

**دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه**

**بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي**

**دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط**

The Role of implementing Lean Six Sigma Approach in the relationship  
between Quality Orientation and achieving Competitive Superiority

Case Study Middle East University

**إعداد**

عامر أسامة رشاد بركات

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور**

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

**إدارة الأعمال**

**قسم إدارة الأعمال**

**كلية الأعمال**

**جامعة الشرق الأوسط**

**2015 م**

## تفويض

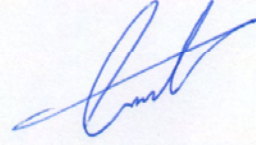
أنا الموقع أدناه "عامر أسامة رشاد بركات" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد

نسخ من رسالتي المعنونة "دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة

وتحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو

الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عامر أسامة رشاد بركات



التوقيع:

التاريخ: 8 / 2 / 2015 م

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق

التفوق التنافسي : دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط

وأجيزت بتاريخ 21 / 1 / 2015 م

| التوقيع | الجامعة          | أعضاء لجنة المناقشة                                   |
|---------|------------------|---|
| .....   | الشرق الأوسط     | رئيساً ومشرفاً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي |
| .....   | الشرق الأوسط     | عضواً داخلياً الدكتور هيثم حجازي                      |
| .....   | الجامعة الأردنية | عضواً خارجياً الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي       |

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله، أنعم عليّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشكر له سبحانه  
أنعم عليّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليّ هذه الدراسة.  
وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى  
الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني،  
واليد المعطاءة، والعقل النير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي  
بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما  
كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكينني من إتمام هذه  
الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.  
وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى كافة الأخوة  
والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

## الإهداء

إلى

من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير

والدي العزيز

من أرضعتني الحب والحنان

رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

إخوتي

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر

الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين

أحببتهم وأحبوني

أصدقائي

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ٢      | تفويض   |
| ٤      | قرار لجنة المناقشة                                  |
| ٥      | شكر وتقدير  |
| ٥      | الإهداء   |
| ٥      | قائمة المحتويات                                     |
| ٦      | قائمة الجداول                                       |
| ٦      | قائمة الأشكال                                       |
| ٧      | قائمة الملاحق                                       |
| ٣      | الملخص باللغة العربية                               |
| ٣      | الملخص باللغة الإنجليزية                            |
| 1      | <b>الفصل الأول</b><br><b>المقدمة العامة للدراسة</b> |
| 2      | (1.1) : التمهيد                                     |
| 3      | (2.1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها                      |
| 5      | (3.1) : أهداف الدراسة                               |
| 6      | (4.1) : أهمية الدراسة                               |
| 7      | (5.1) : فرضيات الدراسة                              |
| 8      | (6.1) : أنموذج الدراسة                              |
| 10     | (7.1) : حدود الدراسة                                |
| 10     | (8.1) : التعريفات الإجرائية                         |

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| 13     | <b>الفصل الثاني</b><br><b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>     |
| 14     | (1.2): المقدمة  |
| 15     | (2.2): التوجه بالجودة   |
| 20     | (3.2): المدخل الرشيق لسيجما ستة                                   |
| 29     | (4.2): التفوق التنافسي  |
| 34     | (5.2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية                         |
| 45     | (6.2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة                |
| 47     | <b>الفصل الثالث</b><br><b>منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b> |
| 48     | (1.3): المقدمة  |
| 48     | (2.3): منهج الدراسة   |
| 48     | (3.3): مجتمع الدراسة وعينتها                                      |
| 49     | (4.3): وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة        |
| 53     | (5.3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات        |
| 55     | (6.3): المعالجات الإحصائية المستخدمة                              |
| 57     | (7.3): صدق أداة الدراسة وثباتها                                   |

## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| 59     | <b>الفصل الرابع</b><br><b>وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات</b> |
| 60     | (1.4): المقدمة   |
| 60     | (2.4): وصف متغيرات الدراسة   |
| 77     | (3.4): اختبار فرضيات الدراسة                                       |
| 87     | <b>الفصل الخامس</b><br><b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>             |
| 88     | (1.5): المقدمة   |
| 88     | (2.5): نتائج الدراسة ومناقشتها                                     |
| 91     | (3.5): التوصيات  |
| 93     | <b>قائمة المراجع</b>   |
| 94     | أولاً: المراجع العربية   |
| 98     | ثانياً: المراجع الأجنبية   |
| 104    | <b>قائمة الملاحق</b>   |



## قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع   | الفصل . الجدول |
|--------|---|----------------|
| 49     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس   | 1.3            |
| 50     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر   | 2.3            |
| 51     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي   | 3.3            |
| 51     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة  | 4.3            |
| 52     | يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي  | 5.3            |
| 58     | معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)  | 6.3            |
| 62     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\bar{t}$ ومستوى التوجه<br>بالجودة في جامعة الشرق الأوسط                      | 1.4            |
| 64     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\bar{t}$ ومستوى تطبيق<br>القيادة والرؤية في جامعة الشرق الأوسط               | 2.4            |
| 66     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\bar{t}$ ومستوى تطبيق<br>التزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط       | 3.4            |
| 68     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\bar{t}$ ومستوى تطبيق<br>العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط | 4.4            |
| 70     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\bar{t}$ ومستوى تطبيق<br>التركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط           | 5.4            |
| 72     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $\bar{t}$ ومستوى تطبيق<br>التركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط          | 6.4            |

## قائمة الجداول

| الصفحة | الموضوع   | الفصل . الجدول |
|--------|---|----------------|
| 74     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $t$ ومستوى سرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط   | 7.4            |
| 76     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم $t$ ومستوى المرونة في جامعة الشرق الأوسط  | 8.4            |
| 77     | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط   | 9.4            |
| 79     | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الأوسط  | 10.4           |
| 81     | نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط  | 11.4           |
| 86     | نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة | 12.4           |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع   | الفصل - الشكل |
|--------|---|---------------|
| 9      | أتمودج الدراسة                                  | 1.1           |
| 85     | قيم معاملات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة | 1.4           |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | الموضوع                                     | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 105    | أسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة) | 1          |
| 106    | أداة الدراسة (الاستبانة)                    | 2          |

## المخلص

دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق

### التنافسي

دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط

إعداد

عامر أسامة رشاد بركات

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبدالعال النعيمي

هدفت الدراسة إلى بيان دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي في جامعة الشرق الأوسط. وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من كافة الأفراد العاملين بجامعة الشرق الأوسط والبالغ عددهم (152) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (40) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ووجود تأثير ذي دلالة للتوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة

- ن -

الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (التركيز على الزبائن؛ التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد أوصت الدراسة بضرورة إلتزام ودعم قيادة جامعة الشرق الأوسط للتوجه بالجودة كونه يُمكن من تحديد مدى تحقق اهداف الجامعة وبيان الإنحرافات في تحقيقها. إضافة إلى ضرورة إلتزام ودعم قيادة جامعة الشرق الأوسط للعمل بالمدخل الرشيق لسيجما ستة كونه يساهم بالتخطيط لكافة عمليات الجامعة على المدى البعيد.

## ABSTRACT

### **The Role of implementing Lean Six Sigma Approach in the relationship between Quality Orientation and achieving Competitive Superiority**

**Case Study Middle East University**

#### **Prepared by**

***Amer Osama Rashad Barakat***

#### **Supervisor**

***Prof. Mohammad AL- Nuiami***

The study aimed to investigate the role of implementing Lean Six Sigma Approach in the relationship between Quality Orientation and achieving Competitive Superiority in the Middle East University. The study population and sample consists of all employee in the Middle East University includes (152) employee. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used. For data collection, data analysis, and hypotheses testing, the applied method was used through A questionnaire to collect information about study variables which consisted of (40) items. A number of statistical tools and methods were used of which most notable Arithmetic Mean, Standard Deviation, One sample T-test, Multiple Regression and path analysis.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached: there is a significant effect of Quality Orientation in achieving Competitive Superiority in the Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), there is a significant effect of Quality Orientation in implementing Lean

Six Sigma Approach in the Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), there is a significant effect of implementing Lean Six Sigma Approach in achieving Competitive Superiority in the Middle East University at level ( $\alpha \leq 0.05$ ), there is a significant effect of Quality Orientation in achieving Competitive Superiority to the Middle East University through implementing Lean Six Sigma Approach at level ( $\alpha \leq 0.05$ ),

The study recommended the need for leadership commitment and support of the Middle East University to Quality Orientation that can determine the extent to which the objectives of the university are achieving and determine the deviations. In addition the need of Middle East University leadership commitment and support to work in Lean Six Sigma Approach that contributes to planning for all university operations in the long run.



## الفصل الأول

### المقدمة العامة للدراسة

(1 – 1) : تمهيد

(2 – 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 – 1) : أهداف الدراسة

(4 – 1) : أهمية الدراسة

(5 – 1) : فرضيات الدراسة

(6 – 1) : أنموذج الدراسة

(7 – 1) : حدود الدراسة

(8 – 1) : التعريفات الإجرائية

## (1-1) : تهيد

تسعى معظم المنظمات إلى التميز في أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة. ولا تختلف في ذلك المنظمات سواء أكانت خاصة أو حكومية، فالأساس الذي يحكم تحركها هو عمل الإدارة بنجاح في حسن توظيف الإمكانيات والموارد من خلال استخدامها للفكر والأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق رسالتها وأهدافها. ويعد التعليم العالي من ميادين الحياة المهمة التي تستأثر الجودة فيها على إهتمام مجالات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي والإقتصادي (إسماعيل، 2011: 32).

لهذا أضحت التعليم العالي قاطرة التقدم وعدم توفيره بجودة متميزة إنعكاس لحالة التخلف، إذ شهد التعليم العالي في الآونة الأخيرة تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته. وقد أتى هذا التطور إستجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والإنفجار المعرفي الهائل وبروز التكتلات الإقتصادية وظاهرة العولمة ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الإستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي إضافة لإعتماد المنافسة الإقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج.

من هنا، أصبح التعليم العالي مطالباً أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الإستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر، كما أن تحقيق مستوى متميز لجودة

التعليم الجامعي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين فيه بمشاركة فاعلة من جانب الطلبة وسوق العمل والمجتمع، ومع ذلك يمكن القول ان الجامعات بكوادرها الإدارية والأكاديمية تلعب الدور الفاعل والأكبر في تحقيق معادلة جودة التعليم العالي، وينبغي أن تتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الجودة. من هنا، كان لزاماً على المؤسسات الجامعية ومنها الجامعات الأردنية الخاصة على وجه العموم وجامعة الشرق الأوسط على وجه الخصوص مواهمة مفاهيم معاصرة لضمان الإيفاء بمتطلبات جودة التعليم العالي تؤدي إلى تحسين البرامج الإدارية والأكاديمية وأداء الطلبة دافعاً إياها باتجاه تجويد التعليم العالي.

وبهذا، يعد المدخل الرشيق لسيجما ستة أحد أهم المداخل المعاصرة في إدارة وضمان الجودة والذي يقوم على مبدأ تحقيق أفضل مستويات الجودة وصولاً لتحقيق التفوق، محققاً بذلك جملة من المزايا المتعددة لمؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة الأداء الجامعي وتوحيد إجراءات العمل وتوزيع المهام بفاعلية وتحقيق رضا الطلبة وسوق العمل والمجتمع عن خدمات التعليم العالي.

### (1 – 2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

لأن الجامعات الأردنية بشقيها الحكومية والخاصة تسعى لتحقيق العديد من الإنجازات والإسهامات في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة في الأردن، فإن هذه الجامعات تواجه بعض التحديات والمشكلات من أهمها وجود مشكلات وانحرافات في عملية ضبط معايير القبول فيها، وكذلك عدم ربط مخرجات التعليم بحاجة الأسواق،

بالإضافة إلى التساهل والتراخي في معايير التقييم والتخرج في هذه الجامعات، وضعف الإدارات العليا وتراخيها في تشخيص مسببات هذه المشكلات والانحرافات، ومن ثم ضعف معالجتها مما يؤثر سلباً في تحقيق تفوق تنافسي (دودين ومساعدة، 2014: 164).

لذلك تسعى الجامعات الأردنية بشقيها الحكومية والخاصة باستمرار إلى الإستجابة للتحديات التي تواجهها من أجل تحقيق استمرارية التعليم والتميز به في الإختصاصات المختلفة وبالجودة المقبولة. ووفقاً لما توصلت إليه دراسة (Antony, 2014: 257) أنه من الضروري الإهتمام أكثر بالمدخل الرشيق لسيجما ستة لدوره في استمرارية عمل الجامعات. كما توصلت دراسة (دودين ومساعدة، 2014: 161) بأنه لا يوجد أنموذج واضح يمكن تبنيه من قبل الجامعات حول تطبيق مفاهيم ستة سيجما. بالإضافة إلى أن دراسة (Antony, et.al, 2012: 940) بينت أن هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق مفاهيم ستة سيجما الرشيق في قطاع التعليم العالي. لهذا ومع تعدد وتنوع المفاهيم الإدارية المتعلقة بالجودة، وتعدد وتنوع أساليب تطبيقها في مجال التعليم العالي إلا أنها ما زالت تتطلب إهتمام أكبر في تطبيقها. وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

**السؤال الأول: ما أثر التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي (سرعة الاستجابة ؛ المرونة)**

**لجامعة الشرق الاوسط؟**

**السؤال الثاني: ما أثر التوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛ التزام**

**القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) في**

**جامعة الشرق الاوسط؟**

**السؤال الثالث: ما أثر تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛ التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي (سرعة الاستجابة ؛ المرونة) لجامعة الشرق الاوسط؟**

**السؤال الرابع: ما أثر التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛ التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين)؟**

### **(1-3) : أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تعزيز أثر التوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط.
2. تحديد أثر التوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط.
3. بيان أثر تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط.
4. التعرف على الدور الوسيط لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تعزيز أثر التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط.

## (1 - 4) : أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل معها، وتتلخص هذه الأهمية من خلال المعطيات الآتية:

1. صياغة أهمية الدراسة في بعدين، البعد النظري متمثلاً بدراسة فلسفية وفق المنظور الإستراتيجي من أجل تحقيق جامعة الشرق الأوسط لتفوق تنافسي بالمقارنة مع الجامعات العاملة في البيئة الأردنية. أما البعد الثاني فهو عملي ويتجسد بتقديم ما يمكن أن يخدم جامعة الشرق الأوسط المبحوثة لتحقيق تفوق تنافسي على المدى البعيد.
2. تعدّ الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات المتعلقة بالتوجه بالجودة والمدخل الرشيق لسيجما ستة، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون وبتركيز على كل متغير منفرداً، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.
3. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في جامعة الشرق الأوسط المبحوثة من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وهياكلها وزيادة فاعليتها.
4. في إطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة الأردنية فإنه على الجامعات وخصوصاً جامعة الشرق الأوسط محل الدراسة مواكبة تلك التغيرات والتطورات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات العملاء، مما يضيفي على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون جامعة الشرق الأوسط المبحوثة تسهم في توفير خدمات تعليمية حديثة.

