهرًا.
إشراك المجتمع المحلي	إطلاق مبادرات مشتركة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.	تنفيذ 10 مشاريع مجتمعية خلال العام الأول.	6 – 12 شهرًا.

ثالثًا: خطط تشغيلية دقيقة

	الهدف	الإجراءات	المخرجات	الإطار الزمني
خطط تشغيلية دقيقة	رقمنة 70% من المناهج الدراسية.	• شراء وتركيب أنظمة إدارة التعلم، مثل: (Moodle) أو (Blackboard). • تدريب الكوادر على استخدام الأنظمة. • إعداد محتوى إلكتروني تفاعلي.	نظام رقمي فعّال يُستخدم من قبل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	6–18 شهرًا.
تحسين جودة الأبحاث العلمية	زيادة عدد براءات الاختراع المسجلة.	• إنشاء مكتب دعم البحث العلمي والابتكار. • تخصيص ميزانية شهرية لدعم الأبحاث. • توقيع شراكات مع مراكز بحثية دولية.	تسجيل 5 براءات اختراع خلال ثلاث سنوات.	12–36 شهرًا.
تعزيز شراكات محلية ودولية	توقيع اتفاقيات تعاون مع 10 جامعات ومؤسسات عالمية.	• إعداد قاعدة بيانات للجامعات المستهدفة. • إرسال وفود أكاديمية لتعزيز العلاقات. • تنظيم ورش عمل ومؤتمرات مشتركة.	10 اتفاقيات تعاون جديدة خلال عامين.	24 شهرًا.

كل خطة من الخطط السابقة يمكن تخصيصها وتفصيلها أكثر بما يتناسب مع الموارد المتوفرة والاحتياجات الخاصة لكل جامعة من الجامعات الفلسطينية.

2. تطوير البنية التحتية (الرقمية والمادية):

أ) البنية التحتية الرقمية:

- إنشاء أنظمة تعليمية إلكترونية متكاملة (Learning Management System: LMS) تتيح إدارة المحاضرات والتقييمات عن بعد.
- تطوير مكتبات إلكترونية غنية بالمصادر العالمية.
- تطبيق حلول الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة الطلبة وتحليل الأداء الأكاديمي.
- توفير منصات تفاعلية للتعلم عبر الإنترنت لتعزيز تجربة التعليم الهجين.

ب) البنية التحتية المادية:

- تحديث القاعات الدراسية والمختبرات لتتماشى مع متطلبات التعليم الحديث.
- إنشاء مراكز أبحاث متطورة تخدم أهداف البحث العلمي والابتكار.
- تحسين مرافق الجامعة لضمان استيعاب أكبر للطلبة وخلق بيئة تعليمية محفزة.

3. تدريب وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية:

أ. تدريب الأكاديميين:

- تنظيم ورش عمل حول أساليب التدريس الحديثة والتقنيات التعليمية.
- توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات البحث العلمي والنشر الدولي.
- تعزيز فهم أعضاء هيئة التدريس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ب. تطوير الإداريين:

- تدريب الإداريين على استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة التعليم.
- تحسين مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة.
- توفير برامج تدريبية حول الابتكار المؤسسي وإدارة التغيير.

4. تعزيز دور التكنولوجيا والرقمنة:

أ. **رقمنة العمليات الإدارية:** أتمتة الإجراءات الإدارية لتحسين الكفاءة، مثل التسجيل الإلكتروني، إدارة الشهادات، وجدولة المحاضرات.

ب. **التكنولوجيا في التعليم:**

- استخدام تقنيات المحاكاة والواقع الافتراضي لتقديم محتوى تعليمي مبتكر.
- دمج أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل أداء الطلبة وتقديم توصيات تعليمية مخصصة.

ت. **إدارة الجودة باستخدام التكنولوجيا:**

- إنشاء أنظمة لرصد جودة الأداء الأكاديمي والإداري في الوقت الفعلي.
- تطبيق أنظمة تحليل بيانات متقدمة لتقييم أداء البرامج الأكاديمية.

الإجراءات التنفيذية للأنموذج المقترح تعتمد على دمج إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة مع الميزة التنافسية المستدامة لتعزيز مكانة الجامعات الفلسطينية محليًا ودوليًا، وهذا يتطلب التزامًا استراتيجيًا من القيادة الجامعية، وتعاونًا مستمرًا بين جميع الأطراف المعنية.

النتائج المتوقعة من تطبيق الأنموذج:

تتوقع الباحثة من تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الفلسطينية أن يؤدي إلى تحسين كبير في جودة التعليم الأكاديمي من خلال تحديث المناهج الدراسية، وتطوير البرامج الأكاديمية لتتماشى مع احتياجات سوق العمل، وتعزيز أساليب التدريس المبتكرة، وقد يسهم النموذج في دعم البحث العلمي عبر زيادة عدد الأبحاث المنشورة دوليًا، وتشجيع التعاون البحثي مع الجامعات العالمية، ورفع معدلات براءات الاختراع، مما يعزز مكانة الجامعات الفلسطينية محليًا ودوليًا.

كذلك تتوقع الباحثة من الأنموذج المقترح أن يعزز الأداء الإداري والتنظيمي من خلال أتمتة العمليات الإدارية، وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة داخل المؤسسات الجامعية، ربما يسهم في توسيع الحضور الدولي للجامعات عبر توقيع شراكات أكاديمية وبحثية دولية واستقطاب طلبة وأكاديميين من خارج البلاد، وأما على مستوى المجتمع، فقد يزيد الأنموذج من مساهمة الجامعات في التنمية المجتمعية عبر تلبية احتياجات السوق المحلي وتعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص، مما يجعل الجامعات الفلسطينية قادرة على المنافسة إقليميًا ودوليًا.

تحديات تواجه تطبيق الأنموذج المقترح:

قد يواجه الأنموذج المتقرح عدة تحديات عند تنفيذه أو الأخذ به، ومن ذلك:

1. عدم تعاون من الإدارات الجامعية أو أعضاء هيئة التدريس الذين قد لا يرون أهمية النموذج أو يعتقدون أنه يزيد من عبء العمل.
2. بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين قد يظهرون مقاومة للتغيير، سواء بسبب الخوف من التغيير أو عدم القناعة بفعالية النموذج.
3. ضعف الانخراط المؤسسي في تبني النموذج قد يحد من نجاحه.
4. نقص التمويل اللازم لتطبيق النموذج، خاصة فيما يتعلق بتطوير البنية التحتية الرقمية أو توفير البرامج التدريبية.
5. نقص الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية لتطبيق النموذج بشكل فعّال.
6. ضعف المهارات الرقمية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين قد يؤثر على تنفيذ العناصر الرقمية من النموذج.
7. تعقيد الإجراءات الإدارية أو المركزية في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى تأخير أو تعطيل تنفيذ النموذج.

8. قد لا تكون الجامعات مهيأة بتقنيات متقدمة أو أنظمة إدارة تعليم إلكتروني حديثة.
9. مشكلات تتعلق ببطء الإنترنت أو انقطاعه.
10. ضعف الأنظمة الأمنية الرقمية قد يعرض البيانات للاختراق أو الضياع.
11. قد تعاني الجامعات الفلسطينية من نقص التمويل بسبب الأزمات الاقتصادية الناتجة عن القيود المفروضة من قبل الاحتلال أو الانقسام السياسي، مما يعيق تمويل الأنشطة اللازمة لتطبيق النموذج.
12. الأحداث الطارئة مثل الجائحة الصحية أو الكوارث الطبيعية قد تؤدي إلى تعطيل التنفيذ.
13. قد يكون من الصعب قياس أثر النموذج على المدى القصير، خاصة إذا كانت البيانات المطلوبة غير متوفرة أو غير محدثة.
14. تنفيذ النموذج قد يستغرق وقتًا أطول من المتوقع بسبب التحديات الإدارية أو التقنية.

الحلول:

هناك مجموعة من الحلول المقترحة للتغلب على التحديات، منها:

1. تقديم مقترح مدعوم بالبيانات يوضح فوائد النموذج وأثره على الجامعة.
2. بناء شراكات قوية مع القيادات الجامعية لضمان الالتزام المؤسسي.
3. التقدم للحصول على منح بحثية أو تعليمية لدعم النموذج.
4. تقديم تدريبات متخصصة للكوادر الأكاديمية والإدارية لزيادة الكفاءة والقبول.
5. تعزيز التعليم الإلكتروني للتغلب على القيود الجغرافية داخليًا وخارجيًا.
6. توسيع الشبكات الدولية للتعاون مع مؤسسات تعليمية عالمية.
7. تصميم أدوات تقييم واضحة لمراقبة التقدم وقياس أثر النموذج بشكل دوري (ملحق 7).

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي تم تنفيذها بهدف فحص واقع إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات الفلســـطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافســـية المســـتدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وبناءً على التحليل الذي تم إجراؤه، سيتم تسليط الضوء على النقاط الرئيسية التي أظهرتها نتائج الدراسـة، وتفسـير كيف يمكن لإدارة الجودة الشـاملة أن تسـاهم في تعزيز القدرة التنافسـية للجامعات الفلسـطينية، كذلك سـيقدم هذا الفصـل مجموعة من التوصـيات التي يمكن أن تسـهم في تحسين تطبيقات إدارة الجودة الشـاملة وتفعيل دورها في تحقيق التميز الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية، وذلك في ضوء الخبرات العالمية التي تم دراستها.

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة (النتائج الكمية)

1.1.5 مناقشة السؤال الأول

ما واقع إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات الفلســـطينية من وجهة نظر أعضـــاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟

أظهرت نتائج الجدول (1.4) أن واقع إدارة الجودة الشـــاملة في الجامعات الفلســـطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج الدراسـة مع نتائج الدراسـات السـابقة التي أشـارت إلى أن إدارة الجودة الشـاملة تتأثر بشكل كبير بوجود موارد مالية وبشرية وتنظيمية كافية، فقد بينت دراسة موسى (2021) أن تطبيق إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسـطينية يعتمد بدرجة كبيرة على جهود فردية وإجراءات غير منظمة، فيما أوضـــحت دراســـة الجهني (2019) أن التحديات الاســـتراتيجية مثل نقص التخطيط وتحديات الموارد البشرية تقف عقبة رئيسية أمام التنفيذ الناجح للجودة الشاملة.

واتفقت كذلك مع دراسة كحيل (2016) التي أظهرت أن مستوى إدارة الجودة الشاملة كان جيدًا بشكل عام لكنه لم يصل إلى مستوى التميز. هذا يتفق مع النتيجة الحالية التي صنفت واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العياصرة (2017) التي أظهرت أن الجامعات الأردنية لديها تقدير أعلى لواقع الميزة التنافسية من الجامعات الفلسطينية، حيث احتل مجال القيادة الجامعية المرتبة الأولى، وهذا يشير إلى أن الجامعات الأردنية ربما تتفوق في مجال القيادة واستغلال الموارد بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالجامعات الفلسطينية، كذلك اختلفت مع دراسة جينيفر (Jennifer, 2015) التي أشارت نتائجها أن مؤشرات إدارة الجودة الشاملة كانت لدينا متدنية مقارنة مع مؤشرات مؤسسات التعليم العالي الآسيوية.

يظهر للباحثة أن هذه النتيجة تعكس تحديات حقيقية تواجه الجامعات الفلسطينية، أهمها نقص الموارد وغياب الهيكل الإداري المخصص للجودة الشاملة، مع ذلك توجد فرص للتحسين عبر الاستفادة من التجارب العالمية ومعالجة القضايا الداخلية مثل نقص التمويل وتعزيز الكفاءات البشرية.

وقد تعزو الباحثة النتيجة إلى غياب إدارات متخصصة أو أقسام واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، حيث تعتمد الجامعات على إجراءات غير مباشرة يقوم بها المجلس الأعلى أو الإدارات الأكاديمية المختلفة، مما يؤدي إلى غياب منهجية متكاملة الأمر الذي يؤثر على الأداء الكلي لهذه الجامعات، وهذا الأمر يتفق مع ما أشار إليه المبحوث (م) الذي قال: "لا يوجد حتى هذه اللحظة دائرة باسم إدارة الجودة الشاملة"، وربما يعود السبب لكون الجامعات الفلسطينية تعاني من نقص التمويل والدعم الحكومي، حيث تعتمد الجامعات الفلسطينية على رسوم الطلبة كمصدر رئيسي للدخل، مما يحد من قدرتها على تطوير البنية التحتية والبرامج الأكاديمية بشكل كامل وتنفيذ

أنشطة الجودة بشكل شامل، وهذا يتفق مع ما أشار إليه المبحوث (أ) الذي قال: "الجامعات العامة تركت لوحدها دون دعم وزارة التربية والتعليم العالي"، إلى جانب مواجهة هذه الجامعات التحديات السياسية والاقتصادية مثل الاحتلال والانقسام الداخلي التي تعيق الشراكات الدولية واستقطاب الكفاءات، وقد يعود السبب في أن الجامعات لا تزال تعتمد على أدوات تقييم غير موحدة ومحدودة مثل استبيان الطلبة أو التقارير الدورية من أعضاء هيئة التدريس، لكنها لا تزال تفتقر إلى نظام موحد لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري، وهذا يتفق مع قول المبحوثة (ع.ي) التي قالت: "لا يوجد لدينا نموذج موحد للتحقق من جودة التعليم"، مما يضعف عملية تحسين الأداء، هذا إلى جانب أن الجامعات الفلسطينية لا تزال ثقافة الجودة الشاملة غير مترسخة بالكامل لديها، مع وجود مقاومة للتغيير وضعف في تطوير القدرات البشرية، وهذا يتفق مع قول المبحوث (س.م) الذي قال: "لا يزال هناك تدنٍ في كفاءة أعضاء هيئة التدريس، والذين غالبًا وظفوا على أساس الواسطة والمحسوبية".

وأظهرت نتائج الجدول (1.4) كذلك حصول بُعد أعضاء هيئة التدريس على المرتبة الأولى، حيث جاء متوسطه الحسابي بدرجة كبيرة. وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية الجودة الشاملة ورغبتهم في تحسين الأداء الأكاديمي، مع ذلك؛ أشارت نتائج المقابلة النهائية إلى تحديات متعلقة بالموارد البشرية، مثل تدني كفاءة بعض أعضاء هيئة التدريس نتيجة التوظيف غير القائم على الكفاءة أحيانًا، وكذلك مقاومة التغيير في بعض الحالات، وهذه التحديات تحد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ معايير الجودة الشاملة بشكل شامل.

كذلك أظهر الجدول حصول بُعد البرامج الأكاديمية على المرتبة الثانية، حيث جاء متوسطه الحسابي بدرجة كبيرة. وقد تعزو الباحثة هذه إلى وجود جهود تبذلها الجامعات الفلسطينية لتحسين البرامج الأكاديمية، بما يشمل تطوير المناهج لتتماشى مع المعايير الدولية مع الحفاظ على الهوية

الفلسطينية، ومع هذا، فإن الجامعات الفلسطينية لا تزال تعاني من ضعف في الموارد المالية التي تعيق تحسين البرامج بشكل شامل ودائم، وهذا ما أشارت إليه نتائج المقابلة.

وأظهر الجدول حصول بُعد العلاقة مع المجتمع على المرتبة الثالثة، حيث جاء متوسطه الحسابي بدرجة كبيرة. وقد تعزو الباحثة حصول هذا البعد على المرتبة الثالثة وعلى الرغم من نتيجته كانت مرتفعة إلى أن علاقة الجامعة مع المجتمع تتأثر جزئيًا بسبب القيود السياسية والاقتصادية، حيث تعيق التحديات مثل الاحتلال والانقسام الداخلي هذه الجامعات من بناء شراكات قوية ومستدامة.

وأظهر الجدول أيضًا حصول بُعد الطلبة على المرتبة الرابعة، حيث جاء متوسطه الحسابي بدرجة متوسطة. وترى الباحثة بأنه على الرغم من كون الطلبة يمثلون المحور الأساسي للجودة الشاملة، لكن انخفاض النتيجة يشير إلى تحديات متعلقة بتلبية توقعاتهم، وقد أكدت نتائج المقابلات ذلك حيث أوضحت أن الجامعات تعمل على تحسين جودة التعليم والخدمات، لكن الضغط المالي والقيود المفروضة على الموارد البشرية تعيق تقديم خدمات أفضل للطلبة.

كذلك أظهر الجدول حصول بُعد تقويم الأداء على المرتبة الخامسة، حيث جاء متوسطه الحسابي بدرجة متوسطة. وقد تعزو الباحثة حصول بُعد تقويم الأداء على أضعف الجوانب هو افتقار الجامعات الفلسطينية لنظام موحد وشامل لتقويم الأداء وفق معايير إدارة الجودة، وقد أشارت نتائج المقابلات إلى ذلك، حيث أوضحت بأن هناك اعتمادًا على تقارير دورية واستبيانات من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لكن هذه الأساليب تفتقر إلى المنهجية الموحدة والمتكاملة.

وبالنظر إلى الخبرات والتجارب العالمية ومقارنتها بنتيجة الدراسة يتضح أن التجارب العالمية مثل تجربة سنغافورة وألمانيا واليابان وغيرها أظهرت أن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعمًا حكوميًا مستدامًا كما في سنغافورة التي خصصت موارد مالية ضخمة للتعليم والبحث العلمي، وشراكات دولية قوية لتبادل الخبرات وإثراء المناهج كما في ألمانيا وكندا، ووجود هيكل إداري واضح

لإدارة الجودة كما هو الحال في اليابان، في حين أن الجامعات الفلسطينية تعاني من غياب دائرة متخصصة لإدارة الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى اعتماد إجراءات غير مباشرة يديرها المجلس الأعلى للجامعات.

وفيما يتعلق بمناقشة نتائج أبعاد إدارة الجودة الشاملة، فكان كالتالي:

البُعد الأول: أعضاء هيئة التدريس

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة كبيرة.

اتفقت نتائج هذا البُعد مع دراسة موسى (2021)، التي أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تطبق بدرجة كبيرة على المستوى الإداري، ومع دراسة كيستياني وبيرمانا (Kistiani & Permana, 2019) أكدت أن تحسين أداء الجامعات يعتمد على وضع خطط استراتيجية لتطوير الموارد البشرية، وهو ما يتوافق مع نتائج الجدول الذي أظهر اهتمامًا متوسطًا بتطوير أعضاء هيئة التدريس، لكنه يحتاج إلى استدامة.

في حين اختلفت مع دراسة العياصرة (2017) التي أظهرت أن الجامعات الأردنية تطبق معايير دقيقة في تعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس بناءً على الجدارة، على عكس ما يظهر في الجامعات الفلسطينية، حيث حصلت فقرة تعيين أعضاء هيئة التدريس بناءً على الجدارة على أقل تقييم، ما يعكس تأثير المحسوبية والواسطة في التوظيف.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تولي اهتمامًا بتفعيل دورهم في الأنشطة الأكاديمية، خاصة على المستوى المحلي، فتعمل الجامعات على تعزيز مشاركتهم في الندوات والمؤتمرات المحلية، باعتبارها وسيلة لرفع مستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق حضور مؤسسي في المجتمع المحلي، وهو ما يتماشى مع سعي الجامعات لتعزيز سمعتها والتكيف مع القيود المالية

والسياسية التي تعيق توسيع المشاركة على المستوى الدولي، وقد يعزى ذلك إلى تركيز الجامعات الفلسطينية على دعم أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير دورات تدريبية وورش عمل لتحسين أدائهم المهني والأكاديمي، مما يعكس التزامها بتطوير قدراتهم رغم التحديات.

وربما يرجع السبب لكون أعضاء هيئة التدريس يمثلون محورًا أساسيًا في تحقيق الجودة الشاملة، مما يدفع الجامعات الفلسطينية إلى الاستثمار في جهود تحسين أدائهم بما يتناسب مع احتياجات العملية التعليمية، ويظهر هذا في الإجراءات التي تعتمدها الجامعات، مثل إلحاق الأكاديميين ببرامج تدريبية وتشجيعهم على تقديم اقتراحات لتحسين جودة التعليم، مع ذلك تبقى هذه الجهود محصورة في إطار محدود بسبب نقص الموارد وعدم وجود خطط مؤسسية شاملة لتطويرهم بشكل مستدام وذلك بحسب ما توصلت إليه نتائج المقابلة، واتفقت نتائج الدراسة مع ما ذكره المبحوث (س) "نعمل على مواكبة التطور من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية، ونشجع بشكل دائم على مشاركة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على تقديم اقتراحاتهم، والاستفادة منها في تحسين جودة التعليم"، وهذا يعكس اهتمام الجامعات الفلسطينية بتحفيز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في الأنشطة المحلية لتعزيز جودة التعليم وخدمة المجتمع، أيضًا تتفق هذه النتيجة مع ما ذكرته المبحوثة (س) في قولها: "نعمل على إلحاق الهيئات التدريسية بدورات تدريبية داخل البلاد وخارجها لتطوير أدائهم".

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تفعيل الجامعة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة المحلية" على أعلى متوسط، يعكس مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس على المساهمة في الندوات والمؤتمرات المحلية، وربما يكون السبب وراء ذلك هو سهولة تنظيم هذه الأنشطة محليًا مقارنة بالأنشطة الدولية، إلى جانب سعي الجامعات لتعزيز ارتباطها بالمجتمع المحلي وإبراز دورها الأكاديمي والثقافي.

بينما تفسر الباحثة حصول الفقرة "تعيين هيئة تدريسية بناءً على مبدأ الجدارة والاستحقاق" على أقل تقييم يعكس وجود تحديات تتعلق بعملية التوظيف، ومن أبرز الأسباب المحتملة التي تجدها الباحثة هو تدخل الواسطة والمحسوبية في التعيينات، وهو ما يؤثر على اختيار الكفاءات العالية، وربما قد تكون هناك معوقات مرتبطة بعدم وجود معايير واضحة ومعلنة للتوظيف.

وبربط نتائج البُعد الأول مع الخبرات والتجارب العالمية فيظهر مثلًا أن سنغافورة تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس وربط ترقيتهم بمدى مساهمتهم في تحقيق معايير الجودة الشاملة، والجامعات هناك تعتمد على شراكات دولية واسعة لتعزيز مشاركة الأكاديميين دوليًا، وهو ما يبرز الفرق بين واقع الجامعات الفلسطينية والتجارب العالمية، في حين أن الجامعات الألمانية تعتمد معايير دقيقة وصارمة لتعيين وترقية أعضاء هيئة التدريس بناءً على الجدارة والأداء البحثي، وهو ما يختلف عن الواقع الفلسطيني الذي ربما يعاني من تدخل المحسوبية وضعف الشفافية في التعيين، وأما اليابان فهي تعزز الحضور الدولي لأعضاء هيئة التدريس من خلال برامج التعاون الأكاديمي والشراكات العالمية، وفي المقابل تعاني الجامعات الفلسطينية من قيود مالية وسياسية تحد من مشاركتها في الأنشطة الدولية، ما يفسر تقييم فقرة المشاركة الدولية.

البُعد الثاني: البرامج الأكاديمية

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد البرامج الأكاديمية جاء بدرجة كبيرة.

واتفقت نتائج البُعد الثاني مع دراسة محمد (2023) التي أكدت الدراسة أهمية تطوير البرامج الأكاديمية كجزء من تحسين جودة التعليم، وهو ما يتوافق مع النتيجة التي تشير إلى أن البرامج الأكاديمية هي عامل أساسي في تعزيز التميز الأكاديمي، كذلك اتفقت مع نتائج دراسة هيدايا وآخرون (Hidayah et al., 2021) التي أكدت على أن تحسين البرامج الأكاديمية في الجامعات

الخاصـــة من خلال تطوير المهارات الأكاديمية والتدريس يســـاهم بشـــكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واتفقت مع دراسة داود (2020) التي أوضحت أن تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصـرية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسـين جودة البرامج الأكاديمية، وهو ما يتوافق مع نتائج هذا البُعد التي تؤكد على أهمية تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية من أجل تعزيز الأداء التنافســي للجامعات.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الجهود التي تبذلها الجامعات الفلســـطينية لتطوير برامج تعليمية حديثة تتناسـب مع احتياجات سـوق العمل، وقد يرجع السـبب إلى سـعي الجامعات إلى تقديم برامج ذات طابع عملي وتوفير فرص تدريب ميداني تســاعد الطلبة على اكتســاب خبرات تطبيقية، وهذا يعكس حرص الجامعات الفلســـطينية على تحســـين قابلية توظيف الخريجين في ظل تحديات اقتصـــادية معقدة، وربما يعود الســـبب إلى أن الجامعات تعمل على تصـــميم برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين بشكل مستمر، مما يعزز مكانتها محليًا.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تقدم الجامعة برامج تعليمية حديثة تتناسب مع احتياجات سوق العمل" على أعلى تقدير؛ هو ســـعي الجامعات الفلســـطينية على توفير برامج تعليمية حديثة تتماشـــى مع احتياجات سوق العمل، لكي تعزز فرص الخريجين في النجاح المهني، وقد يرجع السبب إلى توجه الجامعات الفلســـطينية الربط بين التعليم ومتطلبات الســـوق لكونه يســـاهم في رفع جودة البرامج الأكاديمية ويسهم في تعزيز تنافسية الجامعة على المستوى المحلي والدولي.

