مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة منظمات التعليم العالي – دراسة ميدانية على جامعة تشرين والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري –
اسم الكاتب: د. شيراز طرابلسية، سامر فياض
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5195
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 01:01 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة منظمات التعليم العالي

– دراسة ميدانية على جامعة تشرين والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري–

الدكتورة شيراز طرابلسية*

سامر فياض**

(تاريخ الإيداع 27 / 9 / 2018. قُبِل للنشر في 31 / 10 / 2018)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين دعم وتأييد الإدارة العليا والمرونة لمنظمات التعليم العالي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من الإدارة العليا في جامعة تشرين والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري بلغت(20) إداري، وتوزيع استبانة ثانية على عينة من العاملين العلميين في كل من الجامعتين بلغت(327) عامل.

وخلصت الدراسة إلى أن منظمات التعليم العالي محل الدّراسة تطبق مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا بشكل جيد، وتحقق منظمات التعليم العالي محل الدّراسة المرونة بشكل مقبول، حيث تواكب مجمل التغيرات الحاصلة، ومن خلال الاعتماد على اختبار T لعينتين مستقلتين باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى وجود تأثير لدعم وتأييد الإدارة العليا كأحد أدوات إدارة الجودة الشاملة على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات التعليم العالي محل الدّراسة.

الكلمات المفتاحية: دعم وتأييد الإدارة العليا، المرونة.

* أستاذ مساعد - عضو هيئة تدريسية - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

** طالب ماجستير - قسم إدارة الأعمال - اختصاص إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (5) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (5) 2018

Impact of support and support of senior management on Higher Education Organizations flexibility

– Field study on Syrian universities -

Dr. Shiraz Traboulsia*
Samer Fayyad**

(Received 27 / 9 / 2018. Accepted 31 / 10 / 2018)

□ ABSTRACT □

The aim of this study was to study the relationship between support and support of senior management and flexibility of higher education organizations. A questionnaire was distributed to a random sample of senior management at Tishreen University, Arab Academy for Science and Technology, Maritime Transport (20), and a second questionnaire on a sample of scientific scientists Each of the two universities amounted to (327) workers.

The study concluded that the higher education organizations under study apply the principle of supporting and supporting the senior management well, and the higher education organizations studied the flexibility in an acceptable manner, where all the changes took place, and by relying on the T test for two independent samples using the SPSS program, The impact of supporting and supporting senior management as one of the tools of TQM on flexibility as one of the dimensions of competitive advantage of higher education organizations under study.

Keywords: Support and support of senior management, flexibility.

* **Assistant Professor, Faculty Member, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

** **Master of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مُقدِّمة:

أصبح التعليم العالي بمختلف درجاته واختصاصاته العامل الحاسم والأهم في عملية التنمية، فمخرجاته تمثل مدخلات لكافة القطاعات، وتقع على عاتقه إعداد الكوادر البشرية القادرة على الدخول في مجالات العمل المختلفة خاصة في ظل تطور التقنيات الحديثة والتطورات التكنولوجية التي نشهد جديدها كل يوم، وتواجه منظمات التعليم العالي عامةً والعربية تحديداً ضغوطاً وتحديات تتمثل في النمو السريع في مجال المعرفة والتطور الكبير في نظم الاتصالات ووسائلها والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتغيرات المفاجئة والسريعة في طبيعة المهن في السوق المستهدف بسبب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، ما فرض على التعليم العالي تحدياً كبيراً بقدرته على إنتاج مخرجات ملائمة لتلك التطورات، قادرة على التكييف مع مختلف التغيرات.

وتعدّ إدارة الجودة الشاملة من أهم الأنماط الإدارية السائدة المرغوبة في الفترة الحالية، ونتيجة التطورات الحاصلة في العديد من منظمات الأعمال التي طبقت إدارة الجودة الشاملة اهتمت منظومة التعليم العالي بتطبيقه، فالسعي لتطبيقيه في التعليم العالي أصبح ضرورة ملحة لتحقيق التنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات مجتمع المستفيدين من الأطر والقوى البشرية المختصة.

