



اثر ممارسة الادارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي "دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية"

الباحث سعد مهدي سعيد الموسوي
saadebra4441@gmail.com

أ.م.د. حامد كاظم متعب الشيباوي
hamidalshibawi@yahoo.com

جامعة القادسية - قسم ادارة الاعمال

المستخلص

ان موضوع الدراسة هو من الموضوعات الحديثة التي أصبحت تمثل أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية والإدارية للعديد من المنظمات ومنها منظمات التعليم العالي ، التي تعاني من مشاكل عديدة منها ما يتعلق بجودة الاداء ، فهي تبحث عن الطرائق الحديثة في الادارة ومنها الادارة من موقع الحدث لحل المشاكل . ان هدف الاساسي من هذه الدراسة هو تحليل و قياس اثر الادارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات. اعتمدت الدراسة على عدد من الفرضيات في محاولة للوصول إلى إجابات عملية، و البحث عن إجابات يمكن أن تؤدي إلى حلول لرفع مستوى جودة الأداء من خلال استخدام الادارة من موقع الحدث. كما تم اختيار عينة من التدريسيين في الجامعات الاهلية منها كلية المستقبل الجامعة الاهلية في بابل و الكلية الإسلامية الجامعة الاهلية في النجف الاشرف ، مجالا لإجراء الجانب الميداني للدراسة، استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة المكونة من 62 تدريسي. توصلت الدراسة إلى ان مبدأ الادارة من موقع الحدث لها اثر كبير على جودة الاداء ، و على الجامعات التركيز على هذا المبدأ لحل مشاكلها.

Abstract

The subject of the study is one of the modern subjects that has become a paramount importance in the economic and administrative life of many organizations, including higher education organizations, which suffer from several problems including those related to the quality of performance, they are looking for modern methods in the basic objective of this study is to analyze and measure the impact of Gemba Kaizen n the quality of universities performance. The study relied on a number of assumptions in an attempt to get parctical the answers that can lead to solutions to raise the quality level of performance through using Gemba Kaizen. As a sample of the teaching staff in both private universities choose college future private university in Babylon and the College Islamic private University in Najaf, scope for the field side of the study, used the questionnaire as the main tool to collect data from individual sample study consisting of 62 teaching. The study found that Gemba Kaizen principle has a significant impact on the quality of performance, and the universities must focus on this principle to solve their problems.



المقدمة

شهدت الآونة الاخيرة تطورات كبيرة للنهوض بواقع اداء منظمات التعليم العالي ، حتى اصبح السعي وراء تحقيق التطور والتقدم امر مهم ، و اصبح من الضروري وضع المعايير و المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم و قياس جودة اداء الجامعات و يتم من خلالها تحسين و تطوير جودة الاداء. لهذه الاسباب اصبحت الجامعات تواجه تحديات كبيرة لتطبيق معايير اكااديمية تجعلها تحقق الجودة في ادائها كما انها بحاجة الى تطبيق اساليب حديثة لمواجهة التحديات التي تواجهها ومن هذه الاساليب هو مبدأ الإدارة من موقع الحدث . تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى امكانية تطبيق مبدأ الإدارة من موقع الحدث و مدى تأثيره على جودة اداء منظمات التعليم العالي . ضمت الدراسة اربعة محاور خصص الاول منها للمنهجية و الثاني للمراجعة الفكرية و الفلسفية لمفهومى الإدارة من موقع الحدث و جودة اداء منظمات التعليم العالي و الثالث ضم الجانب العملي و الاخير يتكون من الاستنتاجات و التوصيات .

المبحث الأول - منهجية الدراسة

اولاً: مشكلة الدراسة

يشكل التعليم العالي الأساس لبناء الامكانيات والقدرات لمواجهة التحديات العالمية برؤية مستقبلية و يقتضي هذا الاهتمام بتحقيق جودة أداء منظمات التعليم العالي ، لذا اصبح من الضروري على ادارات منظمات التعليم العالي تطبيق اساليب ادارية حديثة التي يتوقع ان تسهم في تحسين جودة الاداء ، وسعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. هل ان منظمات التعليم العالي بحاجة لتطبيق مبدأ الإدارة من موقع الحدث لرفع مستوى جودة ادائها .
2. هل ان مبدأ الإدارة من موقع الحدث يعمل على تحقيق جودة اداء منظمات التعليم العالي.

ثانياً: اهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية جودة اداء الجامعات الذي يعد عاملاً مهماً من عوامل النهضة التعليمية و الذي تعتمد عليها منظمات التعليم العالي في تحقيق أهدافها ، و أن نجاحها يعتمد على مستوى الجودة في أدائها، و تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي :

1. تناولها موضوع يتسم بالحدائثة و هو الإدارة من موقع الحدث .
2. ينبع أهمية هذه الدراسة أيضا من أهمية اعتماد مبدأ الإدارة من موقع الحدث في منظمات التعليم العالي الذي يساعد في اعتماد أساليب عمل جديدة التي تختلف عن العمل التقليدي ، و بالتالي يساعد منظمات التعليم العالي على حل مشاكلها و قبول التغيير كمنهج .
3. لفت انتباه المدراء و صناع القرار في منظمات التعليم العالي لأهمية اعتماد استخدام مبدأ الإدارة من موقع الحدث لتحسين جودة الأداء.
4. تساهم هذه الدراسة في إثراء موضوع الدراسة الى جانب من سبقها من الدراسات ، و هي نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات في المستقبل .
5. امكانية استفادة المنظمات قيد البحث من خلال ما ستسفر عنه الدراسة من نتائج يمكن ان يستفاد منها في منظمات التعليم العالي بما يسهم في تحسين الجودة في الأداء.



ثالثا: أهداف الدراسة

الهدف الاساسي لهذه الدراسة هو تحليل و قياس اثر الادارة من موقع الحدث في جودة أداء الجامعات ، و هذا يمكن تحقيقه من خلال الأهداف التالية:

1. تقديم إطار مفاهيمي لمفهوم الادارة من موقع الحدث و جودة أداء منظمات التعليم العالي.
2. التعرف على أواقع الفعلي لاستخدام مبدأ الادارة من موقع الحدث لتحسين جودة اداء منظمات التعليم .
3. اختبار فرضيات الدراسة من حيث علاقة الاثر و الارتباط عبر متغيراته في مجتمع الدراسة و مدى إمكانية تطبيقه على منظمات مجتمع الدراسة .
4. التعرف على مستوى جودة الأداء في منظمات التعليم العالي ومنها منظمات ميدان البحث .
5. تقديم توصيات بناء على النتائج التي تساعد صناع القرار على اعتماد استخدام مبدأ الادارة من موقع الحدث باعتباره النهج الذي يساهم في نجاح منظمات التعليم العالي من خلال تحسين مستوى جودة الأداء.

