الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

٥،١ التمهيد: يقدم الفصل الخامس عرضاً شاملاً وملخصاً حول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها مع ما جاءت به الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستنباط التوصيات والمقترحات، بهدف تقديم ملخص قد يسهم في تحسين الأبحاث الخاصة حول موضوع إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية.

٥،٢ مناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

تم في هذا القسم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنتائج فرضيات الدراسة الرئيسية مع تفسير تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عن أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وثم استعراض كافة النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسية، بعد ذلك تم استعراض مجموعة من التوصيات والمقترحات وفقاً لنتائج الدراسة الحالية.

٥،٢،١ مناقشة نتائج الفرضية الأولى "للقيادة الاستراتيجية تأثير إيجابي على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة".

عند اختبار الفرضية الأولى والتي ناقشت العلاقة التأثيرية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى وجود الأثر الإيجابي فيما بينها، حيث كانت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية (ذات اتجاه إيجابي) كما كانت نتيجة اختبار الفرضية في منطقة قبول الفرضية وعند قيمة أكبر من المعيار المحك

(١,٩٦٤)، وكما كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (٠,٠٥). كل تلك النتائج تؤكد على إن زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على إدارة الجودة الشاملة.

وتؤكد نتائج الدراسة إلى الدور الذي تلعبه سياسات القيادة الاستراتيجية من ممارسات ستسهم في الرفع من تحقيق جودة تعليمية شاملة من خلال اتباع سياسات شفافة للتوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وتنشيط واستثمار رأس المال البشري في المؤسسات التعليمية ولاسيما العليا وتعزيز التنافسية بينها، كما أن الاهتمام والمحافظة عليها سيساعد في تكوين الثقة لديهم وبالتالي سينعكس على مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية أثناء العمل، كما سيوفر على إدارة المؤسسات التعليمية بالتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب وذلك حفاظاً على مستوى المهارة المطلوبة من رؤوس الأموال البشرية أثناء العمل، وكما أن الاهتمام برؤوس الأموال البشرية سوف ينعكس على تحقيق جودة مؤسسية شاملة وضمان تحقيق مخرجات تعليمية تتناسب ومتطلبات سوق العمل وبالتالي سيحفز على تحقيق التنمية الشاملة على مستوى العاملين والطلبة والمجتمع المحلي، ومن وجهة نظر الدراسة حول ماتوصلت إليه الفرضية الأولى بأنها نتيجة جلية وواضحة، فعندما يعرف المرؤوسين أن نتيجة عملهم الجاد والمثالي والمتمثل في اهتمام إدارتهم بالسياسات والممارسات الهادفة والشفافة سيثمر وسيحسن من مخرجات تعليمية تتميز بالجودة، فالممارسات والسياسات كسياسة التوجه الاستراتيجي،والثقافة التنظيمية، ورأس المال البشري، والتنافسية ستدفع الموظفين إلى تحقيق أكبر قدر من الدقة والإنجاز المثالي في عملهم، وتولد لديهم حباً للعمل وتفانياً في أدائه، ومن ناحية أخرى تجعلهم أكثر تقيداً بالتعليمات وأكثر سعياً لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة، وأما الأثر المعنوي لتلك الممارسات ستشعر الموظف بقيمته ومكانته لدى المنظمة التي يعمل بها، فهو يحفزه للعمل الجاد والمثالي، والتمسك بمنظمته مهما مرت بظروف سواء كانت حسنة أو متقلبة، وبالتالي ستنعكس على تحقيق جودة حقيقية وشاملة.

اتفقت نتيجة الفرضية الأولى مع مجموعة من الدراسات السابقة مثل: دراسة النفار (٢٠١٥) التي أثبتت بأنه توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة بأنه يجب التوصل لإطار مقترح لدور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة، بحيث يمكن من خلال تطبيق مراحله المختلفة أن يساهم في تطوير العمل ورفع منسوب الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية وتطويرها. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عواوده والزيود (٢٠١٥) حيث أكدت على وجود ارتباط قوي بين ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين مما يحقق أهداف الجودة الشاملة حيث إن الممارسات تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في أدائهم. وأوصت الدراسة بأهمية تعميق إدراك إدارة الجامعة للمفهوم العلمي الصحيح لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وأهمية هذه الأبعاد للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في الجامعة.