وانطلاقاً من كون مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا، هو أحد أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، باقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير المستمر للمنظمة التعليمية، والتأكيد المستمر للعمل على تحسين جودة المخرجات وقدرتها للتكييف مع مختلف التغيرات المصاحبة لسوق العمل ومتطلبات العملاء المتغيرة،، فقد جاء هذا البحث كمحاولة لتحديد مدى تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا كأحد أدوات إدارة الجودة الشاملة على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية لمنظمات التعليم العالي.

1/الدِّراسات السَّابقة:

1/1- دراسة الوادي والزعبي (2011):

بعنوان(مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية(دراسة تحليلية)

هدفت الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً، ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واختيرت جامعة مؤتة وجامعة الحسين بن طلال وجامعة آل البيت والجامعة الهاشمية وجامعة الزرقاء وجامعة اربد وجامعة جرش وجامعة الإسراء موقعاً لإجراء البحث ممثلة لقطاع التعليم العالي الأردني. أما عينة البحث فكانت عينية عمديه وتألفت من(120) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. تجسدت أدوات جمع البيانات الثانوية في المصادر والمراجع الأجنبية والعربية، إضافة إلى الوثائق والسجلات والنشرات والتقارير، أما البيانات الأولية فتم الحصول عليها بالمقابلات الشخصية وباستخدام استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS). ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة(التركيز على الأكاديميين، التحسين المستمر، خدمة المجتمع المحلي، ثقافة المنظمة) والمزايا التنافسية.

2/1- دراسة كحيل (2016):

بعنوان(إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين)

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، تكّون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بجامعة فلسطين، وتم اختيار عينة عشوائية تألفت من(144) عاملاً في الجامعة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، بالاعتماد على الكتب والمراجع لجمع البيانات الثانوية، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS). ومن أهم النتائج: هناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

3/1- دراسة مشنان ويحياوي (2016):

بعنوان(مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة في الجزائر)

هدفت الدّراسة إلى تحديد مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد أهم المعوقات التي تقف حجر عثرة دون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في دراستهما، تكّون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وشملت عينة الدراسة على(40) أستاذاً تم اختيارها بشكل عشوائي، وتم جمع البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والأبحاث والمجلات والدراسات العلمية، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS)، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدّراسة: تسعى الكلية إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي يسعى إلى تحسين الأداء وتطويره لنشر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة، أما أهم التوصيات فهي: ضرورة التزام المسؤولين الإداريين في الإدارة العليا للجامعة بأهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة والإيمان بها والارتفاع بمتطلبات سوق العمل.

4/1- دراسة Faleh Obeidallah (2017):

بعنوان(The Effectiveness of Applying the Baldrige Quality Standards in Higher Education to Achieve Competitive Advantage: Case Study on Jordanian Private Universities)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق معايير الجودة بالدريج في الجامعات الأردنية الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية، والتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة واستراتيجيات الميزة التنافسية، تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، تكّون مجتمع الدراسة من(685) عاملاً موزعين على(6) جامعات خاصة، وقد تم اختيار عينة عشوائية نسبية تألفت من(220) عاملاً ممثلة من قبل العاملين في أقسام الجامعات الخاصة، تجسدت أدوات جمع البيانات الثانوية في الكتب والدوريات والتقارير والبحوث والرسائل المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى المواقع المتخصصة في شبكة المعلومات الدولية(الإنترنت)، أما البيانات الأولية فتم الحصول عليها باستخدام استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: هناك تأثير كبير لكل من معايير الجودة بالدريج ذات الجودة المستقلة(التزام الإدارة العليا بالجودة، ورضا العملاء، وتوافر المعلومات وتحليل البيانات) على الميزة التنافسية.

2/ مشكلة البحث:

أن منظمات التعليم العالي عامةً والجامعات خاصةً تعدّ منظمات خدمية تصنف بحسب جودة مخرجاتها، وتسعى للاستمرار محلياً وعالمياً في ظل البيئة التنافسية الشديدة، وانطلاقاً من الدّور المناط بها في تأمين كافة مدخلات قطاعات الأعمال والكوادر البشرية المؤهلة للدخول في السوق المحلية والعالمية، وعلى اعتبار أن السوق أصبحت مفتوحة ولا مجال إلا للمنافسة العالمية، فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية لجامعة تشرين، والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، وتمّ إجراء مقابلة أولية مع عينة من العاملين فيها بلغت (40)، وتمّ توجيه بعض الأسئلة تركزت أهمها حول:

- مدى قدرة الجامعة على مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة بمحيطها المحلي والعالمي؟

وقد توصل الباحث إلى المؤشرات الآتية لمشكلة البحث:

- هناك بعض جوانب القصور في الجامعات محل الدّراسة، فيما يتعلق بقدرتها على التكييف السريع مع المتغيرات المتسارعة الحاصلة في محيطها.

