

" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: "

سليمان أحمد سليمان الطلاع

" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية "

سليمان أحمد سليمان الطلاع

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر معيار القيادة على الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة، ولقد طبقت الدراسة في جامعات قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات باستخدام العينات الطبقية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) فرداً، وقد استجاب منهم (١٨٢).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من معيار القيادة، ونتائج الأداء، حيث بلغت النسبة المئوية لمعيار القيادة: (٧٢.٩٣%)، وقد كما بلغت نسبة معايير نتائج الأداء (٧٢.٧٧%)، وجاء ترتيبها كالتالي: (نتائج الطلبة والمستفيدين، نتائج الأداء الكلي، نتائج المجتمع، نتائج القوى البشرية)، كما أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لمعيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي.



Abstract:

The study aims to measuring the effect of leadership criteria on the university performance with accordance to the global quality standards framework. The descriptive analytical method is used in this study and it conducts at the Universities in Gaza Strip, The data are collected through questionnaire using layer samples method, The study sample consists of (200) respondents, (182) of them respond.

The study shows: there is a high level of leadership criteria and performance results, the percent of leadership:(72.93%), and the percent of performance results is (72.77%), as the following: (students and beneficiaries results, main performance results, society results, human resources results), there is a significant effect to leadership criteria on all performance results criterions.



المقدمة:

مع التطور الهائل في عالم الإدارة، وفي ظل المتغيرات التي أصبحت تعيش في ظلها المؤسسات كان لابد من توافر قيادة تبحث عن أساليب حديثة، ومعاصرة تتلاءم وحجم التغيرات والتطورات التي تواجهها المؤسسات وتتطلق من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة والتي تعبر عن النتائج والمتحصلات التي يجب تحقيقها في الأجلين: الطويل والقصير في صورة كمية، وكيفية تلبي المتطلبات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بترجمتها إلى مجموعة من الجوانب التي تعبر عن الأداء المطلوب تحقيقه، والأداء المتميز هو بمثابة القدرة على توفيق عناصر المؤسسة وتنسيقها، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات المستفيدين ومنافعهم وتوقعاتهم.

ومداخل الجودة والتميز والابتكار في عالم اليوم عديدة ومتعددة، حيث اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، مثل: بطاقة الأداء المتوازن، واتجهت مؤسسات أخرى لتطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل لتقييم الأداء وإحداث التحسين والتطور في الأداء المؤسسي، فقد قامت العديد من الدول بتصميم نماذج للتميز مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، والإتحاد الأوروبي، وكندا، وسنغافورة، وبريطانيا، وأستراليا، وإن كان أشهر تلك النماذج هو النموذج الأوروبي للتميز، الذي شاع تطبيقه في العديد من الدول، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشئ في عام ١٩٨٨م ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الإتحاد ذاته. (جاء الرب، ٢٠١٣: ٢٠١٧).

ولقد انبغثت الحاجة إلى تطوير التعليم العالي من الظروف الاقتصادية المعاصرة التي تتميز بكثافة المنافسة، وما نتج عن ذلك من عدم توافر الاستقرار الوظيفي... وأحد جوانب هذا التطوير هو إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي،



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلائع

حيث ينعكس استخدام أساليب فعالة لتقييم الأداء بهذه المؤسسات إيجابياً على الأنشطة التي تؤدي لخدمة تحقيق أهداف هذه المؤسسات.(جاد الرب، ٢٠١٠:ص٢٨٨)

ومن هنا أصبح الاستثمار في جودة التعليم وتميزه أحد التوجهات الحديثة والمهمة لقيادات مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق الميزة التنافسية، واستدامتها - على مستوى المدخلات والعمليات- وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للبحث عن أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Adel:٢٠٠٩): "تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي المصرية من خلال النموذج الأوروبي للتميز: دراسة استكشافية"
هدفت الدراسة للتعرف على أكثر العوامل المساعدة التي تؤدي لحصول مؤسسات التعليم العالي المصرية على أداء أعلى وتحقيق نتائج متميزة، وتحديد نقاط القوة والمناطق التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق تميز مستدام، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مؤسسات التعليم العالي المصرية لديها إمكانات جوهرية (القيادة، والعاملين، والاستراتيجية، والموارد والشراكة، والعمليات) تؤثر بشكل مباشر على نتائجها (رضا العاملين، ورضا المستفيدين، والأثر على المجتمع، ونتائج الأداء)، وأن تحسين هذه الممكّنات سيؤدي إلى تحسين التميز الكلي لمؤسسات التعليم العالي المصرية.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:"

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- دراسة (الجعبري: ٢٠٠٩): " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أنه توجد درجة متوسطة في عناصر التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية وهي (القيادة، والاستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، والعلاقات والموارد، والتركيز على الطلبة، وإدارة العمليات)، أن هناك مستوى متوسط في مؤشرات الأداء (نتائج الأداء المالي، ورضا ونتائج الطلبة، ورضا العاملين، والتأثير على المجتمع).

- دراسة (رشيد و الزيايدي: ٢٠١٣): " دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز من خلال استطلاع لآراء (١٠٠) من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط (القادسية، وكربلاء، وبابل، والكوفة)، واعتمد الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن: هناك دعم والتزام بالأنشطة الإبداعية، وهناك اهتمام متوسط بدرجة تقبل المخاطرة، وهناك جهود واضحة في مجال الاستباقية من خلال التعرف على احتياجات الطلبة المستقبلية، وتحويلها إلى فرص جديدة، وهناك اهتمام ملحوظ بنتائج الطلبة، ونتائج كفاءة العملية التعليمية، وهناك تركيز على العاملين، وهناك علاقة ارتباط وثيقة بين مكونات التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز، كما يوجد تأثير دال إحصائياً للتوجه الريادي على الأداء الجامعي المتميز.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- دراسة (Abu Saada: 2013): "تطبيق معيار القيادة في نموذج التميز الأوروبي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة على الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان على عينة مكونة من (٦٤) موظفاً من الإداريين والأكاديميين في الكلية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية مرتفع، وجود ارتفاع في تفاعل القيادة مع الطلبة والمستفيدين الآخرين، يليه معيار تطوير الرؤية والرسالة بمشاركة الجهات ذات العلاقة، ثم معيار جهود القادة في تطوير النظام الإداري وتطبيقه، ثم معيار جهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير، وأخيراً معيار دعم القادة للموظفين وتشجيعهم، ونشر ثقافة التميز.