وأكدت الدراسة الحالية إيجابية تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في قيادة المنظمة لكل من (جامعة بغداد، وجامعة النهرين، والجامعة العراقية)، إذ تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(دعم الإدارة العليا، التركيز على المستفيد، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتدريب والتطوير)، من المبادئ المهمة والتي لها تأثير في تحسين أداء الجامعات، أوصت دراسة خيوكة (٢٠٢٠) بعنوان "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في مجموعة من الجامعات العراقية" بأهمية التركيز على الخيارات الاستراتيجية نظراً لدورها في اتخاذ القرارات الموضوعية التي تنسجم مع خططها الموضوعة وذلك من خلال قيام إدارة الجامعات بغربلة المتاح لها من خيارات استراتيجية وانتقاء الاستراتيجية الأفضل، والتأكيد على جودة العملية التعليمية وتوفير الموارد المادية والمالية والتكنولوجية، وتمكين العاملين فيها بهدف الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها وبالتالي بناء سمعة جيدة تميزها عن الجامعات الأخرى، و من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستطيع

إدارة الجامعة من حل المشـــكلات المتعلقة بالجودة وتلبية متطلبات المســـتفيدين واتخاذ القرارات التي من شأنها تقليل الانحرافات الخاصة في الأداء والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما ينعكس ذلك على تقليل الهدر في الموارد والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وبالتالي تحســين أدائها إذ تقع مســؤولية تنفيذ هذه التوصـية على عاتق الإدارة العليا في الجامعات بالتعاون مع قسـم ضـمان الجودة بوزارة التعليم العالي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة أبوشيخة ومساعده (٢٠١٧) حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاسـتراتيجية وتطوير جودة التعليم الأكاديمي بالجامعة، وأوصـت الدراسـة بأهمية رفع مستوى اهتمام الجامعة بتطبيق الإدارة الاسـتراتيجية ومراقبة تطبيقها. كذلك اتفقت مع دراسـة أبودوش (٢٠١٨) التي أجريت على عينة الدراسة بلغ عددها (١٢٠) من العاملين في شركات الكهرباء. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: إلى وجود أثر دال إحصـائيا لتطبيق إدارة الجودة الشـاملة على الأداء الاسـتراتيجي. وقدمت الدراسـة مجموعة من التوصـيات من أهمها ضـرورة رفع مسـتوى الأداء الاستراتيجي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

واتفقت معها أيضـا دراسـة القضـاة (٢٠١٩) حيث كشـفت الدراسـة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة. وأوصت بضرورة استمرار القيادة في أمانة عمان الكبرى بالتخطيط السليم والتحسين المستمر، وتطبيق الجانب العملي من خلال تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل واضح وصريح لكافة الموظفين.

واختلفت نتائج هذه الدراســة مع نتائج دراســة البدري (٢٠١٧) حيث أثبتت عدم وجود أثر إيجابي أو علاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وجودة الخدمات في الجامعات السعودية، كما أشارت إلى

وجود إشـــكالية في تطبيق وتنفيذ الخطط الاســـتراتيجية بالجامعات. كذلك اختلفت مع نتائج دراســـة الأكلبي (٢٠١٨) . حيث توصـلت الدارسـة إلى العديد من النتائج من أهمها ضـعف العلاقة بين القيادة الاســـتراتيجية وجودة الأداء المؤســـســـي، وأيضـــا إدراك العاملين في الجامعة إلى أن ممارســـات القيادة الاســـتراتيجية تتطلب توجيه اهتمام وجهد أكبر بشـــأن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للتخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات جودة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأهمية بناء ثقافة العمل الجماعي، وثقافة التحســين المســتمر والتميز في الأداء، والتميز في خدمة العملاء وإرضــائهم من أجل بناء وترســيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لجودة الأداء المؤسسي، وأهمية توجيه مزيد من الاهتمام والجهد في ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطط الاستراتيجية.