ومن خلال ما سبق وبناءاً على الدّراسات السابقة لموضوع الميزة التنافسية والقدرة على التكييف والاستمرارية في المنافسة، وما لإدارة الجودة الشاملة من تأثير على الميزة التنافسية، يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال البحثي الآتي:

ما هو تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا كأحد أدوات إدارة الجودة الشاملة على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية للجامعات محل الدّراسة ؟

ويمكن أن يتفرّع عن ذلك السؤال كلّ من الأسئلة الآتية:

- ما مدى تطبيق الجامعات محل الدّراسة لمبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا؟
- ما مدى تمكن الجامعات محل الدّراسة من تحقيق المرونة في ظل التغيرات الحاصلة؟

أهميّة البحث وأهدافه:

1/3- أهمية البحث:

<u>أهمية نظريّة:</u>

تنبع أهميّة البحث من النّاحية النّظريّة من كونه محاولة لدراسة العلاقة بين متغيرين حظيا باهتمام العديد من الباحثين، والذين أكدوا على أهميتهما لمنظمات التعليم العالي في سعيها للاستمرار والبقاء والمنافسة، وأيضاً محاولة لتوضيح تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا والمرونة وبما يساعد في إثراء المكتبة العربية عموماً والسورية خصوصاً.

<u>أهميّة عملية:</u>

تنبع الأهمية العملية للبحث انطلاقاً من أهمية التعليم العالي باعتباره أهم ميادين الحياة التي تستأثر النوعية فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وباعتبار الجامعة مصنع القوى العاملة في المجتمع فمن الأفضل أن تشكل هذه القوى على أساس النوعية والكم بدلاً من التركيز على الكم فقط، إضافةً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج ومقترحات.

2/3- أهداف البحث:

سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد مدى تطبيق مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا في الجامعات محل الدّراسة.

2- تحيد مدى تمكن الجامعات محل الدّراسة من تحقيق المرونة في ظل التغيرات الحاصلة.

3- تحديد مدى تأثير دعم وتأييد الإدارة العليا كأحد أدوات إدارة الجودة الشاملة على المرونة كأحد أبعاد الميزة التنافسية للجامعات محل الدّراسة.

4/ نموذج البحث وفرضيّاته:

يركز البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (دعم وتأييد الإدارة العليا)، والمتغير التابع (المرونة)، لذلك فإن فرضيات البحث هي:

الفرضية الأولى:

لا تطبق الجامعات محل الدّراسة مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا.

الفرضية الثانية:

لا تحقق الجامعات محل الدّراسة المرونة في ظل التغيرات الحاصلة.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لدعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة الجامعات محل الدّراسة.

5/ منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنتها الدراسة. كما تم الاعتماد على أسلوب المسح الإحصائي للبيانات الأولية كافة التي تم جمعها من خلال استبانة، حيث تم توزيعها عشوائياً على عينة من العاملين العلميين، بالإضافة إلى استبانة أخرى، تمّ توجيهها إلى عينة مأخوذة من الإدارة العليا في الجامعات محل الدّراسة، وقد تمّ ا استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) الإصدار(20) لتحليل البيانات.

6/ حدود البحث:

- الحدود الزمنية: عام 2018.
- الحدود المكانية: جامعة تشرين، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

الإطار النظري للبحث:

1- إدارة الجودة الشاملة:

لقد بلور ديمنج في عام 1985 مفهوم رقابة الجودة الشاملة، محدداً دوراً هاماً للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفالة سبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد بالمنظمة، وكان ذلك النواة لبروز مصطلح إدارة الجودة الشاملة(Total Quality Management) الذي يرمز له اختصاراً(TQM)، واستعمل لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في نفس العام من قبل طيران البحرية وهو يصف الطريق لتحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة(باسردة، 2006)، فإدارة الجودة الشاملة هي إيجاد ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت(حسين، 2016).

