# متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي _دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين

أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الباحث/ أثار عبد الحكيم عبد الوهاب

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحديد دور جودة التعليم العالي في تحقيق التفوق التنظيمي في جامعتي بغداد والنهرين، وأستند البحث على فرضيتين رئيسيتين هما: أولاً: توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بأبعاده (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)، ثانياً: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بأبعاده (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)، ولتحليل بيانات البحث أستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ومن أهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل هي: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان) لاختبار صحة فرضيات الارتباط والانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة التأثير، وأتبع البحث منهج الدراسة الميدانية، الذي من خلاله توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من خلال أختبار وتحليل الفرضيات التي أعتمدها البحث لعل أبرزها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات الارتباط لجودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك علاقات التأثير كانت جميعها ذات دلالة معنوية. مما يشير إلى دور جودة التعليم العالي في التأثير في تحقيق التفوق التنظيمي للجامعات. وتوصل البحث الى عدة توصيات منها: ضرورة أستثمار وتطبيق برامج جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي لأثرهم الايجابي على الجامعتين المبحوثتين.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** جودة التعليم العالي، إدارة الجودة الشاملة، التفوق التنظيمي.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
العدد 92 المجلد 22
الصفحات 135-158

*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

جودة التعليم العالي باتت تشكل سمة من سمات الجامعات المتطورة ووسيلتها وسبيلها للبقاء والنمو والتطور وهويتها للدخول الى عالم يكتنفه الغموض والتعقيد، وتتزاحم فيه الايدلوجيات وتتصارع فيه قوى تحت شعار البقاء للاقوى وتتغير فيه الادوار وتتبادل فيه الامكنة ويزداد فيه الشك والريبة وتتعقد فيها الحسابات كل الحسابات والبيئة كلها غامضة ومتناقضة.

وأن بيئة التعليم العالي العالمية تشهد تغيرات متسارعة دراماتيكية في طبيعتها ومايتصل بها من تنوع في حالات المنافسة الشديدة، سبيلاً يحث توجه قيادات الجامعات العراقية، التفكير بعقلانية في موقعها الحالي والمستقبلي. والادراك والفهم والتعلم لمقاييس النجاح بالتفوق على المنافسين النظراء أو الاقتراب منهم بلغة المتحدي المستجيب المتابع لطبيعة تحركاتهم الاستراتيجية.

ولقد دفعت التطورات التكنولوجية وما تبعها من تغير الوظائف وفي متطلباتها من مستويات الجودة إلى التركيز على الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق التفوق (Organizational Excellence) ، وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، إذ أدركت أغلب هذه المنظمات ولاسيما تلك التي تسعى إلى التفوق في عملها حقيقة مهمة، مفادها إن العاملين أصحاب العقول المتميزة والمبدعة موجوداً إستراتيجياً، وأساسيا ومحرك وموجه لباقي موجوداتها.

ومن مبررات أختيار هذا الموضوع هو تسليط الضوء على العلاقة والأثر بين جودة التعليم العالي والتفوق ألتنظيمي وذلك لمحدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فضلا عن إن الجامعات المبحوثة تكون بأمس الحاجة إلى البيانات في هذه المرحلة والتي ستوفر لها بيانات ومعلومات مباشرة يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي لحل مشاكلها وتعزيز نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف وبما يضمن النجاح والتفوق في عملها.

## المبحث الاول/ المنهجية وبعض الدراسات السابقة

### المحور الاول/ منهجية البحث

**توطئة**:

تعد منهجية البحث حلقة الربط المهمة بين الجانب النظري والعملي، وتتضمن الفقرات الاتية كل مايتعلق بمنهجية البحث وهي كالاتي: يتناول المحور الاول منهجية البحث حيث تستعرض الباحثة كل من مشكلة البحث وألاهمية وألاهداف والفرضيات ومنهج البحث وأسلوب والوسائل الاحصائية المستخدمة وصولاً الى مخطط البحث الفرضي.

**أولاً: مشكلة البحث**

تواجه مؤسسات التعليم العالي العراقية اليوم مشكلات ومعوقات متعددة تحد من إداء عملها وتجعلها غير قادرة على المضي قدماً صوب التنافس تتقدمها ازدواجية المعايير، وبطء تفعيل عمليات التفوق التنظيمي لديها، ونجد تفاوت تطبيقات مؤسسات التعليم العالي لمفاهيم ونظريات ومداخل الجودة، وتتراوح بين الاهتمام بتقويم مستوى جودة التعليم العالي، والاهتمام بتحقيق ضمان جودة التعليم العالي، والاهتمام بتحقيق منهج متكامل في جودة التعليم العالي، ولا يمكن القفز إليها مباشرة دون الاهتمام بالمراحل السابقة لتكون ركائز ثابتة تبنى عليها الإدارة الشاملة للجودة في مؤسسات التعليم العالي وكذلك فأن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين مازالت تدور حولها الكثير من التساؤلات في تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتحديد قوة وصيغة ونوع هذه العلاقة، لذا فان تحديد ماهية هذين المتغيرين ومستوى تطبيقها وماهية العلاقة والتأثير فيما بينها تعد من اهم معالم مشكلة البحث. ولذلك جاءت هذه الدراسة استجابة للعديد من هذه التحديات وبناءً على ماتقدم يمكن تأطير مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية:

1 – ما طبيعة ومستوى الجودة في جامعتي بغداد والنهرين؟
2 – ما مستوى ابعاد التفوق التنظيمي لدى افراد العينة في جامعتي بغداد والنهرين ؟
3 – هل تؤدي الجودة الى تحقيق التفوق التنظيمي في جامعتي بغداد والنهرين ؟
4 – ما علاقة الارتباط والتأثير بين متطلبات جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي؟

## ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في ضوء الاتي:

1 – يسعى الى الاسهام في إعداد أطار فكري لموضوعات البحث وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراتها.

2 – أن وجود مثل هذه المشكلات و المعوقات قد شكل حافزاً قوياً لتلك المؤسسات لكي تتبنى مداخلاً ونماذجاً تحوي بين طياتها أساليباً قيادية وإدارية قادرة على تجاوز هذه التحديات من خلال التكيف، و خلق القيمة، والبقاء، والنمو وتحقيق الازدهار ضمن مفهوم معاصر يحقق لها التميز والنجاح بعيد الأمد.

3 – وتبرز كذلك أهمية البحث من خلال العمل فيه على إيضاح وتحديد ونقل التفوق التنظيمي من حيث المفهوم والمبادئ وكل مايحويه الى جامعتي بغداد والنهرين.

4 – وتستمد أهمية البحث كذلك ليس في أطاره الفكري والفلسفي وأنما يمتد الى النواحي التطبيقية في جامعتي بغداد والنهرين والتي من خلالها سيتم قياس تأثير متطلبات جودة التعليم العالي في تعزيز وتحقيق التفوق التنظيمي.

## ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الى مايأتي:

1 – التعرف على طبيعة متطلبات جودة التعليم العالي السائدة في جامعتي بغداد والنهرين.

2 – إظهار وتشخيص واقع الجودة، ودوره في تحقيق التفوق التنظيمي.

3 – التعرف على مستوى التفوق التنظيمي في جامعتي بغداد والنهرين.

4 – قياس العلاقات التأثيرية بين متطلبات جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي في جامعتي بغداد والنهرين.

6 – تقديم مقترحات لجامعتي بغداد والنهرين التي مثلت مجتمع البحث في ضوء ماسيتوصل اليه البحث من نتائج.

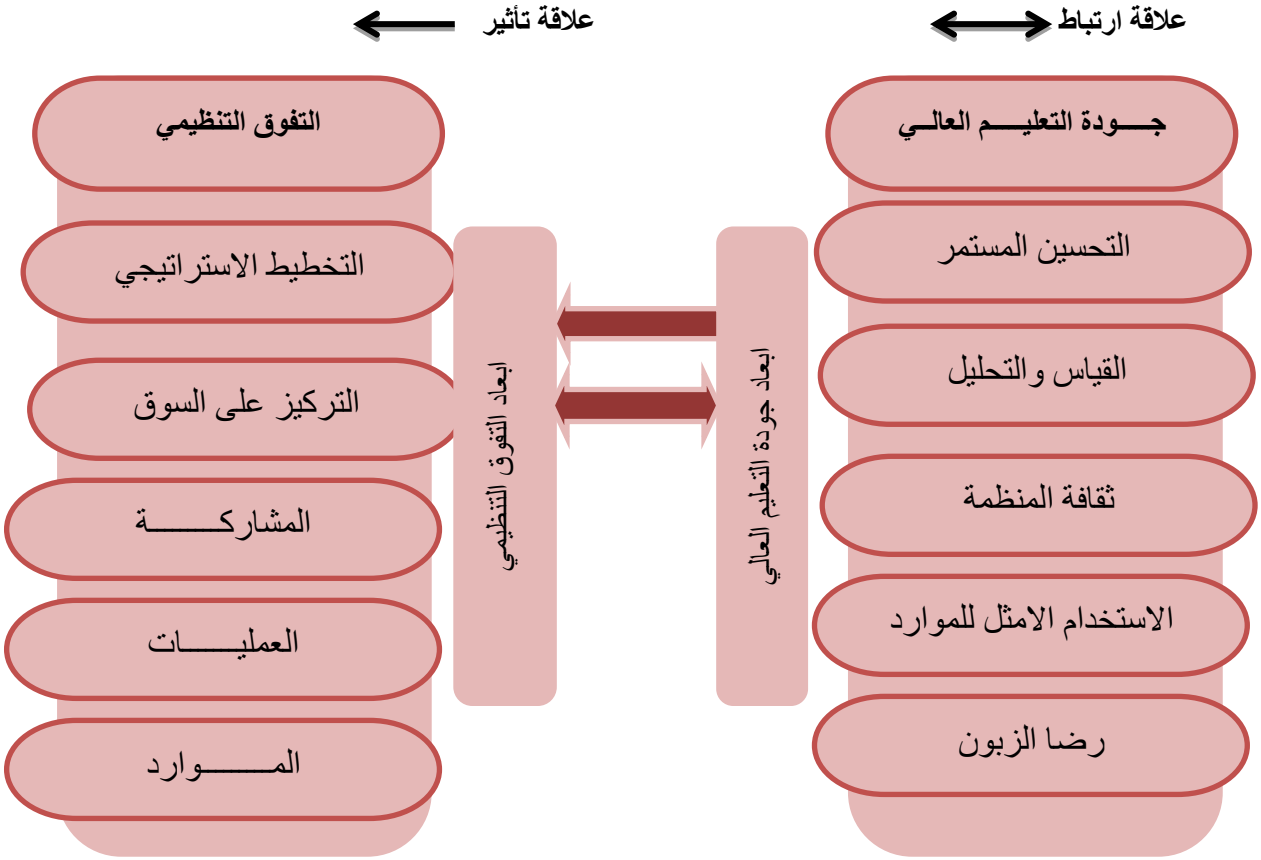
7 – معرفة مدى إدراك وتعميق الوعي لمجتمع البحث وعينته بطبيعة العناصر التي تحقق أهداف البحث، وكيفية الافادة من نتائجها وتوصياتها.

