



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
كلية التربية: ماجستير الإدارة التعليمية

جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية
سته سيجم Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
(دراسة حالة)

**The Quality of the Academic Performance of Palestine
Technical University-Kadoorie Based on Six Sigma
Mythology from faculty members
"A case study"**

إعداد الباحثة
صفاء عزالدين خلوي أبو خرشيق

إشراف الدكتور
كرم سفيان الكركي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية بكلية
الدراسات العليا في جامعة الخليل- فلسطين

1445هـ-2023م

الإهداء

إلى روح والدي رحمه الله تعالى: صاحب الفضل الأول بعد الله تعالى في إكمال تعليمي

على مدى سنوات عمري لعلّ علمي يكون شفيحاً له يوم القيامة.

إلى والدتي الحب الصادق الأول في حياتي: أهدي رسالتي هذه لعلّ علمي يكون في ميزان

حسناتها يوم القيامة.

إلى هبة الله بناتي: السند المتين اللواتي دعمن إنجاز رسالتي وتحملن انشغالي وكُنَّ خير

عونٍ لي على الاستمرار وعدم الاستسلام.

إلى أخواتي وأخي وزوجته: شقائق الروح الداعمين الأوفياء دوماً.

إلى صديقاتي: مصدر سعادتي وطاقتي الإيجابية.

إلى معلماتي وأساتذتي أصحاب فضل تعليمي على مدار سنوات دراستي.

إلى كلّ من آمن بي ودعمني وساندني لأصل إلى ما أصبو إليه أهدي هذا العمل.

شكر وتقدير

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (إبراهيم:7)

في البداية لا بد لي من التوجه بالحمد والشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية، ومهدّ لي الطريق لأن أناقش رسالتي، وزادني من فضل العلم درجة، لعلها تكون في ميزان حسناتي وسبيلاً للعلم الذي يُنتفعُ به.

عملاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى الدكتور كرم سفيان الكركي الذي تفضّل بقبول الإشراف على رسالتي، ومنحني بكل تقانٍ وإخلاص من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبرته الواسعة ما شكّل إضافة نوعية لرسالتي، حيث كانت توجيهاته المنارة التي استعنت بها، فالله تعالى أسأل أن يجازيه خير الجزاء. كما أتوجه بالشكر الجزيل لكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل لقبول مناقشة الرسالة ولطاقم الجامعة الإداري والأكاديمي لما يقدمونه لخدمة طلبة العلم.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور كرم الكركي والدكتور محمود أبو سمرة والدكتور كمال مخامرة لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي، وإعطاء التوجيهات لإثراء رسالتي.

والشكر الجزيل إلى السادة لجنة تحكيم الاستبانة كلّ باسمه ولقبه لثمين وقتهم الذي منحوني إياه في تحكيم الاستبانة، وإلى الدكتورة تغريد المحتسب لتدقيقها اللغوي للرسالة، والدكتورة مريم الفسفوس التي كان لها دور فعّال في عملية التحليل الإحصائي.

أخص بالشكر الدكتورة ميرفت المصري على مسانبتها لي وتقديم النصح والإرشاد لإتمام هذه الرسالة.

والشكر الجزيل لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

فهرس المحتويات

الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
فهرس الجداول	ز
فهرس الملاحق	ط
ملخص الرسالة	ي
Abstract	ك
الفصل الأول	1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
الفرضيات	6
أهداف الدراسة	7
أهمية الدراسة	8
❖ الجانب النظري	8
❖ الجانب التطبيقي	9
حدود الدراسة	9
مصطلحات الدراسة	10
• الجودة:	10
• الأداء الأكاديمي:	11
• أعضاء هيئة التدريس:	11
• جامعة فلسطين التقنية-خضوري:	12
• ستة سيigma Six Sigma:	12
الفصل الثاني	14
أولاً: الإطار النظري	14
المحور الأول: الجودة	15
• تمهيد	15
• مفهوم الجودة	15

- 18..... تطور مفهوم الجودة
- 19..... الجودة في التعليم الجامعي
- 21..... أهداف الجودة في التعليم العالي
- 23..... أهمية الجودة في التعليم الجامعي
- المحور الثاني: الأداء الأكاديمي 24
- 24..... تمهيد
- 25..... مفهوم الأداء الأكاديمي
- 27..... أهمية تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
- 28..... معايير الأداء الأكاديمي ومقوماته لعضو هيئة التدريس
- المحور الثالث: منهجية ستة سيigma Six Sigma..... 30
- 32..... مفهوم ستة سيigma Six Sigma
- 35..... تاريخ ستة سيigma Six Sigma
- 36..... العلاقة بين ستة سيigma Six Sigma والجودة
- 38..... فوائد تطبيق ستة سيigma Six Sigma في المؤسسات التعليمية
- 40..... أهداف استخدام ستة سيigma Six Sigma
- 41..... مبادئ ستة سيigma Six Sigma
- 44..... تطبيق ستة سيigma Six Sigma
- 45..... تطبيق منهجية ستة سيigma Six Sigma وفق منهجية DAMIC
- 49..... متطلبات تطبيق ستة سيigma Six Sigma
- 50..... تحديات ومعوقات تطبيق ستة سيigma Six Sigma
- جامعة فلسطين التقنية-خضوري 52
- 52..... رؤية الجامعة
- 53..... رسالة الجامعة
- 53..... التطور التاريخي للجامعة
- 54..... فروع الجامعة
- جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع العروب 54
- جامعة فلسطين التقنية-خضوري/ فرع رام الله 54
- 55..... لوائح التعليمات النظامية للعمل في الجامعة
- 55..... التعيين والتثبيت والترقية العلمية في الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية
- 58..... مهام عضو الهيئة التدريسية في الجامعة
- 59..... تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية
- 60..... الإجراءات التأديبية في الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية
- 60..... الحوافز والمكافآت في الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية
- 61..... مكافآت التميز البحثي وجودة النشر

63	ثانياً: الدراسات السابقة
75	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
75	❖ من حيث الهدف من الدراسة
77	❖ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة
79	❖ من حيث مجتمع الدراسة وعينتها
82	رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
82	خامساً: أوجه تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
83	الفصل الثالث
83	مقدمة
83	أولاً: منهج الدراسة
83	ثانياً: مجتمع الدراسة
84	ثالثاً: عينة الدراسة
84	• العينة الاستطلاعية
85	• عينة الدراسة
87	رابعاً: أداة الدراسة
89	• صدق أداة الدراسة
91	• ثبات أداة الدراسة
92	خامساً: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية
92	• مصادر جمع البيانات
93	• الأساليب الإحصائية
93	1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)
94	2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential statistics)
94	سادساً: متغيرات الدراسة
95	سابعاً: إجراءات الدراسة
96	الفصل الرابع
96	مقدمة
96	عرض نتائج أسئلة الدراسة
96	• عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيس
104	• عرض نتائج السؤال الفرعي الأول
105	• عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني

105	1. نتائج الفرضية الأولى للدراسة
107	2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة
110	3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة
112	4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة
115	5. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة
118	الفصل الخامس
118	مقدمة
118	أولاً: نتائج الدراسة الرئيسية
118	❖ نتائج سؤال الدراسة الرئيس
128	❖ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول
129	❖ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني المتعلق بفرضيات الدراسة
129	أ. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
130	ب. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
131	ت. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
132	ث. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
133	ج. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
134	ثانياً: توصيات الدراسة
135	المراجع
147	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1.2): العلاقة بين مستويات ستة سيجما Six Sigma ومستوى الأداء الناتج وعدد العيوب 34
- جدول (1.3): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والجنس تبعاً لفروع الجامعة. 84
- جدول (2.3): التوزيع النسبي لعينة الدراسة 86
- جدول (3.3): خصائص عينة الدراسة 86
- جدول (4.3): صدق أداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين فقرات الدراسة والأبعاد التي تنتمي إليها 90
- جدول (5.3): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة حسب معاملات ثبات كرونباخ ألفا. *Error! Bookmark not defined.*
- جدول (3.6): مفتاح التصحيح الخماسي 93
- جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي 97
- جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين لمجال التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي 98
- جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين لمجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس 100
- جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين لمجال التحسين المستمر 101
- جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين لمجال الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع) 103
- جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول مستوى المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma 104
- جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى للجنس 106
- جدول (8.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تُعزى لفرع العمل الجامعة 108

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تُعزى لفرع الجامعة..... 109

جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى للمؤهل العلمي..... 111

جدول (11.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تُعزى لسنوات الخبرة..... 113

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تُعزى لسنوات الخبرة..... 114

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى التخصص..... 116

فهرس الملاحق

- ملحق (1): جامعة فلسطين التقنية-خضوري 148
- ملحق (2): قرار تعليمات الهيئة التدريسية من النظام الأساسي للجامعات الحكومية 154
- ملحق (3): نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية 164
- ملحق (4): قرار وزير التربية والتعليم العالي بشأن منح والحوافز والمكافآت في جامعة فلسطين التقنية-خضوري 166
- ملحق (5): قرار بشأن تعليمات البحث العلمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري 169
- ملحق (6): الاستبانة بصورتها الأولية 174
- ملحق (7): قائمة بأسماء المحكمين 180
- ملحق (8): الاستبانة بصورتها النهائية 181
- ملحق (9): خطاب تسهيل مهمة 185

مُلخَص الرسالة

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة)، لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بمدخله دراسة حالة، وقد استخدمت الباحثة استبانة مُكوّنة من خمسة مجالات: التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)، ومعيقات تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma، اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية عددها (189) عضو هيئة تدريس مثبتين في الجامعة محل الدراسة، واستُخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: أن الدرجة الكلية لتقدير المبحوثين لمستوى جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والفرع، والتخصص)، خرجت الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني جامعة فلسطين التقنية-خضوري تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لرفع كفاءة جودة الأداء الأكاديمي فيها من خلال العمل على تعديل النظام الأساسي للجامعة ليشمل رأي المُستفيد (الطالب والمجتمع)، وربط نتائج تقييم الأداء الأكاديمي بالترقيات، وزيادة الحوافز للمتميزين منهم، وتبني اللامركزية في الإدارة، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والأخذ برأيهم بما يخدم مصلحة الجامعة، والعمل على إزالة المعوقات التي من شأنها تشكيل صعوبة في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma عليها.

الكلمات المفتاحية: جودة الأداء الأكاديمي، منهجية ستة سيجما Six Sigma.

Abstract

The purpose of this study was to examine the quality of academic performance of Palestine Technical University-Kadoorie as perceived by faculty members using the Six Sigma methodology in the context of a case study. To achieve study aims a descriptive-analytical approach with a case study methodology was used. The study applied questionnaire with five domains: the university administration commitment to achieve academic performance quality, academic performance quality of faculty members, continuous improvement, beneficiary concern (students and the community), and barriers to apply the Six Sigma methodology.

The study sample included (189) university faculty members chosen randomly using stratified random selection, Means, standard deviations, one way ANOVA, dependent t-tests and independent t-test were used to show up at the study's results.

The results revealed moderate degree assessment of academic performance quality at Palestine Technical University-Kadoorie, and high degree of barriers faced faculty members while applying the Six Sigma methodology. Furthermore, no statistically significant differences in academic performance quality means at Palestine Technical University-Kadoorie, as viewed by faculty members, were observed according to the variables (sex, educational qualification, branch, and specialization).

The study findings resulted in a set of recommendations, the importance of adopting Six Sigma methodology in Palestine Technical University-Kadoorie to improve the efficiency of academic performance quality. This may entail modifying the university's foundational system to include beneficiary perspectives (students and the community), integrating academic performance evaluation results with advertisements, increasing incentives for outstanding faculty members, embracing decentralization in administration, involving employees in decision-making processes for the benefit of the university, and addressing obstacles that prevent the Six Sigma methodology from being applied.

Keywords: academic performance quality, Six Sigma methodology.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة
- ❖ الفرضيات
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يحظى التعليم الجامعي بمكانة متميزة في دول العالم سواء العربي أو الأجنبي؛ باعتباره من أهم أركان النهضة في أي مجتمع، فمن منطلق أن الإنسان هو الاستثمار الأمثل، وأن بناءه لا يكون إلا بالتعليم الأجدد، نجد أن غالبية الدول لا تدخر جهداً من أجل رفع مستوى العملية التعليمية لديها للوصول إلى مستويات عالية الجودة تُنظّمها التعليمية تحقيقاً للمنافسة على الصعيد المحلي والدولي، ومما لا شك فيه أن نجاح أية منظومة تعليمية يعتمد على مدى كفاءة الأفراد العاملين فيها من إداريين وأكاديميين، فتُبذل الكثير من الجهود لتطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسينها بشكل مستمر، بالتوجه نحو تحقيق الجودة في أداء الأفراد العاملين فيها وتطويرهم لتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة، وزيادة قدرة هذه المؤسسات على التنافس.

فالتطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لقي اهتماماً متزايداً كون التعليم العالي أصبح يتجه نحو العالمية مما يتطلب العديد من التطورات أبرزها تحسين إدارة التعليم العالي وتطوير الهيئة الأكاديمية، فتطوير عضو هيئة التدريس يُعدّ أمراً ضرورياً وشرطاً لازماً لترقية أدائه بصفة عامة، وهذا يتطلب تبني سياسات واضحة لتطوير عضو هيئة التدريس حتى نضمن وجود بيئة جامعية مناسبة (صالح، 2016).

جدير بالذكر أن إدارة الجودة في التعليم العالي ثورة لها ملامح متميزة عززتها التجارب المتنوعة حيث أصبحت هدفاً ومطلباً وأداة تساعد الجامعات وإداراتها على تبني المؤشرات التي تسهم في تحسين الأداء، والتوجه إلى مستويات أعلى من الإنجاز (حافظ وعباس، 2015).

وعليه فقد خرجت اليونسكو بإعلان عالمي في مؤتمرها المنعقد في باريس (1998م) بشأن التعليم العالي للقرن الحادي والعشرين تناول مجموعة من الجوانب المتعلقة بمسارات التعليم العالي، كان من بينها جودة التعليم العالي، الذي نصّ على أنه مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل وظائف التعليم جميعاً وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلبة، والمباني، والمرافق، والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديات معايير مقارنة للجودة معترف فيها دولياً (عقل، 2015).

تماشياً مع ما تمّ ذكره انطلقت المؤسسات الأكاديمية الكبرى متمثلة في مؤسسات التعليم العالي في تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها مفهوماً أكثر شمولاً للجودة بهدف العمل على التحسين المستمر في المنتج التعليمي ومخرجات العملية التعليمية، وكذلك رفع كفاءة العاملين فيها بما يضمن الحصول على خريجين يمتلكون المعارف الأساسية التي تؤهلهم للتنافس في المجالات العملية كافة بكفاءة عالية على المستوى المحلي والعالمي، وقد اعتمدت الجودة الشاملة على توفير الأدوات والأساليب المتكاملة التي تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية (أبيش، 2018).

جدير بالذكر أن منهجية ستة سيigma Six Sigma تعد من أشهر المداخل المعاصرة التي برزت من ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تقوم على مبدأ تحقيق أفضل مستويات الجودة في التعليم بأقل عيوب ممكنة محققة بذلك العديد من المزايا لمؤسسات التعليم العالي، مثل تحسين جودة الأداء الجامعي، وتوزيع المهام بفاعلية وتحقيق رضى الطلبة وسوق العمل (عزة البناء، 2014). حيث تعد منهجية ستة سيigma Six Sigma اتجاهاً إدارياً حديثاً يحقق مستوى عالياً في جودة أداء المؤسسات الإنتاجية والخدماتية، ومن الأساليب الناجحة في تطوير بنية النظم التعليمية بمكوناتها المادية والبشرية، وأصبحت خياراً استراتيجياً في حل كثير من مشكلات المؤسسات التعليمية، حيث

اتجهت العديد من جامعات العالم نحو دمج منهجية ستة سيجما Six Sigma في عملية التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الجامعات، كمدخل لتقييم البرامج، وعملية التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، وتنظيم المحتوى التعليمي، وأساليب تقدمه، كذلك لتحسين العمليات الإدارية وأداء الجهاز الإداري بها (نبيل خليل, 2015).

حري بنا الإشارة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعمل جاهدة لتطوير البنية التعليمية في مؤسساتها، مما دفع الحراك التربوي للتوجه لدراسة فعالية تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma ، ورفع توصيات بهذا الصدد، حيث أوصى المصري والآغا (2014) في دراستهم "إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" بأن تعمل الجامعات الفلسطينية جاهدة على الاهتمام بتطبيق منهجية Six Sigma منوهاً لتحسين جودة الحياة الأكاديمية، وأن تكون من أهم أولويات الخطة الاستراتيجية للجامعة الاهتمام بالجودة، وتعزيز تبادل الخبرات الأكاديمية والإدارية لتطبيق منهجية Six Sigma، وتوفير جميع العناصر المتعلقة بتطبيق منهجية Six Sigma، وأن تعمل الجامعات الفلسطينية على الاهتمام بجودة الحياة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير المنهجية اللازمة لتحقيق هذا الهدف من أجل زيادة الفعالية والإنتاجية للجامعات في ظل التنافسية العالمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشهد العالم تغيرات وتطورات متسارعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتعليمية، الأمر الذي فرض المزيد من الجهد للتطوير والتحسين على طبيعة عمل وإدارة المنظمات والمؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، لا سيما التعليمية منها، ومع تزايد أعداد مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، وتنوع البرامج والتخصصات المطروحة واستحداث أنماط جديدة للتعليم، وفي ظل ظاهرة العولمة، ظهرت ضرورة مواكبة التطورات والاتجاهات الحديثة في التعليم

العالي وضبط جودتها، وتكريس جُلّ الجهود في تطبيق كل ما هو جديد لتطوير العملية التربوية وتحقيق التنافسية محلياً وعالمياً، كما لا يخفى على أحد دور التعليم الجامعي في تنمية المجتمع وتزويده بالكفاءات القادرة على النهوض به اجتماعياً واقتصادياً، ومن إدراك المجتمع الفلسطيني لهذا الدور ومن منطلق عقيدته الإسلامية التي حثت على أهمية التعليم، فكانت أول آية نزلت على الرسول الكريم (أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ). (العلق:1)، ولخصوصية أنه يقع تحت الاحتلال الإسرائيلي جعل الجودة والتميز في التعليم العالي من أولويات منظومته التعليمية؛ للمنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وللنهوض بالوطن والصمود في وجه الاحتلال الذي يسعى بكل قوة إلى تدمير المنظومة التعليمية وتجهيل الشعب الفلسطيني.

تماشياً مع ما تم ذكره تسعى الجامعات الفلسطينية إلى توفير مقومات التطوير المستمر للتعليم، لمواكبة التطورات العلمية، وإجراء البحوث، وتطوير الأداء الأكاديمي، والارتقاء بخريجي الجامعات إلى مستوى التميز والقدرة التنافسية العالمية وخدمة المجتمع، وجامعة فلسطين التقنية-خضوري هي إحدى الجامعات الحكومية التي تسعى جاهدة لتطوير منظومتها التعليمية للوصول إلى مخرجات تعليمية تنافسية عن طريق تطوير كادرها الإداري والأكاديمي باستمرار، بحكم موقعها الحساس المتمثل في قرب فرعين لها من بؤر استيطانية عدة، الأمر الذي له الأثر الأكبر في خوف الطلبة من الالتحاق بها مما يهدد استمراريتها، وهذا ما يدفع الجامعة للسعي دوماً للتميز والتقدم والتطور بهدف رفع قدرتها لمواجهة تلك التحديات، حيث بتميزها تجلب أعداداً من الطلبة، وتنافس بقية الجامعات، وتقدم خدمات للمجتمع المحلي، وتعزز صمودها في وجه التغول الاستيطاني.

إن تطبيق موضوع هذه الدراسة على جامعة فلسطين التقنية-خضوري قد يساعد في تقديم نهج جديد لتحسين جودة الأداء الأكاديمي ولتطوير العملية الأكاديمية بها، والتي ستسهم بدورها في تعزيز صمودها وإثبات وجودها واستمرارية عملها وتحقيق أهدافها، ومن واقع عمل الباحثة محاضرة في

الجامعة محل الدراسة، ومعايشتها لواقع الحياة الأكاديمية فيها، ومن منطلق إيمانها الراسخ بأهمية التعليم التقني للمجتمع، وأهمية تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في تحسين مخرجات الجامعة بزغت الفكرة للبدء بهذه الدراسة.

كذلك في ضوء توصيات عدد من الدراسات السابقة، منها دراسة عزالدين وبن يحيى (2021) التي أشارت بضرورة اقتناع الجهات الوصية على قطاع التعليم العالي والإدارة العليا للجامعات بالفوائد والمزايا الممكن الوصول إليها بتبني فلسفة ستة سيجما Six Sigma وتطبيقها في المؤسسات الجامعية، وتقييم الأداء الحالي للوقوف على حجم الأداء ومقارنته بمستويات ستة سيجما Six Sigma ، كذلك في ضوء توصيات دراسة عساف والهور (2020) التي أشارت إلى ضرورة اعتماد أسلوب ستة سيجما Six Sigma في أداء الجامعات وعملها؛ نظراً للأهمية التي تحققها، وتبني معايير واضحة ومعلنة؛ لضمان التميز في الأداء وتطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma؛ لتحقيق الميزة التنافسية للكليات، وتوصيات دراسة المصري والآغا (2014) بأن تعمل الجامعات الفلسطينية جاهدة على الاهتمام بتطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma منهجاً لتحسين جودة الحياة الأكاديمية فيها، تولدت فكرة هذه الدراسة، التي تسعى للتعرف على أثر تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

• ما مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية

ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما المعوقات المتوقعة أن تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق منهجية ستة سيجما

Six Sigma لتحسن جودة الأداء الأكاديمي؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات (الجنس، والفرع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص)؟

الفرضيات

انبثق عن السؤال الفرعي الثاني مجموعة من الفرضيات الصفرية هي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الفرع.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين

التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير السنوات الخبرة.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير طبيعة التخصص.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن عرضها كالآتي:

- معرفة مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والفرع، والتخصص).
- الوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لتحسن جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء هذا المنهج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تقديم توصيات إلى إدارة الجامعة حول إمكانية تطبيق هذه المنهجية للكشف عن نقاط القوة والضعف، وبيان الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لتحسين جودة الأداء الأكاديمي.

- تشكل هذه الدراسة مرجعية للجامعات الفلسطينية حول إمكانية تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة الحالية في الجانب النظري والتطبيقي في عدد من النقاط يمكن توضيحها بالآتي:

❖ الجانب النظري

- تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية الدور الذي تقدمه الجامعات، في إيجاد بيئة تحرص على نشر ثقافة الجودة في المجالات الأكاديمية والإدارية.
- تسهم هذه الدراسة في تعريف الهيئة الأكاديمية على منهجية ستة سيجما Six Sigma الذي يمكن الاستعانة به في تحقيق تطور كمّي ونوعي لعملمهم الأكاديمي.
- ستساعد هذه الدراسة إدارة الجامعة محل الدراسة على تطبيق نهج جديد يمكن الاستفادة منه في تحسين جودة الأداء الأكاديمي، مما ينعكس إيجاباً على المخرجات التعليمية والتميز في تقديم خدماتها، ويسهم في استقطاب الطلبة لتعزيز بقائها واستمراريتها ومنافسة السوق الفلسطيني والإقليمي.
- ستسهم هذه الدراسة في حثّ إدارة الجامعة على إظهار أهمية تطبيق نهج ستة سيجما Six Sigma على الأقسام الأكاديمية والإدارية لتحسين جودة الأداء فيها.
- تعد هذه الدراسة محاولة جادة لإثراء المكتبة العلمية ومراكز البحوث في فلسطين فيما يتعلق بمنهجية ستة سيجما Six Sigma وتحسين جودة الأداء الأكاديمي ومدى إمكانية تطبيقها في الجامعات الفلسطينية.

❖ الجانب التطبيقي

يتوقع من هذه الدراسة رسم أطر نظرية تحقق تصوراً واضحاً عن منهجية ستة سيigma Six Sigma والأداء الأكاديمي ومعرفة معيقات تطبيقه في الجامعة محل الدراسة من أجل تحقيق جودة الأداء الأكاديمي فيها.

- نسعى أن تكون هذه الدراسة مرجعاً للجامعات الفلسطينية لتطبيق منهجية ستة سيigma Six Sigma في تحسين الأداء الجامعي وبالذات الأكاديمي.
- نأمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه أنظار المسؤولين في التعليم العالي ومجلس أمناء الجامعة محل الدراسة نحو ضرورة الاهتمام بتطبيق المناهج الحديثة للجودة مثل ستة سيigma Six Sigma لما لها من آثار إيجابية على تحسين جودة الأداء الأكاديمي.
- قد تسهم هذه الدراسة في حث الباحثين على القيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية منهجية ستة سيigma Six Sigma أسلوباً يعزز إصلاح العملية الأكاديمية في الجامعات.
- نطمح أن تكون أدوات ونتائج هذه الدراسة نواة للباحثين للقيام بدراسات في هذا المجال لما لها من أهمية بالغة في إصلاح العملية الأكاديمية في الجامعات.

حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بحدود زمانية ومكانية وبشرية بالإضافة للحدود الموضوعية وهي كما يأتي:

- **الحد الزمني:** طُبِّقَت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2022/2023).

- **الحد المكاني:** اقتصرَت هذه الدراسة على جامعة فلسطين التقنية-خضوري بفروعها (المقر الرئيس في مدينة طولكرم والفرعي رام الله والعروب).

• **الحد البشري:** طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعة محل الدراسة.

• **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على المواضيع الآتية: جودة الأداء الأكاديمي ومنهجية ستة سيجما Six Sigma في ضوء الأدوات المُستخدمة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات، فيما يأتي عرضٌ لتعريفها لغوياً واصطلاحياً وإجراءياً:

• الجودة:

الجودة هي "قابلية المُخرجات للاستجابة لجميع المتطلبات (المطابقة للمواصفات)" (عامر وكاري، 2022، ص.768).

عرّفها المسعودي (2018) أنها "القدرة على إتقان عمل الأشياء، فهي تختص بالحصول على منتج أو خدمة تحتوي مجموعة صفات (خصائص) تلبي حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين الظاهرة والضمنية، عن طريق منتجات وعمليات خالية من العيوب أو بأقل ما يمكن منها" (ص.26).

أمّا Crosby (1980) فعرفها أنها "المطابقة للمواصفات، والدرجة التي يلبي بها المنتج مواصفات التصميم مما يوفر عامل رضا ويحقق جميع التوقعات التي يريدها العميل" (p.30).

وتُعرّف الباحثة الجودة بأنها: التحسين المستمر لمستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة وصولاً إلى خدمة ومخرجات خالية من العيوب إلى حد كبير، لتلبي توقعات المستفيدين واحتياجاتهم من الخدمة والمتمثل في استجابات عينة الدراسة على الاستبانة المخصصة لقياس مستوى جودة الأداء الأكاديمي.

• الأداء الأكاديمي:

الأداء الأكاديمي هو "مجموع الأقوال والأفعال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس لإنجاز المهام والوظائف الجامعية التي تشمل التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (عاشوري وآخرون، 2018، ص.180).

أمّا مرسى (2011) فيرى أن الأداء الأكاديمي هو " كل أنواع السلوك الصادر عن عضو هيئة التدريس والمُعبر عنه بأنشطة وممارسات والتي تمكنه من العمل وتنفيذ العدالة الأكاديمية عبر وظيفة التدريس والتفاعلات والتقويم؛ لتحقيق مستويات عالية من جودة الأداء في التعليم الجامعي" (ص.231).

تعرف الباحثة الأداء الأكاديمي إجرائياً أنه مجموعة المهارات الأكاديمية والعلمية والشخصية والأفعال التي يمتلكها عضو هيئة التدريس لإنجاز مهامه ووظائفه الجامعية في جميع نواحيها التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع، والمتمثل في استجابات عينة الدراسة على الاستبانة المخصصة لقياس مستوى الأداء الأكاديمي.

• أعضاء هيئة التدريس:

أعضاء هيئة التدريس في الجامعة حسب قانون التعليم العالي الفلسطيني رقم (6) لعام 2018م هم "من يعمل بها من حملة درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه" (موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2023، (<https://www.mohe.pna.ps>)).

وحسب قرار مجلس الوزراء رقم (4) لسنة 2009 م بشأن النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية الحكومية عضو هيئة التدريس في الجامعة تشمل كل من "الأستاذ، والأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، والمحاضر، والمدرس" معهد الحقوق، جامعة بيرزيت، 2023، (<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=16067>).

يتضح لنا أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية هم من يعمل بها من حملة شهادة الماجستير أو الدكتوراه وما لحقها من رتب علمية (الأستاذ، والأستاذ المشارك، والأستاذ المساعد، والمحاضر والمدرس).

• جامعة فلسطين التقنية-خضوري:

هي إحدى مؤسسات التعليم العالي في فلسطين والتي تعدّ من أوائل الجامعات الحكومية في الضفة الغربية، تأسست في بدايتها مدرسة زراعية، وتطورت تاريخياً إلى أن ألحقت بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واعتُمدت جامعة تقنية تحت مُسمى جامعة فلسطين التقنية- خضوري، وقد تم دمج الكليتين الحكوميتين (فلسطين التقنية العروب و بنات رام الله) إلى الجامعة فأصبحت جامعة واحدة تمنح درجات علمية: الدبلوم والبيكالوريوس والماجستير في العديد من التخصصات التقنية. (الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري، ptuk.edu.ps)

• ستة سيجما Six Sigma:

ستة سيجما Six Sigma هي "منهجية إدارية، تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى ترجمة مشكلة الجودة إلى مشكلة إحصائية واستخدام الأدوات الرياضية والإحصائية لحل هذه المشكلة ثم ترجمة هذه النتائج مرة أخرى إلى أفعال عملية تصل على تركيز الجهد" (الجماعي، 2022، ص.32).
بينما يُعرّفها العريفان (2021) بأنها "تطبيق صارم وفعال للغاية لجودة مثبتة المبادئ والتقنيات، قائم على دمج عناصر من أعمال وإنجازات العديد من رواد الجودة، تهدف لأداء أعمال خالٍ من العيوب تقريباً، وعلامة سيجما هو حرف الأبجدية اليونانية يستخدمه الإحصائيون لقياس التباين في العملية" (ص.338).

أمّا (2001) Tennant فعرفها "عدد العيوب (التي يعاني منها العملاء) لكل مليون فرصة

(لحدوث الخلل)" (p.7).

تعرفها الباحثة إجرائياً أنها تطبيق مجموعة متكاملة من الأدوات والأساليب الإدارية والإحصائية لتحسين كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات، لا سيّما جودة الأداء الأكاديمي في المؤسسة التربوية، من خلال الجمع بين أفضل الممارسات الإدارية والأكاديمية وأدواتهما من خلال الاعتماد على تحليل البيانات، لتحديد العيوب والحدّ منها بدرجة قريبة جداً من الكمال، بما يلبي احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من العملية التعليمية، والمتمثل في استجابة عينة الدراسة على الاستبانة المخصصة لقياس مستوى الأداء الأكاديمي ضمن منهجية ستة سيجم Six Sigma.

التعريف الإجرائي لجودة الأداء الأكاديمي ضمن منهجية ستة سيجم Six Sigma

تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري ضمن منهجية ستة سيجم Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والذي قيس بالدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي طورت واعتمدت لقياسها، والتي احتوت على أربعة أبعاد وهي: التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد الطالب والمجتمع).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

❖ التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري المتعلق بالجودة والأداء الأكاديمي ومنهجية ستة سيجم Six Sigma وجامعة فلسطين التقنية-خضوري محل الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعليق عليها.

أولاً: الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري عرضاً مفصلاً لما جاء في الأدب النظري المتعلق بكل من الجودة ومفهوم منهجية ستة سيجم Six Sigma والأداء الأكاديمي وذلك من خلال عرض أهم التعريفات ذات العلاقة بهذه المفاهيم، مع توضيح التطور التاريخي لها وأهم المبادئ والأدوات والمعايير المستخدمة لهذا الغرض، ومحاولة تطويع هذه المفاهيم وفقاً لاحتياجات الجامعة محل الدراسة، وتوضيح جميع المقومات اللازمة لتطبيق هذا المنهج في مجال التعليم العالي، من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة، والجودة في التعليم الجامعي وأهدافه وأهميته، كذلك مفهوم الأداء الأكاديمي وأهمية تطويره عند أعضاء هيئة التدريس ومعاييره ومقوماته، ومن ثم توضيح مفهوم ستة سيجم Six Sigma وتاريخها والعلاقة بينها وبين الجودة وفوائدها في المؤسسات التعليمية، وأهداف استخدامها ومبادئها وتطبيقها وفق منهجية DAMIC، ومتطلبات تطبيقها وتحديات ومعوقات هذا التطبيق، والتعريف في جامعة فلسطين التقنية-خضوري بفروعها الثلاثة، ومن ثم ذكر بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بدراستنا والتعليق عليها.

المحور الأول: الجودة

• تمهيد

تستلهم الدول المتميزة والمتطورة في العصر الحديث نهضتها من فلسفة الجودة وثقافتها ومن مبادئها وخصائصها وأهدافها، وتحرص على تطبيقها في مؤسساتها الصناعية والتربوية وبالأخص قطاع التعليم العالي، وذلك بتطوير نظمها التعليمية والتعلمية من أجل تحقيق أعلى درجات الجودة والتميز لتحقيق مسؤولياتها نحو المجتمع والوطن لتقديم أفضل خدمة للنهوض به وإعلاء شأنه. وبالنظر إلى العالم العربي نرى أنه يشهد توسعاً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي فيه، سواء بإنشاء مؤسسات تعليم جديدة، أو من خلال استحداث أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني، وقد أدت هذه التطورات والاتجاهات الحديثة في التعليم العالي إلى جعل الجودة والتميز موضوعاً لا يمكن إغفاله من قبل أي مؤسسة تعليمية عامة أو خاصة تسعى للبقاء والتنافس في ظل ظاهرة العولمة، وسياسة الانفتاح الاقتصادي، في عصر اتسم بالتنافس العالمي المحموم الذي لا حدود له، والذي تجلّى فيه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد تجاوز موضوع الجودة الخيارات الطوعية لمؤسسات التعليم العالي، حيث برزت هيئات محلية ودولية لمتابعة شؤون الجودة في المؤسسات التعليمية بصور وأشكال شتى، فهناك المؤسسات الرسمية المحلية التي لها السلطة الرسمية والقانونية للرقابة على المؤسسات وجودة برامجها الأكاديمية، وهناك الهيئات غير الرسمية التي تفرض سلطتها الاعتبارية من خلال قيمة الشهادة، أو الترخيص الذي تمنحه للمؤسسات وبرامجها الأكاديمية. (دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، 2017)

• مفهوم الجودة

تعرض الباحثة في هذا المجال مفهوم الجودة لغة واصطلاحاً حسب ما تناوله رواد الجودة ونتطرق إلى تعريف الباحثة الذي خلصت إليه.

تُعرّف الجودة لغة واصطلاحاً كالاتي:

الجودة فى اللغة: جاء فى لسان العرب لابن منظور (1987) "أن كلمة الجودة فى أصلها اللغوي "جود" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جُودَةً أى صار جيداً، أجاد أى أتى بالجيد من القول والفعل" (ص.721).

الجودة اصطلاحاً:

نظراً لتعدد المفكرين والرواد والعلماء فى مجال الجودة ولاختلاف المداخل التى ينظر إليها من خلالها، وتباين مجالات تطبيقها فى المنظمات المختلفة ظهرت العديد من المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة، ومن هذه المفاهيم التعريفات الآتية:

عرّفها سائد خليل (2022) من ناحية الاستخدام الفنى أنها "خصائص المنتج أو الخدمة التى تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للمستهلكين" وعرّفها من ناحية الجودة القائمة على المستخدم أنها "تفوق منتج أو خدمة بناءً على مستويات ملائمة لتوقعات وتفضيلات المستهلكين" (ص ص.4-5).

بينما عرّفها لزنم (2020) بأنها: "الاستمرارية والدوام على جودة العمل، بل والارتقاء به إلى الأحسن" (ص.19).

ويعرّفها النعيمي وآخرون (2020) على أنها "حالة ديناميكية متغيرة ترتبط بالمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة، وتقوم على تلبية توقعات الزبائن أو حتى تجاوزها" (ص.8).
أمّا عامر (2014) فيعرفها "تحقيق رغبات وتوقعات المستهلكين والمستفيدين مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل إنها تصل إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات" (ص.19).

أمّا شندي (1996) فعرفها بأنها "مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات محددة" (ص.38).

ويعرّفها الترتوري وجويحان (2009) "تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، وهي تلاقي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المُستفيد" (ص.31).

من خلال قراءة الأدب السابق يلاحظ أنه لا يوجد تعريف عالمي مُوحّد للجودة، وأن تعريفات الجودة تنوّعت من الجانب الصناعي إلى الجانب الخدماتي والإنساني والأدائي والقيمي والعديد من مناحي الحياة، إلا أن أغلب التعريفات تتشابه في مطابقة مواصفات السلع أو الخدمات لتوقعات المستفيدين ورغباتهم، والتأكيد على التحسين المستمر والعمل الصحيح بأقل مُدّة وتكاليف، ويمكن أن ترتبط الجودة بالعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملهم، ولا ينفصل التعليم عن هذا المفهوم؛ لذا سنتطرق لتعريف الجودة في التعليم لإثراء دراستنا.

عرّف عامر وكاري (2022) الجودة في التعليم العالي بأنها "استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية على مجموعة من المبادئ؛ وذلك من أجل تخريج مدخّلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة" (ص.788).

بينما عرّفها البوهي وآخرون (2018) بأنها "إيجابية النظام التعليمي بمعنى أن تكون المُخرجات بشكل جيّد ومتفّقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل في تطوره ونموه واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع" (ص.5).

في حين ذكر قاصدي وطبيب (2017) إنه "يتناول مفهوم الجودة في التعليم العالي من خلال الأهداف المرجوة منه والمتمثلة أساساً في التميز والتمايز عن الآخرين عن طريق الملاءمة مع الغايات أو المدخّلات مع الطموحات لتحقيق درجة الرضى، سواء من حيث الطلبة الوافدين أو المُتخرّجين وحتى علاقة مؤسسات التعليم العالي مع المؤسسات الأخرى خاصة المؤسسات الاقتصادية أو متطلبات السوق الداخلية والدولية" (ص.173).

تُعرّف الباحثة الجودة في التعليم على أنها قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهداف الجامعة من حيث التدريس والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية للوصول للأهداف المرجوة منها، وذلك بتقديم خدماتها بسمات وخصائص تقترب من الكمال قادرة على تلبية حاجات المستفيدين ومتطلباتهم (الطلبة والمجتمع المحلي)، عن طريق تطوير مستوى جودة العمليات والخدمات.

• تطور مفهوم الجودة

عُرّفت الجودة في الحياة الإنسانية منذ زمن قديم، وقد تجلّى ذلك في تأكيد شريعتنا الإسلامية على جودة العمل إذ قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (القرآن الكريم، التوبة: 105)، وأكدّ على هذا المفهوم ما جاء في السُنّة النبوية حيث قال رسولنا الكريم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الألباني، 1988، ص.1880).

تطورت الجودة من حيث المفاهيم والتطبيقات مع الزمن، ففي بداية القرن العشرين كانت الجودة تنصّب على عمليات فحص المُنتج النهائي قبل بيعه للزبون للتأكد من عدم وجود عيوب فيه، ومن ثم إتلاف أو إعادة إصلاح المنتجات التي تحتوي على عيوب، فيما يُسمى بعملية ضبط الجودة (Quality Control)، وفي خمسينيات القرن الماضي دعا العالم الإحصائي إدوارد ديمينج إلى استخدام المراقبة الإحصائية وتحليل بيانات العملية الإنتاجية للتحقق من جودة المنتج، وسُمّيت هذه العملية بضمان الجودة (Quality Assurance)، بعد ذلك تبلور ما يُعرف بنظريات إدارة الجودة (Quality Management)، وإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) كفلسفة ومنهجية للتحسين المستمر والشامل لمستويات الجودة (سائد خليل، 2022).

وفي الصدد نفسه ذكر الجعفري والعض (2019) أنها تسلسلت من عملية الفحص أو المراقبة النهائية، إلى المراقبة أثناء عملية الإنتاج ومراقبة المُدخلات، وتأكيد الجودة، ثم إدارة الجودة، تلتها الجودة الشاملة وأخيراً منظمات وجمعيات الجودة.

بينما أكد الطيار (2019) أن الجودة مرّت بأربع مراحل: المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة التي ركّزت على التفتيش باتباع نظام لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية، والمرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة والتي تشمل النشاطات والأساليب الإحصائية كافة التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، والمرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة ففي هذه المرحلة تتم مراعاة جميع الإجراءات التخطيطية والتنظيمية اللازمة لإكساب الثقة الكافية بأن المنتج سيفي بمتطلبات المستهلك، والمرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتي اشتملت التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة واتخاذ القرار المتعلق بكافة النشاطات، لتلبية متطلبات العميل وتوقعاته، بمشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة.

استخلاصاً لما سبق اتفق الجميع اتفق أن الجودة تطورت من خلال تطور متسلسل مُقسّم إلى أربع مراحل متتالية: الفحص (التركيز على المنتج)، تلتها المراقبة الإحصائية (الاهتمام بالعمليات)، ثم تأكيد الجودة (الاهتمام بالعميل)، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة (نظام شامل للقيادة وتشغيل المؤسسة ككل)، نلاحظ أن كل مرحلة من مراحل التطور اشتملت على المرحلة السابقة لها حتى وصلت إلى المرحلة الحالية، وهي إدارة الجودة الشاملة.