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي فهي إحدى الطرائق الإدارية الهادفة إلى تحقيق الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للجامعة شاملةً الهيكل التنظيمي برمته كل قسم وكل نشاط وكل فرد وفي مجمل المستويات الإدارية والأكاديمية، وتعّد بمثابة منهج يرتكز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المنظمات التعليمية تجعل رجال الإدارة التعليمية والمعلمين والعاملين والتلاميذ متحمسين لكل ما هو جديد من خلال تحريك مواهبهم وقدراتهم، وتشجيع فرق

العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار وتحسين العمليات، بما يضفي تغيراً واضحاً نحو الأفضل لدى خريجي هذه الجامعات(الطويل؛ آغا، 2010). **ويرى الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشير إلى مجموعة العمليات المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى رفع الأداء لدى العاملين في منظومة التعليم العالي من عاملين علميين وغير علميين، وتطوير كافة مجالات العمل التعليمي، مما يجعلها تتميز في تقديم الخدمات التعليمية وهذا ينعكس إيجابياً على جودة مخرجاتها من الطلبة الخريجين لمواكبة متطلبات سوق العمل والتطورات الحاصلة بمحيطها مما يحسن من مركزها محلياً وعالمياً.**

وتتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ أو الأبعاد التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، فمنهم من عزاها لثلاثة مبادئ أساسية وبعضهم صنفها إلى أحد عشر مبدأً والبعض الآخر إلى أكثر من ذلك، ومع ذلك تتقارب الأفكار إلى حد يمكن معه التوصل إلى بعض المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم المبادئ والتي تتطرق إليها هذا البحث هو مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا.

1-1- دعم وتأييد الإدارة العليا:

من الضروري إقناع الإدارة أولا وقبل كل شيء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد للتغيرات التي ستحدث في المنظمة(السيد، 2015)، حيث ينبع دعمها من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمنظمة(بن عيشاوي، 2006)، فيجب أن تلتزم بها الإدارة العليا وأن تطبق من قبلها، وكذلك تقوم بتغير من العمل بالمبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة(الخالدي، 2016).إن إدارة الجودة الشاملة ليست من البرامج التي يمكن لرئيس المنظمة أن يبدأها بخطاب واحد ثم يفوض الأمر لأحد مساعديه، وإنما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يخصص المدير وقتا ثابتا في جدوله المزدحم من أجل إظهار الدعم الواضح والملموس للحلول التي يقترحها العاملون للمشكلات التي يواجهونها، وتأكيد العمل على تحسين نوعية جودة المنتجات، وتوضيح ما تحققه إدارة الجودة الشاملة للمنظمة من ترشيد في النفقات وزيادة في الأرباح وقدرة على المنافسة(الكحلوت، 2013).

فالقيادة الإدارية هي عامل مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يحسن الأداء من خلال التأثير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة الأخرى، وعدم الالتزام في مستويات الإدارة العليا قد يؤدي إلى بعض المشاكل في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فالإدارة العليا هي المعنية تماما في تنفيذ وتحفيز نهج إدارة الجودة الشاملة، والقيادة مسئولة أيضا عن المنتجات التي يتم تقديمها، التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرات فعالة في ثقافة المنظمة وأنه من المستحيل بطريقة أو بأخرى من دون قيادة إدارة(Shahin & Dabestani, 2011).

ويعدّ مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي، فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بالجودة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المنظومة، كما يجب توفر القيادة الفعالة في الإدارة العليا القادرة على التأثير في الأكاديميين والإداريين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة(مشنان ويحياوي، 2015).

2- الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة التفوق على منافسيها في السوق(خليل، 1996، ص37)، والوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين (Macmillan & Tampoe, 2000, p89).