## (1-5) : فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة واستئلتها والأهداف المحددة لها، تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسية، التي جرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسة الأولى HA<sub>1</sub>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسة الثانية HA<sub>2</sub>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرضية الرئيسة الثالثة HA<sub>3</sub>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛ التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الفرضية الرئيسية الرابعة HA<sub>4</sub>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي (سرعة الاستجابة ؛

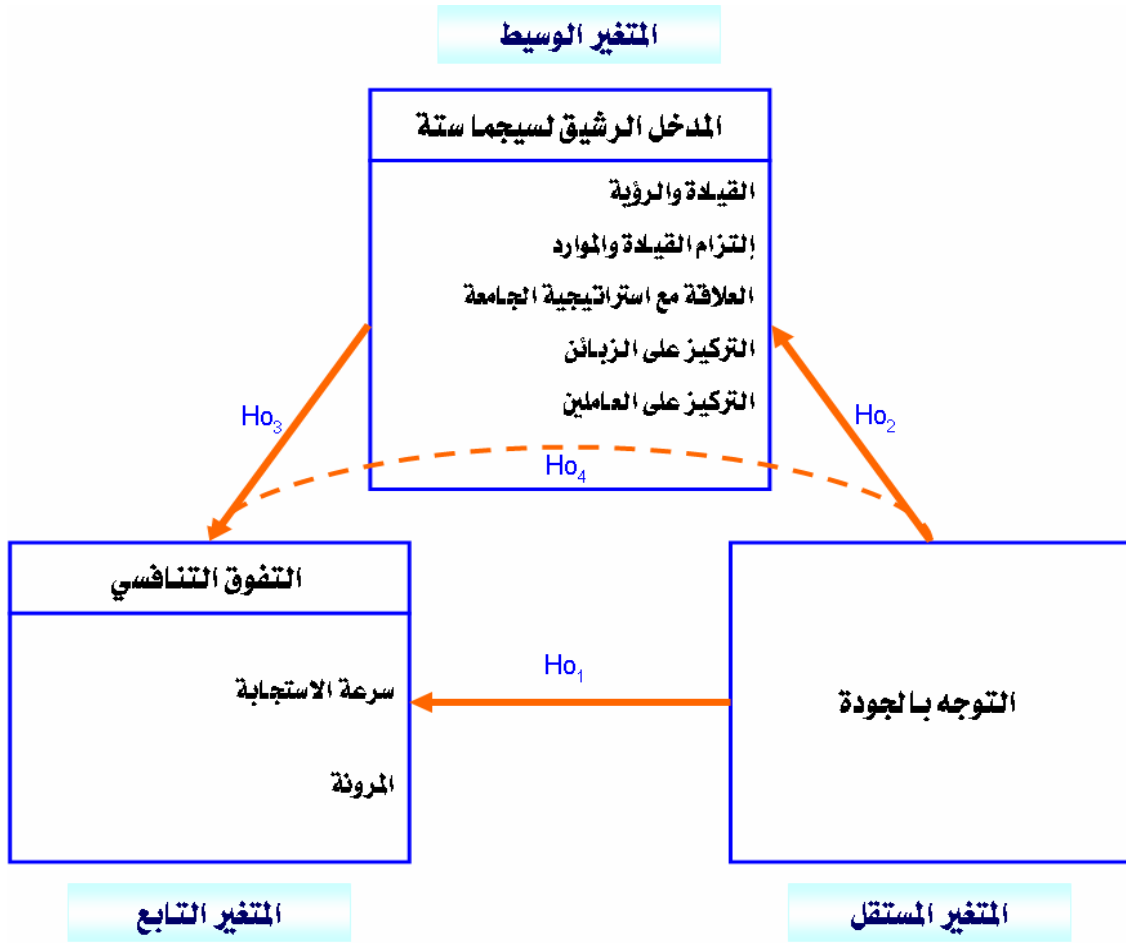
المرونة) لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### (1 - 6) : أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1 - 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات أحدهما مستقل

والمتمثل بالتوجه بالجودة والآخر تابع وهو التفوق التنافسي والثالث وسيط وهو المدخل الرشيق لسيجما ستة.





شكل (1.1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحث

إعداد الباحث بالإستناد إلى (Antony, 2014: 257-264) لقياس المدخل الرشيق لسيجما ستة

و(Wang & Wei, 2005: 1161-1177) لقياس التوجه بالجودة و(الحكيم، 2010: 1 - 44) لقياس

التفوق التنافسي

## (1 - 7) : حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بجامعة الشرق الأوسط.

**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثلت من كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، والتي امتدت من 2 / 7 / 2014 ولغاية 30 / 12 / 2014.

**الحدود العلمية:** إعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة بأبعاده على (Antony, 2014: 257-264). وما يتعلق بالتوجه بالجودة فقد تم الإعتماد على المقياس المحدد من قبل (Wang & Wei, 2005: 1161-1177). وأخيراً، بالنسبة لمتغير التفوق التنافسي ببعديه فقد تم الإعتماد على (الحكيم، 2010: 1 - 44).

## (1 - 8) : التعريفات الإجرائية

**التوجه بالجودة Quality Orientation:** فلسفة المنظمة أو ثقافتها، والتي لا تعتبر فقط أداة لممارسة الجودة لتخفيض العيوب وتحسين العمليات بل أيضاً فهو يمثل تحولاً في رؤية المنظمة وقيمها إلى الجودة على كافة مستويات المنظمة (Wang & Wei, 2005: 1164).

**ويعرف إجرائياً** بأنها أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء جامعة الشرق الأوسط من خلال تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في الجامعة من أجل التوجه نحو تطبيق الجودة في كافة الأعمال.

**المدخل الرشيق لسيجما ستة Lean Six Sigma**: منهجية لتحسين الأعمال والتي تهدف إلى تعظيم قيمة حملة الأسهم من خلال تحسين الجودة، والسرعة، ورضا الزبائن وتخفيض التكاليف (Laureani & Antony, 2012: 275).

وتعرف **إجرائياً** بأنها مجموعة العوامل المتبنية من قبل جامعة الشرق الأوسط والتي تعكس مستوى النجاح المتحقق نتيجة تبنيها على المدى البعيد. وتم قياس هذه العوامل من خلال:

**القيادة والرؤية**: درجة الوضوح لرؤية قيادة جامعة الشرق الأوسط وشموليتها لكافة الأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

**التزام القيادة والموارد**: استعداد قيادة جامعة الشرق الأوسط واقتناعها لدعم كافة التغييرات بما يحقق أهداف الجامعة على المدى البعيد.

**العلاقة مع الاستراتيجية**: درجة العلاقة والإرتباط بين استراتيجية جامعة الشرق الأوسط ومبادرات منهج ستة سيجما الرشيق.

**التركيز على الزبائن (الطلبة)**: درجة تلبية جامعة الشرق الأوسط لإحتياجات ورغبات طلبتها من حيث جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها لهم وصولاً لتحقيق مستويات رضا عالية لهم.

**التركيز على العاملين**: درجة إهتمام جامعة الشرق الأوسط بإحتياجات ورغبات موظفيها والعمل على تحقيق رضاهم.

**التفوق التنافسي Competitive Superiority:** القدرة على تقديم خدمات للزبائن (الطلبة) بشكل

أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن (Safiullah,2010:201).

**ويعرف إجرائياً** بأنه القدرة النسبية لجامعة الشرق الأوسط بتقديم وتسويق خدمات ذات

جودة عالية وبأسعار أفضل من المنافسين. وسيتم قياسه من خلال بعدين:

**سرعة الاستجابة:** مدى قدرة جامعة الشرق الأوسط على مقابلة متطلبات الزبائن (الطلبة).

**المرونة:** درجة استجابة جامعة الشرق الأوسط لرغبات الزبائن (الطلبة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمة

(2 - 2) : التوجه بالجودة

(2 - 3) : المدخل الرشيق لسيجما ستة

(2 - 4) : التفوق التنافسي

(2 - 5) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## (2 - 1) : المقدمة

أدى التطور السريع للكثير من المفاهيم الإدارية والتقنية المعاصرة إلى حث المنظمات الخدمية على البحث عن الطرق والأساليب والاستراتيجيات المناسبة الرامية إلى تحقيق تفوقها وتعزيز ما تقدمه من خدمات ومنتجات مع ما لديها من موارد وإمكانات. إذ مثل التوجه الجودة الحقيقية السائدة في صناعات اليوم واحدى المبادرات التي تركز عليها العديد من المنظمات وذلك من أجل قضايا استراتيجية ومالية (Harry,2000:33).

وتعد الطريقة النظامية التي تعرف بسيجما ستة Sigma Six من أهم هذه المبادرات والتي قدمتها شركة موتورولا Motorola في مجال الاتصالات التقنية وهي في ثمانينات القرن الماضي. وقد شكل مفهوم سيجما ستة Sigma Six العمود الفقري لاستراتيجية ادارة الجودة في شركة Motorola بالتركيز على تطوير العمليات التصنيعية الى مستوى (جيد جداً) من أجل ان لا تكون أي منتجات معيبة وتم تحديد عبارة (SO GOOD) بأنها تطابق الانحرافات الستة للعملية ضمن حدود التفاوت المسموح به في المنتج (الراوي، 2011: 13).

وإستناداً لما سبق، فقد قسم الفصل الثاني من الدراسة الحالية إلى مناقشة التوجه بالجودة، والمدخل الرشيق لسيجما ستة والتفوق التنافسي.

## (2 - 2) : التوجه بالجودة

### (2 - 2 - 1) : الجودة

يرجع مفهوم الجودة *Quality* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج ذو الحجم الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة (الدرادكه، 2006). إذ عرفت بأنها مقياس لرضاء الزبون عن المنتج أو الخدمة والمبنية على حاجات المستهلك، أي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنهم، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لهم (عقيلي، 2000: 17).

ونظر (توفيق، 2005) إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا:

1. جودة التصميم: والمتضمنة المواصفات التي تحدد عند تصميم المنتج أو الخدمة.
2. جودة الإنتاج: والمتضمنة المواصفات المتحققة خلال العملية الإنتاجية نفسها.
3. جودة الأداء: والمتضمنة جودة الاستعمال الفعلي للمنتج، وجودة التوصيل وتقديم المنتج أو الخدمة للزبائن.

كما عرفت الجودة الشاملة بأنها مجمل نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات الزبائن وتوقعاتهم إضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام

الأمثل للموارد (جودة، 2008). ومن منطلق فلسفي عبر عن الجودة الشاملة بأنها فلسفة تستلزم تغييراً في رؤية وأسس ومفاهيم وممارسات المنظمة من أجل تحسين قيمة الشركة عبر تحسين رضا الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين (نجم، 2010).

كما شدد (النعمي وآخرون، 2010) بأن الجودة الشاملة تهدف إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم، إذ تلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. خفض التكاليف: إذ أنه بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
2. تحقيق الجودة.
3. زيادة العوائد والأرباح: زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق.
4. رضا وسرور العملاء حيث يشترون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية.
5. تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية.

وعليه يرى الباحث بأن مفهوم الجودة يتطلب من المنظمات توفير مناخ ملائم والعمل على موائمة ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وتوجيه إنمات الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات تطبيق الجودة.



## (2 - 2 - 2) : مفهوم التوجه بالجودة

يعرف التوجه بالجودة Quality Orientation بأنه مجموعة المعتقدات والقيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة والتي تم تكوينها من خلال الممارسات الإدارية وهي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة، وتعد هذه المعتقدات والقيم بمثابة المحركات والمحفزات التي توجه سلوك العاملين للإلتزام بالجودة (Wuthichai & Susan, 2004: 245).

وهو فلسفة المنظمة أو ثقافتها، والتي لا تعتبر فقط أداة لممارسة الجودة لتخفيض العيوب وتحسين العمليات بل أيضاً فهو يمثل تحولاً في رؤية المنظمة وقيمها إلى الجودة على كافة مستويات المنظمة (Wang & Wei, 2005: 1164).

وعرفها (Nana & Sonny, 2012: 683) بأنها السلوك العام والطريقة التي يتبعها العاملون في ممارستهم اليومية تجاه الجودة، وتعتبر القيم هي المكون الرئيس الذي يشكل السلوك العام للجودة بداخل المنظمة، وقد يختلف التوجه بالجودة من منظمة لأخرى تبعاً لإختلاف القيم السائدة بكل منها، ومن الممكن تغيير هذا التوجه من خلال توضيح القيم المطلوب تبنيها وترويجها بين العاملين من خلال الوسائل الرسمية وغير الرسمية المتاحة لإدارة المنظمة.

وأشار كل من (Satish, et.al., 2011:952) إلى أن التوجه بالجودة هو جزء من التوجه العام للمنظمة ككل، وأنه يمكن تعريف التوجه بالجودة بأنه مجموعة القيم المتعلقة بالجودة داخل المنظمة، وينعكس التوجه بالجودة على العمليات والممارسات التي يقوم بها العاملون.

وأكدت دراسة (Xiaohua & Richard, 2003: 60) على أن التوجه بالجودة يعتبر بمثابة العنصر الرئيس Key Factor في نجاح تطبيق برنامج الجودة وتحسين الإنتاجية بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل مثل المشاركة والاتصالات وتوفير الموارد ودعم الإدارة العليا.

## (2 - 2 - 2) : أهداف وأهمية التوجه بالجودة

صنف (Satish, et.al., 2011: 953) أهداف التوجه بالجودة إلى نوعين أساسيين، هما:

1. أهداف ضبط الجودة وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها، حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المنظمة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل إرضاء العملاء.
  2. أهداف تحسين الجودة، وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.
- أما (Wang & Wei, 2005) فقد بين أن أهداف التوجه بالجودة، تقع على الأقل ضمن واحد

من الفئات التالية، وهي:

1. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
2. أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتتناول حاجات العملاء والمنافسة.
3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
4. أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

5. أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

ويشير (Arif, et.al., 2006: 7) إلى أن أهمية التوجه بالجودة في أنها تؤثر على سلوك العاملين والذي يؤثر بدوره على مستوى أدائهم لأعمالهم ومن ثم درجة تحقق أهداف المنظمة، وتوصل في دراسته إلى وجود علاقة معنوية بين التوجه بالجودة ومستوى فعالية المنظمة ولذلك اعتبر أن التوجه بالجودة هو الأساس في نجاح المنظمات.

إن أهمية التوجه بالجودة يمكن أن تبرز في طروحات وأفكار خبراء الجودة أمثال Deming و Juran و Crosby إذ أكدت أعمالهم وأفكارهم على عدد من العناصر التي يجب أن تخضع للتغيير من أجل تطبيق فلسفة التحسين كما أكدوا على أهمية التوجه بالجودة لتغيير الفهم الضيق لها كشرط أساسي للتحسين المستمر (Yusoff, 2007 :2).

كما أكد (Sursock, 2007:10) على أهمية التوجه بالجودة من خلال الآتي:

1. مساعدته على نشر ثقافة الجودة التي تساهم في تطوير وتنفيذ استراتيجية الجودة.

2. مساهمته في تطوير مهارات وقدرات الافراد العاملين.

أما (Miller, 2008 :2) فيشير إلى أن إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة يعتمد على التوجه بالجودة وبالتالي يسهم هذا التوجه في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات الزبون ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن التوجه بالجودة يضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة .

ويؤكد (جودة، 2004: 48) أن من الأمور الهامة في التوجه بالجودة هو التركيز على ثقافة خدمة الزبون، إذ أن التوجه بالجودة يقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء كان هذا الزبون داخلياً أم خارجياً

## (2 - 3) : المدخل الرشيق لسيجما ستة

### (2 - 3 - 1) : منهجية السيجما ستة

تسعى المنظمات الى تطبيق منهجية سيجما ستة Six Sigma الذي يقوم على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة يتم فيها تقليل الفاقد وفرص المعيب بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء. إذ يرى البعض إن منهج سيجما ستة Six Sigma عبارة عن مركب مفاهيمي يتكون من أجزاء ثلاثة، هي (اسماعيل، 2006: 18) :

1. مقياس إحصائي للأداء المتعلق بالعمليات وتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات.

2. نظام إداري لتحقيق الريادة في القيادة والأداء على المستوى العالي.

3. منهجية لتحسين العمليات.

إن جذور منهجية سيجما ستة Six Sigma كمعيار لقياس يعود إلى Gauss الذي أوجد مفهوم المنحنى الطبيعي وفي عام 1922 أوجد Sigma Three كمعيار للقياس ويقوم على نسبة دقة 99.73% أو 2600 خطأ لكل مليون (Raisinghani, 2005:491).

