

## واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما

إعداد:

د/ محمود عبد المجيد عساف.. أستاذ الإدارة التربوية المساعد.. فلسطين .. غزة..  
نداء جمال الهور.. ماجستير أصول تربية.. فلسطين .. غزة..

### المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي / التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على (6) مجالات هي: (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة) على جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية، والبالغ عددهم (218) عضوًا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، تم استرداد منهم (171). وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا الواقع جاءت مرتفعة عند وزن نسبي (76.3%)، جاء مجال (التزام الإدارة العليا ودعمها) في المرتبة الأولى، ومجال (التحسين المستمر للعمليات) في المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة باعتماد منهج ستة سيجما في تقييم أداء وعمل الجامعات نظراً للأهمية التي يحققها في مجال تقليل احتمالات الخطأ.

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، الجامعات الفلسطينية، ستة سيجما

### Abstract:

The study aimed to identify the estimated grades of the reality of the institutional performance of the faculties of education in the Palestinian universities in Gaza governorates in the light of the principles of Six Sigma. To achieve this, the researchers used the descriptive / analytical approach by applying a questionnaire consisting of (71) items distributed over (6) areas: (commitment and support of senior management, continuous improvement of processes, human resources development, quality of relationships and systems, quality of academic life, evaluation and follow-up) All faculty members in the faculties of education. There were 218 members selected from the comprehensive survey method, of whom 171 were recovered. The results showed that the degree of appreciation of the respondents to this reality was high at a relative weight (76.3%). The field of (senior management commitment and support) came first, and the field of (continuous improvement of operations) ranked last.

Keywords: Institutional Performance, Palestinian Universities, Six Sigma

### مقدمة:

تعد إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من أبرز الأنشطة الإنسانية في المجتمعات علي اختلاف مراحل تطورها، باعتبار أن التعليم العالي أساس نهضة الأمم، الأمر الذي يتطلب سعياً جاداً من المسؤولين عنه إلى الارتقاء به وتجويده.

وعليه كان موضوع الجودة في التعليم العالي من أهم الموضوعات التي أولتها الدول المتقدمة أهمية خاصة. واستثمرت فيها حتى أصبحت الجودة مؤشراً وعنصراً مهماً في البحث والمنافسة انطلاقاً من الوعي بأهمية توفير بيئة أكاديمية مقبولة، تؤدي إلى الحصول على مخرجات قادرة على التنافس في ميدان العمل، وإثبات جدارتها وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الحديث (الربيعي، 2008: 375).

وتتطلب مؤسسات التعليم العالي أداة داعمة ومبتكرة تساعد في تحسين جودة العمليات حتى تواجه المنافسة العالمية، وتحقق الميزة التنافسية، وتعد ستة سيجما واحدة من الطرق

الحديثة التي تضمن الطريق لتحقيقها بفاعلية أكثر وتكلفة أقل، كما أنها أداة تساعد في تقييم أداء عملية أو منتج، وتحقق عملية التحسين المستمر (Ramanakumar, 2014:28).

ولضمان جودة الأداء المؤسسي لكليات التربية التي تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة، والتي تتم وفقا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها بطريقة عملية وإنسانية تستهدف تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات، كان من الضروري التوجه نحو منهج (سنة سيجما).

حيث إن سنة سيجما مدخلا للتحسين المستمر، ومنهجية علمية لإدارة التغيير، مبنية على الرغبة في تخفيض العيوب، والتركيز على بناء الجودة في المنتج النهائي بناء على رغبات وتوقعات المستفيدين، وبهدف الوصول إلى مستويات مقبولة ضمن مفهوم المعيب الصفري. (الشريف، 2015:3)

ولقد جذب مفهوم سنة سيجما اهتمام العديد من الدارسين والمفكرين والإداريين في مختلف المجالات، واتسم بتنوعه وتباينه لتنوع استعمالاته، فتنوع المؤسسة من حيث نشاطها وحجمها أدى إلى استيعاب وتوظيف مفهوم سنة سيجما حسب الأهداف والمتطلبات، وبالتالي تعددت المداخل له من حيث : (المدخل الإحصائي - المدخل الإداري - المدخل الفكري - المدخل المنهجي). (حسان، 2017:181)

ولارتباط موضوع الدراسة بكلية التربية ككلية جامعية، والتي ينطوي عليها تخريج معلمي المستقبل من حيث المواءمة والمواكبة لمتطلبات العصر ذات الطابع المتسارع في بنيته، ستقتصر الباحثة في هذه الدراسة على المداخل (الفلسفي - المنهجي - الإداري) وذلك لاعتبار أن سنة سيجما امتداد طبيعي لمختلف الجهود والممارسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، فالهدف من تطبيق أو اتباع منهجية السيجما يكمن في إحداث تغيرات جذرية بالانتقال من مرحلة تقليل العيوب إلى المرحلة الصفريّة، ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه من الممكن تطبيق معايير سنة سيجما في الجامعات الفلسطينية باعتبارها أداة لتطوير الجودة بالوصول إلى حلول مبتكرة. بقصد تحقيق توقعات المستفيدين، وأنه لا يمكن عزل سنة سيجما عن الجودة، ومن هؤلاء الباحثين المصري والأغا (2014)، الجمل (2013)، عساف (2018).

وعطفاً على ما سبق وانطلاقاً من التوجهات العالمية نحو تحقيق الجودة، وتحسين الأداء في كليات التربية، والتي أثبتت بعض الدراسات أنه من الممكن أن تصل لها الجامعات الفلسطينية بكل سهولة مثل دراسة الدجني (2011)، والخرز (2017)، واستجابة لضرورة دمج معايير الجودة ضمن العمل المؤسسي لينعكس على جودة الأداء العام، ووضع إدارة الجودة الشاملة في إطارها الأوسع، والذي يبدأ بالتخطيط وينتهي بانعدام العيوب، جاءت هذه الدراسة.

### ■ مشكلة الدراسة ونسألهما:

دفعت التغيرات العالمية كليات التربية إلى التحول في رؤيتها ورسالتها، فبعد أن كانت مسؤولة عن تخريج معلمي المستقبل للتعليم، أصبحت وجهة المعلمين نحو الإبداع والتغيير، فجاءت رسالتها لمراجعة المنتج التعليمي المباشر وغير المباشر: (التغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية) التي يحدثها الخريجون في المجتمع واكتشاف حلقات الهدر وأنواعه، وتطوير

التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي، وهذا ما استلزم التوجه نحو الجودة ومداخلها الرئيسية والتي من أهمها ستة سيجما، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما؟

أو بصيغة تجيب عن التساؤل التالي:

ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما؟

### ■ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما.

### ■ أهمية الدراسة:

### ■ الأهمية الموضوعية:

تنبثق الأهمية الموضوعية من حساسية وحداثة ستة سيجما كأحد المداخل الإدارية التي تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات المختلفة داخل المؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها الداخليين والخارجيين من خلال التركيز على احتياجاتهم المختلفة، وترتيب أولويات التطوير المطلوب تحقيقها، وتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها. وهو ما أثبتته دراسة عساف (2018) ودراسة بوغليظة (2017). كما تأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات العالمية في مجالات تحسين الأداء المؤسسي لكليات التربية والتي تظهر في تعظيم فكرة معايير الأداء الدولية مثل المعايير النموذجية لهيئة تقييم ودعم المعلمين، ومعايير المجلس القومي لاعتماد برامج تربية المعلمين (NCATE)، ومعايير المجلس القومي لتحديد المستويات المهنية في التدريس (NBPTS). وكذلك رفق المكتبة الفلسطينية بدراسة قد تعتبر الأولى من نوعها - في حدود علم الباحثة - نظرا لندرة الدراسات التربوية المرتبطة بستة سيجما، وتطبيقاتها على المؤسسات الخدمائية.

### ■ الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة ومخرجاتها كل من:
- الباحثين والمهتمين بمجال جودة التعليم العالي، حيث يساعدهم في تحديد مداخل تحسين الجودة والمنافسة في إطار مداخل الجودة الحديثة.
- القائمين على إدارة الجامعات في توجيه أنظارتهم نحو ضرورة الاهتمام بتطبيق المناهج الحديثة للجودة كستة سيجما.
- قد تفيد نتائج الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي، لما يشهده قطاع التعليم الجامعي من متغيرات وتحديات تتعلق بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتطبيقاتها، وارتفاع وتيرة التنافسية في ظل الضائقة المالية، وتكرار برامج الإعداد في الجامعات.

### ■ حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بمجموعة بالمحددات الآتية:

- حد الموضوع: التعرف إلى الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما والمتمثلة في المجالات: (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة) وسبل تطويرها.
- الحد البشري: جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية.
- الحد المؤسسي: الجامعات الفلسطينية (الأزهر- الإسلامية- الأقصى- القدس المفتوحة).
- الحد المكاني: محافظات غزة (المحافظات الجنوبية لفلسطين).
- الحد الزماني: تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019.

### ■ مصطلحات الدراسة:

#### ■ الأداء المؤسسي:

يعرفه المحاسنة (2013: 104) بأنه: (انعكاس إيجابي لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بكفاءة وفعالية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها وفقا لمعايير الجودة).

ويعرف الباحثان الأداء المؤسسي لكلية التربية إجرائيا بأنه: "المستوى من النجاح الذي تحققه كليات التربية في تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات، والمتمثلة في الجوانب (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة)".

#### ■ سنة سيجما:

يعرفه المليجي (2011: 272) بأنه: (إستراتيجية تنظيمية لتحسين العمليات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة، يتم استخدامها من أجل تحسين سمعة المؤسسة، والتخلص من المخرجات المعيبة، وتقليل الإخفاق في الجودة).

ويعرفها الباحثان إجرائيا بأنها: "منهج تقييمي للجودة والتخلص من العيوب الناتجة عن قصور في الممارسات الفنية أو التطبيق العملي والوصول بها إلى أفضل المخرجات والنتائج بكل شفافية، وتحقيق الرضا الوظيفي والتحسين المستمر، والثقافة التنظيمية" والذي تحدده درجة التقدير على الاستبانة المصممة للدراسة الحالية.