والميزة التنافسية في التعليم العالي تقوم على شقين أساسيين هما: الشق الأول وهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص ومواصفات الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات في البيئة المحيطة. والشق الثاني: يتمثل في القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات المتميزين من السوق المحلية والخارجية، ولا شك إن النجاح في الشق الثاني يتوقف على مدى النجاح في الشق الأول(الهدى، 2014، ص6). **ومن وجهة نظر الباحث فإن الميزة التنافسية لمنظمات التعليم العالي هي تفردها بتقديم خدمات جامعية متميزة في كافة جوانب العملية التعليمية، تمكنها من التفوق على منافسيها من خلال مخرجاتها ذات القدرات المتكيفة مع التغيرات الحاصلة باستمرار، وما تقدمه من أبحاث للمجتمع.**

ولقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية، ويمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عدد من الباحثين من خلال الجدول رقم(1) كالآتي:

جدول(1) أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر باحثين مختلفين

الباحث	أبعاد الميزة التنافسية التي حددها الباحث
Evans, 1993	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع
Mintizberg Quinn, 1998	الجودة، الإسناد، السمعة، التكلفة، التصميم
Slack & Wernerfelt, 1998	التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع
Macmillan & Tampo, 2000	الكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

المصدر: (السنوسي، 2016).

فهناك اختلاف واضح في وجهات نظر الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية، لكن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسين وهما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز، وحدد كل من Hill و Jones العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية وتشمل الفعالية، الجودة، الابتكار، والاستجابة للعملاء، وأي منظمة تستطيع أن تتبناها بغض النظر عن نشاطها أو منتجاتها(العتوم، 2009، ص43)، ولقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، الذي يكون في قدرة المنظمة على الخروج بمخرجات متميزة قادرة على التكييف مع مختلف التغيرات الحاصلة وهذا ما يعرف بالمرونة (وسيلة، 2012، ص16). وانطلاقاً من حاجة المنظمات لكفاءات متفوقة قادرة على التكييف مع التغيرات المستمرة، وتلبي احتياجات العملاء بأسرع ما يمكن وبشكل متفوق، وزيادة عدد الجامعات المحلية والعالمية، وتحول سوق العمل إلى سوق منفتح غير محدود، فلقد توجب على الجامعات أن تتمتع بالمرونة المناسبة والكافية للتكييف مع تلك التغييرات وحاجات العملاء المتغيرة.

2-1- المرونة:

تعتمد المنظمة في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة على المرونة التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكييف معه(رفرافي، 2014، ص81)، فالمرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء(Dilworth, 1996, p57)، وهي القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات بسرعة فضلاً

عن الاستجابة لاحتياجات العميل(Russell & Taylor, 1998, p32)، وتعرف على أنها إستراتيجية تعتمدها المنظمات من أجل تحسين وسائل وعمليات الإنتاج لديها من تنويع وتجديد وتعديل، بالإضافة إلى تطوير طرق التسويق للمنتجات الذي يساهم في تلبية متطلبات العملاء، وتوفير احتياجات السوق بأسرع وقت ممكن وأقل أخطاء، فالمرونة تتضمن دراسة وتحليل احتياجات العملاء عن كثب، واستراتيجيات المرونة تساعد المنظمات على مواكبة التغيرات السوقية الحالية ومتابعتها والتنبؤ بها الذي يتطلب مهارات عالية الكفاءة تتميز بالمرونة والاستعداد لأي تغيير طارئ(قنديل، 2015، ص35).

وتعمل المرونة على تعزيز عوامل البقاء والنجاح للمديرين الأكفاء، ولتحقيق المرونة العالية في المنظمات في ظل التغيرات المحتملة يجب على المديرين فهم الأهمية العلمية للمرونة لتحقيقها وتطبيقها بنجاح وذلك لخدمة المنظمات والحكومات، وتعزيز فرص المنافسة لاستقرار واستدامة المنظمات وللتغلب على عوامل عدم اليقين في بيئة الأعمال المتغيرة وعلاج مشكلات الإدارة التقليدية مثل: عدم الاستجابة للتغيرات بسرعة، ونقص الابتكار، وضعف الاتصالات والتنسيق، وعدم الاهتمام بوضع رؤية واضحة للمنظمة، والعمل بهياكل تنظيمية قديمة تقليدية، وعدم الاهتمام بعمليات التفكير الإبداعي، ضعف الرقابة على عمليات العمل، وتراجع فرص التطوير الوظيفي(الدسوقي، 2017).

