

واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما

د. مريم محمد كرناف - جامعة بني وليد / كلية الآداب

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على (6) مجالات هي: (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة) على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية، والبالغ عددهم (139) عضواً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، تم استرداد (80) استبانة منهم. وأظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة لهذا الواقع جاءت منخفضة عند وزن نسبي (38%)، جاء مجال (التقييم والمتابعة) في المرتبة الأولى، ومجال (تنمية الموارد البشرية) في المرتبة الأخيرة، كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس - عينة الدراسة- حول الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد تعزى لمتغيرات (النوع، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة باعتماد منهج ستة سيجما في تقييم أداء وعمل الجامعات نظراً للأهمية التي يحققها في مجال تقليل احتمالات الخطأ.

الكلمات المفتاحية: (الأداء المؤسسي، كلية الآداب بجامعة بني وليد، ستة سيجما).

أولاً - الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

الدور الكبير الذي تؤديه الجامعة في إنتاج رأس المال البشري يسهم في تكوين مجتمع معرفي، يحتم عليها السعي للتميز في أدائها ولعل أهم طريق للتميز والذي يساعد الجامعة في تحقيق رسالتها هو إدارة الجودة، الأمر الذي يتطلب سعياً جاداً من المسؤولين فيها إلى الارتقاء به وتجويده وعليه كان موضوع الجودة في التعليم العالي من أهم الموضوعات التي أولتها الدول المتقدمة أهمية خاصة، واستثمرت فيها حتى أصبحت الجودة مؤشراً وعنصراً مهماً في البحث والمنافسة انطلاقاً من الوعي بأهمية توفير بيئة أكاديمية مقبولة، تؤدي إلى الحصول على مخرجات قادرة على التنافس في ميدان العمل،

وإثبات جدارتها وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الحديث(الربيعي، 2008:375).

وتتطلب مؤسسات التعليم العالي أداة داعمة ومبتكرة تساعد في تحسين جودة العمليات حتى تواجه المنافسة العالمية، وتحقق الميزة التنافسية، وتعد ستة سيجما واحدة من الطرق الحديثة التي تضمن الطريق لتحقيقها بأعلى كفاءة وتكلفة أقل، كما أنها أداة تساعد في تقييم أداء عملية أو منتج، وتحقق عملية التحسين المستمر، ولضمان جودة الأداء المؤسسي لكليات الجامعات الليبية و التي تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة، والتي تتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها بطريقة عملية وإنسانية تستهدف تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات، كان من الضروري التوجه نحو منهج(سنة سيجما).

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

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

ولارتباط موضوع الدراسة بكلية الآداب ككلية جامعية، والتي ينطوي عليها تخريج أفراد فاعلين في المجتمع قادرين على مواكبة متطلبات العصر ذات الطابع المتسارع في بنيته، ستقتصر الباحثة في هذه الدراسة على المداخل الثلاث (الفلسفي _ المنهجي _ الإداري) وذلك لاعتبار أن ستة سيجما امتداد طبيعي لمختلف الجهود والممارسات في ظل إدارة الجودة الشاملة، فالهدف من تطبيق أو اتباع منهجية السيجما يكمن في إحداث تغييرات جذرية بالانتقال من مرحلة تقليل العيوب إلى مرحلة صفر عيوب، واستجابةً لضرورة دمج معايير الجودة ضمن العمل المؤسسي لينعكس على جودة الأداء العام، ووضع إدارة الجودة الشاملة في إطارها الأوسع، والذي يبدأ بالتخطيط وينتهي بانعدام العيوب، جاءت هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

دفعت التغييرات العالمية الجامعات إلى التحول في رؤيتها ورسالتها، فبعد أن كانت مسؤولة عن تخريج القوى العاملة، أصبحت الوجهة نحو الإبداع والتغيير، فجاءت رسالتها لمراجعة المنتج التعليمي المباشر وغير المباشر: (التغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية) التي يحدثها الخريجون في المجتمع واكتشاف حلقات الهدر وأنواعه، وتطوير التعليم من خلال تقييم النظام التعليمي، وهذا ما استلزم التوجه نحو الجودة ومداخلها الرئيسية والتي من أهمها ستة سيجما، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما؟
ومنه يتفرع السؤال التالي:

1. ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما؟

2. هل تختلف درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما تبعاً لمتغيرات: النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى:

- درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما.

- الفروقي درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما تبعاً لمتغيرات: النوع، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

الأهمية الموضوعية: تنبثق الأهمية الموضوعية من حساسية وحدانية ستة سيجما كأحد المداخل الإدارية التي تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات المختلفة داخل المؤسسات التعليمية، وتحقيق رضا عملائها الداخليين والخارجيين من خلال التركيز على احتياجاتهم المختلفة، وترتيب أولويات التطوير المطلوب تحقيقها، وتحسين مستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، وهو ما أثبتته العديد من الدراسات على الكليات والجامعات المختلفة في العديد من الدول مثل دراسة (عساف، 2018) ودراسة

(بوغليظة، 2017). كما تأتي هذه الدراسة استجابة للتوجهات العالمية والمحلية في مجالات تحسين الأداء المؤسسي للجامعات والتي تظهر في تعظيم فكرة معايير الأداء الدولية مثل المعايير النموذجية لهيئة تقييم ودعم المعلمين، ومعايير المجلس القومي لاعتماد برامج تربية المعلمين (NCATE)، ومعايير المجلس القومي لتحديد المستويات المهنية في التدريس (NBPTS). وكذلك رفق المكتبة الليبية بدراسة تعزز من أهمية الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي نظراً لندرة الدراسات التربوية المرتبطة بستة سيجما، وتطبيقاتها على المؤسسات التعليمية في المجتمع الليبي.