رابعا : فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة و اهدافها فقد تم صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

1. الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الادارة من موقع الحدث (استراتيجية وضع قواعد العمل و استراتيجية القضاء على الضياع و استراتيجية التطهير) و جودة اداء منظمات التعليم العالي.

2. الفرضية الرئيسة الثانية : هنالك علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات الادارة من موقع الحدث (استراتيجية وضع قواعد العمل و استراتيجية القضاء على الضياع و استراتيجية التطهير) و جودة اداء منظمات التعليم العالي.

خامسا : مجتمع الدراسة

ضمت الدراسة جامعتين من الجامعات الاهلية هما:

• كلية المستقبل الجامعة الاهلية

تأسست الكلية عام 2010 في مدينة الحلة محافظة بابل جمهورية العراق وكانت تضم قسم هندسة تقنيات الحاسوب و قسم هندسة تقنيات التكييف والتبريد ثم توسعت الكلية في عام 2011 و اسست قسم تقنيات التحليلات المرضية و قسم ادارة الاعمال ثم اضافة الكلية في عام 2012 قسم القانون

• الكلية الإسلامية الجامعة الاهلية

تأسست الكلية 2004 في مدينة النجف - محافظة النجف - جمهورية العراق ، و هي تضم قسم العلوم السياسية و قسم القانون و قسم الدراسات القرآنية و اللغوية و قسم الفكر الإسلامي و العقيدة و قسم الاعلام _ الصحافة و قسم الانكليزي _ التربية و هندسة التكييف و التبريد.

سادسا : عينة الدراسة

بلغت عينة الدراسة (62) تدريسي من (استاذ واستاذ مساعد) والذين يبلغ عددهم الكلي(93)في كلتا الجامعتين.



سابعاً: أساليب جمع البيانات و المعلومات

من أجل إتمام الدراسة في الجانبين النظري و التطبيقي تم الاعتماد على الأساليب الآتية:

1. الجانب النظري للدراسة : اعتماد الباحثين في تغطية الجانب النظري للدراسة الحالية على العديد من كتب و مجلات و دوريات و اطاريح و رسائل عربية و أجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن البحوث و المقالات العربية و الأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت .
2. الجانب التطبيقي للدراسة : اعتمد الباحثان في انجاز الجانب التطبيقي على مجموعة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات هي:
 - أ. المقابلات الشخصية : لقد تم إجراء بعض المقابلات مع التدريسيين و وجهت إليهم عدد من الأسئلة المباشرة بهدف التعرف على طبيعية الأنشطة التي يعبر عنها في جمع البيانات و المعلومات.
 - ب. الاستبانة : اعتمد الباحثين استبانة الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة فضلاً عن أنها تأتي متوافقة مع عنوان الدراسة ، و تضمنت الاستبانة جزئان :
 - ❖ الجزء الاول: اعتمد على استبانة جاهزة ذات مقياس لنكر الخماسي اختصت باستراتيجيات الادارة من موقع الحدث اعدت من قبل (العبادي،2007).
 - ❖ الجزء الثاني : اعتمد على استبانة جاهزة ذات مقياس ليكرت الخماسي اختصت بجودة اداء الجامعات اعدت من قبل (Fabrice&Deborah,2012) و قد تم تكييف فقرات الاستبانة لكي تتلاءم مع البيئة العراقية .

سابعاً : الأساليب الإحصائية

(الوسط الحسابي ؛ الانحراف المعياري ؛ معامل ارتباط بيرسون ؛ اختبار R^2 ؛ اختبار T ؛ الانحدار البسيط قيمة درين واتسون)

المبحث الثاني - الإطار النظري

اولاً: الادارة من موقع الحدث Gemba Kaizen

في الوقت الحاضر، العديد من المنظمات لديها مشاكل كثيرة ، و بعض هذه المنظمات لديها مشاكل تتجاوز مشاكل الربحية و التنافسية ، لهذه الاسباب فهي تحاول التحسين لتحقيق أقصى استفادة من (العمليات والتدفقات والجودة والخدمات وغيرها) لتخفيض تكاليفها بأقصى قدر ممكن في النهاية (Dysko,2012:2).

ان المنظمات اليوم تحاول تطبيق اساليب و مبادئ حديثة لغرض مواجهة هذه المشاكل و التغلب عليها فاستطاعت المنظمات اليابانية من التوصل الى مبدأ الادارة من موقع الحدث التي استطاعت من خلاله مواجهة التحديات ، وجعلها متميزة في ادائها بين المنظمات المنافسة.

التحسين المستمر Kaizen

ان فلسفة التحسين المستمر (Kaizen) جاءت من اليابان و انتشرت في الثمانينات و بتحديد عام 1984 على يد الخبير الياباني (Massa Ki Imai) الذي اكد على ان استراتيجية (Kaizen) هي احد أهم المفاهيم في الإدارة اليابانية و مفتاح لنجاح التنافسية الياباني ، التحسين المستمر يعني مشاركة الجميع



(الإدارة العليا و المدراء و الافراد العاملين) (Imai,1986:259) . فلسفة التحسين المستمر هي روح التحسين بناء على روح التعاون و الالتزام ، في المنزل و المجتمع و الحياة العملية (Brunet, 2003:14). و بما ان التحسين المستمر يهم الجميع ، على المدراء أيضا المحاولة لتحسين أعمالهم ، لذلك قرر مدراء المنظمات اليابانية عموما أن ينفقوا ما لا يقل عن 50% من وقتهم على الأنشطة التي تتعلق بالتحسين و التطوير (Imai,2008:272).

إن نقطة البداية للتحسين هو القدرة على التعرف على الحاجة إلى تحسين و يأتي ذلك من الاعتراف بالمشكلة، وإذا كان لا توجد مشكلة، ليس هناك الحاجة إلى تحسين و الرضا عن النفس هو العدو اللدود للتحسين المستمر (Dysko,2012:4). اشارت (Massa Ki Imai) ان التحسين المستمر يؤكد على الوعي بالمشكلة و توفير أدلة لتحديد المشاكل (Imai,2008:273).

يتكون مصطلح (Kaizen) من كلمتين اليابانيتين : الاولى (Kai) تعني التغيير و الثانية (Zen) تعني جيد، ترجمة المصطلح يمكن أن تكون "التغيير نحو الأفضل" أو "التحسين المستمر" (Gregor,1998:46) .

واشار (Single & Single) ان تطبيق التحسين المستمر في المنظمات سوف يؤدي الى العديد من الفوائد مثل (تضافر الجهود و اشتراك العاملين جميعا و التوجه نحو التغيير و حلقات الجودة و رفع المعنويات و العمل الجماعي) (Single&Single,2009:52).

الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen

مصطلح (Gemba) هو يعني الموقع الحقيقي الذي يضيف قيمة للأنشطة الرئيسية التي تعمل على تطوير و انتاج و بيع المنتجات ، تركز الإدارة من موقع الحدث على العمل الفعلي، و لفت الانتباه إلى الموقع الحقيقي الذي يمكن من خلال زيادة الإنتاجية بشكل كبير، أي ان كل موقع يضيف قيمة للمنتجات (Daiya,2012:1) .

Gemba Kaizen يعني تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث و العمليات و توليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع و يمكننا أن نطلق عليه "الإدارة من موقع الأحداث" (Masaaki,1977:3) .

هو نمط إداري متميز في التجربة اليابانية يستمد قوته من الواقع الفعلي وتسمى (Gemba Kaizen) في اليابان بإدارة الحدث (بالموقع و الوقت و الدقة و السرعة) المناسبة (Titu&et al,2010:1) ، وهو احد الانماط الادارية الذي يركز على الرؤية بهدف تحقيق العمليات الادارية بكفاءة و فاعلية من خلال إيجاد رؤية مشتركة لكل العمليات الادارية (Tezal&et al,2010:2).

خطوات تطبيق الإدارة من موقع الحدث Steps Application of the Gemba Kaizen

ان تطبيق مبدئ الإدارة من موقع الحدث يتكون من عدة خطوات هي:

1. الخطوة الاولى: "بساطة الأداء" ان لفلسفة التحسين المستمر نقطة مهمة جدا هي حل المشاكل في مكان حقيقي حيث تحدث الأشياء مع الافراد العاملين الذين يعملون في هذا الموقع لا حلها من



وراء المكاتب، فيجب بذل الجهد للذهاب بين الافراد و المواد و الآلات وغيرها يعني أيضا بين مشاكل.

2. الخطوة الثانية: "مراقبة" أفضل طريقة لفهم المشاكل يتم من خلال امتلاك المعرفة مثل (موازنة خطوط و الخدمات اللوجستية و النفايات و السلامة و بيئة العمل وغيرها) و بعض التجارب العملية، و التركيز على كل ما يحدث في موقع العمل و التفكير فيه، و مناقشة العمال و محاولة القيام بعملهم يدويا.

3. الخطوة الثالثة: "البحث و ايجاد الضياع (Muda)" البحث عن الهدر و الضياع في الموارد و الانشطة و وضع الحلول المناسبة للتخلص من الضياع.

4. الخطوة الرابعة: "تنفيذ التحسين المستمر" عند متابعة جميع المبادئ المتعلقة بتنفيذ وصيانة التحسينات سوف يؤدي الى تحقيق الاهداف (Dysko,2012:4).

اهداف الادارة من موقع الحدث Objectives of Gemba Kaizen

هناك العديد من الاهداف لها و منها:

1. زيادة ولاء الزبون .
2. دعم اتخاذ للقرارات و حل المشاكل بسرعة (1: Titu& et al,2010).
3. التحسين المستمر لجودة و زيادة الأرباح .
4. زيادة رضا العاملين (2: Daiya,2012).
5. تطوير و تحسين قنوات الاتصال بين الزبائن و مقدمي الخدمات.
6. تمكين المنظمات من القيام بأعمالها بكفاءة و فاعلية (4: Iyer, 2007).

مبادئ الادارة من موقع الحدث Principles of Gemba Kaizen

أكد Dhongade ان منهج الادارة من موقع الحدث لها عدة مبادئ هي :

- المبدأ الأول: التركيز على العاملين و الزبائن و تلبية احتياجاتهم و توقعاتهم .
- المبدأ الثاني: المعرفة و القدرة على تحديد كفاءة العمليات .
- المبدأ الثالث: العمليات تكون حيث يكون الفعل .
- المبدأ الرابع: الوقاية من المشكلة قبل حدوثها بدلاً من الانتظار لحدوثها ثم التفاعل معها والرد عليها.

- المبدأ الخامس: التركيز على الجودة لرفع مستوى الأداء و الحصول على رضا الزبون

(Dhongade& et al,2013:59).

استراتيجيات الادارة من موقع الحدث Strategies of Gemba Kaizen

عندما تظهر مشاكل في الموقع العمل يعمل المدراء على حلها باستخدام تقنيات و أفكار مختلفة، و هم عموما يستخدمون منهجين لحلها:

أ- المنهج الاول: هو الابتكار باستخدام أحدث التكنولوجيا العالية الكلفة ، الأمر الذي يتطلب الكثير من المال (Daiya,2012:2).



ب- المنهج الثاني: هو الإدارة من موقع الحدث (Gemba Kaizen) يكون الهدف الاساسي هو التركيز على الأنشطة التي تتم داخل Gemba (موقع الحدث)، ويؤدي الى إنتاج سلعة أو تقديم خدمات عالية الجودة للزبائن بأقل كلفة ممكنة، وذلك من خلال العمل طبق قواعد تشغيل بسيطة و فعالة .

و هناك ثلاثة استراتيجيات اساسية لتطبيق الادارة من موقع الحدث هي (Imai,1977:32) :

❖ استراتيجية وضع قواعد العمل Housekeeping:

هي وضع السياسات و الاجراءات التي تحدد طرائق العمل ، و يجب ان تكون واضحة و محددة و متطابقة مع رسالة المنظمة و اهدافها ، كما ينبغي ان تكون مرنة قابلة للتطوير والتعديل (Vineet,2011:120).

و قواعد العمل الفعالة تتميز بالخصائص الآتية:

1. أنها أفضل و أسهل طريقة لإنجاز المهام.
2. تؤدي إلى زيادة خبرة العاملين و اكتسابهم المهارات اللازمة.
3. توفر معايير واضحة لقياس الأداء.
4. سهولة تطبيقها و تطويرها.
5. تزيد الأهداف وضوحا.
6. توفر أساساً للمراجعة و التقييم.
7. توفر وسائل لمنع تكرار الخطأ (Imai,1977:34) .

❖ استراتيجية القضاء على الضياع او الهدر Muda elimination :

(Muda) كلمة يابانية بمعنى "الضياع" الذي سيتم إزالته بمشاركة الآخرين ، والقضاء على مسببات ضياع الثروات وأشكال الفساد و النفاق الإداري (Vineet,2011:120).