النتائج والمناقشة:

1/ مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع الدّراسة بالإدارة العليا و العاملين العلميين في منظمات التعليم العالي السورية، وانطلاقاً من دور الجامعة في تزويد جميع الأفرع الأخرى في المنظومة والمنظمات على اختلافها بمدخلاتها بكافة الاختصاصات، وكونها أحد المستفيدين من تلك المدخلات، ولأنها تعدّ المحور الرئيس في توفير مخرجات ملائمة للعملاء، فقد اختار الباحث الجامعات لتكون مجال الدراسة الميدانية الممثل لمجتمع البحث.

حيث قام الباحث بأخذ عينة عشوائية من العاملين العلميين في كل من جامعة تشرين والأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، التي بلغ حجمها(327)عامل، بالإضافة إلى عينة من الإدارة العليا من تلك الجامعات وبلغ حجمها(20)إداري.

2/ أداة الدّراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لقياس البيانات الأولية للدّراسة الميدانية، وتم وضع عبارات لقياس المتغيرات بالاعتماد على الدّراسات السّابقة، حيث قام الباحث بتوزيع استبانتين:

1- الاستبانة الأولى: استخدمت هذه الاستبانة لقياس مدى تطبيق الجامعات محل الدّراسة لمبدأ(دعم وتأييد الإدارة العليا) وشملت ست عبارات، تمّ توزيعها على عينة من العاملين العلميين في جامعة تشرين و الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

2- الاستبانة الثانية: استخدمت هذه الاستبانة لقياس مستوى مرونة الجامعات محل الدّراسة، تكونت من ست عبارات، تمّ توزيعها على الإدارة العليا في كل من جامعة تشرين و الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري.

وقد تمّ استخدام مقياس likert الخماسي في كل من الاستبانتين الموزعتين، وقسم الباحث الدّراسة الميدانية إلى قسمين رئيسين وهما:

1- دراسة ثبات المقاييس، ومعامل ألفا كرونباخ.

2- اختبار الفرضّيات.

1/2/ دراسة ثبات المقياس:

تمّ استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من الاستبانة الموزعة على العاملين العلميين لحساب المتغير المستقل(دعم وتأييد الإدارة العليا)، والاستبانة الموزعة على الإدارة العليا لحساب المتغير التابع(المرونة).

الجدول رقم واحد(2) معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

من الجدول(2) نجد أن قيمة معامل ألفا مرونباخ بالنسبة للاستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل(دعم وتأييد الإدارة العليا) بلغ 0.908 وهي أكبر من 0.6، وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة، ولا داعي لحذف إي من العبارات.

الجدول رقم واحد(3) معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

من الجدول(3) نجد أن قيمة معامل ألفا مرونباخ بالنسبة للاستبانة المتعلقة بالمتغير التابع(المرونة) بلغ 0.785 وهي أكبر من 0.6، وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة، ولا داعي لحذف أي من العبارات.

2/2/ اختبار الفرضّيات:

1/2/2/ الفرضيّة الأولى: لا تطبق الجامعات محل الدّراسة مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا.

تم قياس المتغير المستقل(دعم وتأييد الإدارة العليا) عن طريق استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين العلميين في الجامعات محل الدّراسة الواردة في الملحق رقم(1).، حيث قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة، فكان المتوسط يساوي(3.9694) كما هو وارد في الجدول رقم(4).

الجدول رقم (4)اختبارT لعينة واحدة (المتغير المستقل)الملخص الإحصائيOne-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير المستقل	327	3.9694	.63505	.03512

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب، ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(5)، حيث نجد أن قيمة احتمال الدلالة(sig= 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة(α= 0.05)،الأمر الذي يمكننا من اعتماد متوسط الحياد(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم (5)اختبارT لعينة واحدة (المتغير المستقل)الملخص الإحصائي One-Sample Statistics

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95%Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتغير المستقل	27.604	326	.000	.96942	.9003	1.0385

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.9694)، وهي أكبر من متوسط الحياد(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات المتغير المستقل(دعم وتأييد الإدارة العليا)، وبالتالي الفرضية الأولى مرفوضة أي تطبق الجامعات محل الدّراسة مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا وبشكل جيد.

2/2/2/ الفرضية الثانية:لا تحقق الجامعات محل الدّراسة المرونة في ظل التغيرات الحاصلة.