## رابعاً: منهج البحث

أعتمدت الباحثة (منهج دراسة الحالة) لانه يمثل محاولة عملية لرؤية الظواهر والمشكلات الادارية بأسلوب مشابه للواقع الفعلي وبالقدر الذي يساعد على توضيح أبعاد المشكلة الصريحة والضمنية سعياً للتوصل للحلول الملائمة لتلك المشكلة.

## خامساً: مخطط البحث الفرضي

يعرف الانموذج (Model) بأنه تركيب نظري يمثل تصوراً ميسراً يوضح مجموعة من المتغيرات ومجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية، وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، ويعتمد إنموذج البحث الذي وضعته الباحثة على الاساس النظري الذي تناول متغيرات البحث (جودة التعليم العالي، التفوق التنظيمي) ويوضح الشكل (1-1) هذا الانموذج من خلال علاقات الارتباط والتأثير، اذ تشير الاسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما تشير الاسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير.




**سادساً: فرضيات البحث**

1. توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد).
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد).

**سابعاً: مجتمع البحث وعينه:**

1 – مجتمع البحث: ويتمثل بمؤسسات التعليم العالي في العراق والمتمثلة ب (كليتي الهندسة والقانون في جامعتي بغداد والنهرين في محافظة بغداد).
2 – عينة البحث: حرصاً من الباحثة على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، جرى أعتماد أسلوب العينة العشوائية وحيث تتمثل هذه العينة ب (رؤساء الاقسام والتدريسيين) في كليتي الهندسة والقانون في جامعتي بغداد والنهرين في محافظة بغداد موضوع البحث.

**ثامناً: الوسائل الاحصائية المستخدمة**

تم أستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) ومن أهم الأدوات الإحصائية الوصفية والتحليلية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث:
1- النسب المئوية: تستعمل لتحديد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات البحث.
2 - الوسط الحسابي: ويستعمل لتحديد مستوى الإجابة للمتغيرات أو الابعاد المبحوثة في فقرات الاستبانة.

3 - الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى التشتت المطلق لإجابات العينة عن الوسط الحسابي.
4 - معامل الارتباط (سبيرمان): ويستعمل لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
5 - معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

## المحور الثاني/ بعض الدراسات السابقة

**توطئة**:

يناقش هذا المبحث عدداً من الدراسات السابقة (العربية، الاجنبية) والتي تخص موضوع البحث (متطلبات جودة التعليم العالي وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي_دراسة حالة لجامعتي بغداد والنهرين)، وتنوعت بين بحوث علمية ورسائل ماجستير وأطاريح دكتوراه وأوراق بحثية عراقية وعربية وأجنبية وللعديد من السنوات الحديثة

**أولا**: **بعض الدراسات ذات الصلة بجودة التعليم العالي وتشمل**:

**1.دراسة ( Ahmed , Ali : 2012):**
**(تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الباكستانية)**

تهدف هذه الدراسة الى تحديد المناطق التي لايوجد فيها ممارسات تنفيذ بإدارة الجودة الشاملة، حيث تمثل مجتمع الدراسة فتمثل بكلية معهد نظم المعلومات في إدارة الأعمال وعلوم الكمبيوتر(IoBM) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت بمايلي: التخصيص السليم للموارد المالية وغيرها لتدريب الموظفين، تجهيز موظفي الأكاديمية والإدارية بالمهارات اللازمة لتنفيذ إلاجراءات بإدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون هناك درجة أكبر من التنسيق والتعاون بين الموظفين بحيث يمكن تعزيز مشاركة الموظف في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة

**2.دراسة: (أدريس، أحمد، الاختر)، 2012:**
**(أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية)**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المفاهيم الاساسية لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكيفية تحقيق الجودة في خدمات التعليم العالي، حيث تمثل مجتمع الدراسة بجامعة الطف بالخرمة وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج وهي: هناك وعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، هناك نقص في القاعات التدريسية والمعامل والمكتبات المتخصصة، والبيئة الجامعية المتميزة، وهناك نقص وقصور في استخدام الأساليب الحديثة في التقويم وقياس الأداء، للطلاب ولاساتذة ، وأن الخدمات المقدمة لا تلبي احتياجات المجتمع المحلي كلياً.

**ثانياً**: **بعض الدراسات ذات الصلة بالتفوق التنظيمي وتشمل**:

**1.دراسة (Mphuthi:2012):**
**(التفوق المنظمي بوصفه المحرك الرئيس في تحقيق التعلم المنظمي)**

تهدف هذه الدراسة الى أستكشاف وتأكيد وجود صلة بين التعلم المنظمي والتفوق المنظمي ومايضيفه التعلم المنظمي للمنظمة، حيث تمثل مجتمع الدراسة بشركة صناعية جنوب أفريقيا وتوصلت الدراسة الى أن هناك أرتباط إيجابي بين التفوق المنظمي والتعلم التنظيمي.

**2. دراسة: ولدان، 2014:**
**(توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي)**

تهدف الى التعرف على صناع المعرفة وما يمتلكه هؤلاء الاشخاص من قدرات تجعلهم مميزين وتقديم حلول ومقترحات للشركات المبحوثة للبحث عن صناع معرفة اكفاء وتحفيزهم وحمايتهم واستثمار طاقاتهم، حيث تمثل مجتمع الدراسة ب(5) شركات صناعية عراقية وهي(الشركة العامة للصناعات الكهربائية،الشركة العامة للصناعات الجلدية،الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية،الشركة العامة للصناعات القطنية،الشركة المختلطة للصناعات الالكترونية) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة أرتباط بين ابعاد صناع المعرفة والتفوق المنظمي فضلا عن التاثير العالي للابعاد صناع المعرفة في تحقيق التفوق المنظمي.

# المبحث الثاني/ الجانب النظري

## المحور الاول/ جودة التعليم العالي

### 1 – مفهوم جودة التعليم العالي وتعريفه

قبل أن نستعرض بعض تعاريف الجودة الشاملة، لا بد أن ندرك أن ديننا الإسلامي الحنيف أشار الى مصطلح الجودة أشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان، فقال عز من قائل "الَّذِي خَلَقَ المَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً وَهُوَ العَزِيزُ الغَفُور " (الملك :2). (العيثاوي ،السامرائي،4:2011)

وترجع كلمة الجودة في اللغة العربية إلى المصدر جود، وتعني الجيد أي نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودة وجَودة أي صار جيداً، وأجدت الشيء فجاد الشيء، والتجويد مثله، ويقال هذا الشيء جيد بين الجُودة والجَودة ، وقد جاء جَودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل .ويقال :أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله بجود جَودة. (حمادنه،10:2014)

أن البنك الدولي يضع للجودة في التعليم المفهوم التالي: "الجودة في التعليم من الصعب تحديده وقياسه. يجب أن يتضمن تعريفاً كافيا لمخرجات الطلاب. وتشمل معظم المعلمين أيضا في تعريف طبيعة الخبرات التعليمية التي تساعد على الإنتاج ومن ثم المحصلات على بيئة التعلم. (Ashraf, et al,2009:19)، وأن (Kalusi ,2001) بين بأن الجودة هي "مفهوم معقد ويكاد ان لايكون هناك أي توافق في الآراء حوله". (Asiyai,2013:161)

وتعرف الجودة بأنها "تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة أي تحقيق متطلبات .بعد إسقاطها على المواصفة العالمية لتصبح قابلة للتطبيق في التعليم العالي ISO .، المؤسسة التعليمية، وإعادة صياغتها". (بنت العربي وامال،3:2015)

ومن كل ماورد انفا وحسب رأي الباحثة فأنه يمكن تعريف جودة التعليم العالي لاغراض هذه الدراسة بأنه " منهج أو نظام أداري استراتيجي يعمل على تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستخدمين (الطلاب والعملاء والمجتمع) وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة وكذلك عن طريق ضمان جودة (المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والادوات، توفير الخدمات للمجتمع المحلي، التعليم الذاتي الداخلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً).

### 2 – أهمية جودة التعليم العالي

تنبع أهمية تطبيق الجودة ومبادئها ومتطلباتها في ميدان التعليم العالي من أهمية التعليم العالي وتأثيره الكبير في مختلف القطاعات الاخرى، فمخرجات التعليم العالي (الخريجين) هي مدخلات للمنظمات أخرى، والدراسات والبحوث التي يقدمها التدريسيون والباحثين في التعليم العالي هي هم أدوات التطوير لعمل الوزارات ومؤسسات القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء. (حافظ،42:2011)

وتكمن دواعي الاهتمام بالجودة فى التعليم بصفة عامة وفى التعليم الجامعي بصفة خاصة فيما يأتي: (عباس،7-6:2011)

1 - يعتبر منتج المؤسسة التعليمية أغلى وأندر منتج فى أى مجتمع من المجتمعات، وذلك لأن نجاح المنظمات غير التعليمية في تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتأتي إلا بعد نجاح النظم التعليمية فى حسن إعداد وتأهيل افراد المجتمع تأهيلا جيدا، ولذا فان تقدم المجتمع يتوقف بدرجة كبيرة على مدى جودة المنتج التعليمي فيه.

2 - أن التعليم الجامعى يستأثر بقدر كبير من ميزانية الدول لأنه على رأس قائمة الأنشطة الاجتماعية المهمة مثل التعليم الأساسي والثانوي ,والرعاية الصحية ,والأمن الاجتماعي ...الخ، فيكون الاهتمام بجودة مؤسسات التعليم الجامعي لتعظيم العائد من وراء هذا الإنفاق.