وفي بداية الثمانينات قدم المدير التنفيذي لشركة موتورولا مع مهندس الشركة والمهندس Bell Smith الذي يعود له الفضل في إيجاد منهجية سيجما ستة Six Sigma والتي تحمل علامة تجارية

باسم موتورولا تقريراً بأن مستوى الجودة التقليدية أي قياس عدد العيوب في الالف فرصة لا يلبي متطلبات وحاجات العميل وبدلاً من ذلك أرادوا قياس عدد العيوب لكل مليون فرصة ومن هنا طورت شركة موتورولا هذا المعيار الجديد واوجدت منهجية لذلك. وعملت على تغيير ثقافة الشركة لتلائم المنهجية الجديدة، بعد تقديم شركة موتورولا لمنهجية سيجما ستة Six Sigma تبنته شركة جينرال اليكتريك وقامت على تطويرها وحققت شركة جينرال اليكتريك نجاحا كبيرا في سيجما ستة في عام 2001 بلغ عدد الخبراء العاملين بمنهجية سيجما ستة Six Sigma 4000 خبير و 10000 عامل تحت التدريب ومنذ ذلك الحين تبنت مائة شركة من الشركات حول العالم منهجية سيجما ستة Six Sigma لإنجاز أعمالها (Sung, 2003: 5).

بين (Pande, et.al, 2000:24) أن منهجية سيجما ستة Six Sigma نظام شامل ومرن لإنجاز وتحقيق حد أقصى لنجاح العمل من خلال معرفة حاجات العميل بعد استخدام الحقائق والبيانات وتحليلها مع التركيز على التحسين وإعادة تطوير آلية العمل.

أما (Banuelas & Antony, 2002: 27) فقد عرفا منهجية سيجما ستة Six Sigma على أنها استراتيجية عمل منظمة وتحسين ربحية العمل وتقليل التلف في الإنتاج وتخفيض كلفة النوعية الرديئة وتحسين الكفاءة والفعالية كل العمليات لكي تلبي أو تتجاوز حاجات وتوقعات العميل.

كما عرف (Lazarus & Stamps, 2002:27) منهجية سيجما ستة Six Sigma على انها عملية احصائية منتظمة لكشف ومعالجة العيوب في الاداء وذلك باستخدام منهجية سيجما ستة لتخفيض الاختناقات السريرية والآلية التي تؤدي الى إطالة الوقت والتكاليف العالية والنتائج السيئة.

أما (Wooderd, 2005: 229) فقد عرف منهجية سيجما ستة Sigma Six بأنها عملية تحليل العمليات الفنية لرفع مستوى الجودة والخدمات بما يتوافق مع متطلبات الزبون.

وقد أشار كل من (Pande & Holpp, 2002: 14) إلى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها منهجية سيجما ستة Sigma Six بالآتي:

1. **التركيز على العملاء**، إن العملاء في فلسفة منهجية سيجما ستة Sigma Six تشمل الزبائن والعاملين في المنظمة وإن إستمرار ونجاح المنظمة يعتمد على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم. إذ أن منهجية سيجما ستة Sigma Six يضع الأولويات العليا للتركيز على العملاء حيث تبدأ بدراسة متطلبات وتوقعات العميل وتنتهي بدراسة رضى العميل عن المنتج او الخدمة.

2. **القرارات المبنية على الحقائق والبيانات**، يساعد منهجية سيجما ستة Sigma Six في حصول المنظمة على بيانات افضل حيث تقوم تلك المنظمات في عملية تقويم الأداء من خلال التركيز على بيانات واقعية وكافية مما يعكس متطلبات العملاء واحتواء التكاليف وتخفيض العيوب (النايلسي, 2005: 173).

3. **التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية**، عند تطبيق منهجية سيجما ستة Sigma Six فإن كل إجراء عملي يشكل عملية بحد ذاته سواء أكان تصميماً للمنتجات والخدمات أو قياساً للأداء أو تحسيناً للفاعلية أو إرضاء للعملاء لذا حينما يتم التركيز على الخدمات المقدمة والأداء وإرضاء العملاء والتحسين المستمر فإن منهجية سيجما ستة Sigma Six تضع العملية وتعتبرها المحور الأساسي الذي يساعد المنظمة على تحقيق النجاح المستمر.

4. **الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق**، ويقصد بها أن الإدارة الناجحة تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها بمعنى أن هناك إجراءات إدارية وفنية تم اتخاذها قبل حدوث المشكلة وذلك من أجل تفاديها. فمعالجة المشاكل قبل حدوثها تعني تحديد أهداف طموحه ومراجعة هذه الأهداف بشكل مستمر وتحديد أولويات واضحة والتركيز على أسلوب الوقاية من حدوث المشاكل بدلاً من معالجتها.

5. **التعاون الالامحدود**، إن عنصر التعاون أحد العناصر الحيوية التي تساعد على تحقيق النجاح وتحسين العمل الجماعي على جميع المستويات الإدارية للمنظمة ومع وكلاء البيع والعملاء. ويركز منهجية سيجما ستة Sigma Six على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلاً من المنافسة بينهم. حيث إنه من خلال التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنظمة.

6. **التحسين المستمر**، تؤكد فلسفة منهجية سيجما ستة Sigma Six على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية. إذ أن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية والفنية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

## (2 – 3 – 2) : مفهوم المدخل الرشيق لسيجما ستة

يختلف مفهوم المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* جوهرياً عن مبادرات الجودة التي كانت سائدة في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي كالتحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة إذ يشتمل هذا المفهوم الجديد على مراقبة، وقياس، وتحسين، قدرة العمليات من أجل تقديم منتجات وخدمات خالية من العيوب إلى حد ما (Achanga, et.al., 2006: 464).

إذ تركز الفكرة الأساسية لهذا المنهج على قياس متطلبات الزبون الأساسية الحاسمة بوصفها أهدافاً تسعى المنظمة لتحقيقها ومن ثم الأداء مقابل هذه الأهداف أثناء التصنيع عوضاً عن تحقيق تلك الأهداف بعد صنع المنتج (Thomas, et.al., 2009: 115).

عرف (Jing, 2009: 25) المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* على أنه استراتيجية عمل منظمة لتحسين الربحية وتقليل مستويات العيوب في الإنتاج وتخفيض كلفة النوعية الرديئة وتحسين الكفاءة والفعالية لكل العمليات لكي تلبى أو تتجاوز حاجات وتوقعات العميل.

وبين (Snee, 2010: 10) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* يعتبر منهجاً معاصراً للتحسين وهو دمج منهجين مهمين للتحسين هما الرشاقة *Lean* وسيجما ستة *Six Sigma*.

وعد المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* بمثابة منهج متكامل يشتمل على تقديم ودمج سلسلة واسعة من الأدوات والطرائق عبر مراحل تحسين الأداء ومن ثم تحسين الأرباح كهدف نهائي (Pepper & Spedding, 2010: 140).



ويرى (Laureani, et.al., 2010:759) أن المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* يمثل فكراً تنظيمياً وذلك لأنه يركز على العميل وعملية الإبداع والتحسين المستمر إذ أن فلسفته كفكر تنظيمي تقوم على إرتباط مباشر بين عدد العيوب في الإنتاج والتكاليف التشغيلية ومستوى رضا العميل.

ومن منظور استراتيجي بين (Snee, 2010: 10) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* يمثل استراتيجية أعمال وبنفس الوقت منهجية تعمل على زيادة أداء العمليات، والنتائج لتحقيق رضا عال للزبائن.

كما بين (Corbett, 2011: 120) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* نظام شامل ومرن لإنجاز وتحقيق حد أقصى لنجاح العمل من خلال معرفة حاجات العميل بعد استخدام الحقائق والبيانات وتحليلها مع التركيز على التحسين وإعادة تطوير آليه العمل.

وحدد (Laureani & Antony, 2012: 275) المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* بأنه منهجية لتحسين الأعمال والتي تهدف إلى تعظيم قيمة حملة الأسهم من خلال تحسين الجودة، والسرعة، ورضا الزبائن وتخفيض التكاليف.

## (2 – 3 – 3) : أهداف وأهمية المدخل الرشيق لسيجما ستة

أكد (Hoerl, et.al., 2004: 39) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six Sigma* يساعد المنظمات في تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها وخصوصاً عند قيام المنظمات بالعمل في أسواق عالمية شديدة المنافسة. كما بين (Chen, et.al., 2010:1074) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة *Lean Six*

**Sigma** يعمل على تخفيض أوقات العمل، وتحسين الإنتاجية، وزيادة مرونة النظام، وتقليل مستويات المخزون بين محطات العمل.

ويرى (Snee, 2010: 13) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة عبارة عن أسلوب منهجي للقضاء على الهدر، حيث كل خطوة تضيف قيمة للعميل، كما يعتبر أحد أساليب العمل التي تهدف إلى تعظيم قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة لدى العملاء وتقليل الفاقد في نفس الوقت مما يعنى زيادة القيمة المقدمة للعملاء وإشباع حاجاتهم مع تقليل الموارد المستخدمة.

فيما يبين (Laureani, et.al., 2013: 325) بأن المدخل الرشيق لسيجما ستة يمثل فلسفة التحسين المستمر والتي تركز على زيادة القيمة للعملاء، وتحسين العمليات.

## (2 – 3 – 4) : المدخل الرشيق لسيجما ستة في التعليم العالي

يتوقف مستقبل أي مؤسسة جامعية على أداء كادرها الإداري والاكاديمي والطلبة، ففي منظومة التعليم العالي دائماً تأتي أفكار جديدة لتحسين جودة أداء تلك الجامعات والاداء الإجمالي لها بما يشمل أداؤها الإداري والأكاديمي وإنعكاساته على المستوى العلمي لأداء الطلبة، وهذه الأفكار دائماً ما تكون على شكل برامج وأدوات جديدة وتطبيقها يؤدي إلى إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة الجامعية تنعكس إيجاباً على أداء الكلية ومن ثم الجامعة وتحقق نجاحات على كافة المستويات ابتداءً من الطلبة إلى أعلى المستويات الإدارية فيها ونشرها مسألة ضرورية لا تقتصر على المستويات العليا بل تشمل كل فرد في الكلية، فهي مسؤولية الكل، ونجاح ذلك يعتمد على مجموعة من الشروط والمتطلبات الرئيسية تمثل عوامل النجاح في تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة في التعليم العالي.

إذ بين (Caddam & Amancha, 2006: 6) بأن هناك مجموعة من العوامل الضرورية لنجاح

تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة في التعليم العالي، وهي:

1. خطة الإنتشار، والتي من خلالها تقوم الجامعة أو المؤسسة التربوية بتحديد فلسفة تربوية لها منسجمة مع فلسفة المجتمع الذي تعيش فيه، حيث أن الجامعة مسؤولة أمام المجتمع في أداء الدور المتوقع منها في مجال التعليم العالي لأبنائه، والمساهمة في تنشئتهم تنشئة تربوية وتعليمية منسجمة ومتوافقة مع أهداف المجتمع، ومن المهم أن تمتلك الجامعة ثقافة تمكنها من تهيئة بيئة وأسس تشجع على حل المشكلات وإيجاد التفوق والتحسين المستمر.

2. المشاركة الفعالة للمديرين التنفيذيين، إذ أنه بدون دعم قيادة الجامعة ومديروها التنفيذيين فإن مشروع تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة لن يبقى ويستمر.

3. مراجعات المشروع، المراجعات عنصر مكمل ويلعب دوراً حاسماً في تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة، إذ أن الغرض الأساسي من المراجعات هو الكشف عن مدى إنجاز الخطة الموضوعية والوقت المستغرق في ذلك وتحديد الفجوات في خطة التطبيق وتحديد الفرص وإزالة الحواجز التي تعترض نجاح التطبيق.

4. الدعم التقني، إذ أن مساندة ودعم المديرين التنفيذيين تعكس طبيعة الاتصال والمسؤولية التي من المفترض أن تتواجد لضمان نجاح التطبيق.

5. التفرغ الكامل أو الجزئي للمشروع، فتهيئة الوقت الكامل أو جزء من الوقت في تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة هو قرار يعود إلى طبيعة العمل في المشروع مقابل العمل الحالي، فأعضاء فريق التطبيق هم أشخاص مختارين يؤدون مهمة مؤقتة تنتهي بنهاية تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة.

6. التدريب، لنجاح تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة لا بد من تواجد أفراد مؤهلين ومدرّبين يتمتعون بمهارة إدارية وإحصائية ويمتلكون دراية عن الأدوات والمنهجيات ضمن مفاهيم المدخل الرشيق لسيجما ستة.

7. الإتصالات، إذ يتطلب نشر مفاهيم المدخل الرشيق لسيجما ستة إلى كل كليات وأقسام الجامعة وإلى كل فرد أو مستخدم فيها نظام إتصالات كفوء يضمن متابعة الأعمال على نحو صحيح.

8. إختيار المشروع، إذ أن أحد أهم السمات في تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة يتطلب التركيز على تأثير المدخل الرشيق لسيجما ستة بدلاً من حجمه وأن يعكس هذا التأثير شكله الإيجابي بما ينعكس على تحقيق النجاح.

9. متابعة المشروع، لضمان استمرارية وتنفيذ الخطة المعدة لتنفيذ المشروع تواجد نظام متابعة دقيق يعمل على الكشف عن نقاط القصور والقوة وهذا النظام من شأنه أن يساعد الإدارة على التعرف على مدى الإنجاز ويعمل كمصدر للمعلومات.

10. نظام الحوافز، إذ أن هدف نظام الحوافز هو تعزيز السلوك المطلوب الذي يقود للتحسين.

11. البيئة الآمنة، فتواجد بيئة آمنة يهيئ الفرصة أمام الأشخاص نحو الشعور بالحرية لإبداء مشاكلهم وتشجيعهم نحو الاتصال والتعرف على طبيعة العملية المطلوبة.

ويؤكد (Antony, et.al., 2012: 943) بأن هناك مجموعة من العوامل الحرجة لنجاح تطبيق

المدخل الرشيق لسيجما ستة في التعليم العالي، وهي:

1. الدعم القيادي والإلتزام.
2. الإتصال الفعال على كافة المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً.
3. القيادة الرؤيوية والاستراتيجية.
4. تطوير الاستعداد التنظيمي.
5. توافر الموارد والمهارات لتسهيل عملية التنفيذ وتحديد الاولويات.
6. الثقافة التنظيمية.

## (2 - 4) : التفوق التنافسي

### (2 - 4 - 1) : مفهوم التفوق التنافسي

أحتل مفهوم التفوق التنافسي (Competitive Superiority) أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية، نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات. وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق (القطار، 2010: 57). إذ أشار (Safiullah, 2010: 210) أن مفهوم التفوق يشير إلى إمتلاك قدرة أعلى من المنافسين وأداء إداري متفوق.

فقد عرف (Reed & Defellip, 2000: 11) التفوق التنافسي بأنه الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقارنة بمنافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.

وعرفه (الزعبي، 2008: 98) بأنه الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات للوصول إليها لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح.

وحدهه (Lynch, 2010: 22) بأنه أي شيء متفرد ومتميز تتمتع به المنظمة.

كما حدده (Mutsune, 2010: 54) بأنه القدرة النسبية للمنظمات لإنتاج وتسويق منتجات ذات جودة أعلى وبأسعار أقل مقارنة مع المنافسين. وبين (Willow, et.al., 2010: 1) بأن التفوق التنافسي يشير إلى القدرة على توليد قيمة يدركها الزبائن على أنها متفوقة على المنافسين.

وأكد (الصميدعي ويوسف، 2011: 234) بأن التفوق التنافسي يعكس المكانة التي تتمتع

بها المنظمة في السوق او الأسواق العاملة بها مقارنة مع المنافسين.