ولم تتفق نتائج الدراســـة الحالية مع نتائج دراســـة كلا من الحاوري والقانص (٢٠١٨) حيث توصـــلت دراســـتهم إلى أن واقع الدور الذي تقوم به قيادة الجامعة في تفعيل أنظمة الجودة يأتي بشـــكل ضـعيف في جميع فقرات الاسـتبانة ككل؛ ولذا أكدت الدراسـة على ضـرورة زيادة توعية وتثقيف قيادات الجامعة لأهمية الجودة في العملية التعليمية، وتطوير الأداء الاكاديمي بما يشـــمله من مناهج وأعضـــاء هيئة التدريس وأساليب وطرق وغيرها. وعمل برامج أو دورات تدريبية للقيادات الاستراتيجية في الجامعة تتعلق بالطرق والإجراءات والأســـاليب التي يمكن أن يقوموا بها دعماً وتفعيلاً للجودة. والالتزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجودة في الجامعة، والعمل على أن تنسجم خطط الجودة بالكليات مع الخطط الاستراتيجية للجامعة. واستكمال نشر ثقافة الجودة داخل الجامعة من أجل أن يتم تفعيل بقية أنشطة الجودة الأخرى مثل التقييم الذاتي للبرامج وتوصـــيف المقررات والبرامج. والاطلاع على خبرات وتجارب الجامعات الرائدة

في الجودة سـواء المسـتوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي وتعميمها على الكليات والمراكز للاسـتفادة منها والاسترشاد بتجاربها في الجودة والاعتماد الأكاديمي.

٥،٢،٢ مناقشة نتائج الفرضية الثانية "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على الحوكمة الجامعية بالجامعات العمانية الخاصة".

أثبتت نتائج الفرضـية الثانية على وجود تأثير إيجابي ومباشـر لدور القيادة الاسـتراتيجية على الحوكمة الجامعية لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان محل الدراسة، كما حققت الفرضية اختبار الدلالة المعنوية (P) عند مسـتوى (٠,٠٠٠)، وأظهرت أيضـاً نتائج التحليل بأن قيمة (C.R) اعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤) وفي منطقة قبول الفرضـية، و كانت قيمة معامل المسـار أو التقديرات المعيارية ذو اتجاه إيجابي ومعنوي الدلالة، والأمر الذي يؤكد على إن القيادة الاسـتراتيجية تؤثر على الحوكمة الجامعية، حيث تعمل القيادات الاسـتراتيجية على توفير السـبل من أجل إحداث تطورات، وتغيرات تساعدها في النهوض بالجامعات العمانية الخاصة في المجالات كافة، وذلك بالقيام بمراجعة دقيقة ومسـتمرة لممارسـاتها، ولذا تبرز أهمية الحوكمة الجامعية لإيجاد قيادة اسـتراتيجية في قراراتها و أدائها وإجراءاتها، بما يحقق الجودة والفاعلية للعملية التعليمية، وبما يكفل تخريج الكفاءات التي لديها كما كبيرا من المعرفة، ويمتلكون مهارات عالية ويوظفونها في سـوق العمل، ومن خلال الحوكمة يتم توفير المتطلبات والحاجات الضرورية للموظفين كالشفافية والعدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات و المساءلة، وبالتالي تتحقق الكفاءة والتعاون في المؤسسة التعليمية.

واتفقت نتيجة الفرضية الثانية مع عدة دراسات سابقة مثل دراسة أبو العلا (٢٠١٧) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة ترى أن العلاقة طردية بين ممارسة القيادة والحوكمة ولكن بدرجة

متوسطة. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة إلى أهمية تطبيق الاستراتيجية المفتوحة، ونشر ثقافة الحوكمة في صناعة القرار. وأيضا اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العوامي، ٢٠١٥) حيث أثبتت التأثير المباشر للقرارات الاستراتيجية على التحسين المستمر لمستويات العدالة والشفافية والمشاركة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتشجيع وتحفيز روح الفريق لدى العاملين.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة كلا من شتات والبياتي (٢٠١٨) التي هدفت إلى استقصاء درجة ممارسة رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية للحوكمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولهذا الغرض اختيرت عينة من ثلاث جامعات بالطريقة العنقودية العشوائية، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بلغت (١٣٠) عضو هيئة تدريس، وتم التوصل أن درجة ممارسة تطبيق الحوكمة كانت متوسطة، ولم يلحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الكلية، في حين كانت الفروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير نوع الجامعة، ولصالح الجامعات الخاصة، وأوصى الباحثان بتنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام يوضح فيها مفهوم الحوكمة ومجالاتها وجميع ما يتعلق بها، بالمزيد من المتابعة من قبل المعنيين للجامعات الحكومية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة صالح والصالحي(٢٠١٨) حيث أثبتت الدراسة العلاقة الإيجابية بين التوجه الاستراتيجي وحوكمة الجامعات من خلال عرض أربع نماذج للحوكمة الجامعية وهي الأكاديمية والأمناء والشراكة وأصحاب المصالح. وتوصلت الدراسة أن نموذج الحوكمة بالشراكة الأكثر تأثيرا إيجابيا على التوجه الاستراتيجي حيث تعكس هذه النتيجة قناعة أفراد عينة الدراسة بأن حوكمة الجامعات منهج يركز على مشاركة الجميع في البناء والتنفيذ والتقويم، وأوصت الدراسة من زيادة فاعلية ممارسة حوكمة الجامعات خاصة نموذج الشراكة لتعميق وتحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية من خلال التوجه الاستراتيجي للجامعات.