الأهمية التطبيقية: يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة ومخرجاتها كل من:

1. الباحثين والمهتمين بمجال جودة التعليم العالي، حيث يساعدهم في تحديد مداخل تحسين الجودة والمنافسة في إطار مداخل الجودة الحديثة.
2. القائمين على إدارة الجامعات في توجيه أنظارتهم نحو ضرورة الاهتمام بتطبيق المناهج الحديثة للجودة كسنة سيجما.
3. قد تفيد نتائج الدراسة وزارة التربية والتعليم العالي، لما يشهده قطاع التعليم الجامعي من متغيرات وتحديات تتعلق بالاستخدام الواسع للتكنولوجيا وتطبيقاتها، وارتفاع وتيرة التنافسية، وتكرار برامج الإعداد في الجامعات.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالمحددات التالية:

- **الحد الموضوعي:** التعرف على الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما والمتمثلة في المجالات: (التزام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة) وسبل تطويرها.
- **الحد البشري:** جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة بني وليد.
- **الحد المؤسسي:** كلية الآداب (جامعة بني وليد).
- **الحد المكاني:** مدينة بني وليد.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2021/2020م.

مصطلحات الدراسة:

1- الأداء المؤسسي: يعرفه (المحاسنة،2013:104) بأنه: (انعكاس إيجابي لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بكفاءة وفاعلية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها وفقاً لمعايير الجودة).

وتعرف الباحثة الأداء المؤسسي لكلية الآداب إجرائياً بأنه: " المستوى من النجاح الذي تحققه كلية الآداب بجامعة بني وليد في تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها، والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها وإظهار المستوى الذي تتمتع به المخرجات بعد إجراء العمليات على المدخلات، والمتمثلة في الجوانب (الترام الإدارة العليا ودعمها، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة)".

2- منهجية ستة سيجم: تشير منهجية ستة سيجم إلى طريقة تمكن المنظمات من تحسين عملياتها الأساسية وهيكلها بشكل مستمر من خلال تصميم ومراقبة العمليات اليومية، بحيث يتم تقليل الهدر والعيوب، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (الوقت - الطاقات البشرية - الطاقات المادية) و في نفس الوقت تلبية احتياجات العميل (Sutton, 2006, P: 46). ويعرفها (المليجي 2011: 272) بأنها: (استراتيجية تنظيمية لتحسين العمليات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة، يتم استخدامها من أجل تحسين سمعة المؤسسة، والتخلص من المخرجات المعيبة، وتقليل الإخفاق في الجودة).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "منهج تقييمي للجودة والتخلص من العيوب مبني على معرفة تفصيلية بمتطلبات المستفيدين، معتمداً على البيانات والمعلومات والحقائق، والتطبيق الدقيق لأدوات وتقنيات الإحصاء، والمشاركة الفعالة لجميع أعضاء المؤسسة والوصول بها إلى أفضل المخرجات والنتائج بكل شفافية، وتحقيق الرضا الوظيفي والتحسين المستمر، والثقافة التنظيمية" والذي تحدده درجة التقدير على الاستبانة المصممة للدراسة الحالية.

1- جامعة بني وليد: إحدى الجامعات الحكومية الليبية تضم عدد من الكليات العلمية المختلفة.

2- كلية الآداب: تأسست كلية الآداب بني وليد مطلع العام الجامعي 1992-1993، وكانت الكلية تابعة في ذلك الوقت إلى جامعة التحدي بسرت، ثم انتقلت تبعيتها إلى العديد من الجامعات الليبية المختلفة، حتى تم اعتماد الكليات الموجودة في مدينة بني وليد كجامعة مستقلة.

الدراسات السابقة:

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

1- دراسة: (Juha, 2018)

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

2- دراسة : (عساف 2018)

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

3- دراسة:(ناصرى 2018)

هدفت إلى تحسين العملية التكوينية بالجامعة من خلال تطبيق نموذج DMAIC للوصول إلى طريقة عملية للتحسين العملية التكوينية ومراقبتها ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت المنهج الوصفي/ التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (88) عضو هيئة تدريس و(3884) طالباً وطالبة في الجامعة الجزائرية. وقد خلصت الدراسة إلى إمكانية الاعتماد على الدليل العلمي لتطبيق ومتابعة

نظام لرسم خارطة العمليات والتي تم الاسترشاد بها لإجراء الدراسة الكيفية استخراج المؤشرات الحرجة للجودة ومعايير المطابقة.

4- دراسة: (الخراز2017)

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

5- دراسة: (عبد2017)

هدفت التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج الوصفي/ التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة وتم تطبيقها على (100) مديراً من مدراء الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة التقدير لمجال (تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي) في الكليات الجامعية في محافظات غزة كانت مرتفعة عند وزن نسبي (78.62%)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية تعزي للمتغيرات: (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

6- دراسة: (حسان2017)

هدفت الوقوف على مفهوم وأبعاد وأساليب ستة سيجم في المجالات المختلفة وخصوصاً المجال التعليمي، وتحديد عوامل نجاح تطبيق منهجية DMAIC لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وتحسين المخرجات بالكلية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة وتحديد مستوى ستة سيجم لمخرجات الكلية ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج

الوصفي/التحليلي وصمم الباحث استبانة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (254)، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق أسلوب ستة سيجما في مجالات أكاديمية متعددة أهمها: (تطوير الخطط والبرامج الدراسية والتخطيط الاستراتيجي، والأداء التعليمي للطلاب والجودة وعمليات الاعتماد الأكاديمي)، وأن هناك ضعفاً في مستوى ستة سيجما على مستوى الكلية.

7- دراسة : (الفطيمي، وآخرين، 2015)

هدفت الدراسة إلى قياس مؤشرات الجودة في الجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وصمم الباحثون استبانة لهذا الغرض، وتمثلت عينة الدراسة في أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (70)، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مؤشرات الجودة في الكليات عينة الدراسة كانت برجة متوسطة بمتوسط حسابي عام (2.63)، وبنسبة مئوية (53%) كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مؤشرات الجودة في كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة مصراتة تعزى لمتغيرات (القسم، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

8- دراسة : (الزيد 2015)

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

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي، و مؤشرات الجودة بشكل عام تم التعقيب على الدراسات السابقة من ثلاثة أوجه: الشبه، والاختلاف، والاستفادة كما يلي:

أوجه الشبه

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- إن جودة المؤسسات التعليمية تمثل مجالا واسعا من المجالات التي اهتمت بها الدراسات التنظيمية والسلوكية في السنوات الأخيرة، ويتفرع هذا المجال لمجموعة من الأبعاد والمفاهيم التي يجب السعي لتوفيرها حتى ينجح تطبيق مفهوم الجودة.
- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختلفت الدراسات السابقة في من يتولى عملية تقييم الأداء المؤسسي ففي دراسة (Juha, 2018) تمثلت العينة في أعضاء الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، فيما اعتمدت دراسة (عساف، 2018) عينة من طلبة كليات التعليم التقني والمهني في محافظة غزة لتقييم مستوى جودة البيئة التعليمية فيها في ضوء مبادئ ستة سيجمما.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- التأكيد على أهمية موضوع الدراسة، و مواكبتها للتطورات العالمية والتوجهات الحديثة.

- استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أنها وفرت لها قاعدة جيدة من المعلومات وزودتها بمعرفة واسعة وشاملة بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة

ثانيا -الإطار النظري للدراسة :

يعد التطور العلمي والتكنولوجي في العصر الحالي من الأسباب التي انعكست بشكل ملحوظ على مناحي الحياة المختلفة، مما أسهمت في جعل الإنسان يتخذ تلك الأسباب بمجالاتها المختلفة الاجتماعية، والاقتصادية، والتعليمية وغيرها بالاعتبار، حيث أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية وتعليمية متغيرة باستمرار، بحيث تعتمد على السرعة والمرونة والابتكار والإبداع في العمل، حيث تسعى الجامعات المتميزة والمبدعة إلى تحقيق النجاح والتميز، ويتطلب ذلك من المستويات والوحدات الإدارية المختلفة فيها جهودا مكثفة، لتدعيم السعي نحو مزيد من الإنتاجية، والتطور في الأداء لتحقيق التميز والابداع. وهذا ما يعكس أهمية تناول الأداء المؤسسي داخل الجامعات، والذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للأداء المتميز للوحدات الإدارية نتيجة لأداء الأفراد داخل تلك الوحدات التنظيمية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة

الجامعية ككل ضمن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتواجدة فيها والمتفاعلة معها.

تعد المؤسسات التعليمية المسؤولة عن تحقيق العديد من الأهداف العامة لمجتمعاتها. وعلى قدر كفاءة وفاعلية الإدارات القائمة على تلك المؤسسات، وحسن أدائها لمهامها تتحقق تلك الأهداف، ولأن مجالات عمل هذه المؤسسات تركز على تقديم الخدمات المتنوعة لمجتمعاتها من تعليم وتدريب وبحث علمي وشراكة مع المجتمع المحلي. وكون التعليم الجامعي تطور بشكل ملحوظ من خلال الانتشار الكبير للجامعات وتوسعها وزيادة اختصاصاتها وتنوعها وتضخم أعداد الطلبة فيها؛ فقد كان من الضروري أن تهتم هذه المؤسسات بموضوع قياس ادائها المؤسسي، حيث يعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة. (قدادة، وآخرون، 2014: 334).

و اهتمت معظم الدول بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إدارتها المختلفة، وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها ومنها التعليمية والجامعية، التي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتقويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل، بهدف تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الإنتاجية فيها، وذلك كمدخل ضروري وهام لنيل ثقة المستفيدين والمستخدمين للخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية (أحمد، 2013: 56).

وبناء على ما سبق، تظهر أهمية تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية الجامعية بشكل خاص والتي يقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم أفضل الخدمات في مجال التعليم والتدريب وخدمة المجتمع والشراكة مع القطاع الخاص، والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل تحديات المجتمع المتطور باستمرار، وكان لا بد أن تكون هناك عملية تقييم مستمر للمؤسسات التعليمية، وبالأخص

الجامعات من جهة تفعيل الأداء الإداري بفاعلية عالية، من أجل تحقيق أهدافها المنشودة وترسيخ رسالتها الإنسانية.

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

وتشير بعض الدراسات إلى أن هناك جملة من الخصائص تشكل أساس الأداء المؤسسي، يلخصها (العدلوني، 2002) في النقاط التالية:

- 1- المحافظة على ثبات العمل من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، بحيث لا تتأثر بغياب أو تغيير القيادات.
- 2- الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- 3- استثمار جهود كافة الأفراد والمواهب في المؤسسة بهدف تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- 4- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- 5- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- 6- عدم التأثر بأهواء الأفراد ومصالحهم الشخصية، ذلك أن العمل الفردي يظهر فيه بصمات صاحبة واضحة، وضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث، لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يتقبل المستوى نفسه من القصور

في العمل الجماعي المؤسسي، الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء. (العدلوني، 2002:23-24)

المعايير والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في أداء المؤسسات

هناك جملة من المعايير والمؤشرات ينبغي أن تتوافر في المؤسسة وهي:

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

- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن، وبأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة.

- الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين، وبأن معظم الأفراد في المؤسسة هم مخترعون ومبدعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل. (جاد الرب، 2009:8).

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

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

ويرى بسلم وخضر(2010) أن تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر للأداء بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة، والالتزام بمعايير ومتطلبات الأداء الإداري المتطور وفق إجراءات التحسين من قبل

المؤسسة، وتفعيل أساليب القياس المتطور للأداء سواءً بالنسبة للنظام الإداري أو البرامج الأكاديمية أو أعضاء الهيئة التدريسية، واستيعاب التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال التعليمي والمعلومات واستثمارها بما يواكب معطيات عصر العولمة وتحدياته (بسلم وخضر، 2010:88).

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

وقسمت معايير اعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا إلى قسمين يتضمن كل قسم عدد من المعايير لكل معيار مجموعة من المؤشرات منها:

أولاً- معايير الاعتماد المؤسسي :

يتضمن هذا الجزء المعايير التالية: التخطيط والقيادة والحوكمة، هيئة التدريس والكوادر المساندة، البرامج التعليمية، الشؤون الطلابية، المرافق وخدمات الدعم التعليمية، البحث العلمي، ضمان الجودة والتحسين المستمر. من المؤشرات التي تحقق هذه المعايير أن تكون قيم ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسة واضحة ومعلنة ومنشورة، تشرك من خلالها أصحاب العلاقة بمن فيهم الطالب وأرباب سوق العمل ولها شروط لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية، وأن يكون لها آلية تمكن غير أعضاء مجلس إدارة المؤسسة من المشاركة في صنع قرارات المؤسسة، وأن يكون لها آلية واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة، ولها تخطط لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة وتطويرها. وأن تكون لها آلية واضحة تعتمد فيها على المختصين في تصميم برامجها التعليمية، وآليات قبول تنسجم مع رسالتها وأهدافها وخططها التنفيذية. وأن يكون للمؤسسة آلية واضحة لتحديد احتياجات التطوير المهني للعاملين. (عجال، وآخرون، 2016: 8- 14)