هذا ويعتمد تفوق المنظمة على قدرتها في تحديد ومعرفة احتياجات ورغبات الزبون والسوق المستهدف، وبمدى إمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من المنافسين، إذ تعمل المنظمة على ترجمة تلك الاحتياجات والرغبات وحسب شروط الزبون ، ومن ثم تنفيذها وفقاً لقدرتها الجوهرية، لتشكيل المؤشرات التي سوف تتنافس على أساسها (Krajwski & Ritzman,2005: 363). علماً بأن هذه المؤشرات تعد جزءاً من رسالة وأهداف المنظمة الرئيسية، مما يعني أن المنظمة سوف تتنافس وفقاً لمؤشرات تنافسية مختلفة ينصب جل اهتمامها في تمكينها من خلق نظام يمتلك مزايا فريدة ومتميزة عن باقي المنافسين، وبالتالي تحقيق قيمة عليا للزبون بطريقة كفوءة ومناسبة ( Hizer & Render, 2001: 34)، لذلك يمكن الإشارة إلى مؤشرات التفوق التنافسي على أنها القدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

## (2 - 4 - 2) : أبعاد التفوق التنافسي ومؤشرات القياس

بين (الجنابي، 2006: 84) أن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تنحصر بمصدرين أساسيين، هما:

1. المصادر الداخلية، تنبع من داخل المنظمة ممثلة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط قوة تمثل مصدراً للتفوق التنافسي متمثلة بالآتي:

- الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة.
- طرق وأساليب العمل.
- تحليل سلسلة القيمة، أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.

2. المصادر الخارجية، متمثلة بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي والتي تتضمن التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات. وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحث في قياس التفوق التنافسي بالإستناد إلى ما حدده (الحكيم، 2010: 44) والمتضمن سرعة الاستجابة والمرونة.

#### 1. سرعة الاستجابة :

إن أصبحت سرعة الاستجابة سلاحاً تنافسياً في ميدان المنافسة اليوم. فاستقطاب العملاء والاحتفاظ بهم تكمن في القدرة على الاستجابة السريعة لطلباتهم. وقد بين (إدريس والغالبي، 2009: 185) بأنه المنظمات التي تتنافس على أساس الوقت يمكنها تحديد الوقت اللازم من لحظة قيام العميل بطلب منتج / أو خدمة معينة حتى لحظة تسليم ذلك المنتج أو الخدمة. وفي هذه الحالة تقسم المنظمات إلى نوعين، هما:

1. المنظمات الصناعية، والتي تعتبر فيها موثوقية أوقات التهيئة مقياساً للتميز المؤسسي. إذ أن مثل هذه الموثوقية تعد مهمة بشكل خاص للمصنعين الذين يعملون من دون مخزون في ظل نظام Just In Time (JIT) إذ إن مثل هذه المنظمات تبتغي أن يتم تسليم منتجاتها / خدماتها في أقصر زمن ممكن. حيث أن التأخير في عملية التسليم سوف يوقف العملية الإنتاجية بأكملها، والتي تعمل من خلالها المنظمات بمخزون صفري من المواد الأولية.

2. المنظمات الخدمية، والتي يعتبر فيها مقياس التسليم في الوقت المحدد On-time-delivery موجهاً أساسياً من وجهات أداء تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم. وتجدر الإشارة إلى أن وقت التهيئة يعتبر مهماً ليس فقط للمنتجات والخدمات الموجودة، إذ إن بعض العملاء يقيمون

الموردين / المجهزين الذين يقومون بعرض إنسيابية مستمرة من المنتجات والخدمات الجديدة، وهنا يعد وقت التهيئة القصير لتقديم منتجات / خدمات جديدة يمكن أن يكون موجه أداء لرضا العملاء، ويمكن قياس هذا الهدف على أنه الوقت المنقضي من لحظة تحديد طلب العميل الجديد إلى اللحظة الزمنية التي يكون فيها قد تم تسليم الخدمة أو المنتج الجديد إلى العميل ( Kaplan & Atkinson, 1998:554).

ويبين (محسن، والنجار، 2004: 58) أن التنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب، هي: السرعة في التسليم أو وقت انتظار الخدمة من قبل الزبون، والتسليم بالوقت المحدد المتفق عليه، والسرعة في التطوير من أجل تصميم خدمات جديدة بشكل أسرع من المنافسين، مما يعني تحقيق موقع متميز للخدمة في ذهن الزبون.

## 2. المرونة :

وتشير (Krajewski & Ritzman, 2005: 62) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. كما يُشير (Stevenson, 2007: 38 - 39) بان المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

وعرف (داود، 2005) المرونة بكونها تكيف الطلب والقدرة على الإستجابة له وتشمل نوعين أساسيين: هما التكيف لحاجات الزبائن وتصاميم الخدمة الدائمة التغير وتتمثل بالقدرة على تعجيل أو إبطاء معدل الانتاج لمواجهة التقلبات في الطلب، أو مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية



الانتقال من مستوى إنتاج الى آخر.

وقدمت (الساعاتي، 2000: 45) أربعة أنواع من المرونة لغرض الإستجابة للتغير في طلبات

الزبائن، وهي:

1. مرونة الخدمة والمتضمنة القابلية على إنتاج خدمات جديدة وتقديمها او تعديل الخدمات الحالية.
  2. مرونة المزيج، والمتمثلة بالقدرة على تقديم مدى واسع من مزيج الخدمات والتغير في الخدمات التي تقدم للزبائن في مدة زمنية.
  3. مرونة الحجم، والمعبر عنها بالقدرة على تغيير كمية المخرجات.
  4. مرونة التسليم، والمتمثلة بالقدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.
- وبناء على ما تقدم يلاحظ أن بعد المرونة من الأبعاد المهمة التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق مستوى تفوق تنافسي على المنافسين من خلال القدرة على انتاج خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن السريعة والمتغيرة.

## (2 - 5) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (أ) الدراسات السابقة العربية

— دراسة (نايف والطائي، 2009) بعنوان "استخدام تقنية Six Sigma في حل مشاكل العمل: دراسة تحليلية".

هدفت إلى دراسة إمكانية تطبيقه في المنظمات العراقية كأسلوب لحل المشاكل فيها. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في كل من الشركة (العامة للصناعات الجلدية والشركة العامة للمنظومات) وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات بلغ عددها (42) استبانة وبواقع (21) استبانة في كل من الشركتين المذكورتين أعلاه. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين الشركتين في تطبيق أبعاد Six Sigma بالإضافة إلى وجود عوامل حرجة تمثل أساس لنجاح أو عدم نجاح التطبيق.

— دراسة (الحكيم، 2010) بعنوان "نحو امكانية تطبيق مدخل 6 SIGMA المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية".

هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات 6 SIGMA وعمليات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى بيان أثر كل من عمليات 6 SIGMA وعمليات إدارة المعرفة على تحقيق التفوق التنافسي في الشركة قيد الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (26) فرداً يعملون في الشركة قيد الدراسة متضمناً ذلك المدير العام للشركة ومساعدته ورؤساء الأقسام وبعض أعضاء مجلس الإدارة. وقد أظهرت نتائج

الدراسة بأن عمليات *SIGMA* 6 تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي، وأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي.

— دراسة (اسماعيل، 2011) بعنوان " *Six SIGMA* مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق

في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل".

هدفت إلى رسم أطر نظرية تعطي تصوراً واضحاً عن *SIGMA* 6 ومنهجياتها ومتطلبات تطبيقها في التعليم العالي فضلاً عن بيان أهميتها كمدخل متميز يقود إلى التبنى الكامل والتطبيق الشامل لمفاهيم معاصرة منها الجودة الشاملة. وقد تم الإعتماد في إختبار فرضية الدراسة على المنهج التطبيقي واستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بأنشطة الكلية وتحليلها والوصول إلى النتائج المرجوة. وبعد إجراء التحليلات اللازمة توصلت الدراسة إلى أن تطبيق *SIGMA* 6 في الكلية يتطلب تواجد أفراد يتمتعون بالمهارات الخاصة وهؤلاء الأفراد عادة ما يكون لهم مسميات تحدد واجباتهم ومستوى المهارة التي يتمتعون بها ويتم تسميتهم بالأبطال أو حاملي الأزيمة. كما أن آليات تطبيق *SIGMA* 6 في جامعة الموصل يمر بثلاث مراحل متتابعة تعتمد كل منها على الأخرى وأن نجاح الخطوات الأولى يضمن استمرار النجاح في المراحل التالية. وأن كلية الإدارة والاقتصاد تعمل ضمن مستوى *SIGMA* 3.4 وهذا يعني أن أداء الطلبة في هذه الكلية على مقياس *SIGMA* جيد ولكن بعيد عن مستوى *SIGMA* 6.

— دراسة (مهدي وآخرون، 2011) بعنوان "تأثير تطبيق إستراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة

التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في قضاء الفلوجة".

هدفت إلى بيان تأثير تطبيق استراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية لعينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في قضاء الفلوجة. تضمنت عينة الدراسة مجموعة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في قضاء الفلوجة وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات تم توزيعها على عينة يبلغ عددها (30) شخصا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات معنوية لإستراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو تبني أدوات Six Sigma في عملياتها اليومية .

— دراسة (الحسن، 2011) بعنوان "إمكانية تطبيق آليات سيجما ستة لتقييم و تطوير جودة القيادة

التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء (بنين)".

هدفت إلى توضيح مدى الاستفادة من تطبيق برنامج ستة سيجما في تقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي، ومن أجل ذلك فقد تم التعرف على مدى استعداد إدارة الإشراف التربوي ومساهمة إدارة التربية والتعليم لدعم والتزام وتطبيق مفهوم ستة سيجما، وكذلك إمكانية دعم مفهوم الثقافة التنظيمية في إدارة الإشراف التربوي لتطبيق ستة سيجما، وإمكانية دعم مركز الحاسب الآلي والمعلومات لإدارة الإشراف التربوي في تطبيق ستة سيجما، وأثر تطبيق ستة سيجما على تحسين وتقييم وتقليل مشاكل الأداء في إدارة الإشراف التربوي وانعكاسه على المستفيد. ومن أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث

الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية لوصف عينة الدراسة التي بلغ حجمها (87) مشرفاً وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من (81) فقرة. وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها استعداد إدارة الإشراف التربوي لتذليل جميع العقبات والمتطلبات لاستخدام برنامج ستة سيجما، وجدولة المكافآت وتقدير منتسبي إدارة الإشراف التربوي عند استخدام برنامج ستة سيجما ومنحهم الفرص للمشاركة في صنع واتخاذ القرار، إضافة إلى توفير البرامج الإحصائية والإصدارات الحديثة من برنامج ستة سيجما وتسهيل عملية التدريب عليه.

— دراسة (نايف وياسين، 2012) بعنوان "أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي؛

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل رقم (7) في الشركة العامة للصناعات الجلدية".

هدفت الدراسة إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، على مستوى تطبيق تقنية Six Sigma والاداء التشغيلي، وتألفت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في معمل (7) وهو احد معامل الشركة العامة للصناعات الجلدية التي مثلت مجال الدراسة على وفق منهج البحث القائم والتحليل البعدي. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بلغ عددها (50) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان اهمها وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث في المعمل (7) وهذا يدل على اهتمام ادارة المعمل بتطبيق هذه التقنية لتحسين ادائها.

— دراسة (الشريفي، 2012) بعنوان "ستة سيجما مدخل للقيمة المتميزة للزبون دراسة استطلاعية لأراء

عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة".

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف اثر تطبيق ستة سيجما في تحقيق القيمة المتميزة للزبون في المنظمات الإنتاجية لدى عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة الذي تم اختياره مجتمعاً لإجراء الدراسة في عينة بلغ حجمها (37) فرداً. وقد حاولت الدراسة إلقاء الضوء على متغيرين يعدان اليوم من المتغيرات الحساسة في منظمات الأعمال، إذ إن اللحاق بمصاف المنظمات الناجحة يتطلب الدقة التامة في رعاية جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون. وقد اعتمدت الدراسة في بناء الجانب النظري منها على ما هو متوفر في المكتبات من المصادر العربية والأجنبية، فضلاً عن البحوث والاستعانة بشبكة الانترنت. وبعد اختيار الوسائل الإحصائية الملائمة والتي تنسجم مع فرضيات الدراسة. وقد توصلت الباحثة إلى ان هناك علاقة واثر ما بين تطبيق منهجية ستة سيجما والقيمة المتميزة للزبون.

— دراسة (الغامدي، 2013) بعنوان "إمكانية تطبيق أساليب Six Sigma في الكلية التقنية بمحافظة

جدة".

هدفت إلى التعرف على أهمية متطلبات تطبيق أسلوب Six Sigma في الكلية التقنية بمحافظة جدة. وكذلك التعرف على استعدادات الكلية لتطبيق أسلوب Six Sigma. ومعوقات تطبيق أسلوب Six Sigma. لذا اتبعت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على أسئلتها على المنهج الوصفي المسحي التحليلي. حيث قام الباحث بإجراء دراسته على جميع أفراد الإدارة العليا في الكلية التقنية بمحافظة جدة وهم (عميد الكلية. وكلاء الكلية. مدراء الوحدات. رؤساء الأقسام.

المكلفين بالأعمال الإدارية) وبلغ العدد الكلي لمجتمع الدراسة 118 مفردة. وقام الباحث بتصميم أداة الدراسة (استبانته). احتوت في جزءها الأول على بعض الأسئلة الديموغرافية. والجزء الثاني يمثل متن الاستبانته. وقد احتوت على 78 عبارة موزعة على ثلاثة محاور وهي محور متطلبات عمليات Six Sigma. محور استعدادات الكلية التقنية بمحافظة جدة لتطبيق أساليب Six Sigma. ومحور معوقات تطبيق أساليب Six Sigma في الكلية التقنية بمحافظة جدة. وكان من أهم النتائج أن الموافقة على عبارات أهمية متطلبات عمليات Six Sigma بدرجة استجابة موافق. وجاءت الموافقة على عبارات استعدادات الكلية التقنية بمحافظة جدة لتطبيق عمليات Six Sigma بدرجة استجابة موافق. وجاءت الموافقة على عبارات معوقات تطبيق أساليب Six Sigma في الكلية التقنية بمحافظة جدة بدرجة استجابة محايد.

— دراسة (عربي وآخرون، 2013) بعنوان "استعمال مقياس Six Sigma لقياس الجودة في الأداء الجامعي

لقسم الإحصاء - جامعة بغداد: دراسة حالة".

هدفت إلى تقديم تعريف للجودة وابعادها ومفاهيمها سواء اكان المفهوم التقليدي او الحديث لها فضلا عن استعراض ابعاد الجودة في التعليم العالي والرؤية والرسالة مع الاهداف العامة لقسم الاحصاء. ومن ثم استعراض اهداف الجودة والاعراض المتحققة منها فضلا عن الاليات المستخدمة لتحقيقها. واستخدم معيار Six Sigma كأحد المنهجيات المستخدمة في الجودة مع عرض الجذور التاريخية لاستخدام هذه المنهجية واساليب تطبيقها والتعاريف الخاصة بها وصولا الى بيان انموذج DMAIC مع ذكر المعادلات الرياضية الخاصة بايجاد مستوى ال Six Sigma ومن خلال التطبيق وبالاعتماد على البيانات الخاصة باعداد الطلبة في قسم الاحصاء- جامعة بغداد

وللدراستين الصباحية والمسائية للعام الدراسي (2010 - 2011) تم قياس مستوى الـ Six Sigma

وقد بينت النتائج ان قسم الاحصاء يقع في المستوى الثاني من مستويات الـ Six Sigma

— دراسة (دودين ومساعدة، 2014) بعنوان "مدى استخدام مفاهيم Six Sigma في الجامعات الأردنية

الحكومية والخاصة".