- دراسة (Asif et al: 2013): "نموذج لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الباكستانية، حيث تم جمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من خلال الاستبانة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أن أهم العوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة كانت القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وقياس المعلومات وتحليلها، والعمليات، وتخصيص الموارد، والتركيز على أصحاب المصلحة.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- دراسة (المصري: ٢٠١٤): "دور القيادة الذكية في التخفيف من آثار ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الذكية في التخفيف من آثار ضغوط العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من القيادات الجامعية والمكونة من (٢٠٤) فرداً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع للقيادة الذكية لدى القيادات الجامعية، ووجود استراتيجيات للتخفيف من آثار ضغوط العمل لدى المدراء بشكل مرتفع، ووجود علاقة بين القيادة الذكية والتخفيف من آثار ضغوط العمل.

- دراسة (Hashemi & Ghajari: 2014): "العلاقة بين القيادة الفعالة والتميز المؤسسي: دراسة حالة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية- آزاد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التميز المؤسسي والقيادة الفعالة، باستخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية- آزاد فرع ساري، وقد استجاب (١٤٠) منهم. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج وجود ارتباط بين القيادة الفعالة ومعايير التميز المؤسسي (مشاركة من الموارد البشرية، وتدريب وتنمية الموارد البشرية، والتحسين المستمر للجودة، وخدمة العملاء، والتركيز على النتائج، وتمكين العاملين).

- دراسة (Balzer: 2015): "التعليم العالي الرشيق "Lean": النجاحات، التحديات، وإمكانية التحقيق"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أدلة من التجارب والأدبيات المتعلقة بالتغيير التنظيمي والتحول نحو تطبيق واستدامة منظمات تعليم عالي رشيق (LHE)، تهدف إلى رضا الموظفين والمستفيدين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:"

سليمان أحمد سليمان الطلاع

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أشارت النتائج إلى أهمية: تقنيات التقييم وتحسين الاستعداد المؤسسي، ثانياً: تحسين وعي القيادة ودعمها لمؤسسات تعليم عالي رشيقه، ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الرشيقه، وإعطاء المساعدة لمؤسسة تعليم عالي رشيقه، رابعاً: تسهيل عملية انتقال على مستوى المؤسسة لمؤسسة تعليم عالي رشيقه.

- دراسة (Moeini & Abadi & Afrassiabi : 2015) : "دراسة العلاقة بين نموذج التميز الاوروبي EFQM والأداء في مركز جوقاتي التعليمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء مركز جوقاتي التعليمي استناداً إلى النموذج الأوروبي للتميز، وتم التحقق من خمسة أبعاد في هذه الدراسة وهي (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والشراكات والموارد، والعمليات) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة والمسح الميداني، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية مكونة من (١٠٤) فرداً في مركز جوقاتي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة بين نموذج التميز الأوروبي والأداء للنظام التعليمي، وأن ٤٧% من تغيير الأداء كان متأثراً بمعايير النموذج الأوروبي.

- دراسة (Moradzadeh: 2015) : "جدوى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي في إيران"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جدوى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز في مؤسسات التعليم العالي، وتم استخدام الأسلوب الوصفي في الدراسة، وتم جمع البيانات من (٢٢) منطقة تعليمية من خلال عينة عشوائية مكونة من (٣٤٥) فرداً من الادارة العليا، والوسطى، والمدراء والموظفين، في جميع الوحدات التعليمية.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تطبق بشكل جيد عناصر النموذج الاوروبي للتميز، وأن هناك عناصر رئيسة مؤثرة في تطبيق معايير النموذج هي أصحاب المصلحة، والقيادة، والهيك، وأن معايير الجودة تمكن من تحقيق نتائج المستفيدين، ونتائج العاملين، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية.

- دراسة (Alonderiene & majauskaite: 2016): "نمط القيادة

والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي في كليات مؤسسات التعليم العالي في لتوانيا، وتم استخدام التحليل التطبيقي على عينة مكونة من ٧٢ من العاملين في الكليات و ١٠ من ذوي المراكز الإشرافية وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج وجود أثر لنمط القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في الكليات، حيث كان نمط القيادة الخدمي الأكثر انتشاراً بينما كان نمط القيادة الاوتوقراطي الأقل انتشاراً.

- دراسة (Aladwan & Forrester: 2016): "معيار القيادة، التحديات

في السعي للتميز في القطاع العام الأردني"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف التحديات التي تواجه القيادة عند تطبيق برامج التميز في القطاع العام الأردني، وتبنت الدراسة منهج تحليل المحتوى من خلال تحليل تقارير تقييم الأداء في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، على عينة من ١٠ مؤسسات عامة أردنية شاركت في الجائزة أكثر من مرة ولم تحقق النتائج المرجوة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج أن التحديات الرئيسة لتطبيق معيار القيادة في القطاع العام الأردني كانت ضعف التخطيط الاستراتيجي، ضعف تمكين العاملين،



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطالع

ضعف الأداء المرجعي، ضعف الموارد المالية، ضعف التكامل والتنسيق،
ضعف نظام القياس.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت معيار القيادة ومعايير نتائج الأداء، حيث ركز الباحث على أن تكون أغلب الدراسات السابقة العربية والأجنبية متعلقة بالبيئة الجامعية، لتكون شبيهة ببيئة الدراسة الحالية، ويتم الاستفادة منها في هذه الدراسة بشكل أكبر.

كما حرص الباحث أن تكون جميع الدراسات العربية والأجنبية دراسات حديثة تم إعدادها في الألفية الجديدة وبعد العام ٢٠٠٩ ميلادي، وعند الاستعراض للدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:

١- الدراسات التي تطرقت للقيادة ولكن دون ربطه مع معايير نتائج الاداء هي دراسات كل من: (المصري: ٢٠١٤)، (Alonderiene & majauskaite: 2016).

٢- الدراسات التي تطرقت لتقييم الأداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة الواردة في نماذج التميز العالمية، ولكن دون تخصيص لمعيار القيادة، هي دراسات كل من: (٢٠٠٩: Adel) (الجعيري: ٢٠٠٩)، (Asif et al: 2013)، (Balzer: 2015)، (Moeini & Abadi & Afrassiabi : 2015)، (Moradzadeh: 2015).