في حين تفسر الباحثة حصول الفقرة "تتضمن المناهج خططًا لإعداد خريجين دوليين"، والفقرة "تقدم الجامعات برامج متطورة لدراســـة اللغات الأجنبية للطلبة" على أقل تقدير؛ هو نقص الموارد والدعم اللازم لتطوير مناهج تعليمية دولية وبرامج متقدمة في اللغات الأجنبية، فهذا برأي الباحثة ربما يحد من قدرة الجامعات الفلسطينية على تلبية متطلبات التنافسية العالمية واستقطاب طلبة دوليين.

وتتفق نتائج المقابلة مع نتائج البُعد الثاني من خلال تأكيدها على أهمية تحديث المناهج الأكاديمية بما يتناسب مع تطورات سوق العمل واحتياجات الطلبة، وهذا قد يشير إلى التوجهات الاستراتيجية للجامعة نحو تحسين البرامج الأكاديمية، فهذا ما ذكره المبحوث (ج) "*التركيز دائمًا على الجودة في البرامج الأكاديمية*".

وبمقارنة نتائج البُعد الثاني مع الخبرات والتجارب العالمية يظهر بأنها البرامج الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تتماشى مع الخبرات والتجارب العالمية التي تركز على تطوير البرامج الأكاديمية بشكل مستمر لتلبية احتياجات الطلبة والسوق، فالجامعات العالمية مثل هارفارد وأكسفورد وسنغافورة الوطنية والجامعات الأوروبية قد حققت نجاحًا في تحسين برامجها الأكاديمية بناءً على احتياجات المجتمع والصناعة، بل ورفعت من مستوى هذه البرامج.

البُعد الثالث: العلاقة مع المجتمع

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد العلاقة مع المجتمع جاء بدرجة كبيرة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة هيدايا وآخرون (Hidayah et al., 2021) التي أكدت على أن جودة التعليم تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الخاصة، وهذه الدراسات تتوافق مع النتائج التي أظهرت أن الجامعات تُولي اهتمامًا متزايدًا للتفاعل مع المجتمع المحلي والاستفادة من خبراته، وكذلك اتفقت مع دراسة عابد (2017) التي أظهرت وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، ما يعكس تنامي هذا الوعي في التعليم العالي وتوجهه نحو تلبية احتياجات المجتمع.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية ربما قد أصبحت أكثر إدراكًا لدور المجتمع في تحقيق النجاح المؤسسي والتفاعل معه بشكل فعال، وربما تكون الجامعات قد بدأت

بالفعل في الاســـتفادة من خبرات المجتمع المحلي وتعزيز التعاون بين الأكاديميين والمجتمع من خلال المشـــاريع البحثية والأنشـــطة المجتمعية، مما يعكس نتائج إيجابية، ومع ذلك قد يعود الانخفاض الطفيف في أخذ رأي المجتمع المحلي في تصـــميم البرامج الأكاديمية إلى أن بعض الجامعات قد تكون تركز بشـــكل أكبر على الجوانب الأكاديمية والبحثية الداخلية، وتترك بعض الاحتياجات المجتمعية غير مدمجة بشكل كامل في القرارات الأكاديمية، وهذا قد يشير إلى فرصة للتحسين في إشراك المجتمع بشكل أوسع في تصميم المناهج الأكاديمية والمشاريع التعليمية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تستفيد الجامعة من خبرات متوفرة في المجتمع المحلي" على تقدير مرتفع، هو قد تكون الجامعات الفلسطينية قد أنشأت شراكات قوية مع المؤسسات المحلية مثل الشـــركات أو الهيئات الحكومية، التي تســـاهم في تقديم الخبرات والموارد للطلبة والأكاديميين، وقد تكون هناك أيضًا برامج تدريبية أو ورش عمل مشتركة مع المجتمع المحلي تساهم في تعزيز هذه الاستفادة.

في حين أن حصـــول الفقرة "تأخذ الجامعة رأي المجتمع المحلي في برامج الجامعة" على تقدير متدني، هو قد يكون هناك نقص في التواصـــل والتفاعل المســـتمر بين الجامعة والمجتمع المحلي، وربما لا يتم إشـــراك أفراد المجتمع أو المنظمات المحلية بشـــكل كافٍ في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية أو الأنشطة الأكاديمية، مما يؤدي إلى مخرجات أكاديمية قد لا تتناسب تمامًا مع احتياجات المجتمع المحلي.

ونتائج البُعد الثالث تترابط مع نتائج المقابلة، من حيث تأكيد المبحوثين على أن الجامعات الفلســـطينية تولي اهتمامًا كبيرًا بالعلاقة مع المجتمع المحلي، فقد قالت المبحوثة (ع.ن): "*جامعتنا تتميز بعلاقات قوية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية*"، كذلك أكدوا على ضرورة إشراك المجتمع المحلي في تطوير البرامج الأكاديمية.

وبمقارنة نتائج البُعد الثالث مع الخبرات والتجارب العالمية يظهر أن الخبرات العالمية في بعض البلدان المتقدمة مثل الدول الأوروبية والولايات المتحدة، تشير إلى أن الجامعات تقوم بشكل مستمر بتحقيق شراكات مع المجتمع المحلي لتطوير البرامج الأكاديمية، كما في تجربة الجامعات البريطانية حيث يتم إشراك المجتمع المحلي في عملية التصميم الأكاديمي لبرامج التعليم العالي، وهذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة التي تشير إلى أن الجامعات بدأت في تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي، لكن يظل المجال يحتاج إلى تطوير أكبر، خاصة فيما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ قرارات بشأن البرامج الأكاديمية.

البُعد الرابع: الطلبة

أظهرت نتائج الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد الطلبة جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة محمد (2023) التي أشارت إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، لكنها لفتت إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم ما زال محدودًا، وهو ما يتماشى مع النتيجة المتوسطة لبُعد الطلبة، وهذا يعكس التحديات التي تواجه الجامعات في تحقيق الجودة العالية في مدخلاتها الطلابية وفي آليات التقييم والتطوير، كذلك اتفقت مع دراسة داود (2020) التي أوضحت أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تحسين مدخلات ومخرجات الجامعة، بما في ذلك الطلبة والموارد البشرية، ونتائج الجدول (5.4) تشير إلى أن هناك جهودًا في هذا المجال، لكنها ليست بالدرجة التي تحقق التفوق التنافسي، وهو ما يتفق مع هذه الدراسة، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خليل (2018) التي بينت أهمية وضع معايير واضحة لاختيار الطلبة وتنمية قدراتهم.

في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العياصرة (2017) التي أظهرت أن الجامعات الأردنية تواجه صعوبات في مجال القيادة الجامعية والتقنية، إلا أن مجال الطلبة كان ضمن الأولويات لتحسين الميزة التنافسية.

وقد يعزى ذلك إلى التوازن بين الجهود المبذولة لتحقيق معايير الجودة في بعض الجوانب، وضعف الأداء في جوانب أخرى، فعلى الرغم من تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة العلمية وتوفير قواعد بيانات عن الخريجين، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في استقطاب الطلبة المتميزين ووضع معايير قبول تنافسية. هذا يشير إلى أن الجامعات الفلسطينية تولي اهتمامًا بالجوانب الإدارية والأنشطة المساعدة، لكنها قد تواجه تحديات في تطبيق معايير تنافسية صارمة أو في تحسين جودة المدخلات الطلابية. وربما تعود أحد الأسباب الرئيسية لهذه النتيجة هو التحديات المرتبطة بالموارد المادية والبشرية، حيث قد تعاني الجامعات الفلسطينية من نقص التمويل أو ضعف الكوادر المخصصة لتطوير سياسات القبول والتقييم، وقد يكون هناك تركيز أكبر على الكم بدلًا من الكيف، مثل زيادة أعداد الطلبة المقبولين دون تحسين معايير القبول أو تعزيز المهارات المطلوبة لديهم، وهذا التوازن غير المثالي يؤدي إلى نتائج متوسطة تحتاج إلى تحسين شامل ومتوازن لمواكبة تطلعات الطلبة واحتياجات سوق العمل.

وقد تعزو الباحثة حصول الفقرة "تشجع الجامعة الطلبة على المشاركة في (المسابقات، والندوات، والمؤتمرات) العلمية" على المرتبة الأولى هو أن الجامعات الفلسطينية تحقق أداءً جيدًا نسبيًا في هذا المجال، مما يدل على اهتمامها بتعزيز (المسابقات، والندوات، والمؤتمرات) العلمية التي تسهم في تطوير مهارات الطلبة وقدراتهم البحثية، هذا قد يعود أيضًا إلى وجود إدارات متخصصة تدير هذه الأنشطة أو توفير التمويل اللازم لها.

في حين قد تعزو حصول الفقرة "تستقطب الجامعة طلبة متميزين لبرامج الدراسات العليا من خلال شروط قبول تنافسية" على المرتبة الأخيرة هو ربما وجود ضعف نسبي في آليات جذب الطلبة المتميزين للدراسات العليا، ويمكن أن يعود ذلك إلى نقص الحوافز المقدمة أو ضعف الترويج للبرامج الأكاديمية.

وبمقارنة نتائج البُعد الرابع مع نتائج المقابلة فنجد أن العديد من المبحوثين أكدوا أن الجامعات الفلسطينية تولي اهتمامًا بتنظيم الأنشطة العلمية والبحثية، فعلى سبيل المثال، ذكرت المبحوثة (س): "نعمل على مواكبة التطور من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية، ونشجع بشكل دائم مشاركة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على تقديم اقتراحاتهم للاستفادة منها في تحسين جودة التعليم"، وأيضًا هناك توافق واضح مع رأي المبحوثين الذين أشاروا إلى وجود تحديات في استقطاب الطلبة المتميزين، فعلى سبيل المثال، ذكر المبحوث (ع): "ممكن من مؤشرات أداء الجامعة واللي بتختص بعدد الطلاب اللي بيتخرجوا من عنها، وعدد الطلاب اللي يتوظفوا، ونسبة تمويل الجامعة، وأعداد المنسحبين من الجامعة"، وأشار المبحوث (ج) إلى أن نسبة تسجيل الطلبة تأثرت بشكل سلبي نتيجة الأوضاع الاقتصادية والسياسية، مما أثر على استقطابهم، حيث قال: "زادت نسبة البطالة والفقر وهذا الأمر أثر على نسبة التحاق الطلبة في الجامعات"، فيما أشار المبحوث (م) إلى أن بعض الجامعات قد تعاني من نقص في التمويل، ما يدفعها إلى زيادة أعداد الطلبة المقبولين لتوفير موارد إضافية، ولكنه قد يأتي على حساب جودة المدخلات الطلابية، حيث قال: "جامعتنا تعتمد بشكل رئيسي على مواردها المالية التي تحصلها من الطلبة، أو من بعض المؤسسات الداعمة".

وبمقارنة نتائج البُعد الرابع مع الخبرات والتجارب العالمية يظهر أن سنغافورة تعتبر نموذجًا عالميًا يركز على جودة المدخلات الطلابية من خلال اختبارات قبول دقيقة وذات معايير واضحة، في

حين أن الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة تطبق اختبارات قبول بدرجة متوسطة – بحسب ما أشارت إليه النتائج–، مما يعني وجود قصور في الوصول إلى معايير تنافسية مشابهة لتلك المعمول بها في سنغافورة. بينما نرى أن تجربة فنلندا مع بُعد الطلبة نجدها تركز على تقييم الطلبة وفقًا لمهارات التفكير العليا والإبداعية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على مخرجات التعليم، في حين تظهر نتائج الدراسة الحالية أن تقييم الطلبة بناءً على مهارات التفكير العليا كان بدرجة متوسطة.

البُعد الخامس: تقويم الأداء

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد تقويم الأداء جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كحيل (2016) التي أظهرت أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات كان جيداً لكنه لا يصل إلى حد التميز، مما يعكس درجة متوسطة من التقييم الشامل للأداء، واتفقت كذلك مع دراسة العياصرة (2017) التي أظهرت أن تقويم الأداء الجامعي كان بدرجة متوسطة في الجامعات الأردنية، وكذلك تتماشى النتيجة مع دراسة الشدي (2020) التي أوضحت أن تقييم الخدمات التعليمية ومستوى الجودة جاء بدرجة متوسطة في بعض الجامعات، مما يعكس وجود قصور في أدوات التقييم وفي إشراك مختلف الجهات لتحسين الأداء العام.

في حين اختلفت مع دراسة هيدايا وآخرون (Hidayah et al., 2021) التي أظهرت أن تقييم الأداء في الجامعات الخاصة التي تتبنى الحوكمة والرؤية الاستراتيجية يأتي بدرجة عالية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قد يكون هناك نقص في الموارد المالية والتقنية اللازمة لتطوير أنظمة شاملة ودقيقة لتقويم الأداء، مثل قواعد بيانات متكاملة أو آليات تحليل فعّالة، وربما أن الجامعات الفلسطينية قد تركز بشكل أكبر على تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية الداخلية

دون إيلاء اهتمام كافٍ لتقويم المخرجات وأثرها على سوق العمل، هذا القصور قد يؤثر سلبًا على مدى شمولية وجودة عمليات التقييم. ويمكن إيعاز السبب إلى ضعف التنسيق بين إدارة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي الذي قد يكون عاملاً إضافياً في الحد من فعالية تقويم الأداء، وربما أن ثقافة تقويم الأداء المستمر قد لا تكون مترسخة بما يكفي في بعض الجامعات، مما يؤدي إلى تبني ممارسات تقييم شكلية وغير مستدامة.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تراجع الجامعة البرامج الأكاديمية بهدف تطويرها من قبل مختصين" على المرتبة الأولى إلى وجود اهتمام ملحوظ بتطوير البرامج الأكاديمية من خلال مختصين، ولكن ليس بالدرجة الكافية لتحقيق التميز.

بينما تفسر حصول الفقرة "تتابع الجامعة خريجي البرامج الأكاديمية للكشف عن مستوى الاستفادة" إلى أنه ربما يكون هناك نقص في متابعة الخريجين بعد التخرج لمعرفة مدى استفادتهم من البرامج الأكاديمية، وهذا الأمير يمكن أن يؤثر على تقييم جودة البرامج ومدى توافقها مع احتياجات سوق العمل.

وبمقارنة نتائج البُعد الخامس مع نتائج المقابلة فنجد أن العديد من المبحوثين أشاروا إلى تأثير نقص الموارد المالية على العمليات الأكاديمية والتقييمية، فمثلًا قال المبحوث (أ): "أن الجامعات العامة تركت لوحدها دون دعم وزارة التربية والتعليم العالي، فهاد بشكل أزمة كبيرة إلها وبخليها تعتمد بشكل كبير على مواردها وعلى ذاتها"، وتتفق النتائج مع ما ذكره المبحوث (م) أن "الإدارة تتابع كل هذه النتائج بعناية فائقة وتجري مقارنات سنوية لاكتشاف التحسينات التي طرأت أو التحديات التي تواجه العملية التعليمية"، وأوضح المبحوث (ج) أن متابعة الخريجين تعد جزءًا من عملية التقييم، حيث قال: "بتم التحقق من خلال التقييمات اللي بتنشرها الجامعة على موقعها الرسمي، وتقييمات الطلبة والهيئات التدريسية، واللي بتقوم الإدارة العليا بمقارنة تلك التقييمات

بتقييمات السنوات السابقة"، وتتفق كذلك مع ما ذكرته المبحوثة (ر) التي قالت: "ما عنا فورم معين للتحقق من هاد الإشـــي، ولكن بنعتمد مثلًا على مقارنة نسـبة تسـجيل الطلبة والتحاقهم بالجامعة، سـمعة الجامعة بين أفراد المجتمع، اسـتبانات بنرسـلها للطلبة بتتعلق بجودة التعليم"، وأيضًـا مع ما أشار المبحوث (ع.ب) إلى أن الجامعات تعمل على "تعزيز الأداء وتحسينه لتلاشي نقاط الضعف، وتعزيز العمل الأكاديمي".

وبمقارنة نتائج الدراسـة يتضـح للباحثة أنه يمكن الاسـتفادة من الخبرات والتجارب العالمية، وتحديدًا من التجربـة الألمـانيـة التي تعتمـد على نظـام تقييم الأداء متعـدد الأبعـاد الـذي يركز على جودة التدريس، والبحث العلمي، ومتابعة الخريجين بشـــكل ممنهج، فهذا النظام يمنح الأولوية لتحليل النتائج ووضـــع خطط تحسـين، مما يسـاعد في رفع درجة تقويم الأداء إلى مسـتويات أعلى مقارنة بالدرجة المتوسطة التي أظهرتها الدراسة الحالية.

2.1.5 مناقشة السؤال الثاني

ما واقع تحقيق الميزة التنافسـية في الجامعات الفلسـطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا؟

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن واقع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر هيئة التدريس بكليات الدراسات العليا بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج الدراســـة الحالية مع دراســـة حزبون (2024) التي أظهرت أن توافر متطلبات الميزة التنافسـية في الجامعات الفلسـطينية كان بدرجة متوسـطة، ومع دراسـة مهدي (2024) التي أكدت على دور البيئة التعليمية وجودة الخريجين في تعزيز القدرة التنافسـية، حيث أظهرت نتائج الدراسـة أن البيئة التعليمية في الجامعة وجودة الخريجين كانتا من العوامل المؤثرة بشـكل إيجابي على الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، واتفقت مع دراسة فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) التي

أظهرت أن البحث العلمي يلعب دورًا محوريًا في تحسين الميزة التنافسية للجامعات، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة التي أظهرت أن البحث العلمي كان من العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، واتفقت مع دراسة عوض (2022أ) التي أكدت أهمية التمويل في دعم الأنشطة التنافسية في الجامعات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تمويل الأنشطة التنافسية كان له تأثير واضح ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل الأخرى.

بينما اختلفت مع دراسة دراسة الفواز (2020) التي أظهرت توجهًا مرتفعًا لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مبادئ تدويل التعليم.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود تقدم ملحوظ في بعض الجوانب الأساسية للجامعة، مثل البيئة التعليمية وجودة الخريجين، ولكن ما زالت هناك تحديات كبيرة تواجه الجامعات في تعزيز ميزتها التنافسية بشكل كامل، وربما تعكس هذه النتيجة أن الجامعات الفلسطينية تقوم بتحسين بيئة التعليم وتطوير مستوى الخريجين لتلبية احتياجات سوق العمل، مع ذلك قد يكون هناك جوانب أخرى مثل التمويل والبحث العلمي والحضور الدولي التي قد تواجه قيداً في التنفيذ، مما يجعل تحقق الميزة التنافسية غير مكتمل.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضًا إلى تأثير العوامل الخارجية والداخلية التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية بشكل كامل، وقد تكون هذه العوامل تشمل نقص الموارد المالية، القيود في التعاون الدولي، أو عدم وجود استراتيجيات فعالة لتطوير البحث العلمي، وربما يعود السبب إلى إمكانية أن يكون هناك غياب للتركيز على التوسع الدولي أو ضعف في الانفتاح على العالم الأكاديمي الخارجي. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى التحديات المالية والإدارية التي تواجهها العديد من الجامعات الفلسطينية، فعلى الرغم من وجود جهود لتحسين البيئة التعليمية وجودة الخريجين، إلا أن

قلة التمويل لأنشـــطة الميزة التنافســـية أو نقص التعاون الدولي قد يقلل من قدرة الجامعات على التوسع في البحث العلمي، وتعزيز الحضور الدولي، وتحقيق تطوير مستدام.

وقد أظهرت نتائج الجدول (7.4) حصـــول البُعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة على المرتبة الأولى، حيث جاء متوسطه الحسابي بدرجة كبيرة، وربما يشير ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل على توفير بيئة تعليمية مقبولة من حيث تجهيزات البنية التحتية، والمناهج الدراســـية، والأنشطة الأكاديمية.

وأظهرت النتائج كذلك حصول بُعد جودة الخريجين على المرتبة الثانية، وقد جاء متوسطة الحسابي بدرجة متوسـطة، وربما يعود السـبب لكون هذا البُعد يعكس مخرجات التعليم وتوافقها مع متطلبات سوق العمل المحلي والدولي، فرغم الجهود المبذولة من قبل الجامعات الفلسطينية في تحسين التعليم والتدريب الأكاديمي، فإن هناك تحديات تواكب عملية إعداد الخريجين، مثل تحديث المناهج الدراســـية بشـــكل مســـتمر، وتعزيز المهارات العملية والتطبيقية، وتطوير العلاقة بين الجامعات والصناعات، كذلك إن بعض التخصصات قد تحتاج إلى مزيد من التطوير لتتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، فهذه العوامل مجتمعة تجعل جودة الخريجين في المرتبة الثانية.

وأظهرت النتائج كذلك حصـــول بُعد البحث العلمي على المرتبة المرتبة الثالثة، وقد جاء متوســـطة الحسـابي بدرجة متوسـطة، وقد يعود السـبب إلى أن الجامعات الفلسـطينية قد تواجه عدة تحديات تؤثر على تطور البحث العلمي بشـــكل كامل، فعلى الرغم من وجود نشـــاط بحثي في العديد من الجامعات الفلسـطينية، إلا أن قلة التمويل، ومحدودية الموارد، وصـعوبات الوصـول إلى مصـادر المعرفة العالمية قد تؤثر ســـلباً على قدرة الأكاديميين على إجراء بحوث عالية الجودة، وربما يعود السبب إلى أن معظم الجامعات الفلسطينية تركز بشكل كبير على التعليم الأكاديمي والتدريب بدلاً من الاستثمار في مشاريع بحثية مبتكرة.

وأظهرت النتائج كذلك حصول بُعد التحليل والتطوير على المرتبة المرتبة الرابعة، وقد جاء متوسطة الحسابي بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في كون هذا البُعد يتطلب استراتيجيات مستدامة للتقييم المستمر وتحسين الأداء، وهو ما قد يفتقر إلى التنفيذ الكافي في بعض الجامعات الفلسطينية.

وأظهرت النتائج كذلك حصول بُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية على المرتبة المرتبة الخامسة، وقد جاء متوسطة الحسابي بدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك أن التمويل يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تقتصر المصادر المالية المتاحة على مصادر الجامعات الفلسطينية الخاصة، والتي غالباً غير كافية على المدى الطويل.

وأظهرت النتائج كذلك حصول بُعد الحضور الدولي في الجامعة على المرتبة المرتبة الأخيرة، وقد جاء متوسطة الحسابي بدرجة متوسطة، وربما يعود سبب ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تواجه العديد من القيود التي تحد من قدرتها على تعزيز مكانتها على الصعيد الدولي، فالصعوبات السياسية والاقتصادية تلعب دوراً كبيراً في تقييد التنقل الأكاديمي، مما يجعل من الصعب على الجامعات الفلسطينية إقامة شراكات أكاديمية دولية أو برامج تبادل طلابي.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج المقابلة، حيث أشار المبحوث (ي) إلى أن "جامعتنا تتميز بعلاقات قوية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية، وهذا الأمر يمكننا من تقديم برامج تعليمية مبتكرة، وعقد شراكات مع جامعات محلية وعربية وأحيانًا عالمية، مما ينعكس إيجاباً على تجربة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية"، فهذا يتماشى مع كون الجامعات الفلسطينية تعمل على تحسين البيئة التعليمية ومستوى الخريجين لتلبية احتياجات سوق العمل، وكذلك تتفق مع ما ذكره المبحوث (أ) أن "الجامعات العامة تركت لوحدها دون دعم وزارة التربية والتعليم العالي، فهاد بشكل أزمة كبيرة إلها وبخليها تعتمد بشكل كبير على مواردها وعلى ذاتها"، ومع ما أكد عليه المبحوث (ج) بأن

"الجامعات اليوم خسرت دخلًا كبيرًا بسبب تراجع نسبة تسجيل الطلبة نتيجة الأوضاع الاقتصادية"، فهذه الأقوال تعكس أن نقص الموارد المالية يشكل عائقًا أمام تعزيز الميزة التنافسية، خاصة في مجالات البحث العلمي والأنشطة الدولية.