هدفت إلى معرفة مدى استخدام مفاهيم Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وإلى توضيح أهمية تطبيقها في التحسين المستمر للخدمات والعمليات التعليمية في هذه الجامعات، والتعرف إلى المعوقات التي تحول دون استخدام مفاهيم Six Sigma لدى الجامعات المذكورة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة من مجتمع الدراسة والبالغة (269) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة توصلت الدراسة إلى حداثة تطبيق مفاهيم Six Sigma في هذه الجامعات، ولا يوجد أنموذج واضح يمكن تبنيه من قبل الجامعات حول مفاهيم Six Sigma بالإضافة إلى ضعف الكوادر البشرية المؤهلة وضعف الموارد المالية اللازمة لتطبيق هذه المفاهيم.



### (ب) الدراسات السابقة الأجنبية

— دراسة (Wang & Wei, 2005) بعنوان " *The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: an Example from Taiwanese Software Industry* ."

هدفت إلى فحص أهمية ثلاثة عوامل مهمة في إدارة الجودة الشاملة، هي التوجه السوقي، والتوجه بالتعلم، والتوجه بالجودة بالإضافة إلى إختبار العلاقة فيما بينها وصولاً لتحقيق مستويات أداء عالية. تكونت عينة الدراسة من (101) شركة برمجيات تايوانية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذه الغاية. وبعد إجراء التحليلات اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة بين التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والتوجه بالجودة، وأن هذه العلاقة تؤثر بشكل إيجابي على مستويات أداء شركات البرمجيات التايوانية

— دراسة (Delgado, et.al., 2010) بعنوان " *The Implementation of lean Six Sigma in financial services organizations* ."

هدفت إلى بيان المنافع المتأتية من تنفيذ ستة سيجما الرشيق في منظمات الخدمة المالية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج المسحي المكتبي من خلال مراجعة (22) مرجعاً بين كتاب ومقالة تناولت موضوع ستة سيجما الرشيق، وبعد مراجعة طروحات المراجع المبحوثة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تنفيذ ستة سيجما الرشيق يحسن من العمليات وجودة المنتجات ويزيد الفاعلية والذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

— دراسة (Manville, et.al., 2012) بعنوان " *Critical success factors for Lean Six* "

*. "Sigma programmes: a view from middle management*

هدفت إلى تقييم برامج Lean Six Sigma وتحديد عوامل نجاحها من وجهة نظر مديري الإدارات الوسطى. تكونت عينة الدراسة من (200) مدير تم توزيع استبانة عليهم بالإضافة إلى إجراء مقابلتين مع فريقين إداريين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ضرورة تطوير قدرات التعلم لدى فرق الإدارة الوسطى والعمل على تمكين هذه الفرق، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي من المفترض إعطاؤه للإدارة الوسطى في تحسين الأداء وصياغة الاستراتيجية.

— دراسة (Laureani & Antony, 2012) بعنوان " *Critical success factors for the* "

*effective implementation of Lean Sigma: Results from an empirical study and*  
*"agenda for future research*

هدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لفاعلية لتنفيذ ستة سيجما الرشيق. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة وزعت على قطاعي الصناعة والخدمات والبالغ عددها (600) استبانة. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك مجموعة من العوامل الحرجة لفاعلية ستة سيجما الرشيق وهي التزام الإدارة، التغيير الثقافي، ربط منهجية ستة سيجما الرشيق مع استراتيجية الأعمال بالإضافة إلى عامل النمط القيادي.

— دراسة (Psychogios, et.al., 2012) بعنوان " *Lean Six Sigma in a service* "

*"context: A multi-factor application approach in the telecommunications industry* .

هدفت إلى فحص القضايا المرتبطة بتطبيق منهجية ستة سيجما الرشيق في صناعة الخدمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج النوعي من خلال القيام بدراسة الحالة. وتم دراسة حالتين لصناعة الإتصالات أولاً، ومن ثم القيام بتحليل وثائق الشركتين بالإضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات مع المديرين وخبراء الجودة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنفيذ منهجية ستة سيجما الرشيق في المنظمات ومنها مشاركة الإدارة العليا ودعمها، ثقافة المنظمة الموجهة بالجودة، التدريب الموجه بالجودة، رضا الزبائن.

— دراسة (Jayaraman, et.al., 2012) بعنوان " *The perceptions and perspectives of* "

*"Lean Six Sigma (LSS) practitioners: An empirical study in Malaysia* .

هدفت إلى تحديد العوامل الحرجة لنجاح تنفيذ منهجية ستة سيجما الرشيق بالإضافة إلى تقييم تأثير هذه العوامل على الأداء المنظمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي عبر إستبانة أعدت خصيصاً لهذه الغاية. تكون مجتمع الدراسة من ستة شركات متعدد الجنسية تعمل في مجال خدمات التصنيع الإلكتروني في ماليزيا. وبعد إجراء التحليل اللازم لبيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها تحديد مجموعة من العوامل

الدرجة لنجاح تنفيذ منهجية ستة سيجما الرشيق في مجال خدمات التصنيع الإلكتروني في ماليزيا وهي التزام الإدارة، التدريب على منهجية ستة سيجما الرشيق.

— دراسة (Antony, et.al., 2012) بعنوان " *Lean Six Sigma for higher education* "

***"institutions (HEIs): Challenges, barriers, success factors, tools/techniques***

هدفت الدراسة إلى تقييم *Lean Six Sigma* وإمكانية استخدامه منهجية تحسين كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي. بالإضافة إلى تحديد التحديات والمعوقات الأساسية وعوامل النجاح الدرجة لتطوير منهجية ستة سيجما الرشيق في مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى منهج تحليل المحتوى والمنهج التاريخي من خلال مراجعة ما كتب عن منهجية ستة سيجما الرشيق. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه تنفيذ منهجية ستة سيجما الرشيق في مؤسسات التعليم العالي وهناك العديد من عوامل النجاح الدرجة التي تؤدي إلى نجاح تطبيق منهجية ستة سيجما الرشيق في مؤسسات التعليم العالي.

— دراسة (Habidin & Yusof, 2013) بعنوان " *Critical success factors of Lean* "

***"Six Sigma for the Malaysian automotive industry***

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الدرجة لمنهجية ستة سيجما الرشيق في صناعة السيارات الماليزية. تكونت عينة الدراسة من (252) منظمة تعمل في صناعة السيارات الماليزية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية بالإضافة إلى استخدام أسلوب

التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أنه تم تحديد (40) فقرة لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق منهجية ستة سيجما الرشيق.

## (2 – 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

**من حيث الهدف:** تباينت أهداف الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية في

ثلاثة اتجاهات رئيسية، هي: (تحديد التأثير ؛ بيان الدور ؛ طبيعة العلاقة). وقد إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على الدور الوسيط لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي.

**من حيث متغيرات الدراسة:** تنوعت المؤشرات التي تم فيها قياس المتغيرات في الدراسات

السابقة وفي الدراسة الحالية تم قياس عوامل نجاح تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة بأبعاده بالإستناد إلى (Antony, 2014: 257-264). أما ما يتعلق بالتوجه بالجودة فقد إعتد الباحث في قياسه بالإستناد إلى (Wang & Wei, 2005: 1161–1177). وأخيراً، بالنسبة لقياس التفوق التنافسي ببعديه فقد تم الإعتماد على (الحكيم، 2010: 1 – 44).

**من حيث الوسائل الإحصائية المستخدمة:** استخدمت الجهود المعرفية السابقة في غالبيتها

وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي وبخاصة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار. أما في الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على نفس الوسائل

الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة بالإضافة إلى استخدام تحليل المسار Path Analysis

وذلك للتعرف على دور المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- (1 – 3) : المقدمة
- (2 – 3) : منهج الدراسة
- (3 – 3) : مجتمع الدراسة وعينتها
- (4 – 3) : وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
- (5 – 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات
- (6 – 3) : المعالجات الإحصائية المستخدمة
- (7 – 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3 - 1) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تعزيز أثر التوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط. وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3 - 2) : منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. فهي وصفية للوقوف على طبيعة مضامين كل من التوجه بالجودة والمدخل الرشيق لسيجما ستة والتفوق التنافسي. وهي تحليلية للتعرف على الدور الوسيط تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تعزيز أثر التوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط.

### (3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين بجامعة الشرق الأوسط. أما عينة الدراسة فتكونت أيضاً من كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط. أي أن عينة الدراسة هي دراسة مسحية والبالغ عددهم تقريباً (170) فرد. وقد تم توزيع (170) إستبانة على أفراد عينة



الدراسة، استرجع منها (161) بنسبة (94.70%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (9) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (152) استبانة بنسبة (94.40%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

### (3 - 4) : وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3-1) ، (3-2) ، (3-3) ، (3-4) ، (3-5) المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس ؛ العمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 1) أن 66.45% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 33.55% هم من الإناث.

#### الجدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|-------|---------|--------------------|
| الجنس   | ذكر   | 101     | 66.45              |
|         | أنثى  | 51      | 33.55              |
| المجموع |       | 152     | 100                |

ويبين الجدول (3 - 2) أن 8% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 18% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 19% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، وأن 27% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 41 من 45 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 46 سنة فأكثر ما مجمله 28%.

### الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| المتغير | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------|----------------|---------|--------------------|
| العمر   | 30 سنة فأقل    | 12      | 8                  |
|         | من 31 - 35 سنة | 27      | 18                 |
|         | من 36 - 40 سنة | 29      | 19                 |
|         | من 41 - 45 سنة | 41      | 27                 |
|         | 46 سنة فأكثر   | 43      | 28                 |
| المجموع |                | 152     | 100                |

كما يوضح الجدول (3 - 3) أن 21% من من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 19% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة افراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه في إختصاصاتهم 60%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-----------|---------|--------------------|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 32      | 21                 |
|               | دبلوم عال | -       | -                  |
|               | ماجستير   | 29      | 19                 |
|               | دكتوراه   | 91      | 60                 |
| المجموع       |           | 152     | 100                |

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 4) أن ما نسبته 23% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات فأقل، وأن 48% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 - 10 سنوات، وأن 18% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 - 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت 11%.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

| المتغير          | الفئة           | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-----------------|---------|--------------------|
| عدد سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل    | 35      | 23                 |
|                  | من 5 - 10 سنوات | 73      | 48                 |
|                  | من 11 - 15 سنة  | 27      | 18                 |
|                  | 15 سنة فأكثر    | 17      | 11                 |
| المجموع          |                 | 152     | 100                |

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير بالمنصب الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 – 5) فقد تبين أن 5% من أفراد عينة الدراسة هم من العمداء، وأن 10% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام، وأن 12% من أفراد عينة الدراسة هم من مديري الدوائر الإدارية، وأن 42% من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء هيئة التدريس، وأن 31% من أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين الإداريين.

الجدول (3 – 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

| المتغير        | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|-------------------|---------|--------------------|
| المنصب الوظيفي | رئيس جامعة        | -       | -                  |
|                | نائب رئيس جامعة   | -       | -                  |
|                | عميد              | 7       | 5                  |
|                | رئيس قسم          | 16      | 10                 |
|                | مدير دائرة إدارية | 18      | 12                 |
|                | عضو هيئة تدريس    | 64      | 42                 |
|                | موظف إداري        | 47      | 31                 |
| المجموع        |                   | 152     | 100                |

### (3 - 5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

**المصادر الثانوية،** حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

**المصادر الاولية،** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بصياغتها كأداة رئيسية للدراسة بما يلائم البيئة الأردنية، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام الباحثون بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمنصب الوظيفي) لغرض وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس التوجه بالجودة عبر (5) فقرات وهي الأسئلة من رقم (1 - 5).

**الجزء الثالث:** تضمن مقياس المدخل الرشيق لستة سيجما عبر خمسة أبعاد، وهي (القيادة والرؤية ؛ التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) و(25) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| المدخل الرشيق لستة سيجما | القيادة والرؤية | التزام القيادة والموارد | العلاقة مع الاستراتيجية | التركيز على الزبائن | التركيز على العاملين |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| عدد الفقرات              | 5               | 5                       | 5                       | 5                   | 5                    |
| ترتيب الفقرات            | 10 – 6          | 15 – 11                 | 20 – 16                 | 25 – 21             | 30 – 26              |

**الجزء الرابع:** تضمن مقياس التفوق التنافسي عبر بعدين، وهما (سرعة الاستجابة والمرونة) و(10) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| التفوق التنافسي | سرعة الاستجابة | المرونة |
|-----------------|----------------|---------|
| عدد الفقرات     | 5              | 5       |
| ترتيب الفقرات   | 35 – 31        | 40 – 36 |

وتراوح مدى الاستجابة من (1 — 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale

كالآتي:

| لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | أوافق بشدة | بدائل الإجابة |
|----------------------|----------|-----------------|-------|------------|---------------|
| (1)                  | (2)      | (3)             | (4)   | (5)        | الدرجة        |

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (40) فقرة بمقياس ليكرت

الخماسي Five Likert Scale.

### (3 – 6) : المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين . SPSS

Ver.21 بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 المدعم ببرنامج الرزمة

الاحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد قام الباحث من خلالهما بتطبيق الأساليب التالية:

#### أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

▪ التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة

في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.

▪ المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة

والتحليل عن متغيراتها.

▪ الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة

والتحليل عن وسطها الحسابي.

- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$
$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 . لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

### أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها . ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.



- تحليل المسار باستخدام برنامج Amos وذلك للتعرف على الدور الوسيط تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تعزيز أثر التوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط.

### (3 - 7) : صدق أداة الدراسة وثباتها

#### (3 - 7 - 1) : صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أستاذاً من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

#### (4 - 7 - 2) : ثبات أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3 - 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت     | البعد                    | عدد الفقرات | قيمة (α) ألفا |
|-------|--------------------------|-------------|---------------|
| 1     | التوجه بالجودة           | 5           | 0.828         |
| 2     | المدخل الرشيق لسيجما ستة | 25          | 0.909         |
| 1 - 2 | القيادة والرؤية          | 5           | 0.841         |
| 2 - 2 | التزام القيادة والموارد  | 5           | 0.839         |
| 3 - 2 | العلاقة مع الاستراتيجية  | 5           | 0.793         |
| 4 - 2 | التركيز على الزبائن      | 5           | 0.878         |
| 5 - 2 | التركيز على العاملين     | 5           | 0.771         |
| 3     | التفوق التنافسي          | 10          | 0.797         |
| 1 - 3 | سرعة الاستجابة           | 5           | 0.715         |
| 2 - 3 | المرونة                  | 5           | 0.810         |

إذ يوضح الجدول (3 - 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين

(0.797) للتفوق التنافسي كحد أدنى، و (0.909) للمدخل الرشيق لسيجما ستة كحد أعلى. وتدل

مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات

عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

## الفصل الرابع

### وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : وصف متغيرات الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

#### (4 - 1) : المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (4 - 2) : وصف متغيرات الدراسة

#### (4 - 2 - 1) : التوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط

لوصف وتحليل مستوى التوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1).

إن يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.281-4.466) بمتوسط كلي مقداره (4.343) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "لدى الجامعة منهجية واضحة في تحقيق متطلبات الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (4.466) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.343)، وانحراف معياري بلغ (0.574)، فيما حصلت الفقرة "تؤكد الجامعة على نشر ثقافة

الجودة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.281) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.343) وانحراف معياري (0.567).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التوجه بالجودة في جامعة الشرق

الأوسط

| ت   | التوجه بالجودة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 1   | لدى الجامعة منهجية واضحة في تحقيق متطلبات الجودة                | 4.466           | 0.574             | 25.911            | 0.000              | 1                  | مرتفعة        |
| 2   | تؤكد الجامعة على تشر ثقافة الجودة                               | 4.281           | 0.567             | 22.924            | 0.000              | 5                  | مرتفعة        |
| 3   | تشرك الجامعة كافة مديري الوحدات التنظيمية في أنشطة تحسين الجودة | 4.320           | 0.597             | 22.424            | 0.000              | 3                  | مرتفعة        |
| 4   | تلتزم الجامعة باستمرار في تحسين الجودة على كافة المستويات       | 4.320           | 0.613             | 21.832            | 0.000              | 3                  | مرتفعة        |
| 5   | تؤكد الجامعة بشكل مستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات التعليمية | 4.330           | 0.662             | 20.374            | 0.000              | 2                  | مرتفعة        |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه بالجودة |   | 4.343           | 0.464             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 - 2 - 2): المدخل الرشيق لسته سيجما في جامعة الشرق الأوسط

لوصف وتحليل مستوى تطبيق المدخل الرشيق لسته سيجما في جامعة الشرق الأوسط

(القيادة والرؤية ؛ التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز

على العاملين)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار

التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 2) ؛ (4 - 3) ؛ (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6) .