٣- الدراسات التي ربطت الأداء الجامعي مع معيار القيادة، هي دراسات كل من: (رشيد و الزيايدي: ٢٠١٣)، (Abu Saada: 2013)، ودراسة Hashemi (2014) (& Ghajari)، ودراسة (Aladwan & Forrester: 2016).

٤- أجمعت جميع الدراسات على أهمية معيار القيادة، ودوره في تحسين نتائج الأداء.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الفلسطينية محل الدراسة العديد من مؤشرات الاداء السلبية منها: انخفاض تصنيفها ضمن التصنيف العالمي للجامعات، الأزمات



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

المالية الصعبة التي تواجهها، خفض التعيينات والاعتماد على العقود المؤقتة، البطالة المتزايدة لخريجي الجامعات، ضعف التركيز على المجتمع المحلي والمسئولية المجتمعية.

لذا يجب أن تتوافر للجامعات قيادة كفوة قادرة على استخدام الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية وتفعيل الأداء الوظيفي للتنفيذ الكفؤ والفعال لسياسات الجامعات، والتأكيد على تميز هذا الأداء فيما تقوم به من أنشطة، وما تقدمه من خدمات تعليمية في إطار علاقاتها بالزبون (الطلبة، العاملين، والمجتمع المحلي) الذي يعد وسيلتها وغايتها في آن واحد، في إطار مفاهيم جديدة تتسم بالشفافية والتمكين، والمعلوماتية، وإدارة المعرفة، والإبداع، والجودة، وتحقيق الرضا، وصولاً إلى تبني مفهوم المنظمة المتميزة لإحداث التغيير الجذري والشامل، والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الجامعي.

لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي للجامعات الفلسطينية في إطار المعايير العالمية للجودة؟

وينبثق عن سؤال الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق معيار القيادة في الجامعات الفلسطينية؟
- 2- ما مستوى نتائج الأداء في الجامعات الفلسطينية؟
- 3- ما أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي للجامعات الفلسطينية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها ومجال تطبيقها، وذلك من خلال المحورين التاليين:

1- الأهمية العلمية للدراسة:

- تبرز الأهمية لهذه الدراسة في الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجال قياس الأداء في إطار نماذج الجودة والتميز العالمية.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلائع

- تعتبر نماذج الجودة والتميز العالمية من الأساليب الحديثة التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات بكافة أشكالها وتقويمها، ومنها الخدمية وخاصة في مجال التعليم العالي.
- إمداد المكتبة العربية عموماً، والمكتبة الفلسطينية خصوصاً بالمعارف والمهارات الجوهرية عن أحدث الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أداء المنظمات باستخدام معايير النماذج العالمية للجودة.

٢- الأهمية التطبيقية للدراسة:

- توجيه قيادات المنظمات العربية عموماً والفلسطينية خصوصاً لأهمية تبني معايير النماذج العالمية للجودة في تحسين أدائها.
- مساعدة قيادات الجامعات الفلسطينية في التغلب على قصور النظم الحالية لتقييم الأداء، وذلك من خلال فهم مفاهيم معايير النماذج العالمية للجودة واستيعابها.
- المساعدة في خلق حالة من التميز في الجامعات الفلسطينية، لتطوير استراتيجياتها ومساعدتها على تحقيق الكفاءة في أدائها، وخلق ميزة تنافسية لديها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف أهمها ما يلي:

- ١- الكشف عن جوانب القصور والضعف في مستويات نتائج الأداء في الجامعات الفلسطينية، ومدى الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تنافسية لها.
- ٢- بيان أثر معيار القيادة في التقييم الشمولي لمستوى نتائج الأداء في الجامعات الفلسطينية محل البحث.

خامساً: متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات الدراسة من مجموعة معايير النماذج العالمية للجودة

كالتالي:



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

- المتغير المستقل: القيادة
- المتغير التابع: ويتكون المتغير التابع من نتائج الأداء الجامعي:
- نتائج القوى البشرية، نتائج الطلبة والمستفيدين ، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الكلي.

معيار القيادة:

حيث يقوم القادة المتميزون بتطوير تطبيق الرؤية والرسالة وتسهيلها، وتنمية القيم المطلوبة للنجاح طويل الأمد، وتنفيذها من خلال الإجراءات والسلوك المناسب، ويشاركون شخصياً للتأكد أن نظام الجامعة الإداري قد تم تطويره وتنفيذه، والمحافظة على ثبات الغرض خلال فترة التغيير (EFQM:2013).

ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

- ١.١. يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم والأخلاق ويكونون قدوة لثقافة التميز
- ١.٢. مشاركة القادة شخصياً في تطوير نظام الجامعة باستمرار وتطبيقه وتحسينه.
- ١.٣. مشاركة القادة مع المستفيدين والشركاء وممثلي المجتمع وتفاعلهم.
- ١.٤. دعم وتحفيز القادة للعاملين في الجامعة، وتعزيز ثقافة التميز.
- ١.٥. قيادة عملية التغيير التنظيمي.

المعايير العالمية لنتائج الأداء:

حدد النموذج الأوروبي للتميز أربعة معايير لنتائج الأداء وهي (EFQM,2013):

١. معيار نتائج الطلبة والمستفيدين:

حيث تقيس الجامعات المتميزة، وتحقق بشمولية نتائج بارزة في أدائها مع احترام الطلبة والمستفيدين وسوق العمل، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

١.١. قياس إدراك الطلبة والمستفيدين الآخرين في الجامعة.

١.٢. مؤشرات الأداء – المقاييس الداخلية للجامعة لرصد رضا الطلبة.

٢. معيار نتائج القوى البشرية:

حيث تقيس الجامعات المتميزة وتحقق بشمولية نتائج بارزة في أدائها للعاملين فيها من أكاديميين وإداريين، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

٢.١. قياس إدراك العاملين في الجامعة.

٢.٢. مؤشرات الأداء – المقاييس الداخلية لرصد أداء العاملين وفهمه والتنبؤ به وتحسينه.

٣. معيار نتائج المجتمع:

حيث تقيس الجامعات المتميزة وتحقق بشمولية نتائج بارزة في أدائها للمجتمع المحلي والإقليمي والدولي، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

٣.١. قياس إدراك المجتمع عن الجامعة.