ثانياً- معايير الاعتماد البرامجي :

يتضمن هذا الجزء ثمانية معايير وهي:

التخطيط والتنظيم الإداري، البرنامج التعليمي، هيئة التدريس والكوادر المساندة، الشؤون الطلابية، المرافق وخدمات الدعم التعليمية، البحث العلمي، خدمة المجتمع

والبيئة، ضمان الجودة والتحسين المستمر. لكل معيار مجموعة من المؤشرات منها: أن يكون للبرنامج رؤية ورسالة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة معتمدة ومعلنة، أهداف البرنامج محددة وقابلة للقياس ترمي إلى تنمية مهارات وقدرات الطالب، للبرنامج مخرجات تلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل، لأعضاء هيئة التدريس والمراجعين الخارجيين دور واضح في تصميم البرنامج، يعتمد البرنامج على المتخصصين في تصميمه، وان يكون للبرنامج شروط قبول واضحة، وأساليب التدريس تناسب طبيعة وأهداف البرنامج، وله شروط محددة ومعتمدة لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة، للبرنامج اجراءات لاستطلاع آراء الطلاب في جودة العملية التعليمية. (عجال، وآخرون، 2016: 8-14)

ولما كانت الإدارة الفاعلة لأي نظام تفترض مسبقاً تقييم النتائج على مستوى المؤسسة والأقسام والبرامج داخلها، فقد تعددت مداخل وأساليب التقييم التي يتم تطويرها وتطبيقها على المستوى العالمي بنجاح، ومن هذه المداخل التي أثبتت نجاحها: منهج ستة سيجما (Six -Sigma) التي بدأت تظهر بشكل ملفت للنظر في السنوات الأخيرة، وتناولها العديد من الباحثين، أمثال حسان (2017) (Ramasubramanian, 2012) وناقشتها العديد من المؤتمرات مثل الملتقى الدولي حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية (2015)، والدورة السابعة لجائزة خليفة التربوية (2014) التي استطاعت أن توضح للأفراد أهميتها في المؤسسات، وعليه بدأت المؤسسات التربوية بإدخال منهج ستة سيجما إلى نظام عملها وأدائها لتحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها وفق الأفكار الرئيسية أو المبادئ الأساسية التي تركز عليها.

مفهوم ستة سيجما :

يعد ستة سيجما نهجا منضبطا يعتمد على الإحصائيات الدقيقة لتعزيز جودة المخرجات، وهي مدخل للتحسين المستمر ومنهجية علمية لإدارة التغيير، تقوم على قياس الانحرافات في العملية، وهي فلسفة مبنية على الرغبة في تخفيض العيوب وتحسين الجودة والوصول إلى المعيب الصفري. (Hahn, G. & Doganasksoy, N. & Hoerl, R. 2000:317).

ويمكن القول أن ستة سيجما عبارة عن منهجية لحل المشكلات التي قد تواجه المنظمات من خلال استراتيجية لتوجيه طاقات الأفراد للتوصل إلى حلول مناسبة وتحسين جودة المخرجات، ونظر الباحثون إلى ستة سيجما من زوايا مختلفة، يمكن توضيحها كما يلي:

- **البعد الإحصائي:** وذلك لأن أغلب مفاهيم ستة سيجما تعني مراقبة العملية لتصل إلى مخرجات مقدار الخطأ فيها محدود بـ 3.4 لكل مليون فرصة، وهي مقياس لدرجة الدقة وفقا لمساحة التوزيع الطبيعي الذي تكون أطرافه واسعة عند 1 سيجما، و تنقلص إلى 3.4 وحدة غير صالحة عند 6 سيجما.(البلداوي، و نديم، 2007: 105).
- **البعد الفلسفي:** اعتبرها البعض مدخل وفلسفة أعمال، ويرون أنها أشمل من أن تكون مقياس يتم اعتماده لتحديد درجة الدقة في المنتج، فهي عملية تسمح للمؤسسات وتمكنها من التحسين بصورة كبيرة في عملياتها الأساسية وهيكلها، وهي مدخل لتحسين الأعمال يقوم على إيجاد وإزالة التلف والأخطاء في عمليات الإنتاج والخدمات من خلال التركيز على المخرجات.(عبود، وآخرون، 2010: 201).
- **البعد الاستراتيجي:** في نظرة أعم لمفهوم ستة سيجما يرى بعض الباحثين أنها استراتيجية تنظيمية لتحسين العملية، يتم استخدامها من أجل تحسين ربحية المؤسسة، والتخلص من الإنتاج المعيب والفاقد، وتقليل تكاليف الإخفاق في الجودة، وتحسين فاعلية العمليات بما يلبي توقعات العملاء.(Sung, 2003:119).
- ويمكن القول أن ستة سيجما مفهوم يُعنى بالجوانب الثلاثة مجتمعة، حيث لا يمكن اعتبار ستة سيجما مجرد مقياس لدرجة الدقة، أو أداة يتم اعتمادها لمنع الخطأ في العملية فقط، إنما هي مدخل للتحسين الاستراتيجي
- **مبادئ استراتيجية ستة سيجما**
أورد العديد من الباحثين مبادئ منهج ستة سيجما أو الأفكار الأساسية التي يستند عليها هذا المنهج، ويمكن عرض المبادئ الأساسية لستة سيجما كالتالي:
 - **التركيز على العملاء:** ويتم ذلك من خلال دراسة حاجات ورغبات الأطراف ذات العلاقة، ومتطلباتهم، وتوقعاتهم، ثم رص رضاهم عن المنتج أو الخدمة.(Sung,2003:126).
 - **الإدارة بالحقائق والبيانات الدقيقة:** يتم هذا المبدأ باستخدام الأساليب الإحصائية من تجميع بيانات وتحليلها لتحديد المشاكل بدقة ثم العمل على إيجاد حلول لها، بعيدا عن التوقع والعشوائية.(السلمي، 2002:170).
 - **التركيز على العمليات:** من خلال النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة عمليات متداخلة مترابطة، بدل النظر إليها على أنها مجموعة من الوظائف.(السلمي، 2002:172).