3 - أن العديد من الدول النامية حملت على عاتقها التوسع الضخم فى التعليم، والنظر إليه على أنه العامل الأساسي فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق المساواة والعدالة وقد صاحب ذلك فى بعض الأحيان التضحية ببعض شروط الجودة فى التعليم ,مما أدى إلى ضعف إعداد العديد من الخريجين للحياة والعمل.

4 - تزايد الرغبة الأكاديمية على المستوى العالمي فى تنمية معارف جديدة عن الجودة، مما دفع بعض الباحثين للاهتمام بالجودة على المستويين النظري والتطبيقي.

## 3 – أهداف جودة التعليم العالي

نجد أن المعلمين ومديري المدارس ورؤساء الأقسام وصناع السياسة في التعليم يجب أن يقلقوا بشأن نوعية التدريس والبرامج والمؤسسات في التعليم العالي ولذلك نجد أن أهداف الجودة في التعليم العالي تهتم مايأتي: (Sudha,2013:124)

1 – المنافسة: نحن ندخل النظام الجديد، حيث المنافسة بين المؤسسات التعليمية للطلاب والأموال ستكون مهمة للغاية. مع العولمة وGATS (اتفاق عالمي بشأن التجارة في الخدمات)، حيث استولوا على البيئة التعليمية عن طريق زيادة المنافسة. من أجل البقاء على قيد الحياة في مثل هذه الحالة، تحتاج المؤسسات التعليمية للقلق بشأن جودتها.

2 – رضا الزبون: الطلاب وأولياء الأمور أو الوكالات الراعية والعملاء من المؤسسات التعليمية الآن واعية للغاية بشأن حقوقهم أو حصولهم على القيمة مقابل المال، والوقت الذي تستغرقه. وهم يطالبون الآن بتدريس عالي الجودة واستقبال القادرين على العمل الذي يمتلكون مجموعة من المهارات ومن ثم يجب علينا أن نقلق باستمرار عن أهمية الدورات والبرامج وان نعمل بكل جهدنا لتلبية احتياجات السوق.

3 - الحفاظ على المعايير: كما في المؤسسات التعليمية، فاننا يجب علينا دائما القلق بشأن وضع المعايير الخاصة بنا والحفاظ عليها بشكل مستمر عاما بعد عام. من أجل الحفاظ على المعايير، علينا أن نبذل جهودا متواصلة لتحسين جودة المرافق التعليمية.

4 – المساءلة: كل مؤسسة مسؤولة أمام مالك حصة خاصة به من حيث الأموال (عامة أو خاصة) المستخدمة على ذلك. والحرص على جودة ضمان المساءلة للأموال المستخدمة وإبلاغ أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المناسبة. وهكذا الجودة يمكن عدها آلية للرصد.

وكذلك نجد أن أهداف الجودة الشاملة في التعليم العالي تتمثل بما يأتي: (هاغستروم،2009:57-58)

(تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني، تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء امورهم والمجتمع).

## 4 – مبادئ جودة التعليم العالي

أن من مبادئ الجودة في التعليم ما يأتي: (البرعي،2009:177)

1– قرارات واقعية.

2– نمو فردي منظم.

3 – التعاون.

4 – التخطيط للتغيير.

وأما مبادئ الجودة الشاملة في التعليم عند فيليب كروسبي فقد حدد أربعة معايير تم تأسيسها وفقا لمبادىء الجودة الشاملة وهي: (عبدالحميد،2010:5)

1 - التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.

2 - وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال معايير الاداء الجيد.

3 - منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

4 - تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناء على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي فإن الجامعة مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغير حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: (يحياوي،2011:6-7).

1- على مستوى الجامعة تقوم المؤسسة بمراجعة أنظمتها وقوانينها، والعمل على تطويرها إداريا ومهنيا بما يحقق تطويرا نوعيا في الأجهزة والمختبرات، المرافق والخدمات، الرضا الوظيفي، وسائل الاتصال، الحقوق والواجبات.

2 - على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن يتنقل الطالب في المنهاج الجامعي من مجرد وسيلة استقبال إلى عنصر فعال في تشكيل المنهاج ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهة النظر، وتشكيل شخصية علمية مستقلة، قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين.

3 - على مستوى المناهج، تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها أو تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة.

**5 – معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي**

إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و كأي عملية إدارية تواجهها عراقيل و صعوبات سواء أكانت داخلية مرتبطة بالطلاب والملاك التدريسي و الإدارة، أو خارجية و المتعلقة بالبيئة المحيطة التي تنشط فيها هذه المؤسسات .فكلها تحول دون الوصول إلى الأهداف المرجوة، و لعلى من أبرز هذه المعوقات مايأتي: (أدحيريج،619:2012)

1 - تزايد البطالة بين الخريجين في الجامعات الخاصة والحكومية، نتيجة زيادة المعروض من الخريجين الجامعيين على الطلب عليهم.

2 - تغلب النظام على أعمال الفكر أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد والإجراءات.

3 - هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي وتتركز معظم الجهود فيها على الأمور الروتينية على حساب الإشرا ف والتوجيه.

4 - تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة، الاعتقاد بأن أجهزة الحاسوب هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

ويحدد خاشقجي المعوقات التي تواجه المنظمات التعليمية في مجال إدارة الجودة الشاملة بالاتي: (محمود وجاسم،211:2012)

1 - عدم وجود المنافسة في التعليم العالي.

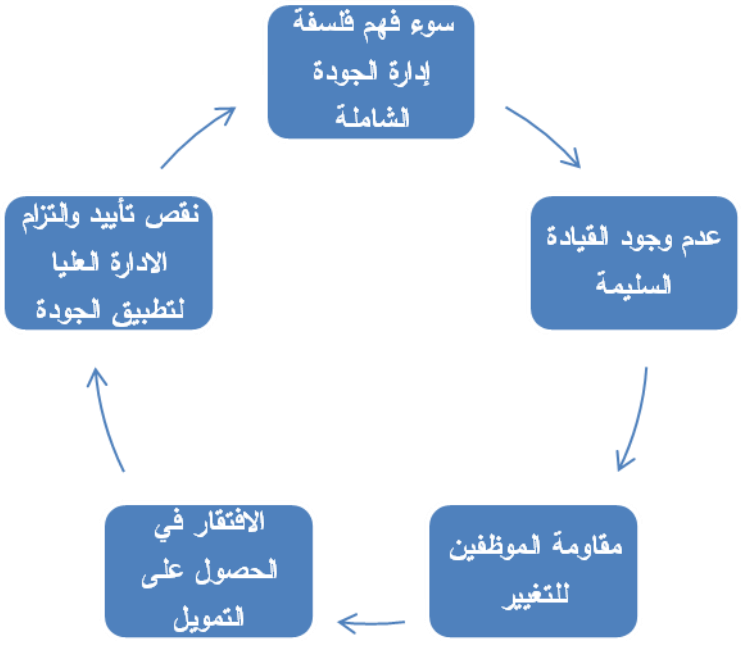
2 - الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال.

3 - الافتقار إلى توافر المهارات والخبرات الجيدة في بعض التخصصات.

4 - عدم توافر أنظمة معلومات جيدة ومحدثة.

5 - عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية للإبداع والابتكار.

وأن الباحثة وجدت أن هناك أتفاق من قبل عدد من الباحثين على مجموعة من المعوقات التي تعيق تطبيق الجودة في التعليم العالي وهم: (أبوالرب، وأخرون،2010)، (الجلبي،2007)، (دوابشة،2007)، (El Sagheir, Rawas, 2012)




الشكل (1-2): معوقات تطبيق الجودة في التعليم العالي.

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على: ((ابو الرب، واخرون ،149:2010)، (الجلبي،294-293:2007)، (دوابشة ،491:2007)، (El Sagheir, El Rawas, 2012:1126-1127))

### 6 – مؤشرات جودة التعليم العالي

يتم تجميع المؤشرات الى سبع مناطق ذات مواضيع محددة: (Vlašić,et al,2009:296)
أولاً: المناهج الدراسية: وتشمل: هيكل المناهج الدراسية: (البرامج / الأهداف والمهام، والتركيز على تطوير المهام الوظيفية، والتركيز على الأنشطة الطلابية، وتكامل البرامج داخل وبين المناطق)، الدورات والبرامج، الكفاءات الاساسية بأن تضع الطلاب في المدرسة وفقا لها.
ثانياً: الانجازات: (التقييم الخارجي، الوكلات المستقلة): وتشمل: جودة الانجاز مقارنة مع الاهداف المحددة.
ثالثاً: التعلم والتعليم: وتشمل: عمل المعلمين، عمل الطلاب والخبرات، تلبية احتياجات الطلاب، رصد وتقييم عمل الطلاب والمعلمين.
رابعاً: دعم الطلاب: ويشمل: شخصية الطلاب الاجتماعية والروحية، التقدم ومراقبة الانجاز، الدعم في جميع جوانب (التعلم،البرامج،تطوير شخصية الطلاب والمعلمين).
خامساً: أخلاقيات المدرسة: وتشمل: سياسة المدرسة، جو المدرسة والعلاقات، الاهداف المحددة لكل مدرسة على حدة، التوجه نحو الطلاب والمعلمين ورضا الوالدين.
سادساً: الموارد: وتشمل: موارد المدرسة، المعلمين والزملاء المهنيين ومدير المدرسة حيث يتم تعليمهم على العمل الجماعي والتعاون والانفتاح على الابتكار، الموارد المادية والمباني، كفاءة الموارد البشرية والمادية.
سابعاً: الإدارة والقيادة وضمان الجودة: وتشمل: منهج القيادة والادارة.
وأن جودة التعليم تعتمد على قضايا متعددة، ومجالات الواسعة والتي هي: (الإدارة والجودة التعليمية، والموارد ، هيئة التدريس وطريقة التدريس، ودعم التكنولوجيا، وتحديث المناهج الدراسية ، البنية التحتية المباشرة وغير المباشرة، وما إلى ذلك). مع كل هذه، ينبغي أن تكون للجامعة مهمة محددة ورؤية لهدفها (Ranjan,2014:142).