وأثبتت دراسة الرويلي (٢٠١٩) بأن الإدارات الجامعية تسعى لتوفير السبل من أجل إحداث تطورات، وتغيرات تساعدها في النهوض بالجامعات في كافة المجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين للحوكمة جاءت بدرجة مرتفعة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والكلية ووجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مشارك.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة نصار (٢٠١٧) التي هدفت لتقييم مدى تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مع مبادئ الحوكمة وبعض معايير التميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات تقييم تطابق أداء إدارات الجامعات الفلسطينية مع مبادئ الحوكمة. وأوصت الدراسة بأهمية مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في الجامعات الفلسطينية ومدى تطبيقها ونتائجها، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعات بممارستها، وتفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات الاستراتيجية والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الزامل (٢٠١٨) التي هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م من وجهة نظر القيادات الاستراتيجيةوكشفت النتائج عن ضعف العلاقة بين واقع الأداء الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م؛ بأهمية مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة في الجامعات السعودية ومدى تطبيقها ونتائجها وإلزام الإدارات والمجالس بممارستها داخل الجامعة، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في الجامعات.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كلا من الرمثي وعيد (٢٠١٩) حيث هدفت للتعرف على مفهومي تطوير الأداء المؤسسي والحوكمة، وإلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق الحوكمة في الجامعات وتحقيق متطلبات خططها الاستراتيجية، والتعرف على نماذج تطبيق الحوكمة على المستوى العالمي، ومعرفة درجة تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في ضوء متطلبات خطتها الاستراتيجية ورؤية ٢٠٣٠، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك ضعف في إدارة الجامعات السعودية ٢٠٣٠ بما يمكن أن يؤدي لضعف مخرجات ونواتج تحقق أهدافها الاستراتيجية؛ مما يستلزم حاجة إلى تطوير نظم إداراتها نسبة لرؤية كل جامعة، وأن هناك دور فعال لتطبيق نظم الحوكمة على تطوير الأداء المؤسسي، والمساهمة في تحقيق مستوى عالي الجودة لجميع ممارستها الإدارية ودعم خططها الاستراتيجية. واقترحت الدراسة تفعيل تطبيق الحوكمة في جامعة بيشة، وتصميم نموذج منظمي ذو منظور استراتيجي لتطبيق الحوكمة بجامعة بيشة ويصلح لجميع الجامعات السعودية.

٥،٢،٣ مناقشة نتائج الفرضية الثالثة "الحوكمة الجامعية تؤثر مباشرة على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات العمانية الخاصة"

دلت نتائج الفرضية الثالثة على إنهُ يوجد تأثير ايجابي ومباشر للحوكمة الجامعية على إدارة الجودة الشاملة حيث كانت نتائج الفرضية ذو دلالة معنوية إحصائية وذلك لأن قيمة (C.R) وهي أعلى من المحك المعياري (١,٩٦٤)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠٠) وذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعياري للدلالة المعنوية (٠,٠٥). كما أن قيمة معامل المسار أو التقديرات ذو اتجاه إيجابي والذي يؤكد على إن الحوكمة الجامعية دوراً هاماً في التأثير على إدارة الجودة الشاملة، حيث أصبحت حوكمة الجامعات مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة مؤخرا ومحور تركيز عملية إصلاح التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، وعزز هذا التوجه النمو في الاستقلالية المؤسسية، والتوسع في دور الجامعات في