❖ استراتيجية التطهير Standardization:

يعني ممارسة أفضل طريقة للقيام بالعمل. وهي استراتيجية تستوجب النزول الى موقع العمل و تحديد المشاكل و اسبابها بدقة وعلاجها (Vineet,2011:120).
هناك خمس خطوات للتطهير:

1. صنف: أي تقسيم أدوات و معدات العمل إلى ضرورية و غير ضرورية، ثم التخلص من الأخيرة.
2. رتب: بعد أن يتم التخلص من الزوائد، يأتي دور ترتيب الأشياء الباقية و التي تعتبر ضرورية للعمل.
3. نظف: عندما ينظف العامل أدواته ومعداته، فإن يتحسس بيديه الأماكن الخفية منها.
4. استمر: " Kaizen " تعني الاستمرار في التحسين، و عندما يتعلق الامر بالتطهير، يعتبر كل من التصنيف و الترتيب و التنظيف أنشطة دورية لا تتوقف، بل تستمر إلى ما لا نهاية.
5. قنن: ينضمن التقنين وضع القواعد و تأسيس الثقافة التنظيمية التي تؤدي إلى استمرار تنفيذ عملية التطهير

(Imai,1977:42) .



حسب كلا من Rock و Daiya ان هناك مجموعة من الخطوات يجب اتباعها عند تطبيق استراتيجيات الادارة من موقع الحدث هي :

1. عندما يحدث مشكلة يجب الذهاب إلى موقع المشكلة أولاً.
2. التحقق من (الآلات و الأدوات و شكاوى الزبائن).
3. اتخاذ الإجراءات الوقائية المؤقتة على الفور.
4. معرفة السبب الاساسي للمشكلة .
5. توحيد معايير لمنع لتكرار (Daiya,2012:5)(Rock,2000:55)

ثانيا : جودة اداء منظمات التعليم العالي

Quality Performance Of Higher Education Organizations.

يواجه التعليم العالي اليوم المنافسة التجارية التي تفرضها القوى الاقتصادية الناجمة عن تطوير أسواق التعليم العالمية ، و انخفاض الدعم الحكومي، كل ذلك ادى الى البحث عن مصادر جديدة لتحقيق الافضلية على الاخرين و توفير الاموال اللازمة (Firdaus,2006:32). ان اهمية منظمات التعليم العالي ليس فقط في ما قيمة ما تقدمه الى المجتمع في مهارات و قدرات خريجها (Lawson,1992:63) . و لكن أيضا كيف يشعر الطلبة حول تجربتهم التعليمية (Bemowski,1991:39).

تدعو التوجهات الجديدة الى الانتباه إلى العمليات الإدارية داخل المنظمات كبديل للمجالات التقليدية للمعايير الأكاديمية و اعتماد مؤشرات الأداء للتعليم (Firdaus,2006:32) .

يعاني النظام الحالي من السيطرة المركزية ، و تحدد الحكومات عددا من مؤشرات الأداء ، و هناك عدد من المشاكل في وضع مؤشرات الأداء في التعليم العالي ، واحدة من هذه المشاكل هي أن مؤشرات الأداء تميل الى ان تصبح معايير للنشاط بدلا من المعايير الحقيقية لجودة الخدمة التعليمية (Soutar&McNeil,1996:76).

قد يكون مؤشرات الأداء مهمة لكن من المؤكد أنها تفشل في قياس جودة التعليم المقدمة بأية طريقة شاملة.

جودة الخدمة Service quality

ان مفهوم جودة الخدمة لا يزال مصدرا للخلاف بين الخبراء و الباحثين، و حسب (Aleksandar&et al 2010:274) و يرجع ذلك في المقام الأول إلى فهم مختلف الى:

1. طبيعة جودة الخدمة: أي معضلة ما إذا كانت الجودة هي توقعات أداء الخدمة أو غيرها.
2. أبعاد جودة الخدمة: من حيث مفهوم لبعد واحد أو اعتماد تعدد أبعاد جودة الخدمة.

العديد من الباحثين مثل (Parasuraman et al 1985:41; Bolton&Drew,1991:380; Carman,1990:42; al.,1985:41)

قد اتفقوا على أن جودة الخدمة هي مفهوم بعيد المنال،

في عام 1983 وضع (Lewis & Booms) لأول مرة تعريف لجودة الخدمة على انها " مقياس لمدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبائن" (Lewis & Booms,1983:100).



أن هناك إجماع واسع على أن جودة الخدمة هي الحكم العام حول تفوق الخدمة، على الرغم من أن طبيعة هذا الموقف لا تزال ضبابية و يرى البعض أن ذلك نابع من المقارنة بين الأداء المدرك و الاداء المتوقع (Parasuraman&et al.,1988:41).في حين يرى آخرون أنه مشتق من مقارنة الأداء مع المعايير المثالية (Teas,1993:19) . أو من الأداء المدرك وحده (Cronin&Taylor,1992:57).

الجودة في التعليم العالي Quality in Higher Education

ان مفهوم الجودة في التعليم العالي هو مفهوم معقد و متعدد الأوجه و لا يوجد تعريف دقيق واحد لها (Harvey&Green,1993:135). ان التوافق في الآراء بشأن أفضل طريقة لتعريف و قياس جودة الخدمة و هو غير موجودة حتى الآن (Clewes,2003:71). كل أصحاب المصالح في التعليم العالي (الطلبة و الحكومة و التدريسيين) لديهم رؤيتهم الخاصة للجودة نظرا لاحتياجاتهم الخاصة (Faranak&Behnaz,2011:41).

يتلقى الطلبة الخدمات التي تقدمها الجامعة، مما يجعلهم ذو أولوية للأنشطة التعليمية (Marzo&et al.,2005:54). كما يعتبر الطلبة كمستهلكين الرئيسيين لخدمة التعليم العالي لا يعني أن وجهات نظر أخرى قد لا تكون صحيحة و هامة كذلك (Guolla,1999:88).

أن جودة الخدمة تفهم من خلال طرفين الاول الزبائن(الطلبة) و الثاني مقدمي الخدمات (التدريسيين) على حد سواء و هما لديهم معلومات قيمة عن المميزات التي تنشأ الجودة في الخدمات ، مما يجعل التركيز موجه نحو الطلبة و التدريسيين (Sower&et al,2001:50).

عرف O'Neil & Palmer جودة الخدمة في مجال التعليم العالي على انها" الفرق بين ما يتوقعه الطالب و ادراكه للخدمة المقدمة فعلا " (O'Neil & Palmer,2004:43). في حين عرفت على انها " الصفات التعليمية و العلمية التي تؤدي للنتائج المطلوب تحقيقها بجودة عالية " (Jiang,2002:85).

معايير جودة الاداء منظمات التعليم العالي

Standards of Quality Performance in of Higher Education Organizations

ان مفهوم المعايير تكمن في قلب جودة التعليم العالي، ربما لهذا السبب فقد ثبت صعوبة تحديد المعايير و هي بعيد المنال ، كما اقترح James أن هذا قد يكون راجعا إلى "الطبيعة المعايير" أو بسبب قلة الدراسات في قطاع التعليم العالي التي تهدف الى تحليل المعايير ومناقشتها في السنوات الأخيرة" (James,2003:189).