● **التوجه نحو الإتقان وتحمل الأخطاء:** وذلك بمساعدة جميع العاملين على اتخاذ القرار الصحيح، في الوقت الصحيح، وتحديد الأدوار وتصنيف المخاطر والسيطرة عليها. (Sung,2003:126)

● **الإدارة المُبادرة تُعنى بالوقاية من المشاكل قبل حدوثها :**

، وتم تحديد مبادئ ستة سيجمافي مجال التعليم العالي في جملة من العناصر وضعها " هوك Hook " في النقاط التالية(Hook, 2007:5):.

- 1- التركيز على الأفراد وهم الطلاب والعاملين وأولياء الأمور والمجتمع بشكل عام.
- 2- السرعة والجودة وخفض التكلفة حيث تحتسب التكلفة لكل ساعة تعليمية عن كل طالب وخفض الوقت اللازم لتحقيق أهداف المقررات الدراسية.
- 3- تحسين العملية التعليمية حيث يجب أن تخصص المؤسسة 85% من وقتها للتطوير والتحسين.

4- استخدام البيانات والإحصاءات لصناعة القرارات، والعمل الجماعي للحصول على أعلى الفوائد وتقليل نسبة الاخفاقات

وتطبيق ستة سيجما يمر بعدة مراحل أو خطوات تم اختصارها باللغة الإنجليزية في (DMAIC) وهي عبارة عن الحروف الأولى لهذه الخطوات (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) ويشار إليه عادةً بنموذج "DMAIC" في حل المشكلات, ويعد هذا النموذج هو الإطار الأكثر انتشاراً في تطبيق منهج ستة سيجما, ويتميز هذا النموذج بالعديد من الإيجابيات منها: قياس المشكلة بدقة, والتركيز على أساس المشكلة, وإدارة المخاطر, والتحسين المستمر. (النعيمة وصويص, 2008:87) تعد معايير ستة سيجما مهمة في التعليم العالي وفي تقييم أداء الكلية والطلبة والجامعة بشكل عام كونها تساعد في الاستجابة للتحديات, وتخطب كل التعقيدات في تقديم المخرجات ومواجهة المستقبل, فهي تهتم بالمنهج العلمي وأعضاء الهيئة التدريسية والنظام الإداري ونوع وطبيعة الخدمات المقدمة ومصادر التمويل, وعليه فهي تقدم إطاراً مهماً يساعد في تقييم الأداء والتخطيط لبيئة متغيرة ومعقدة, وترتيب الأولويات وتحسين مستويات أداء الطلبة والاتصال ومعدلات النتائج وإنجاز الأهداف الاستراتيجية, وهو ما يمكن الجامعات من تطبيق مداخل متكاملة تؤدي إلى تحسين جودة التعليم (جودة, 2008:545).

وتشير بعض الدراسات إلى أنه من المتوقع أن يسهم تطبيق ستة سيجما بالجامعة في تقييم وتحسين أداء الجهاز الإداري بها على النحو الآتي(الخباز, 2010:29):

1- زيادة الفاعلية في معالجة المشكلات الإدارية، وتحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية.

2- تغيير الاتجاهات وبناء فرق العمل، والتواصل مع المجتمع.

3- تسهيل عملية القيام بالأنشطة التعليمية الموائمة للتقدم في أساليب التدريس

4- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر للإنتاجية من خلال الالتزام الحقيقي

5- توفير أنظمة وظيفية متحسنة جداً واتصالات بينية فعالة بين الإدارات، من خلال خريطة إدارية أكثر وضوحاً وعقلانية.

ولما كانت الكليات من الوحدات الاقتصادية ذات الطابع الاجتماعي المهم في كل المجتمعات، وتتسم بأنها تقدم خدمة غير ملموسة، فالخدمة المقدمة لا تتضمن تبادل شيء مادي، كما أن العميل (الطالب) يشارك في تحديد الكيفية التي يرغب أن يتلقى الخدمة بها، وبالتالي فإن الخدمات المقدمة تتسم بالتجديد، بالإضافة أنها تركز على حاجات ورغبات مجموعات متنوعة من الأطراف ذات العلاقة مثل الطلبة والعاملين والمجتمع المحلي والدولة والجهات الداعمة المحلية والدولية وغيره.

(Abili&Others,2011:168) وعليه فإنها تحتاج إلى تحسين وإبداع مستمر في تطوير هيكلها، وإيجاد طرائق حديثة لتقديم الخدمات بصورة أكثر فعالية، وهنا تبرز أهمية نظم الجودة الحديثة لهذه المؤسسات في ظل المنافسة التي تشهدها في الوقت الراهن (Jain&Others,2011:296).

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

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

1- **دعم الإدارة العليا:** حيث من الضروري أن تتوفر الإرادة لتطبيق ستة سيجم، وأن تملك الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية للتنمية والتطوير، فتسعى إلى اختيار

المشروع المناسب، واختيار فريق العمل، وإعداد ميثاق العمل، وتهيئة البيئة الملائمة للعمل.

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

3- **تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية:** فتطبيق ستة سيجما يتطلب تطوير ثقافة المؤسسة، وتغيير ثقافة العاملين، وأن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لتطبيق ستة سيجما، حيث إن ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، ووجود ثقافات معاكسة لتطبيق هذا الأسلوب أو هذه المنهجية يؤدي إلى وجود صراعات داخل المؤسسة، أما إذا توفرت ثقافة التغيير والتطوير فيمثل ذلك قوة دفع للتعاون والعمل وتحقيق نجاح المؤسسة.

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

5- **توافر الموارد المالية:** فتطبيق ستة سيجما مثله مثل أي نظام تطوير، يحتاج إلى الموارد المالية، وذلك لتوفير تكاليف البنية التحتية من شراء أجهزة وبرامج وغيرها، وكذلك لتوفير مستلزمات عملية التدريب.

6- **ربط أسلوب ستة سيجما بالعملاء:** حيث تبدأ ستة سيجما بتحديد متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وتنتهي بتحقيق رضاهم عن المنتجات والخدمات.

