جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الإعمال

ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي

﴿دراسة تحليلية لآراء المعاونين ورؤساء الاقسام في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط﴾

أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الإعمال

تقدم بها

صدام كاظم محمد الخزاعي

بأشراف

الاستاذ الدكتور

أسيل علي مزهر

1443هـ 2022م

بسم الله الرحمن الرحيم

الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ

الْإِنسَانِ مِن طِينٍ ﴿٧﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة السجدة

إهـــــداء إلى .....

- من خُلقت السماوات والارض لأجلهم .. السُرُج المنيرة .....

نبي الرحمة محمد وآل بيته الاطهار

- من وضعت الجنة تحت أقدامها والحنان في قلبها والتي لولا دعائها لما كنت على ما انا عليه الآن ...

امي الغالية

- من تنقطع نياط القلب في ذكراه .. من قال عنه ابو الحسن (ع) اذا مات ماتت النصيحة .....

أبي العزيز (رحمه الله)

- من يكونوا ملجأ وسنداً في السراء والضراء .. ومن هنّ بلسم للجرح .....

اخواني واخواتي

- من تغمرني السعادة عند رؤية وجوههم الجميلة ..أمل المستقبل .. وقرة العين .....

ولدي (محمد رضا) وأبناء أخي (عباس وزهراء وكاظم)

- من منحتني العزم والصبر لكي أكمل مسيرتي .....

زوجتي الغالية

صدام

شكر وعرفان.....

بسم الله الرحمن الرحيم

لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ

اللهم لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا ، ولك الحمد على كل حال ، اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه يا رب . والصلاة والسلام على محمدٍ حبيبه وصفيه من عباده إمام الرحمة وقائد الخير ومفتاح البركة وعلى آله الطيبين الطاهرين .

أنّ التمسك بقول الله تعالى (ولا تنسوا الفضل بينكم) وقول رسوله (ص^اله) (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) يوجب عليّ أن أقف وأنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الأطروحة ؛ لأعلن جزيل شكري وتقديري وامتناني للأيادي البيضاء التي كانت حاضرة معي في مد يد العون والمساعدة في أثناء كتابتها وحتى اكمالها مبتدئاً بأستاذتي الفاضلة الأستاذ الدكتور (**أسيل علي مزهر**) المشرفة على الأطروحة ؛ لمّا حظيتُ بهِ من متابعة متواصلة حتى آخر لمسة فيها ، وكذلك رعايتها وتوجيهاتها السديدة التي كان لهما الأثر في بلوغ مسعاي وتحقيق مناي ، فجزاها الله عني خير الجزاء ، وأقدم جزيل شكري وتقديري إلى أساتذتي تدريسيي قسم إدارة الاعمال وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور إحسان دهش جلاب لمّا قدموا لي من نصائح وارشادات أغنت الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة أطروحتي وتقديمهم الآراء والتوجيهات العلمية التي من شأنها الإغناء والارتقاء بها ، وإلى الأساتذة محكمي الأطروحة (علمياً ولغوياً وإحصائياً) ، وكما أتقدم بالشكر والتقدير للسادة الخبراء مقومي استمارة الاستبيان لمّا قدموه من ملاحظات علمية سديدة .

ولا يفوتني إنّ أتقدم بخالص الشكر إلى زملاء الدراسة كل من "سيف علي جاسم ، وأسماء عبد الواحد ، ومريم علي" الذين شاطروني العلم والمعرفة من أجل اجتياز هذه المرحلة ، ومسك الختام أقدّم الشكر والتقدير إلى الاخ العزيز الدكتور رائد حامد المرعبي وجميع من مد يد العون وأعانني ولو بكلمة طيبة وفق الله الجميع لفعل الخير.

الباحث

المستخلص

تمثّل الغرض من هذه الدراسة بالتحقق من وجود تأثير لكل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي في الأداء التكيفي في سياق مؤسسات التعليم العالي الأهلي في العراق. ونظراً لكثرة المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بصورة عامة ومنظمات التعليم بصورة خاصة في بلدنا بالإضافة إلى التطورات التكنولوجيا المتسارعة والبيئة المضطربة التي شكلت تحدي كبير أمام المنظمات وموظفيها من أجل التأقلم معها ، فقد تمَّ تحديد مشكلة الدراسة بناءً على ذلك والتي على ضوئها تم تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها وبما يعالج المشكلة الموجودة ، ومن أبرز تلك الأهداف قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وكذلك قياس التأثير الذي يمارسه المتغيران المستقلان في المتغير التابع ، إذ كانت بداية الوصول إلى تلك الأهداف من خلال إجراء التحليل للبيانات التي تمَّ جمعها باستخدام أداة الاستبانة التي وزعت على (196) فرد من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية والادارية في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط . ومن بين (196) استبانة تم إرسالها بالبريد الإلكتروني أو عبر الواتساب الخاص لكل شخص . تمَّ إعادة (163) استبانة قابلة للاستخدام والتحليل ، ما أسفر عن معدل استجابة بنسبة (83.16%) ، فقد تمَّ استهداف الإدارات الوسطى في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط (جامعة وارث الأنبياء ، وجامعة أهل البيت (ع) ، وجامعة الزهراء (ع) للبنات ، وجامعة العميد ، وجامعة الكفيل ، والجامعة الاسلامية) . وقد تمَّ تطبيق طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار نماذج الدراسة ، كما أجريت الدراسة تحليل البيانات لكشف العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط بيرسون . وأنّ الدراسة الحالية تؤيد نظرياً نتائج الدراسات السابقة التي اعتبرت إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الممارسات ، وقد اثبتت الدراسة عملياً إنّ ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير معنوي في الأداء التكيفي ، فضلاً عن التأثير المعنوي الذي يحدثه التوجيه العكسي في توليد الأداء التكيفي لدى موظفي الجامعات المدروسة . وقد تمَّ حصر مجتمع وعينة الدراسة بمجموعة محددة من الجامعات ذلك بسبب القيود الصحية التي رافقت فترة أنجاز الدراسة، ما جعل هذا الاختبار متحيزاً وربما لا يكون مناسباً لتعميم النتائج على الجامعات الأهلية في جميع أنحاء البلد ، لذا يجب أنْ تختار الدراسات المستقبلية اطار عينة أوسع ، ونوع عينة مختلف أو حتى فئة مختلفة كأن تكون العاملين أو جميع المستويات الإدارية وذلك للسماح

بمزيد من الأعمام للنتائج . وأنّ الآثار العملية للنتائج تتمثل في كونها مفيدة للإدارات الجامعية في البلدان النامية مثل العراق ، التي ترغب في تعزيز وتطوير تقديم خدمات التعليم والسعي في الوصول إلى المستويات المتقدمة عالمياً من خلال تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، وتشجيع تبادل الخبرة دون التقيد بالعمر والذي يتجلى من خلال ما يسمى بالتوجيه العكسي ، والتي تدعم بلورة الأداء التكيفي في منظماتهم . وقد ساهمت الدراسة نظرياً في إغناء أدبيات أي من متغيرات الدراسة ، لاسيما التوجيه العكسي والأداء التكيفي ؛ وذلك لأنّ هذه المتغيرات لم تنالها تلك العناية من قبل الدراسات العربية ، كما ولدت الدراسة فهم أفضل لممارسات إدارة الجودة الشاملة الذي سيوفر معرفة قيمة للإدارة العليا لمنظمات الخدمة بهدف تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة الحالية ومن ثمّ تحسين جودة أدائها ، كما ساهمت الدراسة عملياً بتكييف أداة القياس لممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي والأداء التكيفي الذي يسهل للمزيد من أبحاث إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة ، ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، التوجيه العكسي ، الأداء التكيفي .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ت
المستخلص	ث-ج
قائمة المحتويات	ح-خ
قائمة الأشكال	د- ذ
قائمة الجداول	ر- ش
قائمة الملاحق	ص
المقدمة	3-1
الفصل الأول : المنهجية العلمية للدراسة وبعض من الجهود المعرفية السابقة	**51–4**
المبحث الأول : منهجية الدراسة	**13-5**
المبحث الثاني : تصميم الدراسة واجراءاتها	**23-14**
المبحث الثالث : وصف عينة الدراسة	**32-24**
المبحث الرابع : بعض من الجهود المعرفية السابقة	**51-33**

الفصل الثاني : التأطير النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة	**127-52**
المبحث الأول : التأطير النظري والمفاهيمي لممارسات إدارة الجودة الشاملة	**76-53**
المبحث الثاني : التأطير النظري والمفاهيمي للتوجيه العكسي	**97-77**
المبحث الثالث : التأطير النظري والمفاهيمي للأداء التكيفي	**118-98**
المبحث الرابع : العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة	**127-119**
الفصل الثالث : الجانب التحليلي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات	**191-128**
المبحث الأول : فحص واختبار بيانات وأداة الدراسة	**145-129**
المبحث الثاني : الوصف الاحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	**168-146**
المبحث الثالث : اختبار الفرضيات	**191-169**
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمعوقات والمقترحات المستقبلية	**203-192**
المبحث الأول : الاستنتاجات	**197-193**
المبحث الثاني : التوصيات	**201-198**
المبحث الثالث : المعوقات والمقترحات المستقبلية	**203-202**
قائمة المصادر	**216–204**
الملاحق	**I-XXV**
المستخلص باللغة الانجليزية	