### ■ الجامعات الفلسطينية:

تعرفها وزارة التربية والتعليم العالي (1998) بأنها: (المؤسسات التي تضم مالا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح درجة البكالوريوس، وتقدم برامج الدراسات العليا التي تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه، كما تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم المتوسط وفن أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم العالي، 1998:3).

### ■ الخلفية النظرية للدراسة:

يعد الأداء المؤسسي الأكاديمي شكل من أشكال التعبير عن قبول التعاون والترابط بين الأفراد، وصورة من صور المواءمة بين المفاهيم المعاصرة والبرامج الأكاديمية المختلفة بهدف

تحقيق الجودة، كما ينبثق من حاجة فطرية لدى الإنسان مستمدة من قوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة:2). وتلك الفلسفة تستهدف أيضا إلى تحديد المسؤوليات (فردا أو إدارة داخلية أو عوامل خارجية)(النجار، 2014:10).

وقد حدد مخيمر وآخرون (2000) محددات الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في أن كل مستوى من مستويات الأداء في المؤسسة هو جزء من كل، وهذا الكل جزء من كل آخر في مستوى أعلى منه، وهذا يعني أن تدرج مستويات الأداء يفيد في مجمله الأداء المؤسسي الشامل، وأن الاهتمام بأداء وحدات دون أخرى داخل المؤسسة دون إدراك نقاط التلامس مع بقية الوحدات يفصل المؤسسة عن المثالية ويقودها إلى التشتت والضعف، كما أن التفوق لا يعد في الأداء الجزئي لوحدة أو موضوع تركز عليه المؤسسة دون غيره تفوقا على المستوى البعيد، إنما هو تفوق مؤقت سرعان ما تنتهي آثاره أمام السلبات التي ستظهر لاحقا، لذا فإن إدراك طبيعة كلية الإدارة للأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم، للوصول إلى الجودة. (مخيمر وآخرون، 2000:12).

ويشير العدلوني (2002) إلى أن هناك جملة من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، والمتمثلة في:

- المحافظة على ثبات العمل من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، بحيث لا تتأثر بغياب أو تغير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- استثمار جهود كافة الأفراد والمواهب في المؤسسة بهدف تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف.
- عدم التأثر بأهواء الأفراد ومصالحهم الشخصية، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث، لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يتقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي، الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء(العدلوني، 2002:23).

ومن المعايير والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في أداء المؤسسات ما يلي :

### ■ أولاً/ الفلسفة والسياق والأهداف:

من خلال سلوك الأعضاء والعاملين يتم التعرف إلى الفلسفة، حيث إنها لا تكون مكتوبة في المؤسسات الصغيرة، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تكون مكتوبة ومصاغة بعبارات محددة ومختصرة، يفهمها المديرون ويقومون بتفصيلها وعرضها وشرحها على العاملين، ويقوم المؤسسون بصياغة وتحديد فلسفة المؤسسة باستمرار طالما المؤسسة مستمرة بالعمل، ويرى أن الفلسفة الجيدة تتكون من المعتقدات الأساسية التالية:

- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن، وبأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة.
- الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين، وبأن معظم الأفراد في المؤسسة هم مخترعون ومبدعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل. (جاد الرب، 2009:8).

### ■ ثالثاً / الموارد والخدمات:

حيث تعد موارد المؤسسة ( البشرية، التعليمية، المالية والمادية) من العوامل التي تساعد على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، من خلال تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، وتؤثر موارد المؤسسة في قدرتها على تحقيق المعايير المطلوبة للوصول إلى درجة من التميز تمكنها من تحسين أدائها والمنافسة على الصعيد المحلي والدولي (الدجنى، 2011:198).

### ■ رابعاً / التطوير المؤسسي:

حيث تواجه المؤسسات والمنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص العديد من التغيرات والتحولات في ظروفها الداخلية والخارجية، مما يتطلب منها العمل باستمرار على تحسين وتطوير أدائها ومستوياتها وأن تكون قادرة على المواجهة وزيادة كفاءتها، وتعد عملية تطوير الأداء المؤسسي عملية متكاملة وشاملة تنطوي على أنشطة مخططة وتعتمد على مجهود تعاوني بين العاملين داخل المؤسسة، وتتم وفق استراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها.

ويرى بسلم وخضر (2010) أن تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة، والالتزام بمعايير ومتطلبات الأداء الإداري المتطور وفق إجراءات التحسين من قبل المؤسسة، وتفعيل أساليب القياس المتطور للأداء سواء بالنسبة للنظام الإداري أو البرامج الأكاديمية أو أعضاء الهيئة التدريسية، واستيعاب التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال التعليمي والمعلومات واستثمارها بما يواكب معطيات عصر العولمة وتحدياته (بسلم وخضر، 2010:88).

وعليه فإن التطوير المؤسسي لكليات التربية عملية تفرض نفسها على الجامعات في ظل التطور والتقدم والتنافس، والتحديات المستمرة، الأمر الذي يتطلب بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها، وتنمية اليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة (نصر، 2010:67).

ولما كانت الإدارة الفاعلة لأي نظام تفترض مسبقاً تقييم النتائج على مستوى المؤسسة والأقسام والبرامج داخلها، فقد تعددت مداخل وأساليب التقييم التي يتم تطويرها وتطبيقها على المستوى العالمي بنجاح. ومن هذه المداخل التي أثبتت نجاحها: ستة سيجمما (Six - Sigma) التي بدأت تظهر بشكل ملفت للنظر في السنوات الأخيرة. وتناولها العديد من الباحثين، أمثال حسان (2017) وإسماعيل (2011) وناقشتها العديد من المؤتمرات مثل الملتقى الدولي حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية (2015)، والدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية (2014) التي استطاعت أن توضح للأفراد أهميتها في المؤسسات، وعليه بدأت المؤسسات

التربوية بإدخال منهج ستة سيجما إلى نظام عملها وأدائها لتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها وفق الأفكار الرئيسية أو المبادئ الأساسية التي تركز عليها.

وقد أورد العديد من الباحثين مبادئ منهج ستة سيجما أو الأفكار الأساسية التي يستند عليها هذا المنهج، وتم تحديدها مجال التعليم العالي في جملة من العناصر ذكرها هوك Hook (2007) في:

- التركيز على الأفراد وهم الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع بشكل عام.
- السرعة والجودة وخفض التكلفة حيث تحتسب التكلفة لكل ساعة تعليمية عن كل طالب وخفض الوقت اللازم لتحقيق أهداف المقررات الدراسية.
- تحسين العملية التعليمية نفسها حيث يجب أن تخصص المؤسسة 85% من وقته للتطوير والتحسين.
- استخدام البيانات والإحصاءات لصناعة القرارات، والعمل الجماعي للحصول على أعلى الفوائد وتقليل نسبة الاخفاقات (Hook, 2007:5).

وتطبيق ستة سيجما يمر بعدة مراحل أو خطوات متعلقة بتطبيق ستة سيجما، وتم اختصارها باللغة الإنجليزية في (DMAIC) وهي عبارة عن الحروف الأولى لهذه الخطوات (Define, Measure Analyze, Improve, Control) ويشار إليه عادة بنموذج DMAIC في حل المشكلات. ويعد هذا النموذج هو الإطار الأكثر انتشاراً في تطبيق منهج ستة سيجما. ويتميز هذا النموذج بالعديد من الإيجابيات منها: قياس المشكلة بدقة، والتركيز على أساس المشكلة، وإدارة المخاطر، والتحسين المستمر. (النعيمي وصويص، 2008:87)

تعد معايير ستة سيجما مهمة في التعليم العالي وفي تقييم أداء الكلية والطلبة والجامعة بشكل عام كونها تساعد في الاستجابة للتحديات، وتخطب كل التعقيدات في تقديم المخرجات ومواجهة المستقبل، فهي تهتم بالمنهج العلمي وأعضاء الهيئة التدريسية والنظام الإداري ونوع وطبيعة الخدمات المقدمة ومصادر التمويل، وعليه فهي تقدم إطاراً مهماً يساعد في تقييم الأداء والتخطيط لبيئة متغيرة ومعقدة، وترتيب الأولويات وتحسين مستويات أداء الطلبة والاتصال ومعدلات النتائج وإنجاز الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يمكن الجامعات من تطبيق مداخل متكاملة تؤدي إلى تحسين جودة التعليم (إسماعيل، 2011:36)

ومن المتوقع أن يسهم تطبيق ستة سيجما في كلية التربية في تقييم وتحسين أداء الجهاز الإداري بها على النحو الذي يراه الخباز (2010) في:

- زيادة الفاعلية في معالجة المشكلات الإدارية، وتحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تغيير الاتجاهات وبناء فرق العمل، والتواصل مع المجتمع.
- تسهيل عملية القيام بالأنشطة التعليمية الموائمة للتقدم في أساليب التدريس
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال الالتزام الحقيقي
- توفير أنظمة وظيفية متحسنة جداً واتصالات بينية فعالة بين الإدارات، من خلال خريطة إدارية أكثر وضوحاً وعقلانية. (الخباز، 2010:29).

ولما كانت الكليات من الوحدات الاقتصادية ذات الطابع الاجتماعي المهم في كل المجتمعات، وتسم بأنها تقدم خدمة غير ملموسة، فالخدمة المقدمة لا تتضمن تبادل شيء

مادي، كما أن العميل (الطالب) يشارك في تحديد الكيفية التي يرغب أن يتلقى الخدمة بها، وبالتالي فإن الخدمات المقدمة تتسم بالتجديد، بالإضافة أنها تركز على حاجات ورغبات مجموعات متنوعة من الأطراف ذات العلاقة مثل الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي والدولة والجهات الداعمة المحلية والدولية وغيره. (Abili & Others, 2011: 168) فإنها تحتاج إلى إبداع مستمر في تطوير هيكلها، وإيجاد طرق حديثة لتقديم الخدمات بصورة أكثر فعالية. وهنا تبرز أهمية نظم الجودة الحديثة لهذه المؤسسات في ظل المنافسة التي تشهدها في الوقت الراهن (Jain & Others, 2011: 296).