ثالثاً إجراءات الدراسة الميدانية:

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

منهج الدراسة : اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع وأهداف الدراسة، ويدرس المنهج الوصفي التحليلي ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب على أسئلة البحث دون تدخل فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون المجتمع من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب بجامعة بني وليد والبالغ عددهم (139) عضواً، تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (20) من مجتمع الدراسة، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة. كما تم اختيار المجتمع كله كعينة للدراسة بعد حذف العينة الاستطلاعية، أي تم الاختيار بطريقة المسح الشامل، وقامت الباحثة بتوزيع (119) استبانة، استردت منها (80) استبانة وهو ما شكّل (67%) من مجتمع الدراسة الأصلي، والموزعين حسب الجدول (1).

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات

المتغير	العدد	%
النوع	ذكور	50
	إناث	30
الرتبة الأكاديمية	أستاذ - أستاذ مشارك	9
	أستاذ مساعد	19
	محاضر	22
	محاضر مساعد	30
سنوات الخدمة	أقل من 7 سنوات	22
	7-15 سنة	35
	أكثر من 15 سنة	23

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قامت الباحثة بإعداد استبانة واقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجم، تكونت من (56) فقرة موزعة على ستة مجالات في صورتها الأولية، وبعد التحكيم استقرت على (56) فقرة موزعة حسب الجدول (2).

جدول (2) توزيع الفقرات على مجالات الاستبانة

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات
1	التزام الإدارة العليا ودعمها	8
2	التحسين المستمر للعمليات	10
3	جودة العلاقات والأنظمة	9
4	تنمية الموارد البشرية	8
5	جودة الحياة الأكاديمية	10
6	التقييم والمتابعة	11
	الاستبانة ككل	56

وتمت الاستجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لترتيب ليكرت الخماسي (أوافق بشدة -أوافق- محايد -لا أوافق -لا أوافق بشدة) وصححت على التوالي بالدرجات (5- 4 -3- 2- 1)، وجميع الفقرات إيجابية التصحيح. وتم احتساب درجة المفحوص على الاستبانة بجمع درجاته على كل مجال وجمع درجاته على جميع المجالات لحساب الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب بجامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيكما ، وتتراوح الدرجة بين (56 - 280 درجة)، وتعتبر الدرجة المنخفضة عن واقع ضعيف للأداء المؤسسي.

صدق الأداة:

أ. **صدق المحكمين (الظاهري):** عرضت الباحثة الاستبانة بشكلها الأولي على (5) من المحكمين، بهدف الحكم على صلاحيتها وانسجام اتجاهات أسئلتها وترتيبها وملائمة طول فقراتها، والتأكد من وضوح وسلامة صياغتها وكفاية خياراتها. وقد استجابت الباحثة للتعديلات التي اتفق عليها غالبية المحكمين، واسترشدت ببقية التعليقات، حتى أصبحت جاهزة للتطبيق.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من استجابات العينة الاستطلاعية، وحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

ج. **الصدق البنائي:** حيث تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية، وحققت جميع المجالات ارتباطات دالة مع الدرجة الكلية للاستبانة عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل أيضاً على أن الاستبانة في صورتها النهائية تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

ثبات الأداة (الاستبانة):

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ألفا كرونباخالذي يعد من أنسب المقاييس المستخدمة لقياس الثبات حيث تم تقدير ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة بمجالاتها حيث كانت قيم ألفا تقع بين (0.93 – 0.98) وهي قيم مرتفعة، تدل على أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات تفي بمتطلبات تطبيق الاستبانة على أفراد العينة.

المحك المستخدم في تفسير النتائج:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح "1") وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (3)

جدول (3): يبين محكات الدراسة للحكم على تقديرات الفقرات والمجالات

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

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

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيراتها:

- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول ومناقشتها والذي ينص على: "ما درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب في جامعة بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجم"؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على استبانة واقع الأداء المؤسسي

كلية الآداب في جامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيحما بمجالاته ودرجته الكلية، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	التزام الإدارة العليا ودعمها	8	24.75	9.13	39.3	4	منخفضة
2	التحسين المستمر للعمليات	10	41.12	9.54	45.0	2	منخفضة
3	جودة العلاقات والأنظمة	12	34.17	7.85	43.1	3	منخفضة
4	تنمية الموارد البشرية	8	41.42	8.91	21.3	6	منخفضة جدا
5	جودة الحياة الأكاديمية	10	36.90	9.98	32.8	5	منخفضة جدا
6	التقييم والمتابعة	11	32.62	9.56	46.5	1	منخفضة
	الدرجة الكلية للاستبانة	59	210.98	54.97	38		منخفضة

يتضح من الجدول (4) أن درجة التقدير الكلية لواقع الأداء المؤسسي لكلية الآداب جامعة بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيحما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت منخفضة عند وزن نسبي (38%) وقد يعزى السبب في ذلك إلى عدم وجود خطط ومؤشرات قابلة للقياس وعدم وجود توجيهات إدارية إيجابية داخل الجامعة تدعم منهج ستة سيحما دعماً للجودة وتحسين الأداء للعاملين، وضعف اهتمام الإدارة بجودة حياة العمل للعاملين بداخلها وضعف حرصها على توفير الإمكانيات التي تساعدهم على التطوير في ظل التنافسية الشديدة.

كما يتضح من الجدول أن درجة التقدير في مجال (التقييم والمتابعة) جاءت منخفضة مع إنها في المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى ضعف التعاون من المعنيين بالمتابعة لأنهم يرون في أنشطة المتابعة والتقييم تهديد لعملهم، كذلك بما أن أحد أهداف المتابعة والتقييم هو إعادة النظر في الخطط وآليات التنفيذ وتصحيح المسار فإن بعض أعضاء هيئة التدريس قد يقاومون التغيير لعدة أسباب قد يكون من بينها اعتيادهم على أداء عملهم بطريقة معينة ولا يرغبون بتغييرها، وقد يكون من بين الأسباب أيضاً أن

عملية المتابعة والتقييم عملية عالية التكلفة من حيث الجهد والموارد المالية. وجاء مجال (التحسين المستمر للعمليات) وهو محور فلسفة منهجية ستة سيجم في المرتبة الثانية بدرجة تقدير منخفضة، وبوزن نسبي (45.0) وقد يعزى السبب إلى قلة وعي إدارة الجامعة بمنهج ستة سيجم وقدرته على تقديم نظام قياس ثابت ومتناسق يحدد المتطلبات بوضوح كونه يحرص على وضع الاستراتيجيات المناسبة، والاهتمام بالأفراد وتحسين النظام من أجل تحقيق التفوق والامتياز، وقلة متابعة الإدارة العليا لأداء العاملين في تصحيح الأخطاء التي تظهر في العملية التعليمية بشكل مستمر .