٣.٢. مؤشرات الأداء – المقاييس الداخلية للجامعة لرصد رضا المجتمع.

٤. معيار نتائج الأداء الكلي:

حيث تقيس الجامعات المتميزة وتحقق بشمولية نتائج بارزة في أدائها مع احترامها للعناصر الرئيسة في استراتيجيتها، ويتكون هذا المعيار من المعايير الفرعية التالية:

٤.١. نتائج الأداء المالي.

٤.٢. نتائج الأداء غير المالي، ومن أمثلتها:

٤.٣. مؤشرات الأداء الكلي- المقاييس الداخلية للجامعة لرصد الأداء الكلي.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: "

سليمان أحمد سليمان الطلاع

أثر القيادة على الأداء المتميز:

يعتبر معيار القيادة هو المحرك الأساس والرئيس في جميع نماذج الجودة والتميز العالمية، فجميع نماذج الجودة والتميز العالمية تبدأ بمعيار القيادة، حيث إن دعم القيادة العليا من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وبدونها سيكون من الصعب إن لم يكن مستحيلًا تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ويحل هذا المعيار كيفية قيام القائد بإيجاد، ودعم، وتنفيذ ثقافة التميز من خلال تصرفاته وسلوكه . ويشير (جاد الرب) إلى أن القيادة الجامعية متمثلة في الإدارة العليا للجامعة هي التي تتخذ القرارات الاستراتيجية، وتضع الخطط، وترسم السياسات، وهي المحدد الرئيس لكفاءة الأداء الجامعي، وهذه الفئة قد تكون الدافع الرئيس نحو نجاح عملية التطبيق (جاد الرب، ٢٠١٠: ص ١١٣).

ويرى الباحث أن أهم النتائج للقيادة على الأداء كالتالي:

- ١- تطوير رؤية ورسالة تخدم الجامعة تلبي حاجات أصحاب المصلحة.
- ٢- تحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- ٣- بناء ثقافة التميز والقيم والأخلاقيات لدى العاملين في الجامعة.
- ٤- تطور في أنظمة العمليات والمعلومات والاتصالات.
- ٥- تحسن العلاقة مع الموردين والشركاء.
- ٦- تمكين العاملين ومشاركتهم في القرار مما يخلق مناخ إيجابي داعم للتميز.
- ٧- تحقيق الجامعة لكفاءة في أداء عملياتها.
- ٨- دعم عملية التغيير والتطوير والابتكار التي تحتاجها الجامعة لتميز أداءها.
- ٩- بناء ثقة متبادلة بين الجامعة والطلبة ، وممثلي المجتمع، وأصحاب المصلحة.
- ١٠- ترشيد الإنفاق الجامعي، وحسن استغلال الموارد.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الجامعية وهم جميع العاملين في الوظائف الإشرافية بالجامعات محل الدراسة. والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمسميات الوظيفية الإشرافية في الجامعات محل الدراسة، والبالغ عددهم ٤١٦ فرداً.

جدول رقم (١):

توزيع أعداد القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة

المجموع الكلي	المستوى الإشرافي							اسم الجامعة	م
	رئيس قسم	نائب مدير	مدير دائرة	رئيس وحدة	نائب عميد	عميد	نائب مساعد/الرئيس		
١٦٩	٢٨	١١	٣١	٤٩	١٩	٢٧	٤	الجامعة الإسلامية	١
١١٣	١٧	٧	٢٩	٣٤	٦	١٨	٢	جامعة الأزهر	٢
١٣٤	٣٦	٢	٢٥	٤٢	٩	١٥	٥	جامعة الأقصى	٣
٤١٦	٨١	٢٠	٨٥	١٢٥	٣٤	٦٠	١١	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع لدوائر شؤون الموظفين في الجامعات، ٢٠١٦.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلائع

ثالثاً: عينة الدراسة:

أ. عينات استطلاعية طبق عليها الباحث أدوات الدراسة ، للتحقق من صدق وثبات هذه الأدوات وبلغ حجم كل عينة (٣٢) فرداً من مجتمع الدراسة.
ب. عينة الدراسة الرئيسية وتم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية في جمعها، ومكونة من (٢٠٠) قيادي (حملة المراكز الإشرافية) من الجامعات الثلاث، حسب العينة المطلوبة والمحسوبة حسب القانون، وقد كانت نسبة الاستجابة (٩١%) وقد كان توزيع العينة ودرجة الاستجابة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢):

عدد أفراد العينة في كل جامعة وعدد المستجيبين منهم

المجموع ع	جامعة الأقصى	جامعة الأزهر	الجامعة الإسلامية	البند
416	134	113	169	حجم المجتمع
100%	%32.21	%27.16	%40.63	النسبة
200				حجم العينة المطلوب
200	65	54	81	العينة المطلوبة حسب الجامعة
182	62	51	69	عدد المستجيبين
91%	95.38%	94.44%	85.19%	نسبة الاستجابة

رابعاً: أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد مقياس لقياس معيار القيادة وأثره على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة، وتكون المقياس من ٣٧ فقرة كما في الجدول التالي:



جدول رقم (٣):
معايير المقياس

م	المعيار	عدد المعايير الفرعية	عدد الفقرات
١	معيار القيادة	٥	١٦
٢	نتائج الطلبة والمستفيدين	٢	٩
٣	نتائج القوى البشرية	٢	٨
٤	نتائج المجتمع	٢	٨
٥	نتائج الأداء الكلي	٣	١٢

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بحساب صدق المقياس بالطرق التالية :

(١) الصدق الظاهري:

الصدق الظاهري يدل على المظهر العام للاختبار من حيث مدى مناسبه للمفحوصين، وانتماء العبارة للمجال، ومدى وضوح الصياغة والتعليمات. وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة ظاهرياً من خلال عرضها على نخبة من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات والحاصلين على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، والإحصاء، وأعضاء لجان الجودة وعددهم (٢٠) محكماً، وقد قام الباحث بتعديل المقياس من حذف وإضافة وتعديل للفقرات حسب آراء المحكمين ليكون بصورته النهائية.