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مخطط لسير فصل المنهجية العلمية للدراسة وبعض من الدراسات السابقة	4
2	النموذج الفرضي للدراسة	11
3	خطوات استخدام الأساليب الاحصائية	21
4	هيكلية الدراسة	23
5	توزيع عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي	26
6	توزيع عينة الدراسة بحسب العمر	27
7	توزيع عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي	28
8	توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي	29
9	توزيع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية	31
10	توزيع عينة الدراسة بحسب اللقب العلمي	32
11	مخطط لسير فصل التأطير النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة	52
12	نموذج القيادة بالاستناد لدورة Deming	70
13	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	76
14	نموذج التوجيه بين الأجيال لأعضاء هيئة التدريس	87
15	سوابق الأداء التكيفي	106
16	نموذج المخرجات التي توضع من خلال المدخلات لتكييف الفريق	111
17	مخطط توضيحي لتحقيق الأداء التكيفي من خلال التوجيه	125
18	العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة	127
19	مخطط لسير فصل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات	128
20	اختبار (Boxplot) لفحص القيم الشاذة والمتطرفة	131

21	المخطط البنائي لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة	135
22	المخطط البنائي لمقياس التوجيه العكسي (REM)	139
23	المخطط البنائي لمقياس الأداء التكيفي (AP)	142
24	الأنموذج البنائي لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي	177
25	الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي	179
26	الأنموذج البنائي لتأثير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي	185
27	الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد التوجه العكسي في أبعاد الأداء التكيفي	186
28	مخطط لسير فصل الاستنتاجات والتوصيات والمعوقات والمقترحات المستقبلية	192

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	محاورة أداة القياس	19-18
2	عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة	20-19
3	الخصائص التنظيمية للجامعات مجتمع الدراسة	25-24
4	إعداد أفراد عينة الدراسة في كل جامعة	25
5	خصائص عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي	26
6	خصائص عينة الدراسة وفقاً للعمر	27
7	خصائص عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي	28
8	خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي	29
9	خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة الوظيفية	30
10	خصائص عينة الدراسة وفقاً للقب العلمي	31
11	بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية	36-33
12	بعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالأداء التكيفي في البيئة العربية	37-36
13	بعض الجهود المعرفية السابقة لممارسات إدارة الجودة الشاملة في البيئة الاجنبية	40-37
14	بعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالتوجيه العكسي في البيئة الاجنبية	44-41
15	بعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالأداء التكيفي في البيئة الاجنبية	48-44
16	الأحداث الهامة في تطوير إدارة الجودة الشاملة	56-55
17	تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض الباحثين	62-59
18	ممارسات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض الباحثين	68-65

19	أنواع التوجيه	81
20	خصائص الاجيال	83-82
21	ما يميز التوجيه العكسي عن التوجيه التقليدي	85
22	مزايا التوجيه العكسي	90
23	فوائد التوجيه العكسي	92-91
24	خصائص عمل جيل الألفية	94
25	الاختلاف بين وظائف التوجيه العكسي والتوجيه التقليدي	95
26	تعاريف الأداء التكيفي	103-101
27	ترميز متغيرات أداة القياس	129
28	نتائج التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغيرات الدراسة	132
29	مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية	134
30	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وقرار الباحث	135
31	الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة	137-136
32	الارتباطات الافتراضية بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتباين المشترك	137
33	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير التوجيه العكسي وقرار الباحث	138
34	الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات أبعاد متغير التوجيه العكسي	140
35	الارتباطات الافتراضية بين أبعاد متغير متغير التوجيه العكسي	140
36	مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير الأداء التكيفي (AP) وقرار الباحث	141
37	الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات أبعاد متغير الأداء التكيفي (AP)	143
38	الارتباطات الافتراضية بين أبعاد متغير متغير الأداء التكيفي (AP)	144
39	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة	145

40	مستوى توافر متغيرات الدراسة	147
41	الاحصاء الوصفي لبُعد التزام الإدارة العليا	149
42	الاحصاء الوصفي لبُعد التخطيط الاستراتيجي	150
43	الاحصاء الوصفي لبُعد التركيز على المستفيدين	151
44	الاحصاء الوصفي لبُعد إشراك الموظفين	152
45	الاحصاء الوصفي لبُعد التحسين المستمر	154
46	خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة	155
47	الاحصاء الوصفي لبُعد تطوير المسار الوظيفي	156
48	الاحصاء الوصفي لبُعد الدعم النفسي	158
49	الاحصاء الوصفي لبُعد نمذجة الدور	159
50	خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير التوجيه العكسي	160
51	الاحصاء الوصفي لبُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات	161
52	الاحصاء الوصفي لبُعد إدارة ضغوط العمل	162
53	الاحصاء الوصفي لبُعد حل المشكلات بأسلوب ابداعي	164
54	الاحصاء الوصفي لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	165
55	الاحصاء الوصفي لبُعد جهد التدريب والتعلم	166
56	الاحصاء الوصفي لبُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي	167
57	خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير الأداء التكيفي	168
58	مستوى توافر العلاقة بين المتغيرات	170-169
59	مصفوفة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي وأبعادهما	170
60	مصفوفة علاقة الارتباط بين التوجيه العكسي والأداء التكيفي وأبعادهما	173

61	مؤشرات جودة المطابقة لعلاقة التأثير المباشر لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي	176
62	نتائج تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي	176
63	نتائج تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي	177
64	نتائج تحليل تأثير أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي	178
65	مؤشرات جودة المطابقة لعلاقة التأثير المباشر لمتغير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي	184
66	نتائج تحليل تأثير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي	185
67	مؤشرات جودة المطابقة لعلاقة التأثير المباشر لأبعاد متغير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي	185
68	نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه العكسي في أبعاد الأداء التكيفي	187-186
69	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	191

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	أسماء السادة محكمي الاستبانة
2	استمارة الاستبانة التي أرسلت إلى المحكمين
3	استمارة الاستبانة النهائية

المقدمة

شهدت المنظمات في السنوات القليلة الماضية وإلى يومنا هذا حالة من التغيير الكبير في أسواقها وعملياتها ، فقد أدت المنافسة الدولية والمحلية إلى مواجهة العديد من المنظمات لبيئة مضطربة ومعادية بالشكل متزايد ، فضلاً عن أذواق ومتطلبات الزبائن أصبحت أكثر تغييراً ما انعكس على المنافسة التي اصبحت أكثر كثافة وتعقيداً ، وقد تبنت العديد من المنظمات مجموعة من مناهج التحسين استجابة لهذه القوى ، إذ شهدنا في السنوات الاخيرة من القرن المنصرم تبنياً متزايداً لمجموعة من معايير أنظمة الجودة والإدارة ، وظهور إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات التجارية ، والتميز في الأعمال والأداء ، والتفكير الخالي من الهدر ، و Six Sigma ، ومراقبة العمليات الإحصائية ، إلخ . ويمكن التخفيف أو السيطرة على هذه القائمة المطولة من التحديات بإتباع عروض الجودة بالشكل عام ، والتي تشترك في العديد من الممارسات والعناصر الموجودة في إدارة الجودة الشاملة . وأياً كان نوع المنظمة التي نعمل بها هذه الأيام مصرف ، مستشفى ، جامعة ، شركة طيران ، شركة تأمين ، مصنع ، فالمنافسة منتشرة سواء على الزبائن سواء الطلاب ، المرضى ، أو على الموارد المالية . إذ تتنافس أي منظمة على سمعتها من حيث الجودة والموثوقية والسعر والتسليم ، إذ أنّ سمعة الجودة الرديئة أو الجيدة يمكن أنّ تستمر لفترة طويلة ويمكن أنّ تصبح هذه السمعة وطنية أو دولية .