خدمة المجتمع والمساءلة المجتمعية، والاهتمام بتطبيق وتقييم نظم ضمان الجودة في التعليم العالي، إذ أسهمت مجتمعة في نشوء المبادئ التوجيهية للحوكمة، وأصبحت نظم تحسين الجودة بمسمياتها المختلفة تتكامل وتتفاعل مع مبادئ الحوكمة وآلياتها، مما نتج عنه تمركز حوكمة الجامعات حول مرتكزات العمل الجماعي من جانب، وعلاقتها بالمؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية والمجتمع من جانب آخر، وتشكل حوكمة الجامعات الإطار العام الذي تلاحق على أساسه المؤسسة أهدافها وسياستها وبحالة من التماسك والتجانس، بما يضبط توجيه الأفعال والأنشطة اليومية للإدارة في المؤسسة، وتثير الاهتمام حول بعض جوانب إدارة الجودة الشاملة التي يصعب تنفيذها، إذ إن إدارة الجودة الشاملة تبني على أساس التقييم الخارجي للجامعة، وتهتم كثيرا بمتطلبات الاعتماد والحصول على الشهادة، وغالبا لا ترتقي إجراءات التنفيذ إلى مستوى متطلبات التوثيق، مما يترتب عليه مطابقة تقريبية مع خصائص الجودة الجامعية المطلوبة، وتجاوزاً لهذه الفجوة يأتي دور حوكمة الجامعات في تعزيز قدرة الإدارة الجامعية على تحسين جودة العملية التعليمية الشاملة من خلال ضبط التوازن بين متطلبات نظام ضمان الجودة وآليات تنفيذه.

واتفقت نتائج هذه الفرضية مع الدراسات السابقة مثل دراسة الشخشير (٢٠١٥) حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين تطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية وجودة الأداء المنظمي للجامعات العامة الفلسطينية، وخلصت الدراسة إلى ان الالتزام بتطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية ينعكس بشكل كبير على أداء الجامعات العامة ويعمل على تعظيم النمو المنظمي الذي يمكن الجامعة من خلق فرص عمل جديدة وتحقيق استقرارها الأكاديمي والمالي وعملها في ضوء منهاج الجودة والتميز.

واتفقت مع دراسة بن العارية وبلبالي (٢٠١٨) مع نتائج الدراسة الحالية حيث توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة إيجابية بين حوكمة الجامعات وإدارة الجودة الشـــاملة من حيث إدراك مفهوم وأهمية

حوكمة الجامعات كأساس لإدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي بجامعة أحمد دراية ادرار بالجزائر وبأنه يوجد تطبيق لحوكمة داخل الجامعة، كما أن التعليم العالي في الجامعة يمتاز بالجودة.

وتواءمت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كلا من مطر والحياري (٢٠١٨) حيث كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج من أهمها أن العلاقة إيجابية بين الحوكمة الجامعية ومعايير ضمان الجودة في تحسين نوعية الخريجين، لكن مع وجود تفاوت بين آراء الفئات الثلاث المشمولة في عينة الدراسة تجاه الأهمية النسبية لهذا الأثر. إذ أعطت فئة الطلبة الخريجون الأهمية النسبية الأقل لذلك مايستوجب توجيه اهتمام أكبر نحو موضوع تعميم ثقافة الحوكمة وضمان الجودة في الخطط الدراسية المطبقة في الجامعات؛ من أجل توعية أطراف العملية التعليمية بأهمية الحوكمة الجامعية ومعايير الجودة كونهما من أهم الأدوات الكفيلة بتحسين نوعية الطلبة الخريجين.

وتوصلت دراسة الكسر (٢٠١٨) لنتائج مشابهه للدراسة الحالية حيث أثبتت أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة في الرياض عالي. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة متوسطة نسبياً بين المتغير المستقل (معايير الجودة) والمتغير التابع (تفعيل الحوكمة الإدارية). ومن أهم التوصيات؛ لابد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية، والعمل على إشاعة ثقافة الحوكمة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب الإدارية والمالية؛ ليساعد على الارتقاء بأداء وجودة الجامعات وكفاءتها.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة حمدونه (٢٠١٦) حيث توصلت الدراسة إلى ضعف العلاقة بين تطبيق الحوكمة الجامعية وجودة التعليم الجامعي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات

أفراد العينة. ولذا أوصت الدراسة بالعمل على زيادة الاهتمام بالحوكمة الجامعية وتفعيل دورها مع ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للحوكمة الجامعية من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة.