كذلك اتفقت النتائج مع نتائج المقابلة من خلال قول المبحوث (ع.ب) أن "الجامعة استقطبت عددًا من هيئات التدريس وخاصة للدكتوراه من ألمانيا وتركيا وبعض الجامعات العربية الأخرى لتقديم بعض البرامج للطلبة"، فرغم هذه الجهود، فإن نطاق التعاون الدولي يبدو محدودًا، مما قد يؤثر على الحضور الأكاديمي الدولي للجامعات الفلسطينية، كما أشار الباحثون إلى ضعف الانفتاح على العالم الأكاديمي الخارجي، وأشار المبحوث (م) إلى أن "أكبر التحديات التنظيمية التي نواجهها هي المركزية في إدارة الجامعة، حيث يتم اتخاذ قرارات كبيرة في العادة من قبل الإدارة العليا دون إشراك الأقسام الأكاديمية أو أعضاء هيئة التدريس"، فهذه المركزية تحد من قدرة الجامعات على تطوير استراتيجيات شاملة وفعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن نتائج السؤال الثاني تعكس الواقع الذي أكد عليه المبحوثون في نتائج المقابلة، بأن الجامعات الفلسطينية تحرز تقدمًا في بعض الجوانب، خاصة البيئة التعليمية وجودة الخريجين، لكنها تواجه تحديات كبيرة في التمويل، التعاون الدولي، تطوير البحث العلمي، والتوسع الأكاديمي على المستوى الدولي. هذه العوامل تضعف تحقيق ميزة تنافسية شاملة ومستدامة.

وفيما يتعلق بمناقشة نتائج أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فكان كالتالي:

البُعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة

أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد البيئة التعليمية في الجامعة جاء بدرجة كبيرة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حزبون (2024) التي أظهرت أن الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة في ضوء مبادئ تدويل التعليم، واتفقت مع دراسة فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) التي أكدت على دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات، وهو ما يتماشى مع نتائج الدراسة التي تشير إلى أهمية الأدوات التقنية والإبداع الأكاديمي في الجامعات، واتفقت مع دراسة مهدي (2024) التي أكدت على دور التعليم في القدرة التنافسية، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي أشارت إلى أهمية البيئة التعليمية في تعزيز الميزة التنافسية، واتفقت مع دراسة عوض (2022أ) التي أظهرت أهمية تطبيق استراتيجيات مبتكرة وتعليمية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وهو ما يتماشى مع النتائج التي بينت تأثير الابتكار التكنولوجي والسياسات الأكاديمية على الميزة التنافسية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى جهود الجامعات في تحسين التقنيات الرقمية واعتماد أساليب تعليمية مرنة، مما ساهم في تحقيق بيئة تعليمية تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وقد يعود إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل على توفير بنية تحتية تعليمية وتقنية تدعم العملية التعليمية، فهي توفر مكتبات إلكترونية متطورة، وتقدم بيئة تقنية حديثة، بالإضافة إلى توفير برامج إلكترونية تعزز من تفاعل الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "توفر الجامعة مكتبة الكترونية تتيح للهيئات التدريسية والطلبة الاستفادة منها" على أعلى تقدير؛ هو أن الجامعات الفلسطينية توفر مكتبات إلكترونية فعالة تدعم العملية التعليمية وتسمح للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية بالوصول إلى المصادر العلمية والبحثية

بسـهولة، فوجود مكتبة إلكترونية يعتبر من العوامل المهمة التي تسـاهم في تحسـين البيئة التعليمية وتوفير مصادر معرفية حديثة ومتنوعة.

وتفسـر حصـول الفقرة "تعتمد الجامعة سـياسـات تسـتند إلى التميز معتبرةً ذلك مكونًا أسـاسـيًا من مكونات ثقافتها التنظيمية" على أدنى تقدير؛ أنه ربما بسـبب وجود فجوات في تطبيق السـياسـات بشكل فعّال، فعلى الرغم من أن الجامعات الفلسطينية قد تضـع سياسات تهدف إلى تعزيز التميز، إلا أن تنفيذ هذه السياسات قد يعاني من نقص في الدعم المؤسسـي والموارد، وربما قد تكون هناك تحديات تتعلق بالثقافة التنظيمية في بعض الجامعات، مما يجعل من الصـعب دمج التميز الأكاديمي بشكل كامل في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري.

واتفقت نتائج البُعد الأول مع ما أشـار إليه المبحوث (ي) إلى أهمية البنية التحتية التقنية والتعليمية بقوله: "جامعتنا بتمتلك رأس مال اجتماعي مرتفع جدًا، الأمر الذي مكنها من اسـتغلال ذلك في تطوير العديد من اسـتراتيجيات وبرامج الجامعة، وتحسـين جودة التعليم لديها"، فهي توضـح جهود الجامعات الفلسـطينية في تطوير المكتبات الإلكترونية والبنية التحتية التي تسـهم في تعزيز البيئة التعليمية، وكذلك اتفقت مع ما تعكسه النتائج بأن الجامعات الفلسطينية تشجع الإبداع الأكاديمي من خلال سـياسـات تحفيز التميز الأكاديمي والابتكار، وهذا يظهر بقول المبحوثة (س): "نعمل على مواكبة التطور من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العمليات التعليمية والإدارية، ونشـجع بشكل دائم على مشاركة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على تقديم اقتراحاتهم للاستفادة منها في تحسين جودة التعليم"، وأيضًـا اتفقت مع الفقرة "توفر الجامعة برامج إلكترونية للهيئات التدريسـية والطلبة تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد" من خلال قول المبحوث (ج) أهمية الأنظمة الإلكترونية في تحسـين العملية التعليمية بقوله: "بتم التحقق من خلال التقييمات اللي

بتنشــرها الجامعة على موقعها الرســمي، وتقييمات الطلبة والهيئات التدريســية، واللي بتقوم الإدارة العليا بمقارنة تلك التقييمات بتقييمات السنوات السابقة".

نتائج الجدول (8.4) تتماشــى مع ما ذكره المبحوثون والتي تشــير إلى أن الجامعات الفلســطينية تسـعى إلى تطوير البيئة التعليمية من خلال تحسـين البنية التقنية، ودعم الإبداع الأكاديمي، وتعزيز التميز كعنصـر تنظيمي، وتوفير مكتبات وبرامج إلكترونية تدعم التعليم والتفاعل عن بعد، ومع ذلك تبقى هناك فرص لتحسين هذه الجوانب بشكل أكبر لضمان تحقيق تنافسية عالية ومستدامة.

وبربط نتائج البُعد الأول مع الخبرات والتجارب العالمية فيتبين أن نتائج الدراســة أشــارت إلى وجود بيئة تعليمية جامعية تدعم الإبداع الأكاديمي والتقنية المتطورة، مما يتماشـى مع تجارب الدول الرائدة في التعليم العالي مثل سـنغافورة التي تسـعى لجذب المعاهد العالمية وتحقيق التكامل مع الاقتصـاد المعرفي، كما تتشابه مع ألمانيا في تحسين الجودة من خلال البحث العلمي، ومع بريطانيا في إدارة الجودة الشــاملة وتحقيق التحســين المســتمر، مع ذلك فهي بحاجة لتعميق التركيز على البحث العلمي، تطوير أنظمة ضــمان الجودة، وزيادة الاســتقلالية الأكاديمية بما يتماشــى مع تجارب دول مثل سنغافورة وألمانيا وبريطانيا وكندا واليابان.

من جهة أخرى، يمكن للجامعة الاســتفادة من تجارب الصــين وقطر في تعزيز الابتكار التعليمي وبرامج الشــراكة الدولية لدعم البيئة الأكاديمية، وهو ما ســيعزز مكانتها كجامعة تواكب التوجهات العالمية في التعليم العالي.

البُعد الثاني: جودة الخريجين

أظهرت نتائج الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد جودة الخريجين جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مهدي (2024) التي أظهرت أن الجامعات التي تركز على تلبية احتياجات سوق العمل من خلال برامج تعليمية فعّالة تحسن من جودة خريجيها، ومع دراسة فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) التي أكدت على أهمية تطوير مهارات الخريجين، واتفقت مع دراسة أيهان وإوزديمير (Ayhan & Ozdemir, 2023) التي أكدت أن تنظيم المعارض الوظيفية يعزز من تواصل الجامعة مع سوق العمل، في حين أنها اختلفت مع دراسة حزبون (2024) التي أظهرت أن الجامعات التي تقدم تدريبات مهنية قوية تساعد خريجيها على دخول سوق العمل بشكل أسرع، في حين أن الدراسة الحالية أظهرت أن درجة "الالتحاق بسوق العمل خلال السنوات الأولى من التخريج" كانت بدرجة متوسطة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في توفير فرص عمل مباشرة للخريجين وربطهم بسوق العمل بشكل سريع وفعّال، فعلى الرغم من أن الجامعات تبذل جهدًا كبيرًا في إعداد الخريجين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، إلا أن هناك فجوات قد تكون ناتجة عن عدم توافق بعض البرامج الأكاديمية بشكل كامل مع احتياجات السوق المحلي، وربما تعود إلى نقص في فرص التدريب العملي أو طلبات التوظيف التي تسهم في تسريع عملية التوظيف، وربما أن بعض الخريجين قد يواجهون تحديات في الالتحاق بسوق العمل في السنوات الأولى بسبب ظروف اقتصادية أو احتياجات سوق العمل المتغيرة.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تخرج الجامعة كوادر بشرية ذات كفاءة تناسب تخصصاتهم احتياجات سوق العمل سنويًا" على أعلى تقدير؛ بأنها تعكس الجهود المستمرة للجامعات الفلسطينية في

مواءمة برامجها الأكاديمية مع متطلبات ســـوق العمل المحلي؛ فالجامعات تبذل جهدًا كبيرًا في تطوير المناهج الدراسية وتحديثها بما يتناسب مع التغيرات السريعة في سوق العمل.

فيما تفسر حصـول الفقرة "يلتحق خريجو الجامعة بسوق العمل خلال السنوات الأولى من التخريج" على أدنى تقدير؛ ربما بسـبب عدة عوامل تؤثر على سـرعة دخول الخريجين إلى سـوق العمل، فقد يكون هناك فجوة بين المهارات التي يمتلكها الخريجون ومتطلبات ســـوق العمل الفعلي، مما يجعل من الصـعب على البعض منهم العثور على وظائف مناسبة بسرعة، وربما أن الوضـع الاقتصـادي في بعض الأحيان قد يكون له تأثير في قلة الفرص الوظيفية المتاحة، بالإضـــافة إلى نقص في الدعم المؤسـسـي مثل برامج التدريب العملي التي تسـاعد الخريجين في الانتقال بشـكل أسـرع إلى ســوق العمل، وقد يكون هناك عدم توافق بين تخصـــصـــات الخريجين واحتياجات ســوق العمل المحلي، ما يؤدي إلى تأخير دخولهم في الوظائف.

وتوافقت نتائج الدراسة مع نتائج المقابلة من خلال ما ذكره المبحوثون، فذكر المبحوث (ع): "ممكن نقيّم الميزة التنافسية من خلال نسبة التشغيل لخريجينا، وقيام الجامعة بتطوير البنية التحتية بحسب المعايير العالمية والتي تواكب التطور التقني والتكنولوجي والمعرفي"، وأيضًـــا اتفقت مع ما تبذله الجامعات الفلسـطينية من جهود لتحسـين مهارات الطلبة، مما يمكنهم من متابعة الدراسـات العليا، رغم أن هذه الجهود ما زالت بحاجة إلى تطوير للوصـــول إلى مســـتوى متقدم وهذا يظهر من قول المبحوث (م): "نعمل على تعزيز الأداء وتحسينه لتلاشي نقاط الضـعف، وتعزيز العمل الأكاديمي، وتحسين أداء الطلبة".

واتفقت أيضًا النتائج مع ما أشارت إليه نتائج المقابلة، بأنه على الرغم من بذل الجامعات الفلسطينية جهودًا في تنظيم المعارض الوظيفية وربط الخريجين بسـوق العمل، فإن النتائج تعكس قصـورًا في اســتمرارية وفعالية هذه المبادرات وهذا ما أشـــار إليه المبحوث (س): "نحرص على تعزيز العلاقة

بين الطلبة وســـوق العمل من خلال برامج تدريبية ودورات تأهيلية، إلا أن التحدي الأكبر يبقى في استمرارية تلك الجهود وتأثيرها طويل الأمد".

وبربط نتائج البُعد الثاني مع الخبرات والتجارب العالمية فيظهر أن دول مثل ســـنغافورة وألمانيا وبريطانيا وكندا تشـــير إلى أهمية تكامل التعليم العالي مع ســـوق العمل والاقتصـــاد القائم على المعرفة، ففي سـنغافورة، على سـبيل المثال، تعزز الشـراكات مع المعاهد العالمية وتسـهم في تأهيل الخريجين ليكونوا أكثر جاهزية للالتحاق بسـوق العمل، وتركز ألمانيا على البحث العلمي وتشـجيع المشاريع البحثية التي تساهم في تطوير مهارات الخريجين في مجالات متنوعة، وفي المقابل تظهر نتائج الدراســـة أن الخريجين المحليين يحتاجون إلى مزيد من الدعم في التوظيف المبكر وتطوير المهارات التخصصية التي تواكب احتياجات السوق.

البُعد الثالث: البحث العلمي

أظهرت نتائج الجدول (10.4) أن المتوسـط الحسـابي لتقديرات عينة الدراسـة لبُعد البحث العلمي جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت مع دراســـة أيهان وإوزديمير (Ayhan & Ozdemir, 2023) التي أكدت أن الاهتمام بالبحث العلمي والنشـر يسـهم في حقيق الميزة التنافسـية، واتفقت مع دراسـة الزعبي (2019) التي بينت أن التناسب بين عدد الأوراق البحثية المنشورة وعدد أعضاء الهيئة التدريسية يعد من مؤشرات تطور البحث العلمي في الجامعات، واتفقت مع دراسـة باشـيوة (2016) التي أكدت على ضـرورة التأكيد على أهمية البحث العلمي عند تبني اسـتراتيجية إدارة الجودة والتميز لما له علاقة من تعزيز الإبداع والتفكير الناقد.

واختلفت نتائج الدراســـة الحالية مع دراســـة حزبون (2024) التي أكدت على دور الجامعات الفلسطينية في تسجيل براءات اختراع لخدمة الإنسانية بدرجة مرتفعة في حين أن الدراسة الحالية قد أظهرت ذلك بدرجة متوسطة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل ربما تؤثر في أداء البحث العلمي في الجامعات الفلســـطينية، فعلى الرغم من وجود اهتمام بنشـــر الأبحاث العلمية والتعاون الدولي، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تحد من تحسـين الأداء في هذا المجال، مثل قلة الميزانيات المخصـصـــة للبحث العلمي وعدم كفاية الدعم لتحويل الأبحاث إلى براءات اختراع أو إنتاجات تجارية، إلى جانب أن الربط بين الأبحاث المنشـــورة والمردود المادي للجامعة لا يزال ضـــعيفًا، مما يؤثر في قدرة الجامعات الفلسطينية على تحقيق استفادة مادية ملموسة من نتائج أبحاثها.

وتفســـر الباحثة حصـــول الفقرة "تحرص الجامعة على نشـــر الأبحاث العلمية في مجلات علمية محكمة" على أعلى تقدير؛ لأنها ربما قد تعكس التزام الجامعات الفلسطينية بتحقيق معايير أكاديمية مرتفعة في مجال البحث العلمي، فنشر الأبحاث في مجلات علمية محكمة يعد مقياسًا هامًا لنجاح أي جامعة في تحسين سمعتها الأكاديمية وزيادة تأثيرها العلمي، فنشر الأبحاث العلمية في مجلات علمية محكمة يســـاعد في تحقيق التميز الأكاديمي ويعكس الجهد المبذول في دعم البحث العلمي وجعله جزءًا من هوية الجامعة.

بينما تفسر الباحثة حصول الفقرة "تسجل الجامعة براءات اختراع سنويًا لخدمة الإنسانية" على أدنى تقدير؛ ربما بســـبب عدة عوامل تحد من قدرة الجامعات الفلســـطينية على تحقيق هذا الهدف، فقد تكون الجامعات تركز بشـكل أكبر على الأبحاث الأكاديمية والنظرية بدلاً من تطوير حلول تطبيقية قابلة للتسويق أو تحويلها إلى اختراعات عملية، وربما نقص الدعم المالي والتقني قد يؤثر على قدرة الجامعات في تحويل الأبحاث إلى ابتكارات حقيقية يمكن الحصول على براءات اختراع لها.

اتفقت نتائج الجدول (10.4) مع نتائج المقابلة، حيث أظهرت النتائج اهتمام الجامعات بالنشـر في المجلات العلمية المحكمة كوسيلة لتعزيز جودة الأبحاث وزيادة أثرها الأكاديمي، فيما ذكر المبحوث (خ): "بتقيمها من وجودة الأبحاث المنشـورة في المجلات المختلفة ليس فقط محليًا، ومن اسـتفادة المجتمع المحلي من أنشطة الجامعة وخريجيها"، واتفقت النتائج من حيث ما أكد عليه المبحوث (أ) أن "الجامعات العامة تركت لوحدها دون دعم وزارة التربية والتعليم العالي، فهاد بشـكل أزمة كبيرة إلها وبخليها تعتمد بشـكل كبير على مواردها وعلى ذاتها"، فهذا عكس القصـور في الموارد المالية المخصـصـة لدعم البحث العلمي، مما يضـعف القدرة على تمويل المشـاريع البحثية بشـكل كافٍ، وتتفق في جانب ضـعف الاسـتفادة المادية من الأبحاث، حيث أشـار المبحوث (ج): "تعقيدات التمويل تعيق تحقيق مردود مادي من الأنشطة البحثية".

وبربط نتائج البُعد الثالث مع الخبرات والتجارب العالمية فيتبين أن دولًا مثل ألمانيا وكندا يُعد البحث العلمي لديها جزءًا أسـاسـيًا من اسـتراتيجيات الجامعات لتطوير التعليم العالي وتعزيز مكانتها العالمية، ففي ألمانيا، مثلًا، تشـجع الجامعات على تبني مشـاريع بحثية تشـارك فيها جميع أعضـاء الهيئة التدريسـية، وتسـتثمر في ميزانيات بحثية ضـخمة لتحقيق نتائج علمية ملموسـة، بينما لا تزال هناك جوانب تحتاج إلى تحسـين في الجامعات الفلسـطينية، مثل: توفير الميزانيات الكافية لدعم البحث العلمي، وتحقيق مردود مادي من الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى تسجيل براءات اختراع.

البُعد الرابع: التحليل والتطوير

أظهرت نتائج الجدول (11.4) أن المتوسـط الحسـابي لتقديرات عينة الدراسـة لبُعد التحليل والتطوير جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بطاح (2017) التي أكدت أن الجامعات تهتم بتحليل البيئة الخارجية لتواكب التغيرات في سـوق العمل المحلي والدولي، لكنه أشـار إلى محدودية القدرة على

التكيف الفعّال، ومع دراسة زعبي (2019) الذي أوضح أن الجامعات الفلسطينية بدأت تهتم بالتنمية المستدامة في أبحاثها، لكن هذا الاهتمام لا يزال في مراحله الأولية وبحاجة إلى دعم أكبر، ودراسة حمدان (2021) التي أشارت إلى أهمية تركيز الجامعات على أبحاث التنمية المستدامة لربط التعليم العالي بقضايا المجتمع والبيئة، ومع دراسة عامر والمصري (2014) التي إلى أن المراجعات المستمرة في الجامعات بالمنطقة تسهم في التكيف مع التحديات، لكنها تفتقر إلى استراتيجيات بعيدة المدى.

في حين اختلفت مع ضحاوي (2016) الذي بين أن الجامعات الكندية تعتمد آليات مؤسسية منظمة لرصد التحديات بشكل استباقي ومنهجي، مما يمنحها مرونة أعلى.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تولي اهتمامًا لبعض جوانب التحليل والتطوير مثل متابعة التغيرات البيئية والتحديات التي تواجهها، إلا أن هذا الاهتمام قد يظل محدودًا أو غير مطبق بشكل فعال في كافة المجالات، وربما قد تكون هناك فجوات في آليات متابعة المشكلات أو عدم تطبيق نتائج الأبحاث العلمية بشكل كامل في تحسين العمليات الأكاديمية والإدارية، ويمكن أن يعود السبب إلى أن الجامعات قد تواجه تحديات في دمج نتائج الأبحاث العلمية في حلول عملية تساعد في التطوير المستدام على المستوى الداخلي، مما يؤدي إلى تقييم متوسط في هذا البُعد.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تهتم الجامعة بالتغيرات المؤثرة بالبيئة الخارجية" على أعلى تقدير؛ ربما لأنها تعكس الوعي الكبير لدى الجامعات الفلسطينية بأهمية متابعة التغيرات البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية التي تؤثر على التعليم والبحث العلمي، فغالبًا ما تكون الجامعات الفلسطينية في موقع يتطلب منها التكيف مع المتغيرات الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية لضمان استمرار نجاحها وتفوقها، وهذا الاهتمام ربما يساعدها على مواكبة

التحديات الجديدة وتقديم حلول تتناسب مع الواقع المتغير، مما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية وملاءمتها لسوق العمل المحلي والدولي.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تستخدم الجامعة نتائج الأبحاث العلمية في حل مشكلاتها" على أدنى تقدير؛ ربما بسبب وجود فجوة بين الأبحاث العلمية التي تجرى في الجامعات الفلسطينية وتحويل نتائج تلك الأبحاث إلى حلول قابلة للتنفيذ في السياقات الإدارية أو الأكاديمية، وربما أن هناك احتمالًا لضعف التواصل بين فرق البحث والإدارة الجامعية، مما يقلل من استخدام هذه النتائج في تحسين العمليات أو معالجة القضايا اليومية، وقد تكون هناك قيود في الموارد أو نقص في استراتيجيات تطبيق نتائج البحث بشكل فعال.

واتفقت نتائج البُعد الرابع مع نتائج المقابلة التي أشارت إلى أن الجامعات الفلسطينية تبذل جهودًا ملحوظة في متابعة التغيرات البيئية والاهتمام بالتنمية المستدامة، مع وجود قصور في استغلال نتائج الأبحاث العلمية بشكل فعّال لحل المشكلات الداخلية، وأن مراجعة التحديات والاستجابة لها بحاجة إلى مزيد من التركيز والموارد لتحقيق تطوير مستدام وشامل، وهذا يظهر في قول المبحوث (م) أشار إلى أن "الإدارة تتابع كل هذه النتائج بعناية فائقة وتجري مقارنات سنوية لاكتشاف التحسينات التي طرأت أو التحديات التي تواجه العملية التعليمية"، ويظهر كذلك في قول المبحوث (ع.ب): "قمنا بإطلاق مشاريع بحثية تتعلق بالبيئة والتنمية المستدامة، ولكن الدعم المالي يظل عائقًا في تنفيذها بشكل كامل". فيما أكد المبحوث (ج) أن "الإدارة العليا تقوم بمراجعة نتائج التقييمات لمعرفة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية وطرق تحسينها" على الرغم من أن درجة المراجعة المستمرة كانت متوسطة وفقًا للنتائج، وأوضح المبحوث (خ): "نحاول استخدام نتائج الأبحاث لتطوير العملية التعليمية، لكن في بعض الأحيان لا يكون لدينا الإمكانيات الكافية لتطبيق

تلك النتائج بشكل عملي، هذا يتفق مع النتيجة التي تشير إلى أن الجامعات تستخدم نتائج الأبحاث العلمية، ولكن ليس بالقدر الكافي لتكون فعالة في حل المشكلات بشكل شامل.

