



البرنامج المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
"تخصص القيادة والإدارة"



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

إعداد الباحث

إسماعيل صبحي كحيل

إشراف

الدكتور/ عز العرب محمد العاوور

رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة فلسطين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة

١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

المقدمة:

- أولاً/ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
- ثانياً/ أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث.
- ثالثاً/ دراسة مستقبلية مقترحة.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

مقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وذلك بالتطبيق على القيادات الإدارية العاملة في الجامعة، وعلاقة ذلك بمدى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة كمنظمة أعمال تعليمية، وقد تم التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الأبعاد التي استندت عليها الدراسة، وتمثلت في (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين)، بينما تم التعرف على مدى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية من خلال العناصر العامة المكونة لها، والتي تم توضيحها في نموذج الدراسة واستبانة الدراسة، وقد جاءت نتائج تحليل المعلومات التي تم جمعها من عينة الدراسة، والتوصيات التي يقترحها الباحث، كما سيتم توضيحها على النحو التالي.

أولاً/ أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

١. حصل المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" على متوسط تقييم عام ٧٤.٣٨٩% من قبل عينة البحث وهو ما يشير إلى أن هناك مستوى جيداً لتقييم إدارة الجودة الشاملة، ولكن لا يصل إلى حد التميز في تطبيق هذا المنهج في العمل الإداري في الجامعة.
٢. تفاوتت مستوى تقييمات المحاور المكونة لإدارة الجودة الشاملة بشكل محدود، وكانت نتائج تقييم هذه المحاور كالتالي (٧٧.٧٥٨%، ٧٦.٢٧٣%، ٧٥.١٣٦%، ٧١.٩٣٩%، ٧٦.٨٧٩%، ٦٥.٩٠٩%) للمحاور (التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب وتأهيل العاملين) على التوالي.
٣. حصل محور "التزام ودعم الإدارة العليا" لإدارة الجودة الشاملة على أعلى تقييم من قبل عينة الدراسة، وكان بمتوسط تقييم ٧٧.٧٥٨%، بينما حصل محور "تدريب وتأهيل العاملين" لإدارة الجودة الشاملة على أدنى تقييم من قبل عينة الدراسة، وكان بمتوسط تقييم ٦٥.٩٠٩%.
٤. فيما يتعلق بمحور "التزام ودعم الإدارة العليا"، فقد حصلت الفقرة رقم (٥) "تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم ٨٥.٧٥٨%، مقابل حصول الفقرة (٢) "تقدم إدارة الجامعة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على أقل تقييم بمتوسط ٦٢.٥٧٦%.
٥. فيما يتعلق بمحور "التحسين المستمر"، فقد حصلت الفقرة رقم (١) "تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة" على أعلى تقييم من قبل عينة