وان اهم المعايير في التعليم العالي هي"Standards Academic " المعايير الاكاديمية فإن مصطلح "معايير" Standards " يستخدم على حد سواء بطرق فنية و وصفية ، المعايير تستخدم أيضا للإشارة إلى مستويات متفاوتة من الجودة أو الأداء كما في عبارات مثل الأداء المنخفض او الجودة عالية أو التميز التدريسي(Hamish,2010:4)..

عرفة منظمة جودة الجامعات الأسترالية (AUQA,2007) المعايير بأنها "مواصفات أو مؤشرات دقيقة مصممة لاستخدامها باستمرار كقاعدة عامة، لتوجيه أو تحديد مستوى الأداء أو الانجاز " . فإن مصطلح "معايير" يستخدم للدلالة على المستويات المتفق عليها للجودة أو أداء ،



اما مصطلح "الأكاديمية" Academic " يستخدم في العديد من الطرق المختلفة. وبصفة عامة، يمكن أن تستخدم الأكاديمية لتأهيل مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتعلق بإنتاج و تراكم المعرفة ، وهي تتكون من ثلاثة أبعاد متداخلة هي (التعليم و البحث و الخدمة)، أن المفهوم العملي للمعايير الأكاديمية هو " تطابق مع مستويات الجودة الأكاديمية " بشكل اوسع " تطابق مستويات الأداء مع مؤشرات الجودة الأكاديمية" (Hamish,2010:6). و هذا يعني الحاجة إلى تحديد مؤشرات لجودة الأكاديمية، و وضع مؤشرات لقياس الظواهر المعقدة هي مهمة معقدة ، تم إجراء الدراسات كثيرة في السنوات الماضية لتطوير العمليات لتحديد مؤشرات جودة التعليم العالي ومنها: (Davis, 1996; Cave, 1997; Linke, 1991; Coates, 2007).

أي ان اختيار المؤشرات تحتاج إلى تحقيق التوازن بين الاعتبارات التقنية و العملية و الموضوعية ، من المهم أن تكون المؤشرات صالح في مكان معين ، وان يكون مستقرة و شفافة ومستجيبة للتغيير و قابلة للمراجعة و فعالة و يفضل ان تكون متاحة بسهولة و ببساطة بقدر الإمكان و قابلة للقياس الكمي و نوعي .

التعليم العالي هو نشاط عميق، و يجب أن ترتبط مؤشرات الجامعات مع تلك المستخدمة من قبل المدارس و الصناعة و المهن و التعليم و التدريب المهني و المجتمع ككل(Hamish,2010:6). و تم طرح العديد من الأساليب الإدارة الحديثة لوضع المعايير لرفع مستوى أداء منظمات التعليم العالي مثل:

1. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)
2. إعادة هندسة العمليات (Reengineering)
3. القيمة المضافة لمخرجاته (Added Value)
4. تقييم الجامعة حسب ترتيب الجامعات محليا وعالميا (Ranking systems) (Anninos,2008:67)

إن كفاءة المنظمات في تقديم الخدمات هي نتيجة تفاعل مستويات الأداء (التنظيمي والعملياتي والفردي) و تكاملها(Lafleur,1997:23) .

يمكن قياس جودة أداء منظمات التعليم العالي من خلال مجموعة من النماذج هي :

1. نموذج الإنتاج (Production Model): العلاقة بين المدخلات و المخرجات.
2. مدخل القيمة المضافة (Value-added Approach): الذي يقيس ما تم الحصول عليه من خبرات لدى الطلبة.
3. مدخل خبرة الجودة الشاملة (Total Quality Experience Approach): الذي يهدف إلى تحديد ما خبرات تعليمية التي كتسبها الطلبة من تواجدهم في منظمات التعليم العالي. (Tam,2001:362)

المبحث الثالث - الجانب العملي للدراسة

حددت الدراسة مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، ولأن استبانة الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً- لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس



فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، تحدد الفئة من خلال إيجاد طول المدى ($5-1=4$)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) ($5 \div 4=1.25$)، بعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) تكون الفئات كالآتي (Dewberry, 2004: 15):

1 - 1.80: لا اتفق تماما

1.81 - 2.60: لا اتفق

2.61 - 3.40: اتفق لحد ما

3.41 - 4.20: اتفق

4.21 - 5.0: اتفق تماما

أما مستوى الإجابة فيكون من ثلاثة مستويات هي مرتفع إذا كانت الإجابة (اتفق ، اتفق تماما) ، ومعتدل إذا كانت الإجابة (اتفق لحد ما) ، ومنخفض إذا كانت الإجابة (لا اتفق ، لا اتفق تماما) .

أولاً: تحليل و مناقشة نتائج آراء العينة

1. تحليل و مناقشة نتائج آراء العينة حول استراتيجيات الإدارة من موقع الحدث

المحور الأول : استراتيجية وضع قواعد العمل

الجدول (1) يوضح الإحصاءات الخاصة بمحور استراتيجية وضع قواعد العمل ضمن الإدارة من موقع الحدث

جدول (1) الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و مستوى الاجابة العينة حول استراتيجية وضع قواعد العمل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1	4.6	0.548	اتفق تماما	مرتفع
2	3.4	0.894	اتفق لحد ما	معتدل
3	3.8	1.304	اتفق	مرتفع
4	4.6	0.548	اتفق تماما	مرتفع
5	4	0.707	اتفق	مرتفع
العام	4.08	0.8002	اتفق	مرتفع

إن المعدل العام لمحور استراتيجية وضع قواعد العمل بلغ (4.08) و بانحراف معياري عام بلغ (0.8002) وقد حصل هذا المحور على مستوى إجابة (مرتفعة) وكانت الأهمية النسبية لهذا المحور مقارنة مع المحاور الأخرى لمتغير الإدارة من موقع الحدث في التسلسل (1) ، وهذا يدل على ان الجامعات تتوفر لديها هذه الاستراتيجية وهي مهم و تدرك من قبل التدريسيين وبمستوى مرتفع .

المحور الثاني: استراتيجية التطهير

الجدول (2) يوضح الإحصاءات الخاصة بمحور استراتيجية التطهير ضمن الإدارة من موقع الحدث ،



جدول (2) الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و مستوى الاجابة لإجابات العينة حول استراتيجية التطهير

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1	4.4	0.894	اتفق تماما	مرتفع
2	3.8	1.304	اتفق	مرتفع
3	3	1.581	اتفق لحدما	معتدل
4	3.8	1.304	اتفق	مرتفع
5	3.4	1.517	اتفق لحدما	معتدل
العام	3.68	1.32	اتفق	مرتفع

إن المعدل العام لمحور استراتيجية التطهير بلغ (3.68) وبانحراف معياري عام بلغ (1.32) وقد حصل هذا المحور على مستوى إجابة (مرتفعة) وكانت الأهمية النسبية لهذا المحور مقارنة مع المحاور الأخرى لمتغير الادارة من موقع الحدث في التسلسل (2)، ونستج استراتيجية التطهير مفهوم ومدركة من الهيئة التدريسية وبمستوى مرتفع.