وبربط نتائج البُعد الرابع مع الخبرات والتجارب العالمية يتبين أن الجامعات في دول مثل سنغافورة وألمانيا تركز بشكل كبير على تكامل التعليم العالي مع احتياجات السوق والعوامل الاقتصادية المتغيرة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، كذلك تتمتع الجامعات في هذه الدول بقدرة عالية على استخدام الأبحاث العلمية لمواجهة التحديات وتطوير استراتيجيات للتنمية المستدامة، بينما أظهرت النتائج أن التوجه نحو استخدام الأبحاث في حل المشكلات الداخلية والتحديات المؤسسية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التركيز والتفعيل بشكل أكبر.

البُعد الخامس: تمويل أنشطة الميزة التنافسية

أظهرت نتائج الجدول (12.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد تمويل أنشطة الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حزبون (2024) التي بينت أن درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة بما فيها بعد التمويل. وعلى الرغم من أن الاهتمام بتمويل الأنشطة العلمية والمشاريع البحثة أتى بدرجة متوسطة إلا أن ذلك يشير إلى مدى الاهتمام بالتمويل والتأكيد على أهميته في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا يتفق مع دراسة فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) ودراسة عوض (2022أ) التي أكدت على أهمية إدارة المعرفة والتكنولوجيا لدعم هذه الأنشطة وتحقيق التميز التنافسي.

واختلفت مع دراسة دراسة مارولاندا-جريسيلز وفيرا-أسيفيدو (Marulanda-Grisales & Vera-Acevedo, 2022) التي أظهرت أن رأس المال الفكري والبنية التحتية للمؤسسات الأكاديمية

يمكن أن يكون لها تأثير أكبر من التمويل في تحديد الميزة التنافسية، بينما نتائج الدراسة أظهرت تقديرات توسطة لهذه العناصر المتعلقة بالتمويل.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التحديات المالية التي تواجه الجامعات الفلسطينية، حيث تعمل في ظل موارد محدودة لا تكفي لتغطية جميع الأنشطة التي تعزز الميزة التنافسية، وعلى الرغم من وجود جهود لتخصيص تمويل للفعاليات العلمية والتعاون الدولي، إلا أن الأولويات المالية قد تركز على جوانب محددة دون تغطية شاملة، مثل تطوير المناهج أو تمويل المشاريع البحثية المحلية.

وربما تعزى هذه النتيجة إلى غياب استراتيجيات مستدامة لتأمين مصادر تمويل كافية ومتنوعة لدعم جميع الأنشطة المتعلقة بالميزة التنافسية، إذ قد يكون هناك تركيز أكبر على الأنشطة ذات التأثير المباشر مثل المؤتمرات والتعاون الدولي، بينما يتم إهمال جوانب أخرى كتمويل تطوير المناهج أو تعزيز البحث العلمي محليًا، هذا التفاوت في تخصيص الموارد قد يضعف القدرة على تحقيق تقدم شامل ومستدام في مختلف أبعاد الميزة التنافسية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "ترصد الجامعة اعتمادات مالية لتبني الفعاليات العلمية (مؤتمرات، وندوات) على أعلى تقدير؛ لأنها تعكس اهتمام الجامعات الفلسطينية بدعم الأنشطة التي تعزز سمعتها الأكاديمية وتوفر فرصًا للتواصل مع الباحثين والهيئات العلمية على المستويين المحلي والدولي، فالفعاليات العلمية، مثل المؤتمرات والندوات، تعد من أبرز الوسائل لعرض الإنتاج الأكاديمي، وتشجيع التفاعل العلمي، وتعزيز التنافسية، وربما لأن الجامعات الفلسطينية تدرك أن تنظيم هذه الفعاليات يسهم في تحسين مكانة جامعاتها بين المؤسسات الأكاديمية ويظهر التزامها بتطوير البحث العلمي، مما يجعل هذا الجانب يحظى باهتمام أكبر في تخصيص الموارد المالية.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "ترصد الجامعة اعتمادات مالية مخصصة لـ(بناء و/أو تطوير) مناهج ذات معايير محلية ودولية" على أدنى تقدير؛ ربما بسبب ضعف الأولوية التي تمنح لتطوير المناهج

مقارنة بأنشـــطة أخرى مثل الفعاليات العلمية أو التعاون الدولي، فقد تكون الجامعات الفلســـطينية تواجه قيودًا مالية تجعلها تركز على الجوانب الأكثر وضـــوحًا وتأثيرًا في المدى القصـــير، مثل المؤتمرات أو تمويل البحث العلمي، بينما ينظر إلى تطوير المناهج على أنه عملية طويلة الأمد تحتاج إلى استثمارات كبيرة في الموارد البشرية والتقنية، وقد يعزى ذلك إلى غياب خطط استراتيجية واضـــحة لتطوير المناهج بما يتوافق مع المعايير الدولية والمحلية، أو نقص التعاون مع جهات مانحة لدعم هذا الجانب الحيوي.

وبمقارنة النتائج الكمية بنتائج المقابلة يتبين أن النتائج الواردة في الجدول (12.4) تشـــير إلى أن أحد البنود المتعلقة بتمويل الفعاليات العلمية مثل المؤتمرات والندوات كان قد حقق متوســـطًا جيدًا، وهذا يتفق مع ما ذكرته المبحوثة (ع.ي) التي أكدت على أهمية التمويل لدعم البرامج الأكاديمية والشراكات مع المؤسسات الدولية: "جامعتنا تتميز بعلاقات قوية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية، وهذا يمكننا من تقديم برامج تعليمية مبتكرة وعقد شراكات مع جامعات محلية وعربية وأحيانًا عالمية"، وذكر المبحوث (أ): "جامعتنا لديها علاقات قوية مع المجتمع المحلي وعدد من الدول المختلفة، والذي جعلها قادرة على بناء بيئة تعليمية ديناميكية، وســـاعدنا ذلك في الحصـــول على تمويل لمشاريع بحثية كبيرة، وجذب خبراء متميزين للعمل في الجامعة"، وهذا يرتبط مع الفقرات التي تشـــير إلى التمويل للبحوث المحلية والدولية، حيث أظهرت نتائج الجدول أن هناك دعمًا مهمًا للمشـاريع البحثية المشـتركة. واتفقت نتائج المقابلة مع ما ذكره المبحوث (ي): *"الجامعة بحاجة إنها تشـتغل على نفسـها أكثر وخاصـة فيما يتعلق باسـتقطاب الهيئات التدريسـية، حيث من المهم أن يكونوا من ذوي الكفاءة والجودة العالية وخاصـــة وأنهم يتعاملوا مع برامج الدراســـات العليا"* والذي يتماشـــى قوله مع النتائج المتعلقة بالتمويل المخصـــص لبرامج التبادل الدولي، والذي ذكرته النتائج كجزء من الأنشطة التي تمولها الجامعة.

وبربط نتائج البُعد الخامس مع الخبرات والتجارب العالمية يتبين أن الجامعات في دول مثل ألمانيا وكندا وسنغافورة تظهر قدرة عالية على تخصيص الموارد المالية بشكل استراتيجي لدعم الأبحاث العلمية، والمشاريع المشتركة، وبرامج التبادل الدولي، فعلى سبيل المثال، تقدم الجامعات في ألمانيا تمويلًا قويًا لدعم الأبحاث وتطوير البرامج الأكاديمية، وهو ما يعزز قدرتها على التفاعل مع التحديات العالمية وتحقيق التفوق الأكاديمي، بينما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التمويل المخصص لتطوير المناهج ذات المعايير المحلية والدولية في الجامعات الفلسطينية هو أقل من المتوقع.

البُعد السادس: الحضور الدولي في الجامعة

أظهرت نتائج الجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لبُعد الحضور الدولي في الجامعة جاء بدرجة متوسطة.

اتفقت نتائج الدراسة التي أظهرت أن الجامعة تقدم التدريس باللغة الإنجليزية بدرجة متوسطة، مع دراسة مهدي (2024) ودراسة أيهان وإوزديمير (Ayhan & Ozdemir, 2023) التي التي أكدت على أهمية التدريس بلغات عالمية مثل الإنجليزية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات من خلال استقطاب الطلاب الدوليين وزيادة التبادل الأكاديمي.

بينما اختلفت نتائج الدراسة التي بينت أن الجامعات الفلسطينية تبحث عن الطلبة الدوليين الموهوبين بدرجة متوسطة مع دراسة حزبون (2024) التي أكدت على أن جذب الطلاب الدوليين يشكل عنصرًا رئيسيًا في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الأكاديمية. وتختلف نتيجة الدراسة التي بينت أن الجامعات الفلسطينية تقوم بتعيين وبنسبة صغيرة هيئات تدريسية دولية مع فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) التي أكدت على أن الاستقطاب الفعّال للأساتذة الدوليين يساهم بشكل كبير في زيادة قدرة الجامعة التنافسية على الصعيد العالمي.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في تعزيز حضورها الدولي بسبب القيود المالية، والصعوبات في استقطاب أعضاء هيئات تدريسية وطلبة دوليين، بالإضافة إلى غياب استراتيجيات متكاملة لتسويق برامجها على المستوى العالمي، فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتوفير التدريس باللغة الإنجليزية وبناء شراكات أكاديمية مع جامعات دولية، إلا أن هذه الجهود ما زالت غير كافية لتحقيق حضور دولي قوي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التحديات الإقليمية والجغرافية التي تحد من فرص التوسع الدولي واستقطاب الكفاءات والخبرات من خارج البلاد.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "توفر الجامعة التدريس باللغة الإنجليزية" على أعلى تقدير؛ أنها تعكس اهتمام الجامعات الفلسطينية بمواكبة المعايير الأكاديمية العالمية وتعزيز قدراتها التنافسية، فالتدريس باللغة الإنجليزية يعتبر خطوة أساسية لجذب الطلبة الدوليين وتسهيل التواصل الأكاديمي مع المؤسسات العالمية، كذلك إن استخدام اللغة الإنجليزية يهيئ الطلبة المحليين للمشاركة في السوق العالمية ويعزز فرصهم للالتحاق ببرامج دراسات عليا دولية، وبالطبع فإن هذا الاهتمام يعكس وعي الجامعات بأهمية اللغة الإنجليزية كأداة للتقدم الأكاديمي والبحثي.

وتفسر الباحثة حصول الفقرة "تعين الجامعة نسبة من أعضاء الهيئات التدريسية الدوليين" على أدنى تقدير؛ ربما بسبب التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في استقطاب كوادر تدريسية دولية، فقد تكون هناك قيود مالية تجعل من الصعب تقديم حوافز تنافسية تجذب الأكاديميين الدوليين، وربما تعاني الجامعات من محدودية شبكات التعاون الأكاديمي العالمي أو غياب سياسات واضحة لتعزيز التنوع الدولي في هيئاتها التدريسية، وقد يكون للأوضاع السياسية والاقتصادية تأثير سلبي على قدرة الجامعات على جذب الكفاءات الأجنبية، مما ينعكس على ضعف الحضور الدولي على مستوى الكوادر الأكاديمية.

لقد أظهرت النتائج أن الجامعة توفر التدريس باللغة الإنجليزية وتسعى لبناء شراكات مع جامعات محلية وعالمية، وهو ما يتوافق مع آراء المبحوثين الذين أشاروا إلى أهمية العلاقات الدولية في تعزيز جودة التعليم، كما قالت المبحوثة (ع.ي): "جامعتنا تتميز بعلاقات قوية مع المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية، وهذا الأمر يمكننا من تقديم برامج تعليمية مبتكرة، وعقد شراكات مع جامعات محلية وعربية وأحيانًا عالمية، مما ينعكس إيجابًا على تجربة الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية"، وتعتبر هذه الشراكات الدولية عاملًا هامًا في تحقيق ميزة تنافسية، كما يظهر في قول المبحوث (م): "السمعة هي الأساس، فهي التي تميز أي جامعة عن غيرها، ومنها يمكننا استقطاب أفضل الكفاءات الأكاديمية والطلبة المميزين"، واتفقت كذلك نتائج المقابلة مع نتائج الجدول (13.4) التي تشير إلى أن الجامعة تبذل جهودًا لاستقطاب الطلبة الدوليين الموهوبين، وهو ما يعكس أهدافها في جذب الطلبة المتميزين، وهذا يتوافق مع ملاحظات المبحوثين الذين أشاروا إلى أهمية استقطاب الطلبة الدوليين لتوسيع شبكة العلاقات الأكاديمية، كما يظهر ذلك في قول المبحوث (خ): "بقيمها من خلال مزيج من السمعة الأكاديمية التي تعكس جودة التعليم، ومدى قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة من مختلف محافظات الوطن".

وبربط نتائج البُعد السادس مع الخبرات والتجارب العالمية يظهر أن دولًا مثل كندا وبريطانيا وسنغافورة قد نجحت في إنشاء بيئة أكاديمية دولية مزدهرة، فعلى سبيل المثال، تركز الجامعات الكندية على تقديم برامج تعليمية متعددة اللغات ومفتوحة للطلبة الدوليين، وتعمل على تعزيز التبادل الأكاديمي بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، وفي بريطانيا تحرص الجامعات على استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية من دول مختلفة، بينما تقدم سنغافورة برامج مشتركة مع الجامعات العالمية تمنح درجات علمية مزدوجة، في حين أن نتائج الدراسة الحالية قد أظهرت أن مستوى التفاعل مع الطلبة والأساتذة الدوليين يعد منخفضًا، حيث تسعى الجامعة بشكل محدود فقط لاستقطاب الطلبة

الموهوبين والأساتذة الدوليين، وأن النسبة المقبولة من الطلبة الدوليين وأعضاء الهيئة التدريسية الدوليين ما زالت ضئيلة.

3.1.5 مناقشة السؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية؟

حوّلت الباحثة هذا السؤال إلى أربع فرضيات آنفًا لتقوم لاحقًا بمناقشتها كالتالي:

الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الجدول (14.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس، باستثناء بُعد (البرامج الأكاديمية) الذي كانت مستوى دلالته أقل من (0.05)، جاءت الفروق لصالح الذكور.

اتفقت نتائج هذه الدراسة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس مع دراسة البشير (2024) ودراسة أبو صاع وآخرون (2019)، ودراسة الجهني (Aljuhani, 2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع دراسة ربايعة (2017) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين إلى التفاعل المشترك لعوامل أكاديمية وإدارية في الجامعات الفلسطينية التي تتجاوز اعتبارات متغير الجنس، فإذا كانت الجامعات الفلسطينية تسعى لتوحيد المعايير وتحقيق نتائج مماثلة لجميع أعضاء هيئة التدريس، فإن

ذلك يؤدي إلى تقليص الفروق بين الجنسين في تقييم جودة الممارسات الأكاديمية. وقد يكون أعضاء هيئة التدريس من الجنسين قد مروا بتجربة أكاديمية مشابهة إلى حد كبير، حيث تتشابه الظروف الأكاديمية والمهنية في الجامعات الفلسطينية بغض النظر عن الجنس، فمن الممكن أن تكون الموارد المتاحة، والمناهج الدراسية، والأنشطة الأكاديمية متشابهة في تأثيرها على كلا الجنسين، وبالتالي لا يكون هناك فرق جوهري في كيفية استجابتهم لممارسات إدارة الجودة الشاملة. وقد تعزو الباحثة وجود فروق في بُعد (البرامج الأكاديمية) إلى اختلاف التوجهات المهنية، والاهتمامات الأكاديمية، وفرص المشاركة في تطوير البرامج الأكاديمية، وقد تكون هذه الفروق مرتبطة بالعوامل الثقافية أو الاجتماعية التي تؤثر على تقييم البرامج الأكاديمية، فقد يواجه الذكور فرصًا أكبر للمشاركة في الأنشطة الأكاديمية أو التدريبات التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل، بينما قد تكون الإناث في بعض الأحيان أقل انخراطًا في هذه الأنشطة بسبب المسؤوليات الاجتماعية أو الثقافية.

الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الجدول (16.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح (من 17 سنة فما فوق)، باستثناء بُعد (تقويم الأداء) الذي كان مستوى دلالته أكبر من مستوى الدالة (0.05).

واتفقت نتائج الدراسة مع بعض نتائج دراسة موسى (2021) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير تعزى لمتغير سنوات الخبرة المرتفعة (15) سنة فأكثر، واتفقت مع دراسة الجهني (Aljuhani, 2019) التي أشارت نتائج الفروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة الأكثر.

واختلفت نتائج الفرضـــية مع دراســـة ربايعة (2017) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد تعزو الباحثة وجود فروق بين أفراد عينة الدراســة إلى تأثير الخبرة الطويلة في العمل الأكاديمي والإداري على تقييم ممارسات إدارة الجودة، فالأفراد الذين لديهم خبرة عمل طويلة (من 17 سنة فما فوق) قد يكونون أكثر قدرة على ملاحظة التغيرات والتطورات التي تحدث في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالمقارنة مع الأفراد الأقل خبرة، وهؤلاء الأفراد ربما يمتلكون فهماً أعمق لآلية تطبيق الجودة الشاملة، وقد لاحظوا تأثير هذه الممارسات على الأداء الأكاديمي، والبيئة التعليمية، وتطوير البرامج الأكاديمية خلال فترة عملهم الطويلة، مما يجعل تقييماتهم أكثر إيجابية، وقد يعكس التقييم الإيجابي لأعضــاء هيئة التدريس الذين لديهم سـنوات عمل طويلة أنهم شـاهدوا العديد من التغيرات والتحديثات في اسـتراتيجيات الجودة الشـاملة، وقد اسـتمتعوا بمزايا تلك التحديثات بشـكل مباشـر في عملهم الأكاديمي والإداري، وهؤلاء الأفراد من ذوي سـنوات الخبرة الأعلى قد يكونون أكثر قدرة على تقدير قيمة هذه الممارسـات نتيجة لخبرتهم في تطبيق البرامج والسـياسـات التعليمية، مما يسـاهم في ظهور فروق لصالحهم.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق في بُعد (تقويم الأداء) فيعزى ذلك إلى أنـه قد تكون الجامعات الفلسـطينية تتبع سـياسـات موحدة أو متشـابهة في ما يتعلق بتقويم الأداء الأكاديمي، مثل مراجعة البرامج الأكاديمية وتوفير قواعد بيانات، مما يجعل أعضــاء هيئة التدريس يقيّمون هذه الممارســات بشكل متقارب.

الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الجدول (19.4) وجود فروق ذات دلالة إحصـــائيّة عند مســـتوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسـطات الحسـابية لاسـتجابة أفراد عينة الدراسـة على ممارسـة الجامعات

الفلســـطينية لإدارة الجودة الشـــاملة تعزى إلى متغير الجامعة لصـــالح الجامعة العربية الأمريكية، باستثناء بُعد الطلبة التي أظهرت نتائجه أن قيمة مستوى الدلالة له أكبر من مستوى الدلالة المحددة للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في بُعد (الطلبة) تعزى إلى متغير الجامعة.

وقد تعزو الباحثة وجود الفروق التي تعزى لمتغير الجامعة إلى احتمال أن الجامعة العربية الأمريكية تمتلك مصـادر تمويل أفضـل مقارنة بالجامعات الأخرى، مما قد يسـهم في تحسـين ممارسـات إدارة الجودة الشـــاملة من خلال توفير الموارد اللازمة لتطوير البرامج الأكاديمية والبنية التحتية وتعزيز البيئة التعليمية.

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية في بُعد "الطلبة" قد يشير إلى أن ممارسات الجامعات الفلسطينية المتعلقة بالطلبة متشابهة بشكل عام بغض النظر عن متغيرات الدراسة، وربما قد يعود السـبب إلى أن جميع الجامعات الفلسـطينية تعتمد سـياسـات وإجراءات متقاربة فيما يخص تشـــجيع الطلبة على المشـــاركة في الأنشـــطة الأكاديمية والعلمية، وتقييم الطلبة بناءً على مهارات التفكير العليا، ووضع معايير لجودة المدخلات الطلابية.

الفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـــائيّة عند مسـتوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسـطات الحسـابية لاسـتجابة أفراد عينة الدراسـة على ممارسـة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

اتفقت نتائج الدراسـة مع نتائج دراسـة أبو صـاع وآخرون (2019) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تطبق بطريقة موحدة تؤثر بشـــكل متشـــابه على جميع أعضـــاء هيئة التدريس، بغض النظر عن رتبتهم

العلمية، وربما يدل هذا على أن سياسات إدارة الجودة الشاملة قد تكون شاملة وموحدة لجميع الرتب الأكاديمية، دون تمييز كبير في التأثير أو التفاعل مع هذه السياسات.

4.1.4 مناقشة السؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والجامعة، والرتبة العلمية؟

حوّلت الباحثة هذا السؤال إلى أربع فرضيات آنفًا لتقوم لاحقًا بمناقشتها كالتالي:

الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الجدول (23.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس مع دراسة الفواز (2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع دراسة الحميدي (2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث لديهم تجربة متقاربة في العمل الأكاديمي داخل الجامعات الفلسطينية، وهذا يعكس أن التحديات والفرص المرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية، مثل جودة التعليم، البحث العلمي، والبيئة الأكاديمية، والحضور الدولي، والتحليل والتطوير، وجودة الخريجين، وتمويل أنشطة الميزة التنافسية تؤثر على الجميع بشكل متساوٍ بغض النظر عن الجنس، ومن المحتمل أيضًا أن الجامعات الفلسطينية تتبع سياسات موحدة وغير تمييزية فيما يتعلق بتطبيق

معايير الميزة التنافسية، ما يجعل التقييم بين الجنسين متشابهًا، وقد يكون أعضاء هيئة التدريس من الجنسين متفقين على وجود بعض القصور أو التحديات المشتركة في تحقيق الميزة التنافسية، مثل قلة التمويل، ونقص الموارد، أو عدم كفاية التعاون الدولي، وتحديات متعلقة بالتخطيط والاستراتيجيات، ما يؤدي إلى استجابات متقاربة بين الذكور والإناث.

الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الجدول (25.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، باستثناء البعدين (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير) حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وكانت الفرق لصالح (من 17 سنة فما فوق).

واتفقت نتائج الدراسة مع بعض نتائج دراسة الفواز (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة الحميدي (2019) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة إلى أنه ربما الممارسات والسياسات المتعلقة بالميزة التنافسية تؤثر بشكل متشابه على جميع أعضاء هيئة التدريس، بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وهذا قد يكون نتيجة لأن الجامعات الفلسطينية تطبق استراتيجيات متقاربة في تعزيز الميزة التنافسية، وهذه الاستراتيجيات يلاحظها جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل متساوٍ، بغض النظر عن طول فترة عملهم. ومن الممكن عزو هذه النتيجة إلى أن التحديات التي تواجه

الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية، مثل نقص التمويل، أو محدودية التعاون الدولي، أو ضعف البنية التحتية، تعتبر عوامل شاملة تؤثر على جميع الأكاديميين بنفس الدرجة.

أما فيما يتعلق بوجود فروق في البُعدين (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير) ولصالح (من 17 سنة فما فوق)، فيمكن أن وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة الطويلة قد يتمتعون برؤية أوسع وفهم أعمق لتطور البيئة التعليمية وسياسات التحليل والتطوير في الجامعات، فغالبًا قد شهدوا على مدار سنوات عملهم تحسينات تدريجية في المكتبات الإلكترونية، واستخدام التقنيات الحديثة، ودعم الإبداع الأكاديمي، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقدير هذه التطورات بالمقارنة بزملائهم الأقل خبرة، وربما يكون أعضاء هيئة التدريس ذوو الخبرة الطويلة أكثر انخراطًا في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي، مما يمنحهم اطلاعًا أكبر على سياسات الجامعة المتعلقة بالتحليل والتطوير.

الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الجدول (28.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجامعة، باستثناء الأبعاد (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير، جودة الخريجين) التي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وبالتالي كانت هناك فروق تعزى إلى متغير الجامعة لصالح (جامعة الخليل).

واختلف نتائج الدراسة مع بعض نتائج دراسة حزبون (2024) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير نوع الجامعة.

وقد تعزو الباحثة عدم وجود فروق تبعًا لمتغير الجامعة إلى أن الجامعات الفلسطينية ربما تتبنى ممارسات وسياسات متقاربة في تحقيق الميزة التنافسية، وقد يكون ذلك نتيجة لتأثر جميع الجامعات

بنفس العوامل البيئية، مثل التحديات الاقتصـــادية والســـياســـية، مما يؤدي إلى تقارب كبير في مســـتويات الأداء في العديد من المجالات المتعلقة بأبعاد الدراســـة. وربما يعزى ذلك إلى أن لدى الجامعات الفلسطينية سياسات مركزية أو توجيهات عامة مشتركة، سواء من وزارة التعليم العالي أو منظمات الإشراف الأكاديمي، تفرض معايير موحدة إلى حد ما.