## المحور الثاني/ التفوق التنظيمي

### 1 – مفهوم التفوق التنظيمي وتعريفه

في قاموس اللغة الانكليزية (Webster) فسرت كلمة التفوق بأكثر من معنى فهو التميز او الجودة المتاحة او المطلوبة وهي التفرد وكذلك ان تكون فائقا في عملك، ايضا تم تفسيرها بأنها تعني جيد جداً في نوع العمل الذي تؤديه وان يكون من الصنف الاول ، وهكذا فأنها جودة اي تكون متميزة. (الفتلاوي،79:2013)
وفي أرثنا الإسلامي ما لا يمكن حصره من الأطر الفلسفية والأخلاقية الداعية إلى التفوق وإتقان العمل إيمانا بقوله تعالى (إِنَّا لاَ نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً) (الكهف 30) وقول نبينا المصطفى (صلى الله عليه وسلم) (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه)" رواه البيهقي ". إما اصطلاحاً فقد عرف على انه " مدخل التركيز على النتائج الإبداعية مدخل دراسة الإبداع ويتمثل مقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء". (النصراوي،50:2014)
ويتم استخدام كلمة التفوق على نطاق واسع الآن من قبل العديد من المنظمات لوصف بعض جوانب أنشطتها. حيث أن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) تقول ان "المنظمات الممتازة لديها تحقيق واستدامة في مستويات متفوقة من الأداء التي تلبي أو تتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة". (Medhurst,Richards,2010:2)
ويعرف (Burkhart,1993) التفوق التنظيمي بأنه "سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء". (الضلاعين،73:2011) وأن التفوق التنظيمي هو "الالتزام بالتنمية المستدامة والنمو المستدام من أجل تحقيق رضا العملاء والزيادة المستمرة في بيئة ربحية شاملة وداعمة". (Ahadinezhad, et al,2012:328) يعرف التفوق كدولة، أوالجودة، أو حالة من المتفوقين. التفوق (OE)"هو الحدث اليومي، ويمكن أن يتحقق عندما تكون المنظمات قادرة على تجاوز التوقعات". (Qawasmeh,et al,2013:8) وأن التفوق التنظيمي هو "نهج متكامل من التطوير التنظيمي وإدارة الأداء. والذي يركز بشكل رئيسي على التمكين وذلك بتعزيز الموظفين بحيث يمكنهم من تحسين قدراتهم وجعلهم أكثر مهارة لإدارة التغيير في المنظمة. وهذا سيقود المنظمة لأداء ممتاز نحو المعايير". ( Mohan,Gomathi S.,2014:561)

وبعد الاطلاع على التعريفات السابقة يمكن تعريف التفوق التنظيمي كتعريف أجرائي لأغراض البحث الحالي بأنه "نمط فلسفي يتضمن مجموعة من مؤشرات الاداء المالي والتشغيلي ومجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة والتي يتم توجيهها نحو تحقيق نتائج تتفوق بها على المنافسين من خلال أستثمار الفرص المتاحة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال من أجل خلق قيمة على مستوى المنظمة".

## 2 – أهمية التفوق التنظيمي

إذا كان للمنظمات لغة تتحدث بها في القرن الحادي والعشرين، فهي لاشك لغة التميز، فقد غدا التميز هو الشاغل الاول والاخير للممارسين العاملين في مجال الادارة، حتى أمكن القول أن الاداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، إذ اصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الاهداف والاولويات التي تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها في بيئة تنافسية متغيرة. (الفاعوري،28:2012)

وأن تحقيق التميز يحتاج إلى جهود دائمة في الشركة، ويحتاج أيضا ما يكفي من الوقت والتكلفة غير المحدودة. وفي هذا الصدد، حدد جونسون (2007) عشر خطوات لتحقيق التميز وهي: (Ahmed,2010:42-43) ولتحديد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية على المنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أدائها أن تأخذها بالحسبان مايأتي: (المسعودي،264:2008)

1 - المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرائق للتعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها.
2 - المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيتهِ، ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.
3 - المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أم موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
4 - المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كانوا افراداً أم مجامع والتمعن في حساسية الدور الذي يقومون بهِ وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

## 3 – أهداف التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي هو ممارسة خاصة في مجال إدارة المنظمات يشير الى قدرة المنظمة على تطبيق سلسلة من المفاهيم من اجل الحصول على بعض النتائج المستقبلية. ويرى كل من (Dsouza&Sequeira) أن التفوق المنظمي يسعى الى تحقيق الاهداف الاتية:- (هاشم،73:2014)

1 – الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة.
2- يركز على جهد الاعضاء من اجل ارضاء الزبون واضافة قيمة للزبون.
3 – الاهتمام بالابتكار على مستوى المنظمة.
4 – التحسين المستمر لادارة المنظمة.
5 – الاهتمام بالمجاميع داخل المنظمة لتحقيق التناسق، الاستدامة والاتصال.
6 – تطوير ومشاركة الموارد البشرية.
7 – الاهتمام بإدارة الفريق لزيادة المشاركة ولكي يفهمها الموظفين ويتم تطوير الفرق لنجاح المشاريع المستقبلية.
8 – ممارسة الادارة تكون موجهة نحو المستقبل.

وأن المنظمات المتفوقه يتم تحقيقها وبلوغها من خلال استراتيجية تحسين واحدة متكاملة ومتطورة وباستخدام مجموعة من المبادئ الاساسية لتوجية سلوك المنظمة وهي: (Dsouza&Sequeira,2011:121)

1 – إدارة الاداء الفعال.
2 - ربط مكافآت جميع الموظفين بالاداء التنظيمي.
3 - وضع معايير مناسبة للشركات المتفوقة أي قياس أنفسهم ضد الشركات الرائدة ألاخرى ووضع أهداف المقابلة.
4 - تحديد الاهداف التي تساعد على ربط عناصر استراتيجية وهي (الاجراءات، العمليات، الاداء والمكافأت المالية) بقوة وبطرائق معقولة.

وأن دعم ركائز التفوق هي سبع استراتيجيات: (Lee, et al,2012:344) (الرعاية والاحتفاظ بالموظفين المبدعين والأداء العالي، تنمية الموارد ذات الصلة بالوقت المناسب، تعزيز الاسترجاع من المجموعات، نتمكين المستخدمين من خلال برامج الثقافة المعلوماتية، تحسين وتعزيز الخدمات والموارد، التعاون مع الكليات والأقسام، التحسين المستمر للعملية والبنية التحتية).

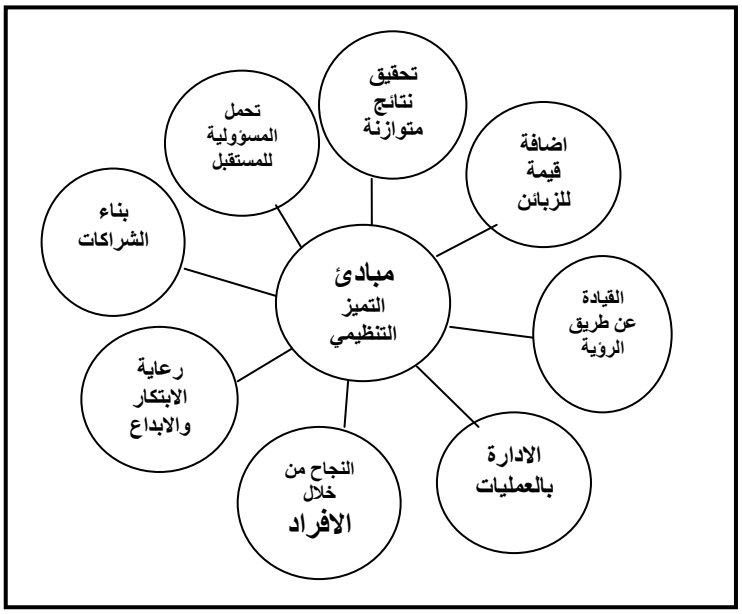
## 4 – مبادئ التفوق التنظيمي

أشار (Canada) الى أن هناك مبادئ للتفوق التنظيمي لجميع أنواع المنظمات وتشكل الاساس لمنظمة ذات جودة عالية وهي الاتي: (Canada,2011: 5)

1 – التركيز على الزبون: فهم احتياجات الزبون، تلبية أو تجاوز هذه الاحتياجات.
2 – القيادة المشاركة: القيادة العليا تنشئ وحدة الهدف والاتجاه، تسهل القيادة العليا، وتعزز، الاتصال، وتدعم التغييرات الضرورية للتحسين.
3 – التعاون والعمل الجماعي: التنشئة والاعتراف الجماعي، تطوير علاقات (الربح_الربح).
4 – إدارة العملية القائمة على الوقاية: فهم النظام الكلي وعملياتها، التركيز على الخطأ ومنع تولد النفايات، خلافاً للتصحيح.
5 – مدخل واقعي لاتخاذ القرارات: أتخاذ القرارات على أساس البيانات وفهم السبب والنتيجة وقياس الاليات. لاتعتمد ببساطة على الغريزة، السلطة، أو المعلومات القصصية.
6 – التعلم المستمر وإشراك الافراد: كل شخص لديه الفرصة لتطوير إمكاناتهم الكاملة، الجميع يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
7 – التحسين المستمر: التركيز على طرائق القيام بما هو أفضل، توفير حجر الزاوية لاختراق التفكير والابتكار.
8 – إلتزام أصحاب المصالح والمجتمع: ينظر الى المنظمة كجزء من المجتمع، تلبي المنظمة توقعات موظفيها وعملائها، والشركاء، والملاك، وأصحاب المصلحة الآخرين.

وهناك مجموعة من العناصر أو الاركان التي ينبغي على منظمات الاعمال أن تركز عليها وهذه الاركان هي ليست بالجديد في حد ذاتها، ولكن يمكن عدها مفتاح التفوق في المنظمة وهي كالاتي "ادارة العملية، ادارة المشروع، ادارة التغيير، ادارة المعرفة، ادارة الموارد " (Harrington,2005:5).

وأن مبادئ التفوق التنظيمي الاساسية حسب (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز،2012-2013:19) هي:




شكل (1-3): مبادئ التفوق التنظيمي.

المصدر: جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص الدورة السابعة، (2012-2013)،مركز الملك عبدالله الثاني للتميز،ص:19.

### 5 – متطلبات التفوق التنظيمي

يعتمد التفوق على قدرة المنظمات على تنفيذ مجموعة من المتطلبات في المدى الطويل هذه المتطلبات هي: (Alvani,et al,2013:1006)

1 – القيادة: مقياس أو معيار القيادة يظهر أن القادة والزعماء ولاسيما الكبار، إلى جانب تحديد الإجراء التنظيمي العام، وتوجيه المنظمات جنباً إلى جنب مع الأهداف من خلال النظم الإدارية. يدفع الى الانتباه إلى سلوك القادة في الأدوار كما في الأنماط الأخلاقية للمنظمة، الالهام، تنمية الثقة والمرونة، وقواعد الطاعة، والمسؤولية الاجتماعية، والتفاعل النشط مع المستفيد المهم.