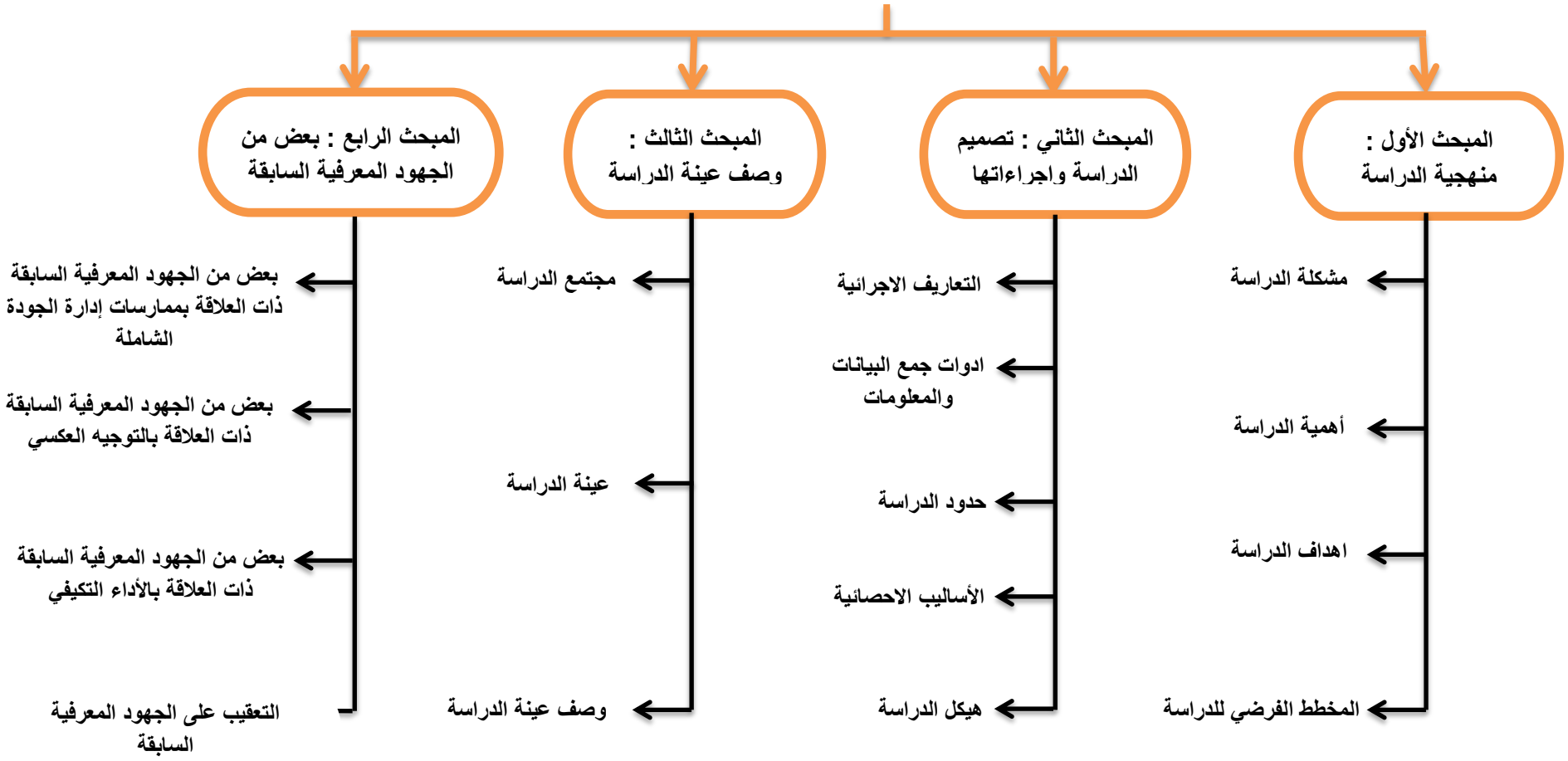
من جانب آخر وضمن أطار التغيير التكنولوجي المتسارع فقد بدأ المدراء التنفيذيون والباحثون يدركون أنّ المعرفة ليست طريقاً ذو اتجاه واحد ، وان من مصلحة الجميع مشاركة الخبرات ، فقد ينظر إلى التوجيه العكسي كفرصة لممارسي الموارد البشرية لتسهيل تبادل المعرفة عبر الأجيال ، إذ أثبتت الأبحاث (Allen *et al.* , 2004 ; Allen & Eby, 2007 ; Ragins & Kram , 2007) أنّ التوجيه مفيد للأفراد والمنظمات . فتقليدياً تألفت العلاقات التوجيهية من مسؤول تنفيذي كبير أقدم يقدم النصح والمشورة لزميل أصغر سناً ، بينما التوجيه العكسي يقلب هذه الصيغة رأساً على عقب . ونظراً لندرة البحث الشامل حول التوجيه العكسي حتى الآن ، تركز مراجعة الأدبيات للدراسة الحالية على توضيح أفضل لمفهوم ووظائف التوجيه العكسي ، ومن ثمَّ تحديد الأجيال العمرية للموظفين وتلخيص خصائص كلاً منها ، باختصار تكوين إطار نظري متكامل .

وأن التغيرات البيئة بالشكل عام والتكنولوجيا بالشكل خاص جعلت البيئة أكثر اضطراباً ، لذلك يتطلب من الموظفين أنّ تكون لديهم القدرة على التعامل مع حالات الطوارئ والتعلم بسرعة وحل المشكلات الجديدة ، إذ لم توضح وجهات النظر السابقة حول أداء العمل ماهية السلوكيات الفردية التي تساهم في فعالية الوظائف في الأنظمة غير المؤكدة والمترابطة ، وعلى إثر ذلك اكتسب الأداء التكيفي عناية كبيرة بوصفة طريقة لفهم الطبيعة الديناميكية لأداء الموظف بالشكل أفضل في بيئة الأعمال الحالية سريعة التغير ، إذ يعكس الأداء التكيفي الحاجة إلى معالجة قدرة الموظفين على التكيف بوضوح مع التغيرات في بيئة العمل ، وعلى المستوى الفردي يمكن للأداء التكيفي أنّ يسهل النتائج الإيجابية مثل تحسين القدرة على الأداء والنجاح الوظيفي ، وكذلك يؤدي الأداء التكيفي للموظفين إلى نتائج تنظيمية بما في ذلك إدارة التغيير والتعلم التنظيمي ومواكبة توقعات الزبائن المتغيرة . ونتيجة لذلك جاءت هذه الدراسة لإجراء مراجعة للدراسات السابقة حول الأداء التكيفي للموظفين ، لدمج النتائج وتقديم الرؤى حول كيفية تطوير قدرة الموظفين على التكيف ، وتحديد الثغرات في تلك الدراسات لتوجيه الدراسات المستقبلية حول الأداء التكيفي في مجال تنمية الموارد البشرية . في هذه المراجعة للموضوع نقدم رؤى متكاملة حول سوابق وأبعاد الأداء التكيفي للموظفين على مستويات مختلفة في المنظمات ، فضلاً عن ذلك ، نقدم تعريفات للأداء التكيفي لفهم الموضوع بالشكل أفضل .

وبما أنّ قطاع الخدمات أصبح على مدى السنوات القليلة الماضية العنصر المهيمن في العديد من الاقتصادات ، ففي العديد من البلدان الصناعية الشكل قطاع الخدمات أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي ، على سبيل المثال الشكل قطاع الخدمات 69% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة . وبلغ 67% من الناتج المحلي الإجمالي لفرنسا ، و62% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة المتحدة ، وبلغ 60% من الناتج المحلي الإجمالي لألمانيا ، وبلغ 56% من الناتج المحلي الإجمالي لليابان ، في حين بلغ الناتج الاجمالي من الخدمات في سنغافورة حوالي (75.2%) . وبالمقابل لا تزال المنظمات التعليمية تسعى إلى تحسين عملية التعليم والاهتمام بالطالب كمحور أساس للعملية التعليمية وهذا المسعى ينعكس على جودة المناهج وتدريب التدريسيين والعناية بأساليب التدريس وإدخال التكنولوجيا ، والسعي لإدخال مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي أنتقل من الصناعة إلى التعليم بإخضاع المناهج والتدريسيين

والجامعة وحتى الخدمات داخل الجامعة لمعايير إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى الطالب ، وهو المنتج النهائي لأفضل ما هو مطلوب في سوق العمل ، مع قدراته المعرفية والمهاراتية . ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم في العديد من الجوانب ، إذ يساعد اعتماد إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات التعليمية على تحديد الخسائر التعليمية من حيث الوقت والطاقات العقلية والموضوع ، وكذلك يساعد على جودة الخدمات الأخرى ، والتنظيم المناسب للموارد المادية ، ويمكّن المنظمة من تقييم أدائها ، ويحفز الموظفين على العمل بنجاح من خلال منحهم الصلاحيات ، كما يساهم في تلبية تطلعات المستفيد ومواكبة التطور وزيادة مهارات القيادة . أمّا في بلدنا فقد كان لمنظمات التعليم الأهلي حيز كبير وحصة كبيرة من الطلبة ، ولمعرفة مدى اهتمامها بجوانب جودة التعليم فقد ركزت هذه الدراسة على دراسة تأثير إدارة الجودة من خلال ممارساتها في الأداء التكيفي للوصول إلى جودة مرضية مع التركيز على الدور الذي يلعبه التوجيه العكسي في بلورة الأداء التكيفي . وقد رُتبت الدراسة على أربعة فصول، إذ خصص الفصل الأول إلى منهجية الدراسة العلمية والدراسات السابقة ، وقد تكون الفصل من أربعة مباحث . تناول المبحث الأول منها منهجية الدراسة بما في ذلك (مشكلة الدراسة ، وأهميتها ، وأهدافها ، فضلاً عن المخطط الفرضي للدراسة ، وأخيراً فرضيات الدراسة)، فيما تناول المبحث الثاني تصميم الدراسة وإجراءاتها بما في ذلك (التعاريف الاجرائية ، وطرق جمع البيانات ، وحدود الدراسة ، وأساليب تحليل البيانات ، وهيكل الدراسة) ، أمّا المبحث الثالث فتناول وصف عينة الدراسة ، في حين خصص المبحث الرابع لاستعراض بعض الدراسات السابقة في البيئتين العربية والاجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، وتحديد أوجه الشبه والاختلاف عن الدراسة الحالية . فيما تناول الفصل الثاني الاطار النظري لمتغيرات الدراسة ، وتكون هذا الفصل من أربعة مباحث ايضاً خصصت المباحث الثلاثة الأولى لمتغيرات الدراسة ، أمّا المبحث الرابع فتناول العلاقة النظرية بين المتغيرات . وقد تمَّ تحليل البيانات احصائياً في الفصل الثالث ، إذ تكون من ثلاث مباحث تضمن الأول فحص واختبار بيانات وأداة الدراسة ، فيما تناول المبحث الثاني الوصف الاحصائي لبيانات الدراسة ، في حين خُصص البحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة . وقد تمَّ ابراز العديد من الاستنتاجات ودعمها بمجموعة من التوصيات المقترحات ، فضلاً عن تشخيص بعض المعوقات والقيود التي وأجهت الدراسة في الفصل الرابع .