• الجودة في التعليم الجامعي

يُعدّ التعليم الجامعي من ميادين الحياة الأكثر أهمية في عصرنا الحالي، والتي تستحوذ الجودة فيها على اهتمام أطراف المجتمع جميعاً، لما لها من أثر واضح في النمو المجتمعي والاقتصادي، من هذا المنطلق كان لزاماً على الجامعات استحداث مفاهيم معاصرة وتطبيقها لضمان الإيفاء بمتطلبات جودة التعليم العالي، لتؤدي إلى تحسين الأداء الإداري والأكاديمي والطلابي فيها.

في المجال نفسه يبين المصري والآغا (2014) أن مفهوم الجودة في التعليم العالي يشق من حجم اهتمام الجامعة بتلبية حاجات الطلبة وتوقعاتهم، وإكسابهم مجموعة من المعارف والمهارات

والاتجاهات اللازمة، وقدرة المؤسسة الجامعية على تحقيق وظائفها والتركيز على سمعتها وشهرتها، ويُعدّ مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته الأكاديمية والإدارية.

والجودة في الجامعات كما وضّحها العور (2019) تكون بالارتقاء بمستوى الأداء العام لمحاور منظومة العمل الجامعي كافة في ضوء معايير الأداء المحلية والعالمية، لتحقيق التحديث والتطوير المستمر للنظام الجامعي، وضمان تخريج طلبة متميزين بالعلم والمعرفة يسهمون في خدمة المجتمع ودعم مسيرة التنمية، وتحقيق مكانة متميزة للجامعة على الخريطة العلمية للجامعات الأفضل على المستوى الوطني والعالمي.

جدير بالذكر أن اتحاد الجامعات العربية بيّن في دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي (2017) مجموعة مضامين للجودة في المؤسسة التعليمية أهمّها: أنه أسلوب متكامل يُطبّق في جميع فروع المؤسسة التعليمية ومستوياتها؛ ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلبة والمستفيدين من عملية التعليم، والتركيز على العمليات والنتائج، وتقليل الأخطاء-من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة- وتوفير هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ، واعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، والحرص على استمرارية التحسين والتطوير، وتوفير قيادات فاعلة بهدف تحسين الجودة في المؤسسة.

كما أشار عطية (2009) إلى أن مفهوم إدارة الجودة في مجال التعليم يُعدّ نظاماً إدارياً متكاملاً، وطريقة لتطوير جودة الأهداف والأفراد في المؤسسات التعليمية من مديريين، ومدرسين، وطلبة، ومحتوى المنهج التعليمي وعملياته، يضمن عملية تحسين مستمرة قائمة على التخطيط والمشاركة من جميع العاملين طلبة وإدارة ومدرسين، وتحمل المسؤوليات لتحقيق الجودة الشاملة، ولكي تتحقق مضامين الجودة في التعليم كما ينبغي لها أن تكون فلا بُدّ من تحقيق رضى جميع المستفيدين من الخدمة التعليمية، سواء من داخل الجامعة أو خارجها من الطلبة والمعلمين والإدارة والمجتمع

ومؤسساته، يتطلب تحقيق ذلك معرفة المؤسسة التعليمية لاحتياجات هؤلاء المستفيدين واتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباعها.

يتضح مما سبق أن جلّ أهداف التعليم العالي من الجودة هو تلبية احتياجات الطلبة وتوقعاتهم والمجتمع من مؤسسات التعليم الجامعي، ويكون ذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير كوادرها الأكاديمية والإدارية والتميز في خدماتها المُقدّمة.

• أهداف الجودة في التعليم العالي

سعت مؤسسات التعليم العالي لتجويد مؤسساتها لما تحقّقه الجودة من أهداف في نهضة مؤسساتها، فيما يلي عرض لأهمّ هذه الأهداف:

يرى عامر (2014) أن أبرز الأهداف التي تدعو المؤسسات التربوية-وفي مقدمتها الجامعات- لتطبيق الجودة، هو حاجتها إلى الارتقاء المستمر بمستوى الأداء الأكاديمي بها، والاستثمار الفعّال لطاقات الأكاديميين والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي، كذلك العمل على السيطرة والحدّ من المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والأكاديمية من تأثيرها، كما تسهم في إدارة التغيير بصورة منهجية مُخطّطة لتفادي الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات وتدني مستوى الإنتاجية الأكاديمية، وتسعى إلى تحسين الأهداف والبرامج والخطط الدراسية والمراجعة المستمرة لها وفق خطط استراتيجية، وأخيراً تلبية حاجات المجتمع من خريجين بمواصفات عالية الجودة.

بينما يرى السلطي وإلياس (1999) أن أهداف الجودة في التعليم العالي انبثقت من أهداف الجودة بشكل عام، وأن الجودة ركّزت على هدفين: هدفها الأول: يخدم ضبط الجودة والذي يتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، والتي تُصاغ على مستوى المؤسسة ككل باستخدام متطلبات ذات مستوى أقل تتعلق بصفات مميزة، لتحقيق الأمان والرضى للمستفيدين، وهدفها الثاني:

تحسين الجودة والتي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء، وتطوير المخرجات والخدمات الجديدة، والتي ترضي العملاء بفعالية أكبر.

وفي الإطار نفسه يرى العور (2019) أن للجودة في مؤسسات التعليم العالي ثلاثة أهداف رئيسية: يتعلق الهدف الأول في الارتقاء بمستوى الأداء العام للجامعة من خلال اتخاذ تدابير معينة، والوفاء بمعايير عديدة تحدد المستوى المطلوب للأداء الجامعي على مختلف المحاور الإدارية والأكاديمية والطلبة والبيئة الجامعية، أما الهدفان الثاني والثالث فيتعلقان بالنتائج المترتبة على هذا الأداء، وهو ما يُطلق عليه فعالية الأداء، فالهدف الثاني يتمحور حول تخريج طلبة على مستوى مُتميّز من العلم والمعرفة ولديهم القدرة على الإسهام في خدمة المجتمع ودعم مسيرة التنمية، وهذا الهدف يُعدّ بمثابة القول الفصل والدليل القاطع على جودة تطبيق معايير الجودة على المؤسسة التعليمية وارتقاء مستوى أدائها، ومدى فعالية هذا الأداء، أما الهدف الثالث: يدور حول تحقيق مكانة متميزة للجامعة أو ترتيب مُتقدّم في تصنيف المؤسسات التعليمية الأفضل على المستوى المحلي والعالمى، فلا شك أن المكانة المتميزة تشير إلى مدى التزام الجامعة بالمعايير العالمية أو الوطنية المتعلقة بالجانب الأكاديمي أو الإداري، مما يُسهم في زيادة روح المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي ويدفعها إلى مزيد من الالتزام بالمعايير الوطنية والعالمية وتحقيق مزيد من الارتقاء بمستوى الأداء، الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من إقبال الطلبة على الالتحاق بها.

في حين يرى الجعفري والعض (2019) أن أهداف الجودة في التعليم العالي تتضمن الإطار المؤسسي (الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية - التخطيط الاستراتيجي)، وعملية التعليم والتعلم وبيئتها، وكذلك الموارد البشرية بالإضافة إلى النظام الإداري.

يتضح مما سبق أن أهداف الجودة في التعليم العالي انبثقت من أهداف الجودة بشكل عام فهي تهدف إلى تقوية مستوى المنافسة للمؤسسة التعليمية من خلال التطوير والتحسين المستمر لإدارتها

وخدماتها وكادرها الأكاديمي والإداري بالإضافة إلى بيئة العمل؛ لتحقيق رؤيتها ورسالتها وإرضاء الموظفين في المؤسسة والطلبة والمجتمع المحلي، وتخرج طلبة متميزين بالعلم والمعرفة قادرين على النهوض بالمجتمع، والحدّ من الأخطاء في جودة أداء المؤسسة، الأمر الذي يزيد من إقبال الطلبة على الالتحاق بها.

• أهمية الجودة في التعليم الجامعي

يتضح من الأدب التربوي أن الجامعات أصبحت تضع جودة التعليم ضمن أولوياتها، مما تطلّب منها إحداث مجموعة من التغييرات الجذرية التي طالت عناصر الجامعة جميعها، ويظهر أن الجامعات راعت ألا تقتصر جهودها في مجال ضمان الجودة على مدخلات العملية التعليمية، بل أن تُركّز على آليات تنفيذ عناصر العملية التعليمية نفسها، كما تطلّب منها تطوير نظام مُحكم للتقويم يشمل الجامعة نفسها، وكل وحدة من وحداتها للتحقق من فعاليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها.

إن تحقيق ثقافة الجودة في التعليم والمعرفة لن تُقارن أبداً مع مبدأ الجودة في الإنتاج الصناعي أو التجاري أو الزراعي؛ لأن الأسس التي تتحكم بالقياسات والمواصفات لكل منها تختلف كثيراً بعضها عن البعض الآخر، وإن التعليم والمعرفة قيمتان وركيزتان تعتمدان على العقل والفكر بشكل أساسي، لذلك فإنهما ترتبطان بالجانب الفكري والروحي عند الإنسان أكثر من ارتباطهما بالجانب المادي، فإذا توقعنا أن للجودة أثراً طيباً على الصناعة، فإن آثارها على التعليم أعظم وأكمل، لذلك فإن ضبط وتطوير التعليم والنظام الإداري للمؤسسة التعليمية أولى بالجودة من الصناعة والزراعة وغيرها (حمدتو، 2011).

في الصدد نفسه ذكر رياض البنّا (2007) مجموعة من المؤشرات التي يُمثّل كلّ واحد منها جانباً من أهمية الجودة في التعليم، من هذه الجوانب: أنها تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة، كذلك تعمل على تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، بالتالي تقود إلى

خفض التكاليف المادية وتوفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل، كما أنها تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل، وترابط الأداء بحيث يتداخل المستفيدون مع القيادة الفعّالة لضمان جودة المنتج التعليمي، وتراعي بشكل مباشر احتياجات المستفيدين، وتساعد على توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة، تعمل على الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات وتقليل شكاوي الطلبة وأولياء أمورهم بالتخفيف منها ووضع الحلول المناسبة له، وتزيد الكفاءة التعليمية وترفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة، وكذلك تضمن الوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية وتمكينها من تحليل المشكلات بالطرق العلمية، وترفع مستوى الترابط بين الطلبة وأولياء الأمور مع المؤسسة التعليمية من خلال الالتزام بالجودة، وتحقيق الترابط والتكامل بين جميع منتسبي المؤسسة، والعمل بروح الفريق، كذلك فإنها تؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين، وتمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف المحلي والدولي.

بناءً على ما سبق يظهر جلياً أهمية الجودة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى تطوير أداء الإدارة بمستوياتها جميعاً، والأكاديميين، ومنتسبيها من طلبة والمجتمع المحلي، الذي يسهم بشكل كبير في الارتقاء بمستوى المنتج التعليمي بما يتلاءم مع متطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والنهوض بالمؤسسة لتنافس المؤسسات التعليمية المحلية والعالمية.

المحور الثاني: الأداء الأكاديمي

• تمهيد

لا شك أن عضو هيئة التدريس الجامعي الذي تحتاجه الأجيال في هذا العصر الذي يشهد ثورة وانفجاراً معرفياً في وسائل التكنولوجيا والاتصالات، وتدفعاً للمعلومات وتنوعاً في أساليب التعلم والتعليم، هو عضو ذو إمكانيات ومؤهلات وقدرات ومواصفات نوعية متطورة تتلاءم مع التطورات

التي يشهدها العالم في البحث العلمي والتعليم العالي، وتلبية متطلبات العصر واحتياجات الأجيال والمجتمعات الحديثة، ونظراً لإدراك القائمين على مؤسسات التعليم العالي للدور الكبير الذي يمثله عضو هيئة التدريس في نجاح الجامعة لتحقيق أهدافها التي من أجلها أنشئت، ركزت الجامعات على التميز في كادرها الأكاديمي وأدائه، وحرصت على تطويره من جميع الجوانب الشخصية والأكاديمية سواء التدريسية أو التقنية أو الإدارية أو التنظيمية أو المنهجية أو البحثية أو التقييمية ليرقى بمستوى مخرجاتها الموجهة بالدرجة الأولى إلى خدمة المجتمع، وتنميته وتطويره.

وقد حظي أعضاء هيئة التدريس في التعليم الجامعي بأهمية كبيرة في العصر الحديث، وذلك نظراً لأهمية الدور الذي يؤديه في عملية التعليم الجامعي، فهم ركن أساسي في نظام التعليم الجامعي، حيث تكتسب الجامعات بعضاً من سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في المجالات الأكاديمية والمهنية والثقافية والإنسانية والبحثية، ومدى توفر قيادات إدارية وأعضاء هيئة تدريس يملكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على تحديث التطور والتحسين للنظام التعليمي الجامعي في كافة المجالات لمواكبة التطور العلمي الحديث لما فيه من مصلحة للجامعة والطلاب وخدمة المجتمع (مصطفى وآخرون، 2012).

• مفهوم الأداء الأكاديمي

من خلال الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بأداء الأستاذ أو المحاضر التربوي، تبين أنه يمكن التعبير عن أداء المحاضر الجامعي في المؤسسات التربوية المختلفة بمصطلح الأداء الأكاديمي أو الأداء التدريسي وهو ما سنتعرف عليه فيما يأتي:

الأداء الأكاديمي هو "مجموع الأقوال والأفعال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس لإنجاز المهام والوظائف الجامعية التي تشمل التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع" (عاشوري وآخرون، 2018، ص.180).

يرى بارة والإمام (2017) أن الأداء الأكاديمي هو "الخصائص الأكاديمية التي تتعلق بتمكين الأستاذ من مادته العلمية، والاعتماد على المنهج العلمي في نقل أفكاره لطلابه، والمتابع للتطورات العلمية الجديدة في مجال تخصصه وقيامه بالبحوث والدراسات حولها" (ص.126).

وعرّف أبو حسين (2014) الأداء التدريسي أنه "كل أنواع السلوك الصادر عن المُدرّس والمُعبر عنه بأنشطة وممارسات والتي تمكنه من أداء مهامه التعليمية والتربوية بما يحقق أهداف معدّة سلفاً" (ص.11).

أما السميح (2010) فيعرفه بأنه "هو ذلك الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس الجامعي سواء في التدريس أو في البحث العلمي أو في خدمة المجتمع أو في الإدارة أو القيادة الجامعية، وفي كل ما يتعلق بعمله الجامعي مساهماً في تحقيق أهداف الجامعة" (ص.128).

يعرّفه رواقه وآخرون (2005) بأنه "سلسلة الإجراءات والتدابير والممارسات التي يقوم بها المعلم قبل الحصة الصفية وأثناءها، وتشمل: التخطيط، التنفيذ، التقويم، إدارة الصف وضبطه، السلوك الشخصي للمعلم والعلاقة المتبادلة بينه وبين تلاميذه داخل الحجرة الصفية" (ص.139).

أكدت جميع التعريفات السابقة على أن الأداء الأكاديمي مرتبط بسلوك عضو هيئة التدريس وأفعاله خلال الحصة الصفية أو خارجها؛ لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، ولم تقتصر التعريفات السابقة على دوره في إعطاء المنهج الدراسي بل تجاوزته لبيان دوره في الأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، لذا تُعرّف الباحثة الأداء الأكاديمي بأنه امتلاك عضو هيئة التدريس مجموعة من المهارات والأساليب العلمية والشخصية لإنجاز مهامه التدريسية والبحثية والاجتماعية لإكساب الطالب العلم والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات ضمن خطة الجامعة والأهداف التربوية وخدمة المجتمع.

• أهمية تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس

يُمثّل أعضاء هيئة التدريس أهمّ عناصر المنظومة التعليمية الجامعية؛ لكونهم حلقة الوصل والأهم بين المُدخّلات التعليمية والمُخرجات المطلوبة المتمثلة بالطلبة من جانب، وبين الإدارة العليا وما تمثّله من فلسفة الجامعة وأهدافها من جانب آخر، حيث إنهم المنوط بهم القيام بأهمّ الأدوار الجامعية في مجالات (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)؛ لذا تسعى المؤسسات التعليمية باستمرار إلى تطوير أداء أعضاء هيئتها التدريسية أكاديمياً من جوانب مختلفة سواء في جانب الشخصية، أو الأدوار المأمولة منهم في أداء أعمالهم الأكاديمية ، وزادت أهمية متابعة التنمية المهنية لهم مع ظهور مفاهيم الجودة والاعتماد الأكاديمي بما لها من تأثيرات إيجابية واضحة على المنظومة التعليمية.

فأعضاء هيئة التدريس قادرون بالدرجة الأولى على إنجاح أو إفشال برامج الجودة في الجامعة؛ لأنهم يتعاملون بشكل مباشر مع أهم مُخرجات العملية التعليمية وهم الطلبة، وتكتسب الجامعات بعضاً من سمعتها وشهرتها التنافسية من الصفات والمميزات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كافة المجالات الأكاديمية والمهنية والثقافية والإنسانية والبحثية، ومدى توفر قيادات إدارية وأعضاء هيئة تدريس يملكون كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين على تحديث التطور والتحسين للنظام التعليمي الجامعي في كافة المجالات لمواكبة التطور العلمي الحديث لما فيه من مصلحة للجامعة والطلبة وخدمة المجتمع (مصطفى وآخرون، 2012).

كما إن لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعة أثراً مباشراً على تكوين مُخرجاتها، ومن ثم أثراً غير مباشر على مستوى تقدّم المجتمع؛ لذا وجب تطوير هذا الأداء وتثمينه الذي أصبح يرتبط في هذا القرن بما يُقدّمه الأستاذ من أساليب إبداعية في التدريس، وجودة في بحوثه العلمية، وفنية في إدارة حصصه التعليمية والتدريبية، ومدى اعتماده على تقنية عالية في أساليبه التواصلية مع الطلبة والمجتمع (بارة والإمام، 2017).

إن أهمية تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس تزداد نتيجة أن التعليم العالي أصبح يتجه نحو العالمية مما يتطلب العديد من التطورات أبرزها تطوير إدارة التعليم العالي، وتطوير الهيئة الأكاديمية، ويعد تطوير عضو هيئة التدريس أمراً ضرورياً وشرطاً لازماً لترقية أداء الأستاذ بصفة عامة، والتطور أثناء الخدمة يعطي الفرصة للأستاذ لتنمية مهاراته المرتبطة بأصول أعماله وطبيعتها وتحديثها، لكي يقابل دوره ومهامه التدريسية والبحثية والوظيفية الجديدة بكل قدرة وكفاءة، والمساعدة على الارتقاء بجوانب شخصيته، وأدائه الأكاديمي، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على التجاوب مع التغيير، وزيادة خبراتهم، والاستعداد للمهام الجديدة، والمتغيرات داخل مؤسسة التعليم العالي وخارجها، وضمان وصول عضو هيئة التدريس إلى مستوى التمكن من عمله والمحافظة على هذا المستوى، والمساهمة في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار (جوهن، كما ورد في علييات، 2019).

نستنبط مما سبق أن تطوير عضو هيئة التدريس هو لبّ تطوير المؤسسة الجامعية لأثره المباشر على المخرج التعليمي الأهم وهو الطالب، ولانعكاسه المباشر على تنمية المجتمع وازدهاره، وأن جزءاً كبيراً من سمعة الجامعات وشهرتها التنافسية تنبع من الصفات والمميزات التي يمتلكها أعضاء هيئتها التدريسية؛ لذا لابد للجامعات تثمين أداء عضو هيئة التدريس والعمل على تطويره والارتقاء به.

• معايير الأداء الأكاديمي ومقوماته لعضو هيئة التدريس

يحتوي الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس الجامعي على مجموعة متكاملة من الأفعال التي تعتبر مؤشراً للحكم على مدى جودة الخدمات المُقدّمة من الجامعة، من: أداء تدريسي وبحثي وخدمة المجتمع، وعليه تبني المؤسسات التعليمية إطاراً مرجعياً للمعايير الأكاديمية لتطوير عضو هيئة التدريس الذي تسهم في تطوير أداءه، حيث بيّن الغيل (2019)، وموسى والعتيبي (2011) هذه المعايير وهي:

■ **الأداء التدريسي:** يُعدّ التدريس من أهم الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس لنقل المعرفة وإكسابها لطلبته وإثرائهم بما هو جديد في تخصصه وتوجيه السلوك والتفكير لديهم، ومن معايير الجودة للأداء التدريسي: تمكنه من إدارة الموقف التعليمي، والتفاعل مع الطلبة واستثارة الدافعية والحماس للتعلم، والتنوع في أساليب التدريس وتوظيف المصادر التعليمية المختلفة لتتلاءم مع المقرر الذي يدرسه، وتمكّنه من عملية التقويم واستخدامه أساليب متنوعة من التقويم، وإمتلاك مهارات التخطيط والتطوير، والإسهام في تحقيق أهداف الجامعة.

■ **الأداء البحثي:** يُنظر اليوم للبحث العلمي على أنه من أهم مؤشرات تقدّم الجامعات وتميزها، ويتضمن عضو هيئة التدريس جملة من الأداءات الأكاديمية: من إعداد أبحاث علمية مُبتكرة في مجال تخصصه، ومشاركته في وضع خطط لتطوير البحوث في الجامعة، وإثراء المعرفة العالمية بنشره أبحاث في الدوريات المتخصصة، والتزامه بأداب البحث العلمي وأخلاقياته.

■ **الأداء الأكاديمي لخدمة المجتمع:** لا تنفصل الجامعة عن المجتمع فما هي إلا مؤسسة وُجدت لخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه، ومصدراً مُهماً لازدهاره ونموه، ومن معايير أداء عضو هيئة التدريس مدى تفاعله مع المجتمع وتنظيم المؤتمرات والندوات وإلقاء المحاضرات حول القضايا والمشكلات المختلفة التي تهّم المجتمع، والمشاركة في الأنشطة المحلية والقومية والعالمية والمساهمة في مشروعاته البحثية، والانضمام إلى اللجان والجمعيات المجتمعية، والأهم هو رفد سوق العمل بخريجين متخصصين لتلبية حاجات المجتمع.

يلاحظ مما سبق أن صلب عمل عضو هيئة التدريس الجامعي يتركز في أمور ثلاثة أساسية هي الأداء التدريسي لنقل المعرفة وإكسابها لطلبته وتوجيه سلوكهم وتفكيرهم، والأداء البحثي الذي يعد من أهم مؤشرات تقدم الجامعات وتميزها، والأداء الأكاديمي لخدمة المجتمع وتلبية احتياجاته

وتحقيق أهدافه، فهذا التكامل في عمل عضو هيئة التدريس يصبّ في خدمة أهداف الجامعة ويعزز مكانتها المحلية والعالمية.

المحور الثالث: منهجية ستة سيجما Six Sigma

تتطلب مؤسسات التعليم العالي أداة داعمة ومُبتكرة تساعد في تحسين الجودة في منظومتها التعليمية على وجه الخصوص لتحقيق العديد من الأهداف كتحقيق الميزة التنافسية محلياً وعالمياً، فتتجه نحو أفكار جديدة لتحسين جودة الأداء الإجمالي لها من تحسين جودة أداء كادرها الإداري والأكاديمي باعتباره مرتكز تنميتها وتطويرها، وهذه الأفكار دائماً ما تكون على شكل برامج وأدوات جديدة يُسهم تطبيقها إلى إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة الجامعية التي تنعكس إيجاباً على أداءها ويعزز تحقيق نجاحات على كل المستويات ابتداءً من الطلبة إلى أعلى المستويات الإدارية فيها، ومن هذه الأفكار منهجية ستة سيجما Six Sigma التي تعتبر واحدة من الطرق الحديثة التي تسهم في التحسين المستمر لجودة الأداء والعمليات والخدمات التعليمية، والتي تركز على تلبية احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم من الخدمات التعليمية، لذا اتجهت العديد من المؤسسات التعليمية إلى جعلها إحدى استراتيجياتها للتطوير والتحسين المستمر بها.

كما أن التطور السريع للكثير من مفاهيم الجودة الإدارية والتقنية أدى إلى حث المؤسسات الخدمائية -على رأسها المؤسسات التعليمية- للبحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات المناسبة الرامية إلى تحقيق أهدافها وتعزيز ما تقدمه من خدمات مع ما لديها من موارد وإمكانيات، وستة سيجما Six Sigma من أفضل الأساليب للتحسين المذهل لجودة الخدمات والعمليات (نبيل خليل، 2015).

تعد ستة سيجما Six Sigma أحد أهم المداخل المعاصرة في إدارة الجودة وضمانها التي تركز على مبدأ تحقيق أفضل مستويات الجودة بأقل عيوب مُمكنة للوصول إلى هدف المعيب الصفري، وتحقيق بذلك مجموعة من المزايا لمؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة الأداء الجامعي على جميع الأصعدة الإدارية والأكاديمية، وتوحيد إجراءات العمل، وتوزيع المهام بفاعلية، وتحقيق رضى الطلبة، وسوق العمل والمجتمع من خدمات التعليم العالي (إسماعيل، 2011).

بالإضافة إلى أن ستة سيجما Six Sigma تسعى لجعل المؤسسة التعليمية قادرة على قياس عدد العيوب في عملية ما، فإنها بطريقة علمية تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو منها، فإن أسلوبها يحتوي منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على خدمات جامعية تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والإتقان بأقل تكلفة وفي وقت قياسي، وستة سيجما Six Sigma تعتمد في أسلوبها على فهم المدخلات في العملية التعليمية ومدى التزامها في تطبيق منهجيتها (الزعير، 2018).

لذا تعد منهجية ستة سيجما Six Sigma اتجاهاً إدارياً حديثاً لتحقيق مستوى عالٍ في جودة أداء المؤسسات التعليمية والتربوية، وتعتبر من الأساليب الناجحة في تطوير بنية نظمها التعليمية بمكوناتها المادية والبشرية، وأصبحت هذه المنهجية خياراً استراتيجياً تمليه طبيعة الحراك التربوي في الوقت الحاضر؛ لمساهمتها في حلّ الكثير من مشكلات المؤسسات التعليمية والتربوية، لذلك فقد اتجهت العديد من جامعات العالم نحو دمج منهجية ستة سيجما Six Sigma في عملية التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الجامعات، واعتمادها مدخلاً لتحقيق الجودة الأكاديمية في التنمية المهنية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس، وتنظيم المحتوى التعليمي وأساليب تقدّمه، وتقييم برامجها التعليمية، بالإضافة إلى إسهامه في تحسين العمليات الإدارية وأداء الجهاز الإداري فيها (نبيل خليل، 2015).

وعليه فإن ستة سيجما Six Sigma استراتيجية سوف تمكن مؤسسات التعليم العالي من التحسين بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها، من خلال تصميم مراقبة أنشطة الأعمال المستمرة التي تقوم بها الكليات بحيث يجري تقليل الفاقد واستثمار الإمكانيات المتاحة لتلبية احتياجات سوق العمل من البرامج والمخرجات التعليمية التي يأتي في مقدمتها جودة إعداد عضو هيئة التدريس للمستقبل لتحقيق التنافسية لها محليا وعالميا (الزعبير، 2018).

يتضح للباحثة أن منهجية ستة سيجما Six Sigma من المداخل المعاصرة للجودة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وعملياتها ومخرجاتها وتساعد في تحقيق أهدافها، وتعدّ هذه المنهجية خياراً استراتيجياً لحلّ الكثير من المشكلات في المؤسسات التعليمية ولتطوير كادرها الإداري والأكاديمي.

• مفهوم ستة سيجما Six Sigma

تعددت آراء الباحثين والرواد حول مفهوم ستة سيجما Six Sigma لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة في المجالات الصناعية والخدماتية، فمنهم من نظر إليه على أنه مقياس إحصائي، ومنهم من نظر إليه منهجاً، ومنهم من ركّز على المدخلات، ومنهم من ركّز على العمليات، وعليه سوف نستعرض بعضاً من هذه المفاهيم:

ستة سيجما Six Sigma هي "منهجية مُبتكرة تمثّل في جوهرها أحد أشهر المفاهيم الإدارية الحديثة في عالم إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن من خلالها الجمع بين أفضل الممارسات الإدارية وأدواتها من خلال الاعتماد على تحليل البيانات والإحصائيات لتحديد الأخطاء، ومحاولة معالجتها والقضاء عليها، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الجودة المطلوب في العملية الفنية والإدارية" (أبو الليل، 2022، ص.75).

بينما عرّف ضو والحمورني (2021) ستة سيجما أنها " طريقة إحصائية متكاملة تستخدم جملة من الأدوات والأساليب يُمكن تطبيقها الصحيح من تحسين الأداء من خلال تخفيض درجة التعقيد في العمليات وخفض دورة الوقت، مما يتيح الاكتشاف المُبكر للأخطاء والتصحيح المبكر لها في آن واحد" (ص.92).

وَعرف الطّيار (2019) ستة سيجما Six Sigma بأنها "منهجية بنائية لتحسين الجودة وذلك لتخفيض معدلات الفشل أو العيوب للمنتج أو الخدمة إلى مستوى شبه معدوم (تقريباً 3.4 فشل لكل مليون فرصة)" (ص.20).

في حين عرّف البحيري وآخرون (2018) ستة سيجما Six Sigma بأنها " مرحلة متقدمة من مراحل الجودة تعمل من خلال مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تحديد مستويات الأداء بشكل كمّي للعمل على إزالة العيوب والأخطاء من العمليات من خلال عدة مراحل: التحديد، القياس، التحليل، التحسين، التحكم" (ص.21).

ويعرّف نبيل خليل (2015) ستة سيجما Six Sigma أنها " مقياس للجودة يهدف إلى تحقيق الكمال في الأداء من خلال اتباع منهج علمي، بالاعتماد على تطبيق مدخل قيادة البيانات Data-drive Approach يمكن تقليل أو منع الأخطاء" (ص.145).

أما المصري والآغا (2014) فعرفاها بأنها "برنامج لتحسين الجودة من خلال تقليل العيوب لتصبح 3.4 عيب لكل مليون عملية، وعملية تبني استخدامه، تتم من خلال: دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الأنظمة المطبقة داخل الجامعة، والتقييم والمتابعة لتحقيق الجودة" (ص.60).

وعرّفها Justiniano and Gopaldaswamy (2004) أنها "نهج مُنظّم لتحسين منتج أو عملية ينتج عنها 3.4 عيب فقط لكل مليون فرصة" (ص.7).

من خلال تحليل التعريفات التي تناولت منهجية ستة سيجما Six Sigma يلاحظ عدم الاتفاق على تعريف مُحدد لها؛ بسبب انه يمكن تناولها من أكثر من اتجاه وبحسب طريقة استخدامها في المؤسسات، لوحظ أن البعض عرّفها مقياساً إحصائياً، وآخرين عرّفوها هدفاً، وغيرهم عرفوها نظاماً للإدارة، إلا أن كل التعريفات تتفق على إزالة العيوب والأخطاء بحيث لا تزيد نسبة العيوب عن 3.4 لكل مليون عملية.

لنبين العلاقة بين مستويات ستة سيجما Six Sigma ومستوى الأداء الناتج وعدد العيوب لكل مستوى نورد الجدول الآتي (Breyfogel et al., 2001, p.40)

جدول (1.2): العلاقة بين مستويات ستة سيجما Six Sigma ومستوى الأداء الناتج وعدد العيوب

مستوى سيجما σ	عدد العيوب لكل مليون	مستوى الأداء الناتج
1	697700	%30.23
2	308700	%69.13
3	66810	%93.32
4	6210	%99.3790
5	233	%99.97670
6	3.4	%99.999660

يلاحظ من الجدول (1.2) أنه كلما ارتفع مستوى سيجما σ قلّ عدد العيوب في الناتج وارتفع مستوى الأداء في الناتج سواء عملية أو خدمة أو منتج؛ ليحقق المستوى السادس من سيجما 3.4 عيباً فقط لكل مليون فرصة بمستوى أداء يكاد يكون 100%، أي منتج يصل إلى حد الكمال من الجودة.

وعليه تُعرّف الباحثة ستة سيجما Six Sigma أنها أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تقوم على أسس الجودة الشاملة، تهدف للقضاء على العيوب والأخطاء وتحسين كفاءة الأداء وجودة

العمليات من خلال مجموعة من الإجراءات والعمليات والأدوات والأساليب الإحصائية؛ لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في العمليات والأداء بالمؤسسات الصناعية والخدماتية ومنها التعليم العالي والجامعات؛ لتلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم.

• تاريخ ستة سيجا Six Sigma

اتفق كل من الطيار (2019)، (Edem and Hans (2018)، الشميلي (2017)، راضي (2016)، (Mehrotra (2012)، هاري وشرويدر (2005/2004) على تاريخ نشأة ستة سيجا Six Sigma وارتباطها بمفهوم الجودة وتطورها من المجال الصناعي حتى وصولها إلى الجانب الخدماتي بشتى مجالاته حسب الآتي:

يرجع مفهوم ستة سيجا Six Sigma إلى رائد الجودة فيليب كروسبي، حيث طرح المفهوم في كتابه الشهير Quality is Free وذلك عام 1979، بينما بدايات النقل من مرحلة رسوخ الأفكار والمفاهيم والنظريات إلى حيّز التطبيق ترجع إلى عام 1980، وكانت المبادرة الأولى على المستوى التطبيقي لتحسين أداء العمل في الشركات من المدير التنفيذي لشركة موتورولا Motorola بهدف التخطيط للوصول إلى تقليل نسبة الخطأ أو الفشل الوارد في المنتجات خلال خمس سنوات إلى صفر تقريباً؛ لتحسين جودة منتجاتها الإلكترونية واستعادة حصصها السوقية أمام منافستها اليابانية، وقامت الشركة بالتطبيق الفعلي واستخدام ستة سيجا Six Sigma كمبادرة لإجراء تحسينات على جودة المنتجات والتقليل من الأخطاء، وقامت بعدها شركة هانيويل Honeywell وشركة جنيرال إلكترونيك General Electric باستخدام ستة سيجا Six Sigma في عملية التصنيع وحققت العديد من النتائج الإيجابية والأرباح المالية، ومنذ ذلك الحين تبنت مئات الشركات حول العالم ستة سيجا Six Sigma لإنجاز أعمالها حتى توسعت منهجية ستة سيجا Six Sigma إلى العديد من المجالات المتنوعة

بخلاف التصنيع ومنها قطاع الرعاية الصحية وقطاع التعليم وقطاع المؤسسات الأكاديمية والمعلوماتية وما إلى ذلك من المؤسسات الخدمية أو المعلوماتية.

يظهر من تاريخ نشأة ستة سيجما Six Sigma أنها بزغت من قطاع الصناعة لتقليل الخطأ في المنتجات الصناعية، ثم تبنتها العديد من الشركات والمؤسسات؛ لتحسين منتجاتها وخدماتها ومن بينها مؤسسات قطاع التعليم العالي.

• العلاقة بين ستة سيجما Six Sigma والجودة

تحتوي منهجيات الجودة المختلفة من: إدارة جودة شاملة، وإدارة الأداء، وحلقات الجودة، والأيزو 9000 وأيضاً ستة سيجما Six Sigma على مفاهيم مُشتركة، إلا أن لكلٍ منها خصائص وتطبيقات معيّنة في مجال مُعيّن، ولكل منهجية مجموعة من الأدوات التي تستخدم بطريقة معيّنة للحصول على النتيجة الأفضل، فقد أوضحت الحربي (2021) أن ظهور ستة سيجما Six Sigma هو امتداد لجهود الجودة، فهي تحرص على الربط بين أعلى معايير الجودة وأقل تكاليف للإنتاج، وتُعدّ ستة سيجما Six Sigma هدفاً للأداء يُطبّق على كلّ عنصر من عناصر الجودة، وليس على المنتج أو الخدمة بمجملها، وتركّز على العمليات لتحقيق جودة المنتج النهائي أو الخدمة بأقل تكلفة، بينما الجودة لها تكلفة وجلّ تركيزها جودة المنتج النهائي، وستة سيجما Six Sigma لا يمكن أن تعمل بمعزل عن الجودة حيث توفر إدارة الجودة لستة سيجما Six Sigma الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطوير العمليات داخل الإدارة، وتعد الخطوة الأولى في حساب Sigma تحديد توقعات العملاء ومتطلباتهم، وهو ما يُعرف بالخصائص الحرجة للجودة أو شجرة ضرورات الجودة، ولا تدور ستة سيجما Six Sigma حول الجودة لأجل الجودة بذاتها، بل حول تقديم قيمة أفضل للزبائن والموظفين والمستثمرين.

وذكر نبيل خليل (2015) أنه بالرغم من أن ستة سيجما Six Sigma تستخدم العديد من الأدوات والتقنيات المشابهة لمبادرات الجودة الماضية، إلا أن هناك اختلافات كبيرة بين ستة سيجما Six Sigma والجهود الماضية، حيث لم تحصل أياً من مبادرات الجودة على الاهتمام من قبل القيادة العليا، وتقوم استراتيجية ستة سيجما Six Sigma الناجحة على توسيع مفهوم الجودة بحيث يشمل القيمة الاقتصادية والاستخدام العملي لكل من المؤسسة والعملاء أو المستفيدين من الخدمة، فنستطيع القول إن الجودة حالة كائنة في كل عناصر علاقة العمل بين مُقدّم الخدمة والعملاء أو المستفيدين من الخدمة، وتهتم ستة سيجما Six Sigma كثيراً بتحليل البيانات والأسباب الأساسية عن طريق استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات من أجل تحديد مصادر تباين الأسباب الخاصة والشائعة داخل العملية ومواجهتها، فالتسلسل التفاعلي لمجموعة الأدوات وتركيز مجال الأعمال والحاجة إلى الدعم التنفيذي، يفصل ستة سيجما Six Sigma عن مبادرة قيادة الجودة الكلية التي نشأت في فترة الثمانينيات من القرن الماضي.

يرى النعيمي وآخرون (2020) أن ستة سيجما Six Sigma تتميز عن برامج الجودة السابقة بأنها تركز على الزبون وتحرص على إبقاء تذمر الزبائن الخارجين في أدنى مستوياته، ممّا يمثل دافعاً لجهود التطوير والتحسين، كما تؤدي مشاريع ستة سيجما Six Sigma إلى إحداث عائد كبير على الاستثمار، وتحدث ستة سيجما Six Sigma تغييراً على كيفية عمل الإدارات، فهي منهج جديد للتفكير والتخطيط والإنجاز لتحقيق النتائج وغرس فكرة العمل بنكاه أكثر وليس بجهد أكبر.

يتضح مما سبق أن ستة سيجما Six Sigma ما هي إلا امتداد للجودة وتتميز عن الجودة بأنها تهتم بالأداء حيث يتم تطبيقها على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على الخدمة أو المنتج النهائي، فهي تركز على تحقيق المستوى الأمثل للجودة لمنتجات خدمات أو منتجات خالية من العيوب والأخطاء مُحققة أعلى مستوى من الدقة بأقل تكلفة ممكنة، هدفها النهائي إرضاء المستفيدين من

المؤسسة وإشباع رغباتهم، وهي لا ترتبط فقط بتجويد المُخرجات من خدمة أو مُنتج، وإنما تهتم بالمؤسسة ككل من أبسط العمليات إلى أعقدها بالتركيز على تحسين الأداء والعمليات بتكامل جهود جميع أفراد المؤسسة والإدارة العليا في ذلك.

• فوائد تطبيق ستة سيجما Six Sigma في المؤسسات التعليمية

من أهم الفوائد التي تعود على المؤسسات التعليمية من تطبيق ستة سيجما Six Sigma ما ذكره نبيل خليل (2015) من أنها تسهم في تقويم برامج إعداد العاملين بالمؤسسة التعليمية كافة، وتغيير النمط الثقافي المتصل بالجودة بالنسبة للأداء الصحيح من المرة الأولى، والقدرة على تحفيز الآخرين وجمعهم حول مفهوم الجودة المتمثل في منهجية ستة سيجما Six Sigma دون اللجوء إلى مجرد أداء العمل بشكل روتيني، ووضع معايير محددة للأداء الفردي والجماعي، وتنمية الموارد البشرية واستثمارها أفضل استثمار، كما تسهم في توفر البيانات وتحليلها من أجل حلّ المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية مما يؤدي إلى فاقد أقل وأداء أفضل، وتمكين العاملين في المؤسسة التعليمية من الفهم الكامل لكيفية أداء المهام والأعمال المُكلّفين بها، مما يجعلهم مهتمين بدائرة التغيير الحقيقية وازدهار المؤسسة التعليمية، كذلك الإدراك الكامل لمتطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية والتوقعات الخاصة بهم، وخصائص الأداء المتعلقة بالجودة العالية للخدمة التي يكون لها أكبر الأثر على رضاهم، وكذلك يؤدي تطبيقها إلى خفض التكاليف إذا ما تم أداء العمليات بطريقة صحيحة من المرة الأولى، وأيضاً زيادة إيرادات المؤسسة التعليمية من خلال اجتذاب طلبة ومستفيدين من الخدمات التعليمية الجدد، وتؤدي إلى عمليات داخلية فعّالة ومن ثم مشاركة كبيرة للمؤسسة التعليمية في التنافسية ورضى المستفيدين من الخدمة التعليمية، وتحويل ثقافة المؤسسة من كونها تفاعلية إلى التفكير التعاوني، بالإضافة إلى الفوائد التي تنعكس على الجوانب الإدارية في المؤسسة من: زيادة الفاعلية في معالجة المشكلات الإدارية في المؤسسة التعليمية، وتحسين

الإجراءات الإدارية بالمؤسسة التعليمية وتبسيطها، وتحسين الاتصالات، وزيادة عناصر الاندماج بين عناصر الاتصال داخل المؤسسة التعليمية وخارجها، وتغيير الاتجاهات وبناء فرق العمل، وتسهيل عملية القيام بالأنشطة الإدارية والتعليمية في المؤسسة التعليمية، وتوفير أنظمة وظيفية متحسنة جداً واتصالات بينية فعّالة بين الإدارات المختلفة في المؤسسة التعليمية، وتوفير خريطة إدارية أكثر وضوحاً وعقلانية، وزيادة الابتكار والتحسين المستمر للإنتاجية التعليمية، والالتزام الحقيقي بين كافة الموظفين والإداريين والمعلمين نحو إرضاء أولياء الأمور والطلاب، والاعتقاد بأن المؤسسة التعليمية موجهة لخدمة أولياء الأمور والطلبة، وتؤدي إلى اعتماد إدارتها على البيانات والحقائق في اتخاذ كافة القرارات، وعلى النتائج في تقييم مستوى التحسين، وهو ما يصبّ في صالح تحسين أداء الجهاز الإداري وتطويره في المؤسسة التعليمية.