(٢) صدق الاتساق الداخلي:

معامل الاتساق الداخلي هو معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس، والمقياس كله، وقد قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس حيث أجرى الباحث الصدق والثبات على عينة استطلاعية قوامها (٣٢) موظفاً



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: "

سليمان أحمد سليمان الطلائع

قيادياً من الجامعات الثلاث، وذلك بإيجاد معاملات الارتباط لكل فقرة بالمعيار الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين كل معيار وبين المقياس ككل، كما في الجدول التالي:

• الصدق الداخلي لفقرات المقياس:

جدول رقم (4):

الصدق الداخلي لفقرات المقياس

Sig.	R	العبارة	Sig.	R	العبارة	Sig.	R	العبارة	Sig.	R	العبارة	Sig.	R	العبارة
0.005	0.487	1	0.001	0.885	1	0.001	0.730	١	0.001	0.574	1	0.000	0.821	١
0.004	0.507	2	0.000	0.888	2	0.000	0.674	٢	0.000	0.847	2	0.000	0.797	٢
0.004	0.497	3	0.000	0.777	3	0.000	0.836	٣	0.000	0.686	3	0.000	0.757	٣
0.000	0.680	4	0.000	0.837	4	0.000	0.826	٤	0.000	0.677	4	0.000	0.669	٤
0.000	0.692	5	0.000	0.741	5	0.000	0.784	٥	0.000	0.839	5	0.000	0.700	٥
0.000	0.737	6	0.000	0.873	6	0.000	0.834	٦	0.000	0.791	6	0.000	0.670	٦
0.000	0.749	7	0.000	0.885	7	0.000	0.890	٧	0.000	0.792	7	0.000	0.601	٧
0.000	0.675	8	0.000	0.864	8	0.000	0.839	٨	0.000	0.770	8	0.000	0.790	٨
0.000	0.743	9							0.000	0.773	9	0.000	0.769	٩
0.000	0.689	10										0.000	0.744	١٠
0.000	0.760	11										0.000	0.836	١١
0.000	0.864	12										0.000	0.835	١٢
												0.000	0.852	١٣
												0.000	0.747	١٤
												0.000	0.703	١٥
												0.000	0.812	١٦

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١ وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين عبارات كل معيار من معايير المقياس والمعدل الكلي لعبارات المعيار دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث إن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (٠.٠١) وقيمة r المحسوبة أكبر من



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

قيمة r الجدولية، وبذلك تعتبر عبارات جميع معايير المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (٥):

معامل الارتباط بين معدل كل معيار مع الدرجة الكلية للمقياس

م	المعيار	معامل الارتباط R	Sig.
١	القيادة	0.893	0.000
٢	نتائج الطلبة والمستفيدين	0.907	0.000
٣	نتائج القوى البشرية	0.908	0.000
٤	نتائج المجتمع	0.919	0.000
٥	نتائج الأداء الكلي	0.831	0.000

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١ وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

الجدول السابق يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة يتراوح ما بين (0.831) و(٠.٩١٩) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين درجة كل معيار من معايير الدراسة والدرجة الكلية لعبارات المقياس. كما يلاحظ أيضاً أن مستوى الدلالة لكل محور اقل من (٠.٠٥) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية، وجميع المحاور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.



٣) ثبات المقياس:

إن مفهوم الثبات يعني مدى قدرة الاختبار على إعطاء الدرجات نفسها أو القيم للفرد نفسه أو الأفراد إذا ما تكررت عملية القياس. وللتأكد من ثبات المقياس قام الباحث باستخدام الطرق التالية: **طريقة التجزئة النصفية**: وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية، وحصل على معاملات الثبات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٦):

معاملات ثبات المقياس

م	المجالات	عدد الفقرات	R قبل التعديل	R بعد التعديل	Sig.
١	القيادة	١٦	٠.٨٧٢	٠.٩٣٢	٠.٠٠٠٠
٢	نتائج الطلبة والمستفيدين	٩	٠.٧٧٨	٠.٨٧٥	٠.٠٠٠٠
٣	نتائج القوى البشرية	٨	٠.٧٨٧	٠.٨٨١	٠.٠٠٠٠
٤	نتائج المجتمع	٨	٠.٧٥٨	٠.٨٦٢	٠.٠٠٠٠
٥	نتائج الأداء الكلي	١٢	٠.٦١٢	٠.٧٥٩	٠.٠٠٠٠
	الدرجة الكلية	٥٣	٠.٩٦٢	٠.٩٨١	٠.٠٠٠٠

قيمة "R" الجدولية عند العينة (٣٢) وعند مستوى دلالة (٠.٠٥) = ٠.٣٦١ وعند مستوى دلالة (٠.٠١) = ٠.٤٦٣

يتضح لنا من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها كانت مرتفعة، وأن قيمة "R" المحسوبة أكبر من قيمة "R" الجدولية، وأن معامل الثبات الكلي كان (٠.٩٨١) مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما طمأن الباحث إلى ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلائع

معامل ثبات ألفا كرونباخ: استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات لجميع عبارات المقياس حيث بلغ معامل الارتباط العام (٠.٩٩١) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى قوة المقياس وصلاحيته، حيث لاحظ الباحث أن نتائج معاملات ارتباط بيرسون تتفق مع نتائج معامل ثبات ألفا كرونباخ، ثم قام الباحث بإجراء معامل ثبات ألفا كرونباخ بين عبارات كل مجال على حدة وهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧):

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمقياس

م	المعايير	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
١	القيادة	٠.٩٥٠	٠.٩٧٥
٢	نتائج الطلبة والمستفيدين	٠.٩١٠	٠.٩٥٤
٣	نتائج القوى البشرية	٠.٩٢١	٠.٩٦٠
٤	نتائج المجتمع	٠.٩٣٥	٠.٩٦٧
٥	نتائج الأداء الكلي	٠.٩٣١	٠.٩٦٥
	المعايير جميعاً	٠.٩٩١	٠.٩٩٥

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق (٠.٩١٠)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة، وعلى القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله. الإجابة على أسئلة الدراسة:

الإجابة على السؤال الأول والذي ينص على:

ما مستوى تطبيق معيار القيادة في الجامعات الفلسطينية؟



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلائع

تم استخدام اختبار "ت" لعينة واحدة One Sample T-Test لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجة الاستجابة للمبحوثين قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة (٣) أم لا.

- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الاستجابة يساوي (٣) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.
- الفرضية البديلة: متوسط درجة الاستجابة لا يساوي (٣) حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.