الفصل الأول/ المنهجية العلمية للدراسة وبعض من الجهود المعرفية السابقة



الشكل (1)

مخطط لسير فصل المنهجية العلمية للدراسة وبعض من الجهود المعرفية السابقة

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الأول
منهجية الدراسة

توطئة

يتطلب التمهيد للجانب التطبيقي للدراسة تحديد المسار الذي يجب أنّ تسير فيه ، وإنّ بداية هذا المسار هو تحديد المنهجية العلمية للدراسة الذي تكون الغاية منها التعريف بمنهج وتساؤلات ومشكلة الدراسة ، ومن ثمّ السعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشكلة من خلال اختبار عدة نماذج وبدائل نظرياً وميدانياً . وانطلاقاً من ذلك فقد خصص هذا المبحث للبحث في منهجية الدراسة من خلال عدة محاور وكالآتي :

أولاً : مشكلة الدراسة

بما أنّ الدراسة ذات منهج تحليلي لذلك تمحورت مشكلتها في جانبين ، تمثل الجانب الأول في الفجوة النظرية لمتغيرات الدراسة ، فيما تمثل الجانب الثاني بالفجوة في تطبيق فحوى هذه المتغيرات في المنظمات المدروسة ، لذلك تمَّ إيضاح مشكلة الدراسة بالآتي :

أ. المشكلة الفكرية :

شهدت المنظمات الحديثة حالة من عدم التأكد المتزايد والتغيرات المفاجئة ، ونتيجة لذلك فإن بيئات عملها غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها ، إذ تؤدي العولمة والتقدم التكنولوجي السريع والاتجاهات العمرية المتفاوتة إلى زيادة تعقيد بيئات العمل اليوم ، وفي خضم هذا الاضطراب أصبحت قدرة الفرد العامل على أن يكون لبقاً مع تلبية احتياجات العمل والتغير المتزايد لأذواق الزبائن عنصراً محورياً لبقاء المنظمة ونجاحها ، إذ أكدت دراسة (Park *et al.* , 2020) أنَّ الأداء الوظيفي يتطلب أداء متكيفاً لسلوك الموظف الفردي الموجه نحو المهام والذي يجب أنّ يتوافق مع مواقف العمل المتغيرة ، كذلك الاهتمام بتحسين قدرة العاملين على التعامل مع المهام سريعة الخطى والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أكثر من أي وقت مضى .

فيما بينت دراسة (Yu *et al.* , 2017) أنَّ من خلال إدارة الجودة الشاملة يمكن الوفاء بالمعايير التي تجعل من موارد المنظمة مميزة عن المنافسين ، وهذه المعايير على وفق اطار عمل **VRsIO** (القيمّة ، والندرة ، ومكلفة التقليد ، والتنظيم لالتقاط القيمة) ؛ فأنّ إدارة الجودة

الشاملة توفر قيمة للمنظمة ، إذ إنّ الموارد تكون ذات قيمة عندما تساعد المنظمات على تحسين كفاءتها وفاعليتها ، ومن ثمّ تعتمد المنظمات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز كفاءتها وفاعليتها ، كما تعد إدارة الجودة الشاملة مورداً نادراً ، على الرغم من أنّ عدداً من المنظمات تحاول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غالباً ما تظل غير مطبقة بالشكل كامل ، على سبيل المثال تقيس دراسة (Yu *et al.* , 2017) درجة تنفيذ المنظمات لإدارة الجودة الشاملة ووجدت أن 53٪ من هذه المنظمات التي تبنت إدارة الجودة الشاملة قد نفذتها بالكامل ، يعني أنّ التنفيذ الكامل لإدارة الجودة الشاملة هو مورد نادر . يضاف إلى ذلك فإنّ نسخ نفس الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات الأخرى التي طبقت إدارة الجودة الشاملة أمراً مكلفاً . واخيراً يتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال ممارسات متنوعة مثل دعم الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي ، لذا يجب تصميم هذه الممارسات لتعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يعني أيضاً أنّ إدارة الجودة الشاملة هي أصل مركب منظم من خلال مجموعة من الأصول المختلفة بما في ذلك التكنولوجيا والثقافة والفلسفة ، وأنّه لا يمكن تكرارها بسهولة ، باختصار فإنّ إدارة الجودة الشاملة التي تلبي المعايير الأربعة للموارد التي تميز المؤكدة عن غير المؤكدة هي محرك للميزة التنافسية المستدامة .

وتشكل التكنولوجيا دوراً مركزياً في العديد من جوانب الحياة اليومية ، ما يزيد من أهمية محو الأمية الرقمية . ولطالما تم التعرف على حاجز الخوف من الحاسوب لدى كبار السن بوصفة عقبة أمام محو الأمية الرقمية ، وتوضح دراسة (Wild *et al.* , 2012) إنّ قلق الحاسوب الماثل بين كبار السن على الرغم من زيادة استخدام الحاسوب في هذه الفئة من الأفراد ، فضلاً عن ان كبار السن يستخدمون أجهزة الحاسوب بالشكل أكبر ، إلا أنهم أكثر عرضة للشعور بالقلق مقارنة بالأجيال الشابة بسبب توقعاتهم حول الخصوصية ، وقد أفاد الباحثون (Charness *et al.* , 2002) أيضاً أنّ كبار السن قد يواجهون صعوبة التعلم واستخدام التكنولوجيا مقارنةً بالأفراد الأصغر سناً ، ويمكن أنّ يساعد تدريب كبار السن على استخدام التكنولوجيا في تخفيف القلق بشأن استخدامها ، كل هذا يوضح أهمية التوجيه العكسي في نجاح المنظمات الحديثة .

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه المتغيرات فبالمقابل نرى أنّ هنالك فجوة نظرية سواء في الربط بين المتغيرات أو لكل متغير ، إذ لم نجد الاهتمام الكافي لاسيما في الدراسات العربية بتأطير جانب نظري لهذه المتغيرات المهمة ، لذا جاءت هذ الدراسة لتخفف من هذه الفجوة النظرية بتكوين جانب نظري من مفهوم وأبعاد لكل متغير من جانب ، وتوضيح العلاقة النظرية بين المتغيرات من جانب آخر .

ب. **المشكلة العملية :**

تُعد منظمات التعليم من أبرز وأهم منظمات الخدمة كونها مسؤولة عن بناء مجتمع متعلم يساهم في نجاح جميع المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، فقد فرضت التغيرات البيئية ومنها التطورات التكنولوجيا ، وايضاً الاضطرابات الصحية المتمثلة بجائحة (COVID-19) تحديات كبيرة على منظمات التعليم جعلتها ترتبك بشكل غير طبيعي ما شكل اضطرابات في العمل للعديد من الكليات والاقسام وحتى التدريسيين ، وقد واجه عددٌ من التدريسيين مشاكل في التعامل مع التكنولوجيا ووسائل التواصل مع الطلاب ، وأنَّ هذه التغيرات تتطلب تكيفاً معها لكي يتم الأداء بأفضل صورة وتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ، وقد وجدت عدة دراسات (LePine *et al.* , 2000 ; Griffin & Hesketh ,2004 , 2005 ; Griffin *et al.* , 2007 ; Tolentino *et al.* , 2014) أنّ العوامل التي يمكن من خلالها بلورة الأداء التكيفي تشمل العوامل الفردية (مثل القدرة المعرفية العامة ، والكفاءة الذاتية ، والسمات الشخصية الخمسة الكبار ، والشخصية الاستباقية) ، والعوامل السياقية (مثل التفاعل والدعم في الفرق) . وأنَّ هذه العوامل يمكن تحقيقها من خلال مشاركة المعرفة والتفاعل بين الافراد وهذا يكون جلياً في التوجيه العكسي ومعظم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، لذا جاءت هذه الدراسة لاختبار جوانب مهمة هي ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي في التخفيف من هذه الاضطرابات والتعرف على حجم التأثير الذي تحدثه في الأداء التكيفي ، ويمكن أنّ تتضح الملامح الرئيسة للمشكلة العملية من خلال طرح التساؤلات التالية :

1. ما مستوى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل الجامعات مجتمع الدراسة ؟
2. ما مدى اعتماد التوجيه العكسي في الجامعات مجتمع الدراسة ؟
3. هل يتوفر الأداء التكيفي بأبعاده المختلفة لدى مجتمع الدراسة ؟

4. هل هنالك تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي لدى الجامعات المدروسة ؟
5. هل يؤثر التوجيه العكسي في الأداء التكيفي لدى الجامعات المدروسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة في العديد من الجوانب وهي :

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تضمنتها ، إذ تضمنت الدراسة ثلاثة متغيرات يدرك الجميع أهميتها وهي :

أ. تمثل المتغير الأول بممارسات إدارة الجودة الشاملة التي يصفها (Dawson , 1994) بأنها مدخلاً ادارياً وسلاحاً استراتيجياً تستطيع من خلالها المنظمات أنّ تعزز من نموها وانتاجيتها وربحيتها ، لذا تنظر العديد من المنظمات إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها تقدم حلاً سحرياً لمشاكلهم ، وفي مثل هذه الحالات يكون الهدف الاستراتيجي الرئيس وراء تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة هو ضمان التزام الموظفين ومشاركتهم في عملية ابتكار مستمرة لغرض تحسين الكفاءات التشغيلية وتطوير ميزة تنافسية في السوق الديناميكي المتسع بالشكل مستمر.

ب. فيما يرى (Tomlinson , 2020) أنَّ متغير التوجيه العكسي يوفر فرصة خاصة لبناء علاقات بين الأجيال بأدوار مختلفة ، إذ يسمح هذا النوع من التوجيه بتعاون أفضل وأكثر مسؤولية وتحقيق الأهداف المشتركة أو البحث عن الإلهام ، كما تُعد المعرفة عنصر حاسم لنجاح أي منظمة ، إذ تمنح القدرة على نقل المعرفة بالشكل فعال داخل المنظمة وتساعدها في تحقيق ميزه تنافسية وتمكنها من فهم عواقب التغييرات في بيئتها بالشكل أفضل .