المحور الثالث: استراتيجية القضاء على الضياع

الجدول (3) يوضح الإحصاءات الخاصة بمحور استراتيجية القضاء على الضياع ضمن الادارة من موقع الحدث .

جدول (3) الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و مستوى الاجابة العينة حول استراتيجية القضاء على الضياع

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1	3.4	1.817	اتفق لحدما	معتدل
2	3	1.581	اتفق لحدما	معتدل
3	3.6	1.673	اتفق	مرتفع
4	3.2	1.789	اتفق لحدما	معتدل
5	3.4	1.14	اتفق لحدما	معتدل
العام	3.32	1.6	اتفق لحدما	معتدل

إن المعدل العام لمحور استراتيجية القضاء على الضياع بلغ (3.32) وبانحراف معياري عام بلغ (1.6) وقد حصل هذا المحور على مستوى إجابة (مرتفعة) وكانت الأهمية النسبية لهذا المحور مقارنة مع المحاور الأخرى لمتغير الادارة من موقع الحدث في التسلسل (3) ، من خلال الجدول اعلاه يتضح ان افراد العينة يدركون هذه الاستراتيجية وبمستوى مرتفع

2. تحليل ومناقشة نتائج آراء العينة حول جودة أداء منظمات التعليم العالي

الجدول (4) يوضح الإحصاءات الخاصة بجودة أداء منظمات التعليم العالي،.

جدول (4) الأوساط الحسابية و الانحراف المعياري و مستوى الاجابة لإجابات العينة حول جودة اداء منظمات التعليم العالي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
1	4.2	0.837	اتفق	مرتفع
2	4.2	0.837	اتفق	مرتفع
3	3.8	1.304	اتفق	مرتفع
4	4	1.414	اتفق	مرتفع
5	3.4	1.517	اتفق لحدما	معتدل
6	3.4	1.817	اتفق لحدما	معتدل
7	3.4	1.14	اتفق لحدما	معتدل
8	2.4	1.673	لا اتفق	منخفض
9	3.4	1.817	اتفق لحدما	معتدل
10	3.4	01.14	اتفق لحدما	معتدل
11	3.60	1.673	اتفق	مرتفع
12	4.00	1.225	اتفق	مرتفع
13	4.00	1.732	اتفق	مرتفع
14	4.00	1.000	اتفق	مرتفع
15	3.74	01.39	اتفق	مرتفع
16	3.60	1.673	اتفق	مرتفع
17	3.642	1.391	اتفق	مرتفع
العام	3.658	1.386	اتفق	مرتفع

إن المعدل العام بلغ (3.658) وبانحراف معياري عام بلغ (1.386) وقد حصل هذا المحور على مستوى إجابة (مرتفع) هذا يدل على ان التدريسيين يدركون اهمية المعايير ، و سعى الجامعات رفع مستواها من خلال من خلال رفع مستوى معايير الاداء.

ثانيا : اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسة الاولى:

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الادارة من موقع الحدث وجودة اداء الجامعات" و منها تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الاولى

- فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات وضع قواعد العمل و جودة اداء الجامعات.
- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات وضع قواعد العمل و جودة اداء الجامعات.

2. الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التطهير و جودة اداء الجامعات



- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التطهير و جودة اداء الجامعات.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- فرضية العدم H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع و جودة اداء الجامعات.
- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع و جودة اداء الجامعات.

يظهر الجدول (6) علاقات الارتباط بين استراتيجيات الادارة من موقع الحدث و جودة اداء الجامعات

جدول (6) الارتباط بين استراتيجيات الادارة من موقع الحدث و جودة اداء الجامعات

الاهمية	جودة الاداء الجامعات	جودة الاداء استراتيجيات الادارة من موقع الحدث
2	.712**0	استراتيجية وضع قواعد العمل
1	.753**0	استراتيجية التطهير
3	.693*0	استراتيجية القضاء على الضياع

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

من الجدول (6) يتم قبول الفرضية البديلة لجميع الفرضيات الفرعية التي وضعت سابقا ويتضح أن

جميع الاستراتيجيات لها علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع جودة اداء الجامعات كما يلي:

1. ترتبط استراتيجية وضع قواعد العمل بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة اداء الجامعات بمستوى (0.01) وحصل على المرتبة الثانية .
2. ترتبط استراتيجية التطهير بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة اداء الجامعات (0.01)، وحصل على المرتبة الاولى.
3. ترتبط استراتيجية القضاء على الضياع بعلاقة ذات دلالة معنوية مع جودة اداء الجامعات بمستوى (0.05)، وحصل على المرتبة الثالثة .

وهذا يعني ان كل استراتيجيات الادارة من موقع الحدث مرتبطة مع جودة اداء الجامعات المبحوثة بارتباط طردي قوي و بمستوى معنوي (0.01؛ 0.05). وهذا يدل على ان استراتيجيات الادارة من موقع الحدث مرتبطة مع جودة اداء منظمات التعليم العالي

ثالثا : اختبار فرضيات الاثر

الفرضية الرئيسة الثانية:

"هنالك علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات الادارة من موقع الحدث و جودة اداء الجامعات"

و منها تنتبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الاولى



• فرضية العدم H0: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل على جودة اداء الجامعات.

• الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل على جودة اداء الجامعات.

2. الفرضية الفرعية الثانية

• فرضية العدم H0: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التطهير و جودة اداء الجامعات .

• الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التطهير و جودة اداء الجامعات .

3. الفرضية الفرعية الثالثة

• فرضية العدم H0: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع و جودة اداء الجامعات.

• الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع و جودة اداء الجامعات

وبعد إيجاد النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS حصلنا على الجدول (8) الذي يوضح قيم t ومعنويتها لانحدار المحاور الفرعية الثلاثة على جودة اداء الجامعات التي رتبنا حسب اهميتها من خلال قيمة t المحتسبة.