٥،٢،٤ مناقشة نتائج الفرضية الرابعة" هناك علاقة إيجابية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة والحوكمة الجامعية متغير وسيط بالجامعات العمانية الخاصة".

توصلت الفرضية الرابعة إلى وجود تأثير غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة، أي وجوده من خلال متغير الحوكمة الجامعية الذي يؤدي دور المتغير الوسيط الجزئي في التأثير على العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، حيث توصلت الدراسة إلى أن قيمة العلاقة أو التأثير غير المباشر كانت عالية التأثير ومعنوية الدلالة وذو اتجاه إيجابي، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك أثر إيجابي وفعال لعامل القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة من خلال الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان، وبمعنى آخر أن أهتمام القيادة الاستراتيجية بسياسات التوجه الاستراتيجي،الثقافة التنظيمية، رأس مال البشري، التنافسية سيسهم في إدارة الجودة الشاملة من خلال التأثير على الحوكمة الجامعية وبنسبة عالية في التأثير ويعتبر مؤشر قوي يشير إلى أهمية توسط متغير الحوكمة الجامعية في بين العلاقة القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.

حيث افترضت الدراسة هذه الفرضية بعد أن اشتق العلاقات السببية من بعض الدراسات السابقة والنظريات العلمية السابقة مثل: (الحاوري والقانص، ٢٠١٨)، (النفار، ٢٠١٥)، (أبوشيخة ومساعده، ٢٠١٧)، (دريادي،٢٠١٨)، (أبوالعلا، ٢٠١٧)، (العوامي، ٢٠١٥)، (الزعبي، ٢٠١٥)، (صالح، ٢٠١٨)، (الزامل، ٢٠١٨)، (حمدونه، ٢٠١٦)، (الشخشير،٢٠١٥)، (الشرفاء، ٢٠١٨)، (حميد، ٢٠١٨)، (بن العارية، ٢٠١٨)، (الزيدانيين، ٢٠١٦)؛ ، التي ربطت العلاقات بين كل من القيادة

الاستراتيجية مع الحوكمة الجامعية وكذلك الحوكمة الجامعية مع إدارة الجودة الشاملة ، فضلاً إلى العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة كما جاءت بها بعض الأدبيات السابقة،ولهذا السبب افترضت الدراسة الفرضية غير مباشرة التي هي بمثابة الإضافة العلمية له في هذا الدراسة وأثبتت الفرضية صحتها وقبولها وفقاً لما جاءت بها النتائج الواردة بالفصل الرابع.

مما سبق يتضح أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الرئيسية الأربعة (المباشرة وغير مباشرة)، والتي تفيد بوجود العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة الرئيسية (القيادة الاستراتيجية، والحوكمة الجامعية، وإدارة الجودة الشاملة)، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سعت الدراسة للوصول إليها، وعليه يمكن إيجاز أهم النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة الحالية في النقاط التالية:

٥،٣ الآثار والإسهامات المترتبة على الدراسة.

٥،٣،١ أولاً: الآثار والإسهامات الأكاديمية.

فيما يتعلق بالآثار المترتبة على الجانب الأكاديمي؛ قد أضافت الدراسة المساهمات التالية:

أولا، تمكنت الدراسة من صياغة هيكل صالح لدراسة القيادة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة الجامعية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، واستخدم في هذا النموذج الأبعاد التي تمثلها فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والتي بدورها تمثل المتغيرات وتم تأكيد تلك الأبعاد بواسطة أساليب إحصائية حديثة لتعزيز استخدامها في دراسات مستقبلية أخرى. أما المساهمة الثانية فكانت في معرفة مدى تطبيق الجامعات الخاصة في سلطنة عمان للأبعاد الثلاثة (القيادة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والحوكمة الجامعية)، وبالتالي تستفيد وزارة التعليم العالي من النتائج في الوقوف على نقاط الضعف ومحاولة تطويرها وتطبيقها في الجامعات الخاصة العمانية. وثالثا تم وضع إطار مفاهيمي يدرس علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة من خلال الحوكمة الجامعية بما يتناسب مع نظرية ليكرت للقيادة. وكانت مساهمة الدراسة

في تحليل وتفسير العلاقات بين المفاهيم الثلاثة على مستوى الأبعاد التي تكونت منها الدراسة وأكسبتها عمقا علميا.