ويلاحظ أن مجال (جودة العلاقات والأنظمة) لم يختلف عن باقي المجالات وجاء تقدير أفراد عينة الدراسة له ضعيف، بوزن نسبي (43.1)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى الظروف التي يعيشها المجتمع الليبي وما مر على الدولة من أحداث في السنوات الأخيرة، وفتور العلاقة والشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي العام والخاص، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالعمل على تحسين العلاقات بين العاملين داخل الكلية، وأن جل اهتمام الإدارة يتركز في منع التجاوزات الأكاديمية والحرص على وقت الطلبة في استثمار الأنشطة العلمية.

وجاء مجال (التزام الادارة العليا ودعمها) في المرتبة الرابعة وبدرجة تقدير منخفضة، عند وزن نسبي (39.3) و يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى سيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معاً، مع قلة اهتمام إدارة الجامعة باحتياجات ورغبات العاملين إضافة إلى القصور في فهم ثقافة إدارة الجودة وأهميتها. وجاء مجال (تنمية الموارد البشرية) في المرتبة الأخيرة ومجال (جودة الحياة الأكاديمية) في المرتبة التي قبله وبدرجة تقدير منخفضة جداً يمكن أن يفسر بأنه سبب ونتيجة فهو أحد أسباب هذا التدني الكلي في واقع الأداء المؤسسي فقلة الاهتمام بالعنصر البشري وعدم توفر الامكانات المادية والمعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الكلية يشكل عامل مهم في إنجاح عمل المؤسسة وينعكس انعكاساً إيجابياً على جودة عملها، وقد يعزو سبب الضعف الشديد في درجة تقدير المجالين إلى قلة الإمكانيات الداعمة وعدم إدراك المسؤولين لأهمية هذين المجالين، وقلة متابعة الإدارة العليا لأداء العاملين في الوقت الذي تحتدم فيه التنافسية.

- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني ومناقشتها و الذي ينص على: "هل تختلف درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ بني وليد لأدائها المؤسسي في

ضوء مبادئ ستة سيجما تبعا لمتغيرات: الجنس، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة؟

أ- حسب متغير الجنس

للإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار T-test لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة في درجة تقديرهم للأداء المؤسسي لكلية الآداب/بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما والجدول (5) يبين ذلك:

جدول (5) نتائج اختبارات (ت) لاستجابات أفراد العينة لمعرفة درجة تقديرهم للأداء المؤسسي لكلية الآداب/بني وليد في ضوء مبادئ ستة سيجما تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الحرجة
ذكر	50	3.615	0.89	78	0.38	1.645
أنثى	30	3.332	0.95			

يتبين من الجدول (5) أنه لا توجد فروق بين أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة (ت) المحسوبة (0.38) وهي أقل من الجدولية مما يشير إلى تشابه رؤية أفراد العينة من الجنسين للأداء المؤسسي بكلية الآداب/بني وليد في ضوء منهجية سيجما.

ب- متغير الدرجة العلمية

للإجابة وفق هذا المتغير استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق في درجة أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (6) نتائج تحليل التباين لأثر متغير عدد سنوات الخبرة في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة ف الحرجة
بين المجموعات	24.1	12.05	0.055	1.351
داخل المجموعات	2625.5	218.8		
الكلية	7.340			

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة بكلية الآداب/بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما تبعا لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.055) وقيمة (ف) الجدولية (1.351)، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05.

ج- متغير عدد سنوات الخبرة

للإجابة على السؤال وفق هذا المتغير استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي -One Way ANOVA لمعرفة دلالة الفروق في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما، والجدول (7) يبين ذلك: جدول (7) نتائج تحليل التباين لأثر متغير عدد سنوات الخبرة في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس

كلية الآداب/بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	قيمة ف الجدولية
بين المجموعات	0.0396	0.0198	0.208	0.812
داخل المجموعات	7.300	0.0984		
الكلية	7.340			

يلاحظ من الجدول (7) والذي يشير إلى الفروق في درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب/ بني وليد لأدائها المؤسسي في ضوء مبادئ ستة سيجما حسب متغير سنوات الخبرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة (ف) المحسوبة (0.208) وهي أقل من الجدولية مما يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على ضعف الأداء المؤسسي للكلية، ولم يشكل عامل الخبرة أي فرق.

خامسا – التوصيات:

ومن خلال مراجعة الأدبيات، والدراسات السابقة، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، تقترح الباحثة التوصيات التالية:

- 1- التحول نحو تطبيق منهجية ستة سيجما في كافة المجالات بالجامعة ، لما يحققه ذلك من قدرة على حل المشكلات والتركيز على جودة العمليات بأبعادها المختلفة، وانتهاج مبدأ التحسين المستمر باستخدام الأساليب الإحصائية وصولاً إلى المعيب الصفري، و يكون ذلك من خلال الآليات التالية:
 - أ- توفير متطلبات تطبيق ستة سيجما، وفق خطط إجرائية دقيقة ، بما يكفل تحقيقها دون أية معوقات .
 - ب- ربط كافة إدارات وأقسام الجامعة بشبكة اتصالات عالية الجودة ، ليتمكن جميع العاملين من القيام بالأعمال دون التقيد بالزمان والمكان .