وحدد أحمد (2015) فوائد تطبيق ستة سيجما Six Sigma في الجامعات أنها تسهم في عملية التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الجامعات، وزيادة الكفاءة الكمية والنوعية، وتحقيق الفاعلية والتميز، كما أنّ تطبيقها يدعم وضع هياكل تنظيمية جديدة تتميز بالمعرفة والمهارات والقدرات الريادية، ويسهم تطبيقها في نقل ثقافة الجامعة من تقليل الأخطاء إلى منع الأخطاء، كما يشجع تطبيقها على التعاون والاعتماد على فرق العمل، والاستثمار الجيد للموارد البشرية والمادية، كما تسهم في تقليل الأخطاء الإدارية، وتقليل شكاوى المستفيدين سواء من الطلبة أو أفراد المجتمع أو سوق العمل وتحقيق رضاهم، كذلك يقلل تطبيقها من تكلفة تقديم الخدمات التعليمية، والقضاء على الهدر في الوقت والمال، ويسهم في الربط بين توقعات المستفيدين والعملية التعليمية والبحثية بالجامعة، بالإضافة إلى زيادة قدرة الجامعات على التطوير والتحسين والتجاوب السريع مع المتغيرات؛ لتعزيز الموقف التنافسي للجامعة من خلال تجويد الخدمات والنتائج الجامعي، وتطبيق ستة سيجما Six Sigma يساعد كذلك في زيادة ولاء المجتمع للجامعة وثقته فيها.

في حين ذكر (2012) Mehrotra أنه من فوائد تطبيق منهجية Six Sigma في المؤسسات التعليمية تحسين بعض العمليات الشائعة في المؤسسات التعليمية بشكل كبير، منها الإنجاز الأكاديمي، وعملية القبول بالكلية، والبرامج التعليمية والأكاديمية، والبرامج الدراسية وعملية الفعالية المؤسسية، وجودة أداء الطلاب، وتقييم الأداء التعليمي، وعملية الاعتماد.

يتضح مما سبق أن تطبيق سيجم ستة Six Sigma في المؤسسات التعليمية يعود بالفائدة على منظومة المؤسسة التعليمية بشكل كبير، مما يسهم في زيادة الفاعلية في معالجة المشكلات الإدارية والأكاديمية، وتحسين الإجراءات وتبسيطها، ويدفع إلى التزام حقيقي بين الإدارة والأكاديميين نحو رضى المستفيدين من المؤسسة التعليمية، مما يزيد التنافسية والتحسين المستمر للمؤسسة.

• أهداف استخدام ستة سيجم Six Sigma

يهدف استخدام ستة سيجم Six Sigma سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية بالدرجة الأولى إلى إرضاء العملاء والمستفيدين من المؤسسة بالوصول إلى خدمة أو منتج خالٍ من العيوب، وذكرت الشميلي (2017) بعضاً من هذه الأهداف فهي ترى أنها تهدف إلى: زيادة رضى المستفيدين وفهم متطلباتهم، وتقليل دورة الوقت اللازمة، وتقليل العيوب والأخطاء والتكلفة، والقضاء على الفاقد، وزيادة الربحية والقدرة التنافسية، وتحسين النوعية والجودة، وإحداث تغيير في العمل الإداري، ومتابعة التطور التنفسي والتغيير العالمي.

أما نبيل خليل (2015) فبيّن أن التطبيق الناجح لمنهجية ستة سيجم Six Sigma في المؤسسات الخدماتية يهدف إلى: اتباع استراتيجية لتحسين مقدرة العاملين ورفع مهاراتهم لحل المشكلات وتوفير أدوات وأساليب لتحسين القدرات والأداء وتقليل الأخطاء لأي عملية، وتقديم خدمة خالية من العيوب وتقليل إهدار الوقت، والمجاهدة في الوصول إلى حدود الكمال في الأداء، وتهدف إلى تقييم أداء العمليات للمؤسسة من حيث قياسها وتحليلها، وتحسين مستويات رضى العملاء أو المستفيدين من

الخدمة، كذلك تطبيق مفاهيم العمل بنكاء وليس بكّد وجهد شديدين، وتقديم طريقة مُنسّقة لقياس ومقارنة الأداء في العمليات المختلفة في العمل، وتقليل الانحراف المعياري للعمليات.

كما تتوفر لسته سيجما Six Sigma أهداف عدّة ذكرها دودين (2020) منها: تحسين الجودة في المنتج والعمليات وفي كلّ عنصر من عناصر الجودة الخاصة بالمؤسسة، والتقليل من كافة أنواع الهدر سواء المتعلقة بالوقت أو المجهود أو الأموال عن طريق القضاء على الخلل أو العيب في أي من خطوات العمل، واتباع استراتيجية لتحسين مقدرة العاملين ورفع مهاراتهم في حلّ المشكلات داخل المؤسسة من خلال التركيز على تحسين العميات والحدّ من التباين في أسلوب المؤسسة وزمن أدائها، وتحسين مستويات رضى العملاء والتركيز عليهم، كذلك تقييم أداء العمليات و الحفاظ على جودة المنتج، والاعتماد بشكل كبير على الأساليب الإحصائية؛ لتقليل الأخطاء وقياس الجودة. مما سبق نجد أن استخدام ستة سيجما Six Sigma يستهدف تحسين فاعلية العملية التعليمية بمجملها مؤدياً إلى تحسين الجودة في الخدمات والعمليات التعليمية كاملة، وتخرج طلبة ذوي جودة عالية يحققون التوقعات من المؤسسة التعليمية.

• مبادئ ستة سجم Six Sigma

لسته سيجما Six Sigma مجموعة من المبادئ ذكرها علي (2011) وهي: التركيز على العميل، والإدارة بالبيانات والحقائق، وتمركز العمليات حول الفعل، وكذلك الإدارة بالمبادأة، وإزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً السعي إلى الاقتراب من الكمال والقدرة على تحمل الفشل، ومنع احتمال وقوع أخطاء وليس منع وقوعها أو معالجتها حال وقوعها.

من المبادئ التي ذكرها الطيبي (2011): إدارة العملية واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والبيانات، والتركيز على العملاء والعمليات والإدارة والتحسين المستمر، وكذلك الإدارة الفعّالة المبنية على التخطيط الاستراتيجي المُسبق، وأيضاً التعاون غير المحدود بين جميع العاملين في المنشأة،

والتحسين المستمر باستخدام أدوات علمية مع التركيز على الأولويات والمبادرات الأقل عدداً والأكثر حيوية، والمشاركة الكاملة من كل الأفراد في العمل الجماعي، فهي تؤكد على أهمية الاتصالات اللامركزية والاتصالات الأفقية، وتؤكد على الوقاية بدلاً من التفتيش الذي يستنزف الطاقات البشرية والمالية.

ويتفق الشميلي (2017) مع سابقه بأن من مبادئ ستة Six Sigma التركيز على العملاء، والوقاية بدل التفتيش الذي يستنزف الطاقات البشرية، بالإضافة إلى التركيز على الوقت وعلى خفض التكلفة و زيادة الربحية، والتركيز على الجودة (تقليل العيوب أو تحسين النوعية)، والتركيز على الفعالية والكفاءة: تحسين العمليات أو الرضى الوظيفي أو توطيد ولاء العملاء، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق والبيانات الدقيقة، والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنشأة مهما كان حجمها، وكذلك الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المُسبق حيث تعمل ستة سيجما Six Sigma على تحويل " إدارة الفعل" إلى إدارة " معالجة المشكلات قبل وقوعها"، والتعاون غير المحدود بين منسوبي المنشأة الواحدة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والاعتماد على العمل الجماعي التعاوني والبعد عن المنافسة، والتحسين المستمر باستخدام أدوات علمية مع التركيز على الأولويات والمبادرات الأقل عدداً والأكثر حيوية، والمشاركة الكاملة حيث تؤكد منهجية ستة سيجما Six Sigma على مشاركة كل فرد في العمل الجماعي كما تؤكد على أهمية الاتصالات اللامركزية. بينما النعيمي وآخرون (2016) يرون انه يمكن جمع المبادئ الهامة الرئيسية لسته سيجما Six Sigma في ست أفكار هي: التركيز الحقيقي على رضى الزبائن، فمقياس أداء ستة سيجما Six Sigma يبدأ بالزبون وتبرز تحسيناتها من خلال تأثيرها على رضى الزبائن، وأيضاً الإدارة المُعتمِدة على المعلومات والحقائق حين تتبني ستة سيجما Six Sigma مفهوم الإدارة بالحقائق بشكل جديد وأكثر قوة؛ فالنظام في ستة سيجما Six Sigma يبدأ بتعريف: المقاييس الرئيسية لقياس الأداء،

ومن ثم جمع المعلومات، وبعدها تحليل العناصر الأساسية، ومن ثم تحديد المشاكل بشكل أكثر فعالية و تحليلها ومعالجتها بشكل دائم، من مبادئ ستة سيجما Six Sigma أن العمليات توجد حيثما يتواجد الفعل فسواء أكان التركيز على تصميم السلع أو الخدمات أو تحسين الكفاءة ورضى الزبائن أو حتى إدارة العمل، فإن ستة سيجما Six Sigma تُعدّ تغيير العمليات أداة أساسية للنجاح، وكذلك الإدارة المُبادِرة التي بدورها تجعل العادات التي كانت منسيّة غالباً ممارسات اعتيادية من تحديد أهداف طموحة ومراجعتهم باستمرار، ووضع أولويات واضحة التركيز على منع حدوث المشاكل بدلاً من معالجتها والتساؤل لماذا نقوم بالأشياء بدلاً من القيام بها بصورة انقيادية وعمياء، وتمتلك ستة سيجما Six Sigma الأدوات والممارسات التي تستبدل عادات ردّ الفعل بإدارة ديناميكية ومواكبة للتغيرات ونظام إداري مُبادِر، وأيضاً التعاون اللامحدود بين مستويات الإدارة المختلفة والزبائن أو المستفيدين لتحقيق الرضى التام، وكذلك التوجه نحو الإلتقان وتحمل الأخطاء والفشل، فعندما تطبق الإدارة ستة سيجما Six Sigma يجب تواصل التقدم لتكون بمستوى أكثر من الإلتقان وفي الوقت نفسه تقبل فكرة النكسات والعقبات التي تحدث أحياناً، وتمتلك القدرة على إدارتها، فلا يمكن لأي إدارة أن تصبح حتى قريبة من ستة سيجما Six Sigma دون تبني أفكار وطرق جديدة وتطبيقها والتي تتضمن - غالباً - بعض المخاطرة.

يتضح مما سبق أن الجميع اتفق على مبادئ ستة سيجما Six Sigma من التركيز على رضى العميل واتباع مبدأ الوقاية بتجنب احتمالية وقوع الأخطاء وليس منع وقوعها بمعالجتها قبل وقوعها، والتركيز على العمليات داخل المؤسسة مهما كان حجمها، كما تركز على المستفيدين من الخدمة في المؤسسة على اختلاف فئاتهم، وعلى التعاون غير المحدود بين مستويات المؤسسة بمشاركة كل فرد من أفراد المؤسسة في سبيل تحقيق الخدمة أو المنتج الذي يُرضي المستفيدين.

• تطبيق ستة سيigma Six Sigma

يتطلب تطبيق ستة سيigma Six Sigma توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق، تتكون هذه الثقافة من توجيه جميع قوة العمل في مختلف المستويات التنظيمية للتعلم، ووضع برامج تدريب لكل المهارات المطلوبة، وعلى جميع العاملين فهم أدوارهم من أجل تحقيق النجاح، وتوحيد جميع قوة العمل من أجل خلق شعور عام بأن كل عامل هو جزء من العمل، واحترام كل عامل، والتعهد بالنجاح. (راضي، 2016)

اتفق دودين (2020)، راضي (2016)، نبيل خليل (2015)، والطيطي (2011) على وجود منهجيتين أساسيتين لستة سيigma Six Sigma يتم اتباعهما عند تطبيقها في المؤسسات المختلفة سواء الخدماتية أو الإنتاجية، الأولى منهجية (DMAIC) والتي تُعبّر عن الحروف الأولية للمراحل الخمس لتطبيقها (التعريف أو التحديد Define، والتحليل Analyze، والقياس Measure، والتحسين Improve، والرقابة Control)، وتستخدم هذه الطريقة في المشاريع التي تهدف إلى تحسين العملية أو الخدمة أو المنتج الموجود بالفعل، والمنهجية الثانية (DMADV) التي تتضمن أحرفها خطوات التطبيق وهي (التعريف أو التحديد Define، والقياس Measure، والتحليل Analyze، والتصميم Design، والتحقق Verify)، تستخدم في حالة إنشاء أو تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة لتصبح خالية من العيوب والتي يطلق عليها البعض DFSS (Design For Six Sigma).

من خلال استطلاع الأدب المتعلق في تطبيق ستة سيigma Six Sigma تبين أن المنهجية الأولى DMAIC هي أكثر الطرق أو المناهج المعروفة والمستخدمه في تطبيق ستة سيigma Six Sigma في المؤسسات بشكل عام والخدماتية بشكل خاص؛ لذا سيتم التركيز على منهجية DMAIC في هذه الدراسة.

• تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma وفق منهجية DAMIC

يظهر من الاطلاع على الأدب التربوي حول تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma أنه في معظم الوقت تقرر المؤسسات استخدام منهجية (DAMIC) باعتبارها خطوات واضحة ممنهجة لحلّ مشكلات المُنتجات أو الخدمات التي تقدّمها المؤسسة، وتعمل على تحسين القدرة الحالية للإجراءات والعمليات في المؤسسات، وقد أجمع العديد من الباحثين منهم دودين (2020)، Vojo (2017)، راضي (2016)، نبيل خليل (2015)، والطيطي (2011) على تقسيم خطوات تطبيق منهجية (DAMIC) إلى خمس مراحل:

المرحلة الأولى: التعريف Define

تهتم بتحديد الهدف من التحسين ومجاله، وتعريف العمليات والنقاط المحورية ومتطلبات المستفيد داخلياً وخارجياً، وتتضمن هذه المرحلة أن رؤية العملاء ومتطلباتهم أو المستفيدين من الخدمة أو المنتج مكوّن جوهري للعملية التي ستخضع للتحسين، حيث يتضمن ذلك تحديد المشكلة والعيوب والأخطاء من وجهة نظر العميل والتعبير عنها بأسلوب كمي، والغرض من هذه المرحلة ومخرجاتها: الفهم الجيد للمشكلة، وتحديد المُدخلات والمُخرجات، والحصول على فرص لتطوير العملية والتقليل من التكاليف، والتعرف على مجالات الحصول على موارد مالية، وتحديد هوية المستفيدين، ووضع الأولويات، وتبدأ ستة سيجما Six Sigma في هذه المرحلة بتحديد العمليات المحورية والمتطلبات الأساسية للعملاء، ومن مخرجات هذه المرحلة: تعريف جيد للمشكلة، وتصور لكيفية الحل، وقائمة بالعملاء المتوقعين، ووضع العلاقة بين المدخلات والمخرجات في صورة بيانات مُبسّطة، وخريطة للعملية وإجراءاتها المشمولة في مشروع التحسين، ووثيقة المشروع وخطة المشروع.

المرحلة الثانية: القياس Measure

قياس الأداء الحالي ومشكلاته وقياس المظاهر الأساسية للعملية الحالية وجمع المعلومات المهمة لتحديد وضع الأداء الحالي، وفي هذه المرحلة يتم التعرف على المقاييس ذات الكفاءة والفاعلية، وجمع البيانات عن المنظمة والعملاء، مع التركيز على الأرقام والحقائق التي تسهم في التعرف على أسباب المشكلة، وتهدف هذه المرحلة إلى وضع خطوط الأساس الحالية بشكل موضوعي كأساس للتحسين، وقياس النظام القائم فعلياً وعملياته وبناء مقاييس صالحة يُعتمد عليها في مراقبة الأهداف التي عُرفت في المرحلة الأولى، وتوثيق الإجراءات الفعلية للعملية محل التحسين، والاستعانة بأساليب جمع البيانات، والتأكد من أن نظام القياس الملائم، وجمع البيانات، ويتم في نهاية المشروع مقارنة قياس الأداء من هذه المرحلة لتحديد ما إذا تم إجراء تحسين كبير وبشكل موضوعي.

المرحلة الثالثة: التحليل Analyze

تحليل البيانات من أجل تعريف العلاقات بين السبب والتأثير وتفصيلها، يتم في هذه المرحلة تحديد أسباب العيوب والأخطاء في العمليات وتحليلها، من خلال تحليل البيانات التي سبق جمعها في المرحلة السابقة، ويتم ذلك من خلال دراسة العلاقات النسبية بين متغيرات العملية بعضها ببعض، بعد ذلك يمكن التعرف على أسباب المشكلة التي تحتاج إلى إجراء عمليات تحسين وتطويرها، تهدف هذه المرحلة إلى تحديد السبب الجذري للمشكلة للتخلص منه، وتحليل النظام أو العمليات لتعريف طرق مختلفة؛ لإزالة الفجوة بين الإنجاز الحالي للنظام أو العملية والهدف المُراد الوصول إليه، وفي هذه المرحلة يجب إنشاء علاقة بين رضى العميل والعمليات الداخلية التي تُستخدم، ومعرفة الأسباب الجذرية للعيوب أو الأخطاء والتأكد منها، وفي هذه المرحلة يتم التحديد الأدق لمشروع التحسين عن طريق جمع المزيد من البيانات التي تعكس حقيقة الوضع، والكشف عن المصادر الحقيقية للتباين

عن طريق الفهم الأفضل للعلاقات بين المتغيرات، ويتم تقليل عدد المتغيرات التي ستتعامل معها مرحلة التحسين، وكذلك تحديد المدخلات ذات الخطورة العالية وإدارتها.

المرحلة الرابعة: التحسين Improve

تحسين أو تطوير العمليات الحالية، وجمع المعلومات المهمة، وتطبيق الإجراءات التصحيحية، بعد إزالة أسباب الأخطاء والعيوب، ويتم تحديد حزمة من الأنشطة والآليات التي ستسهم في تحسين الأداء، ووضع الحلول المُقترحة واختبارها ثم اختيار أفضلها من حيث النتائج، ويتم في هذه المرحلة استخدام العصف الذهني أو تقنيات مثل: قبعات التفكير الست، والكلمة العشوائية لإيجاد حلول، وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد واختبار وتنفيذ حل للمشكلة جزئياً أو كلياً، وتحديد الحلول الإبداعية للتخلص من الأسباب الجذرية الرئيسية من أجل إصلاح مشاكل العملية ومنعها، ومراجعة حدود السماح في إنتاج السلعة أو الخدمة، وإخراج تحليل إحصائي للبيانات محل الدراسة، وقائمة بحلول مقترحة نتاج العصف الفكري، وخريطة للعمليات والإجراءات الجديدة.

المرحلة الخامسة: الرقابة والتحكم والضبط Control

مراقبة حالة وأداء العملية المستقبلية ومتابعته ومراقبته، للتأكد من إصلاح أية انحرافات قبل أن تؤدي إلى أعطال أو عيوب، وتفعيل عملية التحسين باستمرار، ويعتبر الضمان الوحيد لذلك هو وضع المعايير الرقابية لمراقبة الأداء، وتوثيقها، ونشر الدروس المُستفادة منها، والتأكد من عدم العودة إلى السلوكيات والممارسات القديمة، وتهدف هذه المرحلة إلى الحفاظ على المكاسب، ومراقبة التحسينات لضمان النجاح المستمر والمُستدام، ويتم إنشاء خطة تحكم بتقييم استقرار التحسينات مع مرور الوقت، وينتج عن هذه المرحلة دليل لمواصلة مراقبة العملية وخطة للتعامل مع ما يستجد، وتوثيق رسمي للعمليات والإجراءات، وتقديم خطة استجابة لكل من الإجراءات التي يتم مراقبتها في حالة عدم استقرار العملية.

في ضوء ما تم ذكره يتضح بأن الخطوات المتبعة في مراحل تطبيق ستة سيجما Six Sigma ما هي إلا مراحل متكاملة ومتسلسلة تبدأ من تحديد المشكلة وتنتهي بالرقابة والمتابعة والتحسينات، فتُعرف المشكلة، ويحدد الهدف، وتوضع الخطط والسياسات من التحسين والتصور للوضع المستقبلي ولكيفية الحل، يليها قياس الأداء ومعرفة الأسباب الجذرية للعيوب، واختيار أفضل البدائل لإصلاحها أو القضاء عليها، وتطبيق الإجراءات التصحيحية بعد إزالة أسباب الأخطاء والعيوب، ومن ثم الرقابة للتأكد من الحفاظ على التحسينات، وفي النهاية مراقبة التحسينات لضمان النجاح المستمر والمُستدام الذي يُسهم في التخطيط والتغذية الراجعة للمؤسسة.

في هذا المجال يمكننا تبني تطبيق ستة سيجما Six Sigma وفق منهجية DMAIC في مجال الأداء الأكاديمي في الجامعات فنبدأ بالتعريف، وتحديد نقطة الخلل في الأداء، وأبعاد المشكلة وفقاً لمنظور المستفيدين من داخل الجامعة أو خارجها وأصحاب العلاقة بالمشكلة، ووضع معايير وخطط للتحسين مرنة وقابلة للقياس، ومن ثم تحديد الأداء الحالي وقياسه بعد التطبيق مقارنة مع الأداء السابق في الجامعة نفسها أو في جامعات مشابهة، وبناء مقاييس صالحة يُعتمد عليها للمراقبة وجمع البيانات حول الأداء، من ثم الكشف عن أسباب الأخطاء وفهمها، وتحديد العمليات التي تقع فيها هذه الأخطاء، وبعدها يتم وضع الحلول الممكنة لرفع الأداء الأكاديمي، وتحديد كل حل مُمكن ومقارنتها مع بعضهم البعض والمفاضلة بينها، ثم عمل تحليل إحصائي للبيانات التي جُمعت مع تحديد درجة التباين بالاعتماد على معايير محددة لرفع الأداء الأكاديمي، والتصديق على نظام القياس الذي تم تحديده في المراحل السابقة؛ لتنفيذ الرقابة على الأداء، والتوثيق، والتنفيذ لاستمرار المراقبة لمنع العودة للوضع القديم، وإنشاء خطة تحكّم بتقييم استقرار التحسينات.

• متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma

بعدما تطرقنا إلى مراحل تطبيق ستة سيجما Six Sigma لابد أن نتحدث عن المتطلبات اللازمة لنجاح مراحل التطبيق، فذكر (Glichrist (2021 أن ستة سيجما Six Sigma تتطلب الدعم والمشاركة من مستويات المؤسسة جميعاً، وأن يكون القادة والمديرون التنفيذيون على استعداد لدعم المبادرات بالموارد المالية والعمالة، ويجب أن يكون خبراء الموضوع منفتحين لمشاركة المعلومات حول عملياتهم مع فرق المشروع، وعلى الموظفين في جميع المستويات تبني فكرة التغيير والتحسين والمشاركة في التدريب على منهجية ستة سيجا Six Sigma، ومن العوامل المهمة لنجاح التطبيق: التنفيذ والالتزام على المدى الطويل، وتوخي الحذر الشديد عند تنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع. أما دودين (2020) فيعتبر أن نجاح تطبيق مفاهيم ستة سيجما Six Sigma في المشروعات داخل المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة جداً على البيئة المتاحة التي تقوم بالدعم المستمر لجهود التحسين و المثابرة لتنفيذ مشروعات التحسين، من حيث الدعم المستمر للتركيز على رضى العميل، وتوفير القادة والأفراد ذوي الخبرة اللازمة لإعطاء الإرشاد والقيادة أثناء المشروع وبعده، ودعم الأفراد للتعبير عن رأيهم حول الأخطاء الموجودة في المشروع بهدف معالجتها، كذلك يتطلب تطبيقها عمل تقييم واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء تنفيذ مشروع التحسين، ومساعدة كل العاملين على العمل بطريقة فعالة وتوفير الاحتياجات المطلوبة، وكذلك التشجيع المستمر.

أحمد (2015) يجد أن نجاح تطبيق ستة سيجما Six Sigma يتطلب دعم الإدارة العليا حيث من الضروري أن تتوفر الإرادة للتطبيق، وأن تقوم باختيار المشروع المناسب ، واختيار فريق العمل، وإعداد ميثاق العمل، وتهيئة البيئة الملائمة للعمل، وتوافر البنية التحتية اللازمة من المتطلبات الضرورية لإنجاح تطبيق ستة سيجما Six Sigma، من اتصالات وإنترنت وتقنيات وقواعد بيانات ونظم معلومات ونظم الرقابة والتحكم ، وكل ما من شأنه تسهيل تبادل المعلومات وتحقيق الترابط بين

القطاعات المختلفة ومراقبة الأداء من المؤسسة، ويتطلب تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها، وتغيير ثقافة العاملين لتكون ملائمة لتطبيق ستة سيجا Six Sigma؛ لتشكل قوة دفع للتعاون والعمل وتحقيق نجاح للمؤسسة، ومن العناصر المهمة متطلب تدريب الموارد البشرية وتوعيتها، لتوفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار، مما يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وتحسين مستوياتهم، وتطبيق ستة سيجا Six Sigma مثل أي نظام تطوير، يحتاج إلى الموارد المالية، لتوفير تكاليف البنية التحتية من شراء أجهزة وبرامج وغيرها ومستلزمات عملية التدريب، كما يتطلب تطبيقها ربط أسلوب ستة سيجا Six Sigma بالعملاء، حيث تبدأ ستة سيجا Six Sigma بتحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم وتنتهي بتحقيق رضاهم عن الخدمات أو المنتجات.

يتضح مما سبق أن ستة سيجا Six Sigma مثل أي منهجية أو أسلوب إداري حديث يتطلب البيئة المناسبة التي تحقق له النجاح والإدارة الداعمة المدركة لأهمية التحسين والمتعاونة مع جميع مستويات المؤسسة.

• تحديات ومعوقات تطبيق ستة سيجا Six Sigma

إن تطبيق أي منهجية جديدة سواء في المؤسسات الخدمائية أو الصناعية لا بد أن يواجه قدر من العقبات والتحديات تختلف حسب حجم المؤسسة أو طبيعتها أو من يديرها، وسنستعرض في دراستنا هذه بعضاً من هذه المعوقات:

من التحديات التي تواجه-عادةً-تطبيق ستة سيجا Six Sigma والتي ذكرها (Glichrist (2021: نقص الدعم من مستويات المؤسسة المختلفة، سواء من الإدارات الذين لا يوافقون على منهجية ستة سيجا Six Sigma، أو الإدارات غير الملتزمة في مناصرة مشاريع ستة سيجا Six Sigma، أو من رؤساء الأقسام الذين يهتمون بعملياتهم الخاصة وغير مستعدين للتعاون، وكذلك عدم الدعم من الموظفين الذين يقاومون التغيير، ويعد نقص المعرفة حول كيفية استخدام ستة سيجا

Six Sigma وتنفيذها أحد التحديات المُبكرة التي تواجهها المؤسسات، وكما تواجه بعض المؤسسات عقبات تحمّل تكاليف توظيف موارد بشرية مُدرّبة على ستة سيجما Six Sigma للتعامل مع التحسين المستمر، وعقبة سوء تنفيذ المشاريع من قبل الشركات التي تطبّق ستة سيجما Six Sigma لأول مرّة خاصّة في بيئة المشروع مع مستويات عالية من التشكيك أنها ناجحة من المرة الأولى، تُعدّ مشكلات الوصول غير المتسق إلى البيانات الإحصائية الصحيحة والتحليلات تحديًا شائعًا للمؤسسات التي تحاول تنفيذ ستة سيجما Six Sigma، فبعد الوصول إلى قواعد بيانات الإدارات الأخرى، أو أي تدفق لبيانات متسقة ودقيقة، ومن ثم القدرة على تطبيق التحليل الإحصائي على تلك البيانات أمرًا صعبًا دائمًا.

بينما ترى الشامان (2005) أن صعوبة تطبيق ستة سيجما Six Sigma في القطاع التربوي تكمن في: توقع نتائج سريعة بعد انتهاء منهجية ستة سيجما Six Sigma، وصعوبة قياس التوقعات- بسبب الفروق الفردية بين العملاء والتي تتأثر بدرجة كبيرة بالقوى والعوامل الثقافية في المجتمع- وصعوبة تحديد معنى الجودة والمستوى المطلوب لاختلاف البيئات، والاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين حول تطبيق فلسفة ستة سيجما Six Sigma.

أما عطيانى (المشار إليه في دودين ومساعدة، 2014) فقد بيّن أن أهم معيقات تطبيق ستة سيجما Six Sigma في التعليم العالي تتمثل في: عدم قناعة الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بأهمية تطبيق ستة سيجما Six Sigma، وعدم توافر الموارد (المالية والبشرية والمادية والمعلومات) اللازمة لتطبيقها، والخوف من الفشل، والمقاومة الداخلية من الأفراد والجماعات داخل المؤسسة التعليمية لفكرة تطبيقها، والكلفة المرتفعة لتطبيق ستة سيجما Six Sigma واستخدامها.

ويمكن القول إن منهجية ستة سيجما Six Sigma لا تخلو من التحديات والمعيقات الخاصة به؛ نظرًا لأنه يتطلب الالتزام بالتحسين المستمر، وغالبًا ما يكون المعيق الرئيس من الإدارة العليا

حول جدوى تطبيق ستة سيجما Six Sigma، ومن نقص المعرفة حول ماهية ستة سيجما Six Sigma بالإضافة للعوائق المادية والبشرية لتطبيقه، وفي كثير من الأحيان يُنظر إلى ستة سيجما Six Sigma على أنها عملية مكلفة أو غير ضرورية، وسنعمل على استنباط بعض هذه المعوقات في الأداء الأكاديمي من خلال تطبيق دراستنا هذه.

جامعة فلسطين التقنية-خضوري

تُجرى هذه الدراسة على جامعة فلسطين التقنية-خضوري بفروعها الثلاثة، المقرّ الرئيس في محافظة طولكرم، وفرعها في محافظة رام الله ومقره في مدينة رام الله، وفرعها في محافظة الخليل ومقره بالقرب من مخيم العروب، تمتاز هذه الجامعة بتاريخ حافل من النضال لمواجهة الحملات الاستيطانية عليها، ولها خصوصية تميّزها عن سائر الجامعات الفلسطينية سنتطرق إلى جزء منها في دراستنا، بالإضافة إلى النظام الأساسي للجامعة، تعرض الباحثة شرحاً مفصلاً عن الجامعة في ملحق (1).

تتيح جامعة فلسطين التقنية-خضوري عبر موقعها (ptuk.edu.ps) المعلومات الكافية عن الجامعة: من الرؤية والرسالة، والتطور التاريخي لها، ونظام العمل فيها، واللوائح، والقوانين، التي تستند إليها في عملها وهي الآتي:

• رؤية الجامعة

تتطلع جامعة فلسطين التقنية-خضوري لتصبح منارة علمية رائدة، ونموذجاً فريداً للجامعة الحكومية، وذلك في مجالات التعليم التقني العالي، والبحث العلمي، ونشر المعرفة والثقافة، وخدمة الإنسانية، والتنمية المُستدامة.

• رسالة الجامعة

تسعى جامعة فلسطين التقنية-خضوري إلى تقديم برامج تعليمية تقنية مميزة، من خلال توفير البرامج الأكاديمية المختلفة ذات الجودة العالية في التعليم الجامعي والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفاعلية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، من خلال إثراء المعارف النظرية والتطبيقية المتوافقة مع معايير المجتمع الأخلاقية والاجتماعية والثقافية.

• التطور التاريخي للجامعة

ارتبط تاريخ جامعة فلسطين التقنية -خضوري، بالتطورات التاريخية التي رافقت القضية الفلسطينية، وتأثرت بشكل مباشر بصبغة حاكميها زمن الانتداب البريطاني، والأردن، والاحتلال الإسرائيلي، وصولاً إلى مشروع إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية، وانتهاء بعضوية فلسطين في الأمم المتحدة.

بدأت نشأتها عام (1930م) مدرسة زراعية بإشراف دائرة الزراعة والغابات في فلسطين بالتعاون مع دائرة المعارف الفلسطينية تحت مسمى مدرسة خضوري الزراعية، بتبرع من الثري "اليس إيلي خضوري"، ثم استولت السلطات العسكرية البريطانية عليها أثناء الثورة العربية الكبرى في فلسطين (1936م-1939م)، وبعد انتهاء الانتداب البريطاني عام (1948م) وتقسيم فلسطين إلى دولتين عربية وأخرى يهودية، أُلحقت إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية، وفي العام (1961م) أصبحت كلية زراعية متوسطة فأصبح اسمها "كلية الحسين الزراعية" وكانت مدة الدراسة فيها سنتين، وفي عام (1967م) بعد احتلال إسرائيل للضفة الغربية تم تغيير اسمها إلى (المعهد الزراعي/طولكرم)، وفي بداية العام (1982م) تم تحويل اسمها إلى (كلية مجتمع طولكرم)، واستمرت بتقديم خدماتها بصفتها كلية دون تطور في برامجها وخدماتها إلى العام (1993م) حيث تغير اسمها لتصبح "كلية بوليتكنك"، وفي العام (1994م) انتقلت مسؤوليتها إلى السلطة الوطنية الفلسطينية وأُلحقت بوزارة

التربية والتعليم العالي فأصبح اسمها "كلية فلسطين التقنية- طولكرم" "خضوري"، وفي عام (2007 م) تم تحويلها إلى جامعة تقنية بمسمى (جامعة فلسطين التقنية-خضوري) والتي تمنح درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات، وفي عام (2017م) تم دمج الكليتين الحكوميتين (فلسطين التقنية العروب وبنات رام الله) إلى الجامعة الأم جامعة فلسطين التقنية-خضوري فأصبحت جامعة واحدة.

• فروع الجامعة

جامعة فلسطين التقنية- خضوري/ فرع العروب

تقع جامعة فلسطين التقنية- خضوري/فرع العروب في قلب فلسطين وتبعد 35 كم إلى الجنوب من مدينة القدس، وتتوسط المسافة بين مدينتي خليل الرحمن وبيت لحم. أنشئت عام (1958م) دار للمعلمين لسدّ حاجات السوق من المعلمين في ذلك الوقت، لتصبح عام (1995م) كلية تقنية بمسمى كلية فلسطين التقنية/العروب، وفي عام (2017م) انضمت إلى جامعة فلسطين التقنية خضوري لتصبح فرعاً من فروع الجامعة، ويدرس فيها تخصصات الدبلوم والبكالوريوس (دليل كلية فلسطين التقنية/العروب، 2018).

جامعة فلسطين التقنية-خضوري/ فرع رام الله

تأسست عام 1952م كليه جامعيه متوسطة وكانت تسمى آنذاك الوقت "دار المعلمات"، ومدة الدراسة فيها سنتان، وفي عام (1967م) بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وغزة، أصبحت الكلية تتبع للتربية والتعليم العسكري، وفي عام (1988م) تم فك الارتباط الإداري مع الأردن لجميع المؤسسات الفلسطينية الرسمية بضمنها الكلية، ومنذ ذلك التاريخ وحتى عام (1991م) خضعت الكلية لإجراءات السلطات الإسرائيلية الصارمة، وفي عام (1994م) أصبحت تابعة إلى السلطة الوطنية الفلسطينية التي بدورها حولتها إلى كليات فلسطين التقنية التي تُعنى بالتخصصات التقنية

والمهنية، ومنذ عام (1996م) أصبحت تابعة إلى وزارة التعليم العالي، وفي عام (2017م) تم ضم الكلية لتصبح إحدى الفروع التابعة لجامعة فلسطين التقنية خضوري (دليل كلية فلسطين التقنية/رام الله، 2018).

• لوائح التعليمات النظامية للعمل في الجامعة

تخضع جامعة فلسطين التقنية خضوري إلى لوائح وقرارات قانون التعليم العالي رقم (11) لسنة 1998م بشأن التعليم العالي وصلاحيات ومسؤوليات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتستند إلى لوائح التعليمات المنظمة للعمل الأكاديمي إلى تعليمات رقم (1) لسنة 2010 المبني على تعليمات الهيئة التدريسية الصادر بمقتضى الفقرة (1) من المادة (53) من النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية الحكومية ملحق (2)، وسنستعرض بعضاً منها وهي الآتي:

التعيين والتثبيت والترقية العلمية في الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية

تُنظَّم شؤون أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة وفقاً لتعليمات النظام الأساسي للجامعات الحكومية، وبما لا يتعارض مع قانون الخدمة المدنية وفقاً للمادة رقم (6) حيث يُشكل مجلس عمداء الجامعة لجنة تسمى (لجنة الترقية العلمية) برئاسة رئيس الجامعة ويكون نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية أمين سر اللجنة وعضوية أربع من كليات الجامعة، على أن تكون رتبة كل الأعضاء أستاذاً، وإن تعذر فأستاذاً مشاركاً، تتولى هذه اللجنة ممارسة الصلاحيات المتعلقة بشؤون أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، ووفقاً لهذه التعليمات تحدد أسس التعيين والتثبيت والترقية العلمية في الجامعة وفق المادة رقم (8) والمادة رقم (9) والمادة رقم (10) والمادة رقم (11) والمادة رقم (12) والمادة رقم (13) والتي تشترط فيمن يعين عضواً في الهيئة التدريسية في الجامعة تحقيق مجموعة من الشروط والمؤهلات منها: أن يكون قد حصل على درجة جامعية أو شهادة مهنية تعتمدها

الوزارة في حقل اختصاصه تُمكنه من التدريس في الجامعة، وأن يكون قادراً على القيام بالعمل الجامعي خاصة التدريس، بالإضافة إلى أية شروط خاصة تراها الجامعة مناسبة، حيثُ يشترط فيمن يُعيّن في رتبة مُدرّس أن يكون قد حصل على درجة الماجستير أو ما يعادلها في حقل التخصص الذي سيعيّن فيه، وأن يكون قد عمل مدة لا تقل عن سنة في مجال البحث أو التدريس في جامعة أو معهد تعترف بهما الوزارة بعد حصوله على درجة الماجستير، ويجوز في حالات يقدرها رئيس الجامعة بناء على الحاجة والندرة أن يتم الاستغناء عن مدة الخبرة المطلوبة، ويُشترط فيمن يُعيّن في رتبة محاضر أن يكون حاصلًا على شهادتي ماجستير (تخصصين ذوي علاقة بوظيفته) أو أن يحقق أحد الشروط الآتية: أن يكون حاصلًا على درجة الماجستير أو ما يعادلها في حقل التخصص الذي سيعيّن فيه، وأن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن ثلاث سنوات في المجال، أو أن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن خمس سنوات بوظيفة مُدرّس في جامعة أو معهد علمي من مستوى جامعي تعترف بها الوزارة، على أن تكون سنتان منها على الأقل بعد حصوله على درجة الماجستير، وأن يكون قد نشر إنتاجاً علمياً فيما أدّى إلى تقدم المعرفة بعد حصوله على درجة الماجستير، كما يُشترط فيمن يُعيّن في رتبة أستاذ مساعد أن يكون قد حصل على درجة الدكتوراه (Ph.D.) أو ما يعادلها من جامعة تعترف بها الوزارة، أو أن يكون حاصلًا على شهادة تخصصية تعادل درجة الدكتوراه من مؤسسة أكاديمية أو مهنية تعترف بها الجامعة، شريطة حصوله على معادلة الوزارة، أمّا من يُعيّن في رتبة أستاذ مشارك فيشترط أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من جامعة تعترف بها الوزارة، وأن يكون قد شغل رتبة أستاذ مساعد مدة لا تقل عن خمس سنوات في جامعة أو معهد علمي من مستوى جامعي تعترف بها الوزارة، وأن يكون قد نشر إنتاجاً علمياً قيماً أدّى إلى تقدم المعرفة التي قام بها بعد حصوله على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى

رتبة أستاذ مشارك، كما يجوز استثناءً أن يُعيّن في رتبة أستاذ مشارك من لم يعمل أستاذاً مساعداً وكان قد مضى على حصوله على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها مدة لا تقل عن عشر سنوات ونشر إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة، على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك، أو قام بأعمال مهنية أو فنية متميزة، كما يُشترط فيمن يُعيّن في رتبة أستاذ في الجامعة أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها، وأن يكون قد شغل رتبة أستاذ مشارك مدة لا تقل عن خمس سنوات في جامعة أو معهد علمي من مستوى جامعي تعترف بهما الوزارة، ونشر وهو يشغل رتبة أستاذ مشارك إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة، على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ، ويجوز استثناءً أن يُعيّن في رتبة أستاذ من لم يعمل أستاذاً مشاركاً وقد مضى على حصوله درجة الدكتوراه أو ما يعادلها مدة لا تقل عن عشرين سنة، ونشر إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك و أستاذ أو قام بأعمال مهنية أو فنية متميزة.

وبعد تعيينه يكون عضو الهيئة التدريسية في الجامعة تحت التجربة، ويُنظر في تثبيته وفقاً للآتي: تعتبر السنة الأولى من عمله فترة تجريبية، يتم تقييم أدائه وفقاً للنماذج والضوابط والإجراءات التي توضحها اللائحة التنفيذية، إذا اجتاز الفترة التجريبية بنجاح يقوم الوزير بتثبيته استناداً إلى تنسيب رئيس الجامعة، وتعدّ المدة التجريبية جزءاً من خدمته الفعلية في الجامعة.

وتحدد رواتب أعضاء الهيئة التدريسية وعلاواتهم ومكافآتهم وسائر حقوقهم وشؤونهم المالية بموجب نظام الخدمة المدنية المعمول به في السلطة، وأية قرارات تصدر عن مجلس الوزراء بهذا الخصوص.