ومن هنا يمكن تطبيق منهج ستة سيجما كنظام لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في حالة توفر المتطلبات الضرورية، وذلك من خلال وضع معايير لقياس الأداء كقياس الأداء الفعلي للمؤسسة ومن ثم وضع الإجراءات والتحسينات الكفيلة برفع كفاءتها (جودة، 2008: 585).

وربما يمكن من خلال ما يتجسد واقعياً أن يكون الأداء المؤسسي في الجامعات في حالة تحسن مستمر للجودة سواء أكاديمياً أو إدارياً في حال تطبيق منهج ستة سيجما والتي تحتاج إلى بعض المتطلبات. حيث يرى كل من حسين (2015: 26)، وعبد العزيز (2015: 362) أن ستة سيجما مثل أي منهجية أو أسلوب إداري حديث يتطلب تهيئة البيئة المناسبة التي تحقق له النجاح، وإلا سيكون مصيره الفشل ويسبب ذلك هدراً في الجهد والوقت والمال، ولضمان نجاح ستة سيجما، يتحتم توفر المتطلبات الآتية:

#### ■ أولاً/ دعم الإدارة العليا:

حيث من الضروري أن تتوفر الإرادة لتطبيق ستة سيجما، وأن تملك الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية للتنمية والتطوير، فتسعى إلى اختيار المشروع المناسب، واختيار فريق العمل، وإعداد ميثاق العمل، وتهيئة البيئة الملائمة للعمل.

#### ■ ثانياً/ توافر البنية التحتية اللازمة:

حيث ينبغي توافر البنية التحتية اللازمة لإنجاح تطبيق ستة سيجما من اتصالات وتقنيات، وقواعد بيانات ونظم معلومات ونظم الرقابة والتحكم، وكل ما من شأنه تسهيل تبادل المعلومات، وتحقيق الترابط بين القطاعات المختلفة، ومراقبة الأداء.

#### ■ ثالثاً/ تغيير ونموذج الثقافة التنظيمية:

فتطبيق ستة سيجما يتطلب تطوير ثقافة المؤسسة، وتغيير ثقافة العاملين، ويستلزم أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لتطبيق ستة سيجما، حيث إن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، ووجود ثقافات معاكسة لتطبيق هذا الأسلوب أو هذه المنهجية يؤدي إلى وجود صراعات داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس سلباً على نجاحها، أما إذا توفرت ثقافة التغيير والتطوير فيمثل ذلك قوة دفع للتعاون والعمل وتحقيق نجاح المؤسسة.

#### ■ رابعاً / تدريب ونوعية الموارد البشرية:

حيث يعد التدريب عنصراً مهماً في تطبيق ستة سيجما وذلك لتوفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار، مما يؤدي لزيادة مهاراتهم وتحسين مستوياتهم، وذلك وفقاً لنظام الأحزمة والتي تتمثل في: البطل أو الراعي، الحزام الأسود الرئيس، الأحزمة السوداء، الأحزمة الخضراء، الأحزمة البيضاء.

### ❖ خامساً / نوافر الموارد المالية:

فقط طبق ستة سيجما مثله مثل أي نظام تطوير، يحتاج إلى الموارد المالية، وذلك لتوفير تكاليف البنية التحتية من شراء أجهزة وبرامج وغيرها، وكذلك لتوفير مستلزمات عملية التدريب.

### ❖ سادساً / ربط أسلوب سنة سيجما بالملاء:

حيث تبدأ ستة سيجما بتحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وتنتهي بتحقيق رضاهم عن المنتجات والخدمات.

### ❖ الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وقد تمكن الباحثان من الاطلاع على بعضها، وفيما يلي عرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة Juha (2018) هدفت تقديم إطار مفاهيمي عام يمكن استخدامه لتقييم جودة الأداء المؤسسي للتعليم العالي. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي / التحليلي. وتمثلت العينة في أعضاء الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، وتم استخدام الاستبانة كأداة توضح مراحل تنفيذ الإستراتيجية وتخطيطها وجعلها أكثر فاعلية قابلة للفهم لأصحاب المصلحة. وأظهرت الدراسة توافر مفاهيم الجودة والخرائط الإستراتيجية في الأدوات التي يمكن استخدامها لوصف نظام ضمان الجودة والأداء المؤسسي بدرجة كبيرة. كما أنه يمكن تقييم جودة وأداء مؤسسة التعليم العالي من قبل الوكالات الوطنية لضمان الجودة والعديد من أصحاب المصلحة الآخرين الذين لديهم أهداف مختلفة واهتمامات، بحيث يستند التقييم إلى الخلفيات والخبرات الذاتية للتقييم وأن هناك حاجة إلى إطار مشترك عقلائي لتقييم الأداء المؤسسي.

دراسة عساف (2018) هدفت التعرف إلى درجة تقدير عينة من طلبة كليات التعليم التقني والمهني في محافظة غزة لمستوى جودة البيئة التعليمية فيها في ضوء مبادئ ستة سيجما، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي / التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (66) فقرة موزعة على (6) مجالات، وذلك على (171) طالبا وطالبة. وأظهرت الدراسة أن درجة التقدير الكلية لمستوى جودة البيئة التعليمية في كليات التعليم التقني والمهني في ضوء مبادئ ستة سيجما كانت متوسطة بوزن نسبي كبيرة (70.24%) حيث جاء مجال (التقييم والمتابعة) في المركز الأول بوزن نسبي (78.67%) وجاء مجال (الموارد البشرية) في المركز الأخير بوزن نسبي (59.73%).

دراسة ناصري (2018) هدفت إلى تحسين العملية التكوينية بالجامعة من خلال تطبيق نموذج DMAIC للوصول إلى طريقة عملية للتحسين العملية التكوينية ومراقبتها ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي / التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) عضو هيئة تدريس و(3884) طالبا وطالبة في الجامعة الجزائرية.

وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية الاعتماد على الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة نظام لرسم خارطة العمليات والتي تم الاسترشاد بها لإجراء الدراسة الكيفية استخراج المؤشرات

الدرجة للجودة ومعايير المطابقة، وضعف في مستوى الجودة في عملية الإشراف الجامعي في ضوء مبادئ ستة سيجما.

دراسة الخراز(2017) هدفت تحديد مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في جامعة الأقصى بمحافظة غزة من وجهة نظر الجهات الإشرافية عليهم. حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي، والأسلوب البنائي، وطبقت الاستبانة كأداة على (105) من عمداء النواب والمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وخلصت إلى أن مستوى الأداء المؤسسي للعاملين في جامعة الأقصى جاءت مرتفعة بوزن نسبي (70.60%)، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى جودة الأداء للعاملين في جامعة الأقصى بمحافظة غزة تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، فرع الجامعة، سنوات الخدمة) في جميع المجالات باستثناء متغير سنوات الخدمة في مجال جودة الخدمة لصالح الذين لديهم سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات.

دراسة عبده(2017) هدفت التعرف إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة وتم تطبيقها على (١٠٠) مديراً من مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة التقدير لمجال (تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي) في الكليات الجامعية في محافظات غزة كانت مرتفعة عند وزن نسبي (78.62%)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)

دراسة حسان(2017) هدفت الوقوف على مفهوم وأبعاد وأسلوب ستة سيجما في المجالات المختلفة وخصوصاً المجال التعليمي، وتحديد عوامل نجاح تطبيق منهجية DMAIC لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتحسين المخرجات بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتحديد مستوى ستة سيجما لمخرجات الكلية ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي وصمم الباحث استبانة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (254)، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق أسلوب ستة سيجما في مجالات أكاديمية متعددة أهمها: (تطوير الخطط والبرامج الراسية والتخطيط الاستراتيجي، والأداء التعليمي للطلاب والجودة وعمليات الاعتماد الأكاديمي)، وأن هناك ضعفاً في مستوى ستة سيجما على مستوى الكلية ككل سواء على مستوى الطلاب بمتوسط (0.81)، والطالبات (0.87)، حيث أن المتوسط لم يتجاوز (0.84).

دراسة Vijaya (2016) هدفت توضيح كيفية تطبيق ستة سيجما في مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة حالة المكتبة المركزية بأحد جامعات الهند، وتم استخدام الاستبانة كأداة لمناقشة الفرص المختلفة للمشاريع في مؤسسات التعليم العالي، وطبقت على مجموعة من الموظفين، لتوضيح كيفية الاستفادة من ستة سيجما لتحسين عملية المكتبة، واستخدم الباحث منهج الوصفي أسلوب دراسة الحالة والمنهج المقارن بين الشركات وقد خلصت الدراسة إلى أن تحديد السمات الرئيسة لنظام التعليم العالي، التي تحتاج إلى الفهم الجيد

للولصول إلى التميز في الجودة، وتحديد أهم مؤشرات الأداة الرئيسة لهذا الأسلوب في التعليم العالي، كما حددت أهم فوائد تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، وتطوير تفرد نظام التعليم العالي لتشخيص التميز في جودة الأداء، ومقارنته مع الشركات التحويلية.

دراسة الزيد (2015) هدفت وضع إطار فلسفي لمفهوم ستة سيجما، وكيفية توظيفها في قياس جودة التعليم العالي كمنهجية حديثة نسبياً في هذا المجال تهدف إلى تقليل معدلات الأخطاء وتحديد العيوب التي لها تأثير سلبي على جودة مخرجات التعليم. وقدمت الدراسة أهم المعايير الإحصائية التي بنيت عليها منهجية ستة سيجما، وقدمت مثالا تطبيقيا لقياس مستوى ستة سيجما في الكليات الإنسانية للطالبات بجامعة الملك سعود واستخدم المنهج الوصفي وأظهرت النتائج انخفاض مستوى تطبيق معايير ستة سيجما في جامعة الملك سعود وتراجع في وجود متطلباتها.