ت. وفيما يتعلق بالأداء التكيفي فيرى (Acikgoz & Latham , 2020) أنَّ القدرة على التكيف مع بيئات المهام المتغيرة شرطاً أساسياً للأداء العالي للأفراد والفرق لأن ما هو مطلوب لأداء فعال في لحظة معينة يمكن أنّ يتغير في اللحظة التالية .

2. كما تبرز أهمية الدراسة في مراجعة الأدبيات التي يمكن من خلالها إبراز النقص في أي من الجوانب ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ، كذلك تتجلى أهميتها في تقليص الفجوة المعرفية نظرياً وعملياً بما يتعلق بدراسة العلاقة والتأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي من جانب ، والتوجيه العكسي والأداء التكيفي من جانب آخر .
3. طور العديد من الباحثين مقاييس صالحة لممارسات إدارة الجودة الشاملة (Powell , 1995 ; Samson & Terziovski , 1999 ; Brah *et al.* , 2000 ; Ahire & Ravichandran , 2001 ; Terziovski , 2006 ; Bayraktar *et al.* , 2008 ; Talib *et al.* , 2012 ; Sadikoglu & Olcay , 2014 ; Akanmu *et al.* , 2020) ، والتوجيه العكسي (Murphy , 2012 ; Chen , 2013 , 2014) ، والأداء التكيفي (Pulakos *et al.* , 2000 ; Charbonnier-Voirin & Roussel , 2012) ، ومع ذلك لم يتم اختبار معظم هذه المقاييس تجريبياً والتحقق من صحتها في السياق الخاص ببيئتنا المحلية ، وللتغلب على هذا القيد قدمت الدراسة الحالية استبانة مكيفة محكمة من مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص .
4. فضلاً عن ذلك ، أنّ الدراسة تستمد أهميتها ايضاً من أهمية المنظمات المدروسة ، الجامعات الأهلية في الفرات الاوسط (جامعة وارث الانبياء ، وجامعة العميد ، وجامعة اهل البيت ع ، وجامعة الزهراء ع للبنات ، الجامعة الاسلامية ، وجامعة الكفيل) وذلك لأهمية المنظمات التعليمية في تقدم وتطور أي بلد كونها تساهم في إعداد جيل متعلم في مختلف الاختصاصات العلمية .

ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من التأثير الذي يمارسه كلاً من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي في الأداء التكيفي في قطاع التعليم من خلال تطوير إطار مفاهيمي متكامل ، وتكييف أداة قياس لكل المتغيرات وبما يتلاءم مع الجامعات الأهلية بالشكل خاص والبيئة العراقية بالشكل عام . ويتفرع من الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية هي :

1. الكشف عن طبيعة إدارة الجودة الشاملة وممارساتها المختلفة في الجامعات المدروسة .

2. تسليط الضوء على الأهمية الكبيرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المنظمات سواء الخدمية او الصناعية .
3. التعرف على امكانية الموظفين في أداء العمل بطريقة تكيفية ليتلاءم مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .
4. تحديد مستوى وطبيعة التأثير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي .
5. الكشف عن طبيعة التأثير المحتمل للتوجيه العكسي على الأداء التكيفي .
6. تتطلع الدراسة من خلال النتائج المتوقع الوصول إليها بتقديم مجموعة من الحلول التي تساعد في تنمية المهارات التكيفية لدى المجتمع المدروس بالاعتماد على تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التوجيه العكسي ، ما ينعكس بصورة إيجابية على تقديم أفضل الخدمات حتى في الظروف المضطربة ، وبالتالي تحقيق مكانة تنافسية أفضل للجامعات .

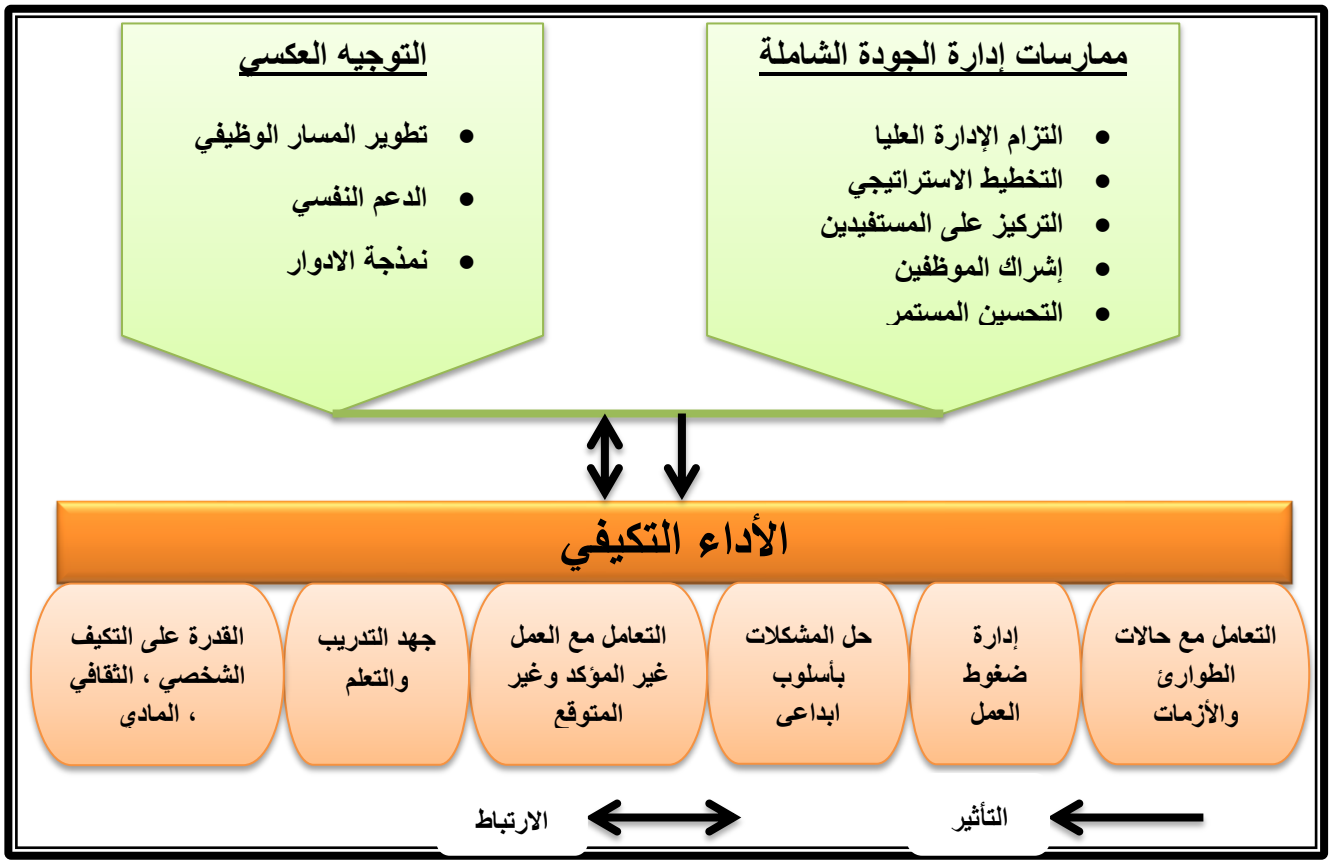
رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

تناولت الدراسة ثلاث متغيرات هي :

- **المتغير المستقل الأول** : ممارسات إدارة الجودة الشاملة : يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنّها فلسفة إدارية شاملة تسعى جاهدة للتحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة ، ولا يمكن تحقيقها إلا إذا تمَّ استخدام مفهوم الجودة من اكتساب الموارد قبل الانتاج إلى بعد تلقي الخدمة أو المنتج (Kaynak , 2003 : 406) . ولإدارة الجودة الشاملة عدة ممارسات أختلف الباحثون في الاتفاق على مجموعة محددة من الممارسات ، لذلك سيتم التركيز على عدد من الممارسات التي تتلاءم مع مجتمع الدراسة الحالية ، إذ تمَّ الاستناد في ذلك على دراسة كل من (Dahlgaard *et al.* , 1995 ; Bayraktar *et al.* , 2008 ; Talib *et al.* , 2012 ; Abu Karim *et al.* , 2019) وهي (التزام الإدارة العليا ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على المستفيدين ، إشراك الموظفين ، والتحسين المستمر) .
- **المتغير المستقل الثاني** : التوجيه العكسي : هو عبارة عن تبادل الخبرات والمهارات مع كبار السن الذين يحتاجون إلى مثل هذه الكفاءات وبناء فريق يدعم أعضاؤه

بعضهم البعض (Gadomska-Lila , 2020 : 6) . ويرى (Murphy , 2012 ; Chen , 2013 , 2014) ان التوجيه العكسي يتكون من ثلاثة أبعاد (تطوير المسار الوظيفي ، الدعم النفسي ، ونمذجة الدور) .

- **المتغير المعتمد** : الأداء التكيفي : وهو قدرة الافراد على تعديل سلوكياتهم وفقاً لمتطلبات مواقف العمل والأحداث الجديدة (Charbonnier-Voirin & Roussel , 2012 : 281) ، وقد حدد كل من (Pulakos *et al.* , 2000 ; Charbonnier-Voirin & Roussel , 2012) ستة أبعاد للأداء التكيفي (التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات ، وإدارة ضغوط العمل ، وحل المشكلات بأسلوب ابداعي ، والتعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع ، وجهد التدريب والتعلم ، والقدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي) ، والشكل (2) يوضح المخطط الفرضي للدراسة .