أما الترقية العلمية بنقل عضو هيئة التدريس من رتبته العلمية الحالية إلى رتبة علمية أعلى تُمنح بقرار من الوزير بالتنسيق من رئيس الجامعة بناء على توصية مجلس العمداء المستندة إلى توصية لجنة الترقية العلمية التي يرأسها رئيس الجامعة، ويكون نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية أمين سرها وعضوية أربعة أعضاء من كليات الجامعة يحمل كل منهم رتبة أستاذ وإن تعذر فرتبة أستاذ مشارك.

مهام عضو الهيئة التدريسية في الجامعة

وفقاً للمادة رقم (24) تشمل مهام عضو الهيئة التدريسية في الجامعة: التفرغ الكامل للتدريس، وإعداد الخطط الدراسية للمساقات التي يدرّسها، وإجراء التدريبات العملية، وإجراء الامتحانات، وعقد الندوات داخل الجامعة أو أي موقع تابع لها، وإجراء البحوث والدراسات المبتكرة، والإشراف على الرسائل الجامعية وعلى بحوث الطلبة وتقاريرهم وأنشطتهم العلمية والاجتماعية وتوجيههم علمياً وأخلاقياً، والإرشاد الأكاديمي، والمشاركة في اجتماعات القسم الأكاديمي، والمشاركة في المجالس واللجان الجامعية وفي تلك التي تشارك فيها الجامعة، والتفرغ لواجبه العلمي في الجامعة، وبذل الجهد للنهوض برسالتها العلمية، والمحافظة على المستوى اللائق بمكانة الجامعة في ميادين البحث والتدريس والتوجيه والإدارة، والنهوض برسالته العلمية في مجال تخصصه بالبحث والنشر والمحافظة على الأمانة العلمية، وخدمة المجتمع وتنميته، وتقديم تقرير سنوي عن نشاطه العلمي والبحوث والدراسات التي أنجزها ويقوم بها بشكل منفرد أو بالتعاون مع آخرين، وأن يقوم بأي عمل يُكلّف به من مسؤوله المباشر أو مَنْ هو أعلى مِنْ مسؤوله المباشر إدارياً (ضمن تخصصه) من شأنه أن يسهم في تقدم القسم والجامعة.

تقييم الأداء لأعضاء الهيئة التدريسية

وفقاً للمادة رقم (18) يخضع عضو هيئة التدريس لتقييم الأداء الأكاديمي مرة واحدة سنوياً من قبل مسؤوله المباشر بحيث يتراوح تقدير التقييم من ممتاز إلى ضعيف، بناء على مجموعة من العناصر المستمدة من ملف خدمة الموظف وفق المعايير الآتية:

يُعد من عناصر التميّز: الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة والإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، والسلوكيات الوظيفية مع الرؤساء و المرؤوسين والجمهور، ومدى الانتظام في العمل، واستخدام الحق في الإجازات، وعدم توقيع أية جزاءات تأديبية، ويعدّ من عناصر الضعف الأعمال التي تقل عن مستوى الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة، وما يثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء أو المرؤوسين أو الجمهور، وسوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة والجزاءات التأديبية الموقعة عليه.

تمرّ مرحلة تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس بمراحل عدّة أولها: تقييم عضو هيئة التدريس لنفسه وفق نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ملحق (3)، ومن ثم تقييم المسؤول المباشر له على بنود النموذج السابق نفسه، من ثم تقوم الجامعة بتزويد عضو هيئة التدريس بصورة عن تقرير الكفاية عن أدائه خلال أسبوع بعد الاعتماد من الجهة المختصة، ويكون للموظف الحق في التظلم عن التقرير المذكور خلال عشرين يوم من تاريخ علمه به، لتدرس من قبل لجنة مختصة لم تشارك في وضع التقرير؛ للبت به خلال مدة أقصاها ستين يوماً، ولا يعتبر التقرير نهائياً إلا بعد انتهاء المدة.

يُمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحة مخصصة لذلك، بينما ينبّه الموظف الذي يرد عنه

تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره، وينذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي تقصيره.

الإجراءات التأديبية في الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية

يتوفر لدى الجامعة نظام للإجراءات التأديبية وفقاً للمادة رقم (42) بحال إخلال عضو الهيئة التدريسية بالقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها أو في تطبيقها، فتوقع عليه عقوبات تأديبية تتراوح من التنبيه أو لفت النظر، أو الإنذار، أو الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً، أو الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر، أو الحرمان من الترقية حسب أحكام القانون، أو تأخير النظر في الترقية العلمية وان توافرت شروطها فيه، على أن لا تقل مدة التأخير عن سنة ولا تزيد على ثلاث سنوات، الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الراتب، تخفيض الدرجة، الإنذار بالفصل، الإحالة إلى المعاش، وكذلك الفصل من الخدمة.

الحوافز والمكافآت في الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية

يستند نظام الحوافز والمكافآت في الجامعة إلى قرار وزير التربية والتعليم العالي رقم (510655/خ.ش) لعام 2015م ملحق (4)، وبناءً على المادتين رقم (3،4) منه يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقييم الأداء السنوي شهادة تقدير من رئيس الجامعة ويعلن اسمه في لوحة الإعلانات المُعدّة لهذا الغرض في الجامعة، وفي سبيل تحفيز الموظفين وأصحاب الكفاءات من أعضاء الطاقم الأكاديمي في الجامعة يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية المثبتين في الجامعة للعمل في المشاريع (ذات الصبغة الأكاديمية) التي تحصل عليها الجامعة، والتي تكون ممولة بالكامل من المانحين لبند مستحقات الكادر البشري العامل في كل مشروع، شريطة أن لا يؤثر عملهم في هذه

المشاريع على جودة أدائهم للأعباء الوظيفية المنوطة بهم، وبالشروط والمحددات التي يُقرّها مجلس البحث العلمي في الجامعة لكل مشروع بحسب طبيعته.

وفقاً للمادة رقم (6) يجوز بقرار من الرئيس بناءً على توصية من نائب الرئيس وبناء على تنسيب من العميد أو المدير المختص صرف مكافأة لمن يستحق من موظفي الجامعة في الحالات الآتية: التميز في الأداء الوظيفي بناءً على تقييم الأداء السنوي، وكذلك للموظف الذي بذل جهوداً استثنائية في العمل ضمن ظروف طارئة غير عادية كالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي أو أيام العطل والأعياد الرسمية أو القيام بما يكلف به الموظف من مهمات خارج نطاق مهامه الوظيفية وشريطة عدم تقاضيه بدل عمل إضافي لقاء قيامه بالعمل نفسه، وتمنح للمُكفَّين بالعمل الإضافي حسب التعليمات الخاصة بالعمل الإضافي، وللمكفَّين بالعمل في دائرة التعليم المستمر في الجامعة حسب التعليمات الخاصة بالدائرة، وكذلك لأعضاء اللجان المختلفة المُشكَّلة في الجامعة شريطة عدم تقاضيهم أي مكافأة نظير عضويته في تلك اللجان بموجب تعليمات تشكيلها، وفي حالات أخرى لم ترد فيما سبق ويرى الرئيس أن مصلحة الجامعة تتطلب صرف مكافأة مالية لشخص أو لجهة ما من موظفي الجامعة، ويتم صرف المكافآت من البند المخصص موازنة الجامعة لهذا الغرض في حدود المبلغ المُخصص لهذا البند، وتُمنح مكافأة التميز في الأداء الوظيفي لأعلى 5 موظفين تقديراً، ويلجأ للقرعة عند الضرورة، على ألا يتكرر منحه لأي موظف خلال 3 سنوات، وتحدد قيمتها وآلية تنفيذها بقرار من رئيس الجامعة كل عام، ويتم تحديد مبلغ المكافأة في حالة الجهد الاستثنائي الذي بذله الموظف بشكل يتناسب مع مقدار وطبيعة الجهد المبذول وأثاره الإيجابية على الجامعة.

مكافآت التميز البحثي وجودة النشر

استندت الجامعة إلى قرار وزارة التربية والتعليم العالي بشأن تعليمات البحث العلمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري رقم (و ت ع /230/م/ح/2472) الصادر في (1 أيار 2014م)

في تنظيم مكافآت التميز البحثي وجودة النشر بها ملحق (5)، فحسب البند رقم (6) تهدف مكافأة التميز البحثي إلى التطوير النوعي للبحث العلمي من خلال تشجيع البحث العلمي المميز في الجامعة وكذلك تشجيع النشر في المجالات والدوريات المحكمة التي لها سمعة مرموقة عالمياً، تُحدد قيمة مكافأة النشر للبحث حسب تصنيف المجلة عالمياً وترتيبها على مستوى تخصص البحث، وقيمتها بعد أقصى (\$1500)، وتوزع المكافأة محاصصة على كافة المؤلفين وتُصرف للباحثين من موظفي الجامعة فقط، ويصرف للباحث مبلغ (\$1000) أمريكي في حال تم الإشارة العلمية إلى بحث معين في دراسات وأبحاث ومراجع علمية عشر مرات خلال مدة خمس سنوات من تاريخ النشر، ويُشترط في الحصول على المكافأة أن يكون المتقدم عضو هيئة تدريس على رأس عمله أو مُكلف بمهمة رسمية من قبل الجامعة، على أن يحمل البحث اسم الجامعة، كما تُقبل الأبحاث المُقدّمة لنيل مكافأة النشر إذا كانت منشورة خلال سنتين من تاريخ تقديم طلب المكافأة، وتقدم الطلبات لنيل مكافأة التميز مرة واحدة في العام خلال شهر شباط، تتكفل الجامعة - بعد موافقة المجلس- بدفع تكاليف نشر الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إذا كان البحث يحقق الشروط الآتية: أن يكون النشر في مجلة علمية مُحكّمة يقبلها المجلس، تصدر بشكل دوري، وأن يكون قد مضى على إصدار أول أعدادها ثلاث سنوات على الأقل، وللمجلس أن يقرّ تمويل النشر، وأن لا يكون البحث قد تمّ نشره مُسبقاً في أيّ مجلة أخرى، وأن يكون الباحث قد اتبع اسمه في البحث بانتسابه لجامعة فلسطين التقنية-خضوري، وأن يشير الباحث في بحثه إلى مساهمة الجامعة المالية في تمويل البحث، كما أن الحد الأقصى لمساهمة الجامعة في تغطية رسوم النشر هي 500 دولار أمريكي للبحث الواحد، وفي حالة تجاوز هذا المبلغ يتكفل الباحث بدفع باقي الرسوم.

ثانياً: الدراسات السابقة

وقفت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن ثم قامت بعرضها حسب الترتيب الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك ببيان مناهج الدراسات السابقة، وعيانتها، والأدوات التي استُخدمت، ونتائجها، وتوصياتها، ومن ثم التعليق عليها من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية، وما وجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، وما تميّزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ومن أبرز هذه الدراسات:

دراسة العريفان (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (23) مديراً ومديرة من العاملين في وزارة التربية الكويتية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: ارتفاع الرغبة العامة لعينة المجتمع لاستخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma أسلوباً من أساليب الجودة الشاملة لرفع كفاءة الإنتاجية في المؤسسة التعليمية، وأوصت الدراسة تبني منهجية ستة سيجما Six Sigma لرفع كفاءة الإنتاجية في المؤسسات التعليمية وتذليل الصعوبات والعقبات الإدارية أمام تنمية الإدارات المدرسية والهيئات التعليمية.

دراسة Kiran et al. (2021) جاءت هذه الدراسة للتعرف على تطبيق ستة سيجما Six Sigma في الأوساط الأكاديمية، واتبعت الدراسة منهج دراسة حالة لجامعة الرئاسة الواقعة في بنغالور في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (140) طالباً وطالبة من تخصص الميكانيكا للعام ما قبل النهائي للتخرج، وكانت الأداة المستخدمة هي أدوات تطبيق منهجية DAMIC منها: تطوير خريطة عملية SIPOC، وتطوير مخطط السبب والنتيجة (هيكل السمكة)، ورسم مخططات التحكم باستخدام برنامج Minitab، وخلصت الدراسة إلى تحديد بعض من أسباب ضعف أداء الطلبة والتي ترجع إلى

الاختلافات مثل الطلبة الذين يأتون من خلفيات مختلفة، والعقلية، والمدرسين، وأنماط التدريس المختلفة، والعوامل الاجتماعية والبيئية، وبعد تحديد المشكلات، أوصت الدراسة استخدام مخططات التحكم لتحسين عملية التعليم باستمرار في جامعة الرئاسة والمستويات الأعلى من رضى العملاء (الطلبة ، وأولياء الأمور ، إلخ).

دراسة (Jayamohan and Bhasi 2021) سعت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في عملية التدريس والتعلم، واتبعت الدراسة منهج البحث الإجمالي، وبلغت عينة الدراسة (69) من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإدارة في قسم الهندسة الميكانيكية بمعهد التعليم العالي، الذي يقدم دورات هندسية في الجزء الجنوبي من الهند، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة المجالات التي يجب أن يركز عليها الطلبة والكليات لتقليل حدة أدايتهم، كما ساعد المسح الإدارة على تحديد المكان الذي يضمنون فيه التزامهم ومشاركتهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، كما ساعدت نتائج الدراسة الكليات على تغيير أساليب التدريس لضمان رضى أصحاب المصلحة، وساعد الطلبة على تحديد مجال التحسينات مثل: مهارات الاتصال، وجودة القيادة حسب تقييم كلياتهم، وأوصت الدراسة أن الإدارة لها دور حيوي في تقليل شدة القيمة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم يجب أن تكون الإدارة أكثر التزاماً بضمان مشاركتها في المؤسسة.

دراسة (Al Kuwaiti 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام منهجيات Six Sigma و Lean Six Sigma في مؤسسات التعليم العالي (مراجعة منهجية)، واتبعت الدراسة منهج المراجعة المنهجية حيث تم تحديد الدراسات ذات الصلة من خلال البحث الإلكتروني في الأدبيات في قواعد البيانات التالية: Science Direct و Pro Quest و Scopus و Google Scholar، تكونت عينة الدراسة من المقالات الأصلية، التي ركزت على تطبيق منهجيات Six Sigma و LSS

في عمليات التدريس والتعلم في التعليم العالي، وتم نشرها بين عامي 2018م و2000م، تم إيجاد 26 مقالة ذات صلة ومراجعتها لاستخراج البيانات وتحليل منهجية البحث الخاصة بها، وكانت الأداة المستخدمة البحث الإلكتروني في أدبيات قواعد البيانات المختلفة، وأظهرت نتائج تحليل الدراسات أنه أدى استخدام منهجية Six Sigma و LSS في بيئة التعليم العالي إلى تغييرات ملحوظة في عملية التدريس والتعلم من تقييم الواجبات وتقييم الطلبة للأداء ومعدل النجاح والأداء الأكاديمي، كانت DMAIC هي المنهجية الأكثر شيوعاً المعتمدة، وأن أدوات Six Sigma تساعد في تحديد المجالات الحاسمة في عملية التدريس والتعلم، وتحديد أسباب انخفاض درجات تقييم المقرر الدراسي بالإضافة إلى تدني التحصيل الدراسي، للطلاب وعدم رضاهم، وكذلك سلطت هذه الدراسة الضوء على التحديات، وعوامل النجاح الحرجة، والدروس الرئيسية المُستفادة من تنفيذ ستة سيجما Six Sigma في بيئات التعليم العالي، خلصت الدراسة إلى أن نتائجها ستعزز معرفة صنّاع السياسات وأعضاء الهيئة التدريسية بشأن استخدام منهجية Six Sigma و LSS في مؤسسات التعليم العالي، وتوجيه تطبيقها في العمليات الأكاديمية مثل الكفاءة التدريسية لتحسين الجودة في التعليم العالي.

دراسة **Bumjaid and Malik (2019)** جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق منهج ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في البحرين، وأثرها على أداء الموظف، واتبعت الدراسة المنهج التجريبي الاستكشافي (دراسة حالة)، وتكونت عينة الدراسة من (357) فرداً يمثلون عموم موظفي معاهد التعليم العالي بمملكة البحرين، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى أن غالبية مؤسسات التعليم العالي في البحرين تستخدم منهجية ستة سيجما Six Sigma في تحسين الجودة فيها، ويستثمرون في توصيل أهداف الجودة للموظفين، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: التأكد من وجود سياسة جودة مفصلة ومعلنة بشكل جيد معروفة لدى جميع أصحاب المصلحة، وإجراء مراجعات داخلية منتظمة في المؤسسة بناءً على مؤشر Six Sigma

(DMAIC) للتأكد من أن مؤسسة التعليم العالي تلبى متطلبات منهج Six Sigma، وتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم التي تؤثر على تحسين عملية صنع القرار، العمل على تسجيل بيانات الجودة وتوثيقها وتخزينها في قاعدة بيانات لضمان إمكانية استخدامها بسهولة وسرعة عند الحاجة، وتشجيع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم التي تؤثر على تحسين عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (2019) Kremcheeva and Kremcheev تناولت الدراسة تكييف أسلوب ستة سيجما Six Sigma لاستخدامه في العملية التعليمية وتحليل الصعوبات الرئيسية في تطبيقها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطوير مؤشرات الأداء المستهدفة من خلال تجميع وتفصيل المعلومات من المصادر الأدبية والمعايير الحكومية والوثائق التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب Six Sigma في مؤسسة تعليمية يتيح تحقيق تحسين جودة العملية التعليمية، ونتيح تقليل التباين في مؤشرات أهداف العملية التعليمية وضمان مطابقتها لمتطلبات الأطراف المعنية: الطلاب والمعلمين والدولة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم الدولة لتكييف أسلوب ستة سيجما Six Sigma لاستخدامه في العملية التعليمية من خلال تطوير المعايير والتوصيات لاستخدامها في التعليم.

دراسة (2019) Monteon et al. سعت الدراسة إلى قياس عوامل النجاح الحاسمة لمنهجية ستة سيجما Six Sigma في مؤسسات التعليم العالي: تطوير أداة المسح والتحقق من صحتها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (743) من منسقي الجودة ومطوري الملكية الفكرية ذوي الخبرة في 318 مؤسسة تعليمية عامة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداة المقترحة من قبل الباحثين صالحة إحصائياً، لذلك يمكن استخدامها من قبل مؤسسات التعليم العالي لتقييم كيفية التعامل مع عوامل النجاح الحاسمة لـ Six Sigma أثناء تطوير مشاريع التحسين، وأوصت الدراسة بضرورة إثبات صلاحية الأداة وعمل مراجعة شاملة لمعالجة

الخصوصيات الثقافية والإقليمية في حالة تطبيقها في بلدان أخرى، وإجراء التعديلات اللازمة قبل استخدامه في الجامعات الخاصة لأنها صممت بشكل خاص للجامعات الحكومية المكسيكية.

دراسة (2019) Shahata جاءت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق استراتيجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل بغداد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة من (88) فرداً من مساعد عميد ورئيس قسم، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق استراتيجية ستة سيجما Six Sigma كان ضعيفاً في كليات جامعة الموصل بغداد، وأن للإدارة العليا دور كبير في تثبيت ثقافة التعامل مع التحديث، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجية ستة سيجما Six Sigma كوسيلة إدارية جديدة تساعد المؤسسات على مواكبة البيئة الخارجية والداخلية.

دراسة جلال وحموده (2019) سعت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق ستة سيجما Six Sigma في تحقيق جودة الخدمات التعليمية بالمركز الجامعي ميلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة)، وتكونت عينة الدراسة من (65) أستاذاً وموظفاً من أساتذة وعمال إداريين في المركز الجامعي ميلة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى وجود أثر بين تطبيق معايير ستة سيجما Six Sigma وتحسين جودة الخدمات التعليمية، ووجود علاقة بين معايير ستة سيجما Six Sigma وتحقيق جودة الخدمات التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسة التعليمية معايير ستة سيجما Six Sigma لما لها من دور كبير في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

دراسة الزعبير (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لتطوير الأداء في كليتي التربية بالمجموعة والزلفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (77) من أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى رؤساء الوحدات

الإدارية في كليتي التربية المجمع والزلفي، وقام الباحث بتصميم استبانة أداة لجمع البيانات والتي طُبقت عشوائياً، وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج منها: الأهمية العالية لمقومات استخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma لتطوير الأداء لكلية التربية في المجال الأكاديمي، والإداري، وخدمة المجتمع، والبحث العلمي، وأوصت الدراسة أن يعمل المسؤولون عن كليات التربية على زيادة الاهتمام بمنهجية ستة سيجما Six Sigma فلسفة حديثة يمكن أن تسهم في تطوير برامج العمل ومجالاته، والقضاء على الهدر وتقليل الفاقد فيها؛ للوصول بالجامعة إلى أعلى درجات المنافسة محلياً وعالمياً، وأن تحرص على توخي الدقة في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma بدرجة عالية من العمل الاحترافي، وأن تتبنى الإدارة العليا في التعليم تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في المؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها.

دراسة عساف (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة بيئة التعليم التقني والمهني بمحافظات غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما Six Sigma وسُبل تحسينها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (171) طالباً وطالبة، استخدم الباحث الاستبيان أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التقدير الكلية لمستوى جودة البيئة التعليمية في كليات التعليم التقني والمهني في ضوء مبادئ ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر طلبتها كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بتشكيل لجنة وطنية عليا للتعليم المهني والتقني تهدف إلى التنسيق بين جميع المؤسسات ذات العلاقة لضمان الاستفادة قدر الإمكان من الطاقات البشرية.

دراسة بو غليظة (2017) تناولت الدراسة معرفة مدى تطبيق معايير ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة التعليم العالي بكلية الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية بجامعة سكيكدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (35) عضو هيئة تدريس من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت

الدراسة إلى انه يمكن تطبيق معايير ستة سيجما Six Sigma لتحسين جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة، وأوصت الدراسة بضرورة تعاون الإدارة العليا في الجامعة مع باقي الكليات من أجل تنفيذ منهج ستة سيجما Six Sigma، وضرورة استقطاب الكلية أعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين باستمرار.

دراسة البيرقدار (2017) سعت الدراسة إلى تحديد إمكانية توافر متطلبات Six Sigma في الكلية التقنية/كركوك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (58) موظفاً في الكلية التقنية من رئيس مجلس الكلية وأعضائها (العميد، ومعاوني العميد، ورؤساء الأقسام والفروع) واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إمكانية لتبني الكلية التقنية لمتطلبات ستة سيجما Six Sigma، أوصت الدراسة بضرورة تبني الكلية لمفهوم ستة سيجما Six Sigma إذا ما أرادت التميز في أدائها، والاهتمام بمفهوم Six Sigma والتأكيد على استخدامه في المؤسسات التعليمية لما له من أهمية من الناحية العلمية، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدّمة والتي تناسب توقعات المستفيدين.

دراسة سليمان (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف كيف يمكن تحقيق الجودة في بعض مؤسسات التعليم العالي المصري في ضوء مدخل ستة سيجما Six Sigma، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (273) عضو هيئة تدريس، وهيئة معاون، وموظف إداري تم اختيارهم من مؤسسات التعليم العالي المصري من بعض الجامعات والمعاهد العليا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن ستة سيجما Six Sigma أحد الأساليب الحديثة التي تحقق جودة أداء مؤسسات التعليم العالي لأهميتها في تحسين أداء نوعية الخريج، وبقدرتها على حل المشكلات والتحديد الدقيق للأسباب الجذرية للمشكلة، قدّم البحث مجموعة من التوصيات المقترحة لتحقيق جودة مؤسسات التعليم في ضوء مدخل ستة سيجما Six Sigma تم تقسيمها إلى: الإجراءات

المتعلقة بالإمكانات والتجهيزات، والإجراءات المتعلقة بالتخطيط ونشر الثقافة، والإجراءات المتعلقة
بالعاملين.

دراسة حسان (2017) تناولت الدراسة تحديد عوامل نجاح تطبيق مدخل DMAIC أحد
أسلوب ستة سيجما Six Sigma لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة المخرجات بكلية العلوم
الإدارية والإنسانية بجامعة الجوف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة
من (190) عضو هيئة تدريس، واستُخدمت الاستبانة أداة للقياس، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن
تطبيق ستة سيجما Six Sigma في مجالات أكاديمية متعددة أهمها تطوير الخطط والبرامج الدراسية،
والتخطيط الاستراتيجي، والأداء التعليمي للطلبة، والجودة وعمليات الاعتماد الأكاديمي، وقد أوصى
الباحث بتطبيق أسلوب ستة سيجما Six Sigma على العمليات الإدارية والأكاديمية بالكلية محل
الدراسة بصفة خاصة وجميع كليات الجامعة المختلفة بصفة عامة من خلال إعداد مشروعات ستة
سيجما Six Sigma وتكوين فرق العمل المختلفة وتدريبها.

دراسة المسعودي وهبة (2016) سعت الدراسة إلى تطوير عملية التخطيط بجامعة تبوك في
ضوء مدخل ستة سيجما Six Sigma، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة أداة
للدراسة، وبلغ عدد عينة الدراسة (114) من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، واستخدمت
الاستبانة أداة للدراسة، وكانت اهم نتائج الدراسة موافقة أفراد مجتمع الدراسة عملية التخطيط بجامعة
تبوك في ضوء مدخل ستة سيجما Six Sigma، وأوصت الدراسة اتباع تصور مقترح في ضوء النتائج
الميدانية للدراسة لتطوير عملية التخطيط بجامعة تبوك في ضوء مدخل ستة سيجما Six Sigma .

دراسة (2015) Oko and Singh Kan جاءت الدراسة لتقديم عملية تحسين باستخدام منهجية
ستة سيجما Six Sigma لتحسين عملية القبول لمعهد التعليم العالي النيجيري في كلية الفنون التطبيقية،
واتبعت الدراسة البحث النوعي (دراسة حالة)، وتكونت عينة الدراسة من (82) موظفاً من موظفين

المعهد تم اختيارهم بطريقة مستقلة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، خلصت الدراسة إلى أن أغلبية عينة الدراسة غير راضين عن سياسة عملية القبول في المعهد، وظهرت نتائج إيجابية عند استخدام ستة سيجم Six Sigma من تحسينات في المعهد محل الدراسة، وأوصت الدراسة إلى إجراء المزيد من المقالات والأبحاث في مجال تطبيق ستة سيجم Six Sigma على العملية الإدارية، وعملية جمع النتائج والشهادات، وتسجيل الطلاب وحتى خدمات المكتبة.

دراسة أحمد (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف متطلبات تطبيق ستة سيجم Six Sigma

لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عدد عينة الدراسة (275) ما بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وأعضاء الجهاز الإداري بفرع الجامعة بقنا، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكانت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين توافر متطلبات تطبيق ستة سيجم Six Sigma وتحقيق الميزة التنافسية بالكليات، وأن من أهم متطلبات ستة سيجم Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية دعم الإدارة العليا، وأن تتوفر لدى إدارة الكلية رؤية واضحة حول عمليات التحسين، وتوفير بيئة عمل بها العوامل الأساسية لتطبيق ستة سيجم Six Sigma، وتوفير الإمكانيات المالية والفنية اللازمة لتطبيق ستة سيجم Six Sigma، وأوصت الدراسة إلى ضرورة التحول نحو تطبيق منهجية ستة سيجم Six Sigma في كافة المجالات بالجامعة، وتوفير متطلبات ستة سيجم Six Sigma وفق خطط إجرائية دقيقة بما يكفل تحقيقها دون أي معيقات، والعمل على إيجاد بيئة العمل المناسبة وتوفير الدعم المالي لتطبيق ستة سيجم Six Sigma.

دراسة دودين ومساعدة (2014) جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى استخدام مفاهيم ستة

سيجم Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (269) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه تتحقق

للجامعات الأردنية الحكومية والخاصة فوائد جمة من تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma منها نقل ثقافة الجامعة من تقليل الأخطاء إلى منع الأخطاء، وتقليل إجراءات العمل وتحسين الأداء، وأنه يمكن تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في السياق الجامعي في مجالات رؤية الجامعة ورسالتها، والتخطيط الاستراتيجي لمستقبلها، وفاعلية عملية التعليم، والبحث العلمي، والقبول والتسجيل، والأنشطة الطلابية، ومن نتائج الدراسة أن تطبيق مفهوم ستة سيجا Six Sigma يحتاج إلى هيكل تنظيمي جديد، يعكس الأدوار الجديدة للأفراد والمسؤوليات والصلاحيات، ويتطلب تطبيق ستة سيجما Six Sigma تواجد أفراد يتمتعون بالمهارات الخاصة، وأوصت الدراسة على أن تعمل الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة على نشر مفهوم ستة سيجما Six Sigma في إدارتها كافة وكلياتها وأقسامها العلمية، لغرض تحسين العملية التعليمية فيها، وتوفير التدريب اللازم للعاملين والقائمين بالعملية التعليمية في هذه الجامعات على كيفية استخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma وتطبيقها، وفهم خطوات التطبيق، وإدخال استخدام مفهوم منهجية ستة سيجما Six Sigma ضمن مهام عمل وحدات أو أقسام أو إدارات تطوير ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، بوصفه نظاماً وأداة لقياس الجودة في هذه الجامعات.

دراسة المصري والآغا (2014) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق منهجية

Sigma Six في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الأكاديمية، وتقديم إطار مقترح لتطبيق منهجية Sigma Six مدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (270) عضواً من هيئة التدريس المُنبئين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، استخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج وجود علاقة قوية بين تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma وتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات محل الدراسة، وأن مستوى تطبيق

منهجية Sigma Six في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كان بنسبة كبيرة، وأوصت الدراسة إلى أن تعمل الجامعات الفلسطينية جاهدة على الاهتمام بتطبيق منهجية ستة سيجما Sigma Six منهجاً لتحسين جودة الحياة الأكاديمية، وأن تدعم وتؤيد الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية تطبيق منهجية Sigma Six، وأن تسعى الجامعات الفلسطينية إلى الاهتمام بتحقيق كافة عناصر الرضى الوظيفي للموظفين الأكاديميين والإداريين؛ لتحقيق التحسين المستمر لتعزيز تطبيق منهجية Sigma Six، وأن توظف الجامعات الفلسطينية التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل واسع لتحقيق التحسين المستمر الذي يحقق تطبيق منهجية Sigma Six.

دراسة (Vijay (2013) سعت الدراسة إلى تطوير نظام تقييم جودة مبني على البيانات والأدلة، يتمحور حول الطالب لتقييم جودة الوظائف الأساسية المختلفة للتعليم العالي ومراقبتها في الهند باستخدام أساليب ستة سيجما Six Sigma، واتبعت الدراسة منهج دراسة حالة، وتكونت عينة الدراسة من (76) طالباً من طلاب السنة الثانية والثالثة لبرنامج البكالوريوس في العلاج الطبيعي في كلية KG للعلاج الطبيعي في مدينة كويمباتور، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، كانت نتائج الدراسة أن الطلاب هم المحرك الأساسي في تحسين جودة التعليم العالي، ومن الضرورة اتباع نظام جديد ومبتكر لتصنيف الجودة اعتماداً على رأي الطلاب، وهذا النظام سيساعد في مساعدة المطورين الأكاديميين في تسريع عملية اتخاذ القرار بشأن التحسينات المستمرة للجودة في التعليم العالي، وتمكّن مخططي السياسات في قطاع التعليم العالي من فهم وجهة نظر الطلاب في تحسين جودة التعليم العالي بطريقة كمية، وأوصت الدراسة بالانتباه أثناء تعميم النتائج على الكليات الأخرى؛ فقد تكون البرامج الأخرى على مستويات مختلفة من مرحلة التطوير من حيث البنية التحتية والمرافق التعليمية، والأخذ بملاحظات الطلاب حول البيئة الأكاديمية كأحد جوانب تقييم الجودة في التعليم العالي.

دراسة (Prasad et al. (2012) تناولت الدراسة تطبيق منهجية ستة سيجم Sigma Six في مؤسسة تعليمية هندسية بهدف تعزيز الجودة في التعليم، واتبعت الدراسة منهجية دراسة حالة المؤسسة التعليمية الهندسية في جنوب الهند، كانت عينة الدراسة جميع الأطراف من إداريين وطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسة محل الدراسة، واستخدمت الدراسة أدوات مختلفة لتطبيق منهجية DAMIC حيث تم إنشاء تدفق الحرج إلى الجودة (CTQ) وتم إنشاء مخطط SIPOC في مرحلة تحديد المنهجية، وتم حساب مؤشرات قدرة العملية في مرحلة القياس في مرحلة التحليل، وتم إنشاء مخطط عظم السمكة لتحديد الأسباب المختلفة، وتم إنشاء مخطط باريتو لترتيب المشكلات بترتيب الأهمية، وتم إجراء تحليل تأثير وضع الفشل في مرحلة التحسين لتوقع أنواع الفشل المحتملة في مرحلة التحكم، وكانت نتائج الدراسة إلى أن ستة سيجم Six Sigma أداة قوية لتحقيق رضا العملاء من خلال تحسين العمليات، وان منهجية ستة سيجم Six Sigma المقترح في الدراسة يضمن الجودة في التعليم، وأن أهم شرط لتنفيذ ستة سيجم Six Sigma في التعليم الهندسي هو الوعي الجيد من إدارة المؤسسة والالتزام غير المشروط والجهد المستمر من جانب كل أفراد النظام التعليمي، وأوصت الدراسة بتحسين خصائص الجودة: من كلية مُحفزة، وتوفير المرافق والتسهيلات في الكلية، وتحديث المكتبة إلى مكتبة رقمية مما يزيد من رضى المستخدمين أي الطلبة وأعضاء هيئة التدريس حول الحصول على المعلومات الحالية السريعة والصحيحة والوفرة في المجالات الهندسية ذات الصلة.

دراسة الشثري (2010) سعت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل ستة سيجم Six Sigma لتحسين جودة الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وبالتحديد متطلبات كل مرحلة من مراحل التطبيق من وجهة نظر أفراد الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة (42) عضو هيئة تدريسي بقسم التربية بكلية العلوم الاجتماعية، وخبراء في إدارة الجودة التابعة لوكالة الجامعة للدراسات والتطوير والاعتماد الأكاديمي، وتم إعداد استبانة أداة

للدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أهمية جميع المتطلبات الخاصة بالمراحل الخمسة لتطبيق ستة سيجما Six Sigma، أبرزها دراسة احتياجات المجتمع، وإجراء دراسات لتحديد مواصفات الخريجين، وتوفير الأساليب والتقنيات الحديثة بالكلية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بها، وتشخيص الانحرافات المسببة للمشكلات وتحليل أسبابها، ووضع مجموعة من الخطط التنفيذية لتحسين أداء العمليات، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتحسين الأداء داخل الجامعة، وأوصت الدراسة الجامعة محل الدراسة على أهمية الالتزام الكامل بتطبيق مدخل ستة سيجما Six Sigma بها، وضرورة متابعة مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة التطوير المهني لتحسين جودة أدائهم التدريسي، واعتبار أداء أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة البحثية ضمن محكات تقويم الأداء والترقية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

❖ من حيث الهدف من الدراسة

تناولت الدراسة الحالية جودة الأداء الأكاديمي في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma واتفقت بالهدف مع بعض الدراسات العربية والأجنبية من حيث أثر منهجية ستة سيجما Six Sigma على جودة الأداء سواء الأكاديمي أو الإداري في المؤسسات التعليمية مثل دراسة Jayamohan and Bhasi (2021) والتي هدفت إلى تطوير أداة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في عملية التدريس والتعلم، ودراسة Kiran et al. (2021) التي هدفت إلى التعرف على تطبيق ستة سيجما Six Sigma في الأوساط الأكاديمية، ودراسة Bumjaid and Malik (2019) التي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق منهج ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في البحرين وأثرها على أداء الموظف، ودراسة Shahata (2019) التي هدفت

إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل بغداد، ودراسة الزعبي (2018) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على مقومات تطبيق منهجية ستة سيجما Sigma Six لتطوير الأداء في كليتي التربية بالمجموعة والزلفي، ودراسة حسان (2017) التي هدفت إلى تحديد عوامل نجاح تطبيق مدخل DMAIC أحد أسلوب ستة سيجما Sigma Six لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة المخرجات بكلية العلوم الإدارية والإنسانية بجامعة الجوف، ودراسة الشثري (2010) التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل ستة سيجما Six Sigma لتحسين جودة الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واتفقت مع بعض الدراسات التي تناولت أثر تطبيق ستة سيجما Six Sigma في مؤسسات التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص مثل دراسة جلال وحمودة (2019) التي هدفت إلى التعرف على دور تطبيق ستة سيجما Sigma Six في تحقيق جودة الخدمات التعليمية بالمركز الجامعي ميلة، ودراسة (2019) Al Kuwaiti والتي هدفت إلى التعرف على استخدام منهجيات Six Sigma و Lean في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة (2019) Monteon et al. التي هدفت إلى قياس عوامل النجاح الحاسمة لمنهجية ستة سيجما Six Sigma في مؤسسات التعليم العالي: تطوير أداة المسح والتحقق من صحتها، دراسة (2019) Kremcheeva and Kremcheev التي هدفت إلى تكيف أسلوب ستة سيجما Six Sigma لاستخدامه في العملية التعليمية وتحليل الصعوبات الرئيسية في تطبيقها، ودراسة (2015) Oko and Singh Kan التي هدفت إلى تقديم عملية تحسين باستخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma لتحسين عملية القبول لمعهد التعليم العالي النيجيري في كلية الفنون التطبيقية، ودراسة عساف (2018) التي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة بيئة التعليم التقني والمهني بمحافظة غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما Six Sigma وسبل تحسينها، ودراسة سليمان (2017) التي هدفت إلى التعرف على كيف يمكن تحقيق الجودة في بعض مؤسسات التعليم العالي المصري في

ضوء مدخل ستة سيجما Six Sigma، ودراسة البيرقدار (2017) التي هدفت إلى تحديد إمكانية توافر متطلبات ستة سيجما Six Sigma في الكلية التقنية، ودراسة بو غليطة (2017) والتي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق معايير ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة التعليم العالي بكلية الاقتصاد والتسيير والعلوم التجارية في جامعة سكيكة، ودراسة المسعودي وهبة (2016) التي هدفت إلى تطوير عملية التخطيط بجامعة تبوك في ضوء مدخل سيجما ستة Six Sigma، ودراسة احمد (2015) التي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، ودراسة دودين ومساعدة (2014) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام مفاهيم Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، ودراسة المصري والأغا (2014) التي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الأكاديمية، ودراسة (2013) Vijay والتي هدفت إلى تطوير نظام تقييم جودة مبني على البيانات والأدلة، يتمحور حول الطالب لتقييم جودة الوظائف الأساسية المختلفة للتعليم العالي ومراقبتها في الهند باستخدام أساليب ستة سيجما Six Sigma، ودراسة (2012) Prasad et al. والتي هدفت إلى تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma في مؤسسة تعليمية هندسية.

بينما اختلفت الدراسة مع دراسة العريفان (2021) التي هدفت إلى التعرف على واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية (المدارس) لاستخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيها.

❖ من حيث المنهج المستخدم في الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، في استخدامها المنهج الوصفي، مثل دراسة العريفان (2021)، ودراسة (2021) Kiran et al.، ودراسة جلال وحموده (2019)، دراسة

Shahata (2019)، ودراسة (Monteon et al. (2019)، ودراسة الزعبيير (2018)، ودراسة عساف (2018)، ودراسة بو غليطة (2017)

ودراسة البيرقدار (2017)، ودراسة سليمان (2017)، ودراسة حسان (2017)، ودراسة المسعودي وهبة (2016)، ودراسة أحمد (2015)، ودراسة دودين ومساعدة (2014)، ودراسة المصري والآغا (2014)، ودراسة (Vijay (2013)، ودراسة (Prasad et al. (2012)، ودراسة الشثري (2010).

في حين اختلفت مع دراسة (Jayamohan and Bhasi (2021) التي استخدمت المنهج الإجرائي، ودراسة (Al Kuwaiti (2019) التي استخدمت منهج المراجعة المنهجية، ودراسة (Bumjaid and Malik (2019) التي اتبعت المنهج التجريبي الاستكشافي (دراسة حالة)، ودراسة (Oko and Singh Kan (2015) التي اتبعت البحث النوعي (دراسة حالة).

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة أداة رئيسية للدراسة مثل دراسة العريفان (2021)، ودراسة (Jayamohan and Bhasi (2021)، ودراسة جلال وحموده (2019)، ودراسة (Bumjaid and Malik (2019)، ودراسة (Monteon et al. (2019)، ودراسة (Oko and Singh Kan (2015)، ودراسة (Shahata (2019)، ودراسة الزعبيير (2018)، ودراسة عساف (2018)، ودراسة بو غليطة (2017)، ودراسة البيرقدار (2017)، ودراسة سليمان (2017)، ودراسة حسان (2017)، ودراسة المسعودي وهبة (2016)، ودراسة أحمد (2015)، ودراسة دودين ومساعدة (2014)، ودراسة المصري والآغا (2014)، ودراسة (Vijay (2013)، ودراسة الشثري (2010).

واختلفت مع دراسة (Kiran et al. (2021)، ودراسة (Prasad et al. (2012) باستخدامهما أدوات تطبيق منهجية DAMIC لتطبيق منهجية ستة سيigma مثل إنشاء مخطط SIPOC ومخطط عظم السمكة، ومع دراسة (Al Kuwaiti (2019) التي كانت الأداة المستخدمة بها البحث

الإلكتروني في الأدبيات في قواعد البيانات المختلفة، أما دراسة Kremcheeva and Kremcheev (2019) تم استخدام وصف وتحليل البيانات العلمية وتنظيمها وتعميمها.

❖ من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اختيار مجتمع وعينة الدراسة والذي تمثل في الهيئة الأكاديمية في الجامعات والكليات مثل دراسة بو غليطة (2017)، ودراسة حسان (2017)، ودراسة المصري والآغا (2014).