دراسة Antony (2014) هدفت الكشف عن عوامل الجاهزية لإدخال وتطوير مبادرة ستة سيجما في سياق التعليم العالي، والتي تعد شرطاً مسبقاً للنجاح في التنفيذ والنشر والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة، والاستناد إلى المؤلفات الحالية وخبرات المؤلفين والباحثين في قطاع التعليم العالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي، وتمثلت العينة بعدد من العاملين في مؤسسات التعليم العالي وأظهرت النتائج مجموعة من عوامل النجاح وتحسين الكفاءة وفعالية العمليات في مؤسسات التعليم العالي، على اعتبار أن ستة سيجما استراتيجية تحقق التوازن بين الجودة والتكلفة وأن التفكير حول ستة سيجما له أصله في فلسفة تحقيق تحسينات في الطريقة الأكثر اقتصاداً مع زيادة التركيز على الحد من النفقات العمليات في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة أبو حسنة (2014) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي تبعاً للمتغيرات التالية: (الجامعة، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة)، اتبع الباحث المنهج الوصفي/ التحليلي، حيث طبق الباحث استبانتين على جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي كانت مرتفعة بنسبة (77.18٪)، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لتحسين الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لصالح الجامعة الإسلامية. في حين لم توجد أية فروق تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.

دراسة دودين ومساعدة (2014) هدفت تحديد مدى استخدام أسلوب ستة سيجما في الجامعات الأردنية الحكومية، وتوضيح أهمية تطبيقها في التحسين المستمر للعمليات والخدمات التعليمية، وكذلك معوقات تطبيقه في الجامعات محل الدراسة، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي/ التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة بلغت (269) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وأظهرت النتائج حداثة هذا الأسلوب بالجامعات، وعدم وجود نموذج واضح لهذا الأسلوب يمكن تطبيقه لغرض التحسين المستمر في العمليات والخدمات التعليمية، بالإضافة إلى ضعف الموارد المالية، والكفاءات البشرية، وأن درجة توافر معايير تطبيق ستة سيجما ضعيفة مقارنة بالإمكانات الموجودة.

دراسة المصري، والأغا (2014) هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق أسلوب ستة سيجما في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتحديد علاقته بتحسين جودة الحياة الأكاديمية، ووضع تصور مقترح لاستخدامه في تحسين جودة العمليات الإدارية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي/التحليلي. وطبقت الاستبانة كأداة حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى). والبالغ عددهم (252) موزعين على (5) أقسام عملية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق منهجية SigmaSix في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.44%)، وأن الممارسات المتبعة لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (74.78%)، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق SigmaSix في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وتحسين جودة الحياة الأكاديمية.

دراسة عبد العزيز (2014) هدفت الكشف عن أهم متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحضر الباطن. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الاستبانة كأداة واتبع المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكلية التربية بحضر الباطن، بلغ عددها (٨٤) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وقد أظهرت النتائج، أن أهم متطلبات تطبيق منهجية ستة سيجما هو (إشراك فرق العمل وكافة المنفذين في تصميم أدوات القياس المستخدمة في منهجية ستة سيجما). وذلك بدرجة تقدير كبيرة جداً. وكذلك (التأكد من سير العمل وفق آليات منهجية ستة سيجما) ووضع ضوابط لضمان عدم تدهور الأداء بعد تحسينه) بدرجة تقدير كبيرة.

دراسة Pamfilie – Othres (2012) هدفت التحقق من أن المنظمات تستطيع تحسين أداء الأفراد والمؤسسات واستخدام قادة مدربين تدريباً جيداً باستخدام منهج ستة سيجما. واستخدم الباحث المنهج الوصفي/التحليلي. وأداة الدراسة هي مقاييس الأداء. وكانت العينة مكونة من (28) منظمة. وقد خلصت النتائج إلى أن عوامل نجاح المنظمات وتميزها من خلال تحسين أداء الموظفين وهناك علاقة بين معايير ستة سيجما وأهداف المنظمة ومقاييس الأداء، والإدارة العليا هي التي تلعب دوراً في دعم وتحفيز الموظفين خلال تطبيقهم لمشروع منهج ستة سيجما.

### ■ إجراءات الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومن ثم جمع البيانات من العينة الكلية للتوصل إلى النتائج

### ■ منهج الدراسة:

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة. ملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، ويدرس المنهج الوصفي التحليلي ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب على أسئلة البحث دون تدخل فيها.

### مجتمع الدراسة وعينها:

يتكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة والبالغ عددهم (218) عضواً، والموزعين حسب الجدول (١)

جدول (١) توزيع أفراد المجتمع

| الجامعة الجنس | الإسلامية | الأزهر | القدس المفتوحة | الأقصى | المجموع |
|---------------|-----------|--------|----------------|--------|---------|
| ذكور          | 29        | 16     | 57             | 75     | 177     |
| إناث          | 4         | 2      | 6              | 29     | 41      |
| المجموع       | 33        | 18     | 63             | 104    | 218     |

(المصدر: الشؤون الأكاديمية في الجامعات محل الدراسة، 2019)

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (26) من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. كما تم اختيار المجتمع كله كعينة للدراسة بعد حذف العينة الاستطلاعية، أي تم الاختيار بطريقة المسح الشامل، وقام الباحثان بتوزيع (192) استبانة، استردا منها (171) استبانة وهو ما شكل (89%) من مجتمع الدراسة الأصلي، والموزعين حسب الجدول (2).

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

| البيان            | المتغير          | العدد | %    |
|-------------------|------------------|-------|------|
| الجنس             | ذكور             | 132   | 77.2 |
|                   | إناث             | 39    | 22.8 |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ            | 28    | 16.4 |
|                   | أستاذ مشارك      | 63    | 36.8 |
|                   | أستاذ مساعد فأقل | 80    | 46.8 |
| سنوات الخدمة      | أقل من 7 سنوات   | 32    | 18.7 |
|                   | 7-15 سنة         | 57    | 33.3 |
|                   | أكثر من 15 سنة   | 82    | 48.0 |

### إدارة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ومنها دراسات عساف (2018)، ناصري (2018)، حسان (2017)، قام الباحثان بإعداد استبانة واقع الأداء المؤسسي لكليات

التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجم، تكونت من (72) فقرة موزعة على ستة مجالات في صورتها الأولية، وبعد التحكيم استقرت على (71) فقرة موزعة حسب الجدول (3).

جدول (3) توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة

| م | مجالات الاستبانة             | عدد الفقرات |
|---|------------------------------|-------------|
| ١ | التزام الادارة العليا ودعمها | 9           |
| 2 | التحسين المستمر للعمليات     | 13          |
| 3 | جودة العلاقات والأنظمة       | 12          |
| 4 | تنمية الموارد البشرية        | 11          |
| 5 | جودة الحياة الأكاديمية       | 13          |
| 6 | التقييم والمتابعة            | 13          |
|   | الاستبانة ككل                | 71          |

وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً) وصححت على التوالي بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح. وتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجم، وتتراوح الدرجة بين (71 - 355 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن واقع ضعيف للأداء المؤسسي.

#### ■ صدق الإدارة:

#### ■ صدق المحكمين [الظاهري]:

عرض الباحثان الاستبانة بشكلها الأولي على (٧) من المحكمين، بهدف الحكم على صلاحيتها وانسجام اتجاهات أسئلتها وترتيبها وملائمة طول فقراتها، والتأكد من وضوح وسلامة صياغتها وكفاية خياراتها. وقد استجاب الباحث للتعديلات التي اتفق عليها غالبية المحكمين، واسترشداً ببقية التعليقات، حتى أصبحت جاهزة للتطبيق.

#### ■ صدق الانساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الانساق الداخلي من استجابات العينة الاستطلاعية، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لكل فقرة من فقرات الاستبانة. والجدول (٤) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال في الاستبانة

جدول (٤): معاملات ارتباط درجة كل فقرة من الاستبانة مع درجة المجال الذي تنتمي إليه

| م                                          | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | م  | مستوى الدلالة | معامل الارتباط | م  | مستوى الدلالة | معامل الارتباط |
|--------------------------------------------|---------------|----------------|----|---------------|----------------|----|---------------|----------------|
| المجال الأول: التزام الإدارة العليا ودعمها |               |                |    |               |                |    |               |                |
| 1                                          | عند 0.01      | 0.725          | 4  | عند 0.01      | 0.711          | 7  | عند 0.01      | 0.567          |
| 2                                          | عند 0.01      | 0.874          | 5  | عند 0.01      | 0.839          | 8  | عند 0.01      | 0.844          |
| 3                                          | عند 0.01      | 0.726          | 6  | عند 0.01      | 0.737          | 9  | عند 0.01      | 0.818          |
| المجال الثاني: التحسين المستمر للعمليات    |               |                |    |               |                |    |               |                |
| 1                                          | عند 0.01      | 0.519          | 4  | عند 0.01      | 0.740          | 7  | عند 0.01      | 0.676          |
| 2                                          | عند 0.01      | 0.762          | 5  | عند 0.01      | 0.754          | 8  | عند 0.01      | 0.707          |
| 3                                          | عند 0.01      | 0.774          | 6  | عند 0.01      | 0.778          | 9  | عند 0.01      | 0.846          |
| 10                                         | عند 0.01      | 0.749          | 11 | عند 0.01      | 0.783          | 12 | عند 0.01      | 0.789          |
| 13                                         | عند 0.01      | 0.771          |    |               |                |    |               |                |
| المجال الثالث: جودة العلاقات والأنظمة      |               |                |    |               |                |    |               |                |
| 1                                          | عند 0.01      | 0.588          | 4  | عند 0.01      | 0.808          | 7  | عند 0.01      | 0.892          |
| 2                                          | عند 0.01      | 0.743          | 5  | عند 0.01      | 0.863          | 8  | عند 0.01      | 0.861          |
| 3                                          | عند 0.01      | 0.558          | 6  | عند 0.01      | 0.900          | 9  | عند 0.01      | 0.843          |
| 10                                         | عند 0.01      | 0.818          | 11 | عند 0.01      | 0.828          | 12 | عند 0.01      | 0.785          |
| المجال الرابع: تنمية الموارد البشرية       |               |                |    |               |                |    |               |                |
| 1                                          | عند 0.01      | 0.800          | 4  | عند 0.01      | 0.758          | 7  | عند 0.01      | 0.920          |
| 2                                          | عند 0.01      | 0.829          | 5  | عند 0.01      | 0.668          | 8  | عند 0.01      | 0.918          |
| 3                                          | عند 0.01      | 0.843          | 6  | عند 0.01      | 0.856          | 9  | عند 0.01      | 0.597          |
| 10                                         | عند 0.01      | 0.701          | 11 | عند 0.01      | 0.795          |    |               |                |
| المجال الخامس: جودة الحياة الأكاديمية      |               |                |    |               |                |    |               |                |
| 1                                          | عند 0.01      | 0.680          | 4  | عند 0.01      | 0.760          | 7  | عند 0.01      | 0.694          |
| 2                                          | عند 0.01      | 0.560          | 5  | عند 0.01      | 0.854          | 8  | عند 0.01      | 0.794          |
| 3                                          | عند 0.01      | 0.666          | 6  | عند 0.01      | 0.824          | 9  | عند 0.01      | 0.857          |
| 10                                         | عند 0.01      | 0.715          | 11 | عند 0.01      | 0.736          | 12 | عند 0.01      | 0.872          |
| 13                                         | عند 0.01      | 0.630          |    |               |                |    |               |                |
| المجال السادس: التقييم والمتابعة           |               |                |    |               |                |    |               |                |
| 1                                          | عند 0.01      | 0.823          | 4  | عند 0.01      | 0.598          | 7  | عند 0.01      | 0.800          |
| 2                                          | عند 0.01      | 0.747          | 5  | عند 0.01      | 0.815          | 8  | عند 0.01      | 0.752          |
| 3                                          | عند 0.01      | 0.654          | 6  | عند 0.01      | 0.795          | 9  | عند 0.01      | 0.820          |
| 10                                         | عند 0.01      | 0.837          | 11 | عند 0.01      | 0.666          | 12 | عند 0.01      | 0.675          |
| 13                                         | عند 0.01      | 0.795          |    |               |                |    |               |                |