الشكل (2)

النموذج الفرضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحث

وبناءً على المخطط الفرضي الموضح في الشكل (2) يمكن صياغة فرضيات الدراسة بالاتي :

أ- علاقات الارتباط

1. هنالك ارتباط ايجابي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها والأداء التكيفي بأبعاده ، وتتفرع منها عدة فرضيات هي :
   أ. هنالك ارتباط ايجابي بين التزام الإدارة العليا والأداء التكيفي بأبعاده .
   ب. هنالك ارتباط ايجابي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التكيفي بأبعاده .
   ت. هنالك ارتباط ايجابي بين التركيز على المستفيدين والأداء التكيفي بأبعاده.
   ث. هنالك ارتباط ايجابي بين إشراك الموظفين والأداء التكيفي بأبعاده .
   ج. هنالك ارتباط ايجابي بين التحسين المستمر والأداء التكيفي بأبعاده .
2. هنالك ارتباط ايجابي بين التوجيه العكسي بأبعاده والأداء التكيفي بأبعاده ، وتتفرع منها عدة فرضيات هي :
   أ. هنالك ارتباط ايجابي بين تطوير المسار الوظيفي وكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي .
   ب. هنالك ارتباط ايجابي بين الدعم النفسي وكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي .
   ت. هنالك ارتباط ايجابي بين نمذجة الدور وكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي .

ب- فرضيات التأثير

1. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الأداء التكيفي بأبعاده ، وتتفرع منها عدة فرضيات هي :
   أ. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات .
   ب. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بُعد إدارة ضغوط العمل .
   ت. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بُعد حل المشكلات بأسلوب ابداعي .
   ث. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بُعد التعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع .

ج. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بُعد جهد التدريب والتعلم .

ح. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بُعد القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي .

2. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في الأداء التكيفي بأبعاده . ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي :

أ. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات .

ب. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في بُعد إدارة ضغوط العمل .

ت. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في بُعد حل المشكلات بأسلوب ابداعي .

ث. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في بُعد التعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع .

ج. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في بُعد جهد التدريب والتعلم .

ح. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في بُعد القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي .

المبحث الثاني
تصميم الدراسة واجراءاتها

توطئة

كل دراسة تحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى للوصول إليها بالإضافة إلى مجموعة من التساؤلات ، ومن خلال عملية تصميم الدراسة يتم تحديد عدد من الادوات والوسائل والآليات التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها بهدف الاجابة عن التساؤلات والوصول إلى الأهداف . فقد تناول هذا المبحث تصميم الدراسة واجراءاتها من خلال خمسة جوانب هي التعاريف الاجرائية ، وادوات جمع البيانات والمعلومات ، وحدود الدراسة ، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة ، وهيكل الدراسة .

أولاً : التعاريف الاجرائية

تتكون الدراسة من ثلاثة متغيرات ، أثنان منها متغيرات مستقلة هي : ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي ، ومتغير تابع هو الأداء التكيفي . ويمكن تعريف هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية كالآتي :

1. **إدارة الجودة الشاملة** : وهي إطار عمل اداري متكامل يتكون من مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين عمل الجامعات من أجل تقديم خدمة تلبي أو تتجاوز توقعات المستفيدين من طلاب ومجتمع والمنظمات الاخرى باشتراك جميع اقسام الجامعة لتحقيق رضا أو بهجة المستفيدين . وهنالك عدة ممارسات لإدارة الجودة الشاملة ستركز الدراسة الحالية على خمس ممارسات فقط وبما يتوافق مع مجتمع الدراسة هي :

أ. التزام الإدارة العليا : عبارة عن إيمان وتقبل مجلس الجامعة لأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق النجاح والتميز للجامعة وبالتالي العمل على بلورة ذلك في قيادة الموظفين وأداء الجامعة بالشكل عام وتوفير الدعم المادي والمعنوي لتحقيق للعمل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

ب. التخطيط الاستراتيجي للجودة : عبارة عن توجه القيادات الجامعية لبناء الرؤيا وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تركز على تبني متطلبات تحقيق الجودة في كل خطوة من خطوات تقديم خدمات التعليم .

ت. التركيز على المستفيدين : عبارة عن العملية التي يتم من خلالها تقديم خدمة التعليم في الجامعة وفقاً لمتطلبات المستفيدين واستمرار التعرف على التغيرات التي تطرأ على اذواقهم ورغباتهم من أجل اجراء التحسينات بصورة مستمرة .

ث. إشراك الموظفين : يشير إلى إعطاء التدريسيين والموظفين الحرية والثقة في أتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك السماح لهم في ابداء الرأي في قضايا الجامعة بالشكل عام .

ج. التحسين المستمر : يشير إلى عملية مستمرة تتطلب تغيير في عمل الجامعة بالشكل عام ومواصفات تقديم خدمة التعليم بالشكل خاص لجعلها تتلاءم والتغيرات البيئية والتكنولوجيا واذواق المستفيدين المتسارعة .

2. **التوجيه العكسي** : وهو عبارة عن التوجيه غير الرسمي الصادر من الشخص الأصغر سناً والأكثر معرفة في جوانب الحداثة المعاصرة وبالخصوص الجانب التكنولوجي إلى الشخص الأكبر سناً والأقل معرفة في جوانب التطور المعاصرة . هنالك ثلاثة أبعاد للتوجيه العكسي اعتمدتها الدراسة الحالية هي :

أ. تطوير المسار الوظيفي : عبارة عن التعلم والخبرة التي يكتسبها الأستاذ والموظف الجامعي خلال التفاعل مع الاخرين والتي تمكنه من الأداء بالشكل أفضل أثناء الترقية العلمية أو التدرج الوظيفي .

ب. الدعم النفسي : عبارة عن بلورت بيئة عمل تسودها المحبة والانسجام والتعاون خلال التفاعل مع الاخرين من الموظفين أو الطلاب أثناء العمل والذي ينعكس بصورة ايجابية على أداء العمل والتأقلم مع الظروف والمشاكل الطارئة .

ت. نمذجة الادوار : عبارة عن محاكاة من قبل الطلاب أو الموظفين في الجامعة للسلوكيات والتصرفات الايجابية التي تظهرها القيادات الجامعية أو التدريسيين أثناء أداء الخدمة .

3. **الأداء التكيفي** : وهو عبارة عن المقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الاستجابة والتعامل مع الظروف الطارئة سواء البيئية ، أو التنظيمية ، أو الوظيفية ، أو الشخصية ومن ثمّ أنجاز متطلبات العمل بأفضل صورة . وسيتم الاعتماد على الأبعاد ادناه فيما يتعلق بالأداء التكيفي :

أ. التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات : وهو قدرة الاستاذ الجامعي أو الموظفين الاخرين على التحليل والتقييم والاستجابة السريعة لمعالجة أو تجنب خطر معين أو أزمة معينة بطريقة عقلانية وعلمية غير خاضعة للقيود العاطفية لضمان بقاء الامور تحت السيطرة وفي متناول اليد أثناء تقديم الخدمة أو ضمن الاطار العام المحيط بالجامعة .

ب. إدارة ضغوط العمل : تشير إلى سلوك الاستاذ الجامعي أو أي موظف في الجامعة الذي يتسم بالهدوء والمرونة وعدم المبالغة في ردود الفعل عند مواجهة ظروف عمل صعبة أو متطلبات وظيفية كثيرة أو فترة زمنية محدودة الجدول عمل طويل والعمل على أدائها بصورة احترافية .

ت. حل المشكلات بأسلوب أبداعي : عبارة عن الكفاءة التي يمتلكها الموظفون في الجامعة من قيادات ادارية أو تدريسيين والتي تمكنهم من إيجاد الحلول غير المألوفة وغير النمطية للمشاكل الجديدة التي تواجههم أثناء العمل .

ث. التعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع : عبارة عن المعرفة والخبرة والمهارة والكفاءة الذاتية التي تمتلكها القيادات الجامعية والتي تمكنه من الأداء بصورة جيدة في ظل حالات عدم التأكد والظروف غير المخطط لها والتي لم تكن في الحسبان .

ج. جهد التدريب والتعلم : رغبة وإصرار القيادات الجامعية والأساتذة الجامعيين في مواكبة ما هو جديد من خلال الاشتراك في ورش التدريب أو التعلم من اصحاب الخبرة والمعرفة من زملاء العمل حتى وأنّ كانوا أقل عمراً من أجل تطوير مهارات وطرق العمل التي تجعل الأداء بصورة أفضل .

ح. التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي : قدرة الاساتذة الجامعيين وموظفي الخط الأول في تقديم الخدمة والادارات الجامعية في التعامل مع أشخاص مختلفين من

حيث المهارات والمعرفة والدين واللغة والعادات والتقاليد والقدرة على العمل في بيئات العمل الصعبة وغير المريحة .

ثانياً : أدوات جمع البيانات والمعلومات

هنالك عدة أدوات اعتمدت عليها الدراسة من أجل جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بجانبي الدراسة النظري والعملي أو الميداني وكما موضح أدناه :

❖ أدوات الجانب النظري

اعتمدت الدراسة الحالية لأجل اغناء الجانب النظري على البحوث ضمن المجلات العالمية الرصينة ، والرسائل والاطاريح الجامعية ، والكتب ، وغيرها من المعلومات المتاحة على الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) .