٥،٣،٢ ثانياً: الآثار والإسهامات العملية.

بالنظر لنتائج الدراسة المتحصل عليها من استخدام القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل لدراسة مشكلة الدراسة؛ والتي بينت تحديداً وجود علاقة إيجابية قوية التأثير على إدارة الجودة الشاملة، أدخل عليها متغير الحوكمة الجامعية كمتغير وسيط يرفع من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط؛ عليه فإن مساهمة هذه الدراسة العملية تكمن في دراسة العلاقة الداخلية للمتغيرات بشكل تفصيلي في خطوة استباقية لتحديد أولوياتها، وقوة تأثيرها منفردة. حيث أكدت النتائج على أهمية التركيز على مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة العمانية.

٥،٣،٣ ثالثاً: الآثار والإسهامات المنهجية.

إن منهجية الدراسة الحالية لا تختلف كلياً عن ما جاءت به المنهجيات في الدراسات السابقة وانما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في بعض الجزئيات الأخرى والتي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية اعتمدت في تحليل العلاقات بين عوامل دراستها على برنامج التحليل الإحصائي (SEM-AMOS) والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، وذلك نظراً لتعدد العلاقات السببية في نموذجها النظري.

فضلاً عن استخدام الدراسة الحالية المتغير الوسيط في نموذجها النظري وهذا ما يضيف إسهامات منهجية مقارنة بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية – في حدود علم الباحث –وخلاصة القول يمكن لنا أن نوجز بأن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط نموذجها النظري وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها وأسلوب تحليل بياناتها.

٥،٤ التوصيات.

بناءً على ماتوصلت إليه نتائج الدراسة الحالية فإنه يوصي بالتالي:

١. يجب على وزارة التعليم العالي حث الجامعات الخاصة العمانية على تطبيق القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية لتشكلان مع إدارة الجودة الشاملة الرافعة الأساسية لتحسين نوعية الخريجين بما يتناسب مع سوق العمل المحلي والعالمي.

٢. توفير عناصر الشفافية والمشاركة والمساءلة في مجال القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرارات؛ وذلك من خلال تعميم ثقافة المساءلة والعدالة والنزاهة بين جميع العاملين في الجامعات الخاصة العمانية بمن فيهم الطلبة، وكذلك الحث على العمل بروح الفريق في المجالات التي تهدف إلى تحسين سمعة الجامعة وتعزيز العملية الأكاديمية.

٣. يتطلب من الجامعات الخاصة إنشاء لجنتين متخصصتين، بحيث تكون ذات صلة مباشرة بمجالس الأمناء فيها، إحداهما للتأكد من امتثال الجامعة لمبادئ وآليات الحوكمة الجامعية والأخرى للتأكد من امتثال الجامعة لمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٤. أهمية تبني مناهج وأساليب حديثة في التدريس مع طرق متطورة للتقويم تحفز لدى الطلبة المهارات والخبرات التي يتطلبها سوق العمل في مجالات التحليل والتفكير الناقد والاتصال وحل المشكلات.

٥. استخدام بطاقة قياس الحوكمة التي تبناها البنك الدولي حيث إنها تتيح للجامعات قياس أدائها على أبعاد الحوكمة الخمسة: الإطار العام(المهام، السياق، الأهداف)، الإدارة، المشاركة، المساءلة، الشفافية.

٥،٥ المقترحات

بناءً على ماتوصلت إليه نتائج الدراسة يقترح التالي:

١. إجراء دراسة للعوامل بشكل تفصيلي في صورة متغيرات مستقلة وتقييم دور كل منها على حدة ومدى تأثيرها على المتغير التابع.