بينما اختلفت مع بعض الدراسات التي تكون مجتمع الدراسة بها من مجتمعات مختلفة مثل: الهيئة الأكاديمية والإدارية كما في ودراسة (Bumjaid and Malik (2019) ودراسة (Monteon et al. (2019) ودراسة (Okon and Singh Kan (2015) ودراسة (Shahata (2019) ، دراسة جلال وحمودة (2019)، ودراسة الزعبيير (2018)، ودراسة سليمان (2017)، ودراسة المسعودي وهبة (2016)، ودراسة احمد (2015)، ودراسة دودين ومساعدة (2014)، ودراسة الشثري (2010)، وأعضاء هيئة تدريس وطلبة وإداريين مثل دراسة (Jayamohan and Bhasi (2021) ودراسة (Prasad et al. (2012) ، أما دراسة البيرقدار (2017) طبقت على الإداريين في الكلية محل الدراسة، بينما طبقت دراسة (Kiran et al. (2021) ودراسة عساف (2018)، ودراسة (Vijay (2013) ، على الطلبة، بينما تناولت دراسة العريفان (2021) مديري المدارس، أما دراسة (Al Kuwaiti (2019) تكونت عينية الدراسة من المقالات الأصلية التي ركزت على تطبيق منهجيات Six Sigma و LSS في عمليات التدريس والتعلم في التعليم العالي وتم نشرها بين عامي 2018 و 2000، أما دراسة (Kremcheeva and Kremcheev (2019) تم تطوير مؤشرات الأداء المستهدفة من خلال تجميع وتفصيل المعلومات من المصادر الأدبية والمعايير الحكومية والوثائق التنظيمية..

وتراوحت عينات الدراسات السابقة ما بين (23) في دراسة العريفان (2017) وبين (743)

في دراسة (Monteon et al. (2019)، بينما اشتملت عينة الدراسة الحالية على (189) عضو هيئة

تدريس مثبت في الجامعة.

يظهر من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة ما يأتي:

- أكدت الدراسات على أهمية ستة سيجما Six Sigma في مؤسسات التعليم العالي لتطوير الأداء في المجال الأكاديمي، الإداري، خدمة المجتمع، والبحث العلمي.
- يمكن تطبيق ستة سيجما Six Sigma في مجالات أكاديمية متعددة أهمها تطوير الخطط والبرامج الدراسية، والتخطيط الاستراتيجي، والأداء التعليمي للطلاب، والجودة وعمليات الاعتماد الأكاديمي.
- تعتبر منهجية DMAIC أكثر مناهج أسلوب ستة سيجما Six Sigma استخداماً ولا سيما في تحسين وتطوير عمليات أو خدمات قائمة بالفعل.
- تعتبر ستة سيجما Six Sigma أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم لتحقيق جودة أداء مؤسسات التعليم العالي لأهميته في تحسين أداء نوعية الخريج.
- إن أهم ما يميز أسلوب ستة سيجما Six Sigma اعتماده على أسلوب الإدارة بالحقائق.
- وجود علاقة ارتباطية بين توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma وتحقيق الميزة التنافسية بالكليات.
- من أهم متطلبات ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي دعم الإدارة العليا، وأن تتوفر لديها رؤية واضحة حول عمليات التحسين وتسعى لتطويرها مستقبلاً.

- تتحقق للجامعات فوائد جمة من تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma منها نقل ثقافة الجامعة من تقليل الأخطاء إلى منع الأخطاء وتقليل إجراءات العمل وتحسين الأداء.

ويظهر من خلال استعراض توصيات الدراسات السابقة ما يأتي:

- ضرورة تعاون الإدارة العليا في الجامعات مع باقي الكليات من أجل تنفيذ منهجية ستة سيجما Six Sigma، وضرورة استقطاب الكلية لأعضاء هيئة التدريس الأكفاء والإداريين المتميزين باستمرار.
- أن تعمل الجامعات الفلسطينية جاهدة على الاهتمام بتطبيق منهجية Sigma Six منهجاً لتحسين جودة الحياة الأكاديمية
- أن تسعى الجامعات الفلسطينية إلى الاهتمام بتحقيق عناصر الرضى الوظيفي للموظفين الأكاديميين والإداريين؛ لتحقيق التحسين المستمر ولتعزيز تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma.
- أن توظف الجامعات الفلسطينية التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل واسع لتحقيق التحسين المستمر الذي يحقق تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma.
- أن تعمل الإدارات العليا في الجامعات الحكومية والخاصة على نشر مفهوم ستة سيجما Six Sigma في إدارتها وكلياتها وأقسامها العلمية، لغرض تحسين العملية التعليمية فيها، وتوفير التدريب اللازم للعاملين والقائمين بالعملية التعليمية في هذه الجامعات على كيفية استخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma وتطبيقها، وفهم خطوات التطبيق.
- إدخال استخدام مفهوم منهجية ستة سيجما Six Sigma ضمن واجبات ومهام عمل وحدات أو أقسام أو إدارات تطوير ضمان الجودة في الجامعات الحكومية والخاصة، بوصفه نظاماً وأداة لقياس الجودة في هذه الجامعات.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تكون فكرة أعمق واشمل عن موضوعات الدراسة الحالية وإثراء الأدب النظري بها، والتعرف على أدوات الدراسات والإجراءات والأساليب الإحصائية الملائمة لها، والاستفادة من المصادر والمراجع ذات العلاقة، وكذلك في تطوير أداة الدراسة بالاستفادة من دراسة جلال وحمودة (2019)، ودراسة سليمان (2017)، ودراسة البيرقدار (2017)، ودراسة حسان (2017)، ودراسة دودين ومساعدة (2014)، ودراسة المصري والاعا (2014).

خامساً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- الدراسة الحالية تنفرد بمحاولة دراسة مستوى تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma على جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية- خضوري (دراسة حالة) للاستفادة من تطبيقها على جامعات أخرى.
- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تدرس منهجية ستة سيجما Six Sigma في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني لتحسين جودة الأداء الأكاديمي، حيث لا يوجد دراسات في البيئة الفلسطينية المحلية تناولت هذا الموضوع، على حد علم الباحثة.
- تم قياس جودة الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية وليس من وجهة نظر الإدارة، وهذا يعطي دلالة موضوعية أكثر ويبتعد عن التحيز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة.

خامساً: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية.

سادساً: متغيرات الدراسة.

سابعاً: إجراءات الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهجية المتبعة في الدراسة، وبيان لمجتمعها وعدده، وتوضيحاً لعينتها، وعرضاً لأداتها ومدى صدقها وثباتها والإجراءات المتبعة، وأساليب المعالجة الإحصائية اللازمة لكل الأسئلة وتحليلها، فيما يأتي بيان ذلك:

أولاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة أو الموقف أو الأفراد أو الأحداث أو الأوضاع كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً كمياً أو كيفياً من خلال تنظيم بياناتها وعرض نتائجها في جداول، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (الحمداني، 2006)، وبمدخله (دراسة حالة) وهو "بحث وصفي معمق لحالة، أو ظاهرة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة" (عناية، 2014، ص.61).

ثانياً: مجتمع الدراسة

تشكل مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية جميعاً المثبتين في جامعة فلسطين التقنية-خضوري من حملة درجة الماجستير والدكتوراه في المقر الرئيس وفرعيها في رام الله والعروب، والبالغ عددهم (372) عضواً وفقاً لإحصائيات قسم الموارد البشرية للفصل الدراسي الثاني من العام

الدراسي (2023/2022)، والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والجنس تبعاً لفروع الجامعة.

جدول (1.3): التوزيع النسبي لمجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والجنس تبعاً لفروع الجامعة.

النسبة (%)	العدد	أكثر من 10 سنوات				من 5-10 سنوات				أقل من 5 سنوات				سنوات الخبرة
		دكتوراة		ماجستير		دكتوراة		ماجستير		دكتوراة		ماجستير		المؤهل العلمي
		♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	الجنس
69.1%	257	13	28	11	64	13	28	9	44	6	17	4	20	المقر الرئيسي
15.3%	57	6	10	1	13	4	5	1	4	0	5	2	6	العروب
15.6%	58	11	9	11	7	1	2	0	5	1	4	3	4	رام الله
100%	372	30	47	23	84	18	35	10	53	7	26	9	30	المجموع

المصدر: قسم الموارد البشرية في جامعة فلسطين التقنية-خضوري

ثالثاً: عينة الدراسة

• العينة الاستطلاعية

تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) عضواً من أعضاء هيئة التدريس المثبتين في جامعة فلسطين التقنية-خضوري بفروعها من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من سلامة صياغة فقرات الاستبانة بالنسبة للمبحوثين قبل اعتمادها بشكل نهائي، إضافة للتحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على العينة الأصلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة، وقد تم استثناء العينة الاستطلاعية من تطبيق أداة الدراسة على العينة الكلية.

• عينة الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة المستهدف، تم حساب حجم عينة الدراسة وفقاً للهدف الرئيسي والمتمثل في دراسة مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معادلة Stephen Thompson وفق المعادلة التالية (2012) Thompson:

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

حيث:

N: حجم المجتمع والممثل بعدد أعضاء هيئة التدريس والمقدر 372 عضواً.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P: القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50.

بعد تطبيق المعادلة السابقة وفقاً للمعطيات المذكورة، بلغ حجم العينة المناسب لاختبار فرضيات الدراسة (189) عضواً من أعضاء الهيئة الأكاديمية المُثبتين، وبالاعتماد على الأسس العلمية للعينات الاحتمالية، وللوصول إلى عينة مُمثلة لمجتمع الدراسة، فقد تم اختيار أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وذلك بتمثيل مجتمع الدراسة من جميع الفروع، بحيث يُمثل كل فرع طبقة من الطبقات التي يتوزع عليها مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من كل فرع بنسبه تتناسب مع عدد أعضاء هيئة التدريس في المجتمع الأصلي كما هو موضح في الجدول (2.3)، وتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم بحيث تم استرداد جميع الاستبانات التي تم توزيعها.

جدول (2.3): التوزيع النسبي لعينة الدراسة

عينة الدراسة		المجتمع		مكان العمل	
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد		
69.32%	131	69.1%	257	الفرع الرئيس/طولكرم	1.
15.34%	29	15.3%	57	العروب	2.
15.34%	29	15.6%	58	رام الله	3.
100%	189	100%	372	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة بالجدول (2.3) أن عدد أعضاء هيئة التدريس في الفرع الرئيس/طولكرم هو الأكبر بين الفروع، ويعود ذلك لكونه الأقدم من حيث النشأة، والأكبر من حيث المساحة والمباني والتخصصات المطروحة داخله، وأن الفرعين الآخرين حديثا الانضمام للمقر الرئيس؛ لذا يلاحظ تقارب الأعداد بينهما.

بعد جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات بهدف تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فظهرت خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (3.3).

جدول (3.3): خصائص عينة الدراسة

العينة		مستويات المتغير	المتغير
النسبة (%)	العدد		
71.4	135	ذكر	الجنس
28.6	54	أنثى	
42.3	80	ماجستير	المؤهل العلمي
57.7	109	دكتوراة	
15.4	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
29.6	56	من 5-10 سنوات	
55.0	104	أكثر من 10 سنوات	
60.8	115	تخصص علمي	التخصص الأكاديمي
39.2	74	تخصص أدبي	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3.3) أن (71.4%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور و(28.6%) من الإناث، ويلاحظ تفاوت واضح في العدد بين الذكور والإناث، وقد يعود ذلك إلى كون الجامعة تقنية فالكثير من التخصصات تتلاءم مع كون مُدرسيها من الذكور، إضافة إلى ذلك نلاحظ أن (57.7%) من أفراد عينة الدراسة حاصلين على درجة الدكتوراة و(42.3%) حاصلين على درجة الماجستير، وهذا يعود إلى تحفيز الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية لإكمال دراستهم العليا مما يتيح فتح تخصصات جديدة ومنح درجات علمية جديدة من ماجستير ودكتوراة، بالإضافة للحوافز المادية من ارتفاع راتب وانخفاض الحمل التدريسي والمكافآت على الأبحاث والدراسات لحملة شهادة الدكتوراة والماجستير، ونلاحظ من خلال النتائج أن ما نسبته (60.8%) من أفراد عينة الدراسة تخصصاتهم علمية، بينما (38.9%) تخصصاتهم أدبية، ويُعزى السبب في ذلك إلى أن اغلب تخصصات الجامعة علمية وهندسية، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن (55%) من أفراد عينة الدراسة قد تجاوزت سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات، (29.6%) منهم تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين (5-10) سنوات، بينما (15.4%) لم تتجاوز 5 سنوات، ويعود ذلك للعمر الزمني لنشأة الجامعة وفروعها.

رابعاً: أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات المتعلقة بمستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيigma Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك لما تمتاز به هذه الأداة في جمع معلومات عدد كبير من الأشخاص في وقت محدد؛ ولأنها تعطي مساحة كافية لأفراد العينة في التفكير دون ضغوط، وتتسم بالموضوعية في النتائج (أبو سمرة والطيطي، 2019)، ومن خلال مراجعة الإطار النظري، والاطلاع على الدراسات

السابقة التي قدّمها العديد من الباحثين في الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بجودة الأداء الأكاديمي ومنهجية ستة سيجم Six Sigma، وبالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة مثل: دراسة جلال وحمودة (2019)، ودراسة سليمان (2017)، ودراسة البيرقدار (2017)، ودراسة حسان (2017)، ودراسة دودين ومساعدة (2014)، ودراسة المصري والاعا (2014)، تم إعداد الاستبانة وتصميمها بصورتها الأولية كما تظهر في ملحق (6)، ومن ثم تحكيمها لتظهر في صورتها النهائية كما تظهر في ملحق (8)، وقد تكونت الاستبانة النهائية من قسمين رئيسيين، وهما: القسم الأول: المعلومات الديموغرافية: تضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: الجنس، ومكان العمل، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي.

القسم الثاني: محاور الاستبانة: تتضمن البنود المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة والمتمثلة بجودة الأداء الأكاديمي والمقاس من خلال (36) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وهي:

- التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي والمُقاس من خلال (10) فقرات.
- جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس والمُقاس من خلال (11) فقرات.
- التحسين المستمر والمُقاس من خلال (7) فقرات.
- الاهتمام المستفيد (الطالب والمجتمع) والمُقاس من خلال (8) فقرات.

كما تضمن هذا القسم على (12) فقرة لقياس معيقات تطبيق جودة الأداء الأكاديمي في ضوء منهجية ستة سيجم Six Sigma، وتتم الإجابة على الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (بدرجة موافق جداً، بدرجة موافق، بدرجة محايد، بدرجة غير موافق، بدرجة غير موافق إطلاقاً)، وتصحح على التوالي بالدرجات (1,2,3,4,5)، وذلك بعد تعديل الفقرات أو حذفها وفق آراء المُحكّمين.

• صدق أداة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة صدق أداة الدراسة التي تم الاستعانة بها، ويُقصد بصدق أداة الدراسة ما إذا كانت الأداة تعكس فعلاً محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية (Sekaran, 2006)، وتم قياس صدق أداة الدراسة بطريقتين: الأولى الصدق المتعلق بالمحتوى (Content validity) من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، والثانية صدق الاتساق الداخلي.

(1) صدق المحكمين

بعد الانتهاء من إعداد الصورة الأولية للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين بلغ عددهم (10) مُحكِّماً من الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ذوي الخبرة ملحق (7)، للاسترشاد بأرائهم ومقترحاتهم، وتحديد مدى اتساق بنودها وعباراتها وشموليتها وملائمة فقراتها مع أهداف الدراسة، وقد تم تعديل أداة الدراسة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة من قبلهم، حيث تمّ تعديل صياغة بعض فقرات الاستبانة لُغويًا، أو حذف بعض منها وإضافة فقرات أخرى، ودمج بعض العبارات من محور إلى آخر، وإضافة مُتغير سنوات الخبرة، وبناء على آراء المحكمين أُعيدت صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقًا لذلك ملحق (8).

(2) صدق الاتساق الداخلي

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، تم حساب الاتساق الداخلي وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة في الدراسة والمجال الذي تنتمي إليه، فكانت النتائج كما هي مُوضَّحة في الجدول (4.3).

جدول (4.3): صدق أداة الدراسة من خلال معامل الارتباط بين فقرات الدراسة والأبعاد التي تنتمي إليها

معيقات تطبيق منهجية ستة سيجما		الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)		التحسين المستمر		جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس		التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.448**	37	0.786**	29	0.522**	22	0.546**	11	0.674**	1
0.726**	38	0.786**	30	0.826**	23	0.493**	12	0.689**	2
0.805**	39	0.854**	31	0.614**	24	0.617**	13	0.777**	3
0.556**	40	0.850**	32	0.815**	25	0.634**	14	0.722**	4
0.548**	41	0.802**	33	0.771**	26	0.647**	15	0.783**	5
0.824**	42	0.684**	34	0.781**	27	0.730**	16	0.718**	6
0.758**	43	0.801**	35	0.832**	28	0.556**	17	0.469**	7
0.767**	44	0.866**	36			0.791**	18	0.681**	8
0.678**	45					0.731**	19	0.590**	9
0.744**	46					0.687**	20	0.565**	10
0.630**	47					0.687**	21		
0.736**	48								

** تفيد بوجود ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة 5%.

تشير نتائج معاملات الارتباط بين فقرات الدراسة والأبعاد التي تنتمي إليها إلى أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، وتشير قيم معاملات الارتباط التي تم تحقيقها لمعاملات صدق صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، بحيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.448-0.866) وهي ارتباطات مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبالتالي فهو صالح للتطبيق.

• ثبات أداة الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة ثبات أداة الدراسة التي تم إعدادها، ويقصد بثبات أداة الدراسة اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات، أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لذات الأفراد في ظل الظروف نفسها (Hair et al., 2017)، ولقياس ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach (Alpha) ومعامل التجزئة النصفية (Split-half) لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وللاستبانة ككل، والجدول (5.3) يوضح ذلك.

جدول (5.3): مصفوفة معاملات الثبات لأبعاد الدراسة المتعلقة بجودة الأداء الأكاديمي وفقا لمنهجية ستة سيجما Six Sigma حسب معاملات ثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	10	0.866	0.796
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	11	0.865	0.813
التحسين المستمر	7	0.839	0.742
الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)	8	0.918	0.863
جودة الأداء الأكاديمي وفقا لمنهجية ستة سيجما Six Sigma	36	0.948	0.860

يتضح من الجدول (5.3) أن قيمة الثبات حسب كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة التي تقيس متغير جودة الأداء الأكاديمي وفقا لمنهجية ستة سيجما Six Sigma، قد تراوحت ما بين (0.839) و(0.918)، وتراوحت قيمة الثبات حسب معامل التجزئة النصفية ما بين (0.742) و(0.863)، وهي بشكل عام معاملات ثبات جيدة، مما يشير إلى دقة هذا القياس، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأبعاد ككل (0.948)، بينما بلغت قيمة معامل التجزئة النصفية (0.860)، وهي بشكل عام معاملات ثبات جيدة، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

جدول (6.3): معامل الثبات لبعء معيقات تطبيق منهجية ستة سيجم Six Sigma

حسب معامل ثبات كرونباخ ألفا ومعامل التجزئة النصفية

0.794	0.895	12	معيقات تطبيق منهجية ستة سيجم Six Sigma
0.876	0.908	48	أداة الدراسة

يتضح من الجدول (6.3) أن قيمة الثبات حسب كرونباخ ألفا لبعء المعيقات قد بلغ (0.895)

وبلغت قيمة معامل التجزئة النصفية (0.794)، وهي بشكل عام معاملات ثبات جيدة، مما يشير

إلى دقة هذا القياس، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.908)، بينما بلغت قيمة

معامل التجزئة النصفية (0.876)، وهي بشكل عام معاملات ثبات جيدة، مما يشير إلى دقة أداة

القياس، وهذا يدل أن الاستبانة صالحة للتطبيق.

خامساً: مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية

• مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال تصميم وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، لمعالجة

الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، والتعريف إلى مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين

التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجم Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،

ومن خلال استعراض الأدبيات المنشورة حول تلك المواضيع، مثل: الكتب والدوريات العلمية المحكمة،

والأبحاث، والدراسات، والمقالات العربية والأجنبية منها.

• الأساليب الإحصائية

أما فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية التي تم اتباعها في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال الاستعانة بالمقاييس والاختبارات الإحصائية الآتية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)

تم استخدام الإحصاء الوصفي في الدراسة من خلال جداول التوزيعات التكرارية التي استخدمت لوصف البيانات المرتبطة بعينة الدراسة، وتمت الاستعانة بمقاييس النزعة المركزية (خاصة المتوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت (خاصة الانحراف المعياري)، لوصف استجابات عينة الدراسة نحو فقرات الدراسة، واعتمدت هذه الدراسة للحكم على اتجاهات المبحوثين تفسير قيمة المتوسط الحسابي لفقرات، أو المتوسط العام المُرجَّح في أداة الدراسة (الاستبانة) على فئات أداة الدراسة وعددها خمسة في تصحيح مقياس الإجابة للمبحوثين، بحيث تم حساب المدى من خلال حساب الفرق بين أعلى قيمة وهي (5)، وأقل قيمة وهي (1) في المقياس، ثم تقسيم المدى على عدد الفئات المطلوبة في الحكم على النتائج وهي 3 ليصبح الناتج $1.33=4/3$ ، و بالتالي نستمر في زيادة القيمة ابتداءً من أدنى قيمة (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد اتجاه الإجابة على المتوسط الحسابي، والجدول (3.6) يوضح ذلك.

جدول (3.7): مفتاح التصحيح الخماسي

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الدالة
أقل من 2.34	أقل 46.8	منخفضة
من -2.34 أقل من 3.67	من 46.8 - أقل من 73.4	متوسطة
من 3.67 فأكثر	من 73.4 فأكثر	مرتفعة

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential statistics)

تم استخدام الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن فرضيات الدراسة من خلال استخدام الاختبارات الآتية:

- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent sample T-test)، لفحص ما إذا كانت هناك فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي وفقاً لمنهجية ستة سيجما Six Sigma تبعا للمتغيرات الديمغرافية التي تنقسم إلى فئتين (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، لفحص ما إذا كانت هناك فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي وفقاً لمنهجية ستة سيجما Six Sigma تبعا للمتغيرات الديمغرافية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين (سنوات الخبرة وفرع الجامعة).
- تم استخدام اختبار شيفيه (Schiffe Test) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الديموغرافية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما أوضح تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات.

سادساً: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

- **المتغيرات المستقلة:** وهي الجنس ويشمل بديلين (ذكر، أنثى)، مكان العمل ويشمل ثلاثة بدائل (المقر الرئيس، فرع رام الله، فرع العروب)، والمؤهل العلمي ويشمل بديلين (ماجستير، دكتوراة)، وسنوات الخبرة ويشمل ثلاث بدائل (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والتخصص الأكاديمي ويشمل بديلين (التخصص العلمي، التخصص الأدبي).
- **المتغير التابع:** وهو مستوى جودة الأداء الأكاديمي وفقاً لمنهجية ستة سيجما Six Sigma.

سابعاً: إجراءات الدراسة

لاستكمال الدراسة تم القيام بالإجراءات الآتية:

- تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وأهدافها وحدودها والأهمية لإجرائها.
- استعراض الأدبيات المنشورة حول الدراسة ودراساتها مُعمّقا، مثل: الكتب والدوريات العلمية المحكمة، والأبحاث، والدراسات، والمقالات العربية والأجنبية منها.
- تحديد منهج الدراسة ومجتمعها واختيار العينة الممثلة للدراسة.
- تطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة؛ لقياس جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma.
- تطبيق اختبار صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص ملحق (7)؛ للتأكد من صلاحية فقراتها ومدى انتمائها لمجالاتها، وسلامتها من حيث الصياغة اللغوية.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة باحث من وزارة التعليم العالي موجّه إلى إدارة جامعة فلسطين التقنية-خضوري ملحق (9).
- تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) عضو هيئة تدريس في الجامعة محل الدراسة.
- التحقق من ثبات الأداة بتطبيق التجزئة النصفية، وطريقة معامل الثبات ألف-كرونباخ.
- تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة الكلية التي تم اختيارها من خلال الطريقة العشوائية الطبقية.
- القيام بجمع الاستبانة من أفراد العينة بعد تعبئتها من قبلهم.

- القيام بتقييم الاستبانات وترميزها، وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، والحصول على نتائج الدراسة وتفسيرها.
- العمل على عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس من الدراسة.
- تقديم توصيات ومقترحات مبنية على ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة.

الفصل الرابع

النتائج

❖ عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيس

❖ عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول

❖ عرض نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني

الفصل الرابع

عرض النتائج

مقدمة

يستعرض هذا الفصل بيانات الدراسة للتعرف على أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، واختبار الفروض لمتغيرات الدراسة المتمثلة بجودة الأداء الأكاديمي وفقاً لمنهجية ستة سيجما Six Sigma والممثل من خلال أربعة مجالات هي: التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، والتحسين المستمر والاهتمام بالمستفيد، إضافة إلى تسليط الضوء على أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

عرض نتائج أسئلة الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على سؤال رئيس وسؤالين فرعيين، سيتم الإجابة عليها في هذا البند على التوالي:

• عرض نتائج سؤال الدراسة الرئيس

ينص سؤال الدراسة الرئيس على "ما مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة أفراد العينة نحو الفقرات التي تقيس مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma، ويشمل أربعة مجالات هي: التزام إدارة

الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما يظهر في جدول (1.4).

جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي

رقم	البعد	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الإجابة
1.	التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي.	10	3.22	0.73	64.4	متوسط
2.	جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس.	11	3.99	0.57	79.8	مرتفع
3.	التحسين المستمر.	7	3.28	0.77	65.6	متوسط
4.	الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع).	8	3.38	0.81	67.6	متوسط
	الدرجة الكلية لجودة الأداء الأكاديمي	36	3.50	0.60	70.0	متوسط

تشير النتائج الواردة في جدول (1.4) أن الدرجة الكلية لتقدير المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.60)، بنسبة بلغت (70.0%)، إضافة إلى ذلك تشير النتائج أن مجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس كان أبرز مجالات جودة الأداء الأكاديمي تحقيقاً بمستوى جودة مرتفع بنسبة بلغت (79.8%)، تلا ذلك الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع) بمستوى متوسط بنسبة (67.6%)، من ثم التحسين المستمر بمستوى متوسط بنسبة بلغت (65.6%)، وكان أقلها التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي بمستوى متوسط بنسبة بلغت (64.4%).

وفيما يلي عرض لنتائج كل مجال من مجالات الدراسة على النحو الآتي:

• مجال التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي

لتحليل النتائج حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابة المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيigma على مجال التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي للفقرات، وذلك كما يظهر في الجدول (2.4).

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لاستجابات المبحوثين لمجال التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
7	تقيّم الجامعة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري.	4.10	1.04	82.0	مرتفع
10	يتوفر في الجامعة نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على عمل أبحاث مبتكرة.	3.68	1.13	73.6	مرتفع
2	توفر الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتغطية التكاليف العملية لإنجاح تطبيق مناهج الجودة.	3.58	0.85	71.6	متوسط
4	توفر الجامعة لمجتمعها قاعدة بيانات كافية.	3.45	0.97	69.0	متوسط
3	توفر الجامعة مختبرات ومعامل مجهزة بأحدث المعدات والتقنيات المناسبة للعمل.	3.37	1.02	67.4	متوسط
6	تُنسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس للحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.	3.23	1.20	64.6	متوسط
5	تعقد الجامعة دورات تدريبية في الجودة لتحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس.	3.13	1.11	62.6	متوسط
8	تحدد الجامعة مشكلات الأداء الأكاديمي من خلال تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس.	3.02	1.01	60.4	متوسط
9	ترتبط الجامعة بنتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس بالترقيات.	2.33	1.36	46.6	منخفض
1	تختار الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة.	2.32	1.08	46.4	منخفض
	التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي	3.22	0.73	64.4	متوسط

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (2.4) أن نسبة التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي قد بلغت (64.4%) وهي تعبر عن نسبة التزام متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.73)، وتشير النتائج أن تقيّم الجامعة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري أبرز مقاييس التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي بمستوى مرتفع، وبنسبة بلغت (82.0%)، تلا ذلك يتوفر في الجامعة نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على عمل أبحاث مبتكرة بمستوى مرتفع وبنسبة (73.6%)، في حين كان ربط الجامعة بنتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس بالترقيات بمستوى منخفض وبنسبة بلغت (46.6%)، وجاء اختيار الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة الأقل بمستوى منخفض وبنسبة بلغت (46.4%).

• مجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس

لتحليل النتائج حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجم Six Sigma على مجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي للفقرات، وذلك كما يظهر في الجدول (3.4).

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لاستجابات المبحوثين لمجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
12	أصمم خطة شاملة لكل مادة من المواد التي أدرّسها.	4.41	0.70	88.2	مرتفع
17	أشارك في الدورات العلمية التي أكّلف بها.	4.35	0.77	87.0	مرتفع
11	أوظّف استراتيجيات تعلم حديثة وفقاً لطبيعة الموقف التعليمي.	4.22	0.64	84.4	مرتفع
15	أطّور من أدائي في ضوء التغذية الراجعة من المستفيدين.	4.20	0.68	84.0	مرتفع
14	أوظّف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.	4.13	0.77	82.6	مرتفع
13	أوظّف نتائج الأبحاث في تطوير العملية التعليمية.	3.95	0.78	79.0	مرتفع
16	أحرص على الاطلاع على ما يُكتب عن موضوع تخصصي باللغات الأخرى.	3.90	1.06	78.0	مرتفع
18	أحرص على تقديم مبادرات لتحسين الأداء الأكاديمي.	3.83	1.02	76.6	مرتفع
21	أجري أبحاثاً ودراسات تهدف إلى حل مشكلات المجتمع المحلي.	3.71	0.95	74.2	مرتفع
19	أشارك في الندوات والمحاضرات والورشات في المجتمع المحلي.	3.59	1.08	71.8	متوسط
20	أشارك في لجان تطوير التخصصات الأكاديمية في الجامعة.	3.57	1.08	71.4	متوسط
	جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	3.99	0.57	79.8	مرتفع

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3.4) أن نسبة جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية خضوري قد بلغت (79.8%) وهي تُعبّر عن نسبة جودة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.57)، وتشير النتائج أن استجابة أفراد عينة الدراسة للفقرات التي تقيس جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس قد تراوحت بين المستوى مرتفع ومتوسط، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.57-4.41).

إضافة إلى ذلك تشير النتائج إلى أن أبرز ممارسات أعضاء هيئة التدريس في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي هي تصميم خطة شاملة لكل مادة من المواد التي يدرسها عضو هيئة التدريس بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (88.2%)، تلا ذلك المشاركة في الدورات العلمية التي يتم تكليف أعضاء هيئة التدريس بها بمستوى مرتفع وبنسبة (87.0%)، في حين كانت مشاركة أعضاء هيئة

التدريس في الندوات والمحاضرات والورشات في المجتمع المحلي بمستوى متوسط وبنسبة (71.4%)، وجاءت مشاركة أعضاء هيئة التدريس في لجان تطوير التخصصات الأكاديمية في الجامعة الأقل بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (71.4%).

• مجال التحسين المستمر

لتحليل النتائج حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma على مجال التحسن المستمر، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي للفقرات، وذلك كما يظهر في الجدول (4.4).

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات المبحوثين لمجال التحسين المستمر

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
22	تُعتبر رؤية ومتطلبات المستفيدين (الطالب، المجتمع) من الجامعة مُكوناً جوهرياً لعملية التحسين فيها.	3.98	0.94	79.6	مرتفع
24	يوجد في الجامعة معايير رقابية لمراقبة التحسين على الأداء.	3.70	0.99	74.0	مرتفع
27	تسعى الجامعة إلى تحديث مناهج التدريس وتطويرها باستمرار.	3.34	1.03	66.8	متوسط
28	تدعم الجامعة بصفة مستمرة تحسين مستوى جودة الخريجين.	3.32	1.11	66.4	متوسط
23	تحرص الجامعة على جمع البيانات التي تعكس حقيقة الوضع القائم لتحديد مشروع التحسين.	3.22	1.04	64.4	متوسط
26	تتوفر قاعدة بيانات تراكمية داخل الأقسام الأكاديمية لتوثيق الأعمال وتحديد جوانب القصور.	3.11	1.05	62.2	متوسط
25	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن رأيهم حول الأخطاء الموجودة بهدف معالجتها.	2.30	1.33	46.0	منخفض
	التحسين المستمر	3.28	0.77	65.6	متوسط

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (4.4) أن نسبة التزام إدارة الجامعة في عملية التحسين المستمر قد بلغت (65.6%) وهي تعبر عن نسبة التزام متوسطة وبمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.77)، وتشير النتائج إلى أن أبرز الفقرات التي تقيس التحسين المستمر كانت اعتبار رؤية ومتطلبات المستفيدين (الطالب، المجتمع) من الجامعة مكوناً جوهرياً لعملية التحسين فيها بمستوى مرتفع بنسبة بلغت (79.6%)، تلا ذلك وجود معايير رقابية لمراقبة التحسين على الأداء في الجامعة بمستوى مرتفع بنسبة (74.0%)، في حين كان توفر قاعدة بيانات تراكمية داخل الأقسام الأكاديمية لتوثيق الأعمال وتحديد جوانب القصور بمستوى متوسط بنسبة (62.2%)، وجاء دعم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم حول الأخطاء الموجودة بهدف معالجتها الأقل تطبيقاً بمستوى منخفض بنسبة بلغت (46.0%).

• مجال الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)

لتحليل النتائج حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة المبحوثين حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma على مجال الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)، وتم ترتيب الفقرات ترتيباً تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي للفقرات، وذلك كما يظهر في الجدول (5.4).

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لاستجابات المبحوثين لمجال الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
29	ترتبط الجامعة خططها الأكاديمية مع حاجة سوق العمل.	3.74	0.92	74.8	مرتفع
34	يقدم أعضاء هيئة التدريس أفكاراً واقعية لتطوير المجتمع.	3.60	1.00	72.0	متوسط
30	تجري الجامعة البحوث أو الدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية.	3.52	1.02	70.4	متوسط
36	تهتم الجامعة بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة.	3.39	0.98	67.8	متوسط
35	تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الفعاليات المجتمعية.	3.30	1.19	66.0	متوسط
32	تؤخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار عند تطوير برامج الجامعة.	3.23	1.03	64.6	متوسط
33	تستثمر نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع.	3.15	1.00	63.0	متوسط
31	تتوفر في الجامعة معايير لقياس رضا المستفيدين من الجامعة.	3.11	0.99	62.2	متوسط
	الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)	3.38	0.81	67.6	متوسط

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (5.4) أن نسبة اهتمام جامعة فلسطين التقنية

خضوري بالمستفيد (الطالب والمجتمع) قد بلغت (67.6%) وهي تُعبر عن نسبة اهتمام متوسطة

بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.81)، وتشير النتائج إلى أن اهتمام الجامعة يرتبط

خططها الأكاديمية مع حاجة سوق العمل جاءت بمستوى مرتفع بنسبة بلغت (74.8%)، تلا ذلك

تقديم أعضاء هيئة التدريس أفكاراً واقعية لتطوير المجتمع بمستوى متوسط بنسبة (72%)، في حين

كان استثمار نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع بمستوى متوسط بنسبة (63.0%)،

وجاء اهتمام الجامعة بتوفير المعايير لقياس رضى المستفيدين من الجامعة الأقل بمستوى متوسط

بنسبة بلغت (62.2%).

• عرض نتائج السؤال الفرعي الأول

ينص سؤال الدراسة الرئيس الثاني على " ما المعوقات المتوقعة أن تواجه أعضاء هيئة

التدريس في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لتحسن جودة الأداء الأكاديمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس مستوى المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة

التدريس لدى تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigm لتحسن جودة الاداء الأكاديمي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس والمُقاس من خلال (12) فقرة، والتي تظهر في الجدول (6.4).

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات

المبحوثين حول مستوى المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تطبيق منهجية ستة

سيجما Six Sigma

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الإجابة
47	عدم توفر حوافز لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الأداء.	4.06	1.11	81.2	مرتفع
46	المركزية في وضع استراتيجية التطوير في الجامعة.	3.96	1.03	79.2	مرتفع
48	عدم وجود نظام حيادي وموضوعي عند اختيار أعضاء هيئة تدريس.	3.92	1.13	78.4	مرتفع
44	غياب الرؤية الواضحة لدى القيادة.	3.72	1.11	74.4	مرتفع
42	نقص الدعم الإداري من مستويات الجامعة المختلفة.	3.67	1.00	73.4	مرتفع
43	ضعف في نظام المحاسبة والمساءلة للمقصرين.	3.67	0.98	73.4	مرتفع
38	نقص المعرفة لدى الإدارة حول كيفية استخدام وتنفيذ منهجيات الجودة.	3.61	1.00	72.2	متوسط
40	نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتوظيف موارد بشرية مُدرّبة على الجودة.	3.57	1.04	71.4	متوسط
37	مقاومة التغيير أمام تطبيق مناهج الجودة من قبل أعضاء هيئة التدريس	3.49	1.06	69.8	متوسط
39	ضعف مستوى البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق الجودة	3.46	1.05	69.2	متوسط
45	التركيز على تحسين المدخلات والعمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات	3.40	0.96	68.0	متوسط
41	صعوبة الوصول إلى بيانات إحصائية صحيحة عن الأداء لتطبيق التحليل الإحصائي عليها	3.34	1.09	66.8	متوسط
	مُعوقات تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma	3.66	0.71	73.2	مرتفع

أظهرت النتائج أن مستوى المعايقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تطبيق منهجية ستة سيجم Six Sigma جاءت بدرجة مرتفعة بنسبة بلغت (73.2%) وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.72)، كما وتشير النتائج الواردة في جدول (6.4) أن أبرز المعايقات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس كانت عدم توفر حوافز لأعضاء هيئة التدريس المتميزين بمستوى مرتفع بنسبة بلغت (81.2%)، تلا ذلك المركزية في وضع استراتيجية التطوير في الجامعة بمستوى مرتفع بنسبة (79.2%)، في حين جاء التركيز على تحسين المدخلات والعمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات بمستوى متوسط بنسبة بلغت (68.0%)، وجاءت صعوبة الوصول إلى بيانات إحصائية صحيحة عن الأداء لتطبيق التحليل الإحصائي عليها أقل الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بمستوى متوسط بنسبة بلغت (66.8%).

• عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني

في هذا البند نستعرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وهي الآتي:

1. نتائج الفرضية الأولى للدراسة

تنص فرضية الدراسة الأولى على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجم Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة

(Independent Sample T-test)، كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء

منهجية ستة سيجما Six Sigma تبعاً لمتغير الجنس

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	الجنس	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	ذكر	135	3.255	0.722	متوسط	1.034	187	0.303
	أنثى	54	3.133	0.749	متوسط			
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	ذكر	135	3.989	0.573	مرتفع	0.084	187	0.934
	أنثى	54	3.981	0.584	مرتفع			
التحسين المستمر	ذكر	135	3.258	0.785	متوسط	0.628	187	0.531
	أنثى	54	3.336	0.730	متوسط			
الاهتمام بالمستفيد	ذكر	135	3.359	0.808	متوسط	0.526	187	0.599
	أنثى	54	3.428	0.830	متوسط			
جودة الأداء الأكاديمي	ذكر	135	3.503	0.589	متوسط	0.058	187	0.954
	أنثى	54	3.497	0.641	متوسط			

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين

التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma بين الذكور والإناث من أفراد عينة الدراسة، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

كما نلاحظ عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد جودة الأداء الأكاديمي والممثلة بالتزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي، وجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، والتحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد باختلاف الجنس لأعضاء هيئة التدريس.

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

تنص فرضية الدراسة الثانية على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير فرع الجامعة".

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لفرع الجامعة كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تبعاً لمتغير فرع الجامعة

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	فرع الجامعة	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	المقر الرئيس	131	3.329	0.705	متوسط
	فرع رام الله	29	3.166	0.743	متوسط
	فرع العروب	29	2.783	0.677	متوسط
	المجموع	189	3.220	0.730	متوسط
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	المقر الرئيس	131	3.985	0.596	مرتفع
	فرع رام الله	29	3.981	0.611	مرتفع
	فرع العروب	29	4.003	0.439	مرتفع
	المجموع	189	3.987	0.574	مرتفع
التحسين المستمر	المقر الرئيس	131	3.288	0.743	متوسط
	فرع رام الله	29	3.532	0.797	متوسط
	فرع العروب	29	2.995	0.785	متوسط
	المجموع	189	3.280	0.768	متوسط
الاهتمام بالمستفيد	المقر الرئيس	131	3.416	0.821	متوسط
	فرع رام الله	29	3.513	0.808	متوسط
	فرع العروب	29	3.078	0.732	متوسط
	المجموع	189	3.379	0.813	متوسط
جودة الأداء الأكاديمي	المقر الرئيس	131	3.541	0.602	متوسط
	فرع رام الله	29	3.563	0.649	متوسط
	فرع العروب	29	3.262	0.514	متوسط
	المجموع	189	3.501	0.603	متوسط

تشير النتائج في الجدول (8.4) إلى وجود فروق ظاهرية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي تُعزى لفرع الجامعة، ولفحص دلالة الفروق تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تبعاً لمتغير فرع الجامعة

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	بين المجموعات	7.187	2	3.593	7.190	**0.001
	خلال المجموعات	92.957	186	0.500		
	المجموع	100.144	188			
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	بين المجموعات	0.009	2	0.005	0.014	0.986
	خلال المجموعات	62.033	186	0.334		
	المجموع	62.043	188			
التحسين المستمر	بين المجموعات	4.204	2	2.102	3.661	**0.028
	خلال المجموعات	106.790	186	0.574		
	المجموع	110.995	188			
الاهتمام بالمستفيد	بين المجموعات	3.334	2	1.667	2.566	0.080
	خلال المجموعات	120.850	186	0.650		
	المجموع	124.185	188			
جودة الأداء الأكاديمي	بين المجموعات	1.969	2	0.985	2.761	0.066
	خلال المجموعات	66.333	186	0.357		
	المجموع	68.302	188			

ملاحظة: ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%.