قيمة (ر) الجدولية (دح=24) عند مستوى دلالة 0.05=0.388، وعند مستوى دلالة 0.01=0.496

يتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

### ج. الصدق البنائي:

حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية، والجدول (هـ) يبين ذلك:

جدول (هـ) ارتباطات درجات مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية.

| م | المجالات                     | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|------------------------------|----------------|---------------|
| 1 | التزام الإدارة العليا ودعمها | 0.903          | دالة عند 0.01 |
| 2 | التحسين المستمر للعمليات     | 0.909          | دالة عند 0.01 |
| 3 | جودة العلاقات والأنظمة       | 0.936          | دالة عند 0.01 |
| 4 | تنمية الموارد البشرية        | 0.918          | دالة عند 0.01 |
| 5 | جودة الحياة الأكاديمية       | 0.907          | دالة عند 0.01 |
| 6 | التقييم والمتابعة            | 0.885          | دالة عند 0.01 |

قيمة (ر) الجدولية (دح=24) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.388، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.496

يتبين من الجدول (هـ) أن جميع المجالات حققت ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

### ثبات الأداة [الاستبانة]:

### باسنخدام النجزة النصفية:

قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية لكل بعد، ثم استخدمت معادلة (سبيرمان-براون) لتعديل طول البعد، للأبعاد زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين) ومعادلة جتمان (Guttman's Coefficient) للأبعاد فردية الفقرات (النصفين غير متساويين)، والجدول (11) يبين ذلك:

جدول (11) قيم الثبات باستخدام التجزئة النصفية.

| م | مجالات الاستبانة             | عدد الفقرات | معامل الارتباط | معامل الثبات | مستوى الدلالة |
|---|------------------------------|-------------|----------------|--------------|---------------|
| 1 | التزام الإدارة العليا ودعمها | 9           | 0.702          | 0.845        | دالة عند 0.01 |
| 2 | التحسين المستمر للعمليات     | 13          | 0.738          | 0.849        | دالة عند 0.01 |
| 3 | جودة العلاقات والأنظمة       | 12          | 0.859          | 0.934        | دالة عند 0.01 |
| 4 | تنمية الموارد البشرية        | 11          | 0.800          | 0.889        | دالة عند 0.01 |
| 5 | جودة الحياة الأكاديمية       | 13          | 0.760          | 0.864        | دالة عند 0.01 |
| 6 | التقييم والمتابعة            | 13          | 0.728          | 0.842        | دالة عند 0.01 |
|   | الدرجة الكلية للاستبانة      | 71          | 0.915          | 0.955        | دالة عند 0.01 |

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الثبات تراوحت بين (0.842 - 0.955)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات.

### ■ باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

حيث تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة بمجالاتها، والجدول (٧) يبين ذلك:

جدول (٧) معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معامل ألفا.

| م | مجالات الاستبانة             | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---|------------------------------|-------------|-----------|
| 1 | التزام الإدارة العليا ودعمها | 9           | 0.910     |
| 2 | التحسين المستمر للعمليات     | 13          | 0.929     |
| 3 | جودة العلاقات والأنظمة       | 12          | 0.946     |
| 4 | تنمية الموارد البشرية        | 11          | 0.938     |
| 5 | جودة الحياة الأكاديمية       | 13          | 0.926     |
| 6 | التقييم والمتابعة            | 13          | 0.931     |
| 7 | الدرجة الكلية للاستبانة      | 71          | 0.984     |

يتضح من الجدول (٧) أن قيم ألفا تقع بين (0.910 - 0.984) وهي قيم مرتفعة، تدل على أن الاستبانة يتسم بدرجة عالية من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة.

### ■ المحك المستخدم في تفسير النتائج:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هو واضح صحيح). وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. وبذلك أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (٨)، وقد تبنت الدراسة المقياس الذي ذكره أبو علام (2008) للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (٨): يبين محكات الدراسة للحكم على تقديرات الفقرات والمجالات

| طول الخلية       | الوزن النسبي       | درجة التقدير |
|------------------|--------------------|--------------|
| 1-أقل من 1.8     | من 20-أقل من 36%   | منخفضة جداً  |
| 1.8 - أقل من 2.6 | من 36 - أقل من 52% | منخفضة       |
| 2.6 - أقل من 3.4 | 52 - أقل من 68%    | متوسطة       |
| 3.4 - أقل من 4.2 | 68 - أقل من 84%    | مرتفعة       |
| 4.2 - أقل من 5   | 84 - أقل من 100%   | مرتفعة جداً  |

(أبو علام، 2008: 239)

ولمقتضيات الاجابة العلمية اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك السابق.

### ■ نتائج الدراسة ونفسيراتها:

الإجابة عن تساؤل الدراسة الذي ينص على: "ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لأدائها المؤسسي لكليات التربية بالجامعات في ضوء مبادئ ستة سيجمما؟"

للإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجمما بمجالاته ودرجته الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على الاستبانة

| م | المجال                       | عدد الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|---|------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1 | التزام الادارة العليا ودعمها | 9           | 34.78           | 6.13              | 77.3           | 1       | مرتفعة |
| 2 | التحسين المستمر للعمليات     | 13          | 48.73           | 8.53              | 75.0           | 6       | مرتفعة |
| 3 | جودة العلاقات والأنظمة       | 12          | 46.18           | 7.99              | 77.0           | 2       | مرتفعة |
| 4 | تنمية الموارد البشرية        | 11          | 41.43           | 7.71              | 75.3           | 5       | مرتفعة |
| 5 | جودة الحياة الأكاديمية       | 13          | 49.95           | 8.91              | 76.8           | 3       | مرتفعة |
| 6 | التقييم والمتابعة            | 13          | 49.72           | 9.28              | 76.5           | 4       | مرتفعة |
|   | الدرجة الكلية للاستبانة      | 71          | 270.78          | 43.71             | 76.3           |         | مرتفعة |

يتضح من الجدول (9) أن درجة التقدير الكلية لواقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجمما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة عند وزن نسبي (76.3%) وقد يعزى السبب في ذلك إلى وجود توجهات إدارية إيجابية داخل الجامعات تدعم منهج ستة سيجمما دعماً للجودة وتحسين الأداء للعاملين، واهتمام الإدارة بجودة حياة العمل للعاملين بداخلها وحرصها على توفير كل الإمكانيات التي تساعد على التطوير في ظل التنافسية الشديدة. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة المصري والأغا (2014) حيث جاءت بدرجة كبيرة وتختلف مع دراسة بوغليظة (2017) ودراسة عساف (2018) حيث جاءت بدرجة متوسطة ودراسة حسان (2017) التي جاءت فيها درجة التقدير ضعيفة.

وقد يعزى السبب في أن جاء مجال (التزام الإدارة العليا ودعمها) في المرتبة الأولى إلى رغبة إدارة الكلية في مواكبة كل ما هو جديد بما يحقق الميزة التنافسية في الوقت الذي تستخدم فيه التنافسية في ظل الوضع الاقتصادي المتردي وعزوف الطلبة عن التسجيل في الجامعات.

وقد يعزى السبب في أن جاء مجال (التحسين المستمر للعمليات) في المرتبة الأخيرة إلى قلة الإمكانيات الداعمة لتشكيل لجنة خاصة بتقييم التحسن الذي طرأ على الأداء والوقوف على نقاط الضعف وتحسينها وتطويرها، حيث إن دعم المبادرات والأداء المتميز يستلزم نفقات مالية في الوقت الذي تعاني فيه الجامعات من ضائقة مالية.

