

التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية) حسام نعيم حسن النفار

الملخص:

يهدف البحث للتعرف إلى مدى مساهمة ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقام الباحث بصياغة فرضية رئيسية، ومجموعة تساؤلات لتغطي كافة جوانب هذا البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (١٩٠٩) مفردة، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٠) مفردة، وكانت العينة عشوائية ذات مرحلتين، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كبرزمة إحصائية لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات، وتوصلت نتائج البحث إلى تدني نسب توافر ركائز التطوير والتغيير التنظيمي، والتي تتناسب مع بيئة الجودة الشاملة، وكذلك تدني منسوب أبعاد ومؤشرات الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (٦٩.٢٠%)، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين بالمشاركة في تطوير الجامعة، وكذلك تعزيز مفهوم المشاركة والتشاركية، والعمل ضمن فريق.

Abstract:

Search is designed to identify the contribution of practice development and organizational change in the application of TQM in Palestinian universities in the Gaza Strip. The researcher formulated the Major hypothesis with a set of questions covering all aspects of this research. The researcher used descriptive analytical for this purpose, use the survey as a tool for data collection, and the study population consisted of 1909 cases and the study sample included (320) cases. A two-stage cluster sample and the statistical analysis (SPSS) as a statistical package for entering, processing and analysis Data was used.

The results showed lower rates of availability of substrates and organizational change, and that match the quality and environment as well as the low level of overall dimensions and quality indicators in Palestinian universities relative rate (69.20%). The study recommended the need to motivate employees to participate in the development of the University, as well as the promotion of the concept of participation and participatory, and teamwork.

المقدمة:

يعد التغيير أحد الملامح الحيوية للإدارة الفعالة، وهو من سمات القادة الذين لديهم القدرة على ممارسة التحسين والتطوير المستمر، كما أن التغيير لا بد أن يشمل شتى مرافق المنظمة من عمليات خاصة بالعمل، أو طرح منتجات جديدة، أو ما يخص تغيير سياسات واستراتيجيات داخل المنظمة، كما أن اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير يلعب دوراً بارزاً ومهماً لنجاح عملية التغيير وإتمامها، (عزمي، ٢٠١٠).

وفي ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف طبيعة ودور التطوير والتغيير التنظيمي في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، والتي تسعى لتقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بهذه الخدمات مستخدمة أحدث الأجهزة التكنولوجية المتطورة والمقررات العلمية الحديثة.

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

إن الناظر لواقع جامعاتنا الفلسطينية يجد أنها متطورة نسبياً مقارنة مع جامعات أخرى، ولكن لو درسنا الواقع جيداً لوجدنا بعض القصور النسبي، وهذا ما أثبتته دراسات سابقة عدة، حيث بلغت نسبة تطبيق معايير الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية (67%)، وذلك حسب دراسة (التلباني، ٢٠٠٦)، وإن أعداد الطلبة مقارنة مع أعداد المدرسين حيث بلغت (٩٨) طالباً لكل مدرس وهي مرتفعة جداً حسب جامعات عالمية، والتي تراوحت من (6) طلاب لكل مدرس إلى (26)، طالب لكل مدرس، وهذا يؤشر إلى وجود قصور في تلك الجامعات محل الدراسة في تطبيق الجودة الشاملة.

وستركز هذه الدراسة على دور التطوير والتغيير التنظيمي في تحقيق الجودة الشاملة وتعزيز وترسيخ ثقافة الجودة والتي من شأنها أن ترقى بالمنظمة وتصبح منظمة متميزة على المستويين المحلي والدولي، حيث مما سبق يتضح وجود ضعف وقصور في تلك الجامعات محل الدراسة، وهذا ما سيتم الكشف عنه في الدراسة الميدانية لهذا البحث، وبعبارة أخرى يمكن إدراك المشكلة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة التطوير والتغيير التنظيمي في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟

فروض البحث:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي وتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

أهداف البحث:

1. معرفة مدى تعزيز ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي، وذلك بهدف تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة.
2. توضيح مستوى اهتمام قادة المنظمات المبحوثة بتطبيق الجودة الشاملة في مثل هذه المنظمات.
3. اختبار العلاقة بين ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

أهمية البحث:

(أ) الأهمية العلمية:

1. كونه امتداداً للعديد من الدراسات التي تهتم بالتطوير والتغيير التنظيمي في تحقيق وتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن ثمَّ فإنه يمثل مساهمة متواضعة للربط بين هذه الحقول الإدارية المختلفة .
2. يساهم في معرفة مدى مساهمة التطوير والتغيير التنظيمي في تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات.

(ب) الأهمية التطبيقية:

1. البحث يتم تطبيقه على الجامعات الفلسطينية، حيث إن قطاع التعليم أصبح أحد الدعائم والمرتكزات التي يركز عليها العمل المؤسساتي والاقتصاد القومي

في فلسطين لأنه يساهم في كافة المجالات والأنشطة بشكل فعّال في تحقيق أهداف وخطط التنمية.