تشير النتائج الواردة في الجدول (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma باختلاف فرع الجامعة للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

كما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس والاهتمام بالمستفيد باختلاف فرع الجامعة، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي تُعزى لفرع الجامعة، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التحسين المستمر تُعزى لفرع الجامعة.

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

تنص فرضية الدراسة الثالثة على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة؛ تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent

sample T-test)، كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	المؤهل العلمي	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	ماجستير	80	3.216	0.805	متوسط	-	187	0.951
	دكتوراة	109	3.223	0.673	متوسط			
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	ماجستير	80	4.028	0.616	مرتفع	0.848	187	0.397
	دكتوراة	109	3.957	0.543	مرتفع			
التحسين المستمر	ماجستير	80	3.364	0.817	متوسط	1.288	187	0.199
	دكتوراة	109	3.219	0.728	متوسط			
الاهتمام بالمستفيد	ماجستير	80	3.517	0.849	متوسط	2.019	187	**0.045
	دكتوراة	109	3.278	0.773	متوسط			
جودة الأداء الأكاديمي	ماجستير	80	3.560	0.669	متوسط	1.146	187	0.253
	دكتوراة	109	3.458	0.549	متوسط			

** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين

التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى للمؤهل العلمي للدرجة الكلية،

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

كما نلاحظ عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات مستوى التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس والتحسين المستمر باختلاف المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس، في حين أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال مستوى اهتمام الجامعة بالمستفيد (الطالب والمجتمع) باختلاف المؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس لصالح أعضاء هيئة التدريس من حملة درجة الماجستير.

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

تنص فرضية الدراسة الرابعة على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\geq \alpha$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

للتحقق من صحة فرضية الدراسة الفرعية الرابعة، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس تُعزى لسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4): الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية في متوسطات

تقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية

خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	سنوات الخبرة	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	أقل من 5 سنوات	29	3.248	0.807	متوسط
	من 5-10 سنوات	56	3.336	0.620	متوسط
	أكثر من 10 سنوات	104	3.150	0.760	متوسط
	المجموع	189	3.220	0.730	متوسط
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	أقل من 5 سنوات	29	4.013	0.516	مرتفع
	من 5-10 سنوات	56	3.963	0.534	مرتفع
	أكثر من 10 سنوات	104	3.993	0.614	مرتفع
	المجموع	189	3.987	0.574	مرتفع
التحسين المستمر	أقل من 5 سنوات	29	3.389	0.804	متوسط
	من 5-10 سنوات	56	3.247	0.732	متوسط
	أكثر من 10 سنوات	104	3.268	0.782	متوسط
	المجموع	189	3.280	0.768	متوسط
الاهتمام بالمستفيد	أقل من 5 سنوات	29	3.457	0.818	متوسط
	من 5-10 سنوات	56	3.460	0.799	متوسط
	أكثر من 10 سنوات	104	3.314	0.821	متوسط
	المجموع	189	3.379	0.813	متوسط
جودة الأداء الأكاديمي	أقل من 5 سنوات	29	3.556	0.652	متوسط
	من 5-10 سنوات	56	3.538	0.523	متوسط
	أكثر من 10 سنوات	104	3.467	0.631	متوسط
	المجموع	189	3.501	0.603	متوسط

تشير النتائج الواردة في جدول (11.4) إلى وجود فروق ظاهرية ضئيلة في تقديرات أفراد

عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي تُعزى لسنوات الخبرة، ولفحص دلالة الفروق تم

استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma وأبعاده تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	بين المجموعات	1.28	2	0.641	1.207	0.302
	خلال المجموعات	98.86	186	0.532		
	المجموع	100.14	188			
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	بين المجموعات	0.06	2	0.028	0.084	0.920
	خلال المجموعات	61.99	186	0.333		
	المجموع	62.04	188			
التحسين المستمر	بين المجموعات	0.42	2	0.210	0.353	0.703
	خلال المجموعات	110.57	186	0.594		
	المجموع	110.99	188			
الاهتمام بالمستفيد	بين المجموعات	0.99	2	0.493	0.744	0.477
	خلال المجموعات	123.20	186	0.662		
	المجموع	124.18	188			
جودة الأداء الأكاديمي	بين المجموعات	0.28	2	0.141	0.387	0.680
	خلال المجموعات	68.02	186	0.366		
	المجموع	68.30	188			

تشير النتائج الواردة في الجدول (12.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء

الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma باختلاف

سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

كما نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة

حول مجالات جودة الأداء الأكاديمي الممثلة بالتزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي،

جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، التحسين المستمر والاهتمام بالمستفيد باختلاف سنوات

الخبرة لأعضاء هيئة التدريس.

5. نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة

تنص فرضية الدراسة الخامسة على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي

في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير التخصص".

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة

(Independent sample t-test)، كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للفروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تبعاً لمتغير التخصص

أبعاد جودة الأداء الأكاديمي	التخصص	العدد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	قيمة الاختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي	علمي	115	3.190	0.776	متوسط	-	187	0.487
	أدبي	74	3.266	0.654	متوسط			
جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس	علمي	115	4.068	0.535	مرتفع	2.447	187	**0.015
	أدبي	74	3.861	0.613	مرتفع			
التحسين المستمر	علمي	115	3.303	0.776	متوسط	0.505	187	0.614
	أدبي	74	3.245	0.761	متوسط			
الاهتمام بالمستفيد	علمي	115	3.403	0.853	متوسط	0.511	187	0.610
	أدبي	74	3.341	0.750	متوسط			
جودة الأداء الأكاديمي	علمي	115	3.528	0.629	متوسط	0.747	187	0.456
	أدبي	74	3.461	0.561	متوسط			

** تفيد بوجود دلالة إحصائية عند مستوى 5%

تشير النتائج الواردة في جدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء

الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma

باختلاف التخصص لأعضاء هيئة التدريس للدرجة الكلية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية

الخامسة.

كما نلاحظ عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، والتحسين المستمر، والاهتمام بالمستفيد باختلاف التخصص لأعضاء هيئة التدريس، في حين أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس تُعزى للتخصص لصالح التخصصات العلمية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

❖ مناقشة سؤال الدراسة الرئيس

❖ مناقشة سؤال الدراسة الفرعي الأول

❖ مناقشة سؤال الدراسة الفرعي الثاني

❖ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة على ضوء أسئلتها وفرضياتها، ومقارنتها مع نتائج بعض الدراسات السابقة، ثم تقديم بعض التوصيات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

أولاً: نتائج الدراسة الرئيسية

❖ نتائج سؤال الدراسة الرئيس

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الرئيس الأول الذي ينص على "ما مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" أن الدرجة الكلية لتقدير المبحوثين لمستوى جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma جاءت بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وانحراف معياري (0.60)، وبنسبة بلغت (70.0%).

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول إن هناك صعوبة حقيقية أمام الجامعة في حال رغبتها تطبيق جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma، والتي لب أهدافها تحسين الأداء، وتقديم خدمات خالية من العيوب لمحاولة الوصول إلى درجة قريبة من الكمال في الأداء، وهذا لا يتناسب مع تقدير متوسطات عينة الدراسة، إذ إن أبرز أهداف ستة سيجما Six Sigma في المؤسسات الخدمية تحسين جودة أداء العاملين لتقديم خدمات خالية من العيوب، وهذا ما أشار إليه نبيل خليل (2015) بأن تطبيق ستة سيجما Six

Sigma في المؤسسات الخدماتية يهدف إلى تحسين مقدرة العاملين ورفع مهاراتهم لحل المشكلات وتوفير الأدوات والأساليب لتحسين الأداء وتقديم خدمات خالية من العيوب لمحاولة الوصول إلى درجة قريبة من الكمال في الأداء.

ربما يعود ذلك إلى ضعف في تطبيق النظام الأساسي للجامعة على مستوى الإدارة العليا، وقلة تبني تطبيق الجودة بشكل فعال رغم الجهود المبذولة من بناء وحدة جودة في الجامعة واعتماد نماذج ووثائق لرفع مستوى الجودة في الجامعة، بالإضافة إلى ذلك ضعف إمام أعضاء هيئة التدريس بالنظام الأساسي للجامعة رغم نشره على موقع الجامعة الرسمي، وتبين للباحثة من خلال الاطلاع عليه احتوائه على مجموعه من اللوائح والقوانين تدعم نجاح تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma فيها، إلا أن النظام الأساسي أغفل بشكل واضح أهم مبادئ تطبيق ستة سيجما Six Sigma ألا وهو (رضى المستفيد).

إضافة إلى ذلك تشير النتائج أن مجال جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس كان أبرز مجالات جودة الأداء الأكاديمي تحقيقاً بمستوى جودة مرتفع ونسبة بلغت (79.8%)، تلا ذلك الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع) بمستوى متوسط ونسبة (67.6%)، من ثم التحسين المستمر بمستوى متوسط ونسبة بلغت (65.6%)، وأقلها التزام إدارة الجامعة بتحقيق جودة الأداء الأكاديمي بمستوى متوسط ونسبة بلغت (64.4%).

فيما يأتي تفسير نتائج مجالات الدراسة:

• **مجال جودة الأداء الأكاديمي:** تُظهر الدراسة حسب رأي عينتها أن مجال جودة الأداء

الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma كان أبرز مجالات

جودة الأداء الأكاديمي تحقيقاً بمستوى جودة مرتفع، وأشارت النتائج إلى أن استجابة أفراد عينة

الدراسة عن الفقرات التي تقيس جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس قد تراوحت بين

المستوى المرتفع والمتوسط، وبمتوسط حسابي تراوح بين (3.57-4.41)، وهو مؤشر جيد لتطبيق ستة سيجما Six Sigma في الجامعة محل الدراسة، حيث إن من العناصر المهمة لتطبيق ستة سيجما Six Sigma في أي مؤسسة توفر الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها باستمرار .

وتعزو الباحثة النتيجة المرتفعة في هذا المجال إلى اهتمام أعضاء هيئة التدريس بتطوير الأداء الأكاديمي لديهم لما يعود عليهم بالفائدة المهنية، ووجود أنظمة وقوانين في النظام الأساسي تحفز أعضاء الهيئة الأكاديمية على النحو المهني والأكاديمي معنوياً ومادياً ملحق(4) ، وإتاحة الفرصة لتوظيف عملهم وخبرتهم في مجالات اختصاصهم داخل الجامعة وخارجها، بالسماح لهم العمل في المشاريع -ذات الصبغة الأكاديمية- التي تحصل عليها الجامعة التي تكون ممولة بالكامل من المانحين، وتقديم حوافز للمتميزين بتقييم الأداء بمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقييم الأداء السنوي شهادة تقدير من رئيس الجامعة ويعلن اسمه في لوحة الإعلانات المعدة لذلك، وصرف مكافأة له حسب مادة(3) و (4) و(6) ملحق(4)، والحوافز التشجيعية لنشر الأبحاث من تمويل البحوث العلمية مرة واحدة في العام، والمساهمة بتمويل المشاركة في المؤتمرات العلمية ذات المستوى المرموق، وتغطية المشاركة في مؤتمرات علميين في العام الأكاديمي الواحد بحدّ أعلى (\$1500) للمؤتمر الواحد بند (2) و (3) ملحق (5)، ومكافآت التميز البحثي وجودة النشر التي تصل قيمتها إلى (\$1500) بند (6) ملحق(5)، هذا بالإضافة إلى إسهام التميز الأكاديمي في الترقيّة من رتبة علمية إلى رتبة علمية أعلى حسب تعليمات الترقيّة المعتمدة بالمادة (53) من النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية الحكومية لعام 2009 ملحق رقم (2)، كما يُعدّ تطوير الأداء الأكاديمي من البنود المهمة في تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس ملحق (3).

رغم هذه الحوافز التشجيعية إلا أنه لا بد من سنّ قوانين إلزامية التطور لأعضاء الهيئة الأكاديمية، لتحت الجميع على النشر والاشتراك باللجان والورش والمحاضرات التتموية، وسنّ قوانين لمساءلة الأعضاء غير الفعالين.

أشارت النتائج إلى أن أبرز ممارسات أعضاء هيئة التدريس في مجال جودة الأداء الأكاديمي هي (أصم خطة شاملة لكل مادة من المواد التي أدرسها) بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (88.2%)، وتعزو الباحثة ذلك لقانون التعليم الجامعي الذي يوجب عليهم عرض خطة شاملة للمادة في بداية العام الدراسي على الطلبة، وامتلاكه "المهارة بالتخطيط فيما يخص العملية التعليمية" هو أحد بنود تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس في الجامعة محل الدراسة كما يظهر في ملحق (3).

تلا ذلك (أشارك في الدورات العلمية التي أكلف بها) بمستوى مرتفع وبنسبة (87.0%)، وترى الباحثة أن ذلك ربما يعود للتسهيلات الممنوحة من الإدارة للالتحاق بهذه الدورات من التغطية المادية لرسوم الدورات وتفريغ المحاضر للالتحاق بها، ناهيك عن الخبرات التي تضيفها هذه الدورات لعضو هيئة التدريس بالإسهام في تطوير أدائه، والذي ينعكس بشكل مباشر على تقييم الأداء السنوي، وأحد بنود تقييم الأداء السنوي "المشاركة الفاعلة في اللجان والدورات المكلف بها" ملحق (3).

في حين كانت فقرة (أشارك في الندوات والمحاضرات والورشات في المجتمع المحلي) بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (71.8%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أحد بنود المهام المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس حسب بطاقة الوصف الوظيفي لهم هو "الاشتراك بنشاطات مهنية ومجتمعية بما في ذلك الندوات والمؤتمرات" ملحق (3)، إلا أن هذه المشاركة جاءت بمستوى متوسط وربما يعود ذلك إلى آلية ربط الهيئة الأكاديمية مع المجتمع المحلي، وطريقة تنسيب أعضاء هيئة التدريس للحضور والمشاركة في الندوات والمحاضرات والورشات في المجتمع المحلي.

جاءت نتائج فقرة (أشارك في لجان تطوير التخصصات الأكاديمية في الجامعة) الأقل بين الفقرات بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (71.4%)، وقد يعود ذلك الى المركزية في الإدارة، وعدم دعم الجامعة أعضاء التدريس للتعبير عن رأيهم حول الأخطاء الموجودة، وعدم تفعيل صرف الحوافز والمكافآت للمشاركين في اللجان، رغم وجود مادة في تعليمات الحوافز والمكافآت بصرف مكافأة عن العضوية في اللجان مادة (10) ملحق (4)، ووجود بند في تقييم الأداء ينص على "المشاركة الفاعلة في اللجان والدورات المكلف بها" ويرجع ذلك لإدراك أعضاء هيئة التدريس أن هذا التقييم لا يؤثر على وضعهم الأكاديمي.

وقد اتفقت نتائج مجال جودة الأداء الأكاديمي مع دراسة حسان (2017) ودراسة الشثري (2010) حيث كان مستوى التطبيق مرتفع، بينما اختلفت مع دراسة دودين ومساعدة (2013) ودراسة المسعودي وهبة (2016) التي جاءت بمستوى متوسط.

• **مجال الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع):** تظهر نتائج الدراسة حسب رأي عينتها أن مستوى اهتمام جامعة فلسطين التقنية خضوري بالمستفيد (الطالب والمجتمع) في ضوء منهجية ستة سيجم Six Sigma جاء متوسطاً وبنسبة بلغت (67.6%)، ومن خلال هذه النتيجة يمكن القول إن هناك صعوبة حقيقية أمام الجامعة في حال رغبتها تطبيق جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجم Six Sigma، يدعم ذلك ما بيّنه الشميلي (2017) أن استخدام ستة سيجم Six Sigma في المؤسسات الخدمائية يهدف بالدرجة الأولى إلى التركيز على رضى المستفيدين من المؤسسة، ويتطلب تطبيقها بالعملاء ومتطلباتهم وتوقعاتهم من المؤسسة، وكما أن من أبرز مبادئ منهجية ستة سيجم Six Sigma التركيز على العميل، يدعم ذلك ما بيّنه النعيمي وآخرون (2016) بأن أحد المبادئ المهمة لستة سيجم Six Sigma هي التركيز الحقيقي على رضى الزبائن، فمقياس أداء

سنة سيجما Six Sigma يبدأ بالزبون وتحسيناتها تبرز من خلال تأثيرها على رضى الزبائن، وتهتم المرحلة الأولى لتطبيق ستة سيجما Six Sigma (التعريف) بتحديد متطلبات المستفيد داخلياً وخارجياً، وتعد رؤية المستفيدين من الخدمة ومتطلباتهم مكوناً جوهرياً لتحسين جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة، فتسهم في تحديد المشكلة والأخطاء من وجهة نظر المستفيد والتعبير عنها بأسلوب كمي، وفي المرحلة الثالثة من تطبيق ستة سيجما Six Sigma لا بد من إنشاء علاقة بين رضى المستفيد والعمليات الداخلية التي تُستخدَم، ومعرفة الأسباب الجذرية للعيوب أو الأخطاء والتأكد منها، وتعزو الباحثة الصعوبة في التطبيق إلى عدم احتواء النظام الأساسي للجامعة على أية مادة تشير إلى أهمية رأي المستفيد، ولا يوجد أي بند في تقييم أداء عضو هيئة التدريس يشير إلى أهمية التغذية الراجعة من المستفيد ملحق (3).

أشارت النتائج أن أبرز فقرات مجال الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع) هي (تربط الجامعة خططها الأكاديمية مع حاجة سوق العمل) بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (74.8%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي وبالأخص وحدة الاعتماد والجودة فيها بربط التخصصات في الجامعات مع احتياجات سوق العمل وتبني إدارة الجامعة لهذه التوجيهات، ومن اعتبار إدارة الجامعة رؤية ومتطلبات المستفيدين مكوناً جوهرياً لعملية التحسين في الجامعة.

تلا ذلك (يقدم أعضاء هيئة التدريس أفكاراً واقعية لتطوير المجتمع) بمستوى متوسط وبنسبة (72%)، ربما يعود ذلك إلى عزوف أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن إبداء آرائهم لقناعتهم بأن الإدارة لا تأخذ به، وآلية تنسيب الجامعة لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة باللجان المجتمعية والفعاليات.

بينما أظهرت نتائج فقرة (تستثمر نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع) مستوى متوسط بنسبة بلغت (63.0%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف ربط الأبحاث العلمية والأدبية الموجه لخدمة المجتمع في الجامعة ويظهر ذلك واضحاً في عناوين الأبحاث المنشورة في مجلة الجامعة، وإن الحافز لإجراء الأبحاث هو الحصول على الترقيات والحوافز المادية بغض النظر عن ارتباطها بحاجات المجتمع.

في حين كانت فقرة (تتوفر في الجامعة معايير لقياس رضى المستفيدين من الجامعة) الأقل بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (62.2%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم احتواء النظام الأساسي للجامعة على مادة خاصة في رضى المستفيدين من الجامعة، وعدم الاهتمام بالتغذية الراجعة من المستفيدين، فمثلاً لا يوجد تقييم دوري من قبل الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس.

اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة جلال وحمودة (2019) التي جاء الاهتمام بالمستفيد بمستوى متوسط، واختلفت مع دراسة البيرقدار (2017)، ودراسة الزعبيير (2018) التي جاء مجال التركيز على المستفيد بمستوى مرتفع.

• مجال التحسين المستمر: يتضح من خلال النتائج أن نسبة التزام إدارة الجامعة في عملية

التحسين المستمر لجودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma قد بلغت (65.6%)، وهي تعبر عن نسبة التزام متوسطة، وهي نسبة تعطي مؤشراً على صعوبة تطبيق ستة سيجما Six Sigma في الجامعة محل الدراسة، فمن عوامل نجاح تطبيق ستة سيجما Six Sigma الدعم المستمر من الإدارة لجهود التحسين والمثابرة لتنفيذ مشروعات التحسين، حيث بيّن دودين (2020) أن نجاح تطبيق منهجية Six Sigma يعتمد بدرجة كبيرة جداً على البيئة المتاحة التي تقوم بالدعم المستمر لجهود التحسين والمثابرة لتنفيذ مشروعات التحسين، من حيث الدعم المستمر للتركيز على رضى العميل، وتوفير القادة والأفراد

ذوي الخبرة اللازمة لإعطاء الإرشاد والتوجيه أثناء المشروع وبعده، ودعم الأفراد للتعبير عن رأيهم حول العيوب الموجودة في المشروع بهدف معالجتها، وهذا لا يتفق مع نتائج فقرات هذا المجال الذي كان دعم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم حول الأخطاء الموجودة بهدف معالجتها الأقل تطبيقاً بمستوى منخفض.

تشير النتائج أن أبرز الفقرات التي تقيس التحسين المستمر اهتماماً من إدارة الجامعة كانت (تعتبر رؤية ومتطلبات المستفيدين (الطالب، المجتمع) من الجامعة مكوناً جوهرياً لعملية التحسين فيها) بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (79.6%)، ويعود ذلك إلى توافقها مع رؤية الجامعة بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفاعلية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، من خلال إثراء المعارف النظرية والتطبيقية المتوافقة مع معايير المجتمع الأخلاقية والاجتماعية والثقافية

تلا ذلك (يوجد في الجامعة معايير رقابية لمراقبة التحسين على الأداء) بمستوى مرتفع وبنسبة (74.0%)، وتعزو الباحثة ذلك الى تقييم الجامعة في نهاية كل فصل دراسي لأداء أعضاء هيئة التدريس حسب النموذج المرفق في ملحق (3)، كذلك توفر وحدة جودة في الجامعة، رغم عدم تأثير هذا التقييم على تحسين الأداء أو الترقيات، ولا يستفاد منه في معالجة الأخطاء.

وجاءت فقرة (تتوفر قاعدة بيانات تراكمية داخل الأقسام الأكاديمية لتوثيق الأعمال وتحديد القصور) بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (62.2%)، ربما يعود ذلك إلى وجود نظام أرشفه إداري لدى المؤسسة والذي يعتبر من أبسط الأعمال الإدارية لكل مؤسسة، لكن يبدو أن توظيف هذه البيانات لم يكن بالطريقة المثلى ولم يوظف في علاج المشاكل أو التطوير.

في حين كانت فقرة (تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن آرائهم حول الأخطاء الموجودة بهدف معالجتها) الأقل تطبيقاً بمستوى منخفض وبنسبة بلغت (46.0%)، وقد يعود ذلك

إلى المركزية في الإدارة، رغم وجود مادة في النظام الأساسي تكفل لهم حرية إبداء الرأي المادة (4) ملحق (2).

اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة جلال وحمودي (2019) ودراسة بو غليطة (2017) ودراسة دودين مساعدة (2014) التي جاءت نتائج مجال التحسين فيها بمستوى متوسط، واختلفت مع دراسة البيرقدار (2017) ودراسة حسان (2017) ودراسة الشثري (2010) التي جاءت نتائج هذا المجال فيها بمستوى مرتفع.

• **مجال التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي:** أشارت النتائج أن التزام إدارة

الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma أقل مجالات جودة الأداء الأكاديمي تحقيقاً بمستوى التزام متوسط بلغ (64.4%)، وهذه النتيجة تعد إحدى الصعوبات الجوهرية في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma، فنجاح تطبيق ستة سيجما Six Sigma يتطلب دعم الإدارة العليا، فذكر (Glichrist 2021) أن ستة سيجما Six Sigma تتطلب الدعم والمشاركة من مستويات المؤسسة جميعاً، وأن يكون القادة والمديرون التنفيذيون على استعداد لدعم المبادرات بالموارد المالية والعمالة، ومن العوامل المهمة لنجاح التطبيق التنفيذ والالتزام على المدى الطويل، وأكد راضي (2016) على أن تطبيق ستة سيجما Six Sigma يتطلب توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتطبيق، تتكون هذه الثقافة من توجيه جميع قوة العمل في مختلف المستويات التنظيمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى منهجية اختيار الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والتنقلات من الوزارات الأخرى مثل عملية تدوير موظف إداري في مؤسسة حكومية ليصبح عضو هيئة تدريس، وكذلك عدم ربط الجامعة بنتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس بالترقيات رغم وجود مادة رقم (18) ملحق (2) في النظام الأساسي تدعم ذلك،

وتعود ذلك أيضاً إلى ضعف الالتزام من قبل إدارة الجامعة بتطبيق النظام الأساسي للجامعة بالشكل المطلوب مما يؤثر على الجودة فيها، بالذات جودة الأداء الأكاديمي.

أشارت النتائج إلى أبرز فقرات التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي هو (تقييم الجامعة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري) بمستوى التزام مرتفع وبنسبة بلغت (82.0%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إلزامية تقييم الأداء لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رغم أن هذا التقييم لا يوظف في تحقيق الجودة بالشكل المطلوب.

تلا ذلك (يتوفر في الجامعة نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على عمل أبحاث مبتكرة) بمستوى مرتفع وبنسبة (73.6%)، وتعزو الباحثة هذا إلى توفر حوافز كبيرة لعمل الأبحاث في النظام الأساسي للجامعة ملحق (5)، مما ينعكس على وضع الجامعة في الترتيب المصنف محلياً وعالمياً، وزيادة التنافسية بين الجامعات.

في حين جاءت فقرة (تربط الجامعة نتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس بالترقيات) بمستوى منخفض وبنسبة التزام بلغت (46.6%)، تعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود قوانين خاصة في النظام الأساسي للجامعة تربط نتائج التقييم بالترقيات بها.

وجاءت فقرة (تختار الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة) الأقل تطبيقاً في هذا المجال بمستوى منخفض وبنسبة بلغت (46.4%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر نظام حيادي وموضوعي عند اختيار أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة حسب رأي عينة الدراسة في نتائج مجال معيقات تطبيق ستة سيجما Six Sigma، بالإضافة إلى نظام التوظيف بالتدوير المعتمد

من قبل الوزارة الذي يسمح بالتنقل من وظيفة إدارية في المؤسسات الحكومية إلى أكاديمية في الجامعات الحكومية.

اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة بو غليطة (2017)، دراسة المسعودي (2016) والتي جاءت نتائجها بمستوى متوسط، واختلفت مع دراسة البيرقدار (2017) والتي أظهرت أن أحد أسباب نجاح متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma في الكلية التقنية هو دعم الإدارة العليا.

❖ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الرئيس الثاني الذي ينص على " ما المعوقات المتوقعة أن تواجه أعضاء هيئة التدريس في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma لتحسن جودة الأداء الأكاديمي؟" أن مستوى المعوقات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (3.66) وبنسبة بلغت (73.2%)، وهذه النتيجة تدل على وجود معوقات كبيرة ستواجه تطبيق هذه المنهجية في الجامعة محل الدراسة، فأظهرت النتائج وجود نقص في الدعم الإداري من المستويات المختلفة للجامعة، وضعف في نظام المحاسبة والمسائلة للمقصرين، وعدم وجود نظام حيادي وموضوعي عند اختيار أعضاء هيئة تدريس، وتعزوا الباحثة ذلك الى المركزية في الإدارة و التراخي في تطبيق النظام الأساسي للجامعة حيث يحتوي على نظام إجراءات ناظمة للعمل في الجامعة ملحق (2).

وأشارت النتائج أن أبرز المعوقات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس كانت (عدم توفر حوافز لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الأداء) بمستوى مرتفع وبنسبة بلغت (81.2%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر حوافز داعمة ومرضية لأعضاء الهيئة التدريسية المتميزين بالأداء في

النظام الأساسي للجامعة، حيث تقتصر الحوافز على شهادة تقدير للمتميزين، ولا يتم تطبيق هذا الحافز البسيط في الجامعة.

تلا ذلك المركزية في وضع استراتيجية التطوير في الجامعة بمستوى مرتفع وبنسبة (79.2%)، وهذا الأمر يشكل عائقاً كبيراً في تطبيق ستة سيجما Six Sigma لأن من أهم متطلبات تطبيقها الدعم والمشاركة من مستويات الجامعة جميعاً، وتشكيل فرق العمل وتوزيع المهام، وتعزو الباحثة ذلك الى مركزية إدارة الجامعة.

جاء (التركيز على تحسين المدخلات والعمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات) بمستوى متوسط وبنسبة (68.0%)، وتعزو الباحثة ذلك عدم احتواء النظام الأساسي على بنود تهتم بالمستفيد (الطالب والمجتمع)، وضعف تفعيل آليات التغذية الراجعة من المستفيد.

في حين كانت فقرة (صعوبة الوصول إلى بيانات إحصائية صحيحة عن الأداء لتطبيق التحليل الإحصائي عليها) أقل الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بمستوى متوسط وبنسبة بلغت (66.8%) وتعزو الباحثة ذلك إلى توفر قاعدة بيانات ونظام موارد بشرية محوسب في الجامعة محل الدراسة.

تتفق نتيجة السؤال الرئيس الثاني والتي جاءت بمستوى مرتفع مع دراسة أحمد (2015).

❖ نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني المتعلق بفرضيات الدراسة

أ. مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتائج هذه الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى للجنس، وهذا يعني أن كلا الجنسين من أعضاء هيئة التدريس لديهم الرؤيا نفسها حول جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة، ربما يعود ذلك إلى القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة عن إدارة الجامعة محل الدراسة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي موحدة للجميع دون تمييز بين الذكور والإناث، وأن النظام الأساسي للجامعة محل الدراسة يُطبّق على جميع أعضاء هيئة التدريس دون تمييز بين الذكور والإناث، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة عساف (2018)، دراسة حسان (2017)، والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس.

ب. مناقشة نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير فرع الجامعة.

أشارت نتائج هذه الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى لفرع الجامعة، مما يشير إلى تشابه في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة مهما اختلف فرع الجامعة، وأن رؤية أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة في ضوء

منهجية ستة سيجما Six Sigma لم يختلف باختلاف مكان عمل أعضاء هيئة التدريس، وربما يعود ذلك إلى أن جميع فروع الجامعة محل الدراسة تهتم بتحقيق أفضل معايير الجودة في الأداء الأكاديمي للخروج بنتائج مرضية وتحقيق التميز في أداء فرعها، وقد يكون السبب اعتبار الفرعين بمثابة إحدى كليات المقر الرئيس ويطبّق عليهما المعايير نفسها والقوانين الصادرة والمُطبّقة في المقر الرئيس دون خصوصية لفرع على الآخر، ولم تصل الباحثة-على حد علمها- إلى دراسة أجريت على مؤسسة لديها فروع حسب علم الباحثة.

ت. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج هذه الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma تُعزى للمؤهل العلمي، ويشير ذلك أن المؤهل العلمي لم يؤثر في رأي أفراد عينة الدراسة حول محاورها، وأن المؤهل العلمي لم يغير في رؤية أعضاء هيئة التدريس حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma، ولعل ذلك يعود إلى مركزية التعليمات التي تصدرها إدارة الجامعة في المقر الرئيس محل الدراسة ضمن قوانين الجامعات الحكومية الصادرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومن خلال النظام الأساسي للجامعة بمجمل لوائح وقوانين وتعليمات

لا يميز بين أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجتهم العلمية؛ لذا لا يتأثر رأي أعضاء هيئة التدريس باختلاف درجتهم العلمية كون اللوائح والقوانين والتعليمات تُطبّق على الجميع بلا استثناء، ووضوح معايير الجودة في الجامعة محل الدراسة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الزعبير (2018)، ودراسة حسان (2017).

ث. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى إلى سنوات الخبرة، مما يشير إلى تشابه في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة مهما اختلفت سنوات الخبرة لأعضاء هيئة التدريس، وأن عدد سنوات الخبرة لا تؤثر في رؤية أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma، وربما يعود ذلك إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس يخضعون لظروف عمل واحدة ضمن قانون النظام الأساسي للجامعة محل الدراسة، فلا يتأثر رأي أعضاء هيئة التدريس باختلاف سنوات الخبرة لأن اللوائح والقوانين والتعليمات وتقييم الأداء تطبق على الجميع دون تمييز على أساس عدد سنوات العمل، وقد يكون السبب في المرجعية الواحدة التي تشكل مصدراً مركزياً واحداً، وهذا

يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الزعبي (2018)، ودراسة حسان (2017)، ودراسة احمد (2015)، وهذا يختلف عما توصلت إليه دراسة دودين ومساعدة (2014).

ج. مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير طبيعة التخصص.

أشارت نتائج الفرضية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لطبيعة التخصص، مما يشير إلى تشابه في آراء أفراد عينة الدراسة من التخصصات (العلمية، والإنسانية) حول محاور الدراسة، وأن طبيعة التخصص لا يؤثر في رؤية أفراد العينة حول مستوى جودة الأداء الأكاديمي في الجامعة محل الدراسة في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma، ولعل ذلك يعود إلى توحيد معايير الجودة في الجامعة محل الدراسة في الكليات الإنسانية والعلمية، المستندة إلى مركزية التعليمات التي تصدرها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعايير الجودة في الجامعات، وتطبق على جميع العاملين بها بغض النظر عن تخصصاتهم علمية أو أدبية، يدعم ذلك وجود نظام أساسي للجامعات الحكومية والذي يطبق في الجامعة محل الدراسة، بالإضافة إلى عدالة النظام الأساسي للجامعة محل الدراسة، وهذا يختلف عما توصلت إليه دراسة دودين ومساعدة (2014).

ثانياً: توصيات الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات بناءً على نتائجها:

❖ ضرورة تبني الجامعة تطبيق منهجية ستة Six Sigma لرفع كفاءة جودة الأداء الأكاديمي لديها.

❖ عمل إدارة الجامعة محل الدراسة على إزالة المعوقات التي من شأنها تشكيل صعوبة في تطبيق

منهجية ستة Six Sigma فيها.

❖ ضرورة تبني اللامركزية في الإدارة، وتشكيل مجالس أكاديمية وإدارية لديها الصلاحيات الواسعة

في صنع القرار.

❖ إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمشاركة في صياغة القرارات مما يسهم في رفع الجودة في

الجامعة.

❖ العمل على تعديل النظام الأساسي للجامعة ليشمل رأي المستفيد (الطالب والمجتمع) مما يسهم

في عملية التحسين وبالأخص الجودة الأكاديمية.

❖ ربط نتائج تقييم الأداء الأكاديمي في الترقيات وزيادة الحوافز للمتميزين منهم.

❖ سن قوانين إلزامية التطور الأكاديمي والمشاركة في الندوات واللجان والنشر العلمي؛ لحث أعضاء

الهيئة الأكاديمية على الترقى الوظيفي.

❖ إجراء المزيد من الدراسات حول جودة الأداء الأكاديمي في ضوء منهجية ستة Six Sigma في

الجامعات الفلسطينية الأخرى.

❖ إجراء دراسات حول موضوع جودة الأداء الإداري في ضوء منهجية ستة Six Sigma في

الجامعات الفلسطينية.

❖ استحداث وحدات (حاضنة الأعمال) لزيادة التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي والمحاولة

لحل مشكلاته.

المراجع

*القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- أبيش، سمير. (2018). تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 7(28)، 262-249.
- إتحاد الجامعات العربية الأمانة العامة. (2017). *دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية*. اتحاد الجامعات العربية.
- أحمد، محمد. (2015). متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية*، 3(39)، 234-99.
- إسماعيل، عمر. (2011). Six Sigma مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي: بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد*، 7(21)، (31-48).
- الألباني، محمد. (1988)، *صحيح الجامع الصغير وزيادته* (ط.3). المكتب الإسلامي للنشر.
- بارة، سمير، والإمام، سالمة. (2017). مستوى جودة معايير تقويم الأداء التدريسي في جامعة ورقلة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10(31)، 143-121.

- البحيري، خلف، محمد، أحلام، وإبراهيم، خديجة. (2018). نموذج تكاملي مقترح يعتمد على أسلوب ستة سيجما Six Sigma وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء التعليمي في مؤسسات رياض الأطفال في مصر. *مجلة الثقافة والتنمية، 19(132)*، (1-62).
- البناء، رياض. (2007، كانون ثاني 24-25)، *إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، المؤتمر السنوي الواحد والعشرين للتعليم الإعدادي، وزارة التربية والتعليم، مملكة البحرين.*
- البناء، عزة. (2014، آب 10-11). *تطبيق Six Sigma في التعليم العالي. المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، جامعة عين شمس-كلية التربية- مركز تطوير التعليم الجامعي وجامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.*
- البوهي، رأفت، المصري، إبراهيم، ماجد، أحمد، وعبد الرحيم، منى. (2018). *الجودة الشاملة في التعليم، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.*
- البيرقدار، حسين. (2017). *إمكانية توافر متطلبات (Sigma Six): دراسة استطلاعية على عينة من الكلية التقنية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(2).* (1-26).
- الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.*
- الجعفري، محمد، والوعوض، فائقة. (2019). *تأهيل الأستاذ الجامعي لتطبيق الجودة الشاملة وأثره في تحسين الأداء الأكاديمي لجامعة الخرطوم. مجلة الدراسات العليا، 19(52)، 112-135.*

- جلال، قروان، وحمودي، لعلاي. (2019). ستة سيجما ودورها في تحقيق جودة الخدمة التعليمية: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله.
- الجماعي، طارق. (2022). أثر استخدام منهجية سيجما ستة في تحسين جودة التدفق الداخلي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في أمانة العاصمة- صنعاء. المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، 3(1)، 23-54.
- حافظ، عبد الناصر، وعباس، حسين. (2015). الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية. دار الغيداء للنشر والتوزيع.
- الحربي، رشا. (2021). أثر تطبيق منهجية لين ستة سيجما (LSS) على جودة الخدمات الفندقية المقدمة لضيوف الرحمن بفنادق مكة المكرمة: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- حسان، محمد. (2017). عوامل نجاح تطبيق مدخل DAMIC أحد أدوات أسلوب ستة سيجما لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة المخرجات بكلية العلوم الإدارية والإنسانية-جامعة الجوف. مجلة البحوث التجارية، 39(3)، 164-16.
- أبو حسين، سامي. (2014). الارتقاء بفاعلية هيئة التدريس: تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الحمداني، موفق (2006). مناهج البحث العلمي. مؤسسة الوراق للنشر.
- حمدتو، سيف. (2011، أيار 10-12). التخطيط الاستراتيجي للجودة في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي الأول لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.

- خليل، سائد. (2022). *الجودة في الأداء المؤسسي*. صندوق النقد العربي.
- خليل، نبيل. (2015). *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دودين، احمد. (2020). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دودين، احمد، ومساعدة، ماجد. (2014). *مدى استخدام مفاهيم (Six Sigma) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة*. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7(16). 184-161.
- دياب، سهيل. (2009). *معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجامعة الفلسطينية الفاعلة-دراسة حالة*. *مجلة جامعة القدي المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 1(17)، 43-11.
- راضي، بهجت. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (TQM)*. روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- الربيعي، محمود، وكزار، مهند. (2022). *جودة التعليم الطريق الأمثل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة*. *مجلة الجامعة العراقية*، 1(1)، 150-142.
- رواقه، غازي، محمود، يوسف، والشلبي، عبد الله. (2005). *تقويم الأداء التدريسي للمعلمين حديثي التخرج من كليات التربية للمعلمين والمعلمات في سلطنة عمان*. *مجلة جامعة دمشق*، 21(2)، 158-131.
- الزعبير، ابراهيم. (2018). *مقومات تطبيق ستة سيجما 6 لتطوير الأداء في كلية التربية بالمجمعة والزلفى: دراسة ميدانية*. *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(4)، 158-125.

- السلطي، مأمون، والياس، سهيل. (1999). دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000. دار الفكر المعاصر.
- سليمان، السعدي. (2017). ستة سيجما مدخل لتحقيق الجودة في بعض مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية* 1(49)، (11-49).
- أبو سمرة، محمود، والطيطي، محمد. (2019). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السميح، عبد المحسن. (2010). *دراسات في الإدارة الجامعية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشامان، أمل. (2005). تطبيق سيجما سنة في المجال التربوي. *مجلة العلوم التربوية*، 1(1)، 89-136.
- الشثري، عبد العزيز. (2010). متطلبات تطبيق مدخل ستة سيجما (Sigma Six) لتحسين جودة الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *رسالة التربية وعلم النفس*، 1(35)، 113-151.
- الشميلي، عائشة. (2017). *برنامج تحسين العمليات والتطوير المؤسسي*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- شندي، محمد. (1996). *الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000 بين النظرية والتطبيق*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- صالح، أمير. (2016، شباط 9-11). *أثر إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية لتطوير الأداء الأكاديمي بجامعة الطائف*. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي LACQA، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، جمهورية السودان.

- ضو، مرعي، والحمروني، مفتاح. (2021). مدى توافر متطلبات منهجية ستة سيجما ودورها في ترشيد تكاليف الإنتاج: دراسة ميدانية على مصنع أعلاف القره بوللي. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي*، 2(4)، 91-121.
- الطيار، سلطان. (2019). تطبيق ستة سيجما الانحراف والجودة في العمليات الإنتاجية. *الكتيب للنشر والتوزيع*.
- الطيطي، خضر. (2011). *إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عاشوري، ابراهيم، خالد، نعيمة، وبوعمامة، مريم. (2018). القيادة التنظيمية لتحسين الأداء الأكاديمي بالجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية. *مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة*، 1(1)، 176-195.
- عامر، شهرة، وكاري، نادية. (2022). نظام الجودة الشاملة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات. *مجلة الفكر المتوسط*، 11(1)، 763-780.
- عامر، طارق. (2014). *الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم: اتجاهات معاصرة*. دار المنهل.
- العريفان، امثال. (2021). واقع استعداد المؤسسات التعليمية الكويتية لاستخدام منهجية Six Sigma للجودة الشاملة من وجهة نظر مديري المدارس فيه. *مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط*، 37(2)، 333-354.
- عزالدين، مخلوف، وبن يحيى، سعاد. (2021). تفعيل منهجية Sigma Six في قطاع التعليم. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 12(2)، 186-196.