أما فيما يتعلق بوجود فروق تعزى لمتغير الجامعة في الأبعاد (البيئة التعليمية في الجامعة، التحليل والتطوير، جودة الخريجين) لصـــالح جامعة الخليل، فوقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنه من الممكن أن تكون جامعة الخليل تولي اهتمامًا خاصًـا بجودة الخريجين من خلال تصـميم برامج أكاديمية حديثة وتنظيم معارض وظيفية بشكل دوري، مما يساعد على تعزيز فرص الخريجين في الالتحاق بسوق العمل، وقد تكون الجامعة أكثر نجاحًا في تطوير مهارات الطلبة بما يؤهلهم للالتحاق ببرامج الدراسات العليا، وربما أيضًـا قد تكون جامعة الخليل تركز على تحسين بيئتها التعليمية من خلال تقديم موارد تقنية متقدمة ودعم الإبداع الأكاديمي.

الفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج الجدول (31.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسـطات الحسـابية لاسـتجابة أفراد عينة الدراسـة على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية باستثناء بُعد (الحضور الدولي في الجامعة) الذي كان مســـتوى الدلالة لديه أقل من (0.05) وكانت الفروق لصـــالح (أســـتاذ مشارك).

اتفقت نتائج هذه الدراســة مع بعض نتائج دراســة حزبون (2024)، ودراســة الفواز (2020) التي أظهرت نتائجهم عدم وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

وقد تعزو الباحثة غياب الفروق إلى وجود اتفاق عام بين أعضـــاء هيئة التدريس حول تقييمهم لمستوى تحقيق الجامعات للميزة التنافسية، ويحتمل أن يكون هذا التوافق ناتجًا عن طبيعة العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، والمتمثلة في أبعاد الدراسة، والتي تعد عوامل مشتركة تؤثر على جميع الرتب الأكاديمية بنفس الدرجة، وربما يعزى ذلك إلى أن السياسات والممارسات الأكاديمية التي تتبعها الجامعات الفلسطينية تطبق بشكل متوازن على جميع أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن رتبتهم العلمية، فهم يعملون في بيئة تعليمية متشابهة، ويواجهون تحديات وفرصًا متماثلة.

أما فيما يتعلق بوجود فروق في بُعد (الحضور الدولي في الجامعة) تبعًا لمتغير الرتبة العلمية ولصالح (أستاذ مشارك) فوقد تعزو الباحثة ذلك إلى الدور الأكاديمي والمكانة التي يتمتع بها الأساتذة المشاركون في الجامعات، فهذه الفئة غالبًا ما يكونون في مرحلة مهنية تجمع بين الخبرة الأكاديمية والنشاط البحثي المكثف، مما يجعلهم أكثر انخراطًا في الأنشطة الأكاديمية ذات الطابع الدولي، مثل المشاركة في المؤتمرات الدولية، برامج التبادل الأكاديمي، والشراكات البحثية مع مؤسسات أجنبية.

5.1.5 مناقشة السؤال الخامس

أظهرت نتائج الجدول (33.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتبين أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة ازداد مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة بوجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة مع بعض نتائج دراسة محمد (2023)، ودراسة داود (2020)، ودراسة عابد (2017).

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعمل كإطار استراتيجي شامل يحسن من جميع الجوانب التشغيلية والأكاديمية داخل الجامعات الفلسطينية، مما يعزز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فالتزام الجامعات الفلسطينية بمبادئ الجودة الشاملة، مثل التركيز على رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والتطوير المهني، يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وبالتالي يمكن الجامعات من تحقيق تقدمًا ملموسًا على المستوى المحلي وحتى على المستوى الإقليمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضًا؛ بوجود تأثير مباشر لممارسات الجودة الشاملة على العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، مثل تحسين البيئة التعليمية، وتطوير المناهج لتلبية احتياجات سوق العمل، وتعزيز البحث العلمي، فهذه الممارسات وغيرها تدفع الجامعات إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، مما يساعدها على استقطاب الطلبة المتميزين والشراكات الدولية، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

كذلك يمكن أن وقد تعزو الباحثة النتيجة إلى أن تنفيذ معايير الجودة الشاملة يساعد الجامعات الفلسطينية على تحقيق التكامل بين مختلف وحداتها الأكاديمية والإدارية، مما يخلق بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والاستدامة، وهي عناصر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

2.5 مناقشة النتائج النوعية (المقابلة)

فيما يلي تناقش الباحثة النتائج النوعية المتعلقة بالمقابلة التي توصلت إليها:

1.2.5 ما هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن المشاركون في الدراسة أشاروا إلى أن المجلس الأعلى للجامعات هو من يتولى تحقيق إدارة الجودة الشاملة عبر إجراءات غير مباشرة تشمل تطوير المناهج لتتماشى مع المعايير الدولية والحفاظ على الثقافة الفلسطينية، وبينت النتائج أن هذه الإجراءات تتضمن تحسين أساليب التقييم، وتحديث البرامج الإلكترونية، وتعزيز التدريب المهني للهيئات التدريسية، وأشارت النتائج إلى أن الجامعات الفلسطينية تركز أيضًا على التخطيط الاستراتيجي والمراجعة المستمرة للأداء الأكاديمي والإداري بما يتماشى مع التطورات العالمية.

واتفقت نتائج الدراسة من حيث أن المجلس الأعلى للجامعات يتولى تحقيق إدارة الجودة الشاملة عبر تطوير المناهج وتوافقها مع المعايير الدولية، مما يعكس توجهًا مشابهًا نحو تحسين التعليم مع دراسة حزبون (2024) التي تناولت تحقيق الميزة التنافسية عبر سياسات تربوية في الجامعات الفلسطينية، واتفقت مع دراسة داود (2020) التي درست دور الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أكدت على أهمية تطوير المناهج وتحسين أساليب التقييم.

واختلفت مع نتائج دراسة هيدايا وآخرون (Hidayah et al., 2021) التي أكدت تأثير الحوكمة ورأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، بينما ركزت نتائج الدراسة الحالية بشكل أكبر على تطوير المناهج وتدريب الهيئات التدريسية دون الإشارة الواضحة إلى دور الحوكمة ورأس المال الفكري، وكذلك اختلفت مع دراسة فريز وينارسيه (Fariz & Winarsih, 2024) التي ربطت إدارة المعرفة بالميزة التنافسية، بينما لم يذكر المشاركون في الدراسة ذلك بشكل مفصل.

وقد تعزو الباحثة غياب إدارات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بوجود تحديات تنظيمية وموارد محدودة، مما يصعب إنشاء وحدات إدارية مستقلة، لذلك تولى المجلس الأعلى للجامعات، الذي يضم أكاديميين وإداريين، المسؤولية عن إدارة الجودة الشاملة عبر أساليب غير مباشرة، وربما اعتمدوا على التعاون بين الإدارات المختلفة وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء المجلس، مما يضمن تنفيذ الإجراءات التي تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات الفلسطينية دون الحاجة إلى إنشاء وحدات متخصصة.

كذلك تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى كون الجامعات الفلسطينية تركز على تحسين جودة التعليم من خلال استراتيجيات محددة مثل تطوير المناهج بما يتوافق مع المعايير الدولية، وتحديث البرامج الإلكترونية، وتحسين أساليب التقييم، إلى جانب أنها تتبنى أيضًا برامج تدريبية مكثفة لأعضاء الهيئة التدريسية وتعزز المشاركة بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لضمان التحسين المستمر، وهذا الأمر ربما يساهم في تعزيز الكفاءة الأكاديمية والإدارية رغم غياب الإدارات المستقلة، وقد يعكس التزام الجامعات الفلسطينية بتطوير بيئة تعليمية مواكبة للتطورات العالمية.

2.2.5 كيف يتم التحقق من مستوى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك؟

بينت نتائج السؤال الثاني أن الجامعات الفلسطينية تعمل على تنفيذ استراتيجيات رقابية وتقييمية لضمان جودة التعليم العالي، وذلك من خلال آليات متنوعة تشمل مراجعة تقييمات الطلبة للهيئات التدريسية، وتقييمات الهيئات التدريسية للطلبة، إضافة إلى جمع البيانات من استبيانات دورية وتقارير فصلية، وربما تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وضمان توافقه مع المعايير الدولية للجودة، كذلك أظهرت النتائج أن عملية التحقق من مستوى إدارة الجودة الشاملة تتم عبر مقارنة نتائج التقييمات الحالية بتقييمات السنوات السابقة وتحليل التطورات والتحديات التي قد تؤثر على العملية التعليمية.

وأظهرت النتائج أيضًـــا غياب نموذج موحد لهذه العملية، إلا أن الجامعات الفلســطينية تعتمد على اســـتراتيجيات مرنـة ومتنوعـة للقيـاس والتحقق من مســـتوى إدارة الجودة الشـــاملـة، ومن هذه الاسـتراتيجيات: تقييمات الطلبة والهيئات التدريسـية، بالإضـافة إلى مؤشـرات مثل نسـبة التسـجيل وسـمعة الجامعة، وبالطبع فإن هذه التقييمات تسـتخدم كمدخلات لاتخاذ قرارات تطويرية تسـهم في تحسـين الأداء الأكاديمي والإداري، مما يتيح للجامعات الفلسـطينية الفرصـة للتحسـين المسـتمر والتوافق مع المعايير الدولية لجودة التعليم.

واتفقت نتائج الدراسـة وتحديدًا في اسراتيجيات الرقابة والتقييم لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري مع دراســة الطائي وآخرون (2008) التي أشــارت إلى أن إدارة الجودة الشــاملة تتطلب تطبيق آليات تقييم مســتمرة لتحســين الأداء التعليمي والإداري، كذلك اتفقت مع ما ذكره بطاح (2017) بأن من أبرز أهداف الجودة الشـاملة هو تقليل الإجراءات الروتينية وتحليل المشـكلات بطرق علمية سـليمة، مما يتطلب جمع البيانات وتحليلها دوريًا لضــمان تحقيق معايير الجودة، وهذا الأمر أيضًـــا يتوافق مع نتائج الدراســـة التي أوضـــحت أن الجامعات الفلســـطينية تعتمد على مراجعة تقييمات الطلبة والهيئات التدريسية واستبيانات وتقارير دورية لتحسين أدائها الأكاديمي والإداري.

وكذلك اتفقت نتائج الدراســـة التي بينت أن الجامعات الفلســـطينية تقارن نتائج التقييمات الحالية بالســـابقة وتســـتخدمها لتحليل التطورات ومواجهة التحديات مع بطاح (2017) والتوم (2017) أن إدارة الجودة الشـاملة تتطلب مقارنة الأداء الحالي بالماضـي وتحليل التحديات التي تؤثر على جودة التعليم، مما يتيح تحسين الأداء بناءً على البيانات المتاحة.

وأيضًـــا اتفقت نتائج الدراســة التي أشــارت إلى أن الجامعات الفلســطينية تعتمد اســتراتيجيات مرنة ومتنوعة للقياس والتحقق من إدارة الجودة الشـــاملة، بدلًا من اســـتخدام نموذج موحد مع النعيمي وصـويص (2018) وعامر والمصـري (2014) الذين أشـاروا إلى أن إدارة الجودة الشـاملة ليسـت

نظامًا جامدًا، بل هي منهجية قابلة للتغيير تتطلب التكيف مع الظروف المختلفة، وأن المرونة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الظروف الخاصـــة التي تواجه الجامعات الفلســـطينية، مثل محدودية الموارد والقدرة على تأسـيس إدارات مسـتقلة لإدارة الجودة الشـاملة، كذلك يمكن تفسـيرها بوجود نهج مرن يتســم بالتنوع والابتكار في كيفية متابعة وتحســين الجودة، وعلى الرغم من غياب النموذج الموحد، فإن اعتماد الجامعات على هذه الاسـتراتيجيات الرقابية والتقييمية يعتبر حلاً عمليًا يتماشـى مع الإمكانيات المتاحة، وهذا النهج يتيح للجامعات الفرصـة لتحسين التعليم وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري بشـكل مسـتمر، من خلال توظيف أدوات مثل التقييمات المسـتمرة ومؤشـرات الأداء غير المباشرة، التي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها بفعالية.

3.2.5 كيف تقيّم مستوى الميزة التنافسية المستدامة في جامعتك؟

أظهرت نتائج الســـؤال الثالث أن الجامعات الفلســـطينية تعتمد إلى تقييم مســـتوى الميزة التنافسـية المسـتدامة لديها من خلال سـمعة الجامعة، وجودة التعليم، والأبحاث العلمية المنشـورة، واسـتقطاب أعضـاء هيئة التدريس المتميزين، وكفاءة خريجيها في سـوق العمل، وبينت النتائج أن المشاركون أكدوا في الدراسة أن السمعة الأكاديمية تعتبر العامل الأساسي في التميز الجامعي، إلى جانب قدرة الجامعة على جذب طلبة متميزين، وتقديم برامج أكاديمية متطورة ومتنوعة، فضـــلاً عن الشراكات مع المؤسسات الدولية التي تعزز من بيئة التعليم الجامعي.

واتفقت نتائج الدراسـة الحالية التي أشـارت إلى أن السـمعة الأكاديمية تعتبر العامل الأسـاسـي في التميز الجامعي مع دراسـة خليل (2018) التي أكدت على أهمية السـمعة الأكاديمية وجودة التعليم كعوامل رئيسـية تسـاهم في تعزيز الميزة التنافسـية للجامعات، وكذلك اتفقت مع الزعبي (2005)

الذي أوضـــح أن الميزة التنافســـية تعتمد على عوامل مثل جودة الخدمات التعليمية والبحثية التي تقدمها الجامعة، مما يساهم في تعزيز سمعتها الأكاديمية.

وتنســجم نتائج الدراســة الحالية التي أشــارت إلى اعتماد الجامعات الفلســطينية على تقديم برامج أكاديمية متطورة ومتنوعة لتعزيز تنافســيتها مع ما ذكره الترتوري وجويحان (2009) أن الميزة التنافســية المســتدامة تتحقق من خلال تقديم خدمات تعليمية تتســم بالجودة العالية والابتكار، مع تصميم برامج أكاديمية تلبي احتياجات السوق وتواكب التطورات العالمية.

وأيضًــا اتفقت نتائج الدراسـة التي أكدت على أهمية كفاءة الخريجين في سـوق العمل تتسـق مع هذا الطرح، حيث يعتبر ذلك أحد المؤشـرات الرئيسـة لتقييم مسـتوى الميزة التنافسـية مع ما أشـار إليه القضـاة (2015) إلى أن المناهج الأكاديمية يجب أن تكون مرنة ومواكبة لاحتياجات سـوق العمل، حيث تلعب كفاءة الخريجين دورًا كبيرًا في تعزيز تنافسية الجامعات.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تسعى جاهدة لتحسين مكانتها الأكاديمية في بيئة تعليمية تنافسية، حيث تعتبر السمعة الأكاديمية معيارًا رئيسيًا لقياس النجاح والتميز، وذلك تركز الجامعات على تعزيز سـمعتها من خلال تحسـين جودة التعليم وتقديم برامج أكاديمية متطورة تتماشـى مع احتياجات السوق وتوجهات الطلبة، كذلك تسعى الجامعات الفلسطينية لتعزيز سمعتها الأكاديمية من خلال اســتقطاب أعضــاء هيئة تدريس متميزين وإجراء أبحاث علمية منشــورة في مجلات مرموقة، مما يساهم في تحقيق التميز الأكاديمي.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلســطينية تســعى جاهدة إلى بناء شــراكات استراتيجية مع مؤسسات تعليمية دولية، فهي تدرك مدى أهميتها، فهذه الشراكة يمكنها أن تساعد في توفير بيئة تعليمية أكثر تطورًا وديناميكية، وهذه الشــراكات قد لا تقتصــر فقط على تعزيز مكانة الجامعات الفلســطينية على المســتوى المحلي والدولي، بل تســاهم أيضًــا في توفير فرص لتبادل

المعرفة والخبرات، ما يعزز من جودة البرامج الأكاديمية ويجذب الطلبة المتميزين، فمن خلال هذه الجهود المتكاملة، ربما تتمكن الجامعات من تحسين قدرتها على تزويد خريجيها بمهارات وكفاءات تؤهلهم للنجاح في سوق العمل، وهو ما يعكس بشكل مباشر الميزة التنافسية المستدامة للجامعات الفلسطينية.

4.2.5 كيف يتم قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعتك؟

أظهرت نتائج السؤال الرابع من المقابلة أن الجامعات الفلسطينية رغم اهتمامها بالميزة التنافسية، فإنها لا تعتمد مقاييس محددة أو موحدة لقياس مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بدلاً من ذلك تستخدم الجامعات مجموعة من المؤشرات المتنوعة مثل سمعة الجامعة، والأبحاث العلمية المنشورة، براءات الاختراع، نسبة الخريجين، ونسبة توظيفهم في سوق العمل، بالإضافة إلى استقطاب الطلبة، وأظهرت النتائج أيضًا أن هناك اختلافًا في التعامل مع التصنيفات العالمية بين المشاركين، حيث يرى البعض أن التصنيفات العالمية قد تكون متحيزة ولا تعكس بشكل دقيق جودة التعليم في الجامعات، مما يجعلها غير مقياس موضوعي، وبذلك تفضل معظم الجامعات الفلسطينية الاعتماد على التميز على المستوى المحلي والعربي قبل السعي إلى التميز العالمي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن الجامعات الفلسطينية تعتمد على مؤشرات متنوعة مثل سمعة الجامعة، والأبحاث العلمية المنشورة، ونسبة توظيف الخريجين بدلًا من استخدام مقاييس موحدة، مع الزعبي (2005) الذي ذكر أن الميزة التنافسية ليست مطلقة، بل نسبية وتعتمد على مقارنة الأداء مع الجامعات الأخرى وفقًا لمؤشرات محددة مثل جودة المخرجات الأكاديمية، والأبحاث، وسمعة الجامعة.

وكذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى اختلاف تعامل الجامعات الفلسطينية مع التصنيفات العالمية، مع تفضيل التميز المحلي والعربي، مع بطاح (2017) الذي أشار إلى أن

التصـــنيفات العالمية قد لا تكون دائمًا مقياسًـــا موضـــوعيًا لجودة التعليم بســـبب التحيزات الثقافية والاقتصادية.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلســـطينية لا تمتلك آلية موحدة لقياس الميزة التنافسـية المسـتدامة بسـبب تنوع وتفاوت الإمكانيات والموارد المتاحة بين الجامعات المختلفة، ففي ظل غياب مقياس معتمد عالميًا أو محليًا، تعتمد الجامعات على مجموعة من المؤشـــرات المختلفة التي تعكس واقعها المحلي وأهدافها الأكاديمية، مثل سمعة الجامعة والأبحاث العلمية المنشورة، مما يتيح لها قياس تقدمها بشكل يتناسب مع ظروفها الخاصة ومتطلبات سوق العمل المحلي.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضًـــا إلى أن الجامعات الفلســـطينية تتبنى نهجًا مرنًا يتلاءم مع احتياجاتها الخاصـة ويعكس واقع التعليم العالي في فلسطين، وخاصـة أن التصـنيفات العالمية، رغم أنها تعتبر مؤشرًا لعدة جامعات دولية، قد لا تعكس بدقة ممارسات التعليم في الجامعات الفلسطينية أو تتناسب مع متطلباتها المحلية، لذلك يفضل معظم المشاركين في الدراسة عدم الاعتماد على هذه التصـنيفات لأنها قد تكون منحازة ولا تأخذ في الحسـبان الفروقات الثقافية والتقنية بين الجامعات في الدول النامية والدول المتقدمة.

ويمكن أن وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضًـــا إلى أن الجامعات الفلســـطينية تركز على التميز الأكاديمي على المســـتوى المحلي والعربي أكثر من ســـعيها إلى التميز العالمي، وذلك بســـبب التحديات التي تواجهها في البيئة التعليمية المحلية، وربما تعتبر الجامعات الفلسطينية أن التميز في إطارها المحلي والعربي هو الأسـاس لتحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة، وهو ما يجعلها تركز على تطوير برامج أكاديمية مبتكرة وتحقيق جودة التعليم المحلي قبل السـعي لتحقيق تصـنيفات عالمية قد تكون بعيدة عن واقعهم.

5.2.5 ما التحديات التي تواجه الجامعة عند تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة لتحقيق الميزة التنافسية من الناحية: المادية، البشرية، التنظيمية، السياسية؟

أظهرت نتائج الســؤال الخامس أن الجامعات الفلســطينية تواجه العديد من التحديات عند تطبيق إدارة الجودة الشـاملة بهدف تحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة، ويمكن مناقشــة هذه النتائج وفق الآتي:

أولًا: التحديات المادية:

أظهرت النتائج أن التحديات المالية تشكل عاملًا رئيسيًا يؤثر سلبًا على تطبيق إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسـطينية، مما ينعكس على قدرتها في تحقيق الميزة التنافسـية المسـتدامة، وأكد جميع المشاركين في الدراسة أن الجامعات الفلسطينية تعاني من نقص في الدعم المالي، حيث تعتمد بشكل رئيسي على مواردها الخاصة مثل الرسوم الدراسية والمساعدات من بعض المؤسسات، مما يزيد من الأعباء المالية على الجامعات ويعوق قدرتها على تنفيذ برامج الجودة الشاملة.

كذلك أشـار المشـاركون إلى أن التحديات المالية تزداد بسـبب تدني نسـبة التحاق الطلبة بالجامعات أو انتقالهم إلى جامعات أخرى، وهو ما أســهم في فقدان الجامعات لإيرادات كبيرة، وهذه الوضــعية قد جعلت الجامعات مجبرة على دفع رواتب الموظفين وهيئات التدريس دون وجود دخل بديل ثابت، مما يعزز من تعقيد وضـعها المالي ويؤثر على قدرتها في تحسين بيئة التعليم وتطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة.

واتفقت نتائج الدراســة الحالية التي بينت أن نقص الدعم المالي وتراجع نســبة التحاق الطلبة يؤثران على قدرة الجامعات الفلســـطينية على تطبيق برامج الجودة الشـــاملة وتحقيق التميز، مع بطاح (2017) الذي أكد على أن نقص التمويل يشــكل عائقًا رئيســيًا أمام تطبيق اســتراتيجيات الجودة

الشاملة، ومع الطائي وآخرون (2008) الذين أشاروا إلى أن غياب الدعم المالي الكافي يؤثر سلبًا على جودة التعليم الجامعي وعلى قدرة الجامعات على المنافسة محليًا ودوليًا.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الجامعات الفلسطينية، والتي تزيد من تعقيد قدرتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فبالنظر إلى الاعتماد الكبير على الموارد الذاتية للجامعات بسبب غياب الدعم الحكومي الكافي، وزيادة التحديات المالية الناتجة عن تدني مستويات التحاق الطلبة، وانخفاض القدرة على دفع الرسوم الدراسية بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة، تتعرض الجامعات الفلسطينية إلى ضغوط مالية تؤثر على قدرتها على تحسين جودة التعليم وتطوير استراتيجياتها الأكاديمية والإدارية.

ثانيًا: التحديات البشرية:

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات البشرية في الجامعات الفلسطينية تعتبر قليلة، وهي تتمثل في تدني كفاءة بعض أعضاء هيئة التدريس والإدارة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير في بعض الأحيان، خصوصًا خلال فترات الأزمات.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي بينت أن التحديات البشرية في الجامعات الفلسطينية تتعلق بتدني كفاءة بعض أعضاء هيئة التدريس والإدارة إلى جانب مقاومة التغيير، مع الطائي وآخرون (2008) الذين أكدوا على أهمية تدريب الكوادر البشرية وتأهيلهم لمواكبة متطلبات الجودة الشاملة، وأشاروا إلى أن مقاومة التغيير وعدم تقبل الأفكار الجديدة من التحديات التي قد تواجه الجامعات.

وقد تعزو الباحثة قلة التحديات البشرية إلى أن الجامعات الفلسطينية ربما قد قامت بتحسين وتطوير آليات اختيار أعضاء هيئة التدريس والإداريين خلال السنوات الماضية، وهو ما أدى إلى تقليل التحديات البشرية، وقد تكون بعض الجامعات قد تبنت معايير أفضل في توظيف الأكاديميين والإداريين، أو استثمرت في تدريبهم المهني، مما أسهم في تقليل الفجوة بين الكفاءات المحلية

والمعايير الدولية، وربما تعكس هذه النتيجة قدرة الجامعات على التكيف مع التحديات الاقتصـــادية والسياسية، والتركيز على تحسين الأداء البشري بشكل تدريجي.