وفيما يلي تفسير المجالات، كل على حدة:

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الأول.

| م | فقرات مجال التزام الإدارة العليا ودعمها                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1 | تتضمن رسالة الكلية محوراً استراتيجياً يدعم الجودة والتميز.                                      | 4.13            | 0.85              | 82.7           | 1       | مرتفعة |
| 6 | لدى إدارة الكلية الاستعداد لاستخدام أساليب ضبط الجودة الإدارية والأكاديمية.                     | 3.98            | 0.81              | 79.5           | 2       | مرتفعة |
| 4 | تعنى الإدارة بكفاءة العاملين فيها بما يحقق الميزة التنافسية.                                    | 3.95            | 0.78              | 79.1           | 3       | مرتفعة |
| 8 | تقوم إدارة الكلية بالإجراءات اللازمة للتأكد من نجاح خطط الجودة بأبعادها المختلفة.               | 3.83            | 0.85              | 76.6           | 4       | مرتفعة |
| 2 | تلتزم الإدارة بمشاركة العاملين فيها في وضع الخطط والسياسات الرامية إلى تحقيق الجودة والتنافسية. | 3.82            | 0.93              | 76.4           | 5       | مرتفعة |
| 3 | تتبنى الإدارة رؤية وأفكار العاملين الداعمة لاستخدام برامج ضبط الجودة والنوعية.                  | 3.82            | 0.86              | 76.4           | 6       | مرتفعة |
| 7 | تتفهم الإدارة الأنشطة المتعلقة بالعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.                            | 3.81            | 0.85              | 76.1           | 7       | مرتفعة |
| 9 | تعتمد الكلية على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء.                               | 3.77            | 1.02              | 75.3           | 8       | مرتفعة |
| 5 | تراعي الإدارة البدائل الإستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.                                    | 3.68            | 0.88              | 73.6           | 9       | مرتفعة |

يتضح من الجدول (١٠) أن درجات التقدير على مجال (الالتزام الإدارة العليا ودعمها) تراوحت بين (73.6 - 82.7%) وبدرجات مرتفعة وهذا ما اتفق مع ما جاءت به دراسة عبدالله (2012) واختلفت مع دراسة حسين (2015) ودراسة بوغليظة (2017) التي كانت بدرجة متوسطة ودراسة Nadeau (2017) التي جاء فيها التقدير لهذا المجال بدرجة ضعيفة.

جاءت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (1) "تتضمن رسالة الكلية محوراً استراتيجياً يدعم الجودة والتميز" حيث جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.7%) وبدرجة تقدير مرتفعة. وقد يعزى السبب في ذلك إلى اتجاهات الكليات الحديثة نحو الاهتمام برسالتها كوسيلة لزيادة الالتزام وتحقيق سمعة سوقية تناسب دورها الاستثنائي في ظل الظروف الحالية، وأهميتها في تحديد الأطر التي ستواجهها في المستقبل الذي ترغب في الوصول إليه لتحقيق مركز تنافس متقدم بين مثيلاتها، وحرص الإدارة العليا داخل الكلية على الالتزام قدر الإمكان بمعايير الجودة والأداء لإنجاح العمل داخلها.

أما أدنى فقرة في المجال فكانت الفقرة رقم (5) "تراعي الإدارة البدائل الإستراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.6%) ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة إلا أن درجة التقدير كبيرة وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهمية الحاجة للكشف عن خدمات متعددة، وتجنب الاعتماد على خدمة واحدة أو مجموعة محددة منها كي، في الوقت الذي تعاني فيه الجامعات من أزمات عديدة نتيجة للانقسام السياسي، وصعوبة ملاحقة التغيرات وانحسار البدائل

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني

| م  | فقرات مجال التحسين المستمر للعمليات                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1  | تتطلب إدارة الكلية إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء أساس من منظومة الجودة.                              | 4.12            | 0.77              | 82.3           | 1       | مرتفعة |
| 7  | تدمج الكلية التقنيات الحديثة والمستحدثات التكنولوجية في نظام التقويم.                                           | 4.04            | 0.81              | 80.8           | 2       | مرتفعة |
| 8  | تدعم الكلية عمليات استكشاف الطلبة لمعارفهم وأفكارهم كمدخل تنافسي في التعليم.                                    | 3.89            | 0.80              | 77.9           | 3       | مرتفعة |
| 6  | تراجع الكلية صدق البيانات والمعلومات لضمان تطوير خبرات تعلم نوعية.                                              | 3.81            | 0.79              | 76.3           | 4       | مرتفعة |
| 10 | تستثمر الكلية هيكلها الإداري في الاستفادة من الكليات الأخرى لتطوير أنشطتها.                                     | 3.81            | 0.85              | 76.1           | 5       | مرتفعة |
| 13 | تعتمد الكلية مدخل (العرض المباشر) لتعميم الاستفادة من تجارب العاملين فيها في مجال (البحث-التدريس-خدمة المجتمع). | 3.76            | 0.86              | 75.2           | 6       | مرتفعة |
| 11 | تلتزم الكلية العاملين فيها بإظهار جوانب الإبداع والتميز في أدائهم بشكل مستمر.                                   | 3.71            | 0.90              | 74.3           | 7       | مرتفعة |
| 5  | تهدف الكلية من عمليات التحسين تخفيض الانحرافات في مستوى الخريجين.                                               | 3.67            | 0.80              | 73.3           | 8       | مرتفعة |
| 3  | تحرص إدارة الكلية على التعرف إلى اقتراحات المستفيدين بهدف تحسين جودة العمليات والخدمات.                         | 3.65            | 0.92              | 73.1           | 9       | مرتفعة |
| 2  | تشارك الكلية وزارة التربية والتعليم في تحديد مواصفات الخريج ومتطلبات سوق العمل.                                 | 3.58            | 1.17              | 71.7           | 10      | مرتفعة |
| 4  | تحرص الكلية على تدريب العاملين باستمرار على أحدث المستجدات الوظيفية.                                            | 3.58            | 1.03              | 71.6           | 11      | مرتفعة |
| 12 | تهتم الكلية باتجاهات الجمهور والمستفيدين حول أدائها من خلال رصد المقترحات والشكاوى.                             | 3.56            | 0.89              | 71.1           | 12      | مرتفعة |
| 9  | تتابع الكلية خريجها بهدف الاستفادة من إنتاجيتها وتحسين مخرجاتها.                                                | 3.54            | 0.99              | 70.8           | 13      | مرتفعة |

يتضح من الجدول (11) أن تقدير فقرات (مجال التحسين المستمر للعمليات) تراوحت بين (70.8 - 82.3%) بدرجات مرتفعة حيث اتفقت مع دراسة المصري والأغا (٢٠١٤). واختلفت مع دراسة بوغليظة (2017) حيث جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أعلى الفقرات، الفقرة (١) "تنظر إدارة الكلية إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزء أساس من منظومة الجودة" وفي المرتبة الأولى. وقد يعزى السبب في ذلك إلى الوعي بأهمية التحسين المستمر بما يلبي احتياجات العاملين حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها في نفس الوقت، إضافة إلى أن الإدارة الكلية تحرص على إدخال مبادئ ومعايير التحسين المستمر على الكلية لمواكبة كل ما هو جديد وتحقيق التميز الدائم في الأداء.

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة رقم (9) "تتابع الكلية خريجها بهدف الاستفادة من إنتاجيتها وتحسين مخرجاتها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.8%) وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى السبب في أن جاءت في الترتيب الأدنى رغم ارتفاع التقدير إلى أن متابعة الخريجين يتطلب من الجامعة جهود أو نفقات مرحلية، الجامعة في غنى عنها في ظل الأزمات المالية التي تمر بها، إضافة إلى استفحال ظاهرة البطالة إلى أعلى معدلاتها هذه الفترة، وضعف الجامعة في تلبية توقعات الجمهور منها.

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث

| م  | فقرات مجال جودة العلاقات والأنظمة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1  | تهتم الكلية بالتغطية الإعلامية ومشاركة أنشطتها وإنجازاتها الفصلية.                             | 4.00            | 1.02              | 80.0           | 1       | مرتفعة |
| 3  | تحرص الكلية على توسيع شبكة علاقاتها مع الجهات ذات الاختصاص.                                    | 4.00            | 0.87              | 80.0           | 1م      | مرتفعة |
| 10 | تنظم الكلية المؤتمرات مع جهات شريكة بهدف تبادل الخبرات واستكشاف مظاهر الجودة.                  | 3.96            | 0.74              | 79.3           | 3       | مرتفعة |
| 2  | تراجع الكلية اللوائح المنظمة للعمل بهدف التأكد من ملاءمتها لرؤية رسالة الجامعة.                | 3.94            | 0.90              | 78.7           | 4       | مرتفعة |
| 4  | تعمل الكلية على ملاءمتها السياسات الخاصة بالتعليم مع ظروف الطلبة وأوضاعهم.                     | 3.93            | 0.74              | 78.6           | 5       | مرتفعة |
| 12 | تسعى إدارة الكلية إلى التواصل مع نظائرها في الجامعات الأخرى.                                   | 3.86            | 0.84              | 77.2           | 6       | مرتفعة |
| 11 | تحرص الكلية على تحقيق جو التعاون والألفة بين العاملين وطلبتهم.                                 | 3.85            | 0.87              | 77.0           | 7       | مرتفعة |
| 5  | لدى الكلية نظام لتبادل المعلومات وتدفعها بين برامج ضبط الجودة.                                 | 3.82            | 0.89              | 76.4           | 8       | مرتفعة |
| 8  | تقوم إدارة الكلية بتنفيذ برامج التدريب بناء على أسس ومعايير واضحة.                             | 3.80            | 0.84              | 76.0           | 9       | مرتفعة |
| 6  | تستخدم الكلية برامج محددة للمساعدة في المفاضلة بين برامج الجودة والتخصصات المتاحة.             | 3.77            | 0.92              | 75.4           | 10      | مرتفعة |
| 9  | تشرك الكلية أكبر عدد ممكن من الشركاء (الطلبة، المانحين-الوزارة...) في تنفيذ أنشطتها وفعاليتها. | 3.74            | 0.84              | 74.7           | 11      | مرتفعة |
| 7  | توفر الكلية نظام اتصال مباشر مع الجهات التشغيلية في سوق العمل.                                 | 3.51            | 1.04              | 70.2           | 12      | مرتفعة |

يتضح من الجدول (12) أن تقدير فقرات مجال (جودة العلاقات والأنظمة) تراوحت بين (70.2-80%) بدرجات مرتفعة وهو ما اختلفت مع دراسة Nadeau (2017) التي جاءت فيها درجة التقدير ضعيفة، وجاءت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (1) "تهتم الكلية بالتغطية الإعلامية ومشاركة أنشطتها وإنجازاتها الفصليّة"، والفقرة رقم (3) "تحرص الكلية على توسيع شبكة علاقاتها مع الجهات ذات الاختصاص" في المرتبة الأولى لمجال جودة العلاقات والأنظمة بوزن نسبي (80%) بدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى السبب في ذلك إلى أن استراتيجيات التسويق الحديثة التي تعتمد على الإعلام والتغطية الإعلامية للأنشطة بما يظهر محاسنها ويعزز سمعتها السوقية. إضافة إلى جهود الكلية في مواكبة التطور والتقدم العلمي وتطوير برامج وتطبيقات إلكترونية تساعد في التواصل وتبادل المعلومات داخلها. والسعي لامتلاك أحدث الوسائل ومكان مختص وأشخاص إعلامية وقدرة الكلية للحصول عليهم في أي وقت ومكان.