٢. تعتبر الجامعات أهم مكونات المجتمع لأنها تحتوي على شريحة هامة من المجتمع، وكذلك هي من يزرع الانسان ويساهم في غرس القيم والثقافات المختلفة من خلال المناهج الدراسية والأنشطة غير المنهجية والتي تعقد باستمرار في الجامعات.

٣. تلعب الجامعات الفلسطينية دوراً حيوياً وفعالاً على مستوى قطاع التعليم في فلسطين والقطاعات الأخرى كالاقتصاد والصحة والتجارة والصناعة والتكنولوجيا من خلال العاملين لديها من أكاديميين وإداريين وخدمات وخريجي هذه الجامعات. وهذا يظهر جلياً من التطور المتسارع في أعداد الجامعات الفلسطينية وأعداد عاملها والطلاب الملتحقين فيها والذي يوضح مدى أهمية هذه الجامعات في المجتمع الفلسطيني وذلك من خلال الجدول رقم (١) الذي يوضح فيه تطور أعداد العاملين خلال سلسلة زمنية.

جدول رقم (١)

تطور أعداد جميع العاملين (الأكاديميين والإداريين)

في الجامعات الفلسطينية في الأعوام ٢٠١٠/٢٠١١ حتى العام ٢٠١٤/٢٠١٥

الجامعة الإسلامية	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية			جامعة الأقصى			جامعة الأزهر			السنة الدراسية
			إجمالي	إداري	أكاديمي	إجمالي	إداري	أكاديمي	إجمالي	إداري	أكاديمي	
			٩٠٠	٣٩٢	٥٠٨	٦٠٤	٢٨٧	٣١٧	٤٥٣	١٨٧	٢٦٦	٢٠١٠-٢٠١١
١.٠٧%	١.٠٦%	١٢%	٩٥٩	٤١٣	٥٤٦	٦٤٣	٣١٦	٣٢٧	٤٦٠	١٩١	٢٦٩	٢٠١١-٢٠١٢
١%	١.٠٤%	٠.٣%	٩٦٣	٤٥٥	٥٠٨	٦٦٧	٣٣٢	٣٣٥	٤٤٦	١٨٧	٢٥٩	٢٠١٢-٢٠١٣
١.٠٥%	١.١٤%	١%	١٠٠٩	٤٧٠	٥٣٩	٧٥٨	٣٥٠	٤٠٨	٤٤٢	١٨٤	٢٥٨	٢٠١٣-٢٠١٤
0%	0%	١%	١٠٠٩	٤٧٠	٥٣٩	٧٥٨	٣٥٠	٤٠٨	٤٤٢	١٨٤	٢٥٨	٢٠١٤-٢٠١٥

المصدر: إعداد الباحث من واقع سجلات شؤون الموظفين للجامعات الفلسطينية.

الجزء الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

التغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج.

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

أولاً: التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الجودة الشاملة: التطوير والتغيير التنظيمي:

يعتبر عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز، (ثابت ادريس، ٢٠٠٣).

كما أنها عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته، (Wind, J and Main, Y، ١٩٩٩).

وكذلك يعتبر استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحدث في المناخ المحيط، (Jean Pierre، ١٩٩٧).

ويمكن نطلق عليه بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

الجودة الشاملة:

هي مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل، Hyde، (1992).

وتعتبر فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر، (أحمد الخطيب، ١٩٩٩)، فيما عرفها، (أحمد بدح، ٢٠٠٧)، بأنها استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة.

وكأي موجة إدارية تظهر وتطبق وتحظى بالاهتمام والانتشار، فقد بدأت إدارة الجودة الشاملة تحظى باهتمام الباحثين، وقد وجدت معظم الدراسات أن تطبيق

إدارة الجودة الشاملة لها انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين معدل الربحية وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها.

العلاقة بين التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الجودة الشاملة:

يعد التغيير أحد الملامح الحيوية للإدارة الفعالة، وهو من سمات القادة الذين لديهم القدرة على ممارسة التحسين والتطوير المستمر، كما أن التغيير لا بد أن يشمل شتى مرافق المنظمة من عمليات خاصة بالعمل، أو طرح منتجات جديدة، أو ما يخص تغيير سياسات واستراتيجيات داخل المنظمة، كما أن اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير يلعب دوراً بارزاً ومهماً لنجاح عملية التغيير وإتمامها، (عزمي، ٢٠١٠).