ومن خلال تحليل فقرات المقياس إذا كانت $sig > 0.05$ فإننا نقبل الفرضية الصفرية، حيث يكون متوسط الاستجابات لا يختلف اختلافاً دالاً عن الدرجة المتوسطة (٣)، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أن متوسط الاستجابات يزيد أو ينقص بشكل دال إحصائياً عن الدرجة المتوسطة (٣)، وذلك من خلال قيمة "ت" فإذا كانت قيمة "ت" موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للاستجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة (٣)، والعكس صحيح.

ومن أجل تحديد درجة قوة الإجابة فقد تبنت الدراسة المعيار الذي ذكره عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي. (عبد الفتاح: ٢٠٠٨، ٥٣٩) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٨):

سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المتوسط الحسابي	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
أقل من (١.٨٠)	من (١.٨٠) إلى (٢.٥٩)	من (٢.٦٠) إلى (٣.٣٩)	من (٣.٤٠) إلى (٤.١٩)	أكثر من (٤.٢٠)	
أقل من ٣٦.٠٠%	من ٣٦.٠٠% إلى ٥١.٩٠%	من ٥٢.٠٠% إلى ٦٧.٩٠%	من ٦٨.٠٠% إلى ٨٣.٩٠%	أكثر من ٨٤.٠٠%	



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: "

سليمان أحمد سليمان الطلاع

ولتحليل فقرات المقياس لجأ الباحث إلى التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية واختبار "ت" والترتيب. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩):

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة "ت" والترتيب لاستجابات أفراد العينة للمعايير الفرعية والدرجة الكلية لمعيار القيادة

م	المعيار الفرعي	المتوسط	الانحراف	الوزن	قيمة "ت"	Sig	الترتيب
١	يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم ويكونوا قدوة لثقافة التميز	٣.٨٥٤	٠.٦٣٦٠	٧٧.٠٧%	١٨.١٠٥	٠.٠٠٠	١
٢	يشارك القادة شخصياً في تطوير وتطبيق نظام الجامعة باستمرار	٣.٦٩٦	٠.٦٧٦١	٧٣.٩٢%	١٣.٨٨٨	٠.٠٠٠	٣
٣	يشارك ويتفاعل القادة مع المستفيدين والشركاء وممثلي المجتمع	٣.٧١٢	٠.٦٥٦٩	٧٤.٤٠%	١٤.٧٨٣	٠.٠٠٠	٢
٤	يدعم ويحفز القادة العاملين في الجامعة ويعززوا ثقافة التميز	٣.٤٦٧	٠.٧٦٨٤	٦٩.٣٤%	٨.٢٠٠	٠.٠٠٠	٥
٥	يدير القادة عملية التغيير التنظيمي	٣.٥٣٧	٠.٧٣٣٩	٧٠.٧٤%	٩.٨٧٣	٠.٠٠٠	٤
	الدرجة الكلية لمعيار القيادة	٣.٦٤٧	٠.٦٠٢٣	٧٢.٩٣%	١٤.٤٨٣	٠.٠٠٠	



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة: "

سليمان أحمد سليمان الطلاع

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (181) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.972 وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.601

يلاحظ الباحث من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية لجميع المعايير الفرعية وهذا يعني أن جميع المعايير الفرعية دالة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن جميع المعايير الفرعية ذات وزن نسبي مرتفع بين (68%) و(83.90%)، فقد حصل المعيار الفرعي الأول (يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم والأخلاق ويكونوا قدوة لثقافة التميز) على أعلى وزن نسبي وهو (77.07%)، ويليه المعيار الفرعي الثالث (يشارك ويتفاعل القادة مع المستفيدين والشركاء وممثلي المجتمع) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.40%)، ثم المعيار الفرعي الثاني (يشارك القادة شخصياً في تطوير وتطبيق وتحسين نظام الجامعة) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي وقدره (73.92%)، ثم المعيار الفرعي الخامس (يدير القادة عملية التغيير التنظيمي) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (70.74%)، وأخيراً المعيار الفرعي الرابع (يدعم ويحفز القادة العاملين في الجامعة ويعززوا ثقافة التميز) في المرتبة الخامسة والأخيرة وبوزن نسبي (69.34%)، وحصلت الدرجة الكلية لمعيار القيادة على وزن نسبي (72.93%) وهي درجة مرتفعة. وهذا يدل على أن قادة الجامعات يقومون بإدارة جامعاتهم بشكل جيد يتلاءم مع نهج الجودة والتميز.

واتفقت النتائج مع دراسات كلٍ من: (Asif et al: 2013)، (المصري: 2014)، (رشيد و الزيايدي: 2013)، (Balzer: 2015)، (Adel: 2009)، (الدجني: 2011)، (Abu Saada: 2013)، التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من معيار القيادة.

واختلفت النتائج مع دراسة: (الجعبري: 2009) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من معيار القيادة.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

ويرى الباحث: أن القيادة هي نقطة الانطلاق نحو الجودة والتميز، فوجود القيادة الداعمة لهذا النهج يساعد الجامعات في المضي قدماً نحو التميز، كما أشار (Balzer: 2015) في دراسته إلى ضرورة تحسين وعي القيادة وفهمها ودعمها لمؤسسات تعليم عالٍ رشيقة. لذا على إدارات الجامعات وقياداتها أن تكون اللبنة الأولى في الطريق لبناء جامعة متميزة، حيث إنها القوة الحسنة للعاملين، وهي التي تملك بناء استراتيجية واضحة، وقوية، في هذا الاتجاه، كما أنها هي من تملك توفير الإمكانيات البشرية والمادية لدعم ثقافة التميز وبنائها.

الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على:

ما مستوى نتائج الأداء في الجامعات الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال لجأ الباحث إلى المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "ت" والترتيب. وكانت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (١٠):

المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة "ت" والترتيب
لاستجابات أفراد العينة للمعايير والدرجة الكلية لنتائج الأداء

م	المعيار	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة "ت"	Sig	الترتيب
١	معيار نتائج الطلبة والمستفيدين	٣.٦٩٣٤	٠.٦٥٩٤١	٧٣.٨٧%	١٤.١٨٦	٠.٠٠٠٠	١
٢	معيار نتائج القوى البشرية	٣.٤٦٠٨	٠.٧٦٣١٣	٦٩.٢٢%	٨.١٤٥	٠.٠٠٠٠	٤
٣	معيار نتائج المجتمع	٣.٦٦٠٦	٠.٧٤٤٢٢	٧٣.٢١%	١١.٩٧٥	٠.٠٠٠٠	٣
4	معيار نتائج الأداء الكلي	٣.٦٦٦٠	٠.٥٩٠٥٤	٧٣.٣٢%	١٥.٢١٥	٠.٠٠٠٠	٢
	الدرجة الكلية لمعايير نتائج الأداء	٣.٦٣٨٥	٠.٦٤٠٨٥	٧٢.٧٧%	١٣.٤٤١	٠.٠٠٠٠	



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (181) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.972 وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.601

كما يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية لجميع المعايير وهذا يعني أن جميع المعايير دالة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن جميع المعايير ذات وزن نسبي مرتفع بين (68%) و(83.90%)، فقد حصل المعيار الأول (معيار نتائج الطلبة والمستفيدين) على أعلى وزن نسبي وهو (73.87%) ويليه المعيار الفرعي الرابع (معيار نتائج الأداء الكلي) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (73.32%)، ثم المعيار الثالث (معيار نتائج المجتمع) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.21%)، ثم المعيار الثاني (معيار نتائج القوى البشرية) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (69.22%)، وحصلت الدرجة الكلية لمعايير نتائج الأداء الجامعي على وزن نسبي (72.77%) وهي درجة مرتفعة.

وهذا يدل على أن نتائج الأداء الجامعي في الجامعات محل الدراسة جيدة وتتلاءم مع نهج الجودة والتميز، وهذا يظهر من خلال التطور الملحوظ في ترتيب الجامعات محل الدراسة على مستوى الترتيب العالمي للجامعات كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (11):

مقارنة بين ترتيب الجامعات محل الدراسة عربياً ودولياً بين العامين

٢٠١٤-٢٠١٦

المستوى الدولي		المستوى العربي		الجامعة
٢٠١٦	٢٠١٤	٢٠١٦	٢٠١٤	
٢٧٠١	٢٩٨١	٥٩	٣٧	الجامعة الإسلامية
٥١٧٣	٦٧٨٢	١٣٩	١٣٨	جامعة الأزهر
٨٢٣٣	٨٩٧٢	١٩٩	١٩٥	جامعة الأقصى

المصدر: من إعداد الباحث، بالرجوع الى <http://www.webometrics.info>

(٢٠١٦/٣)



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على :

ما أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي للجامعات الفلسطينية؟
وقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لقياس هذه العلاقة كما في
الجدول التالي:

جدول رقم (١٢):

علاقة الارتباط بين معيار القيادة ومعايير نتائج الأداء والدرجة الكلية لنتائج الأداء

الدرجة الكلية لنتائج الأداء	نتائج الأداء الكلي	نتائج المجتمع	نتائج القوى البشرية	نتائج الطلبة والمستفيدين	المتغيرات التابعة	المتغيرات
**٠.٦٣٩	**٠.٥٩٢	**٠.٥٥٨	**٠.٦٨٨	**٠.٥٨٤	معامل الارتباط	معيار القيادة
٠.٤٠٨	٠.٣٥٠	٠.٣١٢	٠.٤٦٤	٠.٣٤١	معامل الانحدار R2	
٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	Sig.	

* دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ ** دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يلاحظ الباحث وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين معيار القيادة وجميع معايير نتائج الأداء، وبين معيار القيادة والدرجة الكلية لنتائج الأداء الجامعي، وأن معاملات الانحدار جميعاً كانت دالة إحصائياً، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من ٠.٠٥، وبالتالي يوجد أثر دال إحصائياً لمعيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات كلٍ من: (Asif et al: 2013)، (رشيد والزيادي: ٢٠١٣)، (Hashemi & Ghajari: 2014) بوجود علاقة ارتباطية قوية بين معيار القيادة ونتائج الأداء الجامعي.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

ويرى الباحث: أن هذه العلاقة هي علاقة منطقية، فبدون وجود قيادة داعمة للتميز في الأداء في شتى المجالات، لا يمكن تحقيق هذا التميز في الأداء، فدعم القيادة هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتفق عليها، ومعيار القيادة هو من أهم المعايير في نماذج الجودة والتميز، حيث اتفقت جميع هذه النماذج على وجوده كقائد ومحرك لباقي المعايير.

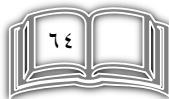
النتائج:

- من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:
- 1- وجود مستوى مرتفع في تطبيق معيار القيادة في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغت الدرجة الكلية للمعيار (٧٢.٩٣%).
 - 2- كان ترتيب المعايير الفرعية لمعيار القيادة في الجامعات كالتالي: يطور القادة الرؤية والرسالة والقيم والأخلاق ويكونوا قدوة لثقافة التميز، يشارك ويتفاعل القادة مع المستفيدين والشركاء وممثلي المجتمع، يشارك القادة شخصياً في تطوير وتطبيق وتحسين نظام الجامعة، يدير القادة عملية التغيير التنظيمي، يدعم ويحفز القادة العاملين في الجامعة ويعززوا ثقافة التميز.
 - 3- وجود مستوى مرتفع لجميع معايير نتائج الأداء الجامعي في الجامعات محل الدراسة، حيث بلغت الدرجة الكلية لنتائج الأداء (٧٢.٧٧%).
 - 4- كان ترتيب معايير نتائج الأداء الجامعي في الجامعات كالتالي: نتائج الطلبة والمستفيدين، نتائج الأداء الكلي، نتائج المجتمع، وأخيراً نتائج القوى البشرية.
 - 5- وجود أثر دال إحصائياً لمعيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي.

التوصيات:

معيار القيادة، من خلال:

- أ- دعم القادة وتحفيزهم للعاملين وتعزيزهم لثقافة الجودة والتميز.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلائع

- ب- دعم عملية التغيير التنظيمي لتحويل الجامعات إلى جامعات متميزة.
ت- تحليل المخاطر المرتبطة بعملية التغيير والتنفيذ الفعال لبرامج التغيير وإدارتها.