- البحث بمتوسط تقييم ٧٩.٦٩٧٪، مقابل حصول الفقرة (٣) "يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلية" على أقل تقييم بمتوسط ٧٣.١٨٢٪.
٦. فيما يتعلق بمحور "التركيز على الزبون"، فقد حصلت الفقرة رقم (٩) "الجامعة أساليب متعددة تحاول من خلالها استقطاب الطالب والاحتفاظ به" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم ٨٣.٠٣٠٪، مقابل حصول الفقرة (٣) "تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوي، وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم" على أقل تقييم بمتوسط ٧٠.١٥٢٪.
٧. فيما يتعلق بمحور "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة"، فقد حصلت الفقرة رقم (١) "تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات التعليم طويلة الأجل للتعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم ٧٧.٧٢٧٪، مقابل حصول الفقرة (٥) "للطالب دور في صياغة إستراتيجية الجودة، ويتم وضعها عند إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية" على أقل تقييم بمتوسط ٦٦.٨١٨٪.
٨. فيما يتعلق بمحور "مشاركة العاملين"، فقد حصلت الفقرة رقم (٢) "التحسين المستمر مسئولية جميع العاملين في الجامعة" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم ٨١.٩٧٠٪، مقابل حصول الفقرة (٥) "توفر قنوات اتصال فعالة بين سوق العمل والطلبة والعاملين" على أقل تقييم بمتوسط ٧٣.٠٣٠٪.
٩. فيما يتعلق بمحور "تدريب وتأهيل العاملين"، فقد حصلت الفقرة رقم (١) "يوجد لإدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية، وتطوير قدرات العاملين" على أعلى تقييم من قبل عينة البحث بمتوسط تقييم ٦٦.٥١٥٪، مقابل حصول الفقرة (٤) "العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم، ومؤهلين بشكل جيد، ويتم تدريبهم لحل المشاكل الإدارية المختلفة" على أقل تقييم بمتوسط ٦٥.٤٥٥٪.
١٠. على صعيد جميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة، فقد حصلت الفقرة رقم (٥) "تركز إدارة الجامعة على التعليم باستخدام التقنيات التعليمية الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة" لمحور "إلتزام ودعم الإدارة العليا" على أعلى تقييم بين جميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة بمتوسط تقييم ٨٥.٧٥٨٪، مقارنة بالفقرة رقم (٢) "تقدم إدارة الجامعة المكافآت، والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل" على أقل تقييم لجميع الفقرات المكونة لمحاور إدارة الجودة الشاملة بمتوسط تقييم ٦٢.٥٧٦٪.
١١. أما فيما يتعلق بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فقد حصلت الفقرة رقم (١) "تتصف البرامج الأكاديمية المتوفرة لدى الجامعة بالتميز والجودة" على أعلى تقييم بين جميع الفقرات المكونة للميزة التنافسية، بمتوسط تقييم ٨١.٣٦٤٪، مقارنة بالفقرة رقم (٣) "تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا" على أقل تقييم بين جميع الفقرات المكونة للميزة التنافسية، بمتوسط تقييم ٦٢.٢٧٣٪.

١٢. أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر)، بينما أظهرت الدراسة، أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

- أ. يوجد فروقات بين مجموعة (ماجستير)، ومجموعة (دكتورة)، لصالح مجموعة (ماجستير).
 - ب. يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (دبلوم).
 - ج. يوجد فروقات بين مجموعة (ثانوية فأقل)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (ثانوية فأقل).
 - د. يوجد فروقات بين مجموعة (مدير دائرة)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى الوظيفي كالتالي:

- يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (عميد كلية)، لصالح مجموعة (عميد كلية).
- يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (عميد كلية)، لصالح مجموعة (عميد كلية).
- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (محاضر)، لصالح مجموعة (إداري).

١٣. أظهرت الدراسة، أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، سنوات الخدمة، العمر)، بينما أظهرت الدراسة، أنه يوجد فرق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، تعزى للمتغيرات الشخصية (التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)، وأن هذه الفروق كانت لمتغير التصنيف الوظيفي لصالح العاملين الإداريين مقابل الأكاديميين، وكانت لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

- أ. يوجد فروقات بين مجموعة (بكالوريوس)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (بكالوريوس).
 - ب. يوجد فروقات بين مجموعة (دبلوم)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (دبلوم).
 - ج. يوجد فروقات بين مجموعة (ثانوية فأقل)، ومجموعة (ماجستير)، لصالح مجموعة (ثانوية فأقل).
- وأن هذه الفروق كانت لمتغير المستوى الوظيفي كالتالي:

- يوجد فروقات بين مجموعة (رئيس قسم)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- يوجد فروقات بين مجموعة (محاضر)، ومجموعة (إدارة عليا)، لصالح مجموعة (إدارة عليا).
- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (رئيس قسم)، لصالح مجموعة (إداري).
- يوجد فروقات بين مجموعة (إداري)، ومجموعة (محاضر)، لصالح مجموعة (إداري).

١٤. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، وأن العلاقة بينهما مباشرة، وذات تأثير مباشر، وأنه كلما تحققت إدارة الجودة الشاملة، ومحاورها التي استندت عليها الدراسة، كلما أدى ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

ثانياً/ التوصيات التي يقترحها الباحث:

١. فيما يتعلق بنقاط القوة:

فيما تتعلق بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين، فهناك العديد من نقاط القوة التي توجد في الجامعة وفقاً لما تم تقييمه من قبل عينه البحث، والتي يلزم أن تحافظ عليها الجامعة، وتعمل على تعزيزها والارتقاء بمستواها؛ للتميز في تقديم الخدمات التعليمية للجهات ذات العلاقة بالجامعة وأبرز هذه النقاط تتمثل بالتالي:

- أ. يلزم أن تعزز الجامعة استخدام التقنيات في التعليم، وأن تعزز فرص التعليم لجميع فئات الطلبة من خلال النظام التعليمي المتبع فيها.
- ب. يلزم أن تعزز وتنوع الأساليب التي تتبعها لاستقطاب الطلبة، والاحتفاظ بهم، واعتبار الطالب محور أساسي وشريك للجامعة، تركزت عليه إستراتيجيه الجودة في الجامعة.
- ج. يلزم أن تعزز الجامعة عملية التطوير والتحسين، لتقديم الخدمات بمشاركه جميع العاملين.
- د. يلزم أن تحافظ الجامعة على كافة الموارد المتاحة لديها وتستخدمها بشكل أمثل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأن تستمر في تطوير خطط وإستراتيجيات التعليك طويله الأجل
- هـ. يلزم أن تحافظ الجامعة على إعداد خطة تدريب سنوية؛ لتنمية قدرات العاملين فيها على أساليب العمل المتغيرة وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة.
- و. يلزم أن تحافظ الجامعة على تنوع وتميز البرامج الأكاديمية التي تقدمها للطلبة، وأن تحافظ على جودة الخدمات التعليمية الأساسية والمساندة التي تقدم للطلبة، وتلبي احتياجاتهم، وأن تعزز ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات، وورش العمل، والأنشطة المجتمعية المختلفة، لضمان تحقيقها كميزة تنافسية، عن الجامعات الأخرى.

٢. فيما يتعلق بنقاط الضعف:

بينما أظهرت الدراسة، وجود العديد من نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة من قبل إدارة الجامعة فيما يتعلق بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع، وأبرز هذه النقاط هي:

- أ. يجب أن تعمل الجامعة على التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقييم مستوى تقدم المختص في كل وحدة في تطبيق هذه المبادئ، بالإضافة إلى أن تعمل الجامعة على توفير الكفاءات والحوافز للعاملين، ليشجعهم على تطبيق هذه المبادئ، وتقديم خدمات بجودة أفضل.
- ب. يجب أن تعمل إدارة الجامعة على الإعداد الجيد والدقيق للخدمات الجديدة التي تقدمها، لتلبية الاحتياجات وتوقعات الطلبة، وسوق العمل المستقبلية، وتعزيز التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية في الجامعة بما يسهم في تطوير وتحسين الخدمات الحالية والمستقبلية.
- ج. يجب أن تعمل الجامعة على تطوير خطط وإستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والاستعانة بشكاوي وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
- د. يجب أن تعمل الجامعة على توفير قنوات اتصال فعالة مع الطلبة، والعاملين، وسوق العمل، وأن تتعاون الجامعة مع العاملين، لضمان توفير خدمات ترضي جميع الأطراف.
- هـ. يجب أن تعمل الجامعة على إشراك الطلبة في إعداد إستراتيجية الجودة وزيادة انتماء العاملين في الجامعة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف وخطط الجودة.
- و. يجب أن تعمل الجامعة على انتقاء العاملين فيها بعناية فائقة وتأهيلهم وتدريبهم بشكل جيد لضمان حل المشاكل الإدارية المختلفة التي قد يواجهها بالمستقبل.
- ز. يجب أن تعمل الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسة بما يسهم بالارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم، وتتيح فرص ابتعاث لهم لاستكمال دراساتهم العليا، وتوفير حوافز ملائمة لاستقطاب الكفاءات للعمل بالجامعة وضمان استمرار الكفاءات الحالة في العمل بالجامعة وذلك كله لأجل تحسين الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.

ثالثاً/ دراسات مستقبلية مقترحة:

- أ. من خلال معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في **جميع** فلسطين، والإجراءات التي ستعمل الجامعة على تنفيذها مستقبلاً، سيكون بالإمكان معرفة مدى التقدم الذي أحرزته الجامعة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ومدى وصول مستوى تطبيق هذه المبادئ إلى التميز، من خلال تقييم مدى تحقيق الجامعة لإبعاد أحد معايير التميز المؤسسي العالمية، مثل: (EFQM) وغيرها.
- ب. كما يمكن البحث بالعديد من المتغيرات المستقلة التي ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على الجامعة أو منظمات أخرى، والتي تم اختيارها في دراسات حول هذا الموضوع، ومنها المسؤولية الاجتماعية للجامعة وغيرها من المتغيرات.