إن الناظر لأي منظمة متميزة على المستوى العالمي يجد أنها مارست أشكال التغيير التنظيمي مرات عدة، وذلك من أجل التطوير والرقى بالمنظمة والوصول إلى الأهداف المنشودة لها، لذا لا بد لهذا التغيير أن يحمل هدف أسمى وهو عملية التطوير والرقى والتميز، وليس عملية المناكفة والمضاربة بين القيادات المختلفة داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

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

(١) دراسة Antonaros, Richard (٢٠١١)

هدفت الدراسة إلى

التعرف على أسباب نجاح الشركات وربطه مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ومعرفة لماذا تفشل الجودة؟

أهم نتائج الدراسة:

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

٢) دراسة إيمان أحمد التهامي (٢٠١٢)

هدفت الدراسة إلى

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

أهم نتائج الدراسة:

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

٣) دراسة Musran, Munizu (٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى

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

أهم نتائج الدراسة:

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

الجزء الثالث: أسلوب ومنهجية البحث

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

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. المصادر الثانوية:

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض. **مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين (الإدارة العليا، الأكاديميين، الإداريين) في الجامعات الفلسطينية العاملة وهي " جامعة الأزهر ، الجامعة الإسلامية ، جامعة الأقصى " و البالغ عددهم ١٩٠٩ موظف.

عينة الدراسة: قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب الجامعة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٣٠ استبانة لاختبار صدق وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار ، وبتطبيق معادلة العينة تم توزيع ٣٢٠ استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد ٢٣٥ استبانة بنسبة ٧٣%.

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة حول "دور التطوير والتغيير التنظيمي في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة"، من خلال اطلاع الباحث على مجموعة كبيرة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة، فقد صمم الباحث استبانة أعدت خصيصاً لجمع البيانات حول مشكلة ومتغيرات الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أسئلة رئيسية، وتشمل (٣٩) فقرة، تتناول جميع أبعاد ومحاور البحث، والخاصة بمتغيرات البحث المستقلة والتابعة، والمعلومات الأخرى الخاصة بمعبي الاستبانة، وكذلك بالجامعة محل الدراسة.

تتكون استبانة البحث من ثلاثة أسئلة رئيسية:

السؤال الأول: حول توافر ركائز التطوير والتغيير التنظيمي، وتتكون من (٧) فقرات.
السؤال الثاني: حول توافر أبعاد ومؤشرات الجودة الشاملة، ويتكون من (٢٨) فقرة وهو مقسم للتالي: ١- إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة ٢- آليات التحسين والتطوير المستمر ٣- العمل بروح الفريق الواحد ٤- المشاركة والتمكين.

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

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

جدول رقم (٢)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

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

صدق الاستبانة:

١- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

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

٢- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عناصر التطوير والتغيير التنظيمي	.857	*0.000
مؤشرات الجودة الشاملة	.845	*0.000

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

ثبات الاستبانة Reliability:

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

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي بجدول (٤).

جدول (٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.926	0.857	7	عناصر التطوير والتغيير التنظيمي
0.848	0.720	28	مؤشرات الجودة الشاملة
0.967	0.935	35	جميع المجالات معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٧٢٠، ٠.٨٥٧) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٣٥). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠.٨٤٨، ٠.٩٢٦) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٦٧) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
٢. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٣. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

الجزء الرابع : تحليل ومناقشة نتائج التحليل ونتائج اختبار الفرضيات الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة البحث وفق العوامل الشخصية والوظيفية:
- توزيع عينة البحث حسب مكان العمل، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٥)
توزيع عينة البحث حسب مكان العمل

المجموع	أعضاء الهيئة الإدارية		أعضاء هيئة التدريس		إدارة عليا		مكان العمل	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
٣٧.٠%	٨٧	٣٦.٥%	٢٣	٣٨.٢%	٥٠	٣٤.١%	١٤	الجامعة الإسلامية
٢٦.٤%	٦٢	٢٧.٠%	١٧	٢٥.٢%	٣٣	٢٩.٣%	١٢	جامعة الأزهر
٣٦.٦%	٨٦	٣٦.٥%	٢٣	٣٦.٦%	٤٨	٣٦.٦%	١٥	جامعة الأقصى
١٠٠%	٢٣٥	١٠٠%	٦٣	١٠٠%	١٣١	١٠٠%	٤١	المجموع

يتضح من جدول رقم (٥) أن ما نسبته (٣٧%) من عينة البحث يعملون في الجامعة الإسلامية، و(٢٦.٤%) يعملون في جامعة الأزهر، بينما (٣٦.٦%) يعملون في جامعة الأقصى.

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

جدول رقم (٦)
توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المجموع	أعضاء الهيئة الإدارية		أعضاء هيئة التدريس		إدارة عليا		المؤهل العلمي	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
٣٧.٥%	٨٨	١.٦%	١	٣٩.٧%	٥٢	٨٥.٤%	٣٥	دكتوراه
٣٩.١%	٩٢	٢٧.٠%	١٧	٥٢.٧%	٦٩	١٤.٦%	٦	ماجستير
٢٣.٤%	٥٥	٧١.٤%	٤٥	٧.٦%	١٠	٠%	٠	بكالوريوس
١٠٠%	٢٣٥	١٠٠%	٦٣	١٠٠%	١٣١	١٠٠%	٤١	المجموع

يتضح من جدول رقم (٦) أن ما نسبته (٣٧.٥%) من عينة البحث يحملون درجة الدكتوراه، و(٣٩.١%) يحملون درجة الماجستير، بينما (٢٣.٤%) يحملون درجة البكالوريوس.

– توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة ومدة العمل، كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٧)
توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة (مدة العمل)

المجموع	اعضاء الهيئة الإدارية		اعضاء هيئة التدريس		إدارة عليا		سنوات الخدمة (مدة العمل)
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
	٤٥	١٤.٣%	٩	٢٦.٠%	٣٤	٤.٩%	أقل من ٦ سنوات
	٥٣	٢٠.٦%	١٣	١٨.٣%	٢٤	٣٩.٠%	من ٦ حتى أقل من ١٠ سنوات
	١٣٧	٦٥.١%	٤١	٥٥.٧%	٧٣	٥٦.١%	١٠ سنوات فأكثر
	٢٣٥	١٠٠%	٦٣	١٠٠%	١٣١	١٠٠%	المجموع

يتضح من جدول رقم (٧) أن ما نسبته (١٩.١%) من عينة البحث خدمتهم أقل من ٦ سنوات، و(٢٢.٦%) خدمتهم من (٦-أقل من ١٠) سنوات، بينما (٥٨.٣%) خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات.

– تحليل فقرات مجال "التطوير والتغيير التنظيمي"

السؤال الأول: ما هي أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي والتي تعكس ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟

تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (٣)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال العناصر الاستراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١.	تقوم قيادة الجامعة بتحفيز العاملين على المشاركة في تطوير الجامعة.	إدارة عليا	4.00	0.74	80.00%	34.54	*0.000	1
		أكاديمي	3.26	1.03	65.19%	36.06	*0.000	3
		إداري	3.63	0.97	72.70%	29.68	*0.000	2
٢.	تسعى قيادة الجامعة لتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين بالجامعة.	إجمالي	3.49	1.01	69.79%	52.96	*0.000	2
		إدارة عليا	3.90	0.74	78.05%	34.00	*0.000	2
		أكاديمي	3.22	1.00	64.43%	36.79	*0.000	4
		إداري	3.57	0.87	71.43%	32.41	*0.000	3
٣.	يتقبل العاملون بالجامعة التجديد والتطوير بالعمليات المختلفة.	إجمالي	3.43	0.96	68.68%	54.83	*0.000	4
		إدارة عليا	3.83	0.63	76.59%	39.01	*0.000	3
		أكاديمي	3.41	0.89	68.24%	43.72	*0.000	1
		إداري	3.75	0.69	74.92%	42.79	*0.000	1
٤.	يتم توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.	إجمالي	3.57	0.82	71.49%	66.80	*0.000	1
		إدارة عليا	3.54	0.87	70.73%	26.06	*0.000	5
		أكاديمي	3.35	1.12	67.02%	34.38	*0.000	2
		إداري	3.56	0.80	71.11%	35.33	*0.000	4
٥.	تقوم قيادة	إجمالي	3.44	1.00	68.77%	52.72	*0.000	3
		إدارة	3.49	0.93	69.76%	24.14	*0.000	6

						عليا	الجامعة بعمل التغييرات اللازمة من إعادة هيكلة واعادة تصميم للأعمال بناء على تجارب الجامعات الأخرى.	
6	*0.000	33.31	63.82%	1.10	3.19	أكاديمي		
5	*0.000	28.17	70.79%	1.00	3.54	إداري		
5	*0.000	48.66	66.72%	1.05	3.34	إجمالي		
4	*0.000	21.82	72.68%	1.07	3.63	إدارة عليا	يوجد بالجامعة برامج تدريب وتطوير لكافة العاملين متطورة ومستمرة.	٦.
5	*0.000	33.35	64.12%	1.10	3.21	أكاديمي		
6	*0.000	22.89	66.03%	1.14	3.30	إداري		
6	*0.000	45.53	66.13%	1.11	3.31	إجمالي		
7	*0.000	20.12	66.83%	1.06	3.34	إدارة عليا	يتم خلق بيئة تعلم مستمرة وديناميكية.	٧.
7	*0.000	39.13	61.53%	0.90	3.08	أكاديمي		
7	*0.000	24.23	63.81%	1.05	3.19	إداري		
7	*0.000	49.80	63.06%	0.97	3.15	إجمالي		
	*0.000	39.55	73.52%	0.60	3.68	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً	
	*0.000	41.65	64.91%	0.89	3.25	أكاديمي		
	*0.000	36.83	70.11%	0.76	3.51	إداري		
	*0.000	62.88	67.81%	0.83	3.39	إجمالي		

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

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٣٩)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٧.٨١%)، قيمة اختبار T، (٦٢.٨٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع فقرات "توافر عناصر التغيير والتطوير التنظيمي"، دالة إحصائياً وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة.