إذ يوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقيادة والرؤية في جامعة الشرق الاوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.262-4.456) بمتوسط كلي مقداره (4.345) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق القيادة والرؤية في جامعة الشرق الاوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تدعم قيادة الجامعة كافة المستويات الإدارية العاملة بها" بمتوسط حسابي بلغ (4.456) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.345)، وانحراف معياري بلغ (0.590)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الجامعة رؤية مشتركة تجاه واجبات التدريس والموظفين الإداريين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.262) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.345) وانحراف معياري (0.593).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير القيادة والرؤية في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة والرؤية في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للقيادة والرؤية في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام

يتبين أن مستوى تطبيق القيادة والرؤية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق القيادة والرؤية في جامعة

الشرق الأوسط

| ت  | القيادة والرؤية  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|--|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 6  | تدعم قيادة الجامعة كافة المستويات الإدارية العاملة بها                         | 4.456           | 0.590             | 25.034            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| 7  | تقيم قيادة الجامعة جميع الأفكار لتحديد النافعة منها                            | 4.407           | 0.584             | 24.434            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| 8  | تمتلك الجامعة رؤية مشتركة تجاه واجبات التدريس والموظفين الإداريين              | 4.262           | 0.593             | 21.585            | 0.000              | 5                  | مرتفع         |
| 9  | يؤمن كافة العاملون بالجامعة برؤيتها وملتزمون بتحقيقها                          | 4.271           | 0.629             | 20.513            | 0.000              | 4                  | مرتفع         |
| 10   | تؤكد قيادة الجامعة على تحسين استراتيجيتها لتوجيه انتباه الموظفين على ما هو مهم | 4.330           | 0.583             | 23.118            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقيادة والرؤية |  | 4.345           | 0.466             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالالتزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.310 - 4.427) بمتوسط كلي مقداره (4.361) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق التزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة



"تؤكد إدارة الجامعة على دمج مبادئ المدخل الرشيق لسنة سيجما مع أهداف الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.427) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.361)، وانحراف معياري بلغ (0.587)، فيما حصلت الفقرة "تعي إدارة الجامعة على كافة المستويات الفوائد المتحققة من المدخل الرشيق لسنة سيجما مثل زيادة رضا الطلاب وتدني معدلات الشكاوي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.310) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.361) وانحراف معياري (0.657).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لالتزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق التزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق التزام القيادة والموارد في

جامعة الشرق الأوسط

| ت   | التزام القيادة والموارد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 11  | تلتزم إدارة الجامعة بدعم مشاركة الموظفين في مشاريع التحسين المستمرة   | 4.368           | 0.593             | 23.392            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| 12  | تعي إدارة الجامعة على كافة المستويات الفوائد المتحققة من المدخل الرشيق لسته سيجما مثل زيادة رضا الطلاب وتدني معدلات الشكاوي | 4.310           | 0.657             | 20.240            | 0.000              | 5                  | مرتفع         |
| 13  | تستجيب إدارة الجامعة بردود الفعل حول مشروعات التحسين الهادفة إلى تحقيق غايات الجامعة  | 4.378           | 0.643             | 21.744            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| 14  | تؤكد إدارة الجامعة على دمج مبادئ المدخل الرشيق لسته سيجما مع أهداف الجامعة  | 4.427           | 0.587             | 24.655            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| 15  | تلتزم إدارة الجامعة بمشاركتها في مشاريع تبني المدخل الرشيق لسته سيجما   | 4.320           | 0.597             | 22.424            | 0.000              | 4                  | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لالتزام القيادة والموارد |   | 4.361           | 0.481             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 - 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.271 - 4.349) بمتوسط كلي مقداره (4.312) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشدد إدارة الجامعة على ضرورة نشر استراتيجيتها في جميع أنحاء الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.349) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.312)، وانحراف معياري بلغ (0.572)، فيما حصلت الفقرة "توفر الجامعة جميع المستلزمات التي تساهم في تحقيق استراتيجيتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.271) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.312) وانحراف معياري (0.527).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للعلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط

| ت  | العلاقة مع استراتيجية الجامعة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|--|---|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 16   | تلتزم الجامعة بتنفيذ المشاريع التي تتماشى مع استراتيجية الجامعة من قبل الموظفين أو فرق تحسين العمليات | 4.301           | 0.623             | 21.172            | 0.000              | 4                  | مرتفع         |
| 17   | تشدد إدارة الجامعة على ضرورة نشر استراتيجيتها في جميع أنحاء الجامعة                                   | 4.349           | 0.572             | 23.928            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| 18   | أهداف وغايات الجامعة الاستراتيجية مرتبطة مع استراتيجيتها  | 4.330           | 0.566             | 23.813            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| 19   | توفر الجامعة جميع المستلزمات التي تساهم في تحقيق استراتيجيتها   | 4.271           | 0.527             | 24.467            | 0.000              | 5                  | مرتفع         |
| 20   | تتدرج إدارة الجامعة في تنفيذ مشاريعها من المشاريع الصغيرة إلى الكبيرة التي هي ذات طبيعة استراتيجية    | 4.310           | 0.542             | 24.504            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعلاقة مع استراتيجية الجامعة |   | 4.312           | 0.419             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 \_ 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتركيز على العملاء في

جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.194 - 4.378)

بمتوسط كلي مقداره (4.279) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع

لتطبيق التركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستفيد

الجامعة من ملاحظات العملاء في عمليات التحسين للحصول على ملاحظاتهم قبل وأثناء وبعد عملية التحليل" بمتوسط حسابي بلغ (4.378) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.279)، وانحراف معياري بلغ (0.628)، فيما حصلت الفقرة "تقوم الجامعة بالتعرف على توقعات واحتياجات المتعاملين والاحتفاظ بها لتطوير آليات تحقيق أعمالها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.194) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.279) وانحراف معياري (0.642).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق التركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق التركيز على العملاء في

جامعة الشرق الأوسط

| ت  | التركيز على العملاء  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|--|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 21   | تستفيد الجامعة من ملاحظات العملاء في عمليات التحسين للحصول على ملاحظاتهم قبل وأثناء وبعد عملية التحليل | 4.378           | 0.628             | 22.278            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| 22   | يعي العاملون في الجامعة معنى تعاملهم مع فئات متعددة من المتعاملين كالطلبة والحكومة والأكاديميين        | 4.291           | 0.651             | 20.122            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| 23   | يعي العاملون في الجامعة أهمية وعلاقة وظائفهم بمختلف فئات المتعاملين                                    | 4.281           | 0.632             | 20.556            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| 24   | تقوم الجامعة بالتعرف على توقعات وإحتياجات المتعاملين والاحتفاظ بها لتطوير آليات تحقيق أعمالها          | 4.194           | 0.642             | 18.861            | 0.000              | 5                  | مرتفع         |
| 25   | ترتبط إدارة الجامعة التركيز على المتعاملين بسياساتها مثل الطلبة والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية      | 4.252           | 0.605             | 20.981            | 0.000              | 4                  | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتركيز على العملاء |  | 4.279           | 0.518             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يوضح الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.262- 4.388) بمتوسط كلي مقداره (4.332) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق التركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستخدم الجامعة معايير لاختيار المرشحين للتدريب وتنفيذ المشروعات الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.388) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.332)، وانحراف معياري بلغ (0.581)، فيما حصلت الفقرة "تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف يتصفون بالرونة والإنتاج" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.262) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.332) وانحراف معياري (0.541).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق التركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق التركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق التركيز على العاملين في

جامعة الشرق الأوسط

| ت   | التركيز على العاملين   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى التطبيق |
|---|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 26  | تستخدم الجامعة معايير لاختيار المرشحين للتدريب وتنفيذ المشروعات الجديدة                                  | 4.388           | 0.581             | 24.239            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| 27  | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف لديهم عقلية العملاء                           | 4.330           | 0.549             | 24.575            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| 28  | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف يمثلون طموحات أصحاب المصالح                   | 4.330           | 0.616             | 21.894            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| 29  | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف يتصفون بالمرونة والانفتاح                     | 4.262           | 0.541             | 23.650            | 0.000              | 5                  | مرتفع         |
| 30  | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف على فهم ودراية كافية لمتطلبات تنفيذ المشروعات | 4.349           | 0.554             | 24.678            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتركيز على العاملين |  | 4.332           | 0.411             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05)  $(\alpha \leq 1.659)$ .

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).



#### (4 - 2 - 3): التفوق التنافسي في جامعة الشرق الأوسط

لوصف وتحليل مستوى التفوق التنافسي في جامعة الشرق الأوسط (سرعة الاستجابة ؛ المرونة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 7) ؛ (4 - 8).

إذ يوضح الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.592-4.388) بمتوسط كلي مقداره (4.069) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لسرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة **"توجه الجامعة موظفيها بضرورة تقليل وقت انتظار العملاء"** بمتوسط حسابي بلغ (4.388) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.069)، وانحراف معياري بلغ (0.546)، فيما حصلت الفقرة **"لدى الجامعة القدرة والسرعة في تحسين خدماتها من الفكرة وحتى الخدمة النهائية"** على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.592) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.069) وانحراف معياري (0.693).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى سرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لسرعة الاستجابة في جامعة

الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى سرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى سرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط

| ت  | سرعة الاستجابة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 31   | تلتزم الجامعة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد                               | 4.339           | 0.534             | 25.454            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| 32   | توجه الجامعة موظفيها بضرورة تقليل وقت انتظار العملاء                       | 4.388           | 0.546             | 25.782            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| 33   | تؤكد إدارة الجامعة على إنجاز متطلبات العملاء بأقل فترة ممكنة               | 4.184           | 0.682             | 17.616            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| 34   | تلتزم الجامعة دائماً إلى تقليل وقت انتظار العملاء                          | 3.844           | 0.915             | 9.362             | 0.000              | 4                  | مرتفع         |
| 35   | لدى الجامعة القدرة والسرعة في تحسين خدماتها من الفكرة وحتى الخدمة النهائية | 3.592           | 0.693             | 4.006             | 0.000              | 5                  | متوسط         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسرعة الاستجابة |  | 4.069           | 0.554             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05) (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة في جامعة الشرق الأوسط. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.029 - 4.378) بمتوسط كلي مقداره (4.188) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة في جامعة الشرق الأوسط. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون" بمتوسط حسابي بلغ (4.378) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.188)، وانحراف معياري بلغ (0.562)، فيما حصلت الفقرة "تقدم الجامعة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائننا" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.029) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.188) وانحراف معياري (0.785).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المرونة في جامعة الشرق الأوسط بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى المرونة في جامعة الشرق الأوسط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمرونة في جامعة الشرق الأوسط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة في جامعة الشرق الأوسط

| ت  | المرونة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|--|--|-----------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| 36   | تقدم الجامعة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زياتنها   | 4.029           | 0.785             | 13.299            | 0.000              | 5                  | مرتفع         |
| 37   | تلبى الجامعة احتياجات ورغبات الزياتن المتغيرة باستمرار         | 4.135           | 0.686             | 16.788            | 0.000              | 4                  | مرتفع         |
| 38   | تتمتع الجامعة بمرونة عالية في تكيف خدماتها بحسب متطلبات الموقف | 4.203           | 0.691             | 17.679            | 0.000              | 2                  | مرتفع         |
| 39   | لدى الجامعة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا         | 4.194           | 0.627             | 19.325            | 0.000              | 3                  | مرتفع         |
| 40   | تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون    | 4.378           | 0.562             | 24.890            | 0.000              | 1                  | مرتفع         |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة |  | 4.188           | 0.508             |                   |                    |                    |               |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.659).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى HA<sub>1</sub>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط

عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه بالجودة

في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة

الشرق الاوسط

| المتغير التابع                      | (R)   | (R <sup>2</sup> )<br>معامل التحديد | F<br>المحسوبة | DF<br>درجات الحرية                                | Sig*<br>مستوى الدلالة | $\beta$<br>معامل الانحدار | T<br>المحسوبة | Sig*<br>مستوى الدلالة |
|-------------------------------------|-------|------------------------------------|---------------|---|-----------------------|---------------------------|---------------|-----------------------|
| التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط | 0.281 | 0.079                              | 8.655         | 1<br>الانحدار<br>150<br>البواقي<br>151<br>المجموع | 0.004                 | 0.281                     | 2.942         | 0.004                 |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 9) أثر التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق

الايوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في

تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.281) عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.079)، أي أن ما قيمته (0.079) من التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالجوودة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.281) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالجوودة يؤدي إلى زيادة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط بقيمة (0.281). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (8.655) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه بالجوودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق**

**الايوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

**الفرضية الرئيسة الثانية  $HA_2$**

**يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه بالجوودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة**

**الشرق الاوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التوجه بالجوودة

في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط، وكما هو موضح بالجدول (4) -

(10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة

في جامعة الشرق الاوسط

| المتغير التابع           | (R)   | (R <sup>2</sup> ) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | Sig* مستوى الدلالة | $\beta$ معامل الانحدار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|--------------------------|-------|---------------------------------|------------|-----------------|--------------------|------------------------|------------|--------------------|
| المدخل الرشيق لسيجما ستة | 0.647 | 0.419                           | 72.893     | 1               | الانحدار           | 0.647                  | 8.538      | 0.000              |
|                          |       |                                 |            | 150             | البواقي            |                        |            |                    |
|                          |       |                                 |            | 151             | المجموع            |                        |            |                    |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 10) أثر التوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.647) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.419)، أي أن ما قيمته (0.419) من التغيرات في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه بالجودة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.647) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه بالجودة يؤدي إلى زيادة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الاوسط بقيمة (0.647). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$

المحسوبة والتي بلغت (72.893) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد صحة قبول

الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة احصائية للتوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة**

**الشرق الاوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

**الفرضية الرئيسة الثالثة HA<sub>3</sub>**

**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛ التزام**

**القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) في**

**تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تنفيذ المدخل

الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛ التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛

التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط،

وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).



جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تحقيق التفوق

التنافسي لجامعة الشرق الاوسط

| Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | T<br>المحسوبة | $\beta$<br>معامل الانحدار | القيادة<br>والرؤية         | Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | DF<br>درجات الحرية | F<br>المحسوبة | (R <sup>2</sup> )<br>معامل<br>التحديد | (R)<br>الارتباط | المتغير<br>التابع                                |         |
|--------------------------|---------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------|--|---------|
| 0.650                    | 0.455         | 0.047                     | القيادة<br>والرؤية         | 0.000                    | 5                  | 12.333        | 0.389                                 | 0.623           | التفوق<br>التنافسي<br>لجامعة<br>الشرق<br>الايوسط |         |
| 0.786                    | 0.272         | 0.028                     | التزام القيادة<br>والموارد |                          | 146                |               |                                       |                 |  | البواقي |
| 0.483                    | 0.704         | 0.065                     | العلاقة مع<br>الاستراتيجية |                          |                    |               |                                       |                 |  |         |
| 0.000                    | 4.919         | 0.477                     | التركيز على<br>الزبائن     |                          |                    |               |                                       |                 |  |         |
| 0.030                    | 2.204         | 0.207                     | التركيز على<br>العاملين    |                          | 151                |               |                                       |                 |  | المجموع |

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 — 11) أثر تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (القيادة والرؤية ؛

التزام القيادة والموارد ؛ العلاقة مع الاستراتيجية ؛ التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين)

في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود

تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (التركيز على الزبائن ؛ التركيز على

العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.623)

عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.389)، أي أن ما قيمته (0.389) من

التغيرات في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط ناتج عن التغير في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.477) للتركيز على الزبائن، (0.207) للتركيز على العاملين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) يؤدي إلى زيادة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط بقيمة (0.477) للتركيز على الزبائن، (0.207) للتركيز على العاملين. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (12.333) وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية ، وتقبل الفرضية التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (التركيز على الزبائن ؛**

**التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الاوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq$**

**(0.05**

#### الفرضية الرئيسية الرابعة HA<sub>4</sub>

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي (سرعة الاستجابة؛ المرونة) لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

إذ يوضح الجدول (4 \_ 12) نتائج تحليل المسار لتأثير التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة.

إذ بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (46.792)، وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.917)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.898)، وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.037) وهي مساوية لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للتوجه بالجودة على تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (0.756)، وهو ما يشير إلى أن التوجه بالجودة يؤثر على تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه بالجودة من قبل جامعة الشرق

الأوسط من شأنه توليد تأثير على تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة. كما بلغ التأثير المباشر للتوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط (0.414)، وهو ما يشير إلى أن التوجه بالجودة يؤثر على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتوجه بالجودة من قبل جامعة الشرق الأوسط من شأنه توليد تأثير على تحقيق التفوق التنافسي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط (0.419)، وهو ما يشير إلى أن تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة يؤثر على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة من شأنه توليد تأثير على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط بوجود تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (0.317)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة كمتغير وسيط في تأثير التوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط. وقد بلغت قيمة  $R^2$  لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (0.542)، كما بلغت قيمة  $R^2$  للتفوق التنافسي (0.422).

وقد بلغت قيمة  $T$  المحسوبة للمسار الأول (التوجه بالجودة ← تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة) (20.663)، وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، فيما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة للمسار الثاني (التوجه بالجودة ← التفوق التنافسي) (8.324)، وبلغت قيمة  $T$  المحسوبة للمسار الثالث (تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة ← التفوق التنافسي) (8.253) وهي ذات دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للتوجه بالجودة على تحقيق التفوق

التنافسي لجامعة الشرق الأوسط بوجود تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالتوجه بالجودة في ظل تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة من شأنه توليد تأثير على التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على:

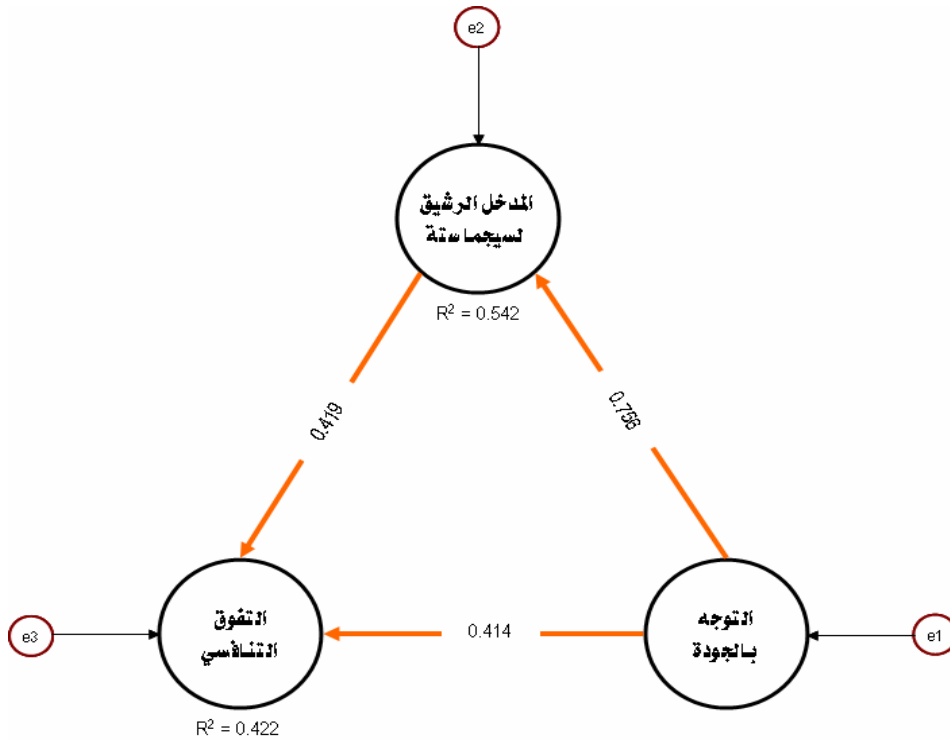
### وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق

الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

والشكل (4 - 1) يوضح قيم معاملات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة

الشكل (4 - 1)

قيم معاملات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة



جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة

| Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | T      | المسار   | Indirect Effect<br>قيمة معامل<br>التأثير غير<br>المباشر | Direct Effect<br>قيم معاملات التأثير المباشر | Sig*<br>مستوى<br>الدلالة | RMSEA | CFI   | GFI   | Chi <sup>2</sup> | البيان  |
|--------------------------|--------|----------|---|--|--------------------------|-------|-------|-------|------------------|---|
| 0.000                    | 20.663 | LSS ← QO |   | 0.756  |                          |       |       |       |                  | التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي بوجود الرشيق لسيجما ستة |
| 0.000                    | 8.324  | CS ← QO  | *0.317  | 0.414  | 0.000                    | 0.037 | 0.898 | 0.917 | 46.792           | التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي بوجود الرشيق لسيجما ستة |
| 0.000                    | 8.253  | CS ← LSS |   | 0.419  |                          |       |       |       |                  | التوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي بوجود الرشيق لسيجما ستة |

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

QO : Quality Orientation

LSS : Lean Six Sigma

CS : Competitive Superiority

مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن يقترب من قيمة الصفر

التوجه بالجودة

المدخل الرشيق لسيجما ستة

التفوق التنافسي

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

(1 – 5) : المقدمة

(2 – 5) : نتائج الدراسة ومناقشتها

(3 – 5) : التوصيات

## (5 - 1): المقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات المعتمدة في الدراسة، فإن هذا الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال نتائج التحليل الإحصائي بما يلي:

## (5 - 2): نتائج الدراسة ومناقشتها

1. تبين أن مستوى التوجه بالجودة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
2. كما تبين أن مستوى تطبيق القيادة والرؤية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
3. وأظهرت النتائج أن مستوى التزام القيادة والموارد في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
4. وتبين أن مستوى تطبيق العلاقة مع استراتيجية الجامعة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.



5. وأوضحت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التركيز على العملاء في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. وأشارت النتائج أن مستوى تطبيق التركيز على العاملين في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

7. وتبين أن مستوى سرعة الاستجابة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

8. وأخيراً، أوضحت النتائج أن مستوى المرونة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

9. وجود تأثير ذي دلالة للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Wang & Wei, 2005) التي بينت وجود علاقة بين التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والتوجه بالجودة، وأن هذه العلاقة تؤثر بشكل إيجابي على مستويات أداء شركات البرمجيات التايوانية

10. وجود تأثير ذي دلالة للتوجه بالجودة في تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Laureani & Antony, 2012) والتي بينت أن هناك مجموعة من العوامل الحرجة لفاعلية ستة سيجما الرشيق وهي التزام الإدارة، التغيير الثقافي، ربط منهجية ستة سيجما الرشيق مع استراتيجية الأعمال بالإضافة إلى عامل النمط القيادي.

11. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة (التركيز على الزبائن ؛ التركيز على العاملين) في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (مهدي وآخرون، 2011) التي بينت وجود تأثيرات معنوية لإستراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية للمنظمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو تبني أدوات Six Sigma في عملياتها اليومية.

12. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالجودة في تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط من خلال تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (الحكيم، 2010) التي بينت بأن عمليات 6 SIGMA تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي، وأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً في تحقيق التفوق التنافسي. كما تتفق ونتيجة دراسة (اسماعيل، 2011) التي أوضحت بأن تطبيق 6 SIGMA في الكلية يتطلب تواجد أفراد يتمتعون بالمهارات الخاصة وهؤلاء الأفراد عادة ما يكون لهم مسميات تحدد واجباتهم ومستوى المهارة التي يتمتعون بها ويتم تسميتهم بالأبطال أو حاملي الأحرمة. كما أن آليات تطبيق 6 SIGMA في جامعة الموصل يمر بثلاث مراحل متتابعة تعتمد كل منها على الأخرى وأن نجاح الخطوات الأولى يضمن استمرار النجاح في المراحل التالية. وأن كلية الإدارة والإقتصاد تعمل ضمن مستوى 3.4 SIGMA وهذا يعني أن أداء الطلبة في هذه الكلية على مقياس SIGMA جيد ولكن بعيد عن مستوى 6 SIGMA.

## 5 - 3): التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

1. الاهتمام بالمدخل الرشيق لسيجما ستة من قبل جامعة الشرق الأوسط والتأكيد على استخدامه لما له من أهمية من الناحية العلمية وذلك من خلال تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة والتي تتناسب مع توقعات الطلبة، وهو ما ينعكس على تفوق الجامعة بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.
2. إلزام ودعم قيادة جامعة الشرق الأوسط للعمل بالمدخل الرشيق لسيجما ستة كونه يساهم بالتخطيط لكافة عمليات الجامعة على المدى البعيد.
3. إلزام ودعم قيادة جامعة الشرق الأوسط للتوجه بالجودة كونه يُمكن من تحديد مدى تحقق اهداف الجامعة وبيان الإنحرافات في تحقيقها.
4. الإهتمام بالمدخل الرشيق لسيجما ستة من قبل قيادة جامعة الشرق الأوسط كونه يمكنها من تطوير إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة فيها.
5. توافر وتخصيص الموارد المالية لاستخدام وتطوير المدخل الرشيق لسيجما ستة في جامعة الشرق الأوسط.
6. تطوير صناديق (الشكاوى والاقتراحات) في جامعة الشرق الأوسط وذلك لتطوير وتحسين الأداء والخدمة المقدمة.
7. العمل على الاستثمار في التدريب وإكساب العاملين المعرفة في مجال المدخل الرشيق لسيجما ستة والاساسيات التي يقوم عليها وأهميته والفائدة منها بالنسبة إلى جامعة الشرق الأوسط.

8. تبني مفهوم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال المقترحات الجيدة التي يقدمها العاملون في جامعة الشرق الأوسط وهذا يؤدي إلى تجنب مقاومتهم للأفكار الإدارية الجديدة ومنها المدخل الرشيق لسيجما ستة.

9. إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة وإمكانية تطبيق المدخل الرشيق لسيجما ستة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "سلسلة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2. اسماعيل، عمر علي، (2011)، "SIX SIGMA مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والإقتصاد جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني: 31.48.
3. توفيق، عبدالرحمن (2005)، "التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطر"، الطبعة الثانية . مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة . جمهورية مصر العربية.
4. الجنابي، أميرة هاتف، (2006)، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة: العراق.
5. جودة، محفوظ أحمد، (2004)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
6. جودة، محفوظ أحمد، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
7. الحسن، محمد حمد، (2011)، "إمكانية تطبيق آليات سيجما ستة لتقييم وتطوير جودة القيادة التربوية في الإشراف التربوي بمحافظة الأحساء (بنين)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض: المملكة العربية السعودية.

8. الحكيم، ليث علي يوسف، (2010)، "نحو امكانية تطبيق مدخل 6 SIGMA المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، *مجلة الجامعة الإسلامية: 1 . 44*.
9. داود، غسان قاسم، (2005)، "تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية: نموذج عملي لقياس الابداع التقني"، *الكلية التقنية الادارية، العراق*.
10. الدرادكه، مأمون، (2006)، "إدارة الجودة الشاملة"، *دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن*.
11. دودين، أحمد يوسف ومساعدة، ماجد عبد المهدي، (2014)، "مدى استخدام مفاهيم Six Sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد السادس عشر: 161 . 184*.
12. الزعبي، علي فلاح، (2008)، "إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي"، *دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن*.
13. الساعاتي، عفاف حسن هادي، (2000)، "نظام لايباء الواسع وافاق تطبيقية في الصناعة العراقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية"، *اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق*.
14. الشريف، زينب هادي، (2012)، "سته سيجما مدخل للقيمة المتميزة للزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب في معمل سمنت الكوفة"، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (8)، العدد (23): 127 - 160*.
15. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2011)، "التسويق الاستراتيجي"، *الطبعة*

الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. العطار، فؤاد حمودي، (2010)، "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد"، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، المجلد الثامن، العدد الثالث: 52-68.

17. عقيلي، عمر وصفي، (2000)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر"، الطبعة الاولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

18. الغامدي، محمد ناجي، (2013)، "إمكانية تطبيق أساليب Six Sigma في الكلية التقنية بمحافظة جدة"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض: المملكة العربية السعودية.

19. محسن، عبد الكريم؛ والنجار، صباح مجيد، (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

20. مهدي، عمر ربيع؛ ضباب، عدنان كرجي والطائي، علي حسون، (2011)، "تأثير تطبيق إستراتيجية Six Sigma في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأطباء في المؤسسات الصحية الحكومية في قضاء الفلوجة"، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (3)، العدد (6): 1 - 25.

21. النابلسي، مهند (2005)، "أسرار الجيود السداسي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

22. نايف، أسعد كاظم وياسين، مريم حامد، (2012)، "أثر استخدام تقنية Six Sigma في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل رقم (7) في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، *مجلة جامعة كربلاء*، المجلد (10)، العدد (4): 134 - 146.



23. نايف، أسهد كاظم والطائي، علي حسون فندي، (2009)، "استخدام تقنية Six Sigma في حل مشاكل العمل: دراسة تحليلية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (15)، العدد (53): 33 - 49.

24. نجم، عيود نجم، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

25. النعيمي، محمد عبد العال ، صويص، راتب جليل ، صويص غالب جميل، (2010)، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

26. عربي، انتصار؛ قتيبة، نبيل ومناف، يوسف، (2013)، "استعمال مقياس Six Sigma لقياس الجودة في الأداء الجامعي لقسم الإحصاء - جامعة بغداد: دراسة حالة"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (19)، العدد (72): 262 - 277.

27. الراوي، سينا أحمد، (2011)، "استخدام منهج ستة سيغما Six Sigma في ضبط جودة التدقيق الداخلي: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة الحاصلة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Achanga, P; Shehab, S; Roy, R & Nelder, G. (2006), "Critical success factors for lean implementation within SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4): 460-71.
2. Antony, Jiju, (2014), "Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2): 257-264.
3. Antony, Jiju; Netasha, Krishan; Donna, Cullen & Maneesh Kumar, (2012), "Lean Six Sigma for higher education institutions (HEIs): Challenges, barriers, success factors, tools/techniques", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61( 8): 940-948
4. Arif, Hassan; Junaidah, Hashim & Ahmad, Zaki Hj Ismail, (2006), "Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation", *Journal of European Industrial Training*, 30(1): 4 – 18.
5. Banuelas, R & Antony, J (2002), Key Ingredients for The Effective Implementation Of Six Sigma Program, *Measuring Business Excellence*, 6(4):20-27.
6. Chen, J. C; Li, Y & Shady, B. D, (2010), "From Value Stream Mapping Toward a Lean/Sigma Continuous Improvement Process: An Industrial Case Study", *International Journal of Production Research*, 48(4): 1069–1086.
7. Corbett, L. M, (2011), "Lean Six Sigma: The Contribution to Business Excellence", *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2): 118 – 131.