تم قياس المتغير التابع(المرونة) عن طريق استبانة تم توزيعها على عينة من الإدارة العليا في الجامعات محل الدّراسة الواردة في الملحق رقم(1)، حيث قام الباحث باحتساب متوسط إجابات أفراد العينة، فكان المتوسط يساوي(3.3333) كما هو وارد في الجدول رقم(6).

الجدول رقم (6)اختبارT لعينة واحدة (المتغير المستقل)الملخص الإحصائيOne-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع	20	3.3333	.71123	.15904

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

للحكم على نتيجة الفرضية قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب، ومتوسط الحياد في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك لتبيان اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار ستيودينت T لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(7)، حبث نجد أن قيمة احنمال الدلالة(sig= 0.05)، وهي تساوي مستوى الدلالة(α= 0.05)، وبما أن t موجبة وأكبر من t الجدولية(2.093) المقابلة لدرجة حرية 19 ومستوى دلالة 0.05 فيمكننا اعتماد متوسط الحياد(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

الجدول رقم (7)اختبارT لعينة واحدة (المتغير المستقل)الملخص الإحصائي One-Sample Statistics

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95%Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتغير التابع	2.096	19	.050	.33333	.0005	.6662

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

نتيجة اختبار الفرضية:

بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(3.3333)، وهي أكبر من متوسط الحياد(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات المتغير التابع(المرونة)، وبالتالي الفرضّية الثانية مرفوضة، أي تحقق الجامعات محل الدّراسة المرونة في ظل التغيرات الحاصلة وبشكل مقبول.

3/2/2/ الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لدعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة الجامعات محل الدّراسة.

لاختبار هذه الفرضيّة عَمّد الباحث إلى اختبار الفروق الجوهرية بين متوسطات إجابة أفراد العينتين على محوري دعم وتأييد الإدارة العليا، والمرونة وذلك باستخدام اختبار T لعينتين مستقلتين، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(8) كالآتي:

الجدول(8) اختبارTلعينتين مستقلتين(دعم وتأييد الإدارة العليا، والمرونة)Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	Df	Sig. -2) (tailed	Mean Difference	Std. Error Differen Ce	95%Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
variances Equal Assumed	2.594	.108	4.318	345	.000	.63609	.14730	.34637	.92581
متوسطات Equal Variances not Assumed			3.906	20.895	.001	.63609	.16287	.29728	.97489

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول(8)، أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة(108. =.Sig) وهي تزيد على مستوى المعنوية المحدد وهو(0,05)، وبالتالي يوجد تجانس بين المتوسطات لكل من دعم وتأييد الإدارة العليا، والمرونة.

ومن الصف الأول نجد نتائج اختبارT، وأن قيمة مستوى المعنوية المحسوب هي sig.(2-tailed)=.001 وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد(0.05) **لذلك يرفض الباحث فرضيّة العدم القائلة لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لدعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة الجامعات محل الدّراسة، ويقبل الفرضيّة البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لدعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة الجامعات محل الدّراسة،**

الاستنتاجات والتوصيّات:

- الاستنتاجات:

من خلال الدّراسة الميدانية والاختبارات الإحصائية توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1- تطبق الجامعات محل الدّراسة مبدأ دعم وتأييد الإدارة العليا وبشكل جيد، حيث بلغ قيمة المتوسط المحسوب (3.9694)، وهي أكبر من متوسط الحياد(3)، لذلك فأفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات المتغير المستقل(دعم وتأييد الإدارة العليا)، حيث تحاول الإدارة العليا توفير كل ما يضمن لنشر ثقافة الجودة.

2- تتكيف الجامعات محل الدّراسة مع مختلف التغيرات الحاصلة وبشكل مقبول، حيث بلغ قيمة المتوسط المحسوب (3.3333)، وهي أكبر من متوسط الحياد(3)، لذلك فأفراد العينة يميلون إلى الموافقة على عبارات المتغير التابع(المرونة)، حيث تحاول الجامعات محل الدّراسة مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة مما يضمن الاستمرار والمنافسة.

3- يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لدعم وتأييد الإدارة العليا على مرونة الجامعات محل الدّراسة، حيث قيمة مستوى المعنوية المحسوبة(001. =Sig.) بحسب اختبار T لعينتين مستقلتين، وهي أقل من مستوى المعنوية المحدد وهو(0,05).

- **التّوصيات:**

1- يتوجب على الإدارة العليا في الجامعات محل الدّراسة الاستمرار في دعمها وتأييدها للجودة، والعمل على توفير كل ما يلزم لنشر ثقافة الجودة، من حيث المستلزمات المادية والمالية كافة لتعزيز الجودة في أنشطتها، وخلق بيئة مناسبة للعمل الجيد، من خلال تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، وتأييد مبدأ تفويض الصلاحيات.

2- يتوجب على الجامعات محل الدّراسة العمل أكثر بهدف مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة، سواء بسوق العمل أو أساليب العمل، أو رغبات العملاء أو التقدم الحاصل بالتكنولوجيا، من خلال تحديث البنى التحتية، و استقطاب الكفاءات المتميزة لتعزيز العملية التعليمية والإدارية، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، والتطوير المستمر لقدرات العاملين بما يتناسب مع التغيرات المستمرة.

المراجع :

باسردة، توفيق سريع علي. *تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء*. رسالة دكتوراه منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية، 2006.

- بن عيشاوي، أحمد. *إدارة الجودة الشاملة(TQM) في المؤسسات الخدمية*. *مجلة الباحث*، جامعة ورقلة، الجزائر، 4(4)، 2006، 7 – 16.

- حسين، باشيوة. *إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي*. رسالة دكتوراه منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين-سطيف2-، الجزائر، 2016.

- الخالدي، عبد الله بن راشد محمد. *متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق رضا المستفيدين*. رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016.

- خليل، نبيل مرسي. *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، 395.

- الدسوقي، أيمن. *إدارة الأداء الاستراتيجي للمكتبات العامة المصرية كمدخل للتنمية الوطنية المستدامة*. مجلة Cybrarians، مكتبة القاهرة الكبرى نموذجاً، (47)، 2017، 1-45.

- رفرافي، محمد. *دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. رسالة ماجستير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة – ، الجزائر، 2014.

- السنوسي، إدريس وائل. *أثر الحوكمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان*. رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2016.

- السيد، بهجة عثمان فضل. *تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في جودة الخدمة والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية السودانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

- الطويل، أكرم أحمد رضا؛ آغا، أحمد عوني أحمد خمر. *متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة*. المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن، جامعة عدن، مركز التطوير الأكاديمي، مصر، (2010، تشرين الأول).

- العتوم، محمد فايز علي. *رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني*. رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- قنديل، يزن عزت محمد. *أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية:دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي*. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الإعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

- الكحلوت، محمد محمود. *مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة*. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الدول والحكم الرشيد، أكاديمية إعداد القادة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.

- كحيل، إسماعيل صبحي. *إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين"*. رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

- مشنان، بركة؛ يحياوي، إلهام. *مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة الحاج لخضر بباتنة في الجزائر*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجزائر، (21)، 2016، 1 -27.

- الوادي، محمود حسين؛ الزعبي، علي فلاح. *مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية(دراسة تحليلية)*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأردن، 4(8)،2011، 1-36.

- الهدى، بوطبة نور. *إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية*. مجلة جامعة ذي قار، الجزائر، 4(2)، 2014،1 -17.

- Dilworth, J. B. *Production and Operations Management*. 4th ed, Mc Graw- Hill, New York, 1996.

- Faleh Obeidallah, K. *The Effectiveness of Applying the Baldrige Quality Standards in Higher Education to Achieve Competitive Advantage: Case Study on Jordanian Private Universities***,** International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 11, 2017, 218- 226.

- Macmillan, H. ; Tampoe, M. *Strategic management, process, content, and implementation*. Published by Oxford University press, New York, 2000.

- Russell, R. S. ; Taylor, I. B. *Operations Management: Foursing on Quality and Competitiveness*. U. S. A, Prentice Hall, 1998.

- Shahin, A. ; Dabestani, R. *A feasibility study of implementation of total quality management based on soft factor*. Journal of Industrial Engineering and Management. 4(2), 2011, 258-280.