وكانت بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (٧٣.٥٢%، ٦٤.٩١%، ٧٠.١١%)، على التوالي.

– تحليل فقرات مجال " الجودة الشاملة "

(١) مدى توافر أبعاد ومؤشرات الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية:

السؤال الثاني: ١- ما هي أهم الإجراءات التي تعكس إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟
تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (٣)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات مجال إجراءات إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١.	تحرص الجامعة على جمع البيانات عن رغبات الطلبة.	إدارة عليا	3.34	1.06	66.83%	20.12	*0.000	5
		أكاديمي	3.42	0.81	68.40%	48.15	*0.000	5
		إداري	3.56	1.00	71.11%	28.32	*0.000	4
٢.	تأخذ قيادة الجامعة بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج والأنشطة المختلفة.	إدارة عليا	3.41	0.95	68.29%	23.06	*0.000	4
		أكاديمي	3.37	0.85	67.48%	45.25	*0.000	6
		إداري	3.44	0.76	68.89%	36.10	*0.000	6
٣.	تسعى قيادة الجامعة إلى تنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة في كافة التخصصات	إجمالي	3.40	0.84	68.00%	61.81	*0.000	6
		إدارة عليا	3.56	0.87	71.22%	26.29	*0.000	3
		أكاديمي	3.50	0.73	69.92%	55.03	*0.000	1
		إداري	3.56	0.76	71.11%	37.27	*0.000	5
		إجمالي	3.52	0.76	70.47%	71.21	*0.000	4

						المختلفة.	
2	*0.000	24.92	71.71%	0.92	3.59	إدارة عليا	.٤ تسعى الجامعة لرفع الروح المعنوية للطلبة من خلال عمدها تنفيذ أنشطة لا منهجية.
4	*0.000	42.17	69.16%	0.94	3.46	أكاديمي	
1	*0.000	37.61	74.60%	0.79	3.73	إداري	
2	*0.000	60.43	71.06%	0.90	3.55	إجمالي	
1	*0.000	25.42	72.68%	0.92	3.63	إدارة عليا	.٥ تلتزم الجامعة بمتطلبات الجودة تجاه العملية التعليمية للطلبة.
2	*0.000	47.09	69.47%	0.84	3.47	أكاديمي	
2	*0.000	32.55	74.29%	0.91	3.71	إداري	
1	*0.000	62.37	71.32%	0.88	3.57	إجمالي	
3	*0.000	21.72	71.22%	1.05	3.56	إدارة عليا	.٦ تقوم الجامعة بمتابعة مشكلات الطلبة والتعامل الفاعل معها لحلها.
3	*0.000	42.25	69.31%	0.94	3.47	أكاديمي	
3	*0.000	32.59	72.70%	0.89	3.63	إداري	
3	*0.000	57.28	70.55%	0.94	3.53	إجمالي	
	*0.000	28.97	70.33%	0.78	3.52	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً
	*0.000	56.81	68.96%	0.69	3.45	أكاديمي	
	*0.000	43.14	72.12%	0.66	3.61	إداري	
	*0.000	76.50	70.04%	0.70	3.50	إجمالي	

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

من جدول رقم (٩) يمكن استخلاص ما يلي: بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٥٠)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧٠.٠٤%)، قيمة اختبار T، (٧٦.٥٠)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر جميع فقرات " توافر إجراءات إشباع الحاجات الأكاديمية والإنسانية لدى الطلبة "، دالة إحصائياً، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، و كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (٧٠.٣٣%، ٦٨.٩٦%، ٧٢.١٢%) على التوالي.

السؤال الثاني: ٢- ما هي آليات التحسين والتطوير المستمر في الأداء والخدمات في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات

مجال آليات التحسين والتطوير المستمر

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١	تقوم الجامعة بإعداد برامجها وخططها بناءً على التحسين والتطوير المستمر.	إدارة عليا	4.07	0.82	81.46%	31.87	0.000	2
		أكاديمي	3.34	0.93	66.72%	40.91	0.000	6
		إداري	3.86	0.90	77.14%	34.19	0.000	4
		إجمالي	3.60	0.95	72.09%	58.02	0.000	4
٢	تحرص قيادة الجامعة على رفع مستوى التعليم بالجامعة من خلال العديد من الوسائل التكنولوجية.	إدارة عليا	4.02	1.06	80.49%	24.30	0.000	3
		أكاديمي	3.50	1.00	70.08%	40.30	0.000	3
		إداري	3.92	0.94	78.41%	33.16	0.000	1
		إجمالي	3.71	1.01	74.13%	56.02	0.000	3
٣	تقوم قيادة الجامعة بتقييم لكافة برامجها من أجل التحسين والتطوير.	إدارة عليا	4.17	0.74	83.41%	36.17	0.000	1
		أكاديمي	3.56	0.85	71.30%	47.93	0.000	2
		إداري	3.89	0.81	77.78%	38.32	0.000	2
		إجمالي	3.76	0.85	75.15%	67.74	0.000	2
٤	تستخدم	إدارة عليا	3.90	0.70	78.05%	35.69	0.000	4

التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الجامعات.....)