أما فيما يتعلق بوجود تحديات بشـــرية، فقد يعود ذلك إلى الظروف الاســـتثنائية التي مرت بها الجامعات الفلســـطينية في الســـنوات الأخيرة، مثل جائحة كورونا والحروب، مما أدى إلى تقليص فرص التدريب والتطوير لأعضـــاء هيئة التدريس والإداريين، ومع ذلك قد تتمكن الجامعات الفلســـطينية من التغلب على هذه التحديات من خلال تكيفها مع هذه الظروف، والعمل على تعزيز مرونة العمل وتحفيز التغيير لمواجهة الأزمات.

ثالثًا: التحديات التنظيمية:

أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركون في الدراسة أشاروا إلى أن جامعاتهم لا تواجه تحديات تنظيمية بالمعنى الحقيقي، حيث تعتبر المشـــاكل المالية والســـياســـية أكثر تأثيرًا، ومع ذلك بينت النتائج أن التحدي الأكبر الذي يواجهونه من التحديات التنظيمية هو المركزية في إدارة الجامعات، حيث يتم اتخاذ قرارات كبيرة من قبل الإدارة العليا دون إشـراك الأقسـام الأكاديمية أو أعضـاء هيئة التدريس في عملية صـــنع القرار، وهذه المركزية تخلق نوعًا من التهميش وتحد من قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغييرات.

واتفقت نتائج الدراسـة الحالية التي كشـفت عن تحديات تنظيمية تتعلق بالمركزية في اتخاذ القرارات، حيث يتم تهميش الأقســام الأكاديمية وأعضــاء هيئة التدريس في عملية صــنع القرار، مع ما ذكره عامر والمصـــري (2014) أن المركزية في اتخاذ القرار تعد من أبرز العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤدي إلى تقليل فاعلية العمليات الأكاديمية والإدارية وتقيد الابتكار.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة الهيكل الإداري في الجامعات الفلســـطينية، حيث تتميز بعض الجامعات بالتركيز الكبير في اتخاذ القرارات على مســـتوى الإدارة العليا، مما يؤدي إلى

تهميش الدور الاستشاري للأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وربما ان هذا النظام المركزي قد يساهم في تقليل قدرة الجامعة على التفاعل بشكل مرن مع التحديات التي تواجهها، وبالتالي يؤثر سلبًا على القدرة على تنفيذ خطط التطوير والتحسين بشكل فعال.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضًا إلى الثقافة التنظيمية السائدة في بعض الجامعات، التي قد تميل إلى اتخاذ القرارات بشكل فردي من قبل الإدارة العليا بدلاً من تبني أسلوب تشاركي يأخذ بعين الاعتبار آراء المعنيين على مختلف المستويات، وربما يكون هذا ناتجًا عن نقص في الثقة بين مستويات الإدارة المختلفة أو رغبة في الحفاظ على السلطة المركزية، مما يحد من مشاركة الأطراف المختلفة في صنع القرار. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أيضًا للضغوط التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المعقدة، حيث يمكن أن يكون تركيز السلطات العليا على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة هذه التحديات قد أدى إلى تفضيل النظام المركزي على حساب النظام اللامركزي، وربما يعكس ذلك سعي الجامعات الفلسطينية للحفاظ على استقرارها الإداري وتنفيذ القرارات بشكل أسرع ضمن ظروف قد تكون غير مستقرة.

ربعًا: التحديات السياسية:

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات السياسية تمثل عقبة كبيرة أمام الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد أشار جميع المشاركين في الدراسة إلى وجود تأثيرات سلبية للتحديات السياسية، سواء كانت ناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي أو الانقسام الداخلي، وهذه التحديات تؤثر بشكل كبير على استقطاب الطلبة من داخل فلسطين وخارجها، إذ يفضل العديد من الطلبة الدراسة في جامعات محلية قريبة من مناطقهم لتجنب المخاطر الناجمة عن التنقل عبر الحواجز الإسرائيلية، إلى جانب أن هذه التحديات تؤثر على

جذب الهيئات التدريسية من الخارج، رغم محاولات الجامعات الفلسطينية استقطاب الأكاديميين عبر وسائل الاتصال الإلكترونية.

كذلك أشار النتائج إلى أن القيود المفروضة من الاحتلال تؤثر على قدرة الجامعات الفلسطينية في الحصول على تمويل خارجي، ما يعيق تطوير برامجها الأكاديمية والبحثية، وبينت أيضًا أن الانقسام السياسي الداخلي يزيد من التحديات التنظيمية في الجامعات، مما يزعزع استقرار العملية التعليمية ويؤدي إلى تعطيل الدوام الجامعي بسبب الإضرابات المتكررة أو إغلاق الجامعات في حالات الحرب أو التصعيد الأمني.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى تأثير الاحتلال والانقسام السياسي الداخلي كعقبات رئيسية أمام تحقيق الميزة التنافسية، مع ما ذكره الطائي وآخرون (2008) أن القيود السياسية، مثل الأزمات السياسية والقيود الأمنية، تعيق جذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتؤثر على توفير التمويل اللازم لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحديات السياسية التي تواجه الجامعات الفلسطينية، سواء كانت مرتبطة بالاحتلال أو بالانقسام الداخلي، تؤثر على جميع جوانب العملية الأكاديمية والإدارية، فالقيود المفروضة من الاحتلال تعقد حركة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تحديات في استقطاب الطلبة الدوليين وكذلك الأكاديميين المتميزين من الخارج، وهو ما يحد من قدرة الجامعات على تعزيز تميزها الأكاديمي على الصعيدين العربي والدولي، وبالتالي فإن هذه العوامل تساهم في تعزيز العزلة الأكاديمية للجامعات الفلسطينية في مجالات التعاون الدولي وتبادل الخبرات.

كذلك وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التحديات السياسية تعد سببًا في تراجع قدرة الجامعات الفلسطينية على توفير بيئة تعليمية مستقرة وجاذبة، فالمشاكل السياسية، مثل إغلاق الجامعات

بسبب الإضرابات أو التوترات الداخلية، تؤثر على انتظام العملية التعليمية وجودة التدريس، كما أن الأوضاع السياسية المضطربة قد تؤدي إلى تقليص فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تعيق نمو الكفاءات الأكاديمية التي تمثل العامل الرئيسي في تحسين الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية.

وترى الباحثة بأن القيود السياسية قد تعد سببًا مباشرًا في تعطيل مشاريع التعاون مع الجامعات العالمية والمؤسسات الدولية التي تعتبر أساسية لتحقيق التميز الأكاديمي، ففي ظل هذه القيود يواجه الأكاديميون والإداريون تحديات كبيرة في تأمين تمويلات ودعم خارجي، وهو ما قد يحد من قدرتهم على تنفيذ مشاريع بحثية ضخمة أو تطوير برامج أكاديمية جديدة.

6.2.5 برأيك، كيف يمكن للجامعة أن ترتقي بسجلها عالميًا في مجال إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟

أظهرت نتائج السؤال السادس أن المشاركين أكدوا على أهمية تطوير الجامعات الفلسطينية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المستويين المحلي والعالمي، فقد أشاروا إلى ضرورة استقطاب هيئات تدريسية ذات كفاءة عالية، مع تجنب المحسوبية في التوظيف، وشددوا على أهمية تشجيع نشر البحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات الأكاديمية التي تساهم في تعزيز سمعة الجامعة على الصعيدين المحلي والدولي.

وأكد المشاركون على ضرورة وجود استراتيجيات وخطط مخصصة لتطوير إدارة الجودة الشاملة، وربط البرامج الأكاديمية باحتياجات سوق العمل لتوفير خريجين مؤهلين، وأكدوا أيضًا على ضرورة بناء ثقافة مؤسسية تدعم الجودة الشاملة في جميع جوانب الجامعة، وأشارت النتائج كذلك إلى أن تحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين من خلال التدريب المستمر يعد أمرًا أساسيًا

لضـــمان جودة الأداء الأكاديمي والإداري، مما يعزز قدرة الجامعة على المنافســـة في الســـاحة التعليمية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي أشارت إلى أهمية تجنب المحسوبية وضرورة استقطاب الكفاءات العالية، مع ما أشـار إليه الطائي وآخرون (2008) إلى أن كفاءة أعضـاء هيئة التدريس تعد ركيزة أساسية لتحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وأن تدريبهم المستمر واستقطاب الكفاءات العالمية يمكن أن يسـهم في تعزيز الميزة التنافسـية، واتفق كذلك مع ما ذكره العكادي (2021) أن توظيف الكفاءات بعيدًا عن المحسوبية يعزز بيئة أكاديمية تدعم الإبداع والتميز.

واتفقت مع ما بينته النتائج بضرورة تشجيع البحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات كوسيلة للارتقاء بســـجل الجامعة عالميًا، مع ما ذكره الطائي وآخرون (2008) أن جودة البحث العلمي ونشـــر الأبحاث في مجلات مرموقة يسهم في تحسين سمعة الجامعات عالميًا، كذلك يتفق مع ما أكد عليه الزعبي (2005) بأهمية مشاركة الجامعات في المؤتمرات الأكاديمية لتعزيز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي.

واتفقت نتائج الدراســـة الحالية التي أكدت على ضـــرورة وجود خطط واســـتراتيجيات لتطوير إدارة الجودة وربطها باحتياجات سوق العمل لتخريج طلبة مؤهلين، مع بطاح (2017) الذي أشارت إلى أن التخطيط المدروس والاعتماد على بيانات موثوقة يسـاعد في تحسـين الأداء الأكاديمي والإداري ويعزز الميزة التنافســية، واتفقت معه أيضًــا من حيث ضــرورة بناء ثقافة مؤســســية تدعم الجودة الشاملة.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلســـطينية تدرك أهمية تحســـين وتطوير جودة التعليم لتحقيق التميز الأكاديمي المســـتدام، ســـواء على المســـتوى المحلي أو العالمي، إذ يظهر المشـاركون في الدراسـة إيمانًا بضـرورة اسـتقطاب هيئات تدريسـية كفؤة واعتماد معايير دقيقة في

عملية التوظيف، وهو ما يعكس رغبة الجامعات في تحسين مخرجات التعليم، كذلك فإن التركيز على تطوير البرامج الأكاديمية وتحديث المناهج لتلبية احتياجات سوق العمل قد يعكس التوجه نحو تلبية توقعات الطلبة وسوق العمل، مما يعزز من قدرة الجامعة على التميز والابتكار.

وقد تعزو الباحثة التوجه نحو تعزيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية يظهر رغبة قوية في بناء ثقافة مؤسسية تركز على التحسين المستمر وتعزيز الأداء الأكاديمي، وأن تبني استراتيجيات واضحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ربما يظهر قناعة الإدارات الجامعية بأهمية مواكبة التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي على المستوى العالمي، ومن خلال تشجيع البحث العلمي والمشاركة في المؤتمرات.

7.2.5 برأيك، ما هي الإجراءات المقترحة برأيك لمعالجة التحديات وتساعد الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بصورة تواكب الجامعات العالمية؟

أظهرت نتائج السؤال السابع أن المشاركين في الدراسة يرون أن الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى تبني استراتيجيات شاملة وفعالة للتعامل مع التحديات المتزايدة، بما في ذلك تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز البحث العلمي، وتوسيع الشراكات الدولية، كذلك أكدوا على أهمية تطوير بنيتها التحتية وتوفير بيئة تعليمية متميزة تواكب المعايير العالمية، وأشاروا أيضًا إلى أهمية التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس وربط البرامج الأكاديمية باحتياجات سوق العمل لضمان تخرج طلبة مؤهلين، وفيما يتعلق بالتحديات السياسية، أجمعت الآراء على أنه لا يمكن إيجاد حلول مباشرة لها، مما دفع الجامعات إلى اللجوء للتعليم الإلكتروني كحل مؤقت رغم التحديات المصاحبة له.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي شددت على تبني استراتيجيات شاملة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، مما يعزز قدرة الجامعات على المنافسة مع الجامعات العالمية، مع الطائي وآخرون

(2008) الذي أشار إلى أن تطوير الأداء يتطلب مراجعة مستمرة وتخطيطًا استراتيجيًا مبنيًا على أسس علمية لتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية وضمان جودة المخرجات.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي دعت إلى تعزيز البحث العلمي مع ما ذكره الزعبي (2005) بأن الجامعات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعتمد على زيادة إنتاجية البحث العلمي وتطويره بما يواكب احتياجات المجتمع وسوق العمل.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي أكدت على ضرورة توسيع الشراكات الدولية مع الطائي وآخرون (2008) الذين ذكروا أن بناء علاقات تعاون مع جامعات ومؤسسات دولية يسهم في تبادل الخبرات وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، وكذلك اتفقت النتائج التي أشارت إلى الحاجة إلى تطوير البنية التحتية وخلق بيئة تعليمية متميزة، مع بطاح (2017) الذي أوضح أن تحديث البنية التحتية وتوفير المرافق الأكاديمية والتكنولوجية يساهم في تعزيز بيئة تعليمية محفزة تلبي المعايير العالمية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية التي دعت إلى ضرورة ربط البرامج الأكاديمية بسوق العمل مع ما أشار إليه القضاة (2015) بأن هناك ضرورة لمواءمة البرامج الأكاديمية مع احتياجات سوق العمل لضمان تخرج طلبة مؤهلين. واتفقت من حيث التأكيد على لجوء الجامعات الفلسطينية إلى التعليم الالكتروني كحل مؤقت مع ما ذكره بطاح (2017) أن التعليم الإلكتروني يمكن أن يكون بديلًا فعالًا في مواجهة الأزمات.

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المشاركين في الدراسة أن الجامعات الفلسطينية تواجه بيئة معقدة مليئة بالتحديات، مثل التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وربما هذا الوعي يعزز شعورهم بأهمية وضع استراتيجيات شاملة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري لتلبية المعايير العالمية والتنافس على المستويين المحلي والدولي. وربما أن تجارب الجامعات الفلسطينية مع الأزمات السابقة، مثل جائحة كورونا والحروب، قد أوضحت للمشاركين ضرورة وجود خطط مرنة وشاملة

تمكن الجامعات من التكيف مع الظروف المتغيرة، مثل تطوير البنية التحتية والتعليم الإلكتروني للتغلب على التحديات السياسية التي يصعب السيطرة عليها. ويمكن للتحديات السياسية التي تواجهها الجامعات الفلسطينية، بما في ذلك القيود المفروضة على التنقل واستقطاب الطلبة والهيئات التدريسية، أن تدفع المشاركين إلى التركيز على التعليم الإلكتروني كحل بديل يضمن استمرارية العملية التعليمية، حتى لو كان مؤقتًا وغير مثالي. ومن الواضح أن هناك إدراك للمشاركين بأهمية التغيير الجذري واعتماد استراتيجيات حديثة تعزز من مرونة الجامعات وقدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة.

3.5 مناقشة السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على: **ما الأنموذج المقترح لممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات في ضوء خبرات عالمية؟.**

قامت الباحثة، تحقيقًا لهدف الدراسة المتمثل في بناء أنموذج مقترح لممارسة إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الفلسطينية، بالاعتماد على الخبرات والتجارب العالمية، وقد عرضت الأنموذج على أربعة محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية (ملحق 6)، الذين أشادوا بجودة تصميمه وشمولية محاوره. وأجمع المحكمون بنسبة (100%) على أن الأنموذج المقترح قد حقق الأهداف المرجوة من الدراسة، حيث عالج نقاط القوة ومواطن الضعف في الجامعات الفلسطينية بموضوعية، وقدم رؤى تتماشى مع الواقع الفلسطيني المتعلق بالجامعات، وأكدوا كذلك على أن الأفكار والخطط المطروحة في الأنموذج قابلة للتطبيق العملي على أرض الواقع.

وقد أبدى أحد المحكمين، ملاحظات بنّاءة تضمنت اقتراحات لتعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة (نموذج لأداة تقييم)، بما يسهم في تحسين وضوحها ودقتها، وقد أخذت الباحثة بهذه الملاحظات،

مما أدى إلى تعزيز جودة أداة التقييم وتكامل الأنموذج، وإن هذه التغذية الراجعة الإيجابية والإجماع من قبل المحكمين تؤكد على أن الأنموذج المقترح يشكل أداة عملية لتحقيق أهداف الدراسة بنجاح.

ويشـــار إلى أن الباحثة قد أوضـــحت من خلال الأنموذج المقترح رؤية هذا الأنموذج ورســـالته والمتمثلتان في تحويل الجامعات الفلسطينية إلى مؤسسات تعليمية قادرة على المنافسة محليًا ودوليًا، من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، فكل من الرؤية والرسالة في الأنموذج المقترح ليستا مجرد توجهات نظرية، بل تمثلان إطارًا عمليًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للتعليم، مع تركيزهما على تحسين جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي، وتطوير بنية تحتية تدعم الابتكار والتكامل في العملية التعليمية.

واعتمدت الباحثة في بناء هذا الأنموذج على الاســتبانة والمقابلة والخبرات والتجارب العالمية، حيث اســتطاعت من خلال النتائج حصـــلت عليها تحديد التحديات والصـــعوبات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وعلى إثر ذلك نبعت دوافع الأنموذج المقترح من الحاجة إلى معالجة تلك التحديات التي تواجه الجامعات الفلســـطينية، مثل نقص الموارد وضـــعف الروابط مع ســـوق العمل. كذلك أبرز الأنموذج أهمية الأهداف المحددة في تحسـين جودة التعليم ومخرجات البحث العلمي، وربط البرامج الأكاديمية بسـوق العمل، ما يضـمن تخرج طلبة مؤهلين للمنافسة محليًا ودوليًا.

لقد ســـعت الباحثة في الأنموذج المقترح إلى بيان كيفية عمل الأنموذج بطريقة شـــاملة ومتكاملة، حيث أن كل محور يدعم الآخر لتحقيق أهداف التنمية المســـتدامة والميزة التنافســـية المســـتدامة للجامعات الفلسطينية، فنجد مثلًا محور إدارة الجودة الشاملة، والذي اشتمل على: التطوير المهني للكوادر الأكاديمية والإدارية، وتحسين المناهج التعليمية وتعديلها بحيث تكون مرنة ومتطورة، وتعزيز الثقافة المؤسسية للجودة. وفي المحور الثاني المتعلقة بالميزة التنافسية، اشتمل على: تحسين البيئة

التعليمية، وربط التعليم بســوق العمل، وتشــجيع البحث العلمي. كذلك تطرق الأنموذج المقترح في تبيان طريقة عمله إلى بناء الشـراكات المحلية والدولية والمتمثلة في الشـراكات مع القطاع الخاص، والتعاون الدولي، وأيضًـــا تناول تطوير البنية التحتية مع التركيز على الرقمنة والتكنولوجيا والمرافق الأكاديمية، وأيضًـــا ركز على تمكين الطلبة من خلال تعزيز دورهم في العملية التعليمية والتركيز على ريادة الأعمال.

وتجد الباحثة بأن هذا الأنموذج يتوافق مع احتياجات الجامعات الفلســطينية، لكونه يركز على تحسـين جودة التعليم وربط المناهج بسـوق العمل، وهو ما يعكس احتياجات الجامعات الفلسـطينية التي تواجه تحديات مرتبطة بنقص التمويل، وضــعف الربط مع السـوق، وغياب الشـراكات الدولية الفعالة، ولكونه يولي أهمية كبيرة لتحديث المرافق والتقنيات، وهي خطوة ملائمة جدًا لتعويض نقص البنية التحتية المتطورة في الجامعات الفلسطينية، ويشجع على بناء شراكات دولية ومحلية لتعويض النقص في الموارد المالية والتقنية، مما يجعله مناسـبًا لبيئة تعتمد على الدعم الخارجي في كثير من الأحيان، والاســتفادة من القدرات البشــرية من خلال الاســتثمار في تطوير مهارات أعضــاء هيئة التدريس والإداريين ينســجم مع حاجة الجامعات لتحسـين كفاءتها الداخلية بدلاً من الاعتماد المفرط على الموارد المادية.

هذا إلى جانب أن الأنموذج يوفر حلولًا عملية مثل التعليم الإلكتروني واســـتخدام التكنولوجيا، مما يجعله قابلًا للتطبيق حتى في ظل القيود الســياســية مثل الحواجز والتنقل وصــعوبة الوصــول إلى الجامعات، ويركز على تعزيز الاستدامة المالية من خلال التركيز على شراكات مع القطاع الخاص وبرامج تمويل مبتكرة يمكن أن يقلل من اعتماد الجامعات على الدعم الحكومي غير المستقر.

ومن جانب آخر فإن الأنموذج ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة من خلال تطوير التعليم العالي، تعزيز البحث العلمي، وتحسين ربط الخريجين بسوق العمل، وقد يساهم في رفع مستوى التنافسية للجامعات الفلسطينية محليًا ودوليًا، مما يعزز قدرتها على جذب الطلبة والهيئات التدريسية المتميزة. ولم يتناسى الأنموذج المقترح التحديات المحتملة لتطبيقه، حيث تطرق إلى العديد من التحديات فمنها نقص التمويل، فتطبيق الأنموذج يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية والبرامج التدريبية. ومقاومة التغيير حيث أنها قد تكون عائقًا أمام تبني استراتيجيات جديدة، إلى جانب استمرار الأزمات السياسية والقيود المفروضة من الاحتلال قد تحد من فعالية الشراكات الدولية والتنقل بين الجامعات.

وتذكر الباحثة بأن الرؤية الشاملة لتحسين التعليم في الجامعات الفلسطينية الواردة في الأنموذج المقترح تستلهم تجربة سنغافورة، التي ركزت على تطوير التعليم ليكون مرنًا ومواكبًا للتغيرات العالمية، مثلما سعت سنغافورة إلى ربط التعليم بسوق العمل عبر دعم الإبداع والتميز الأكاديمي والبحثي، فإن الأنموذج الفلسطيني المقترح يسعى إلى تحسين جودة التعليم وربط البرامج الأكاديمية بسوق العمل، مع التركيز على الابتكار ودعم البحث العلمي لتعزيز تنافسية الجامعات محليًا ودوليًا، وهذه الخطوة تعكس أهمية استلهام أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع البيئة المحلية.

وما ذكرته الباحثة في الأنموذج المقترح بشأن الشراكات الدولية والمحلية فإنها تعكس تجربة الجامعات الألمانية التي استفادت من بناء شراكات مع قطاع الصناعة ومؤسسات تعليمية دولية، مثلما ساهمت ألمانيا في تطوير التعليم العالي من خلال تعزيز التعاون الدولي وتوفير تمويل للبحث العلمي، يسعى الأنموذج المقترح للجامعات الفلسطينية إلى بناء شراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية لتوفير التمويل اللازم ودعم البحث العلمي، بما يساعد على تخطي عقبات نقص الموارد. كذلك استفادت الباحثة من تجربة الجامعات الكندية التي ركزت على ضمان جودة البرامج

الأكاديمية واستقلالية الجامعات، تقدم نموذجًا يمكن اتباعه في الجامعات الفلسطينية، ويتماشى التركيز على الرقمنة وتحديث البنية التحتية الوارد في الأنموذج مع اعتماد الجامعات الكندية على التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة التعليم وضمان مرونته، وهي خطوة ضرورية لمواجهة القيود السياسية والاقتصادية في فلسطين.

وتشير الباحثة إلى أن التوجه نحو الاستدامة في الأنموذج المقترح يعكس الدروس المستفادة من اليابان، حيث ركزت الجامعات على تحسين التعليم العالي من خلال مشاريع جذب الطلبة الدوليين، تطوير المهارات اللغوية، ودعم الكفاءات الأكاديمية والبحثية، فهذا يظهر بوضوح في الأنموذج المقترح، الذي يركز على تعزيز ريادة الأعمال، تمكين الطلبة، وتحديث المناهج لتلبية احتياجات السوق، مما يساهم في تعزيز تنافسية الخريجين الفلسطينيين محليًا وعالميًا، ولهذا ترى الباحثة بأن الأنموذج المقترح للجامعات الفلسطينية يدمج أفضل الممارسات العالمية مع مراعاة خصوصيات البيئة المحلية، مما يجعله أداة فعالة لتحقيق جودة التعليم والاستدامة في الميزة التنافسية.