2 – الاستراتيجيات وإدارة الاجراءات: يدل على أنه كيف يمكن للمنظمات المتفوقة مراجعة وتحديث مواعيدها، استراتيجياتها، طرائق تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين للوصول الى الهيكل التنظيمي المناسب وادارة الاجراءات.

3 – الموارد البشرية: فإنه يدل على أن كيف يمكن للمنظمات المتفوقة أن تقيم موظفيها وخلق ثقافة في أي مجموعات يمكن الوصول إلى الموارد بعضهم بعضا من خلال الأهداف التنظيمية والفردية. ويدفع هذا الإجراء إلى توسيع القدرات، وتعزيز العدالة والمساواة، وخلق العلاقة والتشجيع، وإقرار ومراقبة الموظفين من أجل تعزيزهم وجعلهم قادرين على استخدام معارفهم ومهاراتهم وفقاً للفوائد التنظيمية.

4 – التسويق والعلاقة مع الزبائن: تسعى المنظمات الى التعرف على السوق ووضع خطط استراتيجية للتسويق تحفز المنظمة للانتباه الى العلاقة مع الزبائن بشكل استراتيجي وتحدد الخطط لخلق علاقة مفيدة.

وإن مفتاح التفوق التنظيمي هو قيادة ممتازة وفي قلب القيادة الممتازة تكمن أربعة قيم تأسيسية وهي: الفرح والأمل والسلام والمحبة. (Shelton,et al,2002:46) ، وهناك عدة متطلبات للتفوق التنظيمي: (سهمود،2013:15-16)

1 - بناء ستراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسة ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية "رسالة المؤسسة، رؤية المؤسسة، الاهداف الستراتيجية للمؤسسة، آلية اعداد الخطط الستراتيجية للمؤسسة".

2 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسقة مع متطلبات الاداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

3 - نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها.

4 - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن النظام قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء. (Klaus,2007,398)

### 6 – خصائص التفوق التنظيمي

يمكن توضيح خصائص المنظمة المتميزة، كما يوضحها النموذج الاوروبي للتميز (EFQM) والتي يمكن عدها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية منظمة فيما يأتي: (المغازي،2013:1)

1 – رضا الزبائن: المنظمات المتميزة تقدم دائماً قيمة مضافة للزبائن من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائما على منحهم ما يفوق توقعاتهم.

2 – التنمية المستدامة: المنظمات المتميزة يكون لها أثرا إيجابياً على البيئة من حولها. من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الامنية والعدلية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.

3 – تطوير القدرة التنظيمية: المنظمة المتميزة تعمل دائماً على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج الحدود التنظيمية.

4 – تشجيع وتبني الابداع والابتكار: المنظمة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الاداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائما لتبني ما هو جديد.

5 – الرؤية والرسالة والالتزام: المنظمة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملائهم.

ويعتقد (Moghadami) (2005) أن المنظمات الممتازة لديها الخصائص الاتية: (Shadid,2012:32)
1 - الزبائن: المنظمات المتفوقة تعمل على جذب الزبائن والمحافظة عليهم.
2 - الموظفين: المنظمات المتفوقة تجذب وتحافظ على الزبائن وتتمتع بأداء عالي.
3 - أصحاب رأس المال: المنظمات المتفوقة هي التي تحصل على موارد مالية كبيرة.
4 - أجيال المستقبل: المنظمات المتفوقة تضع القيم المستقبلية.
5 - الموردين والشركاء الاستراتيجيين: المنظمات المتفوقة تعمل على تعزيز هذه العلاقات.
6 - العولمة: المنظمات المتفوقة التي تفكر في العولمة وتتصرف بوسيلة لزيادة فوائدها والفوائد المحلية في وقت واحد.

## المبحث الثالث/ الجانب العملي

ويتضمن وصف متغيرات البحث وتحليلها على وفق معامل الاختلاف:

### أولا: جودة التعليم العالي

يشير الجدول (1-3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغيرات جودة التعليم العالي، أذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً لجودة التعليم بمستوى يوازي الوسط المعياري أذ بلغ (3.65) الامر الذي يؤكد أن رؤساء الاقسام والتدريسيين في الجامعتين المبحوثتين يستخدمون الجودة بالتعليم العالي بدرجة جيدة جداً وبأنسجام جيد بين الاجابات، أذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.87) (0.23)، أما على صعيد الابعاد فقد قيست جودة التعليم العالي بالابعاد الاتية (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون)، وكانت النتائج حولهما قد توزعت بين أعلى قيمة حققها البعد (التحسين المستمر) بمستوى (جيد) أي فوق المستوى المعياري، أذ بلغ الوسط الحسابي (3.88) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة حول بعد التحسين المستمر وأن الجامعتين المبحوثتين تتفقان حول وجود هذا المتطلب لديهم وكذلك يدل على حرص الإدارة على أن يشمل تطوير الكلية كل النواحي وبشكل دائم ومستمر، وكان الانسجام في الاجابة جيد ويعكس الانحراف المعياري لبيان الاختلاف أذ بلغ (0.80) (0.20).

### ثانياً: التفوق التنظيمي

يوضح الجدول المشار اليه (1-3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغيرات التفوق التنظيمي، أذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً للتفوق التنظيمي بمستزى يوازي الوسط المعياري أذ بلغ (3.54) الامر الذي يؤكد أن رؤساء الاقسام والتدريسيين في الجامعتين المبحوثتين يستخدمون التفوق التنظيمي بدرجة جيدة جداً وبأنسجام جيد بين الاجابات، أذ كان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (0.85) (0.23)، أما على صعيد الابعاد فقد تم قياس التفوق التنظيمي بالابعاد الاتية (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)، وكانت النتائج قد توزعت بين أعلى قيمة حققها البعد (التخطيط الاستراتيجي) بمستوى (جيد) أي فوق المستوى المعياري، أذ بلغ الوسط الحسابي (3.72) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة ضمن بعد التخطيط الاستراتيجي وأن الجامعتين المبحوثتين تتفقان على وجود هذا المتطلب لديهم وكذلك يدل على أن هناك أهتماما كبيرا بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعاتهم وحرصهم على جعل خطط الاقسام العلمية متناغمة مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للكلية، وكان الانسجام في الاجابة جيد ويعكس الانحراف المعياري لبيان الاختلاف أذ بلغ (0.77) (0.20).

جدول: (1-1): وصف متغيرات البحث على وفق معامل الاختلاف

| أولاً | جودة التعليم العالي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الاهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التحسين المستمر | 3.88 | 0.80 | 0.20 | الاول |
| 2 | القياس والتحليل | 3.66 | 0.80 | 0.21 | الثاني |
| 3 | ثقافة المنظمة | 3.83 | 0.86 | 0.22 | الثالث |
| 4 | الاستخدام الامثل للموارد | 3.26 | 1.08 | 0.33 | الخامس |
| 5 | رضا الزبون | 3.66 | 0.83 | 0.22 | الرابع |
| | الاجمالي | 3.65 | 0.87 | 0.23 | |

| ثانياً | التفوق التنظيمي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | ترتيب الاهمية |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | التخطيط الاستراتيجي | 3.72 | 0.77 | 0.20 | الاول |
| 2 | التركيز على السوق | 3.42 | 0.84 | 0.24 | الثالث |
| 3 | المشاركة | 3.39 | 0.95 | 0.28 | الخامس |
| 4 | العمليات | 3.58 | 0.810 | 0.22 | الثاني |
| 5 | الموارد | 3.59 | 0.88 | 0.24 | الرابع |
| الاجمالي | | 3.54 | 0.85 | 0.23 | |

ولقد وضعت الفرضيات التي تتعلق بالمتغير المستقل (التفسيري) والمتغير المعتمد (المستجيب) في منهجية البحث، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذا المبحث أختبار هذه الفرضيات على محورين أساسين وهما فرضية الارتباط، وفرضية التأثير، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

## أولاً: تحليل علاقات الارتباط

1 – أفادت الفرضية الاولى (توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد))، وبعد ربط فقرات الاسئلة التي تخص كلا المتغيرين ظهرت علاقات الارتباط المبينة في الجدول (1-4) وذلك من خلال أستخدام معادلة معامل الارتباط (سبيرمان) وجاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

جدول(1-2): تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

| | المتغيرات | | التفوق التنظيمي | التخطيط الاستراتيجي | التركيز على السوق | المشاركة | العمليات | الموارد |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | جودة التعليم العالي | العلاقات المعنوية | 0.769** P(0.00) | 0.556** P(0.00) | 0.654** P(0.00) | 0.700** P(0.00) | 0.738** P(0.00) | 0.608** P(0.00) |
| 1 | التحسين المستمر | | 0.458** P(0.00) | 0.390** P(0.00) | 0.372** P(0.00) | 0.360** P(0.00) | 0.529** P(0.00) | 0.398** P(0.00) |
| 2 | القياس والتحليل | | 0.653** P(0.00) | 0.517** P(0.00) | 0.470** P(0.00) | 0.589** P(0.00) | 0.675** P(0.00) | 0.501** P(0.00) |
| 3 | ثقافة المنظمة | | 0.746** P(0.00) | 0.555** P(0.00) | 0.584** P(0.00) | 0.637** P(0.00) | 0.766** P(0.00) | 0.623** P(0.00) |
| 4 | الاستخدام الامثل للموارد | | 0.505** P(0.00) | 0.331** P(0.00) | 0.492** P(0.00) | 0.513** P(0.00) | 0.422** P(0.00) | 0.360** P(0.00) |
| 5 | رضا الزبون | | 0.603** P(0.00) | 0.411** P(0.00) | 0.553** P(0.00) | 0.565** P(0.00) | 0.558** P(0.00) | 0.447** P(0.00) |
| | | العدد | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | | الاهمية | %100 | %100 | %100 | %100 | %100 | %100 |

(**) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وعند درجة حرية ( 86 )
(*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

1 - **علاقة جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي إجمالاً**:

بلغ معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين مجمل جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي (0.769) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا أرتباط قوي ودال معنوياً وإيجابياً وتمثل أعلى قيمة لمعاملات الارتباط في الجدول (3-14)، مما يدل على أن لمستوى جودة التعليم العالي في الجامعتين المبحوثتين لها علاقة مباشرة ومرتبطة بالتفوق التنظيمي. وان علاقات الارتباط بين إجمالي متغيري الدراسة إجمالاً بلغت نسبته (100%)، أي إن جميع علاقات الارتباط قد أثبتت جميعها إيجابية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير جودة التعليم العالي والبعد التخطيط الاستراتيجي من إبعاد التفوق التنظيمي مامقداره (0.556) عند مستوى دلالة (0.01) وهو أقل معامل أرتباط لهذا البعد إلا أنه في الوقت نفسه أرتباط قوي وإيجابي، بينما حققت العلاقة بين المتغير جودة التعليم العالي والبعد التركيز على السوق مامقداره (0.654) عند مستوى دلالة (0.01) وهو أرتباط قوي وإيجابي، إما علاقة المتغير جودة التعليم العالي ببعد المشاركة فقد بلغ معامل الارتباط الايجابي لهذه العلاقة ما مقداره (0.700) عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغ معامل الارتباط للعلاقة بين المتغير جودة التعليم العالي وبعد العمليات مامقداره (0.738) عند مستوى دلالة (0.01) وهو أرتباط قوي وإيجابي، بينما حققت العلاقة بين المتغير جودة التعليم العالي وبعد الموارد مامقداره (0.608) عند مستوى دلالة (0.01) وهو أرتباط قوي وإيجابي، وتشير النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة إيجابية وتفاعل بمستوى عال بين جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الإبعاد الفرعية. وهو مؤشر يدل على قوة علاقة جودة التعليم العالي في تحقيق التفوق التنظيمي في الجامعتين المبحوثتين.

2 - **تحليل العلاقة بين بعد التحسين المستمر ومتغير التفوق التنظيمي**:

دلت النتائج لمعامل الارتباط بين بعد التحسين المستمر ومتغير التفوق التنظيمي كأجمالي أو كأبعاد فرعية أن جميع علاقات الارتباط فيما بينها كانت معنوية وموجبة، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت قيمتها (0.458) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير الى أن أرتفاع التحسين المستمر لأعضاء العلاقة الثنائية يرتبط ارتباطاً موجباً مع وجود التفوق التنظيمي داخل الجامعتين المبحوثتين وتبعاً لهذه النتيجة هنالك مبرر لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها(وجود علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحسين المستمر والتفوق التنظيمي).

3 - **تحليل العلاقة بين بعد القياس والتحليل ومتغير التفوق التنظيمي**:

أوضحت نتائج الارتباط لبعد القياس والتحليل ومتغير التفوق التنظيمي كأجمالي أو كأبعاد فرعية أن جميع علاقات الارتباط بينهما كانت معنوية وموجبة، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت قيمتها (0.653) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أرتباط التركيز على السوق أرتباطاً موجباً بوجود التفوق التنظيمي فهناك مسوغاً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها( وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد القياس والتحليل والتفوق التنظيمي).

4 - **تحليل العلاقة بين بعد ثقافة المنظمة ومتغير التفوق التنظيمي**:

حققت نتائج الارتباط لبعد ثقافة المنظمة ومتغير التفوق التنظيمي على المستوى الاجمالي وعلى مستوى متغيراتها الفرعية وجود علاقة معنوية وإرتباط موجب، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت قيمتها (0.746) عند مستوى دلالة (0.01)، وتبعاً لهذه النتيجة فان هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتفوق التنظيمي).

5 - **تحليل العلاقة بين بعد الاستخدام الامثل للموارد ومتغير التفوق التنظيمي**:

أشارت نتائج الارتباط لبعد الاستخدام الامثل للموارد مع متغير التفوق التنظيمي وجود علاقة معنوية وأرتباط موجب، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت قيمتها (0.505) عند مستوى دلالة (0.01)، ولهذا فأن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها(وجود علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين الاستخدام الامثل للموارد والتفوق التنظيمي).

6 - **تحليل العلاقة بين بعد رضا الزبون ومتغير التفوق التنظيمي**:

**دلت نتائج الارتباط لبعد رضا الزبون مع متغير التفوق التنظيمي وجود علاقة معنوية وأرتباط موجب، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بلغت قيمتها (0.603) وهو يمثل أعلى ارتباط عند مستوى دلالة (0.01) وهو أرتباط قوي وإيجابي وهذا يدل على إن زيادة الاهتمام برضا الزبون في العلاقات الثنائية سيزيد من تأكيد التفوق التنظيمي بأبعادها في الجامعتين المبحوثتين وتبعاً لهذه النتيجة فأن هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبون والتفوق التنظيمي).**

**ويتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيري جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي الاتي:**

**(وجود مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)) إذ أظهرت النتائج أن جميع العلاقات بينهما على المستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية بين كلا المتغيرين كانت معاملات أرتباط معنوية موجبة وبنسبة 100%.**

## ثانياً: تحليل علاقات التأثير

**2 – أفادت الفرضية الثانية (توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لجودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) في التفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد))، وفي ضوء هذه الفرضية جرى تحليل أثر جودة التعليم العالي (إجمالي وأبعاد فرعية) كمتغير مستقل في التفوق التنظيمي كمتغير معتمد، بأستعمال أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:**

1 - **أثر بعد التحسين المستمر في التفوق التنظيمي**:

**حقق بعد التحسين المستمر أثراً معنوياً في التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.857)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجة حرية (1.54)، وهذا ما فسرته قيم كل من معامل التحديد ($R^2$) البالغ قيمته (0.306)، وهذا يعني أن بعد التحسين المستمر فسر ما نسبته (30.6%)، من التباين الحاصل في متغير التفوق التنظيمي وأن المتبقي من هذه النسبه يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.553)، وتشير الى أن تغير وحدة واحدة في بعد التحسين المستمر سيؤدي الى تغيير في التفوق التنظيمي بمقدار(0.553)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للتحسين المستمر في التفوق التنظيمي).**

2 - **أثر بعد القياس والتحليل في التفوق التنظيمي**:

**سجل بعد القياس والتحليل أثراً معنوياً مباشراً في التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.480)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجة حرية (1.54)، وهذا ما فسرته قيم كل من معامل التحديد ($R^2$) البالغ قيمته (0.498)، وهذا يعني أن بعد القياس والتحليل فسر ما نسبته (49.8%)، من التباين الحاصل في متغير التفوق التنظيمي وأن المتبقي من هذه النسبه يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.706)، وتشير الى أن تغير وحدة واحدة في بعد القياس والتحليل سيؤدي الى تغيير في التفوق التنظيمي بمقدار(0.706)، وطبقاً لنتيجة أنموذج تحليل الانحدار فهناك مسوغ موجود لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للقياس والتحليل في التفوق التنظيمي).**

3 - **أثر بعد ثقافة المنظمة في التفوق التنظيمي**:

**أوضحت النتائج أن هناك أثراً معنوياً لبعد ثقافة المنظمة في متغير التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (115.806)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، بدرجة حرية (1.54)، وهذا ما فسرته قيم كل من معامل التحديد ($R^2$) البالغ قيمته (0.574)، وهذا يعني أن بعد ثقافة المنظمة فسر ما نسبته (57.4%)، من التباين الحاصل في متغير التفوق التنظيمي وأن المتبقي من هذه النسبه يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.758)، وتشير الى أن تغير وحدة واحدة في بعد ثقافة المنظمة سيؤدي الى تغيير في التفوق التنظيمي بمقدار(0.758)، وطبقاً لهذه النتيجة فأن هناك مسوغاً قوياً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في التفوق التنظيمي).**

4 - **أثر بعد الاستخدام الامثل للموارد في التفوق التنظيمي**:

**دلت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر معنوي لبعد الاستخدام الامثل للموارد في التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.074)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، وبدرجة حرية (1.54)، وهذا ما فسرته قيم كل من معامل التحديد($R^2$) البالغ قيمته (0.212)، وهذا يعني أن بعد الاستخدام الامثل للموارد فسر ما نسبته (21.2%)، من التباين الحاصل في متغير التفوق التنظيمي وأن المتبقي من هذه النسبه يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، اما قيمة المعامل (B) فقد بلغت (0.460)، وتشير الى أن تغير وحدة واحدة في بعد الاستخدام الامثل للموارد سيؤدي الى تغيير في التفوق التنظيمي بمقدار(0.460)، وتبعاً لهذه النتيجة فإن هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للاستخدام الامثل للموارد في التفوق التنظيمي).**

5 - **أثر بعد رضا الزبون في التفوق التنظيمي**:

**أشارت نتائج الجدول المذكور آنفاً الى أن بعد رضا الزبون حقق اثراً معنوياً في التفوق التنظيمي فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.395)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، وبدرجة حرية (1.54)، وهذا ما فسرته قيم كل من معامل التحديد ($R^2$) البالغ قيمته (0.462)، وهذا يعني أن بعد رضا الزبون فسر ما نسبته (46.2%)، من التباين الحاصل في التفوق التنظيمي وأن المتبقي من هذه النسبة يعود الى عوامل اخرى لم تؤخذ في الانموذج، أما قيمة (B) فقد بلغت قيمتها (0.633)، وهي تشير الى أن تغير وحدة واحدة في بعد رضا الزبون سيؤدي الى تغيير في التفوق التنظيمي بمقدار(0.633)، وطبقا لهذه النتيجة فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي لرضا الزبون في التفوق التنظيمي).**

6 - **أثر إجمالي متغير جودة التعليم العالي في التفوق التنظيمي**:

**أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار عن أثر اجمالي متغير جودة التعليم العالي في التفوق التنظيمي الى تحقق أثر معنوي بينهما، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (146.899)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بدرجة حرية (1.45)، وهذا ما فسرته أيضاً قيم كل من معامل التحديد ($R^2$) البالغ قيمته (0.631)، وكذلك قيمة (B) البالغة (0.794)، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي مفادها (توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لجودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) في التفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)).**

**الجدول: (1-4): نتائج تأثير متغير جودة التعليم العالي في التفوق التنظيمي**
**بأستعمال الانحدار الخطي البسيط**

| المتغيرات التوضيحية | قيمة الثابت | قيمة معامل بيتا B | قيمة معامل التحديد $R^2$ | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة (0.01) |
|---|---|---|---|---|---|
| التحسين المستمر | 1.348 | 0.553 | 0.306 | 37.857 | يوجد تأثير |
| القياس والتحليل | 1.160 | 0.706 | 0.498 | 85.480 | يوجد تأثير |
| ثقافة المنظمة | 1.042 | 0.758 | 0.574 | 115.806 | يوجد تأثير |
| الاستخدام الامثل للموارد | 2.601 | 0.460 | 0.212 | 23.074 | يوجد تأثير |
| رضا الزبون | 1.423 | 0.633 | 0.400 | 57.395 | يوجد تأثير |
| أجمالي جودة التعليم العالي | 0.349 | 0.794 | 0.631 | 146.899 | يوجد تأثير |

**قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (86) =6.93**

# المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الاول: الاستنتاجات

1 – توصل البحث الى أن مستوى التحسين المستمر بشكل عام في جامعتي بغداد والنهرين جيد جداً، بسبب ماتقوم به الجامعتين من العمل على تحديث خططهم الدراسية باستمرار بما يتلائم مع التطورات الحاصلة في البيئة التعليمية.