جدول رقم (8) انحدار استراتيجيات الادارة من موقع الحدث على جودة الاداء الجامعات

ترتيب الاهمية	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	قيمة درين واتسون	معنوية T	قيمة t المحسوبة	قيمة معلمة الانحدار	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	المحور الفرعي
2	لا توجد مشكلة	2.385	.01	18.206	.712	.480	.506	استراتيجية وضع قواعد العمل
1	لا توجد مشكلة	2.555	.01	19.339	.753	.512	.566	استراتيجية التطهير
3	لا توجد مشكلة	2.248	.01	17.698	.639	.455	.480	استراتيجية التخلص من الضياع

عند مقارنة قيمة درين واتسون الظاهرة في جدول (8) مع الحدود العليا والحدود الدنيا وهي (0) و (4) عند وجود الارتباط الذاتي السالب والموجب ومقارنة القيمة مره أخرى مع العدد (2) الذي يمثل انعدام وجود مشكلة نلاحظ أنها اقرب إلى العدد (2) منه إلى العددين (0) و (4) مما يدل على انعدام وجود مشكلة و جميع من الجدول (8) يتم قبول الفرضية البديلة لجميع الفرضيات الفرعية التي وضعت سابقا ويتضح أن جميع المحاور الفرعية لها اثر ذو دلالة معنوية على جودة اداء الجامعات وكذلك نلاحظ أن النتائج هنا تسند النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار علاقات الارتباط حيث أن محور استراتيجية التطهير لها الأهمية الأولى من ناحية قوة تأثيره على جودة اداء الجامعات و بعده استراتيجية وضع قواعد العمل و بعده استراتيجية التخلص من الضياع.



المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

بناء على النتائج الواردة بالجدول اعلاه توصلنا الى الاستنتاجات الاتية:

1. ان افراد العينة كان لديهم الادراك الكافي بأهمية الموضوع وذلك تبين من معدل العام للإجابات على المحاور التي كانت مرتفعة .
2. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية وضع قواعد العمل و جودة اداء الجامعات .
3. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التطهير و جودة اداء الجامعات.
4. هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التخلص من الضياع و جودة اداء الجامعات.
5. هناك علاقة اثر ذو دلالة معنوية استراتيجية وضع قواعد العمل و جودة اداء الجامعات.
6. اظهرت النتائج ان الاهتمام بالإدارة من موقع الحدث مهم للجامعة و يؤدي الى رفع مستوى جودة الاداء.

ثانيا: التوصيات

بناء على الاستنتاجات اعلاه نوصي بما يلي :

1. من الضروري على الجامعات تطبيق استراتيجيات الادارة من موقع الحدث لما لها من اهمية كبيرة على ادائها.
2. ينبغي على الجامعات الاهتمام بمعايير الاداء لمواجهة التحديات السريعة في اسواق التعليم.
3. على ادارة الجامعة الاهتمام بالطلبة والاستماع لآرائهم وجعلهم شركاء في العملية التعليمية.
4. على الجامعة مواكبة التطورات العلمية و الاكاديمية على الصعيد المحلي و العالمي.
5. ينبغي على الجامعات الاخذ بآراء جميع اصحاب المصالح عند وضع اطر التدريس و التعليم.



المصادر

اولا: المصادر العربية

1. العبادي ،(2007) ،هاشم فوزي، دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز، مجلة محكمة تصدر عن قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ،المجلد 1، العدد 3.

ثانيا: المصادر الاجنبية

2. Aleksandar, Grubor , Suzana , Salai & Božidar , Lekovic (2010), **Service quality as a factor of marketing competitiveness .**
3. Anninos, L.(2010). **University Performance Evaluation Approaches: The Case of Ranking Systems.** Retrieved at: from:<http://elearn.elke.uoa.gr/2ndICEE/anninos.pdf>
4. Bemowski, K. (1991), **Restoring the pillars of higher education**, Quality Progress, October.
5. Bemowski, T. ,(1997),**A Systems Approach to Performance Quality: An Application to Higher Education.** Unpublished Doctoral Dissertation, Western Michigan University, UMI number 9724504.
6. Bolton, R.N. & Drew, J.H. (1991b), **A multi stage model of customer's assessments of service quality and value**, Journal of Consumer Research, Vol. 17.
7. Brunet, A.P.& New, S. (2003) , **Kaizen in Japan: An Empirical Study.** International Journal of Operations and Production Management, Vol. 23(12),
8. Carman, J.M. (1990), **Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions**, Journal of Retailing, Vol. 66.
9. Cave, M. (1997), **The Use of Performance Indicators in Higher Education: The Challenge of the Quality Movement (3rd ed.)**, Jessica Kingsley, London.
10. Clewes, D., (2003), **A student-centered conceptual model of service quality in higher education.** Quality in Higher Education, Vol. 9 No. 1.
11. Coates, H. (2007b), **Excellent Measures Precede Measures of Excellence**, in Higher Education Policy and Management, Vol. 29, No. 1.
12. Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992), **Measuring service quality: reexamination and extension**, Journal of Marketing, Vol. 56.,
13. Daiya, Bhupendra,(2012), **Applying Gemba Kaisan at SKS Separator in Cement Plant: A case study**, IOSR Journal of Engineering, Volume2, Issue9 .
14. Davis, D. (1996), **The Real World of Performance Indicators: A Review of their Use in Selected Countries**, Commonwealth Higher Education Management Service, London
15. Dhongade, Pankaj. Singh, Manjeet& Shrouthy, Vivek ,(2013), **A Revoew: Literature Survey for the Implementation of Kaizan**, International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT) Volume 3, Issue 1.
16. Dysko, darius ,(2012) ,**Gemba Kaizen - utilization of human potential to achieving continuous improvement of company**the international journal of transport & logistics medzinárodný časopis doprava a logistika issn 1451-107x 2012



17. Fabrice , Hénard & Deborah , Roseveare, (2012), **Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices**, An IMHE Guide for Higher Education Institutions.
18. Faranak, Khodayari&Behnaz, Khodayari,(2011),**Service Quality in Higher Education** .Interdisciplinary Journal of Research in Business Vol. 1, Issue.
19. Firdaus, Abdullah,(2006),**Measuring service quality in higher education: versus SERVPERF** , journal Marketing Intelligence & Planning Vol. 24 No. 1,
20. Gregor ,Milan et al.(1998) , **Meranie a zvyšovanie productivity**, Ťilina, Jozef Blaha, ISBN 80-966996-9-5
21. Guolla, M., (1999). **Assessing the teaching quality to student satisfaction relationship**: applied customer satisfaction research in the classroom. Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 7 No. 3.
22. Hamish, Coates,(2010),**Defining and monitoring academic standards in Australian higher education**, journal Higher Education Management and Policy ,Volume 22/1
23. Harvey, L.& Green, D. (1993). **Assessing quality in higher education: a trans-binary research project**. Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol. 18, No. 2.
24. Imai ,Masaaki ,(1977) , **Gemba Kaizen**, McGraw-Hill
25. Imai, Masaaki ,(2008), **Kaizen**, Metóda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno, Computer Press, Isbn 978-80-251-1621-0.
26. Imai, Masaaki ,(1986) ,**Kaizen**, The Key To Japan's Competitive Success. (1986) McGrawHill, ISBN 978-0-07-554332-9.
27. Iyer Hemalata ,(2007), **Core Competencies for Visual Resources Management**, University at Albany, SUNY.
28. James, R. (2003), **Academic Standards and the Assessment of Student Learning: Some Current Issues in Australian Higher Education**, in Tertiary Education and Management, Vol. 9, No. 3.
29. Jiang, James, (2002),**Measuring Information System Service Quality, SERVQUAL from the other Side**, MIS Quarterly,.
30. LaFleur, T. ,(1997), **A Systems Approach to Performance Quality: An Application to Higher Education**. Unpublished Doctoral Dissertation, Western Michigan University, UMI number 9724504.
31. Lawson, S.B. (1992), **Why restructure? An international survey of the roots of reform**, Journal of Education Policy, Vol. 7.
32. Lewis, R.C. & Booms, B.H. (1983), **The marketing aspects of service quality**, in Berry, L., Shostack, G. and Upah, G. (Eds), Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing, Chicago, IL,.
33. Linke, R. (1991), **Performance Indicators in Higher Education**: Report of a Trial Evaluation Study Commissioned by the Commonwealth Department of Employment, Education and Training, Australian Government Publishing Service, Canberra.
34. Marzo-Navarro, M., Pedraja-Iglesias, M. & Rivera-Torres, M.P. (2005). **Measuring customer satisfaction in summer courses**, Quality Assurance in Education, Vol. 13 No. 1.