❖ أدوات الجانب العملي

تمَّ تغطية الجانب العملي للدراسة من خلال الاستعانة بنوعين من الأدوات المهمة وهما :

أ. المقابلات الشخصية

عمل الباحث على أجراء عدد قليل من المقابلات الشخصية نتيجة للوضع الصحي الحرج وعدم الاستمرار بالدوام بسبب تحول التعليم إلى التعليم الإلكتروني ، وقد كانت المقابلات مع مختلف فئات عينة الدراسة من معاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية والادارية في الجامعات المدروسة من أجل توضيح فقرات الاستبانة لهم من جانب ، واستيضاح بعض الأمور عن طبيعة عمل الجامعات وهيكلها الإداري من جانب آخر .

ب. الاستبانة

اعتمدت الدراسة الحالية على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع لبيانات ، فقد استندت على مجموعة من الفقرات المهمة وذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، واعتمدت الاستبانة على تدرج (Likert) الخماسي كونه الأكثر شيوعاً واستعمالاً في العلوم الإدارية والاجتماعية ، وتضمنت الاستبانة عدد من المحاور كما يوضحها الجدول (1) .

الجدول (1)

محاور أداة القياس

المحور	المتغير	البُعد	عدد الفقرات	المصدر
الأول	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	5	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Samson & Terziovski , 1999 ; Ahire & Ravichandran , 2001 ; Terziovski , 2006 ; Talib *et al.* , 2012 ; Sadikoglu & Olcay , 2014 ; Akanmu *et al.* , 2020)
		التخطيط الاستراتيجي	5	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Bayraktar *et al.* , 2008 ; Talib *et al.* , 2012)
		التركيز على المستفيدين	5	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Samson & Terziovski , 1999 ; Talib *et al.* , 2012 ; Sadikoglu & Olcay , 2014)
		إشراك الموظفين	5	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Powell , 1995 ; Brah *et al.* , 2000 ; Talib *et al.* , 2012)
		التحسين المستمر	4	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Talib *et al.* , 2012 ; Akanmu *et al.* , 2020)
الثاني	التوجيه العكسي	تطوير المسار الوظيفي	5	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Murphy , 2012 ; Chen , 2013 , 2014)
		الدعم النفسي	3	
		نمذجة الدور	4	
الثالث	الأداء التكيفي	التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات	3	تكييف المقياس على ضوء مقياس كل من (Pulakos *et al.* ,
		إدارة ضغوط العمل	4	
		حل المشكلات بأسلوب	4	

		ابداعي		2000 ; Charbonnier-Voirin (& Roussel , 2012
		التعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع	3	
		جهد التدريب والتعلم	4	
		القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	5	

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

وقد تم توزيع الاستبانة بالشكل الالكتروني بسبب الوضع الصحي الحرج والذي تزامن مع مرور البلاد بموجة جديدة وشرسة من وباء (COVID-19) فقد حتم علينا هذا الوضع الوصول إلى عدد محدد من الأشخاص المستهدفين والاستعانة بهم للحصول على مواقع تواصل الأشخاص الاخرين من (WhatsApp) أو (Telegram) أو حتى الإيميل (E-Mail) ، ومن ثمّ قمنا بأرسال الاستبانة لهم بالشكل الإلكتروني ، عليه فقد تمَّ استهداف جميع الأشخاص كما موضح في الجدول (2) ، لكن بعض منهم لم يستجب ، إذ تمَّ ارجاع (163) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي من مجموع (196) استبانة موزعة .

الجدول (2)

عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة

ت	اسم الجامعة	المنصب	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	جامعة وارث الانبياء	معاون عميد	8	6	0.75
		رئيس قسم علمي	7	7	%100
		رئيس قسم اداري	19	17	0.89
2	جامعة العميد	معاون عميد	8	6	0.75
		رئيس قسم علمي	15	14	0.93
		رئيس قسم اداري	19	17	0.89
3	جامعة أهل البيت ع	معاون عميد	12	10	0.83
		رئيس قسم علمي	11	9	0.82
		رئيس قسم اداري	8	6	0.75
4	جامعة الزهراء ع للبنات	معاون عميد	6	4	0.67
		رئيس قسم علمي	8	6	0.75

		رئيس قسم اداري	17	15	0.88
5	الجامعة الاسلامية	معاون عميد	8	6	0.75
		رئيس قسم علمي	10	8	0.80
		رئيس قسم اداري	22	19	0.86
6	جامعة الكفيل	معاون عميد	8	6	0.75
		رئيس قسم علمي	6	4	0.67
		رئيس قسم اداري	4	3	0.75
المجموعة			**196**	**163**	**0.83**

المصدر : إعداد الباحث

ثالثاً : حدود الدراسة

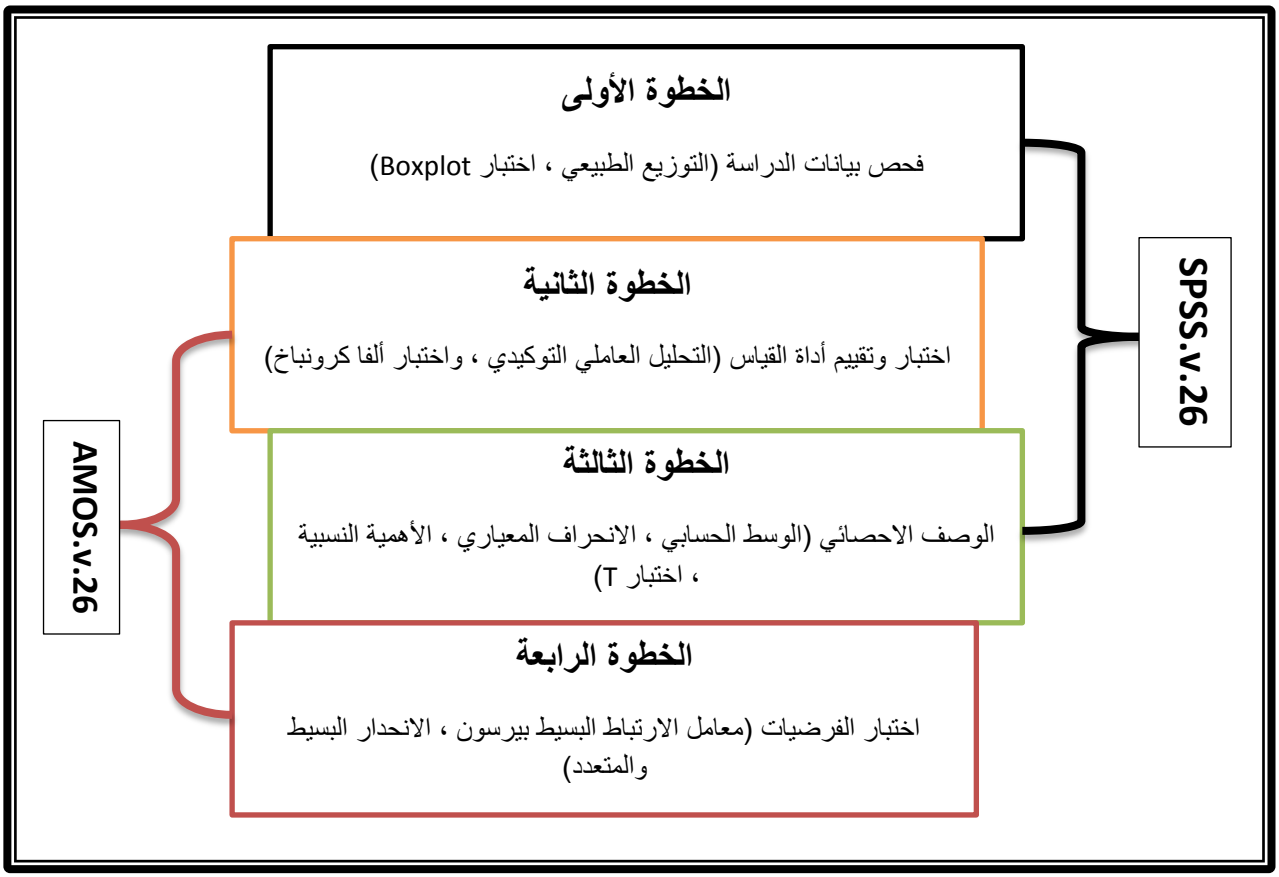
تنحصر حدود الدراسة في أربعة مجالات هي :

1. **الحدود البشرية** : اختبرت الدراسة الحالية فرضياتها على ضوء إجابة عينة من (معاوني العمداء ، ورؤساء الاقسام العلمية ، ورؤساء الاقسام الادارية) في كليات الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط .
2. **الحدود المكانية** : تمثلت حدود مكان الدراسة في الجامعات الأهلية التي تقع ضمن محافظات الفرات الأوسط (جامعة وارث الانبياء ، وجامعة العميد ، وجامعة أهل البيت ع ، وجامعة الزهراء ع للبنات) الواقعة في محافظة كربلاء المقدسة ، (الجامعة الاسلامية ، وجامعة الكفيل) اللتان تقعان في محافظة النجف الاشرف .
3. **الحدود الزمانية** : امتدت الحدود الزمانية للدراسة من شهر كانون الأول 2020 إلى شهر شباط 2022 ، وقد تم توزيع الاستبانة خلال شهري آذار ونيسان 2021 .