8. Delgado, Catarina; Marlene, Ferreira & Manuel, Castelo Branco, (2010), "The implementation of lean Six Sigma in financial services organizations", ***Journal of Manufacturing Technology Management***, 21(4): 512-523.
9. Gaddam, Laxma Reddy & Amancha, Sreedhar, (2006), "Six Sigma in distance education: A roadmap for breakthrough", ***ICDE International Conference***, November 19 – 23, New Delhi: 1 – 10.
10. Habidin, Nurul Fadly & Yusof, Sha'ri Mohd, (2013), "Critical success factors of Lean Six Sigma for the Malaysian automotive industry", ***International Journal of Lean Six Sigma***, 4(1): 60 – 82.
11. Harry, M.J. (2000) 'A new definition aims to connect quality performance with financial performance', ***Quality Progress***, 33(January): 64–66.
12. Heizer, Jay & Render, Barry, (2001), "***Operations Management***", 6<sup>th</sup> ed., Prentice – Hill, Inc., New Jersey.
13. Hoerl, R; Snee, R; Czarniak, S & Parr, W, (2004), "The future of Six Sigma", ***ASQ Six Sigma Forum Magazine***, 3(4): 38-43.
14. Jayaraman, K; Teo, Leam Kee & Keng, Lin Soh, (2012), "The perceptions and perspectives of Lean Six Sigma (LSS) practitioners: An empirical study in Malaysia", ***The TQM Journal***, 24(5): 433-446.
15. Jing, G, (2009), "A Lean Six Sigma breakthrough", ***Quality Progress***, 42(5): 24-31.
16. Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (1998), "***Advanced management accounting***", 3<sup>rd</sup> ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

17. Krajewski, Lee, J & Ritzman, Larry, P, (2005), "**Operations Management**", 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey.
18. Laureani, Alessandro & Antony, Jiju, (2012), "Critical success factors for the effective implementation of Lean Sigma: Results from an empirical study and agenda for future research", **International Journal of Lean Six Sigma**, 3(4): 274-283.
19. Laureani, Alessandro; Antony, Jiju & Douglas, A, (2010), "Lean Six Sigma in a Call Centre: A Case Study", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 59(8): 757–768.
20. Laureani, Alessandro; Brady, Malcolm & Antony, Jiju, (2013), "Applications of Lean Six Sigma in an Irish hospital", **Leadership in Health Services**, 26(4):322 - 337
21. Lazarus, R, and Stamps, B. (2002), "The Promise Of Six Sigma", **Managed Healthcare Executive**, 12:27–30.
22. Lynch, R, (2010), "**Corporate Strategy**", 6<sup>th</sup> ed., prentice-Hall, London.
23. Manville, Graham; Richard, Greatbanks; Radica, Krishnasamy & David, W. Parker, (2012). "Critical success factors for Lean Six Sigma programmes: a view from middle management", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 29(1): 7 – 20.
24. Miller, Brian W, (2008), "New Ways to Achieve Quality and Improvement", Quality Corner, Modern Steel Construction, July, [www.aisc.org](http://www.aisc.org)
25. Mutsune, Tony, (2010), "Sustaining Competitiveness in a global Economy: Insight offered by total factor productivity indicators for the U.S.", **International Journal of Management and Marketing Research**, 3(2): 53 – 64.

26. Nana, Owusu-Frimpong & Sonny Nwankwo, (2012) "Service quality orientation: an approach to diffusing mindfulness in SMEs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(6): 681 – 698.
27. Pande, P. Neuman, R, and Cavanagh, R. (2000), "**The Six Sigma Way**", McGraw-Hill New York.
28. Pande, Pete & Holpp, Larry, (2002). "**What Is Six Sigma**", McGraw- Hill, New York.
29. Pepper, M. P. J & Spedding, T. A, (2010), "The Evolution of Lean Six Sigma", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(2): 138 –155.
30. Psychogios, Alexandros G; Atanasovski, Jane & Tsironis, Loukas K, (2012), "Lean Six Sigma in a service context: A multi-factor application approach in the telecommunications industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(1): 122-139
31. Raisinghani, M.A. (2005), "Six Sigma Concepts, Tools, And Applications", *Industrial Management & Data systems*, 105(4): 480-500.
32. Reed, Richard & Defillip, R. J, (1990), "Causal Ambiguity, Barriers to imitation and Sustainable Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 15(1): 88-102.
33. Safiullah, M.D, (2010), "Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study", *International Journal Economics and Finance*, 2(3): 199 - 207
34. Satish, Mehra; Aaron, D. Joyal & Munsung, Rhee, (2011), "On adopting quality orientation as an operations philosophy to improve business performance in banking services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(9): 951 - 968

35. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "**Research Methods for Business: A Skill Building Approach**", 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons.
36. Snee, R. D, (2010), "Lean Six Sigma – Getting better all the Time", **International Journal of Lean Six Sigma**, 1(1): 9–29.
37. Sung, P.A. (2003), "**Six Sigma for Quality and Productivity Promotion**", Asian Productivity Organization, Tokyo.
38. Thomas, A; Barton, R & C, Chuke-Okafor, (2009), "Applying Lean Six Sigma in a Small Engineering Company: A Model for Change", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 20(1): 113–129.
39. Wang, Eric T.G & Wei, Hsiao – Lan, (2005), "The Importance of Market Orientation, Learning Orientation, and Quality Orientation Capabilities in TQM: an Example from Taiwanese Software Industry", **Total Quality Management**, 16(10): 1161–1177.
40. Willow, sheremate; Peter, Lee & Thomas, Medcof, (2010), "Any industry experience diversity and systems innovation: the complexities of TMT composition", **Academy of Management Proceedings**, 10(21): 1-52.
41. Woodard, T.G.( 2005), Addressing Variation In Hospital Quality Is Six Sigma The Answer?, **Journal of Health Management**, July-August, 50: 226-235.
42. Wuthichai, Sittimalakorn & Susan, Hart, (2004), "Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance", **Journal of Strategic Marketing**, 12(4): 243 – 253.

43. Xiaohua, Lin & Richard, Germain, (2003), "Product Quality Orientation and Its Performance Implications in Chinese State-Owned Enterprises", ***Journal of International Marketing***, 11(2): 59-78.

44. Yusoff, Wan M; Mohammed, Abdul H; Misnan, Mohd. S; Zakaria Mohd & Yusof, Ahmadon B, (2007), "***Development of Quality Culture in the Construction Industry***", University Technology Malaysia, UTM Skudai 81310, Johor, Malaysia.

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)



الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

| الرقم | اللقب العلمي والاسم       | التخصص        | مكان العمل       |
|-------|---------------------------|---------------|------------------|
| 1     | أ.د. كامل المغربي         | إدارة الأعمال | الشرق الأوسط     |
| 2     | أ.د. ليث الربيعي          | تسويق         | الشرق الأوسط     |
| 3     | أ.د. شاكر جارالله الخشالي | إدارة الأعمال | العلوم التطبيقية |
| 4     | د. أحمد علي صالح          | إدارة الأعمال | الشرق الأوسط     |
| 5     | د. أمجد طويقات            | إدارة الأعمال | الشرق الأوسط     |

## الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "دور تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في العلاقة بين التوجه بالجودة وتحقيق التفوق التنافسي: دراسة حالة جامعة الشرق الأوسط".

حيث تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط تنفيذ المدخل الرشيق لسيجما ستة في تعزيز أثر التوجه بالجودة على تحقيق التفوق التنافسي لجامعة الشرق الأوسط.

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

### الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

#### (1) الجنس

- أنثى  ذكر

#### (2) العمر

- من 31 – 35 سنة  30 سنة فأقل  
 من 41 – 45 سنة  من 36 – 40 سنة  
 46 سنة فأكثر

#### (3) المؤهل العلمي

- دبلوم عال  بكالوريوس  
 دكتوراه  ماجستير

#### (4) عدد سنوات الخبرة

- من 6 - 10 سنة  5 سنوات فأقل  
 16 سنة فأكثر  من 11 - 15 سنة

#### (5) المنصب الوظيفي

- نائب / مساعد رئيس جامعة  رئيس جامعة  
 رئيس قسم  عميد  
 عضو هيئة تدريس  مدير دائرة إدارية  
 موظف إداري

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التوجه بالجودة

| بدائل الإجابة |       |                 |          |                      | الفقرة  | ت |
|---------------|-------|-----------------|----------|----------------------|---|---|
| أوافق بشدة    | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |   |   |
|               |       |                 |          |                      | لدى الجامعة منهجية واضحة في تحقيق متطلبات الجودة                | 1 |
|               |       |                 |          |                      | تؤكد الجامعة على نشر ثقافة الجودة                               | 2 |
|               |       |                 |          |                      | تشرك الجامعة كافة مديري الوحدات التنظيمية في أنشطة تحسين الجودة | 3 |
|               |       |                 |          |                      | تلتزم الجامعة باستمرار في تحسين الجودة على كافة المستويات       | 4 |
|               |       |                 |          |                      | تؤكد الجامعة بشكل مستمر على تحسين عملية تقديم الخدمات التعليمية | 5 |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المدخل الرشيق لسته سيجما

| بدائل الإجابة                  |       |                 |          |                      | الفقرة   | ت  |
|--------------------------------|-------|-----------------|----------|----------------------|--|----|
| أوافق بشدة                     | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |  |    |
| <b>القيادة والرؤية</b>         |       |                 |          |                      |  |    |
|                                |       |                 |          |                      | تدعم قيادة الجامعة كافة المستويات الإدارية العاملة بها   | 6  |
|                                |       |                 |          |                      | تقيم قيادة الجامعة جميع الأفكار لتحديد النافعة منها  | 7  |
|                                |       |                 |          |                      | تمتلك الجامعة رؤية مشتركة تجاه واجبات التدريس والموظفين الإداريين  | 8  |
|                                |       |                 |          |                      | يؤمن كافة العاملون بالجامعة برؤيتها وملتزمون بتحقيقها  | 9  |
|                                |       |                 |          |                      | تؤكد قيادة الجامعة على تحسين استراتيجيتها لتوجيه انتباه الموظفين على ما هو مهم   | 10 |
| <b>إلتزام الإدارة والموارد</b> |       |                 |          |                      |  |    |
|                                |       |                 |          |                      | تلتزم إدارة الجامعة بدعم مشاركة الموظفين في مشاريع التحسين المستمرة  | 11 |
|                                |       |                 |          |                      | تعني إدارة الجامعة على كافة المستويات الفوائد المتحققة من المدخل الرشيق لسته سيجما مثل زيادة رضا الطلاب وتدني معدلات الشكاوي | 12 |
|                                |       |                 |          |                      | تستجيب إدارة الجامعة بردود الفعل حول مشروعات التحسين الهادفة إلى تحقيق غايات الجامعة   | 13 |

| بدائل الإجابة                        |       |                 |          |                      | الفقرة   | ت  |
|--------------------------------------|-------|-----------------|----------|----------------------|--|----|
| أوافق بشدة                           | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |  |    |
| <b>إلتزام الإدارة والموارد</b>       |       |                 |          |                      |  |    |
|                                      |       |                 |          |                      | تؤكد إدارة الجامعة على دمج مبادئ المدخل الرشيق لستة سيجما مع أهداف الجامعة                             | 14 |
|                                      |       |                 |          |                      | تلتزم إدارة الجامعة بمشاركتها في مشاريع تبني المدخل الرشيق لستة سيجما                                  | 15 |
| <b>العلاقة مع استراتيجية الجامعة</b> |       |                 |          |                      |  |    |
|                                      |       |                 |          |                      | تلتزم الجامعة بتنفيذ المشاريع التي تتماشى مع استراتيجية الجامعة من قبل الموظفين أو فرق تحسين العمليات  | 16 |
|                                      |       |                 |          |                      | تشدد إدارة الجامعة على ضرورة نشر استراتيجيتها في جميع أنحاء الجامعة                                    | 17 |
|                                      |       |                 |          |                      | أهداف وغايات الجامعة الاستراتيجية مرتبطة مع استراتيجيتها   | 18 |
|                                      |       |                 |          |                      | توفر الجامعة جميع المستلزمات التي تساهم في تحقيق استراتيجيتها  | 19 |
|                                      |       |                 |          |                      | تندرج إدارة الجامعة في تنفيذ مشاريعها من المشاريع الصغيرة إلى الكبيرة التي هي ذات طبيعة استراتيجية     | 20 |
| <b>التركيز على العملاء</b>           |       |                 |          |                      |  |    |
|                                      |       |                 |          |                      | تستفيد الجامعة من ملاحظات العملاء في عمليات التحسين للحصول على ملاحظاتهم قبل وأثناء وبعد عملية التحليل | 21 |
|                                      |       |                 |          |                      | يعي العاملون في الجامعة معنى تعاملهم مع فئات متعددة من المتعاملين كالطلبة والحكومة والأكاديميين        | 22 |
|                                      |       |                 |          |                      | يعي العاملون في الجامعة أهمية وعلاقة وظائفهم بمختلف فئات المتعاملين                                    | 23 |
|                                      |       |                 |          |                      | تقوم الجامعة بالتعرف على توقعات وإحتياجات المتعاملين والاحتفاظ بها لتطوير آليات تحقيق أعمالها          | 24 |
|                                      |       |                 |          |                      | ترتبط إدارة الجامعة التركيز على المتعاملين بسياساتها مثل الطلبة والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية      | 25 |

| بدائل الإجابة               |       |                 |          |                      | الفقرة   | ت  |
|-----------------------------|-------|-----------------|----------|----------------------|--|----|
| أوفق بشدة                   | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |  |    |
| <b>التركيز على العاملين</b> |       |                 |          |                      |  |    |
|                             |       |                 |          |                      | تستخدم الجامعة معايير لاختيار المرشحين للتدريب وتنفيذ المشروعات الجديدة                                  | 26 |
|                             |       |                 |          |                      | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف لديهم عقلية العملاء                           | 27 |
|                             |       |                 |          |                      | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف يمثلون طموحات أصحاب المصالح                   | 28 |
|                             |       |                 |          |                      | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف يتصفون بالمرونة والانفتاح                     | 29 |
|                             |       |                 |          |                      | تؤكد الجامعة على ضرورة كون المرشحين المختارين لشغل الوظائف على فهم ودراية كافية لمتطلبات تنفيذ المشروعات | 30 |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التفوق التنافسي

| بدائل الإجابة         |       |                 |          |                      | الفقرة   | ت  |
|-----------------------|-------|-----------------|----------|----------------------|--|----|
| أوفق بشدة             | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |  |    |
| <b>سرعة الاستجابة</b> |       |                 |          |                      |  |    |
|                       |       |                 |          |                      | تلتزم الجامعة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد                               | 31 |
|                       |       |                 |          |                      | توجه الجامعة موظفيها بضرورة تقليل وقت انتظار العملاء                       | 32 |
|                       |       |                 |          |                      | تؤكد إدارة الجامعة على انجاز متطلبات العملاء بأقل فترة ممكنة               | 33 |
|                       |       |                 |          |                      | تلتزم الجامعة دائما إلى تقليل وقت انتظار العملاء                           | 34 |
|                       |       |                 |          |                      | لدى الجامعة القدرة والسرعة في تحسين خدماتها من الفكرة وحتى الخدمة النهائية | 35 |
| <b>المرونة</b>        |       |                 |          |                      |  |    |
|                       |       |                 |          |                      | تقدم الجامعة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائنها               | 36 |
|                       |       |                 |          |                      | تتبع الجامعة احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار                     | 37 |
|                       |       |                 |          |                      | تتمتع الجامعة بمرونة عالية في تكيف خدماتها بحسب متطلبات الموقف             | 38 |
|                       |       |                 |          |                      | لدى الجامعة قدرة على تلبية الطلاب المتباينة كما ونوعا                      | 39 |
|                       |       |                 |          |                      | تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون                | 40 |