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة رقم (7) "توفر الكلية نظام اتصال مباشر مع الجهات التشغيلية في سوق العمل" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.2%) بدرجة تقدير مرتفعة. وهذا ما اتفق مع ما جاءت به دراسة المصري والأغا (٢٠١٤)، واختلفت مع دراسة الخباز (٢٠١٠) التي جاءت فيها التقدير بدرجة متوسطة، ودراسة Vijaya (2016) التي جاء فيها التقدير بدرجة متدنية جدا. وقد يعزى السبب في ذلك إلى الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني من حروب وحصار وعدم انتظام الرواتب أدى إلى تدني جودة حياة العمل للعاملين. وفتور العلاقة والشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي العام والخاص.

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع

| م  | فقرات مجال تنمية الموارد البشرية                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 11 | تمتلك الكلية قاعدة بيانات محدثة ومتاحة حول هوية ومستوى (الموظفين-القرارات-الخريجين).     | 4.04            | 0.83              | 80.7           | 1       | مرتفعة |
| 8  | تشجع الكلية العاملين والطلبة على المشاركة في المؤتمرات والملتقيات العلمية المتخصصة.      | 4.01            | 0.90              | 80.2           | 2       | مرتفعة |
| 4  | يوجد في الكلية نظام رقابي واضح على العمليات الإدارية والمالية.                           | 3.93            | 0.93              | 78.6           | 3       | مرتفعة |
| 7  | تدعم الكلية بيئة تعليمية تهتم بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.                             | 3.77            | 0.99              | 75.4           | 4       | مرتفعة |
| 9  | تواكب الكلية أساليب جديدة لتشجيع الإبداع وإدارة الموهبة.                                 | 3.74            | 0.96              | 74.7           | 5       | مرتفعة |
| 1  | تربط الكلية الحوافز والترقيات والامتيازات بمستوى ضبط الجودة.                             | 3.73            | 0.95              | 74.5           | 6       | مرتفعة |
| 5  | تمنح الإدارة العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم وسير العمليات المختلفة.      | 3.67            | 1.06              | 73.5           | 7       | مرتفعة |
| 3  | تهتم إدارة الكلية باستمرارية أثر التدريب الذي يسهم في تطوير الجودة.                      | 3.67            | 0.89              | 73.3           | 8       | مرتفعة |
| 10 | للكلية استراتيجية واضحة للاستثمار في العنصر البشري.                                      | 3.65            | 0.86              | 73.1           | 9       | مرتفعة |
| 6  | تستقطب الكلية الكفاءات المؤهلة بهدف الحفاظ على سمعتها وتعزيز الميزة التنافسية.           | 3.63            | 1.02              | 72.5           | 10      | مرتفعة |
| 2  | تستعين الكلية بخبراء واستشاريين بهدف تجويد الأداء والاستفادة من نقاط الضعف كغرض للتعليم. | 3.60            | 0.95              | 72.0           | 11      | مرتفعة |

يتضح من الجدول (13) أن درجات التقدير لمجال (تنمية الموارد البشرية) تراوحت بين (72-80.7%) بدرجة تقدير مرتفعة حيث اتفقت مع دراسة عبد العزيز (٢٠١٤) بدرجة كبيرة

واختلفت مع دراسة حسين (2015) التي جاءت فيها درجة التقدير متوسطة ودراسة بوغليظة (2017) كانت بدرجة ضعيفة، وجاءت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (11) "تمتلك الكلية قاعدة بيانات محدثة ومتاحة حول هوية ومستوى (الموظفين-القرارات-الخريجين)" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.7%) وبدرجة تقدير مرتفعة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى دعم الإدارة العليا في الجامعة تكنولوجيا المعلومات واستثمارها في جميع المعلومات عن الموظفين والقرارات والخريجين وارتباطها بتوفير الموارد التعليمية والتسهيلات والمعدات الداعمة للبحث العلمي، وحرصها على سرعة الوصول إلى المعلومات والبيانات التي تحتاجها في أي وقت وتكون جاهزة لاستعمالها ولا تعيق الوقت وسير العمليات التعليمية.

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة رقم (2) "تستعين الكلية بخبراء واستشاريين بهدف تجويد الأداء والاستفادة من نقاط الضعف كفرض للتعلم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72%) بدرجة تقدير مرتفعة. ويعزى السبب في أن جاءت في الترتيب الأدنى رغم ارتفاع التقدير إلى الاكتفاء الذاتي للكلية من الخبراء وابتعاثها للعديد من الطاقات العلمية خارج الجامعة.

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال الخامس

| م  | فقرات مجال جودة الحياة الأكاديمية                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1  | تسعى الكلية إلى تقديم الخدمات الأكاديمية بسرعة وسهولة.                                    | 4.16            | 0.69              | 83.3           | 1       | مرتفعة |
| 9  | تسعى الكلية لتوفير كل ما يلزم من وسائل وتقنيات حديثة مرتبطة بجودة التعليم.                | 3.97            | 0.88              | 79.4           | 2       | مرتفعة |
| 2  | تحافظ الكلية على توفير معايير السلامة والأمان في مرافقها (الملاعب، الكافتيريا، المكتبة).  | 3.96            | 0.84              | 79.3           | 3       | مرتفعة |
| 6  | يعكس التعليم والتدريس في الكلية معرفة عميقة بالتخصص الأكاديمي.                            | 3.95            | 0.86              | 79.1           | 4       | مرتفعة |
| 7  | تعتمد الكلية (تطوير خبرات التعلم) كأساس للتدريس.                                          | 3.94            | 0.90              | 78.7           | 5       | مرتفعة |
| 8  | تدعم الكلية استراتيجيات التدريس الحديثة وتوثيقها.                                         | 3.91            | 0.87              | 78.1           | 6       | مرتفعة |
| 4  | تنظم الكلية أنشطة وفعاليات متنوعة بهدف تنمية الجانب الثقلي للطلبة.                        | 3.84            | 0.86              | 76.7           | 7       | مرتفعة |
| 5  | تسعى الكلية للمحافظة على مستوى الجودة في قاعاتها الدراسية من حيث الإضاءة والتهوية وغيرها. | 3.84            | 0.88              | 76.7           | 8       | مرتفعة |
| 10 | تشجع الكلية تشكيل الأندية الطلابية كأساس لاستثمار الطاقات.                                | 3.78            | 0.95              | 75.7           | 9       | مرتفعة |
| ١١ | تربط الكلية خططها الاستراتيجية حول الأداء الأكاديمي بمؤشرات التنمية.                      | 3.73            | 0.90              | 74.5           | 10      | مرتفعة |
| 13 | تقوم الكلية بتنظيم زيارات ميدانية لتوثيق نشاطها مجتمعيا                                   | 3.68            | 0.96              | 73.7           | 11      | مرتفعة |
| 12 | تلزم الكلية أعضاء هيئة التدريس بتنظيم أنشطة متنوعة ذات علاقة بالتخصص الأكاديمي.           | 3.67            | 0.93              | 73.3           | 12      | مرتفعة |
| 3  | توفر الكلية خدمة الانترنت المفتوح.                                                        | 3.52            | 1.18              | 70.4           | 13      | مرتفعة |

يتضح من الجدول (14) أن درجات التقدير لمجال (جودة الحياة الأكاديمية) تراوحت بين (70.4 - 83.3%) وهي مرتفعة وهو ما يتفق مع ما جاء به دراسة المصري والأغا (2014) وقد اختلفت مع دراسة حسين (2015) حيث جاءت بدرجة متوسطة ودراسة Nadeau (2017) التي كانت بدرجة ضعيفة، وجاءت أعلى الفقرات، الفقرة (1) "تسعى الكلية إلى تقديم الخدمات الأكاديمية بسرعة وسهولة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (83.3%) وبدرجة مرتفعة وقد ويعزى السبب في ذلك إلى التطور السريع الذي طال الجامعات الفلسطينية خلال العشر سنوات السابقة والذي أضفى عليها قدرات جديدة مثل حسن إدارة الوقت لدى الكلية واستثماره لتطبيق برامج ونشاطاتها وتحسين البيئة الأكاديمية وجود نظام إداري واضح المعالم والأهداف يسهل التعامل مع الخدمات الجامعية والتعامل معها بمرونة ويسر.

في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة (3) "توفر الكلية خدمة الانترنت المفتوح" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (70.4%) بدرجة تقدير مرتفعة وقد يعزى السبب في أن جاءت في الترتيب الأدنى رغم ارتفاع التقدير إلى قلة اهتمام إدارة الجامعة باحتياجات ورغبات العاملين في مواكبة التطورات الإلكترونية ودورها في تحسين العملية التربوية، إضافة إلى أن جل اهتمام الإدارة في الجامعة يتركز في منع التجاوزات الأكاديمية والحرص على وقت الطلبة في استثمار الأنشطة العلمية.