2 – توصل البحث الى أن مستوى القياس والتحليل في جامعتي بغداد والنهرين جيد، حيث هناك أهتمام واضح للقياس والتحليل لدى الجامعتين من خلال أهتمامهم بإعداد البيانات والإحصاءات بشكل موضوعي على المستوى العام لاداء الكليات لديهم.

3 – وجود ثقافة تنظيمية خاصة بالجامعتين المبحوثتين بمستوى جيد، تؤكد على أن الثقافة السائدة في الكلية هي أن الجودة مسؤولية الجميع حيث تعمل على توفير المناخ التنظيمي الايجابي لتطبيق معايير ضمان الجودة، وكذلك الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية السياسات التي تربط الكلية مع المجتمع المحلي.

4 – مستوى الاستخدام الامثل للموارد في جامعتي بغداد والنهرين عموماً جيد، الا أن هذا المستوى يحتاج الى دعم وتطوير أكثر من خلال العمل على جعل الموارد الماليه المتاحه كافية لتطبيق الجودة في الكلية.

5 – مستوى رضا الزبون في جامعتي بغداد والنهرين بشكل جدا جيد جداً، حيث نلاحظ حرص الجامعتين المبحوثتين على التركيز على الطالب كمحور رئيس للعملية التعليمية في الكليات لديهم.

6 – أهتمام الجامعتين المبحوثتين بجودة التعليم العالي من أجل العمل على الاهتمام بالتحسين المستمر وتطوير القياس والتحليل والحفاظ على الثقافة التنظيمية لديهم وتطوير الاستخدام الامثل للموارد والاهتمام برضا الزبون.

7 - قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) والتفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)"، نتيجة لتحقق الفرضيات الفرعية الخمسة، وهذا يشير الى أن الاهتمام بتنفيذ متطلبات جودة التعليم العالي يقابله أرتفاع في تحقيق التفوق التنظيمي.

8 – مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعتي بغداد والنهرين جيد، حيث نلاحظ أهتمام الجامعتين المبحوثتين بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من خلال أهتمامهم بجعل خطط الاقسام العلمية تتناغم مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للكلية.

9 – مستوى التركيز على السوق في جامعتي بغداد والنهرين جيد، بسبب الاسلوب الذي تمتاز به الكلية في مخاطبة الزبائن والذي يتسم بإتساع قدرته على التأثير في نفوسهم وعقولهم.

10 – مستوى المشاركة في جامعتي بغداد والنهرين جيد، الا أنه بحاجة الى دعم وتطوير من خلال العمل على جعل العاملون يظهرون وكأنهم كتلة واحدة بحيث تتجه أفكارهم صوب أهداف محددة.

11 – توصل البحث الى أن مستوى العمليات في جامعتي بغداد والنهرين جيد، بسبب حرص الجامعتين المبحوثتين على التغذية العكسية والتي تساهم في تقييم مستوى الاداء وتطويره للمستقبل.

12 – أمتلاك الجامعتين المبحوثتين مستوى جيد من الموارد تمكنها من أن تستثمر المعرفة الموجودة في الكلية بذكاء من أجل تحقيق الاهداف الصعبة لديها.

13 – قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على "توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لجودة التعليم العالي بابعادها (التحسين المستمر، القياس والتحليل، ثقافة المنظمة، الاستخدام الامثل للموارد، رضا الزبون) في التفوق التنظيمي بابعاده (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، العمليات والموارد)"، نظرا لتحقق الفرضيات الفرعية الخمسة، وهذا يعطي مؤشرا الى مدى التأثير الكبير الذي تلعبه أبعاد جودة التعليم العالي في تحقيق التفوق التنظيمي.

14 – أهتمام الجامعتين المبحوثتين بالتفوق التنظيمي من أجل تطوير التخطيط الاستراتيجي والاهتمام بالتركيز على السوق وتطوير المشاركة والاهتمام بالعمليات والحفاظ على الموارد.

15 – توصل البحث الى أن هناك علاقة أرتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد جودة التعليم العالي والتفوق التنظيمي.

16 – توصل البحث الى أن بعد التحسين المستمر البعد الاكثر أهمية بين أبعاد جودة التعليم العالي اذ هو البعد الاكثر تأثيراً وأرتباطاً في التفوق التنظيمي.
17 – توصل البحث الى أن بعد التخطيط الاستراتيجي هو البعد الاكثر أهمية بين أبعاد التفوق التنظيمي اذ هو البعد الاكثر تأثيراً وأرتباطاً في جودة التعليم العالي.

## المحور الثاني: التوصيات

1 – يوصي البحث بضرورة العمل على أستثمار وتعزيز التحسين المستمر في الجامعتين المبحوثتين من خلال الاتي:
أ - عمل الكلية على تحديث خططها الدراسية بإستمرار.
ب - أعتماد الكلية على التحسين المستمر كمنهج عمل.
ج - عمل الاقسام العلمية على تحديث المناهج والمفردات وبما يواكب التطور المعرفي باستمرار.
2 – يوصي البحث الى أهمية ودور القياس والتحليل في تحسين أداء الجامعتين المبحوثتين، أذ ينبغي على الجامعتين المبحوثتين تطويره ودعمه من خلال الاتي:
أ – أن يتم إعداد البيانات والإحصاءات بشكل موضوعي على المستوى العام لاداء الكلية.
ب – العمل على التعرف على أسباب القصور بالهياكل التنظيمية واللوائح أو النظم المعمول بها ومعالجتها.
ج – أن تجري بشكل منتظم ممارسات عمليات التدقيق وفقاً لسياسات واستراتيجيات الكلية.
3 - نشر الثقافة التنظيمية اللازمة في الجامعتين المبحوثتين من أجل العمل على تعزيز الثقافة السائدة في الكلية والتي تتمثل في أن الجودة مسؤولية الجميع والاهتمام بجعل محيط العمل خالياً من الشعور بالخوف.
4 - يوصي البحث الى أهمية الاستخدام الامثل للموارد، اذ ينبغي على الجامعتين المبحوثتين أعادة هيكلة الاستخدام الامثل للموارد من خلال الاتي:
أ – العمل على توفير التخصيصات المالية الكافية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لتطبيق الجودة في الجامعتين المبحوثتين.
ب - توفير مرافق متكاملة من (ملاعب، مطاعم، معارض، قاعات، صالات رياضية...).
ج – زيادة عدد الموارد البشرية الكفوة بما يتناسب مع عدد الوظائف التي تتطلب عدد أكبر من الموظفين في الجامعتين المبحوثتين.
5 – يوصي البحث الجامعتين المبحوثتين الى تعزيز رضا الزبون من خلال العمل على تفعيل التدريب الميداني الذي يعطى للطلاب خلال الدراسة حيث تمارس الحياة العملية بشكل حقيقي وموضوعي لكي يتسنى للطالب كسر الحاجز النفسي بينه وبين العالم الخارجي المحيط به.
6 - ضرورة أستثمار وتطبيق برامج جودة التعليم العالي لأثرها الايجابي على الجامعتين المبحوثتين.
7 – لان أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو حجر الأساس لأية تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات، وتحدي الصعوبات ولذلك نوصي بأن يكون التخطيط الاستراتيجي في الجامعتين المبحوثتين كالاتي:
أ - مرن ومستمر والذي يعد التفكير الاستراتيجي أساساً له.
ب – أن تكون خطط الاقسام العلمية متناغمة مع الخطة الاستراتيجية الشاملة للكلية.
ج – أن تقوم الكلية بوضع خطة مكتوبة تترجم رؤيتها وأهدافها القابلة للقياس.
8 – ضرورة قيام الجامعتين المبحوثتين بالاخذ بالوسائل اللازمة للحفاظ على أنسجام التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل المتغيرة والعمل على تعزيزها ودعمها من خلال توفير تسهيلات التدريب الملائمة لمتطلباته، تنمية الوعي لدى قطاع الاعمال ومؤسسات التعليم العالي، وأن يستمر أسلوب الجامعات في مخاطبة الزبائن بإتساع قدرته على التأثير في نفوسهم وعقولهم.
9 – يوصي البحث الجامعتين المبحوثتين الى أهمية ودور المشاركة في تحقيق أهداف الجامعات وتحقيق رضا المستفيد وزيادة ولاء العاملين لعملهم، اذ ينبغي الاخذ بالاتي:
أ – العمل على أن يظهر العاملون وكأنهم كتلة واحدة بحيث تتجه أفكارهم صوب أهداف محددة من خلال العمل على التشجيع على قيام فرق العمل والحث على أشاعة روح التعاون بين العاملين.
ب – أن تكون هناك مشاعر حقيقية ومناخ تنظيمي مناسب لتحسين ظروف العمل وتشجيع الابداع وذلك من خلال أشاعة روح الابداع لدى الموهوبين وتثمين الاداء المتميز.

ج – أن يمنح العاملون الفرصة ليكونوا قادة للمنظمة من خلال العمل على تطوير المواهب المتاحة لديها من خلال تحديد خطط لتطوير العاملين الموهوبين ووضع مقاييس لمتابعة إداء الموهوبين ومعرفة الاداء الذي يتعارض مع الاهداف التطويرية وتشجيعهم على ابتكار الافكار الجديدة.

10 – ضرورة الاستفادة من العمليات لدى الجامعتين المبحوثتين من خلال أستثمار التغذية العكسية التي تساهم في تقييم مستوى الاداء وتطويره للمستقبل والاستفادة من المشاركة الواسعة لرؤية الكلية ورسالتها وخطتها الاستراتيجية بين الادارة والعاملين والعمل على دعمها وتطويرها.