نتائج الطلبة والمستفيدين، من خلال:

- أ- تحسين تعامل العاملين مع الطلبة لتلبية حاجاتهم بمرونة وسرعة.
ب- إعادة النظر في الخطط الدراسية الحالية وإعادة صياغتها لتركز على تنمية مهارات الطلبة العملية.
ت- إعداد دراسات واستبيانات بشكل دوري لقياس إدراك الطلبة ومدى رضاهم.
ث- تفعيل عمادات شؤون الطلبة، وإنشاء دوائر مختصة فيها لمتابعة شكاوى الطلبة، وإيجاد الحلول السريعة لها.

نتائج القوى البشرية، من خلال:

- أ- تمكين العاملين في الجامعات ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات.
ب- تقدير الجهود المميزة للعاملين ومكافأتهم عليها، من خلال إنشاء جوائز المحاضر المتميز، والعامل المتميز.
ت- إعادة النظر في أنظمة القوى البشرية وتعديلها لتكون أكثر عدالة وشفافية.
ث- اعتماد العلاوات والتعديلات التي يتم التوافق عليها بين اتحاد نقابات الجامعات ومجلس اتحاد الجامعات وصرفها بشكل مستمر لخلق رضا لدى العاملين.

نتائج المجتمع، من خلال:

- أ- تعزيز المراكز البحثية في الجامعات، وإنشاء مراكز بحثية جديدة تلبية حاجات المجتمع، وسوق العمل.
ب- تعزيز مراكز التعليم المستمر، وتقديمها لبرامج مهنية تساعد المجتمع على توفير فرص عمل.
ت- رصد الجامعة لموارد مخصصة كافية من موازنتها لخدمة المجتمع.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

ث- تفعيل دور دوائر العلاقات العامة، لتساهم في عملية الربط بين الجامعات والمجتمع، وتسويق الجامعات بشكل مناسب.

نتائج الأداء الكلي، من خلال:

أ- دراسة أسباب العجز المالي الناتج عن عمليات الجامعات، ومحاولة إيجاد سبل لتغطية هذا العجز، من خلال التواصل مع الحكومة لتخصيص مخصصات ثابتة للجامعات لتغطية نفقاتها، خاصة وأن هذه الجامعات هي جامعات غير ربحية.

ب- العمل على تحسين ترتيب الجامعات ضمن الترتيب العالمي للجامعات، من خلال دراسة المؤشرات التي يتم من خلالها تصنيف الجامعات، والعمل على تحسين هذه المؤشرات.

ت- تطوير المواقع الإلكترونية للجامعات باللغات الأجنبية، لتغطية نشاطات الجامعات بشكل جيد، مما يساهم في عملية التقييم الموضوعية للجامعات. العمل على حصول الجامعات على جوائز وشهادات الجودة والتميز العالمية مثل: جائزة نموذج التميز الأوروبي، وجائزة مالكوم بالدرج الامريكية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء، وإيجاد سمعة جيدة للجامعات، وتحسين تصنيفها.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

قائمة المراجع:-

أولاً/ المراجع العربية:

أ. الكتب

١. جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار السحاب ، القاهرة.
٢. ----- (٢٠٠٩) مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأكاديمية، القاهرة.
٣. ----- (٢٠١٠) إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، استراتيجيات ومناهج التحسين، الطبعة الأولى، مكتبة الأكاديمية ، القاهرة.
٤. ----- (٢٠١٣) إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأكاديمية، القاهرة.
٥. عبد الفتاح، عز (٢٠٠٨)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، مصر.

ب. الرسائل العلمية:

١. الجعبري، تغريد عيد (٢٠٠٩) دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية " رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين.
٢. الدجني، إباد علي (٢٠١١)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
٣. المصري، نضال (٢٠١٤)، دور القيادة الذكية في التخفيف من آثار ضغوط العمل : دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر.

ج. الدوريات والمؤتمرات:

١. رشيد، صالح و الزيايدي، صباح(٢٠١٢)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٣ سنة ٢٠١٤، صص ٦-٣٥.



" أثر معيار القيادة على نتائج الأداء الجامعي في إطار المعايير العالمية للجودة:

سليمان أحمد سليمان الطلاع

٢. ----- (٢٠١٣)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٢ سنة ٢٠١٣، ص ١٩٨-٢٣٣.

ثانياً/ المراجع الأجنبية:

A. Periodicals & conferences:

1. Adel, Reham (2009), **Achieving Egyptian higher education institutions' excellence through the application of the EFQM model: an investigative study**, International Journal of Business Excellence 01/2009; 2(2).
2. Aladwan , Shaker Forrester , Paul (2016) "**The leadership criterion: challenges in pursuing excellence in the Jordanian public sector**", The TQM Journal, Vol. 28 Iss: 2, pp.295 - 316
3. Alonderiene , R. & Majauskaite , M. (2016) "**Leadership style and job satisfaction in higher education institutions**", International Journal of Educational Management, Vol. 30 Iss: 1, pp.140 – 164.
4. Asif, M. & Awan, M.& Khan, M & Ahmad, N. (2013), **A model for total quality management in higher education**, Quality & Quantity, June 2013, Volume 47, Issue 4, pp 1883-1904
5. Balzer , K., et al, (2015) "**Lean higher education: successes, challenges, and realizing potential**", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 32 Iss: 9, pp.924 - 933



6. Hashemi, Faezeh & Ghajari, Naghme (2014) **Correlation between Effective Leadership and Organizational Excellence (Case Study: Faculty Members of Islamic Azad University -Sari Branch)** International Research Journal of Management Sciences. Vol., 2(2), 36-42, 2014, Available online at <http://www.irjmsjournal.com>
7. Moeini, Ali & Abadi, Masoomeh & Afrassiabi, Royae (2015), **A study of the relationship between the EFQM organizational excellence model and the performance of Joghatay Office of Education**, Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, J. Appl. Environ. Biol. Sci., 5(10S)631-639, 2015
8. Moradzadeh, V. (2015), **foundation for quality management (EFQM) model feasibility Europe (EFQM) in education institutions, Lorestan province, Iran**, the online journal of quality in higher education-, volume2, issue 1 , January 2015.

B. Publications:

1. Baldrige, National Quality Program,(2008), **criteria for performance excellence**. Gaithersburg, MD: National Institute for Standards and Technology.
2. EFQM (2013), **Overview of the EFQM Excellence model**.
3. NIST (2014), 2013–2014 **Baldrige Education Criteria for Performance Excellence**, National institute of standard and technology, USA.
4. <http://www.webometrics.info>