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات المجال السادس.

| م  | فقرات مجال التقييم والمتابعة                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الترتيب | الدرجة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------|--------|
| 1  | تتحرى الكلية العدالة في عملية تقييم أداء الطلبة.                                                                    | 4.09            | 0.76              | 81.8           | 1       | مرتفعة |
| 2  | تستخدم إدارة الكلية أساليب تقييم متنوعة للأداء وسير عمليات الجودة.                                                  | 3.93            | 0.86              | 78.6           | 2       | مرتفعة |
| 6  | تقوم الكلية بتقييم أداء عضو هيئة التدريس من منظور الطلبة والجهات المسؤولة.                                          | 3.91            | 0.93              | 78.1           | 3       | مرتفعة |
| 11 | تجري الكلية تعديلات على برامجها بما يتوافق مع متطلبات الإبداع، وأولوية المجالات البحثية.                            | 3.89            | 0.86              | 77.8           | 4       | مرتفعة |
| 3  | تضع الكلية نظاماً شاملاً للتقييم يشمل الأنشطة العملية.                                                              | 3.86            | 0.83              | 77.2           | 5       | مرتفعة |
| 9  | تحرص الإدارة على متابعة تنفيذ الأنشطة العملية داخل المختبرات والمعامل.                                              | 3.86            | 0.94              | 77.2           | 6       | مرتفعة |
| 13 | تعتمد الكلية على أساليب الإحصائية لقياس مستويات الأداء ومراقبتها.                                                   | 3.84            | 0.86              | 76.8           | 7       | مرتفعة |
| 10 | تهتم الكلية بمتابعة سجلات طلبة الدراسات العليا بما يضمن إعدادهم كباحثين.                                            | 3.81            | 0.92              | 76.1           | 8       | مرتفعة |
| 12 | تلزم الكلية أعضاء هيئة التدريس بتشجيع الطلبة على المشاركة في المسابقات التي تظهر أفكارهم الريادية وتجاربهم العلمية. | 3.80            | 0.97              | 75.9           | 9       | مرتفعة |
| 4  | تستفيد الكلية من نتائج تقييم الطلبة في تعديل البرامج وطرق التدريس.                                                  | 3.73            | 0.93              | 74.6           | 10      | مرتفعة |
| 8  | تتابع الكلية جودة العمليات والمرافق والخدمات بشكل دوري.                                                             | 3.70            | 0.96              | 74.0           | 11      | مرتفعة |
| 5  | تزود الكلية الطلبة بالتغذية العكسية حول مستوى أدائهم في كل مساق.                                                    | 3.66            | 0.95              | 73.2           | 12      | مرتفعة |
| 7  | تتابع الكلية باهتمام اقتراحات الطلبة حول المساقات وآليات تنفيذها.                                                   | 3.65            | 1.04              | 73.0           | 13      | مرتفعة |

يتضح من الجدول (١٥) أن درجات التقدير على مجال (التقييم والمتابعة) تراوحت بين (73-81.8%) بدرجة تقدير مرتفعة وهو ما اتفق مع ما جاءت به دراسة حسان (2017) وعبد العزيز (2014) واختلفت مع دراسة ناصري (2018) حيث كانت بدرجة ضعيف جداً، وجاءت أعلى الفقرات الفقرة (1) "تتحرى الكلية العدالة في عملية تقييم أداء الطلبة" في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (81.8%) بدرجة تقدير مرتفعة وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن كليات التربية تقوم بمتابعة طلابها واتخاذ القرارات المناسبة بعد وضع الآليات والخطط المناسبة لتسيير عليها هي وأعضائها وطلابها ومشاركتهم بها في عملية التقييم والمتابعة، إضافة إلى حرص الكلية على تحسين برامجها وأنشطتها واتخاذها للتعديلات والإجراءات التصحيحية لأداء طلابها ومعالجتها للإرتقاء بالمؤسسة (قبل- أثناء- بعد) لكل برنامج.

في حين كانت أدنى الفقرات الفقرة (7) "تتابع الكلية باهتمام اقتراحات الطلبة حول المساقات وآليات تنفيذها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73%) بدرجة تقدير مرتفعة، ويعزى السبب في أن جاءت في الترتيب الأدنى رغم ارتفاع التقدير إلى قلة وعي إدارة الجامعة بمنهج ستة سيجمما وقدرته على تقديم نظام قياس ثابت ومتناسق وتحديد المتطلبات بوضوح كونه يحرص على وضع الاستراتيجيات المناسبة، والاهتمام بالأفراد وتحسين النظام من أجل تحقيق التفوق والامتياز، وقلة متابعة الإدارة العليا لأداء العاملين في تصحيح الأخطاء التي تظهر في العملية التعليمية بشكل مستمر.

### ■ التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصى الباحثان بما يلي:
- اعتماد أسلوب ستة سيجمما في أداء وعمل الجامعات نظراً للأهمية التي تحققها لها كما أظهرتها النتائج.
- نشر ثقافة ستة سيجمما في الجامعات من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل وأبحاث تربوية.
- تفعيل وحدة الاعتماد والجودة في الجامعات الفلسطينية، لمتابعة وتقدير العاملين فيها، وتوضيح نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتعديلها.
- منح أعضاء هيئة التدريس فرص كافية لممارسة نشاطاتهم وإبراز إبداعاتهم وتشجيعهم وجعلهم أشخاصاً مؤهلين ومبدعين لممارسة عملهم بأفضل أداء لديهم.
- تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في الأداء من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الكلية، وخطط التنمية المستدامة، وكيفية تطبيق منهج ستة سيجمما لتحقيق الميزة التنافسية للكليات، والعمل على رفع مكانتها على الصعيد المحلي والدولي.

### ■ قائمة المراجع:

- أبو حسنة، جلال (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي لها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو سمرة، حازم (2017): دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو علام، رجاء محمود (2008): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط٦، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- بسلم، خديجة وخضر، إيمان (2010). تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي)، 14-15 أبريل، مصر.

- بولغليظة، إلهام (2017). تطبيق معايير ستة سيجمما في تحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة. *مجلة العلوم الإنسانية*، ٤٧ (١)، 241-252.
- جاد الرب، سيد محمد (2009): *موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية*، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- الجمل، سمير (2013). مدى تطبيق معايير سيجمما ستة في جامعة القدس المفتوحة في محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين فيها، *المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي "أفاق مستقبلية"*، ١٩ يناير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودة، محفوظ أحمد (2008). تحسين جودة العمليات من خلال تطبيق منهجية ستة سيجمما في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، ٤٧ (٧)، 64-65.
- حسان، محمد (2017). تطبيق أسلوب ستة سيجمما لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. *ندوة التقويم في التعليم الجامعي*، (مرتكزات وتطلعات)، المملكة العربية السعودية، جامعة الجوف / ٩ مايو.
- حسين، أحمد (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجمما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات-دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، *مجلة كلية التربية*، ٣ (٣٩)، 99-134.
- الخباز، جمال محمد (2010). تطبيق مبدأ الجودة الإحصائي Six Sigma في تطوير عمليات إدارة التعليم الجامعي، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.
- الخراز، صابرين (2017). تصور مقترح لتطوير جودة أداء العاملين بجامعة الأقصى في محافظات غزة. *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدجنى، إياد (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، *رسالة دكتوراه*، جامعة دمشق، سوريا.
- دودين، أحمد ومساعدة، ماجد (2014). مدى استخدام مفاهيم Sigma Six في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، *المجلة العربية*، ٧ (١٦)، 161-184.
- الربيعي، سعيد (٢٠٠٨). *التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل*. دار الشروق للنشر والتوزيع عمان.
- الزيد، جواهر بنت محمد (٢٠١٥). "المعايير الإحصائية لمنهجية ستة سيجمما في تحسين جودة التعليم العالي" *مجلة رابطة التربية الحديثة*، ١١ (٢)، ٥٨-١٩.
- الشريف، بوفاس (2015). إمكانية تطبيق ستة سيجمما (six sigma) لتحسين جودة التعليم العالي الملتقى الدولي حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية، كلية الآداب واللغات، جامعة يحيى فارس، الجزائر. 15-16 أبريل.
- عبد العزيز، عبد العاطي (2014). متطلبات تطبيق منهجية سيجمما ستة six sigma لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحضر الباطن جامعة الدمام، *المجلة التربوية*، ٨ (١)، 356-373.
- عبد الله، هبة (٢٠١٢). "مدى الالتزام بمنهج سيجمما ستة Sigma Six في ضبط جودة التدقيق الداخلي دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة"، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبده، رنا (2017). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة.

- العدلوني، محمد (2002). **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- عساف، محمود (2018). جودة بيئة التعليم التقني والمهني بمحافظات غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما من وجهة نظر الطلبة وسبل تحسينها، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ١١ (٣٨)، ٢٩-٦٠.
- المحاسنة، إبراهيم (2013). **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مخيمر، عبد العزيز وآخرون (2000). **قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المصري، نضال والأغا، محمد (٢٠١٤). إطار مقترح لتطبيق منهجية six sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، **بحث مقدم لجائزة خليفة التربوية**، الإمارات العربية المتحدة.
- المليجي، رضا (2011). **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ناصري، سميرة (2018). أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة - دراسة مجموعة من الجامعات، **رسالة دكتوراه**، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- النجار، مازن (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نصر، نوال (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، **المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني**، (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي)، في الفترة من 14-16 أبريل. القاهرة، مصر.
- النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل (2008) **سيجما ستة - تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٨). **قانون رقم ١١ لسنة ١٩٩٨ بشأن التعليم العالي**. رام الله.
- Abili, Khodayar. Thani ,F. Mokhtarian, F. and Rashidi, M.(2011). Assessing quality gap of university services, **Asian Journal on Quality**, 12(2), 167-175.
- Antony, J. (2014). Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(2), 257-264.
- Hook, Van.(2007).Development a programmatic assessment strategy based on the concepts of lean sigma and evaluating selected faculty perceptions of the effectiveness of this strategy. **Doctoral dissertation**, University of Nebraska. UMI Number: 3252823
- Jain, R. Sinha G. & Sahney S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education, **Asian Journal on Quality**, 12(3), 296-314.
- Juha, Kettunen.(2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance, **Quality Assurance in Education**, 16(4), 322-332.
- Nadeau, S. (2017). Lean, Six Sigma and Lean Six Sigma in Higher Education: A Review of Experiences around the World. **American Journal of Industrial and Business Management**, 7(5), 591-603.

- Ramanan, L. and Ramanakumar, K. (2014). **Necessity of Six Sigma As a Measurement Metric in Measuring Quality of Higher Education**, International Journal of Business and Management Invention, 14(3), 18-30
- Vijaya, Sunder.(2016). Lean Six Sigma in higher education institutions, **International Journal of Quality and Service Sciences**, (8)2, 159-178.