- عساف، محمود. (2018). جودة بيئة التعليم التقني والمهني بمحافظات غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما وسبل تحسينها. *مجلة العلوم التربوية*، 1(3)، 301-340.
- عساف، محمود، والهور، نداء. (2020). واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما. *مجلة الدراسات المستدامة*، 2(3)، 1-39.
- عطية، محيسن. (2009). *الجودة الشاملة والجديد في التدريس*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عقل، أمل. (2015). *تطوير معايير التميز في التعليم الجامعي العالي-الأردن نموذجاً*. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- علي، محمد. (2011). *تصور مقترح لتطبيق مدخل الجودة الإحصائي سيجما ستة في تحسين جودة العمليات الإدارية بالسنة التحضيرية بجامعة تبوك*. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، 2(146)، 441-513.
- عليما، أيمن. (2019). *أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة تدريسيها*. *مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية*، 5(20)، 103-143.
- عناية، غازي. (2014). *البحث العلمي: منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العور، منصور. (2019). *ماذا تعرف عن الجودة -الجودة ومستقبل التعليم العالي*. العربي للنشر والتوزيع.

- بو غليظة، الهام. (2017). تطبيق معايير ستة سيجما في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة. *مجلة العلوم الإنسانية، 1(47)*. 252-241.
- الغيل، ناصر. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة الجامعة الوطنية، 1(7)*، 190-153.
- قاصدي، فايزة، وطبيب، فتحية. (2017). مفهوم الجودة في التعليم العالي. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(27)*، 183-171.
- كلية فلسطين التقنية/رام الله. (2017). *الدليل العام، كلية فلسطين التقنية، رام الله.*
- كلية فلسطين التقنية/العروب. (2017). *الدليل العام، كلية فلسطين التقنية، العروب، فلسطين.*
- لزنم، مبارك. (2020). *إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات المنظومة الأمنية. مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.*
- أبو الليل، امل. (2022). إدارة الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام أسلوب Sigma Six. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، 1(2)*، 98-65.
- مرسي، وفاء. (2011). العدالة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس: مدخل لتحقيق جودة الأداء الأكاديمي الجامعي الواقع وسبل التنفيع. *مجلة رابطة التربية الحديثة، 4(9)*، 216-341.
- المسعودي، حيدر. (2018). *إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.*

- المسعودي، عهدود، وهبة، محمد. (2016). تطور عملية التخطيط بجامعة تبوك في ضوء مدخل ستة سيجما. *مجلة الإدارة التربوية*، 3(10)، 337-383.
- المصري، نضال، والأغا، محمد. (2014). إطار مقترح لتطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma كمدخل لتحسين جودة الحياة الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. *جائزة خليفة التربوية، الدورة السابعة، 2013-2014، الأمانة العامة لجائزة خليفة التربوية، أبو ظبي، الإمارات.*
- مصطفى، سهيل، الجار الله، ناصر، والمعاطة، حازم. (2012). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة). *رابطة التربويين العرب*، 28(2)، 57-86.
- ابن منظور، محمد. (1987). *لسان العرب*. دار المعارف.
- موسى، محمد، والعتيبي، منصور. (2011). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. *مجلة التربية*، 1(145)، 453-525.
- النعيمي، محمد، صويص، راتب، وصويص، غالب. (2020). *إدارة الجودة المعاصرة*. دار اليازوري العلمية.
- هاري، مايكل، وشرويدر، ريتشارد. (2005). *ستة سيجما Six Sigma منتهى الدقة* (علا إصلاح، مترجم)، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك". (العمل الأصلي نشر في 2004).

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Kuwaiti, A. (2019, June 24-25). *Use of Six Sigma and Lean Six Sigma Methodologies in Higher Education Institutions: A Systematic Review*. International Conference on Lean Six Sigma, Edinburgh, Scotland, UK.
- Antony, J., Ghadge, A., Ashby, S., & Cudney, EA. (2018). Lean Six Sigma Journey in a UK Higher Education Institute: A Case Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(2). 510-526.
- Breyfogle, F., & Cupello, J. (2001). *Managing Six Sigma*. John Wiley & Sons.
- Bumjaid, Sh., & Malik, H. (2019). The Effect of Implementing of Six Sigma Approach in Improving the Quality of Higher Education Institutions in Bahrain. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2),134-140.
- Crosby, P. (1980). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Davidson, J., Price, O., & Pepper, M. (2020). Lean Six Sigma and quality frameworks in higher education - a review of literature. *Faculty of Business - Papers (Archive)*. 1676.
- Edem, T., & Hans, G. (2018). *Lean Six Sigma for Optimal System Performance in Manufacturing and Service Organizations: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global Publisher of Timely Knowledge.
- Glichrist. A.(2021). *Six Sigma Yellow Belt Certification Study Guide*. Alasdair gilchrist.
- Hair J., Hult, G., Ringle, Ch. & Sarstedt, M. (2017). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Springer.
- Jayamohan K., & Bhasi. A. (2021). Development of a Tool for Measuring Performance of Higher Educational Institutions by Applying Six Sigma Methodology in Teaching-Learning Process. *International Journal of Mechanical Engineering*, 6(3), 3525-3531.

- Justiniano, J. & Gopalswamy, V. (2004). *Six Sigma for Medical Device Design*. CRC Press.
- Kiran, S., Sarode, A., & Chandrakanth, S. (2021). *Implementation of Six Sigma in Academia*. Preprints.org.
- Kremcheeva, D., & Kremcheeva, E. (2019). Implementation of the six sigma method in the educational process. *Journal of Physics: Conference Series*,1(1384),1-7.
- Mehrotra, D. (2012). *Implementing Six Sigma in Education*. S. Chand Publishing.
- MONTEON, M., ROMERO, J., ACOSTA, C., TLAPA, D., LOPEZ, Y., & LAMPHAR, H. (2019). Measuring Critical Success Factors for Six Sigma in Higher Education Institutions: Development and Validation of a Surveying Instrument, *IEEE Access*,1(8),1813-1823.
- Oko, A., & Kang, P. (2019). Lean Six Sigma Approach to Improve the Admissions Process for a Nigerian HE Institute. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(5), 368-378.
- Prasad, K., Subbaiah, K., Padmavathi. G. (2012). Application of Six Sigma Methodology in an Engineering Educational Institution. *The International Journal of Engineering & Science*, 2(2), 222-237.
- Sekaran, U. (2006): *Research methods for business* (4th ed.). South Illinois University at Carbondale.
- Shahata, Y. (2019). Identifying The Reality of Applying Six Sigma Strategy From The Perspective Of Administrative Leaders In Colleges Of University Of Baghdad. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 9(1), 293-308.
- Tennant, G. (2001). *Six Sigma: SPC and TQM in Manufacturing and Services*. Gower Publishing.
- Thompson, S. (2012). *Sampling*. John Wiley & Sons.

- Vijay, A. (2013). Appraisal of Student Rating as A Measure to Manage the Quality of Higher Education in India: An Institutional Study Using Six Sigma Model Approach. *International Journal for Quality Research*, 7(3), 3–14.
- Vojo, B. (2017). *Novel Six Sigma Approaches to Risk Assessment and Management*. IGI Global Publisher of Timely Knowledge.

الملاحق

ملحق (1): جامعة فلسطين التقنية-خضوري

ملحق (2): قرار تعليمات الهيئة التدريسية من النظام الأساسي للجامعات الحكومية

ملحق (3): نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية

ملحق (4): قرار وزير التربية والتعليم العالي بشأن منح والحوافز والمكافآت في جامعة فلسطين

التقنية- خضوري

ملحق (5): قرار بشأن تعليمات البحث العلمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري

ملحق (6): الاستبانة بصورتها الأولية.

ملحق (7): قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق (8): الاستبانة بصورتها النهائية.

ملحق (9): خطاب تسهيل مهمة.

ملحق (1): جامعة فلسطين التقنية-خضوري

تُجرى هذه الدراسة على جامعة فلسطين التقنية-خضوري بفروعها الثلاثة، المقرّ الرئيس في محافظة طولكرم، وفرعها في محافظة رام الله ومقره في مدينة رام الله، وفرعها في محافظة الخليل ومقره بالقرب من مخيم العروب، تمتاز هذه الجامعة بتاريخ حافل من النضال لمواجهة الحملات الاستيطانية عليها، ولها خصوصية تميّزها عن سائر الجامعات الفلسطينية سنتطرق إلى جزء منها في دراستنا، بالإضافة إلى النظام الأساسي للجامعة.

تتيح جامعة فلسطين التقنية-خضوري عبر موقعها (ptuk.edu.ps) المعلومات الكافية عن الجامعة: من التطور التاريخي لها، ونظام العمل فيها، واللوائح، والقوانين، التي تستند إليها في عملها وهي الآتي:

• التطور التاريخي للجامعة

ارتبط تاريخ جامعة فلسطين التقنية -خضوري، بالتطورات التاريخية التي رافقت القضية الفلسطينية، وتأثرت بشكل مباشر بصبغة حاكميها زمن الانتداب البريطاني، والأردن، والاحتلال الإسرائيلي، وصولاً إلى مشروع إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية، وانتهاء بعضوية فلسطين في الأمم المتحدة.

في أواخر العهد العثماني الذي انتهى باحتلال بريطانيا لفلسطين التي كانت تضم إليها الصحراء الشرقية "الأردن حالياً"، وسعي حكومة الانتداب البريطانية إلى توطين اليهود في فلسطين وتنفيذ وعد بلفور، أدرك المجتمع الفلسطيني الريفي برّمته، حجم الحاجة الماسّة لإحداث التغيير النوعي والمهم لتعليم أبنائهم، وذلك لضرورات عدّة كان من أهمها: الحفاظ على الهوية الوطنية، والقومية في زمن ظهور القوميات، واعتبار التعليم حاجة ملحة للتخلص من حالة الجهل والتلبّد التي سعى قانون المعارف البريطاني إلى تكريسها بحق أهل فلسطين، الأمر الذي دفع المجتمع

الفلسطيني إلى الاندفاع نحو تقديم كافة الإمكانيات التي تُلبّي تطلعاتهم، وكان من أبرزها تبرع أهالي طولكرم بما يزيد عن (600) دونم من خيرة أراضيهم، بغية إنشاء مدرسة زراعية واستثمار منحة إنشاء المدرسة بقيمة (140) جنيه فلسطيني بتبرع من الثري "اليس إيلي خضوري" لنشر التعليم في فلسطين وهو ثري يهودي بريطاني عاش في هونغ كونغ، ونتج عن هذا إنشاء مدرسة خضوري الزراعية عام (1930م)، بإشراف دائرة الزراعة والغابات في فلسطين بالتعاون مع دائرة المعارف الفلسطينية، وبناء مدرسة من طابقيين للتدريس النظري والقسم الداخلي والمطبخ وقاعات الطعام ومكتبة، وقُسمت باقي الأراضي إلى أقسام للتدريب العملي، ليتم توسعة المدرسة في العام(1934م).

في كانون الثاني/يناير من عام (1931م) بُوشر التدريس فيها، وكان يقبل فيها الطلبة الذين أتموا دراسة الصف الثاني الثانوي، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، واستولت السلطات العسكرية البريطانية عليها أثناء الثورة العربية الكبرى في فلسطين (1936م-1939م) وإبان الحرب العالمية الثانية، وبقي بعض من أجزاء مزرعتها البالغة (600) دونماً تحت سلطة الانتداب البريطاني إلى عام(1946م)، وفي عام (1948م) اغتصب اليهود من هذه المساحة الواقعة إلى الغرب من خط سكة الحديد والتي تقدر مساحتها بـ (200) دونم.

وبعد انتهاء الانتداب البريطاني عام (1948م) ووقوع نكبة الشعب الفلسطيني على أراضيهِ التاريخية، ونقسيم فلسطين إلى دولتين عربية وأخرى يهودية، أُلحقت إدارة المدرسة-كعموم الأراضي الفلسطينية-للوصاية العربية الأردنية، حيث اتبعت إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية، وفي العام (1961) تم رفع مستوى مدرسة خضوري الزراعية إلى كلية زراعية متوسطة فأصبح اسمها "كلية الحسين الزراعية" وكانت مدة الدراسة فيها سنتين، وفي بداية العام (1965م) تم تأسيس قسم لإعداد معلمي العلوم والرياضيات من حملة شهادة الثانوية العامة الفرع العلمي، ومدة الدراسة كانت سنتين فأصبح اسمها "معهد الحسين الزراعي".

وفي عام (1967م) بعد احتلال إسرائيل للضفة الغربية تم تغيير اسمها من (كلية الحسين الزراعية) إلى (المعهد الزراعي/طولكرم) وفي بداية العام (1982م) أضيفت تخصصات جديدة لإعداد معلمين في تخصصات العلوم الإنسانية، بحيث أصبحت مدة الدراسة فيها سنتين بعد النجاح في الثانوية العامة، تحويل اسمها من (المعهد الزراعي) إلى (كلية مجتمع طولكرم)، واستمرت بتقديم خدماتها بصفتها كلية دون تطور في برامجها وخدماتها إلى العام (1993م) حيث تغير اسمها لتصبح "كلية بوليتكنك".

وفي العام (1994م) انتقلت مسؤولية الكلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية وألحقت بوزارة التربية والتعليم العالي، حيث أجريت تغييرات جذرية على تخصصاتها وبرامجها فأصبح اسمها "كلية فلسطين التقنية- طولكرم" "خضوري"، وفي العام (1999م) بدأت الكلية بمنح درجة البكالوريوس في تخصصين هما: التربية الرياضية والهندسة الكهربائية، وفي عام (2004م) تم إضافة تخصص جديد يمنح درجة البكالوريوس في التربية التكنولوجية، ومع بدء انتفاضة الأقصى عام (2000م) واجهت "كلية فلسطين التقنية-طولكرم" "خضوري"، أبشع الانتهاكات والاعتداءات بحق المؤسسة ومقدراتها البشرية والمادية- والذي لا يزال مستمرا- بمصادرة ما يزيد عن (23) دونماً من أراضي الجامعة وسرقتها، لصالح معسكرات الإرهاب والتدريب الإسرائيلي.

وفي (2007/8/28م) تم تحويلها إلى جامعة تقنية بمسمى (جامعة فلسطين التقنية-خضوري) والتي تمنح درجة البكالوريوس في عدد من التخصصات هي: البكالوريوس التقني في الهندسة الكهربائية، والتربية الرياضية، والتربية التكنولوجية، وهندسة الأتمتة الصناعية والعلوم المالية والمصرفية المحوسب، ومنذ صدور مرسوم رئاسي بتعيين الدكتور داوود الزعتري رئيساً للجامعة، عملت الإدارة على وضع النظام الأساسي للجامعة، وإنجاز الهيكل التنظيمي والكادر الأكاديمي والإداري والفني، وتم وضع خطة تطويرية على مرحلتين: الأولى خمسية والثانية عشرية،

يتم من خلالها بناء كليات جديدة، وفتح تخصصات فريدة وتكميلية لباقي التخصصات المتوفرة في باقي الجامعات الفلسطينية؛ تلبية لحاجة سوق العمل الفلسطيني المحلي والإقليمي العربي والدولي أيضاً، وتهدف الخطة التطويرية إلى الرقي بمستوى التعليم العالي التقني والتكنولوجي في الجامعة وجودته من خلال استقطاب الكوادر المؤهلة وذوي الخبرات المميزة وتوفير كافة التجهيزات الحديثة اللازمة لكافة مرافق الجامعة.

• وفي عام (2017م) تم دمج الكليتين الحكوميتين (فلسطين التقنية العروب وبنات رام الله) إلى الجامعة الأم جامعة فلسطين التقنية-خضوري فأصبحت جامعة واحدة.

• رؤية الجامعة

تتطلع جامعة فلسطين التقنية-خضوري لتصبح منارة علمية رائدة، ونموذجاً فريداً للجامعة الحكومية، وذلك في مجالات التعليم التقني العالي، والبحث العلمي، ونشر المعرفة والثقافة، وخدمة الإنسانية، والتنمية المُستدامة.

• رسالة الجامعة

تسعى جامعة فلسطين التقنية-خضوري إلى تقديم برامج تعليمية تقنية مميزة، من خلال توفير البرامج الأكاديمية المختلفة ذات الجودة العالية في التعليم الجامعي والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفاعلية في صنع مستقبل وطنهم وأمتهم، من خلال إثراء المعارف النظرية والتطبيقية المتوافقة مع معايير المجتمع الأخلاقية والاجتماعية والثقافية.

• فروع الجامعة

جامعة فلسطين التقنية - خضوري/ فرع العروب

تقع جامعة فلسطين التقنية - خضوري/ فرع العروب في قلب فلسطين وتبعد 35 كم إلى الجنوب من مدينة القدس، وتتوسط المسافة بين مدينتي خليل الرحمن وبيت لحم، وتترجع الكلية على

ربوة خضراء مقابل مخيم العروب وعلى يمين شارع القدس الخليل الرئيس، ويحدها من الشمال أراضي بيت فجار وبيت سكاريا، ومن الشرق مخيم العروب، ومن الجنوب أراضي حلحول k ومن الغرب أراضي بيت أمر.

أنشئت عام 1958م دار للمعلمين لسدّ حاجات السوق من المعلمين في ذلك الوقت، لتصبح عام 1995م كلية تقنية بمسمى كلية فلسطين التقنية/العروب، وبدأ الدوام فيها بخمسة برامج هي: فنون الراديو والتلفزيون، بالإدارة المالية والمصرفية، والبرمجيات وقواعد البيانات، والتربية المهنية، إدارة المكاتب والسكرتاريا، وفي عام 2017م انضمت إلى جامعة فلسطين التقنية خضوري لتصبح فرعاً من فروع الجامعة، ويدرس فيها تخصصات الدبلوم والبيكالوريوس (دليل كلية فلسطين التقنية/العروب، 2018).

جامعة فلسطين التقنية-خضوري/ فرع رام الله

تأسست عام 1952م كليه جامعیه متوسطه كانت تسمى آنذاك الوقت "دار المعلمات"، مدة الدراسة فيها سنتان، يتم القبول فيها بعد الثانوية العامة واجتياز المقابلة الشخصية، حيث كانت الكلية آنذاك تُعنى بتخريج مدرّسات مؤهلات للتدريس في التخصصات العلمية والأدبية (الرياضيات، والعلوم، واللغة العربية، والتربية الإسلامية، والاجتماعيات، واللغة الإنجليزية، والتربية الرياضية، والعلوم المنزلية)، وكان لخريجات الكلية إسهامات كبيرة على مدى خمسة عقود في حمل راية التعليم، ليس في فلسطين فحسب، بل في معظم الدول العربية، خاصة دول الخليج العربي.

في عام 1967م وبعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وغزة، أصبحت الكلية تتبع للتربية والتعليم العسكري، ولم تتغير برامجها الأكاديمية في هذه الفترة؛ لوجود الاحتلال الذي كان يجثم فوق كل طموح لها بالتطوير والتحسين، وفي عام 1988م تم فك الارتباط الإداري مع الأردن لجميع المؤسسات الفلسطينية الرسمية بضمنها الكلية، ومنذ ذلك التاريخ وحتى عام 1991م خضعت

الكلية لإجراءات السلطات الإسرائيلية الصارمة، إذ أُغْلِقَت الكلية مرات عدّة في سنوات الانتفاضة، شأنها في ذلك شأن سائر مؤسسات التعليم في فلسطين، ومنذ عام 1994م، وبعد أن تسلمت السلطة الوطنية زمام أمور التعليم في الضفة الغربية وغزّة، أولت الكليات الحكومية عناية خاصة، وحوّلتها إلى كليات فلسطين التقنية التي تُعنى بالتخصصات التقنية والمهنية بناء على دراسة واقعية لاحتياجات المدارس والسوق المحلي من تلك التخصصات، وقد أولت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية اهتماماً كبيراً لتطوير كليات فلسطين التقنية التي أصبحت تابعة، بشكل مباشر، إلى وزارة التعليم العالي منذ العام الدراسي 1996، وفي عام 2017 م تم ضم الكلية لتصبح إحدى الفروع التابعة لجامعة فلسطين التقنية خضوري (دليل كلية فلسطين التقنية/رام الله، 2018).

ملحق (2): قرار تعليمات الهيئة التدريسية من النظام الأساسي للجامعات الحكومية

تعليمات رقم (1) لسنة 2010

تعليمات الهيئة التدريسية

صادر بمقتضى الفقرة (1) من المادة (53) من النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية

الحكومية رقم (11) لسنة 2009

المادة (1):

تسمى هذه التعليمات (تعليمات الهيئة التدريسية في الجامعة الحكومية لسنة 2010) ويعمل بها من تاريخ اعتمادها.

المادة (2):

يكون للكلمات التالية حيثما وردت المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك:

السلطة: السلطة الوطنية الفلسطينية.

الوزارة: وزارة التربية والتعليم العالي.

الوزير: وزير التربية والتعليم العالي.

النظام الأساسي: النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية الحكومية.

الجامعة: الجامعة الحكومية.

المجلس الاستشاري: المجلس الاستشاري للجامعة.

الرئيس: رئيس الجامعة.

مجلس العمداء: مجلس العمداء في الجامعة.

العميد: العميد في الجامعة.

اللجنة: لجنة الترقية العلمية المشكلة بمقتضى هذه التعليمات.

المجلس التاديسي الابتدائي: يشكل المجلس التاديسي بتسيب من مجلس العمداء وبقرار من الرئيس.

لجنة التظلمات: تشكل لجنة التظلمات بتسيب من مجلس العمداء وبقرار من الرئيس.

عضو الهيئة التدريسية: الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمحاضر والمدرس فسي

الجامعة وفق المادة (42) من النظام الأساسي.

الإغلبية: النصف + واحد

د. سريانا

سريانا
٢٠٠٩

مجلس العمداء

رئيس
٢٠٠٩

المادة (3):

تسري هذه التعليمات على أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعة.

المادة (4):

يتمتع عضو الهيئة التدريسية في الجامعة في نطاق عمله الجامعي بالحرية الكاملة في التفكير والتعبير والنشر وتبادل الرأي فيما يتعلق بالتدريس والبحث العلمي والأنشطة الجامعية الأخرى، وذلك في حدود القوانين المعمول بها مع الالتزام بالقيم والأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاها.

المادة (5): وفقاً لقانون الخدمة المدنية المواد (66) و (67) على عضو الهيئة التدريسية :

1. عدم مخالفة أحكام هذا التعليمات أو القوانين واللوائح الأخرى المعمول بها والمتعلقة بالخدمة المدنية والموظفين.

2 . عدم الجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بنفسه أو بالواسطة. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذه التعليمات الضوابط والأحكام للأعمال التي يجوز للموظف أدائها في غير أوقات الدوام الرسمية بما لا يضر أو يتعارض أو يتناقض مع الوظيفة أو مقتضياتها.

2 . عدم استغلال وظيفته وصلاحياته فيها لمنفعة ذاتية أو ربح شخصي أو القبول مباشرة أو بالواسطة لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته.

3. عدم الاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة رسمية أو صورة أو نسخة أو ملخص عنها أو أن ينزعها من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل كلف به شخصياً.

4. عدم الافشاء بأي من الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته خلافاً للمجالات التي يجيزها القانون حتى ولو ترك الوظيفة.

5. عدم الخروج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو الظهور بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة.

6. عدم شرب الخمر ولعب القمار في الأندية أو في المحال العامة.

7. على عضو هيئة التدريس الالتزام بما يلي:

أ. تأدية العمل المنوط به بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته.

ب. احترام مواعيد العمل.

سوزة
٢٠١٠ / ٤ / ٤٤

سليمة مسعودي العلمي
2

سليمة مسعودي العلمي
٢٠١٠ / ٤ / ٤٤

ت. المحافظة على الأموال والممتلكات العامة.
ث. احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات في حدود القوانين والنوائح النافذة، ويتحمل كل مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.
ج. أن يعمل على تنمية قدراته وكفاءاته العلمية والعملية والاطلاع على القوانين والنوائح والتعليمات المتعلقة بعمله والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الجامعة ورفع مستوى الأداء فيها.
التعيين والتثبيت والترقية العلمية

المادة (6):

يشكل مجلس عمداء الجامعة لجنة تسمى (لجنة الترقية العلمية) برئاسة الرئيس ويكون نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية أمين سر اللجنة وعضوية أربعة أعضاء من كليات الجامعة ويراعى أن تكون رتبة كل أعضاء اللجنة أستاذاً وإن تعذر أستاذاً مشاركاً كاستثناء وتتولى ممارسة الصلاحيات المتعلقة بشؤون أعضاء الهيئة التدريسية وترفع توصياتها لمجلس العمداء وفقاً لهذه التعليمات.

المادة (7): بما لا يتعارض مع قانون الخدمة المدنية الساري:

1. يتم تعيين أو تثبيت أو إنهاء الخدمة أو قبول استقالة عضو الهيئة التدريسية في الجامعة بقرار من الوزير بالتنسيق من الرئيس المستند إلى توصية مجلس العمداء.
2. يتم نقل عضو الهيئة التدريسية من الجامعة إلى موقع عمل آخر في السلطة بقرار من الوزير بالتنسيق من الرئيس المستند إلى توصية مجلس العمداء.
3. يتم منح الترقية العلمية لعضو الهيئة التدريسية في الجامعة بقرار من الرئيس بناء على توصية مجلس العمداء ولجنة الترقية العلمية. وتعتبر هذه الترقية علمية بحثية، ولا تدخل التبعات المالية لهذه الترقية حيز التنفيذ إلا بعد استيفاء البند الرابع من هذه المادة.
4. يتم نقل عضو الهيئة التدريسية في الجامعة من رتبة العلمية الحالية إلى رتبة علمية أعلى بقرار من الوزير بالتنسيق من الرئيس بناء على توصية مجلس العمداء.
5. يتم منح عضو الهيئة التدريسية في الجامعة إجازة بدون راتب أو انتدابه أو إعارته بقرار من الوزير المستند إلى تنسيق من الرئيس بناء على توصية مجلس العمداء.

المادة (8):

يشترط فيمن يعين عضواً في الهيئة التدريسية في الجامعة تحقيق الشروط العامة التالية، بالإضافة إلى الشروط والمؤهلات الخاصة الأخرى المنصوص عليها في هذه التعليمات:-



طبيب مستشفى العلي



1. أن يكون قد حصل على درجة جامعية أو شهادة مهنية تعتمد عليها الوزارة في حقل اختصاصه تمكنه من التدريس في الجامعة.
2. أن يكون قادراً على القيام بالعمل الجامعي وبخاصة التدريس.
3. أية شروط خاصة تراها الجامعة مناسبة.

المادة(9): مع مراعاة الشروط الواردة في المادة (8):

يشترط فيمن يعين في رتبة مدرس في الجامعة ما يلي:

- أ. أن يكون قد حصل على درجة الماجستير أو ما يعادلها في حقل التخصص الذي سيعين فيه.
- ب. أن يكون قد عمل مدة لا تقل عن سنة في مجال البحث أو التدريس في جامعة أو معهد تعترف بهما الوزارة ، وذلك بعد حصوله على درجة الماجستير، ويجوز في حالات يقدرها الرئيس بناء على الحاجة والندرة أن يتم الاستغناء عن مدة الخبرة المطلوبة.

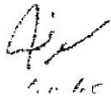
المادة(10): مع مراعاة الشروط الواردة في المادة (8)، يشترط فيمن يعين في رتبة محاضر في الجامعة أحد الشرطين التاليين:

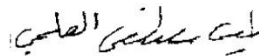
1. أن يكون حاصلًا على شهادتي ماجستير (تخصصين ذوي علاقة بوظيفته).
2. أن يحقق أحد الشروط الآتية:
 - أ) يكون حاصلًا على درجة الماجستير أو ما يعادلها في حقل التخصص الذي سيعين فيه وأن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن ثلاث سنوات في المجال.
 - ب) أن يكون قد أمضى مدة لا تقل عن خمس سنوات بوظيفة مدرس في جامعة أو معهد علمي من مستوى جامعي تعترف بهما الوزارة على أن تكون سنتان منها على الأقل بعد حصوله على درجة الماجستير وأن يكون قد نشر إنتاجا علميا قيما أدى إلى تقدم المعرفة بعد حصوله على درجة الماجستير (على أن لا يقل عن شروط المادة 19).

المادة(11): مع مراعاة الشروط الواردة في المادة (8)، يشترط فيمن يعين في رتبة أستاذ مساعد في الجامعة أن يكون قد حصل على درجة الدكتوراه (Ph.D) أو ما يعادلها من جامعة تعترف بها الوزارة ، أو أن يكون حاصلًا على شهادة تخصصية تعادل درجة الدكتوراه من مؤسسة أكاديمية أو مهنية تعترف بها الجامعة، شريطة حصوله على معادلة الوزارة.

المادة(12): مع مراعاة الشروط الواردة في المادة (8):

1. يشترط فيمن يعين في رتبة أستاذ مشارك في الجامعة ما يلي:
 - أ. أن يكون حاصلًا على المؤهل العلمي المنصوص عليه في المادة (11) من هذه التعليمات.
 - ب. أن يكون قد شغل رتبة أستاذ مساعد مدة لا تقل عن خمس سنوات في جامعة أو معهد علمي من مستوى جامعي تعترف بهما الوزارة.







ت. أن يكون قد نشر إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة التي قام بها بعد حصوله على المؤهل العلمي المنصوص عليه في المادة (11) من هذه التعليمات على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك.

2. يجوز استثناءً أن يعين في رتبة أستاذ مشارك من لم يعمل أستاذاً مساعداً وكان قد مضى على حصوله على المؤهل العلمي المنصوص عليه في المادة (11) من هذه التعليمات مدة لا تقل عن عشر سنوات ونشر إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك أو قام بأعمال مهنية أو فنية متميزة.

المادة (13): مع مراعاة الشروط الواردة في المادة (8):

1. يشترط فيمن يعين في رتبة أستاذ في الجامعة ما يلي:

أ. أن يكون حاصلاً على المؤهل العلمي المنصوص عليه في المادة (11) من هذه التعليمات.

ب. أن يكون قد شغل رتبة أستاذ مشارك مدة لا تقل عن خمس سنوات في جامعة أو معهد علمي من مستوى جامعي تعترف بهما الوزارة ونشر وهو يشغل رتبة أستاذ مشارك إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ.

2. يجوز استثناءً أن يعين في رتبة أستاذ من لم يعمل أستاذاً مشاركاً وقد مضى على حصوله على المؤهل العلمي المنصوص عليه في المادة (11) من هذه التعليمات مدة لا تقل عن عشرين سنة ونشر إنتاجاً علمياً قيماً أدى إلى تقدم المعرفة على أن تتوافر في هذا الإنتاج الشروط والمواصفات التي تطلبها الجامعة للترقية إلى رتبة أستاذ مشارك وأستاذ أو قام بأعمال مهنية أو فنية متميزة.

المادة (14): مع مراعاة الشروط الواردة في المادة (8):

1. يجوز تعيين عضو الهيئة التدريسية بعقد أو لقاء مكافأة شهرية في رتبة أستاذ زائر أو أستاذ مشارك زائر أو أستاذ مساعد زائر إذا كان:

أ. يحمل الرتبة من جامعة تعترف بها الوزارة.

ب. أو أن يحقق الشروط الواردة في المادة (11) للأستاذ المساعد، أو المادة (12) للأستاذ المشارك، أو المادة (13) للأستاذية من هذه التعليمات.

2. تعتبر مدة خدمة عضو الهيئة التدريسية المحين بموجب أحكام الفقرة (1) من هذه المادة خدمة لأغراض الترقية العلمية، في حال استمراره في العمل بالجامعة.

المادة (15):

يجوز عند تعيين عضو الهيئة التدريسية احتساب الخبرة العملية له في غير التدريس الجامعي وذلك باحتساب كل سنتين من تلك الخبرة بسنة واحدة في الخدمة حداً أعلى، وذلك لأغراض الراتب فقط.

سوزن

عليه يمينه العلمي

1.0

على أن تكون الخبرة في مجال الاختصاص وبما لا يتعارض مع نظام الخدمة المدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

المادة (16):

يجوز عند تعيين أي شخص عضواً في الهيئة التدريسية في الجامعة أن تعتمد لدى تعيينه الرتبة التي شغلها في أي جامعة أخرى تعترف بها الوزارة، وذلك لغايات تحديد رتبته وأقدميته وأية حقوق أخرى ورد النص عليها في هذه التعليمات.

المادة (17): **لاغراض التثبيت** ووفقاً لقانون الخدمة المدنية، يكون عضو الهيئة التدريسية في الجامعة بعد تعيينه تحت التجربة، وينظر في تشييته وفقاً للآتي:

1. تعتبر السنة الأولى من عمل الموظف فترة تجريبية.
2. يتم تقييم أداء الموظف وفقاً للنماذج والضوابط والإجراءات التي توضحها اللائحة التنفيذية.
3. يخطر الموظف الخاضع للتجربة في حالة عدم اجتيازها عن إنهاء عمله قبل أسبوعين من انتهائها.
4. إذا اجتاز الموظف فترة التجربة بنجاح يقوم الوزير بتثبيته استناداً إلى تنسيب الرئيس.
5. تعتبر مدة التجربة، في حال اجتيازها، لعضو الهيئة التدريسية جزءاً من خدمته الفعلية في الجامعة.
6. يجوز إنهاء خدمة عضو الهيئة التدريسية عند انتهاء مدة تجريبته على أن يبلغ بذلك كتابياً قبل أسبوعين من تاريخ اكتمال مدة التجربة، إلا إذا ارتكب مخالفة تأديبية تصل عقوبتها إلى إنهاء خدمته.
7. إذا أعيد تعيين عضو الهيئة التدريسية في الجامعة فيوضع تحت التجربة من جديد وفقاً لأحكام هذه المادة.

تقييم الاداء لاعضاء الهيئة التدريسية

المادة (18): **بمتردد**

1. تقوم الجامعة بإعلام الموظف الذي يعمل لديها بصورة من تقرير الكفاية عن أدائه خلال اسبوع بعد اعتماده من الجهة المختصة.
2. للموظف أن يتظلم من التقرير المذكور خلال عشرين يوماً من تاريخ علمه به.

إعادة

رشد

علي سليمان العلي

26
10/10/14

3. تدرس طلبات التظلم من قبل لجنة مختصة لم تشارك في وضع التقرير، للبت في التظلم خلال مدة أقصاها ستون يوماً.
4. لا يعتبر تقرير كفاية الأداء نهائياً إلا بعد انقضاء ميعاد التظلم منه أو البت فيه.
5. يكون تقدير الكفاية بمرتبة ممتاز وضعيف مسبباً محدداً لعناصر التميز والضعف، ومستمداً من ملف خدمة الموظف وفق المعايير الآتية:
- أ- يعتبر من عناصر التمييز الأعمال البارزة التي حققت الأهداف وتجاوزت معدلات الأداء المحددة والإسهامات التي أدت إلى تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، والسلوكيات الوظيفية مع الرؤساء و المرؤوسين والجمهور، ومدى الانضمام في العمل، واستخدام الحق في الإجازات، وعدم توقيع أية جزاءات تأديبية .
- ب- يعتبر من عناصر الضعف الأعمال التي نقل عن مستوى الأداء العادي طبقاً لمعدلات الأداء المحددة، وما يثبت من ملاحظات الرؤساء أو شكاوى الزملاء أو المرؤوسين أو الجمهور، وسوء استخدام أدوات العمل والإمكانات المادية للوحدة، والجزاءات التأديبية الموقعة عليه.
6. يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقارير كفاية الأداء شهادة تقدير من الدائرة الحكومية التابع لها، ويعلن عن اسمه في لوحة مخصصة لذلك.
7. ينبه الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة متوسط إلى أوجه تقصيره، وينذر الموظف الذي يرد عنه تقدير بدرجة ضعيف، ويطلب من كل منهما تحسين أدائه، وتلافي تقصيره.

النقل والترقية العلمية

المادة (19):

- أ. ينقل عضو الهيئة التدريسية من حملة الماجستير في التخصص من رتبة مدرس في الجامعة إلى رتبة محاضر إذا توافرت لديه في الرتبة المطلوب النقل منها أدمية لا تقل عن ثلاث سنوات ونشر بحثين اثنين على الأقل على أن تتوافر فيهما الشروط التي تطلبها الجامعة للترقية العلمية.
- ب. أو إذا توافرت لديه في الرتبة المطلوب النقل منها أدمية لا تقل عن خمس سنوات ونشر بحثاً واحداً على الأقل على أن تتوافر فيهما الشروط التي تطلبها الجامعة للترقية العلمية.

المادة (20):

بشروط فيمن يرقى إلى رتبة أستاذ مشارك أو إلى رتبة أستاذ ما يلي:

سيرة

علي بن علي العلمي

ع/ع/ع

فيها بناء على طلبه، ويحتفظ أسنان الشرف بجميع حقوقه العلمية، ويستفيد من الخدمات التي تقدمها الجامعة، بما في ذلك التأمين الصحي، وللجامعة أن تستفيد من خبرته في التدريس والإشراف وفي غيرهما، وذلك لقاء مكافأة يعدها الرئيس.

مهام عضى الهيئة التدريسية

المادة (24):

تشمل مهام عضو الهيئة التدريسية في الجامعة ما يلي:

1. التفرغ الكامل للتدريس واعداد الخطط الدراسية للمساقات التي يدرسها وإجراء التدريبات العملية وإجراء الامتحانات، وعقد الندوات داخل الجامعة أو أي موقع تابع لها.
2. إجراء البحوث والدراسات المبتكرة.
3. الإشراف على الرسائل الجامعية وعلى بحوث الطلبة وتقاريرهم وأنشطتهم العلمية والاجتماعية وتوجيههم علمياً وأخلاقياً.
4. الإرشاد الأكاديمي.
5. المشاركة في اجتماعات القسم الأكاديمي، والمشاركة في المجالس واللجان الجامعية، وفي تلك التي تشارك فيها الجامعة.
6. التفرغ لواجبه العلمي في الجامعة وبذل الجهد والنهوض برسالتها العلمية والمحافظة على المستوى اللائق بمكانة الجامعة في ميادين البحث والتدريس والتوجيه والإدارة والنهوض برسائله العلمية في مجال تخصصه بالبحث والنشر والمحافظة على الأمانة العلمية.
7. خدمة المجتمع وتمميته.
8. تقديم تقرير سنوي عن نشاطه العلمي والبحوث والدراسات التي أنجزها ويقوم بها بشكل منفرد أو بالتعاون مع آخرين.
9. أي عمل يكلف به من مسئوله المباشر أو من هو أعلى من مسئوله المباشر إدارياً (ضمن تخصصه) من شأنه ان يسهم في تقدم القسم والجامعة.

المادة (25):

- أ. على مدير الدائرة أو القسم ان يقدم تقريراً متضمناً رأيه عن الدائرة أو القسم ويرفعه إلى عميد الكلية قبل نهاية الفصل الثاني من كل عام جامعي.
- ب. يعد عميد الكلية تقريراً متضمناً رأيه عن الكلية وأنشطة الدوائر والأقسام التابعة للكلية ويرفعه إلى مجلس العمداء في نهاية الفصل الثاني من كل عام جامعي.

سنة

لبي سلتى العلى

سنة

المادة (38) :

1. يقدم عضو الهيئة التدريسية استقالته خطياً إلى عميد الكلية المخصص قبل شهر على الأقل مسبقاً بدء أي فصل دراسي.
2. يُبلغ عضو الهيئة التدريسية القرار بشأن استقالته خلال مدة لا تزيد عن 30 يوم من تسريح تقديمه وإلا اعتبرت مقبولاً حكماً.
3. على عضو الهيئة التدريسية الذي قدم استقالته أن لا ينقطع عن عمله إلى أن يتم قبولها وإلا اعتبر فاقداً لوظيفته.

المادة (39):

يعتبر عضو الهيئة التدريسية فاقداً لوظيفته إذا تغيب عن عمله دون عذر يقبله مجلس العمداء مدة تزيد على خمسة عشر يوماً متصلة، أو ثلاثين يوماً متقطعة في السنة.

المادة (40):

تحدد الأحكام المالية المترتبة على قبول استقالة عضو الهيئة التدريسية أو فقده لوظيفته بمقتضى نظام الخدمة المدنية المعمول به في السلطة الوطنية الفلسطينية .

الإجراءات التأديبية

المادة (41):

على عضو الهيئة التدريسية القيام بالمهام والواجبات الجامعية المناطة به، وعدم مخالفة أحكام القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها، وأن يتمتع في سياق ذلك عن الأمور التالية، وذلك تحت طائلة المسؤولية والعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذه التعليمات:

1. القيام بأي عمل يتعارض مع مهامه وواجباته الجامعية أو الإساءة إلى سمعة الجامعة أو العاملين فيها.
2. ممارسة أي نشاط حزبي أو أي نشاط ذي صفة أو دافع طائفي أو إقليمي داخل الجامعة أو استغلال عمله للدعوة لهذه الأنشطة.

المادة (42):

إذا ثبت ارتكاب عضو الهيئة التدريسية مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات التأديبية التالية:

1. التنبيه أو لفت النظر.
2. الإنذار.
3. الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.
4. الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر.

علي عيسى الطبطي

5. الحرمان من الترقية حسب أحكام القانون.
6. تأخير النظر في الترقية العينية وان توافرت شروطها فيه، على أن لا تقل مدة التأخير عن سنة ولا تزيد على ثلاث سنوات.
7. الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الراتب.
8. تخفيض الدرجة.
9. الإنذار بالفصل.
10. الإحالة إلى المعاش.
11. الفصل من الخدمة.