٢. إجراء دراسة تشمل جميع الجامعات الحكومية والخاصة والكليات الجامعية والكليات الحكومية والخاصة لقياس تأثير المتغير المستقل على التابع في وجود المتغير الوسيط وبالتالي يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

٥،٦ خلاصة الدراسة الحالية

تناولت الدراسة الحالية إشكالية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان؛ حيث تواجه الجامعات مجموعة من التحديات بسبب الانفجار العلمي والتزايد المستمر عليها وعمق التخصصات لتتناسب مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل المحلي والعالمي، حيث ناقش الفصل الأول تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تأثير الحوكمة الجامعية على العلاقة بينهما، ومن هنا يأتي هدف الدراسة إلى سد الفجوة القائمة بين العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تم إعطاء خلفية عامة عن الدراسة ومن ثم التطرق إلى مشكلة الدراسة والتي تحاول من خلالها الكشف عن الأسباب والآثار المترتبة على ذلك مع وضع الأسئلة البحثية وبالتالي صياغة أهداف الدراسة بناء عليها، ثم تحديد أهمية الدراسة ومدى الاستفادة منها نظريا وعمليا، تلى ذلك توضيح حدود الدراسة التي ستتقيد بها، وفي الأخير تعريف مصطلحات الدراسة الأساسية.

وفي الفصل الثاني تم تسليط الضوء على الإطار النظري للمتغيرات الثلاث وهي: القيادة الاستراتيجية، والحوكمة الجامعية، وإدارة الجودة الشاملة؛ من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد، ومناقشة العلاقة بين المتغيرات ببعضها البعض من خلال الدراسات السابقة، وللربط بين متغيرات الدراسة تم الوقوف على

النظرية واسقاطها على المتغيرات لبناء نموذج الدراسة عليها؛ وتم تبني نظرية العالم ليكرت(١٩٦١) للقيادة حيث أكدت على أهمية دور السلوك القيادي على المنظمة مع وجود متغيرات سببية تؤدي إلى جودة في الأداء وتحقيق النتائج المنشودة. وفي الختام تم صياغة فرضيات الدراسة المبنية على نظرية ونموذج الدراسة.

وفي الفصل الثالث تم استعراض منهجية الدراسة بشكلها المفصل حيث اشتملت على المقدمة وأهم الدراسات ذات العلاقة ببناء مقاييس ومتغيرات الدراسة، ثم التطرق إلى الأسلوب المستخدم في جمع البيانات من خلال تصميم أداة الدراسة (استبانة) وعرض أقسامها الرئيسية بعد التأكد من صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين (المحكمين)، كما تم عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية والتي دلت على صدق الثبات والاتساق لأداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية، كما تم استعراض البرامج والأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة كـ (SPSS-V24) من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاستخلاص عوامل الدراسة، كما تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SEM-AMOS-V24)، في تحليل النموذج النظري للدراسة واختبار فروضها المبنية عليها. كما قدم هذه الفصل تحليلاً وصفياً للبيانات الأولية للدراسة بهدف الكشف عن نتائج الفروض العامة والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة.

وفي الفصل الرابع تم عرض نتائج تحليل المعادلة البنائية (SEM-AMOS) لمتغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والحوكمة الجامعية، وإدارة الجودة الشاملة) بهدف الوصول إلى أدلة الصدق البنائي وبعد التأكد من أدلة الصدق البنائي لعوامل الدراسة تم عرض الفروض الإحصائية العامة والخاصة بنمذجة المعادلة البنائية (Full Fledged Structural Equation Modeling) من أجل الوصول إلى نتائج عالية الثقة عن طريق استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، كما تم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة كما هي موضحة بالفصل الثالث (منهجية الدراسة)، وتوصلت الدراسة إلى وجود العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية

وإدارة الجودة الشاملة، ووجود العلاقة أيضا بين القيادة الاستراتيجية والحوكمة الجامعية، وأخيرا إثبات العلاقة المباشرة بين الحوكمة الجامعية وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى، فضلاً إلى وجود العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة من خلال الحوكمة الجامعية كما كان للحوكمة الجامعية دور المتغير الوسيط الجزئي في نموذج الدراسة.

وفي ختام الفصل الخامس تم مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة مع تقديم تقرير عن الإسهامات والآثار المترتبة على الدراسة والتوصيات والمقترحات. ويرجى من الدراسة الحالية الاستفادة منها في قرارات التعليم العالي ومركز عمان للحوكمة والاستدامة والأخذ بالنتائج لرؤية عمان ٢٠٤٠.