

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



إعداد

مشاعل الدباس

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

المقدمة

يتناول هذا التقرير التحليل النقدي لأطروحة الدكتوراه المعنونة بـ "ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط" التي أعدها الباحث صدام كاظم محمد الخزاعي في قسم إدارة الأعمال بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية بالعراق، وقد نوقشت عام ٢٠٢٢م، بإشراف الأستاذة الدكتورة أسيل علي مزهر.

وقع الاختيار على هذه الأطروحة لعدة أسباب: أولها ارتباطها الوثيق بمجال الإدارة والجودة في مؤسسات التعليم العالي وهو مجال حيوي ومعاصر، وثانيها أنها تجمع بين ثلاثة متغيرات إدارية حديثة نسبياً — لا سيما مفهوم "التوجيه العكسي" الذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية — مما يمنحها طابعاً من الأصالة والجِدَّة. وثالثها أنها طُبِّقت في بيئة الجامعات الأهلية العراقية وهو سياق يستحق الدراسة نظراً للتحديات التي يواجهها التعليم العالي الأهلي في العراق..

ملخص الأطروحة

هدفت الأطروحة إلى التحقق من وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي في الأداء التكيفي لدى العاملين في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط بالعراق. تمحورت مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس: هل يمكن بلورة الأداء التكيفي من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي معاً؟

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبنى نموذجاً فرضياً تضمن فرضيات ارتباط وتأثير. جُمعت البيانات بأداة الاستبانة التي وُزعت على (١٩٦) فرداً من معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية في ست جامعات أهلية هي: جامعة وارث الأنبياء، وجامعة العميد، وجامعة أهل البيت، وجامعة الزهراء للبنات، والجامعة الإسلامية، وجامعة الكفيل. استُرِجعت (١٦٣) استبانة صالحة بنسبة استجابة (٨٣.١٦%). استخدم الباحث نمذجة المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج (AMOS V.26) ومعامل ارتباط بيرسون عبر (SPSS V.26) توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي إيجابي في الأداء التكيفي، كذلك التوجيه العكسي له تأثير معنوي إيجابي في الأداء التكيفي لدى العاملين في

أولاً: نقاط القوة

أصالة الموضوع وجِدَّتِه: تتميز الأطروحة بالجمع بين ثلاثة متغيرات لم يسبق — حسب ما أشار الباحث — أن جُمعت معاً في دراسة واحدة في البيئة العربية. مفهوم التوجيه العكسي تحديداً يُعدّ من المفاهيم الحديثة التي لم تنل اهتماماً كافياً في الأدبيات العربية، إذ يقوم على فكرة أن الموظفين الأصغر سناً يمكنهم توجيه الأكبر سناً وتبادل المعرفة معهم — وهي فكرة مبتكرة أطلقها جاك ويلش في شركة جنرال إلكتريك عام ١٩٩٩. وهذا يمنح الأطروحة إسهاماً نظرياً واضحاً في إثراء المكتبة العربية.

متانة الإطار النظري: قدّم الباحث إطاراً نظرياً شاملاً غطّى التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة من جذورها في الرقابة الإحصائية مروراً بإسهامات ديمينغ وجوران وصولاً إلى التطبيقات المعاصرة. كما استعرض أبعاد كل متغير بشكل منهجي واستند إلى مراجع أجنبية رصينة ومتنوعة.

دقة المنهجية الإحصائية: استخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) يُعدّ من الأساليب الإحصائية المتقدمة والمناسبة لاختبار النماذج السببية المعقدة التي تتضمن متغيرات متعددة. كما حرص الباحث على التحقق من مؤشرات جودة المطابقة والتي جاءت جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعزز موثوقية النتائج.

أولاً: نقاط القوة

التحقق من صدق الأداة وثباتها: أجرى الباحث اختبارات صدق ظاهري وبنائي للاستبانة، واستخدم معامل ألفا كرونباخ الذي تراوحت قيمه بين (٠.٧٨٣ - ٠.٧٩٧) وهي قيم مقبولة في البحوث الإدارية والسلوكية.

الشفافية في عرض القيود: أقرّ الباحث بوضوح بأن فترة إنجاز الدراسة تزامنت مع القيود الصحية (جائحة كوفيد-١٩)، مما حدّ من إمكانية توسيع العينة، وهذا يدل على نزاهة علمية.

ثانياً: نقاط الضعف

على صعيد العنوان ومشكلة البحث: العنوان طويل نسبياً ويحتوي على تفاصيل كثيرة مما قد يُضعف وضوحه للقارئ من الوهلة الأولى. كان بالإمكان اختصاره أو تقسيمه بطريقة أكثر إيجازاً. كما أن صياغة المشكلة البحثية جاءت عامة نسبياً دون تقديم مؤشرات كمية واضحة أو إحصائيات ميدانية تثبت وجود مشكلة فعلية في الأداء التكيفي لدى الجامعات الأهلية المبحوثة. اعتمد الباحث بشكل رئيس على الاستنباط النظري من الأدبيات دون إجراء دراسة استطلاعية أولية تؤكد وجود الفجوة فعلاً في الميدان.

على صعيد العينة والمجتمع: اقتصرَت الدراسة على الإدارات الوسطى فقط (معاوني العمداء ورؤساء الأقسام) دون تضمين أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين في المستويات الأدنى. هذا الاختيار يحدّ من إمكانية تعميم النتائج، إذ أن إدراك الأداء التكيفي وممارسات الجودة قد يختلف اختلافاً جوهرياً بحسب المستوى الوظيفي. كذلك فإن حجم العينة (١٦٣ استبانة صالحة) من ست جامعات فقط — رغم أنه مقبول إحصائياً — يبقى محدوداً نسبياً في ظل استخدام نمذجة المعادلة البنائية التي تتطلب عادةً عينات أكبر للحصول على نتائج أكثر

استقراراً (يُوصي بعض الإحصائيين بعينة لا تقل عن ٢٠٠ عند استخدام SEM).