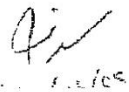
المادة (43):

مع مراعاة أحكام المادة (44) من هذه التعليمات، توقع العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة (42) من هذه التعليمات وفقاً للصلاحيات التالية:

1. لمدير الدائرة أو رئيس القسم ان ينسب بإيقاع عقوبة التنبيه، ويجوز لمن أوقعت عليه أن يستأنف القرار بذلك إلى العميد المختص خلال سبعة أيام من تاريخ تبليغه بها.
2. لعميد الكلية أن يوقع عقوبتي التنبيه أو لفت النظر ويجوز لمن أوقعت عليه أن يستأنف القرار بذلك إلى الرئيس خلال (7) سبعة أيام من تاريخ تبليغها إليه.
3. للرئيس ان يوقع عقوبة التنبيه أو لفت النظر.
4. للجلس التأديبي التنسب للرئيس بإيقاع أي من العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة (42) من هذه التعليمات، وذلك وفقاً لما يبين له وبما يتناسب مع صلاحياته وظروف الدعوى التأديبية المقدمة إليه.

المادة (44):

- 1- لا يجوز إيقاع أي عقوبة تأديبية من حامل رتبة أكاديمية أو إدارية أدنى على حامل رتبة أعلى، وفي هذه الحالة ترفع التوصية بإيقاع العقوبة إلى الرئيس.
- 2- فيما عدا عقوبة التنبيه أو لفت النظر لا يجوز توقيع عقوبة على عضو الهيئة التدريسية إلا بعد إحالته إلى لجنة للتحقيق معه وسماع أقواله، ويتم إثبات ذلك بالتسجيل في محضر خاص، ويكون القرار الصادر بتوقيع العقوبة مسبباً.
- 3- تكون الإحالة للتحقيق على مخالفة تأديبية ممن يملك سلطة توقيع العقوبة على الموظف.



لـيـسـ بـسـمـيـهـ العـلـمـي

14



ملحق (3): نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية

State Of Palestine



دولة فلسطين

General Personnel Council

ديوان الموظفين العام

نموذج تقييم أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية

للعام الدراسي ()

بيانات عضو هيئة التدريس

الإسم الرباعي	الرقم الوظيفي
تاريخ التعيين في قطاع التعليم العالي	الخبرة في المجال الأكاديمي
الدرجة العلمية	تاريخ الحصول عليها
المسمى الوظيفي/ الإشرافي	الرتبة الأكاديمية
التخصص الدقيق	كلية التخصص
القسم	الرتبة المباشرة

تقييم العناصر الرئيسية والفرعية/ الكفايات

العلامة	الوزن	المواظبة (٢٠)	
		الكفايات الفرعية	
4	4	1	التزامه بمواعيد المحاضرات والمختبرات
4	4	2	التزامه بالساعات المكتبية
3	3	3	التزامه بالأنظمة والتعليمات
3	3	4	التزامه بخطة المساق
3	3	5	التزامه بتسليم العلامات بموعدها
3	3	6	التزامه بحضور الاجتماعات
مجموع العلامات			

العلامة	الوزن	العمل والإنتاجية (٥٠)	
		الكفايات الفرعية	
5	5	1	التمكن من المادة العلمية في مجال تخصصه
5	5	2	الإسهامات في مجال الإنتاج العلمي بفاعلية
4	4	3	المهارة بالتخطيط فيما يخص العملية التعليمية
4	4	4	القدرة على إغناء وتطوير محتوى المساق
4	4	5	مراعاة مبادئ وأسس القياس والتقييم
4	4	6	القدرة على تحفيز الطلبة وإثارة دافعيتهم
4	4	7	الإشراف بفاعلية على بحوث الطلبة، وإبداعاتهم
4	4	8	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة
4	4	9	المشاركة الفاعلة في اللجان والدورات المكلف بها
4	4	10	توظيف وسائل ومصادر ومناهج تعليمية متنوعة
4	4	11	تقديم مقترحات إبداعية تسهم في تجويد العملية التعليمية
4	4	12	الإسهام في تعزيز المسؤولية المجتمعية
مجموع العلامات			

التقييم النهائي/ يُعياً من قبل الرئيس المباشر

بالأرقام	المجموع الكلي للكفايات الفرعية	مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	مراعاة الفروق الفرعية
	العمل والإنتاجية	ممتاز	١٠٠ - ٨٥%
	الصفات الذاتية والسلوك الشخصي	جيد جداً	٨٤ - ٧٥%
	المواظبة	جيد	٧٤ - ٦٥%
	المجموع الكلي/الأرقام والحروف	متوسط	٦٤ - ٥٠%
	مرتبة التقييم النهائية	ضعيف	٥٠ - أقل من ذلك

التوصيات والتدخلات المترتبة على (مراتب) تقييم الأداء/ يُعياً من قبل الرئيس المباشر

مواطن القوة	مواطن الضعف
١	١
٢	٢
التوصيات المترتبة عليها	
١	١
٢	٢
مواطن الضعف	
١	١
٢	٢
التوصيات المترتبة عليها	
١	١
٢	٢

العلامة	الوزن	السلوك الشخصي والصفات الذاتية (٣٠)	
		الكفايات الفرعية	
5	5	1	لديه مهارات الاتصال والتواصل الفعال
5	5	2	التزامه بأخلاقيات الوظيفة العامة
4	4	3	حفاظه على الأموال العامة
4	4	4	تميزته لمهارات التفكير العليا والقيم الإنسانية لدى الطلبة
4	4	5	اتخاذ القرارات الرشيدة
4	4	6	تعزيزه العمل بروح الفريق
4	4	7	تحمله لضغوط العمل
مجموع العلامات			

يجب على الرئيس المباشر تسبب تقييم الأداء في حال حصول عضو هيئة التدريس على مرتبة ممتاز أو ضعيف

١	١
٢	٢
٣	٣

التاريخ

اعتماد وتوقيع الرئيس المباشر.....

التاريخ

-اعتماد وتوقيع رئيس الجامعة/الكلية/المعهد.....

التاريخ

-إعلام وتوقيع عضو هيئة التدريس.....



المهام

م	المهام المطلوبة/ حسب بطاقة الوصف الوظيفي والخطط.
١	تم الاستناد إلى المهام الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي والموضحة أدناه، وعكسها إلى كفايات فرعية، تتم عملية التقييم بناءً عليها (للإطلاع) تدرّس المواد التي يكلفه بها رئيس قسمه المختص، والقيام بأي عمل يتعلق بالتدريس.
٢	الإسهام في تقييم وتطوير المواد وأساليب التدريس المستخدمة، ومتابعة التطورات في حقل تخصصه، واستخدامها في التدريس وفقاً للإمكانات المتاحة.
٣	الاشتراك بنشاطات مهنية ومجتمعية بما في ذلك الندوات والمؤتمرات.
٤	حفظ النظام داخل القاعات والمختبرات، وتقديم تقارير إلى رئيس القسم عن كل حادث من شأنه الإخلال بالنظام.
٥	الإشراف على أعمال الطلبة من بحوث وتقارير وأية نشاطات علمية أخرى.
٦	المشاركة الفاعلة في أعمال المجالس واللجان التي يكون عضواً فيها.

التقييم الذاتي

مدى الإلتزام بالكفايات الفرعية والرئيسية، والإنجازات التي حققها عضو هيئة التدريس على المستوى الوظيفي ومستوى الجامعة والمجتمع المحلي
.....
.....
.....
.....
.....

ملحق (4): قرار وزير التربية والتعليم العالي بشأن منح والحوافز والمكافآت في جامعة فلسطين

التقنية - خضوري

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Minister's Office/ Higher Education



جامعة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مكتب الوزير/التعليم العالي

قرار وزير التربية والتعليم العالي رقم (كك/أ.خ.ش) لعام 2015م
بشأن تعليمات منح الحوافز والمكافآت في جامعة فلسطين التقنية خضوري
بعد الاطلاع على قانون التعليم العالي رقم (11) لسنة 1998م ولا سيما المادة 5/فقرة 4 والفقرة 5 والمادة 28 منه؛
والاستناد إلى قرار مجلس الوزراء رقم (4) لسنة 2009م بشأن النظام الأساسي للجامعات الفلسطينية الحكومية لا سيما المادة
(53) منه؛

وبناء على تنسيب مجلس الجامعة في جلسته رقم (2) المنعقدة بتاريخ 2015/6/9م؛

وبناء على تنسيب رئيس جامعة فلسطين التقنية - خضوري

وبناء على الصلاحيات المخولة لنا قانوناً؛

وبناء على مقتضيات المصلحة العامة؛

قررنا ما يلي:

المادة (1)

يكون للكلمات والعبارات التالية المعاني المخصصة لها أدناه إلا إذا دلت القرينة على غير ذلك:

الوزارة : وزارة التربية والتعليم العالي

الوزير : وزير التربية والتعليم العالي

الجامعة : جامعة فلسطين التقنية - خضوري.

الرئيس : رئيس الجامعة.

نائب الرئيس : نائب رئيس الجامعة.

المادة (2)

الهدف من هذه التعليمات هو توفير مبرود معنوي ومادي إضافي لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية المثبتين على كادر الخدة المدنية في الجامعة، وفق أسس ومعايير عادلة وذلك من خلال مكافأة الموظفين المتميزين في عملهم ومن خلال إتاحة الفرصة لكافة الموظفين لتوظيف علمهم وخبرتهم في مجالات اختصاصهم الأكاديمية والإدارية، داخل الجامعة وخارجها، وذلك بما لا يتعارض مع مهامهم الوظيفية في الجامعة بالاستناد إلى الوصف الوظيفي وبالتبعية الوظيفية لكل منهم وبما لا ينتقص من نوعية أدائهم لتلك المهام.

المادة (3)

يمنح الموظف الذي حصل على مرتبة ممتاز في تقييم الأداء السنوي شهادة تقدير من رئيس الجامعة ويعلن اسمه في لوحة الإعلانات المعدة لهذا الغرض في الجامعة

المادة (4)

في سبيل تحفيز المؤهلين وأصحاب الكفاءات من أعضاء الطاقم الأكاديمي في الجامعة يسمح لأعضاء الهيئة التدريسية المثبتين في الجامعة للعمل في المشاريع ذات الصبغة الأكاديمية - التي تحصل عليها الجامعة والتي تكون ممولة بالكامل من المانحين لبند مستحقات الكادر البشري العامل في كل مشروع، شريطة أن لا يؤثر عملهم

ص.ب : رام الله (1932)، P.O.Box : Ramallah ، التعليم العالي، High Education ، فاكس (+072 2 2987834) ، هاتف (+972 2 2982618/7) Tel
جامعة فلسطين التقنية - خضوري
د.الراشد / د.الهدان / د.المراد
11-08-2015



في هذه المشاريع على جودة أدائهم للأعباء الوظيفية المنوطة بهم، وبالشروط والمحددات التي يقرها مجلس البحث العلمي في الجامعة لكل مشروع بحسب طبيعته.

المادة (5)

في سبيل تحفيز المؤهلين و أصحاب الكفاءات من أعضاء الطاقم الإداري و الفني في الجامعة، يسمح للموظفين الإداريين و الفنيين العمل في المشاريع التطويرية و مشاريع البنى التحتية الممولة بالكامل من الجهات المانحة لبند مستحقات الكادر البشري العامل في كل مشروع، شريطة ان لا يؤثر عملهم في هذه المشاريع على جودة أدائهم للأعباء الوظيفية المنوطة بهم، حسب ما تقرره إدارة الجامعة.

المادة (6)

يجوز بقرار من الرئيس بناءً على توصية من نائب الرئيس وبناء على تسبب من العميد أو المدير المختص صرف مكافأة لمن يستحق من موظفي الجامعة في الحالات التالية:

1. التميز في الأداء الوظيفي بناء على تقييم الأداء السنوي
2. للموظف الذي بذل جهوداً استثنائية في العمل ضمن ظروف طارئة غير عادية كالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي أو أيام العطل والأعياد الرسمية أو القيام بما يكلف به الموظف من مهمات خارج نطاق مهامه الوظيفية و شريطة عدم تقاضيه بدل عمل إضافي لقاء قيامه بنفس العمل.
3. المكلفين بالعمل الإضافي حسب التعليمات الخاصة بالعمل الإضافي
4. المكلفين بالعمل في دائرة التعليم المستمر في الجامعة حسب التعليمات الخاصة بالدائرة.
5. أعضاء اللجان المختلفة المشكلة في الجامعة شريطة عدم تقاضيهم أي مكافأة نظير عضويته في تلك اللجان بموجب تعليمات تشكيلها.
6. حالات أخرى لم ترد فيما سبق ويرى الرئيس أن مصلحة الجامعة تتطلب صرف مكافأة ماله لشخص أو لجهة ما من موظفي الجامعة.

المادة (7)

يتم صرف المكافآت من البند المخصص في موازنة الجامعة لهذا الغرض وفي حدود المبلغ المخصص لهذا البند.

المادة (8)

تمنح مكافأة التميز في الأداء الوظيفي لأعلى 5 موظفين تقديراً وبلجاً للقرعة عند الضرورة، على ألا يتكرر منحها لأي موظف خلال 3 سنوات وتحدد قيمتها وآلية تنفيذها بقرار من الرئيس في كل عام.

المادة (9)

يتم تحديد مبلغ المكافأة في حالة الجهد الاستثنائي الذي بذله الموظف بشكل يتناسب مع مقدار وطبيعة الجهد المبذول وآثاره الإيجابية على الجامعة



المادة (10)

في حالة صرف مكافأة عن العضوية في لجان الجامعة المختلفة يحدد الرئيس بتتسيب من الجهة المختصة المبلغ المستحق لكل عضو من أعضاء هذه اللجان ويشترط تعزيز وثائق صرف المكافأة بصور من المحاضر الرسمية لاجتماعات تلك اللجان

المادة (11)

يبت الرئيس في الحالات التي لم يرد فيها نص فيما سبق

المادة (12)

التفاد

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ أحكام هذا القرار ويعمل به من تاريخ صدوره.
صدر في مدينة رام الله بتاريخ /حزيران/ 2015م



اد. خولة الشخشير
م. ح. زيدا
وزير التربية و التعليم العالي

م. ح. زيدا
مدير الشؤون القانونية

ملحق (5): قرار بشأن تعليمات البحث العلمي في جامعة فلسطين التقنية-خضوري

State of Palestine
Ministry Education & Higher Education
Minister's Office



دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
مكتب الوزير

1/أيار/2014م

١٤٣٥/٥/٢٠١٤م

حضرة الأخ د. مروان عورتاني المحترم
رئيس جامعة فلسطين التقنية- خضوري
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع:-قرار بشأن تعليمات البحث العلمي في جامعة فلسطين التقنية -خضوري

تهديكم وزارة التربية و التعليم العالي أطيب التحيات، وبالإشارة للموضوع أعلاه، وتحقيقا للمصلحة العامة، وبناء على الصلاحيات المخولة لنا قانونا بموجب النظام الأساسي للجامعات الحكومية الفلسطينية، رقم (4) لسنة 2009 لا سيما المادة (53) منه، وتحقيقا لرؤية الجامعة والوزارة لتوحيد المرجعيات فيما يتعلق بتنظيم كل ما يتعلق بالبحث العلمي في الجامعة تهدف هذه التعليمات الى تنظيم وتشجيع ودعم البحث العلمي والتطوير والأهداف الأكاديمية والمجتمعية للجامعة ذات العلاقة بالبحث العلمي، و تكون المرجعية للجامعة وفقا للبنود التالية:-

بند (1)

يتولى مجلس البحث العلمي الإشراف على برامج الدراسات العليا، وعلى الشؤون العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، وشؤون البحوث والدراسات والنشر، وله على وجه التحديد الصلاحيات التالية:

1. تشجيع برامج الدراسات العليا في الجامعة.
2. التمسب لمجلس العمداء بفتح برامج للدراسات العليا بما يحقق رؤية الجامعة، ورسالتها، والاحتياجات من الكوادر البشرية المؤهلة.
3. تشجيع البحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر وله في سبيل ذلك:
 - أ. وضع قواعد لتشجيع إعداد البحوث العلمية.
 - ب. تمسب إنشاء مراكز البحث العلمي.
 - ت. التنسيق بين مراكز البحث العلمي ووضع خطة عامة لها.
 - ث. تنظيم الصلة مع مراكز البحث خارج الجامعة.
 - ج. تحديد المكافآت التشجيعية والتقديرية للأعمال العلمية وتحكيمها والتمسب بصرفها.
 - ح. التوصية بإصدار الدوريات العلمية.
 - خ. إقرار ما يحال إليه من الكتب الدراسية، والرسائل الجامعية التي تحتاج إلى مراجعة.
4. تنفيذ استراتيجية ورؤية الجامعة الخاصة بالبحث العلمي.
5. النظر فيما يحيله إليه الرئيس ومجلس الجامعة.



ص.ب : رام الله (19880)، التعليم العالي و التربية، Higher Education، فاكس (+072 2 2987834)، هاتف (+972 2 2982618/7) Tel



بند (2)

دعم البحوث العلمية

(1.1) :

يتم تمويل البحوث العلمية بعد تقديم طلب من قبل الباحث على النموذج المعد خصيصاً لذلك حسب التسلسل الإداري

(1.2) :

يُعطى كل باحث الأولوية للحصول على تمويل بحث علمي مرة واحدة في العام .

(1.3) :

يكون موعد تقديم طلب تمويل البحوث مرتين في العام الأكاديمي في كل من شهر تشرين أول ونيسان .

(1.4) :

يتم الرد على مقدم طلب التمويل خلال 3 أسابيع من انتهاء فترة تقديم الطلبات .

(1.5) :

لا يحق للباحث الحاصل على تمويل التقدم بطلب تمويل ثان قبل الانتهاء من البحث المدعوم الا في حالة تقدمه بمبررات مقنعة للمجلس والحصول على موافقته.

(1.6) :

يتم تحديد سقف مالي لدعم المشاريع البحثية وفق امكانيات ميزانية الجامعة ويتناسب من المجلس وموافقة الرئيس.

(1.7) :

يقوم المجلس بتقييم نتائج الابحاث الممولة عند اتمامها بهدف التحقق من انجاز مخرجات البحث وله ان يستعين بمختصين سواء من داخل الجامعة أو خارجها وله ان ينسب للرئيس صرف مكافآت مالية لهم لذلك الغرض.

(1.8) :

يقدم الحاصل على تمويل بحث تقريراً إلى المجلس كل ستة شهور يبين فيها مراحل تنفيذ البحث .

(1.9) :

لرئيس الموافقة بناء على توصية من المجلس دعم مشروع بحث يشترك فيه عضو هيئة تدريس من الجامعة مع فرد أو مؤسسة من خارج الجامعة.

(1.10) :

يجوز تكليف باحث أو أكثر من موظفي الجامعة من قبل الرئيس بالقيام ببحث علمي معين وتحديد شروط الدعم حسب ما يراه مناسباً بناء على توصية من المجلس.

(1.11) :

على التمويل عند نشر أي بحث صادر عن مشروعه البحثي بذكر مصدر التمويل ورقم المشروع وكذلك في أي من المنشورات المتعلقة به .





(1.12) :

- يوقف أو يسترجع الدعم المقرر للباحث بقرار من الرئيس بناء على توصية من المجلس في الحالات التالية :
- عدم تنفيذ البحث ضمن الاطار الزمني الوارد في طلب تمويل المشروع دون مبرر يقبله المجلس .
 - إذا تم صرف مبلغ التمويل أو جزء منه لاغراض غير متعلقة بالبحث

بند (3)

المشاركة في مؤتمرات علمية

(2.1) :

يتم تمويل المشاركة بمساهمة علمية في المؤتمرات العلمية ذات المستوى المرموق بعد تقديم طلب من قبل المشارك على النموذج المعد لذلك.

(2.2) :

تقوم الجامعة بتغطية المشاركة في مؤتمرات علميين على الاكثر للباحث الواحد في العام الأكاديمي الواحد وفي مجال تخصصه وبخلاف ذلك على الباحث تقديم اسباب مقنعة للمجلس الذي يمكنه الموافقة عليها استثناءً.

(2.3) :

الحد الأعلى لتغطية المؤتمرات غير مستضافة (\$1500) للمؤتمر الواحد تشمل تذاكر السفر والإقامة إضافة إلى رسوم المشاركة في المؤتمر بحد أقصى (\$400)، وللمجلس النظر والموافقة على تجاوز هذه السقف، اذا رأى ذلك ضرورياً.

(2.4) :

في حال كون المؤتمر مستضافاً تقوم الجامعة بتغطية باقي التكاليف حسب الأصول، وبما لا يتجاوز الحد الأعلى في البند (2.3).

(2.5) :

يقدم طلب المشاركة في المؤتمر قبل أسبوعين على الأقل من موعد انعقاد المؤتمر مرفق بكتاب قبول البحث وأندعوة.

(2.6) :

يقوم المشارك برفع تقرير عن مشاركته في المؤتمر بحسب التسلسل الإداري بالجامعة.

(2.7) :

يلزم الباحث بإدراج اسم الجامعة على البحث أو الورقة المشارك بها في المؤتمر.





تتكفل الجامعة بكافة تكاليف النشر والترويج للكتاب على أن توزع عائدات الكتاب مناصفة بين الجامعة والمؤلف

بند (6)

مكافآت التميز البحثي وجودة النشر

(5.1) :

تهدف مكافأة التميز البحثي إلى التطوير النوعي للبحث العلمي من خلال تشجيع البحث العلمي المميز في الجامعة وكذلك تشجيع النشر في المجلات والدوريات المحكمة والتي لها سمعة مرموقة عالمياً .

(5.2) :

تحدد قيمة مكافأة النشر للبحث حسب تصنيف المجلة عالمياً وترتيبها على مستوى تخصص البحث . وقيمتها بحد أقصى (\$1500) ، وتوزع المكافئة محاصصة على كافة المؤلفين وتصرف للباحثين من موظفي الجامعة فقط.

(5.3) :

يصرف للباحث مبلغ (\$1000) أمريكي في حال تم الإشارة العلمية إلى بحث معين في دراسات وأبحاث ومراجع علمية عشر مرات خلال مدة خمس سنوات من تاريخ النشر .

(5.4) :

يشترط في الحصول على المكافأة أن يكون المتقدم عضو هيئة تدريس على رأس عمله أو مكلف بمهمة رسمية من قبل الجامعة ، على أن يحمل البحث اسم الجامعة .

(5.5) :

تقبل الأبحاث المقدمة لنيل مكافأة النشر إذا كانت منشورة خلال سنتين من تاريخ تقديم طلب المكافأة .

(5.6) :

تقدم الطلبات لنيل مكافأة التميز مرة واحدة في العام خلال شهر شباط .

(5.7) :

يرفق الباحث مع طلب التقدم للمكافأة نسخة من البحث بالإضافة إلى وثائق تتعلق بتصنيف المجلة في حالة مكافأة النشر والأبحاث التي تم الإشارة فيها إلى بحثه في حالة مكافأة الإشارة.

(5.8) :

يتم النظر من قبل المجلس في النتائج خلال شهر من انتهاء موعد التقديم.

بند (7)

النشر في مجلات علمية محكمة

(6.1) :



(Handwritten signature)





تتكفل الجامعة - بعد موافقة المجلس - بدفع تكاليف نشر الأبحاث العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إذا كان البحث يحقق الشروط التالية:

- أ. أن يكون النشر في مجلة علمية محكمة يقبلها المجلس تصدر بشكل دوري وإن يكون قد مضى على إصدار أول أعدادها ثلاث سنوات على الأقل، وللمجلس ان يقر تمويل النشر.
- ب. أن لا يكون البحث قد تم نشره مسبقاً في أي مجلة أخرى.
- ج. أن يكون الباحث قد اتبع اسمه في البحث بانتسابه لجامعة فلسطين التقنية - خضوري.
- د. أن يشير الباحث في بحثه إلى مساهمة الجامعة المالية في تمويل البحث.

(6.2):

الحد الأقصى لمساهمة الجامعة في تغطية رسوم النشر هي 500 دولار أمريكي للبحث الواحد. وفي حالة تجاوز هذا المبلغ يتكفل الباحث بدفع باقي الرسوم.

(6.3):

في حال اشترك في تأليف البحث أكثر من باحث من عدة جامعات أو مراكز بحثية غير جامعة فلسطين التقنية، تساهم الجامعة في تغطية حصة الباحثين الذين ينتسبون لها فقط وذلك بقسمة مبلغ رسوم النشر على عدد الباحثين الكلي.

(6.4):

يقدم الباحث لمجلس الدراسات العليا والبحث العلمي طلباً لتغطية تكاليف النشر حسب التسلسل الإداري مرفقاً بنسخة عن البحث.

(6.5):

يقدم الباحث رسالة القبول ومطالبة المجلة المالية بعد قبول البحث.

(6.6):

يزود الباحث الجامعة بوصول إثبات الدفع يحمل اسمه، ونسخة عن البحث بعد نشره، وللجامعة الحق بالمطالبة باسترداد المبلغ في حال الإخلال بأي من هذين الشرطين.

رجين من حضرتكم التقيد بما ورد أعلاه وعلى جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ ما ورد في هذا الكتاب من تاريخ صدوره.

مع الاحترام

أ.د. علي زيدان أبو زهري
وزير التربية والتعليم العالي



ملحق (6): الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

برنامج الإدارة التعليمية

خطاب المحكمين

حضرة: الدكتور/ة..... المحترم/ة

الرتبة العلمية:

الجامعة:

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة)، ضمن إجراءات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، حيث تمّ تطوير استبانة للوقوف على مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة المعوقات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق هذه المنهجية، وذلك في خمسة مجالات (التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي، جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس، التحسين المستمر، الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)، معوقات تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma).

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة، ومدى انتماء كل فقرة إلى المجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات أو إضافة فقرات أخرى ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية، علماً أنّ بدائل الإجابة على فقرات الاستبانة هي: (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

مع فائق الاحترام والتقدير

إشراف: د. كرم سفيان الكركي

الباحثة: صفاء عزالدين أبو خرشيق



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

برنامج الإدارة التعليمية

استبيان

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة) لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، والتي تهدف إلى معرفة مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة المعوقات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق هذه المنهجية.

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وتعبئتها من وجهة نظركم بدقة وموضوعية علماً أن جميع الإجابات على هذه الاستبانة سوف تُستخدم للأغراض العلمية فقط، وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة.

منهجية ستة سيجما Six Sigma هي "مرحلة متقدمة من مراحل الجودة تعمل من خلال مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تحديد مستويات الأداء بشكل كمّي للعمل على إزالة العيوب والأخطاء من العمليات من خلال مراحل عدّة: التحديد، القياس، التحليل، التحسين، التحكم" (البحيري وآخرون، 2018، ص.21).

شكراً لحسن تعاونكم

إشراف الدكتور: كرم سفيان الكركي

الباحثة: صفاء عزالدين أبو خرشيق

أولاً: المعلومات الديموغرافية

ضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
مكان العمل	<input type="checkbox"/> المقر الرئيس/ طولكرم	<input type="checkbox"/> فرع رام الله
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير
التخصص الأكاديمي	<input type="checkbox"/> العلوم	<input type="checkbox"/> العلوم الإنسانية

ثانياً: محاور الاستبانة

هذا القسم يقيس مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما (Six Sigma) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة المعوقات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق هذه المنهجية.

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة مما يأتي:

المجال الأول: التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي					
الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق
1	تختار الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة.				
2	توفر الجامعة الاعتمادات المالية اللازمة لتغطية التكاليف العملية لإنجاح تطبيق مناهج الجودة.				
3	توفر الجامعة مختبرات ومعامل وورش مجهزة بأحدث المعدات والتقنيات المتطورة.				
4	توفر الجامعة لمجتمع الجامعة قاعدة بيانات محلية وعالمية.				
5	تعقد الجامعة دورات تدريبية في الجودة لأعضاء هيئة التدريس لتحسين مستوياتهم وزيادة مهاراتهم.				
6	تتسبب الجامعة أعضاء هيئة التدريس للحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.				
7	توفر الجامعة قائمة معايير معتمدة لقياس الأداء الأكاديمي.				
8	تقيم الجامعة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري.				
9	تستفيد الجامعة من تقييم الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من قبل المستفيدين في التعرف على أسباب مشكلات الأداء الأكاديمي وتحسينه.				
10	ترتبط الجامعة بنتائج تقييم عضو هيئة التدريس بالترقيات.				
11	توفر الجامعة نظام للحوافز والمكافآت لتنمية الأداء الأكاديمي.				
12	يتوفر في الجامعة نظاماً لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على البحوث المبتكرة التي تفتح آفاق علمية أو تطبيقية جديدة.				

الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
13	تشارك الإدارة أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط البرامج الأكاديمية المختلفة.					
المجال الثاني: جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس						
14	يوظف عضو هيئة التدريس استراتيجيات تعلم حديثة وفقاً لطبيعة الموقف التعليمي					
15	يصمم عضو هيئة التدريس خطة شاملة لكل مادة من المواد التي يدرسها					
16	يوظف عضو هيئة التدريس نتائج الأبحاث في تطوير العملية التعليمية					
17	يوظف عضو هيئة التدريس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس					
18	يطور عضو هيئة التدريس من أدائه في ضوء التغذية الراجعة من المستفيدين					
19	يحرص عضو هيئة التدريس على الاطلاع على ما يكتب عن موضوع تخصصه باللغات الأخرى					
20	يشارك أعضاء هيئة التدريس في الدورات العلمية التي يكلف بها					
21	يحرص أعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات لتحسين الأداء الأكاديمي					
22	يتعاون أعضاء هيئة التدريس فيما بينهم لرفع كفاءة الأداء الأكاديمي					
23	يشارك أعضاء هيئة التدريس في الندوات والمحاضرات والورشات في المجتمع المحلي					
24	يقدم عضو هيئة التدريس دراسة عن جودة محتوى المنهاج الدراسي					
25	يشارك أعضاء هيئة التدريس في لجان تطوير التخصصات الأكاديمية في الجامعة					
26	يشارك أعضاء هيئة التدريس في النشاطات اللاصفية					
27	يقدم أعضاء هيئة التدريس الاستشارات الفنية لقطاعات المجتمع المحلي					
28	يجري أعضاء هيئة التدريس أبحاث ودراسات تهدف إلى حل مشكلات المجتمع المحلي					
المجال الثالث: التحسين المستمر						
29	تُعتبر رؤية ومتطلبات المستفيدين من الجامعة مكون جوهرية لعملية التحسين فيها					
30	تحرص الجامعة على جمع البيانات التي تعكس حقيقة الوضع القائم لتحديد مشروع التحسين					

الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
31	تهتم الجامعة في مراقبة حالة وأداء التحسينات الجديدة للتأكد من صلاحياتها					
32	يوجد في الجامعة معايير رقابية لمراقبة التحسين على الأداء وتوثيقه للتأكد من عدم العودة إلى السلوكيات والممارسات القديمة					
33	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن رأيهم حول الأخطاء الموجودة بهدف معالجتها					
34	هناك قاعدة بيانات تراكمية داخل الأقسام الأكاديمية لتوثيق الأعمال وتحديد جوانب القصور					
35	تسعى الجامعة على تحديث مناهج التدريس وتطويرها باستمرار					
36	تدعم الجامعة بصفة مستمرة تحسين مستوى جودة الخريجين					
المجال الرابع: الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)						
37	ترتبط الجامعة خططها الأكاديمية مع حاجة سوق العمل					
38	تجري الجامعة البحوث والدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية					
39	تتوفر في الجامعة معايير لقياس رضى المستفيدين من الجامعة					
40	تؤخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار عند تطوير برامج الجامعة					
41	تكلف الجامعة أعضاء هيئة التدريس في المساهمة في حل المشكلات المجتمعية					
42	يقدم أعضاء هيئة التدريس الدعم اللازم للطلاب كلما تطلب الأمر ذلك					
43	تستثمر نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع					
44	يقدم أعضاء هيئة التدريس أفكار واقعية لتطوير المجتمع					
45	تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الفعاليات المجتمعية					
46	تهتم الجامعة بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة					
المجال الخامس: معوقات تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma						
47	مقاومة التغيير أمام تطبيق مناهج الجودة من قبل أعضاء هيئة التدريس					
48	نقص المعرفة لدى الإدارة حول كيفية استخدام وتنفيذ منهجيات الجودة					
49	ضعف مستوى البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق الجودة					
50	نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتوظيف موارد بشرية مدربة على الجودة					
51	صعوبة الوصول إلى بيانات إحصائية صحيحة عن الأداء وتطبيق التحليل الإحصائي عليها					

الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
52	صعوبة قياس التوقعات من تطبيق منهجية الجودة بسبب الفروق الفردية للمستفيدين ولاختلاف بيئاتهم					
53	نقص الدعم الإداري من مستويات الجامعة المختلفة					
54	إتباع أسلوب الرقابة والتفتيش بصورة تقليدية					
55	غياب الرؤية الواضحة لدى القيادة					
56	عدم القدرة على ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة توافق حاجات المستفيدين					
57	التركيز على تحسين المدخلات والعمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات					
58	المركزية في وضع استراتيجية التطوير في الجامعة					
59	عدم توفر حوافز لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الأداء					
60	عدم وجود نظام حيادي وموضوعي عند اختيار أعضاء هيئة تدريس					

شكراً لكم لحسن اهتمامكم

ملحق (7): قائمة بأسماء المحكمين.

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	د. أشرف محمد أبو خيران	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس
2	د. رجاء زهير العسيلي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية وتعليمية	جامعة القدس المفتوحة
3	د. سهير سليمان الصباح	أستاذ مشارك	علم النفس وتربية خاصة	جامعة القدس
4	د. كمال خليل مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية	جامعة الخليل
5	د. مراد عوض الله عبد الله	أستاذ مشارك	العلوم والتعليم البيئي	جامعة خضوري
6	د. مهيب محمد أبو لوحة	أستاذ مشارك	رياضيات/توبولوجي	جامعة خضوري
7	د. نهى إسماعيل عطير	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة خضوري
8	د. احمد محمد عثمان	أستاذ مساعد	أساليب تدريس رياضيات	جامعة خضوري
9	د. منال مازن الشرباتي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة خضوري
10	د. بشرى عزات البدوي	دكتوراه	إدارة تربوية	جامعة القدس

ملحق (8): الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية

برنامج الإدارة التعليمية

استبيان

حضرة عضو هيئة التدريس المحترم

الاستبانة المرفقة هي جزء من دراسة تجريها الباحثة بعنوان جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (دراسة حالة) لنيل درجة الماجستير في الإدارة التعليميّة من جامعة الخليل، والتي تهدف إلى معرفة مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة المعوقات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق هذه المنهجية.

لذا أرجو من حضرتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة وتعبئتها من وجهة نظركم بدقة وموضوعية علماً أن جميع الإجابات على هذه الاستبانة سوف تُستخدم للأغراض العلمية فقط، وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة.

منهجية ستة سيجما Six Sigma "مرحلة متقدمة من مراحل الجودة تعمل من خلال مجموعة من الإجراءات التي تساعد في تحديد مستويات الأداء بشكل كمّي للعمل على إزالة العيوب والأخطاء من العمليات من خلال مراحل عدة: التحديد، القياس، التحليل، التحسين، التحكم" (البحيري وآخرون، 2018، ص.21).

شكراً لكم لحسن تعاونكم

إشراف الدكتور: كرم سفيان الكركي

الباحثة: صفاء عزالدين ابو خرشيق

أولاً: المعلومات الديموغرافية

ضع إشارة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة مما يأتي:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
مكان العمل	<input type="checkbox"/> المقر الرئيس/ طولكرم	<input type="checkbox"/> فرع رام الله
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات
التخصص الأكاديمي	<input type="checkbox"/> تخصصات علمية	<input type="checkbox"/> تخصصات أدبية
	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	
		<input type="checkbox"/> فرع العروب

ثانياً: محاور الاستبانة

هذا القسم يقيس مستوى جودة الأداء الأكاديمي في جامعة فلسطين التقنية خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما Six Sigma من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعرفة المعوقات التي قد تواجه أعضاء هيئة التدريس لدى تطبيق هذه المنهجية.

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يُعبّر عن رأيك أمام كل عبارة مما يأتي:

المجال الأول: التزام إدارة الجامعة في تحقيق جودة الأداء الأكاديمي						
الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تختار الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة.					
2	تُوفّر الجامعة المخصصات المالية اللازمة لتغطية التكاليف العملية لإنجاح تطبيق مناهج الجودة.					
3	تُوفّر الجامعة مختبرات ومعامل مجهزة بأحدث المعدات والتقنيات المناسبة للعمل.					
4	توفر الجامعة لمجتمعها قاعدة بيانات كافية.					
5	تعقد الجامعة دورات تدريبية في الجودة لتحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس.					
6	تُنسب الجامعة أعضاء هيئة التدريس للحضور والمشاركة البحثية في المؤتمرات العلمية المحلية والدولية.					
7	تقيم الجامعة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري					
8	تحدد الجامعة مشكلات الأداء الأكاديمي من خلال تقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس.					
9	ترتبط الجامعة بنتائج تقييم أعضاء هيئة التدريس بالترقيات.					

الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
10	يتوفر في الجامعة نظام لتحفيز أعضاء هيئة التدريس على عمل أبحاث مُبتكرة.					
المجال الثاني: جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس						
11	أوظفُ استراتيجيات تعلّم حديثة وفقاً لطبيعة الموقف التعليمي.					
12	أصمّمُ خطة شاملة لكل مادة من المواد التي أدرّسها.					
13	أوظفُ نتائج الأبحاث في تطوير العملية التعليمية.					
14	أوظفُ تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.					
15	أطوّر من أدائي في ضوء التغذية الراجعة من المستفيدين.					
16	أحرصُ على الاطلاع على ما يُكتب عن موضوع تخصصي باللغات الأخرى.					
17	أشاركُ في الدورات العلمية التي أكلفُ بها.					
18	أحرصُ على تقديم مبادرات لتحسين الأداء الأكاديمي.					
19	أشاركُ في الندوات والمحاضرات والورشات في المجتمع المحلي.					
20	أشاركُ في لجان تطوير التخصصات الأكاديمية في الجامعة.					
21	أجري أبحاثاً ودراسات تهدف إلى حلّ مشكلات المجتمع المحلي.					
المجال الثالث: التحسين المستمر						
22	تُعتبر رؤية ومتطلبات المستفيدين (الطالب، المجتمع) من الجامعة مكوناً جوهرياً لعملية التحسين فيها.					
23	تحرص الجامعة على جمع البيانات التي تعكس حقيقة الوضع القائم لتحديد مشروع التحسين.					
24	يوجد في الجامعة معايير رقابية لمراقبة التحسين على الأداء.					
25	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس للتعبير عن رأيهم حول الأخطاء الموجودة بهدف معالجتها.					
26	تتوفر قاعدة بيانات تراكمية داخل الأقسام الأكاديمية لتوثيق الأعمال وتحديد جوانب القصور.					
27	تسعى الجامعة إلى تحديث مناهج التدريس وتطويرها باستمرار.					
28	تدعم الجامعة بصفة مستمرة تحسين مستوى جودة الخريجين.					
المجال الرابع: الاهتمام بالمستفيد (الطالب والمجتمع)						
29	ترتبط الجامعة خططها الأكاديمية مع حاجة سوق العمل.					
30	تجري الجامعة البحوث أو الدراسات ذات العلاقة بمشاكل البيئة المحلية.					
31	تتوفر في الجامعة معايير لقياس رضى المستفيدين من الجامعة.					
32	تؤخذ ملاحظات المستفيدين بعين الاعتبار عند تطوير برامج الجامعة.					

الرقم	المفهوم	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
33	تُستثمر نتائج الأبحاث العلمية في تطوير مؤسسات المجتمع.					
34	يُقدّم أعضاء هيئة التدريس أفكاراً واقعية لتطوير المجتمع.					
35	تحرص الجامعة على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الفعاليات المجتمعية.					
36	تهتم الجامعة بالتدريب وتقديم الاستشارات للقطاعات المختلفة.					
المجال الخامس: معيقات تطبيق منهجية ستة سيجما Six Sigma						
37	مقاومة التغيير أمام تطبيق مناهج الجودة من قبل أعضاء هيئة التدريس.					
38	نقص المعرفة لدى الإدارة حول كيفية استخدام منهجيات الجودة وتنفيذها.					
39	ضعف مستوى البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق الجودة.					
40	نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتوظيف موارد بشرية مُدربة على الجودة.					
41	صعوبة الوصول إلى بيانات إحصائية صحيحة عن الأداء لتطبيق التحليل الإحصائي عليها.					
42	نقص الدعم الإداري من مستويات الجامعة المختلفة.					
43	ضعف في نظام المحاسبة والمسائلة للمُقصرين.					
44	غياب الرؤية الواضحة لدى القيادة.					
45	التركيز على تحسين المدخلات والعمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات.					
46	المركزية في وضع استراتيجية التطوير في الجامعة.					
47	عدم توفر حوافز لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الأداء.					
48	عدم وجود نظام حيادي وموضوعي عند اختيار أعضاء هيئة تدريس.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (9): خطاب تسهيل مهمة

TATE OF PALESTINE
Ministry of Higher Education &
Scientific Research
Deputy Minister's Office



دولة فلسطين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مكتب الوكيل

التاريخ: ٢٤/٥/ 2023 م

الرقم: و ت ع / ١٤٢٠ / ٤٦١



حضرة أ.د. حسن شنگ المحترم
رئيس جامعة فلسطين التقنية خضوري

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تهديكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، يرجى العلم أن الباحثة صفاء أبو خرشيق من جامعة الخليل تعمل على إنهاء رسالة الماجستير بعنوان "جودة الأداء الأكاديمي لجامعة فلسطين التقنية - خضوري في ضوء منهجية ستة سيجما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

لذا نأمل من حضرتكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة وتوزيع الاستبيان في الجامعة محل الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

د. بصري صالح
وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



نسخة: مدير عام التطوير والبحث العلمي المحترم.

مرفق: نسخة من الاستبيان.

ن ح

www.mohe.pna.ps info@mohe.pna.ps فاكس: 02-2954518 تلفون: 02-2982600 Ramallah Al Masyoun رام الله - الماسيون

P.O.BOX : رام الله (1932)

الرمز البريدي: P6028820

RAMALLAH