~ حسام نعيم حسن النيفار ~

7	0.000	36.93	65.65%	1.02	3.28	أكاديمي	الجامعة إعادة الهندسة للعديد من عملياتها بغية الوصول للتطوير والتحسين.	.
6	0.000	30.96	73.02%	0.94	3.65	إداري		
6	0.000	54.83	69.79%	0.98	3.49	إجمالي		
1	0.000	33.25	83.41%	0.80	4.17	إدارة عليا	تشجيع الجامعة العاملين على استخدام وسائل العمل الإلكتروني لتحسين الأداء في العمل.	٥
1	0.000	46.88	71.76%	0.88	3.59	أكاديمي		
3	0.000	38.77	77.46%	0.79	3.87	إداري		
1	0.000	66.54	75.32%	0.87	3.77	إجمالي		
6	0.000	22.2 3	71.22 %	1.03	3.56	إدارة عليا	تقوم الجامعة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها.	٦
4	0.000	37.2 0	68.40 %	1.05	3.42	أكاديمي		
7	0.000	29.2 9	71.11 %	0.96	3.56	إداري		
7	0.000	52.1 8	69.62 %	1.02	3.48	إجمالي		
5	0.000	22.0 6	75.12 %	1.09	3.76	إدارة عليا	يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية تتعاون وتنسق	٧
5	0.000	32.6 2	68.09 %	1.19	3.40	أكاديمي		
5	0.000	31.0 9	73.97 %	0.94	3.70	إداري		
5	0.000	48.4	70.89	1.12	3.54	إجمالي		

		5	%				تنفيذ برامج واستراتيجيات التحسين.		
7	0.000	19.50	65.37%	1.07	3.27	إدارة عليا	يتم توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية في الجامعة.	٨ .	
8	0.000	33.06	63.21%	1.09	3.16	أكاديمي			
8	0.000	26.00	68.25%	1.04	3.41	إداري			
8	0.000	46.19	64.94%	1.08	3.25	إجمالي			
	0.000	36.33	77.32%	0.68	3.87	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً		
	0.000	45.14	68.15%	0.86	3.41	أكاديمي			
	0.000	39.54	74.64%	0.75	3.73	إداري			
	0.000	66.45	71.49%	0.82	3.57	إجمالي			

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

بشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٥٧)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٧١.٤٩%)، قيمة اختبار T، (٦٦.٤٥)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات " توافر آليات التحسين المستمر في الأداء والخدمات"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل،

بينما تباينت وجهات نظر العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (٧٧.٣٢%، ٦٨.١٥%، ٧٤.٦٤%) على التوالي.

السؤال الثاني: ٣- ما هي أهم مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟

تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (٣)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (١١).

**جدول رقم (١١)
المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات
مجال مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد**

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١.	يتم استخدام فرق العمل من أجل حل الإشكاليات المختلفة بالجامعة.	إدارة عليا	3.61	1.12	72.20%	20.72	*0.000	3
		أكاديمي	3.28	0.99	65.65%	37.78	*0.000	5
		إداري	3.60	0.81	72.06%	35.13	*0.000	3
		إجمالي	3.43	0.98	68.51%	53.50	*0.000	6
٢.	يتم اعتماد تشكيل المجموعات داخل القاعات الدراسية من أجل إثراء المادة العلمية.	إدارة عليا	3.34	0.73	66.83%	29.38	*0.000	7
		أكاديمي	3.27	1.03	65.34%	36.34	*0.000	6
		إداري	3.43	0.87	68.57%	31.11	*0.000	7
		إجمالي	3.32	0.94	66.47%	54.11	*0.000	8
٣.	يتم تعزيز مفاهيم مهارات الاتصال على	إدارة عليا	3.49	0.81	69.76%	27.57	*0.000	5
		أكاديمي	3.45	0.99	69.01%	40.05	*0.000	2
		إداري	3.65	0.81	73.02%	35.93	*0.000	1

التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الجامعات.....)