35. O'Neill, M.A. & Palmer, A. (2004), **Importance-performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education.** Quality Assurance in Education, Vol. 1 No. 1.
36. Parasuraman, A., Zheitmal, V.A. & Berry, L.L. (1985), **A conceptual model of service quality and its implications for future research,** Journal of Marketing, No. 49.
37. Parasuraman, A., Zheitmal, V.A. & Berry, L.L. (1988) ,**Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality,** Journal of Retailing, vol. 64,no.
38. Rock, L.& Marcia,(2000),**Effective crisis Management planning,** Higher Education, Issues 3, vol.23.August.
39. Single, Jagdeep & Singh, Harwinder ,(2009), **Kaizan Philosophy: A Review of Literature,** The Icfai University Press .
40. Soutar, G. & McNeil, M. (1996), **Measuring service quality in a tertiary institution,** Journal of Educational Administration, Vol. 34 No. 1.
41. Sower, V., Duffy, J., Kilbourne, W., Kohers, G. & Jones, P. (2001) , **The Dimensions of Service Quality for Hospitals: Development and Use of the KQCAY Scale ,** Health Care Management Review, 26(2), aspin publishers . inc.
42. Tam, M. (2001). **Measuring Quality and Performance in Higher Education.** Quality in Higher Education, 7(1).
43. Teas, R.K. (1993a), **Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality,** Journal of Marketing, Vol. 57 No. 4.
44. Tezal, Algen. Koskela, Lauri & Tzortzopoulos, Patricia(2010) **(VM)in Construction: Study Report on Brazilian Cases .**
45. Titu, Mihail. Oprean, Constantin & Grecu, Daniel,(2010) **Thecique in the Activity of Post-Sale Services in the Knowledge- Based,** International Multi Conference of Engineers and Computer Scientist, Vol3 .
46. Vineet, Kumar(2011), **An overview of Kaizen concept,** VSRD International journal of mechanical, automobile and production engineering VSRD- MAP volume, 1(3).



ملحق - مقياس الدراسة

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
استراتيجية التحسين	استراتيجية وضع قواعد العمل	1	قواعد العمل واضحة ومحددة في الجامعة.					
		2	تتلاءم قواعد العمل مع رسالة وغاية واهداف الجامعة .					
		3	يمكن تطوير قواعد العمل وتعديلها لتصبح بسيطة وفعالة تواكب ثقافة السرعة.					
		4	ان قواعد العمل تشمل تحديد المهام وطرق معايير تقييم الاداء.					
		5	تستخدم الجامعة اساليب المراجعة والتقييم من خلال دراسة موضوعية ومنهج علمي بسيط وواضح.					
	استراتيجية التطهير	1	يتم تشخيص المشاكل بدقة حتى تتمكن الجامعة من توصيف الحلول المناسبة لها.					
		2	تمتلك الجامعة القدرة على إبعاد بعض الأشخاص الذين يعقدون عمل الجامعة.					
		3	يتم إجراء تغييرات في الأدوات و المعدات و السياسات المستخدمة في الجامعة.					
		4	تؤمن الجامعة بإدارة التغيير لمواجهة تحديات المستقبل.					
		5	تتبنا سياسات التحسين المستمر و تطوير الأداء الجامعي.					
	استراتيجية التخلص من الضياع	1	تستخدم اساليب تؤدي إلى اضافة قيمة لنشاطات الجامعة.					
		2	التخلص من الانشطة و السياسات التي تؤدي الى تزايد المشاكل و الضياع					
		3	التخلص من القرارات الروتينية التي من شأنها أن تعطل مسيرة العمل الجامعي .					
		4	استخدام نظام التغذية العكسية و الرقابة للحصول على صورة واضحة عن جودة الأداء الحالي للجامعة.					
		5	وضع الحدود بين الأساليب و الأهداف في خدمة الجامعة.					
جودة أداء منظمات التعليم العالي	1	جودة الاداء هدف استراتيجي في الجامعة						
	2	تتعكس الجودة من رسالة و قيم الجامعة .						
	3	اطر التدريس و التعليم تتناسق مع الإطار العام لجامعة.						
	4	اطر التدريس و التعليم المستخدمة تحدد اهداف التعليم.						
	5	وضع أطر التدريس و التعليم بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة.						
	6	أطر التدريس و التعليم تستخدم كأداة لمواءمة عمليات لتدريس و التعليم ، بما في ذلك تقييم الطلبة.						
	7	اهمية و قيمة جودة التعليم في الجامعة تأكد من خلال جميع السياقات و الطرق و الآليات.						
	8	الجامعة تدعم جودة التعليم أكثر من الجامعات الاخرى .						
	9	تطوير دعم جودة التعليم بطرق إدارة التوازن بين البحث و التدريس على نحو فعال						
	10	الروابط بين البحوث و التدريس قوية و تستخدم لتحسين نتائج التعليم.						
	11	الطلبة لهم دور واضح في مبادرات تعزيز جودة التعليم في جميع أنحاء الجامعة.						
	12	القيادات الادارية في الجامعة تعمل على تعزيز جودة التعليم على كل المستويات .						
	13	يتم تعزيز الكفاءات القيادية و تطويرها، و خاصة بالنسبة للقيادة التعليمية.						
	14	سهولة تكيف التدريسيين مع إطار التدريس والتعليم .						
	15	تتم مراجعة سياسات بانتظام لتحديد نقاط الضعف التي يمكن أن تعيق تحقيق الجودة.						
	16	سياسات الموارد البشرية تدعم الهدف الاستراتيجي لجودة التعليم.						
	17	تشجيع الابداع و الابتكار في الممارسات التعليمية و مكافأتها						