11 – ضرورة أستثمار الموارد لدى الجامعتين المبحوثتين من خلال الاخذ بالوسائل اللازمة لبيان أهمية الموارد فهو يحدد بنى التعليم العالي وهياكله ويميزها بطابع معين وهو ضروري من أجل أن تقوم الجامعات بتيسير شؤونها وتنفيذ واجباتها ومهامها وبرامجها بما يتواكب مع التطورات في البيئة التعليمية.

12 - ضرورة أستثمار وتطبيق التفوق التنظيمي لأثرها الايجابي على الجامعتين المبحوثتين.

## المصادر

### العربية

#### القران الكريم

1 - العيثاوي، احلام، وعمار، السامرائي، (2011)، "واقع تطبيق ضمان جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة دراسة حالة – الجامعة الخليجية"، المؤتمر العربي الدولي لجودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية.

2 - أبو الرب، عماد، وقدادة، عيسى، والوادي، محمود، والطائي، رعد، (2010)، "ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان.

3 - هاغستروم، ديمنغ وروبيرت، (2009)، "أدارة الجودة الشاملة"، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

4 - الجلبي، سوسن شاكر مجيد، (2007)، "معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد 4.

5 - دوابشة، محمد، (2007)، "مؤتمر أفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي: معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الجودة في التعليم العالي في الوطن العربي، العدد 4.

6 - الفتلاوي، ماجد جبار، (2013)، "التأثير الوسيط للدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية في تحقيق التميز : بحث تحليلي في جامعة الكوفة "،اطروحة دكتوراه، كلية ادارة واقتصاد، جامعة بغداد.

7 - النصراوي، حيدر غازي محمد حسون، (2014)، "أدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق ألمنظمي: بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية"، رسالة ماجستير، *كلية ادارة واقتصاد*، جامعة بغداد.

8 - الضلاعين، علي، (2011)، "اثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية في شركة الاتصال الأردنية "، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، العدد1.

9 - الفاعوري، أسماء مروان، (2012)، "أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

10 - المسعودي، موسى احمد، (2008)، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي –دراسة في البنوك الأردنية"، المجلة الأردنية في أدارة الأعمال. مجلد4، العدد3.

11 - هاشم، ولدان عبد الستار، (2014)، " توظيف ابعاد صناع المعرفة وتأثيرها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث استطلاعي تحليلي لاراء عينة من المدراء في عدد من شركات وزارة الصناعة في العراق"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

12 - سهمود، ايهاب عبد ربه، (2013)، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء EFQMالنموذج الأوروبي لمتميز"، رسالة ماجستير، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى_غزة.
13 - حمادنه، همام سمير، (2014)، "درجة توفر معايير ضمان الجودة في برنامج إعداد معلم التربية الابتدائية في جامعة اليرموك من وجهة الطلبة المتوقع تخرجهم"، المؤتمر الثالث "تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص"، جامعة اليرموك_الاردن.
14 - المغازي، إسراء، (2013)، "التميز المؤسسي وتحقيق رضا العملاء"، مجلة تواصل، دائرة القضاء، أبو ظبي، السنة الرابعة، العدد 46.
15 – بنت العربي، عاقلي فضيلة، وامال، بايشي، (2015)، "ضمان جودة التعليم العالي العربي وبعض التجارب العالمية الناجحة (نحو اقتراب نقدي سوسيو-اقتصادي)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر.
16 - حافظ، عبدالناصر علك، (2011)، "تصميم نظام لضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع برنامج مقترح"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
17 - جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص الدورة السابعة، (2012-2013)،مركز الملك عبدالله الثاني للتميز،ص:19.
18 - عباس، بشرى عبد الحمزة، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد2 .
19 - البرعي، مصباح عوض الله محمد، (2009)، "معايير الجودة في الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر وبعض الدول الأوروبية"، كلية التربية النوعية بالمنصورة، المؤتمر السنوي (الدولي الاول-العربي الرابع): الاعتماد الاكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول".
20 - عبدالحميد، وائل شحاته، (2010)، "الجامعات العربية بين الجودة الشاملة وشهادات الجودة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج 5، ع. 10.
21 - أدحيريج، صالح الحسين، (2012)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: (عرض بعض النماذج والتجارب العربية والعالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.
22 - محمود، ناجي عبد الستار، وجاسم، ياسين موسى، (2012)، "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت دراسة تحليلية"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
23 - يحياوي، نعيمة محمد، (2011)، "متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- جامعة باتنة -الجزائر، yahiaoui966@gmail.com.

## الاجنبية

**24 - Ashraf, Mohammad A. & Ibrahim, Yusnidah & Joarder, Mohd. H. R., (2009), "QUALITY EDUCATION MANAGEMENT AT PRIVATE", Journal Pendidik dan Pendidikan, Jil. 24, 17–32, 2009.**

**25 - Mohan, Kokila & S., Dr. Gomathi, (2014), "A Study on Empowering Employee Capabilities Towards Organizational Excellence", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 20.**

**26 - Ahmed, Moyassar Ibraheem & PhD. , (2010), "USING ENTREPRENUERSHIP OPPORTUNITY IN OPTIMIZING ORGANIZATIONAL EXCELLENCE A CASE STUDY", Mosul University – College of Administration & Economic , Iraq – Mosul.**

**27 - D'SOUZA, SUNIL C. & SEQUEIRA, A. H., (2011), "MBNQA - A STRATEGIC INSTRUMENT FOR MEASURING PERFORMANCE IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS : AN EMPIRICAL STUDY", International Journal of Multidisciplinary Research, Vol.1 Issue 5, September 2011, ISSN 2231 5780.**

**28 - Lee, Cheng Ean & Kan, Sok Cheng & Foo, Yan Chuin, (2012), " Deploying the NUS Service Class framework at the NUS Libraries to scale the peaks of service excellence", NUS Libraries, National University of Singapore, Singapore.**

**29 - Canada , Excellence , (2011) , "Organizational Excellence Assessment , Training Course – precourse Assignment" , Allrights reserved.**

**28 - Harrington,H. James, (2005), "The Five Pillars of Organizational Excellence", Pakistan's 9th International Conference on Quality Improvement, 14-15, 2005 – Karachi, Pakistan. ,** خطأ! مرجع الارتباط التشعبي غير صالح.

**30 - Alvani, Seyed Mehdi & Beygi, Reza Najaf & Memarzadeh, Gholamreza & Rouzbahani, Mohammad Taheri, (2013), "The Influence of Native Model of Organizational Excellence on Iranian Governmental Organizations", Journal of Basic and Applied Scientific Research.**

**31 - Shelton, CHARLOTTE D. & DARLING, JOHN R. & WALKER, W. EARL, (2002), "Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills", L T A 1 / 0 2 • P . 46– 6 3.**

**32 - Klaus, J. Zink, (2007), "From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management", journal of management history, volume 13, Issue 4.**

**33 - Shadid, Esra Omar, (2012), "Measuring the effect of Strategic Fit between Adaptive Competitive Strategy and Business Intelligence in achieving Organizational Excellence :An Empirical Study on Jordanian Insurance Companies", THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF Master in E-Business, Faculty of Business, Faculty of Business.**

**34 - Asiyai, Romina Ifeoma, (2013), "Challenges of Quality in Higher Education in Nigeria in the 21st Century", International Journal of Educational Planning & Administration, ISSN 2249-3093 Volume 3, Number 2 (2013), pp. 159-172.**

**35 - Sudha, DR. T., (2013), "TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, IJSSIR, Vol. 2 (6), JUNE (2013).**

**36 - El Sagheir, Niveen M. & Rawas, Ahmed, (2012), "TOWARD AN INTEGRATED MODEL TO IMPROVE THE HIGHER EDUCATION, the second International Arab conference on Quality Assurance in Higher Education.**

**37 - Vlašić, Suzana & Vale, Smiljana & Puhar, Danijela Križman, (2009), "QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION", Interdisciplinary Management Research V.**

**38 - Ranjan, Rajesh, (2012), "Private Universities in India and Quality of Education", International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE) Volume 1, Issue 9, September 2014, PP 140-144.**

**39 - Medhurst, Derek & Richards, Dave, (2010), "un update for the efqm excellence model 2010: how many reasons for not using the EFQM excellence model are just excuses", D&D excellence limited: http://www.ddexcellence.com.**

**40 - Ahadinezhad, Massoumeh & Badami, Rokhsareh & Mostahfezian, Mina, (2012), "Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated", World Journal of Sport Sciences 6 (4): 328-330, 2012.**

**41 - Qawasmeh, Dr. Farid Mohammad & Darqal, Nadeen & Qawasmeh, Israa Farid, (2013), " The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study", International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 7, pp. 05-19.**

# The quality of higher education requirements and its impacts in achieving organizational excellence: The case study of the Universities of Baghdad and AL-Nahrain

## Abstract

**This research aims to determine the role of the quality of higher education in achieving organizational excellence at the universities of Baghdad and Al-Nahren, was based on research on the main hypothesis is:First:- There is correlation and between the quality of higher education dimensions (continuous improvement, measurement and analysis, the culture of the organization, optimal use of resources , customer satisfaction) and organizational excellence dimensions (strategic planning, focusing on the market and the customer, information and analysis, the effectiveness of operations, processes and resources), Second:- Second, there is the impact of relationship significant differences between the quality of higher education dimensions (continuous improvement, measurement and analysis, organizational culture, optimal use of resources, customer satisfaction) and excellence organizational dimensions (strategic planning, focusing on the market and the customer, information and analysis, the effectiveness of operations, processes and resources ) Find data using statistical program ready analysis (SPSS) is the most important statistical tools used in the analysis are: the mean, standard deviation, coefficient of variation, and the coefficient of simple linear correlation (Spearman) to test the validity of hypotheses link and simple linear regression to test the health impact, He followed Find approach field study, through which the researcher found a set of results through the testing and analysis of hypotheses Adopted by the research, most notably: the statistical results recorded that all the correlations of the quality of higher education and excellence organization was strong and significance as well as the impact of relationships have all been significant significantly. Which refers to the role of the quality of higher education in influencing the achievement of organizational excellence of the universities. The research found a number of recommendations, including: the need for Investment and the application of the quality of higher education programs and organizational excellence of their impact on the positive Alambhottin the two universities.**

**Key words: quality of higher education, organizational excellence.**