- 2- نشر ثقافة ستة سيجما في الجامعات من خلال عقد دورات تدريبية وورش عمل وأبحاث تربوية.
- 3- العمل على إيجاد بيئة العمل المناسبة لتطبيق ستة سيجما، ويتم ذلك من خلال:
 - أ- نشر ثقافة فرق العمل بالكلية وتهيئة العاملين نفسياً ومعنوياً لتطبيق ستة سيجما.
 - ب- تدريب العاملين على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي، والأساليب الإحصائية.
 - ج- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح الصلاحيات وتمكين العاملين.
 - د- توفير نظام إلكتروني في العمل والإشراف والرقابة والمتابعة، وتيسير عملية الحصول على تقارير المتابعة لجميع العاملين.
 - هـ- تحليل احتياجات الكلية المعلوماتية وتحديثها باستمرار، وتدريب العاملين دورياً على المستجدات.
 - و- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على إيجاد توجهات سلبية نحو تطبيق ستة سيجما، والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها، لتهيئة المناخ الملائم.
- 4- ضرورة دعم الإدارة العليا لوحدة ضمان الجودة بالكلية ورفدها بالكوادر المؤهلة ليتسنى لها القيام بمهامها على أكمل وجه، وخاصة فيما يتعلق ببناء وتطوير أنظمة داخلية لضمان جودة عملياتها الأكاديمية.
- 5- تفعيل وحدة الاعتماد والجودة في الكلية، لمتابعة وتقدير العاملين فيها، وتوضيح نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتعديلها.
- 6- تبني معايير واضحة ومعلنة لضمان التميز في الأداء من خلال التركيز على البحث العلمي وربطه بأهداف الكلية، وخطط التنمية المستدامة، وكيفية تطبيق منهج ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية للكلية، والعمل على رفع مكانتها على الصعيد المحلي والدولي.
- 7- منح أعضاء هيئة التدريس فرص كافية لممارسة نشاطاتهم وإبراز إبداعاتهم وتشجيعهم وجعلهم أشخاصاً مؤهلين ومبدعين لممارسة عملهم بأفضل أداء لديهم.

قائمة المراجع:

1. أبو علام، رجاء محمود (2008): **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة.
2. أحمد، حافظ فرج، **الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية**، القاهرة، دار اللطائف للنشر والتوزيع، 2013م.
3. بسلم، خديجة، وخضر، إيمان (2010). **تطوير الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي الخليجي**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي)، 14-15 أبريل، مصر .
4. البلداوي، عبدالحميد، و نديم، زينب شكري، 2007، **إدارة الجودة الشاملة والمعلوية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
5. بوغليظة، إلهام(2017) . **تطبيق معايير ستة سيجما في تحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بجامعة سكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية، 47 (1)، 241-252.**
6. جاد الرب، سيد محمد(2009): **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية**، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر .
7. جودة، محفوظ أحمد(2008). **تحسين جودة العمليات من خلال تطبيق منهجية ستة سيجما في مؤسسات التعليم العالي، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، 47(70)، 64-65.**
8. حسان، محمد (2017). **تطبيق أسلوب ستة سيجما لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، ندوة التقويم في التعليم الجامعي، (مرتكزات وتطلعات)**، المملكة العربية السعودية، جامعة الجوف /9 مايو.
9. حسين، أحمد (2015). **متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات-دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، 3(39)، 99-134.**
10. الخباز، جمال محمد (2010). **تطبيق مبدأ الجودة الإحصائي Six Sigma في تطوير عمليات إدارة التعليم الجامعي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.**
11. الخراز، صابرين (2017). **تصور مقترح لتطوير جودة أداء العاملين بجامعة الأقصى في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.**
12. الدجني، إياد(2011). **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.**
13. الربيعي، سعيد(2008). **التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل**، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان.
14. الزيد، جواهر بنت محمد (2015). **"المعايير الإحصائية لمنهجية ستة سيجما في تحسين جودة التعليم العالي" مجلة رابطة التربية الحديثة، 11(2)، 19_58.**
15. السلمي، علي، 2002، **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة**، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة.
16. الشريف، يوفاس (2015). **إمكانية تطبيق ستة سيجما (six sigma) لتحسين جودة التعليم العالي الملتقى الدولي حول إدارة الجودة والأداء المتميز في الجامعات العربية، كلية الآداب واللغات، جامعة يحيى فارس، الجزائر، 15-16 أبريل.**

17. عبد العزيز، عبد العاطي (2015). متطلبات تطبيق منهجية سيجما ستة six sigma لتحسين أداء الجهاز الإداري بكلية التربية بحفر الباطن جامعة الدمام، "المجلة التربوية"، 8(1)، 373-356.
18. عبده، رنا(2017). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
19. عبود، نجم، وأخرون، 2010، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
20. عجال، توفيق الطاهر وأخرون، معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي لمؤسسات التعليم العالي، منشورات المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، طرابلس.
21. العدلوني، محمد (2002). العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
22. عساف، محمود(2018). جودة بيئة التعليم التقني والمهني بمحافظات غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما من وجهة نظر الطلبة وسبل تحسينها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11 (38)، 29-60.
23. الفطيمي، محمد مفتاح، أبو شيبية، إبراهيم علي، التير، أحمد محمد (2015)، قياس مؤشرات الجودة في الجامعات الليبية دراسة حالة: كلية الاقتصاد بجامعة مصراتة، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 1(1)، 99-128.
24. قداة، عيسى، وأخرون (2014)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. المحاسنة، إبراهيم (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. مخيمر، عبد العزيز وأخرون(2000). قياس الأداء المؤسسي لأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر .
27. المليجي، رضا(2011). نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
28. ناصري، سميرة(2018). أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة- دراسة مجموعة من الجامعات، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
29. نصر، نوال(2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس _الدولي الثاني، (الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي)، في الفترة من 14_16 أبريل، القاهرة، مصر.
30. النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل، (2008)، سيجما ستة- تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. Abili, Khodayar. Thani ,F. Mokhtarian, F. and Rashidi, M.(2011). Assessing quality gap of university services, **Asian Journal on Quality**, 12(2), 167-175.
32. Hahn, G. &Doganaskoy, N. &Hoerl , R. (2000): The Evaluation of Six Sigma, **Quality, Engineering**, V.12, N.3, pp:317-326.
33. Hook, Van.(2007).Development a programmatic assessment strategy based on the concepts of lean sigma and evaluating selected faculty

- perceptions of the effectiveness of this strategy. **Doctoral dissertation**, University of Nebraska. UMI Number: 3252823
34. Jain, R. Sinha G. & Sahney S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education, **Asian Journal on Quality**, 12(3), 296-314.
 35. Juha, Kettunen.(2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance, **Quality Assurance in Education**, 16(4), 322-332.
 36. Ramasubramanian,2012, Six Sigma Educational Institutions, International Journal of Engineering Practical Research, Science and Engineering Publishing Company August, Volume 1, Issue 1 ,
 37. Sutton, C. 2006, The Most Getting Out of Sigma Six, **Quality Management**, March, pp 46-48,
 38. Sung, Park, 2003, Six Sigma For Quality and Productivity Promotion, **Asian Productivity Organization**.