~ حسام نعيم حسن النيفار ~

1	*0.000	59.00	70.21%	0.91	3.51	إجمالي	كافة المستويات داخل الجامعة.	
4	*0.000	18.97	70.24%	1.19	3.51	إدارة عليا	يتم تعزيز مفاهيم التعاون المشترك بين الموظفين على المستويين الإداري والأكاديمي داخل الجامعة.	.٤
5	*0.000	39.01	65.65%	0.96	3.28	أكاديمي		
5	*0.000	28.03	71.43%	1.01	3.57	إداري		
7	*0.000	51.00	68.00%	1.02	3.40	إجمالي		
6	*0.000	24.36	67.80%	0.89	3.39	إدارة عليا	يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بممارسة التعاون المشترك مع الزملاء داخل الجامعة.	.٥
3	*0.000	42.39	68.85%	0.93	3.44	أكاديمي		
6	*0.000	31.23	70.48%	0.90	3.52	إداري		
5	*0.000	58.13	69.11%	0.91	3.46	إجمالي		
8	*0.000	23.38	64.88%	0.89	3.24	إدارة عليا	يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بممارسة التعاون المشترك مع الطلبة داخل الجامعة.	.٦
1	*0.000	48.54	70.08%	0.83	3.50	أكاديمي		
2	*0.000	30.20	72.70%	0.96	3.63	إداري		
4	*0.000	60.94	69.87%	0.88	3.49	إجمالي		
1	*0.000	39.44	74.15%	0.60	3.71	إدارة عليا	يتم استخدام وسائل التقييم المختلفة من أجل معرفة	.٧
4	*0.000	47.38	67.79%	0.82	3.39	أكاديمي		
4	*0.000	31.31	71.75%	0.91	3.59	إداري		

3	*0.000	65.52	69.96%	0.82	3.50	إجمالي	التغذية الراجعة يهدف تحسين الأداء.	٨.
2	*0.000	37.37	72.68%	0.62	3.63	إدارة عليا	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة وتعديل الخطط بناءً على ذلك.	
7	*0.000	37.41	63.05%	0.96	3.15	أكاديمي		
5	*0.000	29.45	71.43%	0.96	3.57	إداري		
2	*0.000	54.80	66.98%	0.94	3.35	إجمالي		
	*0.000	34.09	69.82%	0.66	3.49	إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً	
	*0.000	50.95	66.93%	0.75	3.35	أكاديمي		
	*0.000	40.12	71.43%	0.71	3.57	إداري		
	*0.000	72.29	68.64%	0.73	3.43	إجمالي		

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

بشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٤٣)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٨.٦٤%)، قيمة اختبار T، (٧٢.٢٩)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات " توافر مؤشرات العمل بروح الفريق الواحد"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، بينما تباينت وجهات نظر العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (٦٩.٨٢%، ٦٦.٩٣%، ٧١.٤٣%) على التوالي.

السؤال الثاني: ٤- ما هي أهم مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم ليصبحوا قادة المستقبل في الجامعة التي تعمل بها سيادتكم؟

تم استخدام اختبار "T" لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3)، أو لا، والنتائج موضحة في الجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢)

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

م	الفقرة	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
١	يتم مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع الخطط الدراسية.	إدارة عليا	4.37	0.58	87.32%	48.10	*0.000	1
		أكاديمي	3.66	0.94	73.13%	44.39	*0.000	1
		إداري	3.90	0.93	78.10%	33.39	*0.000	1
		إجمالي	3.85	0.92	76.94%	64.03	*0.000	1
٢	يتم مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف المستقبلية للجامعة.	إدارة عليا	3.76	0.86	75.12%	27.98	*0.000	2
		أكاديمي	3.11	1.11	62.29%	32.20	*0.000	4
		إداري	3.22	0.94	64.44%	27.18	*0.000	4
		إجمالي	3.26	1.05	65.11%	47.65	*0.000	4
٣	تحرص قيادة الجامعة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.	إدارة عليا	3.39	0.89	67.80%	24.36	*0.000	5
		أكاديمي	2.91	1.07	58.17%	31.10	*0.000	6
		إداري	3.14	1.01	62.86%	24.61	*0.000	5
		إجمالي	3.06	1.04	61.11%	45.11	*0.000	5
٤	يتم تفويض	إدارة	3.34	0.99	66.83%	21.61	*0.000	6

التطوير والتغيير التنظيمي ودوره في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على الجامعات.....)

~ حسان نعيم حسن النيفار ~

							السلطة	١
5	*0.000	30.56	58.78%	1.10	2.94	أكاديمي	للعاملين	
6	*0.000	20.96	60.00%	1.14	3.00	إداري	لإعدادهم	
6	*0.000	42.26	60.51%	1.10	3.03	إجمالي	لتولي مناصب قيادية في المستقبل.	
							إدارة عليا	٥
	*0.000	29.50	73.17%	0.79	3.66	أكاديمي	يتم تدعيم العلاقة بين العاملين	
	*0.000	32.42	62.90%	1.11	3.15	إداري	كأسلوب لتحسين الأداء والرفي	
	*0.000	27.44	68.89%	1.00	3.44	إجمالي	لتطبيق الجودة الشاملة.	
							إدارة عليا	٦
	*0.000	22.51	74.15%	1.05	3.71	أكاديمي	يتم إجراء تدوير بين أعضاء الهيئة	
	*0.000	32.45	67.63%	1.19	3.38	إداري	التدريسية لتولي مناصب قيادية بالجامعة.	
	*0.000	36.45	75.87%	0.83	3.79	إجمالي		
							إدارة عليا	جميع فقرات المجال معاً
	*0.000	49.72	70.98%	1.09	3.55	أكاديمي		
	*0.000	33.33	74.07%	0.71	3.70	إداري		
	*0.000	40.32	63.82%	0.91	3.19	إجمالي		
	*0.000	35.99	68.36%	0.75	3.42	إجمالي		
	*0.000	59.94	66.82%	0.85	3.34	إجمالي		