وتجد الباحثة إن الأنموذج المقترح يتمتع بملاءمة عالية للواقع الفلسطيني لأنه يعالج التحديات الراهنة ويعتمد على حلول مبتكرة ومستدامة، ومع هذا فإن نجاحه يتوقف على توافر الموارد اللازمة، الدعم المؤسسي، والمرونة في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية، لذلك فإن الأخذ بالأنموذج المقترح يمثل خطوة هامة نحو تحسين التعليم العالي في فلسطين، ومع وجود خطة تنفيذية مرنة وداعمة، يمكن أن يسهم الأنموذج في تحقيق التنمية المستدامة والتميز الأكاديمي للجامعات الفلسطينية.

4.5 التوصيات والمقترحات

1.4.5 التوصيات

بالاعتماد على نتائج الدراسة توصي الباحثة الآتي:

1. تبني الأنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة كإطار عمل رئيسي في الجامعات الفلسطينية.
2. استحداث دائرة متخصصة داخل الجامعات الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة وتنسيق الجهود.
3. زيادة الاستثمارات في التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس وتحسين البنية التحتية.
4. عقد شراكات مع جامعات عالمية –كما في الصين وسنغافورة– لدعم البحوث وتطوير البرامج الأكاديمية.
5. تطوير برامج البحث العلمي من خلال تخصيص موارد إضافية ودعم الابتكار، وتوفير بيئة بحثية محفزة تعزز من جودة البحوث وتواكب احتياجات السوق والتطورات العالمية.
6. إنشاء نظام شامل وموحد لتقويم الأداء الأكاديمي والإداري، يشمل تقييمات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والبرامج الأكاديمية.
7. إنشاء آليات لضمان إشراك المجتمع المحلي في تحديد احتياجاته التعليمية، سواء من خلال الاستطلاعات أو التواصل المباشر مع الهيئات المحلية.
8. تحسين استراتيجيات جمع الأموال عبر تطبيق برامج دعم مبتكرة مثل المنح البحثية، والتعاون مع المؤسسات الأكاديمية الدولية، بما يساعد في توفير تمويل للأنشطة الأكاديمية والبحثية.

9. ينبغي على الجامعات الفلسـطينية تعزيز التعاون مع القطاع الصـناعي من خلال تطوير شـراكات اسـتراتيجية تسـاهم في تحديث المناهج وتوفير فرص تدريب عملي للطلاب بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل.

2.4.5 المقترحات

وبالاعتماد على نتائج الدراسة تقترح الباحثة إجراء الدراسات والأبحاث الآتية:

1. تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشـاملة على تحسـين مخرجات التعليم في الجامعات الفلسطينية.
2. تأثير برامج التبادل الأكاديمي والبحثي على مستوى البحث العلمي وجودة التعليم.
3. تقييم البرامج التدريبية المتوفرة للطلاب في الجامعات الفلسـطينية ومدى تأثيرها على جودة الخريجين.
4. تحليل العلاقة بين التمويل والبحث العلمي في تحسـين إدارة الجودة الشـاملة في الجامعات الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

أبو النصر، م. (2017). *استراتيجية كايزن اليابانية: رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة*. ط2، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو ثابت، ا. (2020). *المعاني والقيم في ممارسات أعضاء هيئة التدريس في تقدير العلامات الجامعية: جامعة النجاح الوطنية نموذجًا*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو صاع، ج. وكلوب، م. ووهبي، د. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية: خضوري من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، جامعة الزرقاء، 2(1)، 81-90.

الأعمر، م. (2017). *رؤية استشرافية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الباسل، م. (2016). تجربة سنغافورة في مواجهة فساد التعليم العالي ومدى استفادة مصر منها. *مجلة القراءة والمعرفة*، جامعة عين شمس، (177)، 77-108.

باشيوة، ح. (2016). تبني استراتيجية إدارة الجودة والتميز المؤسسي في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *المجلة العربية للجودة والتميز*، مركز الوراق للدراسات والأبحاث، 3(4)، 73-122.

البشر، س. (2024). جودة الخدمات الجامعية من وجهة نظر الطلاب الدوليين بجامعة الملك سعود. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (149)، 177-204.

بطاح، أ. (2017). *قضايا معاصرة في التعليم العالي*. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الترتوري، م. وجويحان، أ. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات*. ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

التوم، م. (2017). *دور إدارة الجودة الشّاملة في تحسين أداء معلم الرياضيات بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين "دراسة حالة: المدارس الثانوية الحكومية بمحلية كرري"*. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

الثبيثي، م. (2020). استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، (187)3، 449-501.

الجغبير، ف. (2020). *الإنتاج الرشيق وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الجويدي، ف. (2017). دراسة مقارنة لجامعتي ريادة الأعمال سنغافورة الوطنية وأيرلندا الوطنية جالاوي وإمكانية إفادة الجامعات المصرية منها. *دراسات تربوية واجتماعية*، جامعة حلوان، 23(4)، 11-108.

حامد، أ. (2022). تدويل التعليم بأقسام المكتبات والمعلومات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية: الواقع والمأمول. *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، جامعة القاهرة، 4(10)، 193-236.

الحامد، م. (2014). التعليم العالي في كندا. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، وزارة التعليم، (12)، 135-139.

حزبون، غ. (2024). *اقتراح سياسات تربوية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ تمويل التعليم العالي*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الحكاري، ل. (2024). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة. *المجلة العربية التربوية والنفسية*، (36)، 469-512.

حمدان، خ. وإدريس، و. (2007). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر*. ط1، عمّان: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع.

حمدان، م. (2021)، *تصور إداري مقترح لتحسين ترتيب الجامعات الأردنية العامة وفق التصنيف العالمي للجامعات (QS) في ضوء تجربة الجامعات الكندية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الحميدي، م. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، 35(5)، 442-480.

الحوامدة، م. (2018). *تصور مقترح لإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في المدارس الخاصة في الأردن*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

خضير، ع. (2007). *واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العالمين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خليل، س. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء معايير تصنيفات الجودة العالمية. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسوان، (33)، 437-453.

داود، س. (2020). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، (21)1، 42-66.

راضي، م. (2018). مستوى تطبيق معايير الجودة في التعليم التقني الفلسطيني من وجهة نظر الطلبة: برنامج الأعمال الإدارية والمالية بكلية فلسطيني التقنية دير البلح أنموذجاً. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 11(34)، 125-159.

ربايعة، س. (2017). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، جامعة آل البيت، 23(1)، 33-71.

الركابي، ح. (2024). استراتيجية الاستقطاب وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة تطبيقية في مديرية التربية ذي قار. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، جامعة بابل، 16(1)، 171-190.

الزعبي، ح. (2005). *نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي*. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

زعبي، م. (2019). *درجة تطبيق الجامعات الأردنية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: الصعوبات والحلول المقترحة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الزعبي، م. (2011). فنلندا: تجربة تعليم تستحق التأمل. *رسالة المعلم*، وزارة التربية والتعليم – إدارة التخطيط والبحث التربوي، 49(3)، 98–101.

الزيادات، م. ومجيد، س. (2008). *الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم والجامعي*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السبيعي، ن. (2021). تطوير مدارس الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول. *الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20(165)، 281–316.

السعايدة، ع. (2023). *إدارة المعرفة: مدخل نظري في تحقيق الميزة التنافسية*. ط1، عمان: دار وائل للنشر.

سعدات، ف. (2024). تقييم الكفاءات المهنية لأعضاء هيئة التدريس وفق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة. *مجلة دراسات إنسانية واجتماعية*، جامعة وهران2 محمد بن أحمد، 13(1)، 275–284.

السعود، ر. (2015). نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات العربية. *المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي الفترة من (3-5)*، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

السعود، ر. (2021). *قضايا معاصرة في القيادة التربوية*. ط1، عمّان: طارق للخدمات المكتبية.

الشدي، ن. (2020). جودة الخدمات التعليمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية بالمزاحمية. *شؤون اجتماعية*، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، 37(147)، 103–142.

الشقيرات، إ. (2022). *أثر إدارة الجودة الشاملة في السمعة المنظمية: الدور المعدل لمعايير الجودة في الجامعات الحكومية الأردنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

الشوهاني، أ. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، 17(عدد خاص)، 173–187.

ضحاوي، ب. (2016). مقارنة بين خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي والإفادة منها في مصر. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2(6)، 25–111.

طالب، ع. والبناء، ز. (2011). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطائي، ي. والعبادي، م. والعبادي، هـ. (2008). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. ط1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

عابد، ح. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. *مجلة البحث العلمي في التربية*، جامعة عين شمس، 10(18)، 303-322.

العاجز، ف. (2006). تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. *المؤتمر العلمي السابع – مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول*، جامعة الفيوم، 2، 631-645.

عامر، ط. والمصري، إ. (2014). *الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم*. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

العامري، ص. والغالبي، ط. (2008). *الإدارة والأعمال*. عمان: دار وائل للتوزيع والنشر.

العامري، م. (2016). *إدارة الجودة الشاملة في الجامعات*. ط1، الأردن: دار ابن خلدون للنشر والتوزيع.

عبيد، ح. (2021). أثر الاعتماد الأكاديمي على تطبيق الجودة الشّاملة في الجامعة الأردنية. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(1)، 221-251.

العزيبي، ل. (2022)، *سياسات تربوية مقترحة لتدويل الجامعات الليبية العامة في ضوء تجارب جامعات الدول المتقدمة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العكادي، ع. (2021). *استراتيجية مقترحة لتدويل التعليم العالي في الجامعات اليمنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.

علاوة، ف. (2024). مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بالإذاعة الجهوية بولاية الجلفة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 9(2)، 181-198.

علي، و. (2015). تطوير دور الجامعات المصرية لبناء مجتمع المعرفة في ضوء خبرة ألمانيا. *مجلة كلية التربية*، جامعة طنطا، (58)، 244-294.

عودة، أ. ورحمة، أ. وحمود، م. (2011). *دليل معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات العربية*. دمشق: منشورات الجمعية العلمية لكليات التربية في الجامعات العربية.

عوض، د. (2022أ). *استراتيجية مقترحة لتعزيز درجة توظيف الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عوض، م. (2022). واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الفيوم، 9(16)، 811-897.

عون، و. (2015). مدى توافر معايير الجودة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية مقارنة ببعض دول العالم. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، 26(102)، 37-41.

العياصرة، م. (2017). واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 2(1)، 179-212.

عياصرة، م. (2011). *نظم وسياسات التعليم نماذج (عربية-أجنبية)*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عيد، ع. (2021). *إدارة المعرفة وعلاقتها بالجودة الشاملة في التعليم في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الغامدي، أ. (2022). *تدويل التعليم الجامعي السعودي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: تصور مقترح*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

غنايم، م. (2020). كراسي البحوث العلمية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للعلوم التربوية بكليات التربية في الجامعات المصرية. *مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، 27(125)، 63-84.

فرج، ع. (2010). *نظم التربية والتعليم في العالم*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الفواز، ن. (2020). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، جامعة اليرموك، 16(4)، 399-414.

القضاة، ك. (2015). *تصور مقترح لمتطلبات تدويل التعليم في الجامعات الأردنية الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية العالمية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمّان.

القطناني، س. (2016). *سياسات تربوية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

قطيشات، م. (2021). *الجودة الشاملة في التعليم وفق معايير إنكيت "NCATE"*. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كحيل، إ. (2016). *إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

اللحيدان، س. (2022). *دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة 2030م*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

لي، ج. (2012). التعليم العالي ذو المستوى الدولي وظهور النموذج الصيني الحديث للجامعة. *مستقبليات*، مركز مطبوعات اليونسكو، 42(3)، 461-691.

محمد، أ. (2023). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، جامعة سرت، 6(2)، 52-76.

المري، ا. (2022)، *تصور إداري مقترح لتحسين مركز جامعة الكويت في التصنيف العالمي تايمز (THE) استنادًا إلى تجربة أعلى الجامعات تصنيفًا*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

المطيري، ن. (2016). *استراتيجية مقترحة لتوظيف إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

منصـور، ف. (2021). دراسـة مقارنة لتطبيقات التعليم عبر الوطني في جامعات كل من الصـين وأسـتراليا وإمكان الإفادة منها في مصـر. *المجلة التربوية*، جامعة سـوهاج، 91، 701-803.

مهدي، ش. (2024). مؤشـر التعليم الجامعي "التدريس" وأثره على القدرة التنافسـية العالمية لدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 9(2)، 325-350.

موسـى، ز. (2021). واقع تطبيق إدارة الجودة الشـاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضـاء الهيئة التدريسـية فيها. *المجلة الدولية للعلوم الإنسـانية والاجتماعية*، (23)، 106-126.

ميّا، ع. (2019). دور أبعاد المعرفة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، جامعة تشرين، 41(2)، 169-186.

نظري، م. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تيارت. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 9(2)، 215-230.

النعيمي، م. وصـويص، ر. وصـويص، غ. (2018). *إدارة الجودة المعاصـرة: مقدمة في إدارة الجودة الشـاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشـر والتوزيع.

هيئة التحرير. (2019). توقيع مذكرة تفاهم لتطوير مخرجات التعليم بين مؤسـسـة قطر ووزارة التعليم والتعليم العـالي. *مجلـة التربيـة*، اللجنـة الوطنيـة القطريـة للتربيـة والثقافـة والعلوم، 48(194)، 17-18.

المراجع الأجنبية

Abels, P., Nguyen, H., Kawamura, H. & Chikada, M. (2021). Is Global Quality Assurance System of Higher Education in United States, Vietnam and Japan Possible? Japan Foundation, Japan Studies Through Collaboration. *European Journal of Educational Sciences*, 8(3), 63-80.

Abou-El-Sood, H. & Ghoniem, W. (2022). Exploring the Effectiveness of Total Quality Management in Accounting Education: The Case of Egypt. *Accounting Education***,** 31(2), 134-166.

Aljuhani, A. (2019). *Challenges to Successful Total Quality Management (TQM) Implementation in Saudi Higher Education Institutions*. Ph.D. Dissertation, Indiana State University.

Aminbeidokhti, A, Jamshidi, L. & Mohammadi, H.A. (2016). The Effect of the Total Quality Management on Organizational Innovation in Higher Education Mediated by Organizational Learning. *Studies in Higher Education*, 41(7), 1153-1166.

Ayhan, İ. and Özdemir, A. (2023). A practical framework for ranking universities by their competitive advantages: a mixed methods study on foundation universities in Turkey. *The TQM Journal*, 35(8), 2114-2140.

Bibi, H., Abdul, W. & Shehzadi, K. (2021). Total quality management implementation and performance of public sector universities in Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review***,** 5(2), 309-319.

Brandenburg, U., de Wit, H., Jones, E., Leask, B. and Drobner, A. (2020). *Internationalization in Higher Education for Society (IHES), Concept, current research and examples of good practice (DAAD Studies)***.** Bonn: DAAD.

Chand, S. (2014). *Internationalization of Finnish higher education*. Diaconia University of Applied Sciences, Finland.

Cheah, L.C., Ming Yu & Hen, K.W. (2023). The Effect of Quality Management Practices on Academics' Innovative Performance in Malaysian Higher Education Institutions. *Studies in Higher Education*, 48(4), 643-656.

Daru, M. (2016). Total quality management (TQM): a strategy for competitive. *Introduction journal of research and management (IJRIM)*, 6(9), 51-55.

Dursun, O. & Gumussoy, C.A. (2021). The effects of quality of services and emotional appeal on university reputation: Stakeholders' view. *International Journal of Emerging Markets*, Emerald Publishing Limited.

Fariz, F. & Winarsih, T. (2024). Enhancing Competitive Advantage of Higher Education Institutions Through the Implementation of Knowledge Management and Information Technology. *Journal Of Social Science Research*, 4(2), 2010-2026.

Ferro, J. and Severo, E. (2017), Sustainable competitive advantage: a survey of companies in southern Braz. *Brazilian Business Review*, 14(3), 352-367.

Garcia, E. (2011). *A tutorial on correlation coefficients.* https://bibbase.org/network/publication/garcia-atutorialoncorrelationcoefficients-2011.

Glasersfeld, E.V. & Steffe, L.P. (1991). Conceptual models in educational research and practice. *Journal of Educational Thought*, 25(2), 91-103.

Hart, P.F. & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 1-25, https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926.

Hidayah, N., Suharman, D., Suharman, H., & Paulus, S. (2021). Factors affecting quality toward sustainable competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(5), 1-11.

Jennifer, S. (2015). Quality indicators in higher education institution: Implications to global competitiveness. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 2(4), 53-61.

Kistiani, D.P., & Permana, J. (2019). The importance of application total quality management at higher education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 177-180.

Liudmyla, V.k., Saienko, H.O., Olha, O.B., Oleg Yu., Z. & Dora, H.I. (2022). Quality Management in Higher Education: Developing the Methodology on the Basis of Total Quality Management. *Review of Education*, 10(1), e3322.

Lo, M.F. & Tian, F. (2020). Enhancing Competitive Advantage in Hong Kong Higher Education: Linking Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441.

Marulanda-Grisales, N. & Vera-Acevedo, L.D. (2022). Intellectual Capital and Competitive Advantages in Higher Education Institutions: An Overview Based on Bibliometric Analysis. *Journal of Turkish Science Education*, 19(2), 525-544.

Mok, K.H., Han, X. & Zhang, X. (2017). International and transnational learning in higher education: A study of students, career development in China. *Centre for Global Higher Education Working Paper Services,* working paper, (21), 1-27.

Mouillot, P. (2016). Seeking Competitive Advantages through giftedness in globalizing French universities: the Penelope case. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 4(1), 1-8.

Odendaal, I. (2024). *Internationalisation of Higher Education in Japan: A Historical Overview and Future Prospects*. Stellenbosch University, Jaban, https://www.sun.ac.za/japancentre/2024/07/19/internationalisation-of-higher-education-in-japan-a-historical-overview-and-future-prospects/.

Papanthymou, A. & Darra, M. (2018). The Implementation of Total Quality Management in Greek Higher Education: The Case of Electronic Administrative Services. *International Education Studies***,** 11(7), 26-42.

Saihu, S. (2020). Qur'anic perspective on total quality management (TQM) and its implementation in the institution of Islamic education. *Mumtaz: Jurnal Studi Al-quran dan keislaman***,** 4(1), 13-26.

Valimaa, J. (2019). A History of Finnish Higher Education from the Middle Ages to the 21st Century. *Higher Education Dynamics*, HEDY, 52, 209-260.

الملحقات

ملحق (1): أدوات الدراسة في صورتهما الأولية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

أطروحة دكتوراه

التاريخ: / 2024م

الموضوع: تحكيم استبانة علمية

حضرة الدكتور/ة؛ الأستاذ/ة الفاضل/ة _____

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية" وذلك لنيل درجة دكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، حيث قامت الباحثة بإعداد أداتين:

الأولى: استبانة موجهة للهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

الثانية: المقابلة، وهي موجهة إلى عمداء كليات الجامعات الفلسطينية ومديري قسم إدارة الموارد البشرية فيها.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير الاستجابات كما يلي:

العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً

ولأنكم تمتلكون المقدرة والمعرفة، فإنني أضع بين أيديكم هذه المجالات والفقرات راجيةً قراءتها وتحديد رأيكم من حيث درجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، ودرجة مناسبة الفقرة للمحور الذي تندرج تحته، والتعديل الذي ترونه مناسباً أو أية ملاحظات أخرى.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: عائشة شطرات

اسم المحكم: _____ **مكان العمل:** _____

التخصص: _____

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

آمل من سعادتكم التفضل بوضع علامة (×) بجانب العبارة المناسبة:

النوع الاجتماعي:

☐ ذكر

☐ أنثى

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة

☐ من 11 سنة إلى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة فما فوق

الجامعة:

☐ الجامعة العربية الأمريكية

☐ جامعة النجاح الوطنية

☐ جامعة القدس

☐ بيرزيت

☐ جامعة القدس المفتوحة

☐ جامعة الخليل

الدرجة العليمة:

☐ أستاذ

☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ مساعد

القسم الثاني: مجالات الدراسة

المجال الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
	البعد الأول: إدارة الجامعة					
.1	تمتلك إدارة الجامعة خصائص قيادية تتفق ومتطلبات الجودة الشاملة.					
.2	تهيئ الإدارة العاملين فيها للمساهمة في عمليات الجودة.					
.3	تذلل إدارة الجامعة العقبات التي قد تعيق تطبيق الجودة الشاملة.					
.4	تعقد إدارة الجامعة اجتماعات دورية مع كافة العاملين لنشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.					
.5	تستبق إدارة الجامعة معرفة احتياجات ورغبات المستفيدين.					
.6	تبقي إدارة الجامعة قنوات التواصل مفتوحة مع المستفيدين.					
	البعد الثاني: البرامج الأكاديمية					
.7	تصميم برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين.					
.8	تقدم برامج تعليمية حديثة تتناسب مع احتياجات السوق.					
.9	تقدم برامجها التربوية بطريقة مبتكرة.					
.10	تضمين مناهج الجامعة خطط لإعداد خريجين عالميين.					
.11	تقدم الجامعة برامج متطورة لدراسة اللغات الأجنبية للطلبة.					
.12	تقدم مجموعة متنوعة من برامج التدريب الميداني المهني لطلبة الجامعات في الخارج.					
	البعد الثالث: أعضاء هيئة التدريس					
.13	تهتم بخبرات هيئة التدريس.					
.14	تهتم بمهارات هيئة التدريس.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
.15	تعين أعضاء هيئة تدريسية بتخصصات لا يمكن إيجاد بديل أفضل لهم.					
.16	تعين هيئة تدريسية بناءً على مبدأ الجدارة والاستحقاق.					
.17	يتناسب عدد أعضاء الهيئة التدريسية مع عدد الطلبة في الجامعة.					
.18	تفعل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في (الندوات، المؤتمرات، والأبحاث..) المحلية.					
.19	تفعل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في (الندوات، المؤتمرات، والأبحاث..) الدولية.					
.20	تضع معايير دقيقة (الترقية، التمديد...) لأعضاء هيئة التدريس مرتبطة بجهودهم في الجودة الشاملة.					
	البعد الرابع: الطلبة					
.21	تقوم الجامعة بتوفير قواعد بيانات عن خريجيها العاملين والعاطلين عن العمل.					
.22	تقيّم الجامعة طلبتها بناءً على مستوى امتلاكهم للمعرفة.					
.23	توفر الجامعة فرص تدريب للطلبة أثناء دارستهم الجامعية.					
.24	تضع معايير خاصة بجودة المدخلات الطلابية.					
.25	تهتم الجامعة برأس المال الفكري عند استقطاب الطلبة.					
.26	تشجع الطلبة للمشاركة في (المسابقات، الندوات، المؤتمرات) العلمية.					
.27	تطبيق اختبارات قبول تنافسية لتحديد مستوى الطلبة المتقدمين للبرامج الأكاديمية.					
.28	استقطاب طلبة متميزين لبرامج الدراسات العليا من خلال استيفاء شروط القبول.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
	البعد الخامس: العلاقة مع المجتمع					
.29	تتميز مخرجات الجامعة بالمقدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي.					
.30	تتعاون الجامعة مع المجتمع المحلي في وضع حلول بحثية للمشكلات التي تواجهه.					
.31	تتعاون الجامعة مع المنظمات الدولية كـ(هيئات ومؤسسات) لإفادة المجتمع المحلي.					
.32	الإسهام في تقديم إنجازات علمية تحقق الفائدة للمجتمع المحلي.					
	البعد السادس: تقويم الأداء					
.33	الاهتمام (بالمقاييس والمعايير) للحكم على الجودة.					
.34	الاهتمام بتقويم البرامج الأكاديمية من وجهة نظر (الهيئات التدريسية والطلبة).					
.35	متابعة خريجي البرامج الأكاديمية للكشف عن مستوى الاستفادة.					
.36	المراجعة الدورية للبرامج الأكاديمية بهدف تطويرها من قبل مختصين.					
.37	توفير قاعدة معلومات في الجامعة للإفادة منها عند إجراء عمليات التحسين المستمر.					

