

ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما  
في الأداء التكيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام  
والعمداء في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط



إعداد

تركي الغامدي



| البيان  | التفاصيل                                                                                                                                                                    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العنوان | ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه<br>العكسي وتأثيرهما في الأداء التكميلي: دراسة<br>تحليلية لآراء رؤساء الأقسام والعمداء في<br>الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط |
| الباحث  | صدام كاظم محمد الخصالي                                                                                                                                                      |
| المشرف  | أ.د. أسيم علي يسير                                                                                                                                                          |
| الجامعة | جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد –<br>قسم إدارة الأعمال                                                                                                              |
| الدرجة  | دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال                                                                                                                                         |
| السنة   | ٢٠٢٢م / ١٤٤٣هـ                                                                                                                                                              |

# أولاً: المنهج البحثي المعتمد

اعتمدت أطروحة "ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي" للباحث صدام كاظم محمد الخصالي (٢٠٢٢) على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يجمع بين وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل البيانات إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية. ويُعدّ اختيار هذا المنهج منطقياً ومتسقاً مع طبيعة أهداف الدراسة التي سعت إلى الكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين ثلاثة متغيرات رئيسية، إذ إن المنهج الوصفي التحليلي يُمكن الباحث من رسم صورة واقعية للظاهرة المدروسة ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بها. غير أن الاكتفاء بهذا المنهج وحده دون دمج منهج نوعي (كالمقابلات المعمّقة أو دراسة الحالة) يمثل قصوراً ملحوظاً، لأن ظواهر معقدة مثل التوجيه العكسي والأداء التكيفي تحتاج إلى فهم سياقي عميق لا يمكن أن توفره الأرقام وحدها، فالاستبانة تقيس ما يقوله المبحوثون لا ما يفعلونه فعلاً، وكان المنهج المختلط (Mixed Methods) سيمنح الدراسة عمقاً تفسيرياً أكبر ويعزز مصداقية نتائجها من خلال تثليث البيانات.

## ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

حدّد الباحث مجتمعه دراسته بالجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط بالعراق، وتحديدًا سبع جامعات هي: جامعة وارت، وجامعة العميد، وجامعة الزهراء للبنات، وجامعة أهل البيت، وجامعة الأنبياء، وجامعة الكفيل، والجامعة الإسلامية، واستهدف الإدارات الوسطى فيها (معاوني عمداء ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية)، حيث وُزعت ١٩٦ استبانة وأعيدت ١٦٣ استبانة صالحة بمعدل استجابة بلغ ٨٣.١٦%. وعلى الرغم من أن معدل الاستجابة يُعدّ مرتفعاً ومقبولاً في البحوث الإدارية، وأن اختيار الإدارات الوسطى له مبرره بوصفهم حلقة وصل بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية، إلا أن الباحث نفسه أقرّ بأن اقتصار الدراسة على مجموعة محدودة من الجامعات بسبب القيود الصحية المصاحبة لجائحة كوفيد-١٩ جعل الاختيار متحيزاً وغير قابل للتعميم على جميع الجامعات الأهلية في العراق.

## ثانياً: مجتمع الدراسة والعينة

وهذا الاعتراف يكشف عن إشكالية جوهرية، إذ إن استبعاد الجامعات الحكومية من ناحية وعدم تمثيل جميع المحافظات العراقية من ناحية أخرى يُضعف القدرة التفسيرية للنتائج ويجعلها محصورة في سياق جغرافي ومؤسسي ضيق، كما أن العينة المتاحة (المعينة المتيسرة) لا ترقى إلى مستوى العينة الاحتمالية التي تُعطي كل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار.

## ثالثاً: أداة جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات الأولية، وقد بناها استناداً إلى مقاييس مأخوذة من دراسات سابقة معتمدة، ثم عرضها على محكمين في ثلاثة مجالات (لغوياً وعلمياً وإحصائياً)، وهو إجراء يُعزز صدق المحتوى ويضمن ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة. كما تم إرسال الاستبانات عبر البريد الإلكتروني وتطبيق واتساب نظراً للظروف الصحية التي فرضتها الجائحة. والملاحظة النقدية هنا ذات شقين: الأول أن الاعتماد على أداة واحدة يحرم الدراسة من ميزة التثايت المنهجي الذي كان يمكن تحقيقه عبر مقابلات شبه منظمة مع عينة من المبحوثين لتعميق فهم السياق، أو عبر تحليل وثائق مؤسسية تكشف عن الممارسات الفعلية لإدارة الجودة الشاملة. والشق الثاني أن جمع البيانات إلكترونياً رغم ملائمته للظرف الصحي إلا أنه قد يُفقد الباحث القدرة على التأكد من هوية المستجيب الحقيقي وجدية تعبئته، فضلاً عن غياب فرصة التوضيح والشرح الذي يتيح التوزيع المباشر وجهاً لوجه.

## رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

وظّفت الدراسة منظومة متكاملة من الأساليب الإحصائية بدءاً من الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة واتجاهات الإجابات، مروراً بمعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، وصولاً إلى الأساليب المتقدمة التي تمثلت في نمذجة المعادلة الهيكلية SEM والتحليل العاملي التوكيدي CFA وتحليل المسار Path Analysis، بالإضافة إلى اختبار Boxplot لفحص القيم الشاذة واختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة. ويُعتبر استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية الأسلوب الأنسب لهذا النوع من الدراسات التي تتعامل مع نموذج يضم متغيرات كامنة متعددة الأبعاد وعلاقات مباشرة وغير مباشرة، وهو ما يمنح الدراسة تفوقاً منهجياً على الدراسات التي تكتفي بتحليل الانحدار البسيط أو المتعدد. كما أن التحليل العاملي التوكيدي عزّز من مصداقية أداة القياس بالتحقق من أن الأبعاد الفرعية تقيس فعلاً المتغيرات الكامنة المفترضة.

## خامساً: نقد الأساليب الإحصائية في ضوء الأهداف البحثية

على الرغم من التوافق العام بين الأساليب الإحصائية المستخدمة وأهداف الدراسة، إلا أن ثمة ملاحظات جوهرية ينبغي إبداءها. فقد كان حجم العينة (١٦٣ مفردة) يقع عند الحد الأدنى المقبول لتطبيق نمذجة المعادلة الهيكلية التي تتطلب عادة ما بين ٢٠٠ إلى ٤٠٠ مفردة وفقاً لعدد من المراجع المنهجية المتخصصة مثل Kline و Hair وآخرين، خاصة عندما يكون النموذج المفترض معقداً ويضم عدداً كبيراً من المسارات والأبعاد الفرعية كما هو الحال في هذه الدراسة. كما أن الدراسة اعتمدت تصميماً مقطوعياً يقيس المتغيرات في لحظة زمنية واحدة، وهذا يُعدّ قصوراً حقيقياً عند دراسة مفاهيم ديناميكية مثل الأداء التكيفي والتحسين المستمر التي تتطور وتتغير عبر الزمن، فالتصميم الطولي كان سيمنح الدراسة قدرة أكبر على رصد التغيرات وتأكيد العلاقات السببية بدلاً من الاكتفاء بعلاقات ارتباطية مقطعية. وأخيراً فات الباحث استخدام تحليل متعدد المجموعات ( Multi-Group Analysis) للمقارنة بين الجامعات السبع المبحوثة أو بين الفئات الديموغرافية المختلفة، وهو ما كان سيُثري التحليل ويكشف عن فروقات مهمة قد تكون مختبئة خلف المتوسطات العامة.

## سادساً: نموذج الدراسة الافتراضي والعلاقة بين المتغيرات

بنى الباحث نموذجاً افتراضياً يفترض علاقات تأثير مباشرة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومن التوجيه العكسي في الأداء التكيفي، وقد تم اختبار هذا النموذج عبر نمذجة المعادلة الهيكلية. والملاحظة النقدية هنا أن النموذج لم يتضمن متغيراً وسيطاً أو معدّلاً بشكل صريح رغم أن الطبيعة النظرية للعلاقة بين هذه المتغيرات تُشير إلى احتمالية وجود متغيرات تنظيمية أو بيئية وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام الإداري أو البنية التحتية التكنولوجية، والتي قد تُفسّر كيفية تأثير ممارسات الجودة الشاملة في الأداء التكيفي بشكل أعمق. كما أن الباحث أشار في توصياته إلى أهمية التوجيه العكسي في تبادل المعرفة بين الأجيال دون التقيد بالعمر، لكن النموذج لم يختبر التفاعل بين المتغيرين المستقلين (أي هل يُعزز التوجيه العكسي من أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة أم يعمل بشكل مستقل)، وهو تساؤل كان يمكن الإجابة عنه بإضافة أثر تفاعلي ( Interaction Effect) في النموذج.

## سابعاً: الحكم التقييمي

تمثل هذه الأطروحة إسهاماً مقدّراً في الأدبيات العربية في مجال إدارة الجودة الشاملة من حيث تناولها لمتغيرات حديثة نسبياً لم تُجمع معاً في دراسة عربية سابقة، ومن حيث استخدامها لأساليب إحصائية متقدمة كنمذجة المعادلة الهيكلية. غير أن المنهجية تعاني من قيود حقيقية اعترف الباحث نفسه ببعضها: فمحدودية النطاق الجغرافي والمؤسسي، والاعتماد على أداة واحدة، واستخدام تصميم مقطعي لدراسة ظواهر ديناميكية، وتأثير ظروف الجائحة على إجراءات جمع البيانات، كلها عوامل تُضعف من القوة الداخلية والخارجية للدراسة. ولو تبّنّى الباحث تصميماً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، ووسّع عينته لتشمل جامعات من مناطق جغرافية متعددة وقطاعات مختلفة (حكومية وأهلية)، واعتمد تصميماً طويلاً يرصد التغير عبر الزمن، لكانت نتائجه أكثر متانة وقابلية للتعميم والاستفادة.



مجموعة جامعة  
الجميع الذكية  
للتعليم القابضة

MIDOCEAN  
UNIVERSITY



# Thank You