ثانياً: نقاط الضعف

على صعيد المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط (الاستبانة) دون تبني منهج مختلط يجمع بين الكمي والنوعي. كان إجراء مقابلات معمقة مع عدد من العمداء ورؤساء الأقسام سيُثري الدراسة ويُعطي فهماً أعمق لكيفية تطبيق التوجيه العكسي فعلياً في البيئة الجامعية العراقية وما إذا كان هذا المفهوم مُمارساً بالفعل أم مجرد مفهوم نظري لم يُطبق بعد. كذلك فإن جمع البيانات في مقطع زمني واحد لا يسمح بالحكم على علاقات السببية بدقة، إذ أن العلاقة التأثيرية تتطلب نظرياً تتبعاً طويلاً للتحقق من أن الممارسات تسبق الأداء زمنياً.

على صعيد مقياس التوجيه العكسي: اعتمد الباحث على مقاييس مطوّرة في بيئات غربية (Murphy, 2012; Chen, 2013, 2014) وأشار هو نفسه إلى أن معظم هذه المقاييس لم تُختبر تجريبياً في بيئتنا المحلية. رغم أنه أجرى تحكيمياً للأداة، إلا أنه كان من الأفضل إجراء تحليل عاملي استكشافي (EFA) قبل التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكد من أن البنية العاملية للمقياس تتناسب مع السياق الثقافي العراقي.

ثانياً: نقاط الضعف

على صعيد النتائج والتحليل: بعض معاملات التحديد (R^2 جاءت منخفضة نسبياً. فمثلاً، فسّر التوجيه العكسي فقط (٠.١٤٨) من التباين في بُعد "التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات"، مما يعني أن (٨٥.٢%) من التباين يعود لعوامل أخرى لم تُدرس. كان من المفيد مناقشة هذه العوامل المحتملة بشكل أعمق. كذلك فإن بعض العلاقات بين أبعاد المتغيرات جاءت غير معنوية (مثل تأثير بُعد "نمذجة الأدوار" في بُعد "التعامل مع حالات الطوارئ" وتأثير "الدعم النفسي" في "التعامل مع ضغوط العمل")، لكن الباحث لم يُقدم تفسيراً كافياً لهذه النتائج غير المعنوية..

التوصيات لتطوير الدراسة

كان يمكن تعزيز جودة الأطروحة من خلال عدة تحسينات.

أولاً، توسيع نطاق العينة ليشمل الجامعات الأهلية في جميع المحافظات العراقية وليس فقط محافظات الفرات الأوسط، مع تضمين مستويات وظيفية متنوعة (أعضاء هيئة تدريس، موظفون إداريون) للحصول على صورة أشمل وأكثر قابلية للتعميم.

ثانياً، تبني المنهج المختلط بإضافة مقابلات نوعية شبه منظمة مع عينة من القيادات الجامعية لفهم السياق الذي تُمارَس فيه هذه المتغيرات فعلياً، ولا سيما مفهوم التوجيه العكسي الذي قد يكون غير مألوف في الثقافة الإدارية العراقية التي تميل إلى التراتبية الهرمية.

ثالثاً، إضافة متغيرات وسيطة أو معدّلة مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي أو الفجوة بين الأجيال (Generation Gap)، إذ قد تكون هذه المتغيرات ذات تأثير في طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة ويمكن أن تُفسّر جزءاً من التباين غير المُفسّر.

التوصيات لتطوير الدراسة

رابعاً، إجراء دراسة طويلة لتتبع التغيرات في الأداء التكيفي بعد تطبيق ممارسات الجودة الشاملة والتوجيه العكسي على مدى فترة زمنية، مما يعزز القدرة على إثبات العلاقات السببية.

خامساً، إجراء مقارنة بين الجامعات الأهلية والحكومية لمعرفة ما إذا كان نوع الجامعة يؤثر في طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

مقترحات لبحوث مستقبلية

المقترح الأول: دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التوجيه العكسي والأداء التكيفي في الجامعات العراقية

— إذ أن الثقافة السائدة قد تكون عاملاً حاسماً في تقبل فكرة أن يُوجّه الموظف الأصغر سناً الموظف الأكبر سناً.

المقترح الثاني: دراسة أثر الفجوة الرقمية بين الأجيال (Digital Generation Gap) على فاعلية التوجيه العكسي في

المؤسسات التعليمية العربية — وهو امتداد طبيعي لفكرة الأطروحة في ظل التحول الرقمي المتسارع.

المقترح الثالث: دراسة معوقات تطبيق التوجيه العكسي في مؤسسات التعليم العالي العربية باستخدام المنهج النوعي —

لملاء الفجوة المنهجية التي أشارت إليها الأطروحة بالاعتماد الحصري على المنهج الكمي.

المقترح الرابع: دراسة مقارنة للأداء التكيفي بين الجامعات الأهلية والحكومية في العراق في ضوء ممارسات إدارة الجودة

الشاملة — للتعرف على الفروق في مستوى التطبيق والأثر بحسب طبيعة الملكية.

المقترح الخامس: دراسة تأثير التوجيه العكسي في تعزيز الابتكار الأكاديمي وجودة المخرجات التعليمية — بالانتقال من

قياس الأداء التكيفي إلى قياس مخرجات أكثر تحديداً ترتبط بالرسالة الجوهرية للجامعات.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