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

من جدول رقم (١٢) يمكن استخلاص ما يلي: بشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (٣.٣٤)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (٦٦.٨٢%)، قيمة اختبار T، (٥٩.٩٤)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، لجميع فقرات " توافر مؤشرات مشاركة العاملين وتمكينهم ليصبحوا قادة المستقبل "، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة مجتمعة، ولكن بدرجة أعلى من المتوسطة بقليل، بينما تباينت وجهات نظر العينة حيث كانت موافقة (الإدارة العليا، الهيئة الأكاديمية، الهيئة الإدارية) بنسبة (٧٤.٠٧%، ٦٣.٨٢%، ٦٨.٣٦%) على التوالي.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي وتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

جدول رقم (١٣)

معامل الارتباط بين العناصر الاستراتيجية للتطوير والتغيير التنظيمي وتطبيق الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*.٠٠٠٠	.٨٨٨	لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي وتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

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

توضح نتائج التحليل الإحصائي في جدول رقم (٣-٣٦) أن: قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي (٠.٨٨٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)، تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$)، وبالتالي توجد علاقة طردية موجبة.

ويتضح ثبوت عدم صحة الفرضية الأولى، وبالتالي يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهي: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة التطوير والتغيير التنظيمي وتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة".
واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات التالية:

دراسة (عزمي، ٢٠١٠)، أن هناك علاقة بين قدرة القائد على إدارة التغيير، وأنه يلعب دور القائد التحويلي الذي يتسم بتوسيع نطاق المشاركة للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ووضع الأهداف، كما أن القيادة لها دور بارز في التغيير والتطوير التنظيمي والذي يؤول في نهاية الأمر لتحقيق الجودة الشاملة.

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج البحث تدني درجة الموافقة على مجال توافر ركائز التطوير والتغيير التنظيمي، والتي تتناسب مع بيئة الجودة الشاملة.
2. توصلت نتائج التحليل إلى تدني نسب إجراء تغييرات مثل إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على تجارب الجامعات الأخرى.
3. أظهرت نتائج الدراسة توافر أبعاد ومؤشرات الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (٦٩.٢٠%)، وهناك فروق لصالح الجامعة الإسلامية، فكانت النسب كالتالي، (٧٢.٦%، ٦٤.٦%، ٦٩.٤%)، وذلك لعينة الدراسة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) على التوالي.

ثانياً: التوصيات:

1. تحفيز العاملين بالمشاركة في تطوير الجامعة، وتعزيز الثقة لديهم، من أجل التجديد في كافة العمليات المختلفة داخل الجامعة.
2. إجراء تغييرات وتدوير وظيفي كل فترة، واعتماد أسلوب إعادة الهندسة، وذلك من أجل التجديد والتطوير والابتكار.
3. أخذ بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج والأنشطة المختلفة، وتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة التي تصب في مصلحة الطلبة.

المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

١. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (٢٠٠٣).

الرسائل العلمية:

١. أحمد عزمي عبد العزيز، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (٢٠١٠).

٢. إيمان أحمد محمد التهامي، نموذج مقترح لتقييم الأداء الجامعي في إطار معايير الجودة الشاملة: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، (٢٠١٢).

الدوريات:

١. أحمد الخطيب، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمان، الأردن، (١٩٩٩).

٢. أحمد بدح، درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد المتخصص ٤، إبريل (٢٠٠٧).

٣. نهاية التلواني وآخرون، تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر-غزة، بحث منشور، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٣، العدد ٢٠، (٢٠٠٦).

٤.

Book:

1. Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD, 3^{ém} éditions, paris, (1997).
2. Wind,J and Main,Y: Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, (1999).

Periodicals:

1. Antonaros, Richard, "Continuous Quality Improvement, Total Quality Management, and Leadership", Capella University, ProQuest, UMI Dissertations, (2011).
2. Hyde, Albert C, "The Proverbs of Total Quality Management Re-charting the Path to Quality Improvement in the Public Sector", Public productivity & Management Review, Vol.16, No.1, (1992).
3. Musran, Munizu, "The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia", Management Department, Faculty of Economics and Business Hasanuddin University, Makassar, Indonesia, Vol. 7 (1), (2013).