المجال الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
	البعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة					
.1	توفر الجامعة بيئة تقنية تحتية متطورة.					
.2	توفر الجامعة قواعد بيانات علمية ذات قيمة للاستفادة منها في نشر المعرفة الجامعية.					
.3	توفر الجامعة مكتبة الكترونية تتيح للهيئات التدريسية والطلبة الاستفادة منها.					
.4	توفر الجامعة أساليب الكترونية للهيئات التدريسية والطلبة تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.					
.5	تدعم الجامعة الابتكار الأكاديمي في الجامعة.					
.6	تعتمد الجامعة سياسات تستند إلى الإبداع معتبرةً ذلك مكوناً أساسياً من مكونات ثقافتها التنظيمية.					
	البعد الثاني: البحث العلمي					
.7	تخصص ميزانيات مناسبة لدعم البحث العلمي باستمرار.					
.8	تمتلك الأبحاث العلمية المنشورة في الجامعة سمعة عالمية.					
.9	يتناسب عدد الأوراق البحثية المنشورة مع عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.					
.10	تطبق نتائج الأبحاث العلمية المنشورة.					
.11	يتم الاقتباس من الأبحاث العلمية. (الاقتباس: مدى رجوع الباحثين إلى البحث المنشور والاقتباس منه).					
.12	تتعاون دولياً مع الجامعات الأخرى في نشر الأبحاث.					
.13	تنشر الأبحاث العلمية في مجلات علمية محكمة من الباحثين أعلى من إجمالي النشر في جامعة معينة ضمن فترة معينة.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
.14	تعود الأبحاث العلمية بمردود مادي للجامعة.					
.15	تسجيل براءات اختراع سنوياً لخدمة الإنسانية.					
	البعد الثالث: الحضور الدولي في الجامعة					
.16	تعين الجامعة نسبة من الموظفين الدوليين.					
.17	تقبل الجامعة نسبة من الطلبة الدوليين.					
.18	تعين الجامعة نسبة من أعضاء الهيئات التدريسية الدوليين.					
.19	تبحث الجامعة عن الطلبة الدوليين غير العاديين والموهوبين الذين يمتلكون إمكانيات لخبراء المستقبل.					
.20	تعد خطة استراتيجية لجذب واستقطاب الطلبة الدوليين من كافة أقطار العالم.					
.21	تسعى إلى بناء شراكات وتوأمة وتقديم برامج تعليمية مشتركة لمنح درجات علمية مزدوجة.					
	البعد الرابع: مجال التحليل والتطوير					
.22	تهتم الجامعة بالتغيرات المؤثرة بالبيئة الخارجية.					
.23	تهتم الجامعة بالمتغيرات الداخلية.					
.24	تحدد الجامعة نقاط القوة لديها.					
.25	تحلل الجامعة نقاط الضعف لديها.					
.26	تراجع الجامعة التحديات التي تواجهها باستمرار.					
.27	تستخدم الجامعة نتائج الأبحاث العلمية في حل مشكلاتها بصورة مستمرة.					
.28	توظف العناصر البشرية المناسبة في مكانها المناسب.					
.29	تواصل الاهتمام بالأبحاث الخاصة بالتنمية المستدامة.					
.30	يستجيب المسؤولين في الجامعة على الاستبانات الموجهة إليهم عبر البريد الالكتروني لتوفير الوقت والجهد على أنفسهم وعلى الباحثين.					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		جيدة	تحتاج تعديلاً	جيدة	تحتاج تعديلاً	
	البعد الخامس: جودة الخريجين					
.31	تخريج كوادر بشـــرية ذات كفاءة تتناســـب تخصصاتهم مع حاجات سوق العمل سنوياً.					
.32	تنافس مخرجات الجامعة مخرجات الجامعات الأخرى.					
.33	التحاق الخريجين بســوق العمل خلال الســنتين الأولى من التخريج.					
.34	امتلاك الخريجين لمهارات خاصـــة تمكنهم من الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.					
.35	توفير فرص وظيفية للخريجين من خلال تنظيم المعارض الوظيفية بشكل دوري.					
	البعد السادس: تمويل أنشطة الميزة التنافسية					
.36	رصـــد اعتمادات مالية لمشـــاريع (بناء، تطوير) مناهج ذات طابع محلي ودولي.					
.37	تمويل برامج التبادل الدولي لـــ(هيئات تدريسية، طلبة) في الجامعة.					
.38	رصـــد اعتمادات مالية لتبني الفعاليات العلمية (مؤتمرات، ندوات).					
.39	توفير الدعم المالي لتمويل مشـــاريع الجامعة في البحوث المشتركة محلياً.					
.40	توفير الدعم المالي لتمويل مشـــاريع الجامعة في البحوث المشتركة دولياً.					

أسئلة المقابلة

المعلومات الشخصية:

المسمى الوظيفي: _____

سنوات الخبرة: _____

المؤهل العلمي: _____

الجامعة: _____

أسئلة المقابلة:

1. ما الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحقيق الجودة الشاملة؟
2. كيف يتم التحقق من مستوى تحقيق الجودة الشاملة في جامعتك؟
3. كيف تقيّم مستوى الميزة التنافسية لجامعتك؟
4. كيف يتم قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعتك؟
5. ما التحديات التي تواجه الجامعة عند تطبيق الجودة الشاملة من الناحية:
   أ. مادية؟
   ب. بشرية؟
   ج. تنظيمية؟
   د. سياسية؟
6. ما التحديات التي تواجه الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية من الناحية:
   أ. مادية؟
   ب. بشرية؟
   ج. تنظيمية؟
   د. سياسية؟
7. كيف برأيك يمكن للجامعة أن ترتقي بسجلها عالمياً في مجال الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟
8. ما الإجراءات المقترحة برأيك لمعالجة التحديات وتساعد الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية بصورة تواكب الجامعات العالمية؟

ملحق (2): قائمة بأسماء محكمين أداتا الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	أ.د. أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	الجامعة الهاشمية/ الأردن
2.	أ.د. منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة اليرموك/ الأردن
3.	د. أحمد فتيحة	إدارة تربوية	جامعة بيرزيت/ فلسطين
4.	د. باسل أبو بكر	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين سابقًا
5.	د. روان أبو شقرا	الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية/ الأردن
6.	د. سامي عدوان	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين
7.	د. كرمل وهبة	إدارة تربوية	القطاع الخاص/ الداخل الفلسطيني
8.	د. لبنى خلايلة	إدارة تربوية	مدرسة الشاملة (ب) المغار/ الداخل الفلسطيني
9.	د. محمود جميل حسين	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي/ فلسطين
10.	د. نسيم بني عودة	اللغة العربية وآدابها	جامعة الخليل/ فلسطين

ملحق (3): أدوات الدراسة في صورتهما النهائية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم التربوية

استبانة

حضرة عضو الهيئة التدريسية المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية" وذلك لنيل درجة دكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، من الجامعة العربية الأمريكية. لذلك يرجى التلطف بتعبئة هذه الاستبانة، علماً بان المعلومات المقدمة من حضرتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: عائشة شطرات

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

آمل من سعادتكم التفضل بوضع علامة (×) بجانب العبارة المناسبة:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

سنوات العمل:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى أقل من 11 سنة

☐ من 11 سنة إلى أقل من 17 سنة

☐ من 17 سنة فما فوق

الجامعة:

☐ الجامعة العربية الأمريكية

☐ جامعة النجاح الوطنية

☐ جامعة القدس

☐ جامعة الخليل

الرتبة العلمية:

☐ أستاذ

☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ مساعد

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى التكرم بوضـــع علامة (×) مقابل كل عبارة من العبارات الواردة فيها تحت ما يناســـبها من خيارات تراها مناسبة لإجابتك حسب أولويتها وأهميتها بدقة وموضوعية.

المجال الأول: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	البعد الأول: البرامج الأكاديمية					
.1	تصـــمم الجامعة برامج تدريبية تواكب احتياجات المستفيدين.					
.2	تقدم الجامعة برامج تعليمية حديثة تتناســـب مع احتياجات سوق العمل.					
.3	تقدم الجامعة برامجها التربوية بطريقة مبتكرة.					
.4	تتضمن المناهج خططًا لإعداد خريجين دوليين.					
.5	تقدم الجامعة برامج متطورة لدراســـة اللغات الأجنبية للطلبة.					
.6	تقدم الجامعة مجموعة متنوعة من برامج التدريب الميداني لطلبة الجامعة.					
	البعد الثاني: أعضاء هيئة التدريس					
.7	تهتم الجامعة بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس.					
.8	تعين الجامعة هيئة تدريســـية بناءً على مبدأ الجدارة والاستحقاق.					
.9	تفعل الجامعة مشـــاركة أعضـــاء هيئة التدريس في (الندوات، والمؤتمرات، والأبحاث..) المحلية.					
.10	تفعل الجامعة مشـــاركة أعضـــاء هيئة التدريس في (الندوات، والمؤتمرات، والأبحاث..) الدولية.					
.11	تضـــع الجامعة معايير دقيقة (الترقية، وتمديد العقود...) لأعضـــاء هيئة التدريس مرتبطة بجهودهم في الجودة الشاملة.					

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	البعد الثالث: الطلبة					
12.	تقوم الجامعة بتوفير قواعد بيانات عن خريجيها العاملين والعاطلين عن العمل.					
13.	تقيّم الجامعة طلبتها بناءً على مستوى امتلاكهم لمهارات التفكير العليا.					
14.	تضع الجامعة معايير خاصة بجودة المدخلات الطلابية.					
15.	تشجع الجامعة الطلبة على المشاركة في (المسابقات، والندوات، والمؤتمرات) العلمية.					
16.	تطبق الجامعة اختبارات قبول تنافسية لتحديد مستوى الطلبة المتقدمين للبرامج الأكاديمية.					
17.	تستقطب الجامعة طلبة متميزين لبرامج الدراسات العليا من خلال شروط قبول تنافسية.					
	البعد الرابع: العلاقة مع المجتمع					
18.	تتميز مخرجات الجامعة بتلبية احتياجات المجتمع المحلي.					
19.	تقدم الجامعة إنجازات علمية تحقق الفائدة للمجتمع المحلي.					
20.	تستفيد الجامعة من خبرات متوفرة في المجتمع المحلي.					
21.	تأخذ الجامعة رأي المجتمع المحلي في برامج الجامعة.					
	البعد الخامس: تقويم الأداء					
22.	تهتم الجامعة بتقويم البرامج الأكاديمية من وجهة نظر الهيئات التدريسية.					
23.	تتابع الجامعة خريجي البرامج الأكاديمية للكشف عن مستوى الاستفادة.					
24.	تراجع الجامعة البرامج الأكاديمية بهدف تطويرها من قبل مختصين.					
25.	توفر الجامعة قواعد بيانات للإفادة منها عند إجراء عمليات التحسين المستمر.					

المجال الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	البعد الأول: البيئة التعليمية في الجامعة					
1.	توفر الجامعة بيئة تقنية متطورة.					
2.	توفر الجامعة مكتبة الكترونية تتيح للهيئات التدريسية والطلبة الاستفادة منها.					
3.	توفر الجامعة برامج الكترونية للهيئات التدريسية والطلبة تساعد على عقد اللقاءات والاجتماعات ونقل التجارب عن بعد.					
4.	تدعم الجامعة الإبداع الأكاديمي في الجامعة.					
5.	تعتمد الجامعة سياسات تستند إلى التميز معتبرةً ذلك مكونًا أساسيًا من مكونات ثقافتها التنظيمية.					
	البعد الثاني: البحث العلمي					
6.	تخصص الجامعة ميزانيات لدعم البحث العلمي.					
7.	يتناسب عدد الأوراق البحثية المنشورة مع عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة.					
8.	يتم الاقتباس من الأبحاث العلمية المنشورة.					
9.	تتعاون الجامعة دوليًا مع الجامعات الأخرى في نشر الأبحاث في العلاقات العلمية.					
10.	تحرص الجامعة على نشر الأبحاث العلمية في مجلات علمية محكمة ذات تأثير عالي.					
11.	تعود الأبحاث العلمية بمردود مادي للجامعة.					
12.	تسجل الجامعة براءات اختراع سنويًا لخدمة الإنسانية.					
	البعد الثالث: الحضور الدولي في الجامعة					
13.	تقبل الجامعة نسبة من الطلبة الدوليين.					
14.	تعين الجامعة نسبة من أعضاء الهيئات التدريسية الدوليين.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.15	تبحث الجامعة عن الطلبة الدوليين الموهوبين الذين يمتلكون إمكانيات لخبراء المستقبل.					
.16	تسعى الجامعة إلى بناء توأمة لتقديم برامج تعليمية مشتركة مع جامعات محلية وعالمية لمنح درجات علمية مزدوجة.					
.17	توفر الجامعة التدريس باللغة الإنجليزية.					
	البعد الرابع: مجال التحليل والتطوير					
.18	تهتم الجامعة بالتغيرات المؤثرة بالبيئة الخارجية.					
.19	تراجع الجامعة التحديات التي تواجهها باستمرار.					
.20	تستخدم الجامعة نتائج الأبحاث العلمية في حل مشكلاتها باستمرار.					
.21	تواصل الجامعة الاهتمام بالأبحاث الخاصة بالتنمية المستدامة.					
	البعد الخامس: جودة الخريجين					
.22	تخرج الجامعة كوادر بشرية ذات كفاءة تناسب تخصصاتهم احتياجات سوق العمل سنويًا.					
.23	يلتحق خريجو الجامعة بسوق العمل خلال السنوات الأولى من التخريج.					
.24	يمتلك خريجو الجامعة مهارات خاصة تمكنهم من الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.					
.25	توفر الجامعة فرص وظيفية للخريجين من خلال تنظيم المعارض الوظيفية بشكل دوري.					
	البعد السادس: تمويل أنشطة الميزة التنافسية					
.26	ترصد الجامعة اعتمادات مالية مخصصة لـ(بناء و/أو تطوير) مناهج ذات معايير محلية ودولية.					
.27	تمول الجامعة برامج التبادل الدولي لهيئات تدريسية وطلبة في الجامعة.					
.28	ترصد الجامعة اعتمادات مالية لتبني الفعاليات العلمية (مؤتمرات، وندوات).					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.29	توفر الجامعة الدعم المالي لتمويل مشـــاريع الجامعة في البحوث المشتركة محليًا.					
.30	توفر الجامعة الدعم المالي لتمويل مشـــاريع الجامعة في البحوث المشتركة دوليًا.					

شاكرة لكم حسن تعاونكم

أسئلة المقابلة

المعلومات الشخصية:

المسمى الوظيفي: _____

سنوات الخدمة: _____

المؤهل العلمي: _____

الجامعة: _____

أسئلة المقابلة:

1. ما هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. كيف يتم التحقق من مستوى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعتك؟
3. كيف تقيّم مستوى الميزة التنافسية المستدامة لجامعتك؟
4. كيف يتم قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعتك؟
5. ما التحديات التي تواجه الجامعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية من الناحية: المادية؟، البشرية؟، التنظيمية؟، السياسية؟
6. برأيك، كيف يمكن للجامعة أن ترتقي بسجلها عالميًا في مجال إدارة الجودة الشاملة بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
7. برأيك، ما هي الإجراءات المقترحة برأيك لمعالجة التحديات وتساعد الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بصورة تواكب الجامعات العالمية؟

ملحق (4): كتاب تسهيل مهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2024/6/25

الى من يهمه الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تُهديكم كلية الدراسات العُليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العُليا في الجامعة العُليا أن الطالبة **عائشة محمد سلمان شطرات** والتي تحمل الرقم الجامعي 202113502هي طالبة دكتوراه في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على اطروحة الدكتوراه الخاصة بها بعنوان:

"واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: أنموذج مقترح في ضوء خبرات عالمية"، تحت إشراف ا.د. خولة الشخشير. نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أُعطيت هذه الرسالة بناءً على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب

كلية الدراسات العليا
FACULTY OF GRADUATE STUDIES

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

ملحق (5): نموذج تفريغ بيانات المقابلة

اسم المستجيب	الإجابة	النتيجة	خلاصة النتيجة
السؤال الأول: **هل هناك إدارة متخصصة لإدارة الجودة؟** **ما هي الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟**			
1. ج.ا	لا، ما عنا.	لا يوجد	لا يوجد إدارات متخصصة بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. المجلس الأعلى الذي يقوم بإدارة الجودة الشاملة، والذي يضم مجموعة من الأكاديميين ورؤساء الأقسام وعمداء الجامعات ومساعديهم ونائب الرئيس للتخطيط والتطوير.
2. م	لا يوجد حتى هذه اللحظة دائرة باسم إدارة الجودة الشاملة	لا يوجد	
3. س	للأسف لأ، بس المجلس الأعلى للجامعة هو اللي بقوم بهذا الدور.	لا يوجد المجلس الأعلى المسؤول	
4. ي	ما عنا إدارة متخصصة بإدارة الجودة الشاملة، الإدارة العليا هي التي تتولى هذا الأمر.	لا يوجد الإدارة العليا	
5. ر	لغاية هذه اللحظة لم يتم تأسيس دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد	
6. ع	إدارة متخصصة لهذا الأمر ما في، عنا الإدارة العليا وعمداء الجامعات والمساعدين واللي الهم علاقة بهذا الشأن هم اللي ممكن يشرفوا بشكل أو بآخر على إدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد الإدارة العليا، العمداء، المساعدين	
7. خ	لأ، بس مجلس الإدارة الأعلى هو المسؤول عن ذلك.	لا يوجد المجلس الأعلى	
8. س.م	لأ. بس المجلس الأعلى هو اللي بيتولى موضوع إدارة الجودة الشاملة وبكون موجود نائب الرئيس للتخطيط والتطوير	لا يوجد	
9. ج	كإدارة مختصة بإدارة الجودة الشاملة لأ، بس أكيد المجلس الأعلى هو اللي بتولى هاد الإشي.	لا يوجد المجلس الأعلى	
10. ع.ب	لأ ما عنا.	لا يوجد	
11. أ	لا يوجد.	لا يوجد	
12. ر.و	لأ.	لا يوجد	
13. ع.ي	لأ. بس إدارة العليا وإحنا كعمداء بنساعد في متابعة إدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد المجلس الأعلى، العمداء	

ملحق (6): قائمة بأسماء المحكمين للأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	د. محمود عبيد	إدارة تربوية	الجامعة العربية الأمريكية/ رام الله
2.	د. محمد الجعبري	إدارة تربوية	جامعة الخليل/ الخليل
3.	د. جعفر أبو صاع	إدارة تربوية	جامعة خضوري/ الخليل
4.	د. صلاح الزرو	إدارة تربوية	جامعة الخليل/ الخليل

ملحق (7): نموذج لأداة تقييم تطبيق الأنموذج المتقرح: ضمن حلول الأنموذج

أداة التقييم: الاستبانة.

عنوان الاستبانة: تقييم أثر تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية.

هدف الاستبانة:

1. قياس مدى نجاح تطبيق النموذج على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
2. تحديد نقاط القوة والضعف في التنفيذ.
3. جمع مقترحات للتحسين المستقبلي.

الفئة المستهدفة: أعضاء هيئة التدريس، الإداريون، الطلبة.

محاور الاستبانة:

أولًا: المعلومات العامة

المسمى الوظيفي: ☐ عضو هيئة تدريس ☐ إداري ☐ طالب/ة

الكلية/ القسم: _____

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5–10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ثانيًا: فقرات الاستبانة التي تقيم أداء الجامعة

الرقم	الفقرة	ضعيف جدًا	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز
	المحور الأول: الأداء الأكاديمي					
.1	يتم تحديث البرامج الأكاديمية بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.					
.2	توفر برامج تدريب ميداني متطورة لطلبة الجامعة.					
.3	تضمين المناهج الدراسية للمهارات الدولية (مثل اللغات الأجنبية).					
.4	يتم تعزيز التعليم الإلكتروني كجزء من النظام الأكاديمي.					
	المحور الثاني: الأداء الإداري					
.5	تتمتع العمليات الإدارية الرقمية في الجامعة بالكفاءة (مثل التسجيل الإلكتروني).					

.6	يتم الاستجابة للإجراءات الإدارية بسرعة.					
.7	تقوم الإدارة العليا بدعم تطبيق النموذج الجديد.					
	المحور ثالثًا: البحث العلمي					
.8	تدعم الجامعة للنشر في مجلات علمية محكمة.					
.9	يتوفر التمويل للباحثين لتنفيذ أبحاث جديدة.					
.10	يتم تشجيع التعاون البحثي مع جامعات ومؤسسات دولية.					
	المحور الرابع: محور الشركات الدولية					
.11	تقوم الجامعة باستقطاب طلبة وأعضاء هيئة تدريس دوليين.					
.12	تنجح الجامعة في توقيع اتفاقيات تعاون مع جامعات عالمية.					
	المحور الخامس: رضا المستفيدين					
.13	أشعر بالرضا عن بيئة العمل الحالية بعد تطبيق الأنموذج.					
.14	أشعر بالرضا عن الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة.					
.15	تحسنت بيئة العمل مقارنة بالفترة السابقة.					

ثالثًا: الأسئلة المفتوحة

1. ما أبرز التحديات التي واجهتها أثناء تطبيق النموذج؟
2. ما هي اقتراحاتك لتحسين جودة التطبيق؟
3. ما الجوانب التي ترى أنها تحتاج إلى مزيد من التطوير؟

أنموذج التقييم المطور من قبل الباحثة والذي عرضته آنفًا، يمكن أن تعمل الجامعات على تطويره بحيث يصبح أداة تقييم دائمة لها، لتستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها، وبالتالي يمكنها تحسين جودتها الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.

The reality of comprehensive quality management in the Palestinian universities and its relationship to achieving sustainable competitive advantage from the Perspective of the academic staff: A proposed model in light of international experiences

Prepared by: Aisha Mohammad Salman Abd-Alkareem
Supervised by: Prof. Dr. Khawla Shakhsheer
Prof. Dr. Adnan Adailieh
Prof. Dr. Majdi AL Zamel

Abstract

The study aimed to explore the reality of Total Quality Management (TQM) in Palestinian universities and its relationship with achieving sustainable competitive advantage from the perspective of faculty members: a proposed model in light of global experiences. The study employed a mixed-method approach, incorporating both quantitative and qualitative methods. A questionnaire and interviews were used as data collection tools, with their validity and reliability verified by the researcher. The findings, along with global experiences and practices, were used to construct the proposed model. The sample consisted of (230) faculty members from graduate colleges in Palestinian universities (An-Najah National University, Al-Quds University, Arab American University, and Hebron University), representing 45% according to the "Thompson equation", and selected using stratified random sampling. Additionally, the interview sample consisted of (13) participants, selected through convenient sampling from administrators at those universities (college deans and human resources personnel). Upon collecting and analyzing the data, the study concluded that the reality of TQM in Palestinian universities, as perceived by faculty members in graduate colleges, was rated at a moderate level. The dimensions of TQM were as follows: the faculty dimension was rated highly, followed by the academic programs dimension with a high rating, the community relations dimension with a moderate rating, the student dimension with a moderate rating, and finally, the performance evaluation dimension with a moderate rating. Similarly, the reality of achieving competitive advantage in Palestinian universities, from the perspective of faculty members, was rated moderately. The dimensions of competitive advantage were as follows: the educational environment dimension was rated highly, followed by the graduate quality dimension with a moderate rating, the scientific research dimension with a moderate rating, the analysis and development dimension with a moderate rating, the funding of competitive advantage activities dimension with a moderate rating, and the international presence dimension with a moderate rating. The findings revealed no statistically significant differences in the mean responses of the study sample regarding the practice of TQM in Palestinian universities due to the variables of gender and academic rank. While, statistically significant differences were found in the mean responses due to the variables of years of work experience, favoring those with 17 years or more of experience, and the university variable, favoring the Arab American University. Regarding the achievement of competitive advantage, no statistically significant differences were found in the mean

responses of the study sample due to the variables of gender, years of experience, university, and academic rank.

The qualitative findings revealed that Palestinian universities face significant challenges in implementing Total Quality Management (TQM) and achieving sustainable competitive advantage, including material, human, organizational, and political challenges. It was noted that despite the absence of specialized quality management departments, universities rely on indirect procedures with the Higher Council of Universities to achieve quality goals through curriculum development, improving evaluation methods, and enhancing professional training. It was observed that the quality level is assessed through multiple mechanisms, such as student evaluations and the comparison of evaluation results. Competitive advantage is measured by the university's reputation, the quality of education, and the number of its graduates who successfully secure employment.

In light of these findings, the researcher recommended adopting the proposed model for TQM and sustainable competitive advantage as a primary framework in Palestinian universities.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Model, Palestinian Universities.