رابعاً : الأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل

استخدمت الدراسة مجموعة من الادوات الاحصائية من أجل الوصول إلى النتائج المهمة ، وكذلك المنسجمة مع أهدافها وفرضياتها ، تمثلت الوسائل الاحصائية المستخدمة في (التحليل العاملي التوكيدي ، ومعادلة النمذجة الهيكلية ، واختبار التوزيع الطبيعي وغيرها من الوسائل الاحصائية) ، وبالشكل عام يمكن تقسيم الأساليب المستخدمة في الدراسة في أربع جوانب تعلق الجانب الأول باختبار بيانات الدراسة ، في حين تناول الجانب الثاني اختبار أداة القياس

المستخدمة في الدراسة ، وقد اعتنى الجانب الثالث بالوصف الاحصائي لبيانات الدراسة ، واخيراً ركز الجانب الرابع على اختبار فرضيات الدراسة . وتتمحور هذه الأساليب ضمن حزمتين احصائيتين هما الحزمة الاحصائية (SPSS.V.26) والحزمة الاحصائية (AMOS.V.26) والشكل (3) يوضح خطوات استخدام الأساليب الاحصائية ، وهذه الأساليب تنعكس في :



الشكل (3)

خطوات استخدام الأساليب الاحصائية

المصدر : إعداد الباحث

1. اختبار (Boxplot) : يمكن من خلال هذا الاختبار التعرف على القيم المتطرفة والشاذة.
2. التوزيع الطبيعي : يستخدم هذا الاختبار لغرض قياس طبيعة البيانات وبيان أمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة من عدمها على المجتمع المدروس .
3. التحليل العاملي التوكيدي : الغرض منه قياس مقدار تفسير أو انتماء الفقرة للبُعد .

4. اختبار كرونباخ ألفا : يقيس مدى ثبات مقياس الدراسة مع متطلبات ومعايير المجتمع المدروس ، وبالتالي ثبات النتائج التي يتم الحصول عليها عبر مدد زمنية مختلفة .

5. الوسط الحسابي : يقيس مقدار تمحور البيانات حول وسطها .

6. الانحراف المعياري : يقيس مدى التشتت عن الوسط الحسابي لبيانات الدراسة .

7. الأهمية النسبية : يمكن من خلال الأهمية النسبية قياس مستوى توافر متغيرات وأبعاد الدراسة في المجتمع المدروس .

8. اختبار T : يستخدم لقياس الفروق الفردية بين أفراد عينة الدراسة (في حين تم تبويبها لقياس عدم تحيز العينة مقارنة بقيمة t الجدولية) .

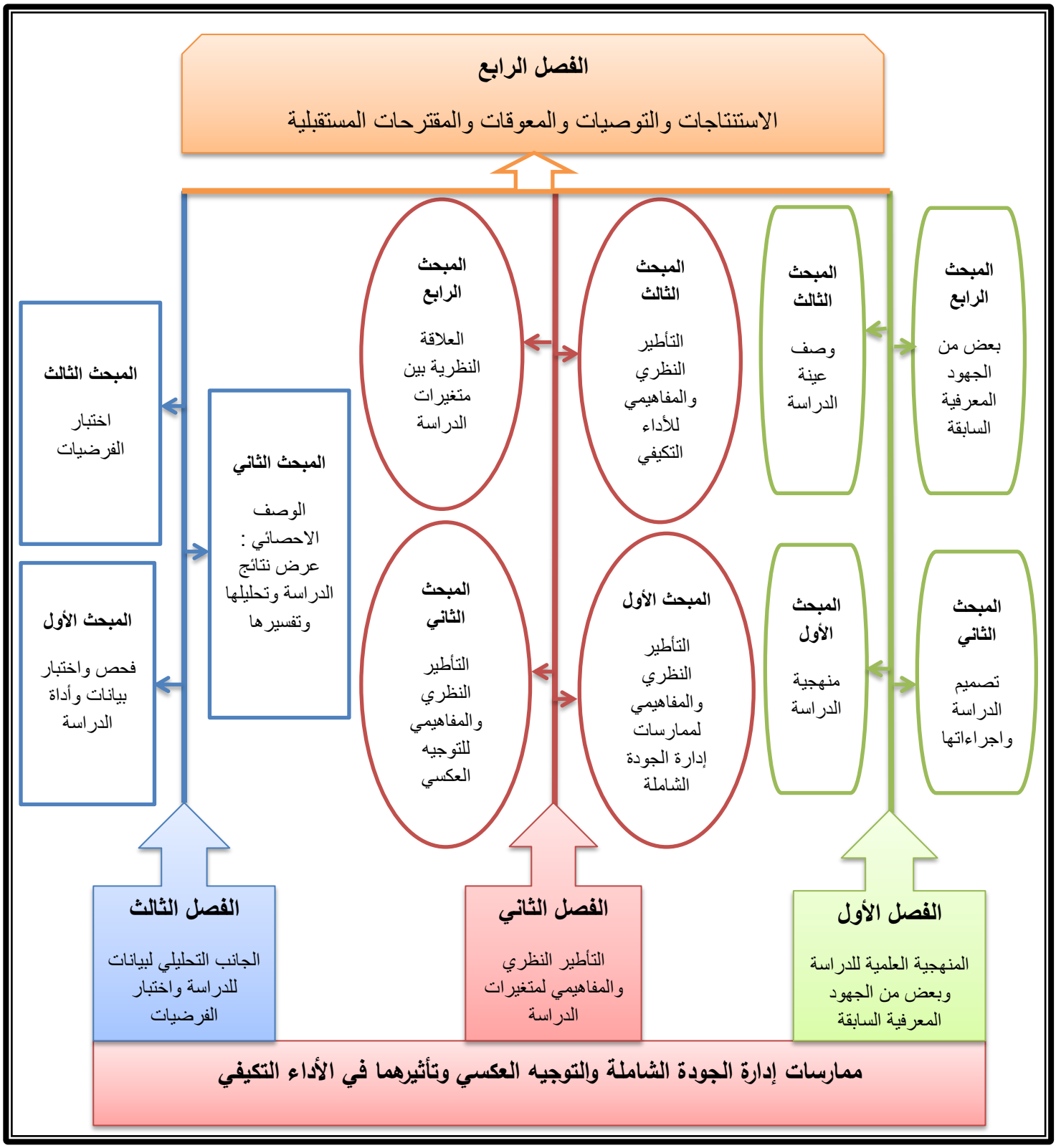
9. معامل الارتباط بيرسون : يقيس نوع وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

10. الانحدار البسيط : يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

11. الانحدار المتعدد : لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع .

خامساً : هيكلية الدراسة

يمكن من خلال هيكلة الدراسة بلورت الخطوط العريضة التي تتبعها الدراسة للوصول إلى النتائج التي ستبنى عليها الاستنتاجات والتي يمكن من خلالها صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات ، ولذلك سيتم بناء الهيكلية التي ستقوم عليها الدراسة في بناء الاطار النظري والعملي لها ، وكما موضح في الشكل (4) .



الشكل (4)

هيكلية الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الثالث
وصف عينة الدراسة

توطئة

من المزايا المهمة التي يوفرها استخدام العينة بدلاً من دراسة المجتمع بالكامل هو تقليل الوقت والكلفة المستخدمات في الدراسة ، ويرى (Saunders *et al.* , 2016) أنّ بإمكان الباحث اختيار مجموعة فرعية من المجتمع تسمى (المجتمع المستهدف) ، عليه فقد استهدفت الدراسة الحالية الادارات الوسطى في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط من مجتمع تلك الجامعات ، وقد بلغ حجم هذا المجتمع (196) ، وكانت عينة الدراسة (163) فرداً .

أولاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالجامعات الأهلية في الفرات الأوسط ، إذ هنالك مجموعة من الجامعات الأهلية في العراق ضمن محافظات الفرات الاوسط ، بالتالي تم التركيز على تلك التي يتكون هيكلها التنظيمي من رئيس جامعة ومجلس جامعة ، فهنالك الكثير من الجامعات الأهلية التي لا ينطبق عليها هيكل الجامعة فهي عبارة عن كلية تتكون من مجموعة من الأقسام المختلفة ، ورئيس القسم في هذه الكليات ضمن الإدارة العليا ، وفي هذه الدراسة تمَّ استهداف الادارات الوسطى فقط ، لذلك ركزت الدراسة على ست جامعات ومنها في محافظة النجف (الجامعة الاسلامية ، جامعة الكفيل) ، وفي محافظة كربلاء (جامعة وارث الانبياء ، جامعة العميد ، جامعة أهل البيت ع ، جامعة الزهراء ع للبنات) ، والجدول (3) يبين الخصائص التنظيمية للجامعات مجتمع الدراسة .

الجدول (3)

الخصائص التنظيمية للجامعات مجتمع الدراسة

ت	الجامعة	الموقع	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد الاساتذة
1	الجامعة الاسلامية	النجف	2004	8	251
2	جامعة أهل البيت ع	كربلاء	2004	6	128
3	جامعة الكفيل	النجف	2005	5	195
4	جامعة وارث الانبياء	كربلاء	2017	6	167

5	جامعة العميد	كربلاء	2017	4	119
6	جامعة الزهراء ع للبنات	كربلاء	2019	3	99
المجموع		-	-	32	959

المصدر : إعداد الباحث

ثانياً : عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في الادارات الوسطى في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط متمثلة بـ (معاونو العمداء ، رؤساء الاقسام العلمية ، رؤساء الاقسام الإدارية) في تلك الجامعات والبالغ عددهم (196) فرداً وكما موضح في الجدول (4) .

الجدول (4)

اعداد افراد عينة الدراسة في كل جامعة

ت	اسم الجامعة	العدد		
		معاون عميد	رئيس قسم علمي	رئيس قسم اداري
1	جامعة وارث الانبياء	8	7	19
2	جامعة العميد	8	15	19
3	جامعة أهل البيت ع	12	11	8
4	جامعة الزهراء ع للبنات	6	8	17
5	الجامعة الاسلامية	8	10	22
6	جامعة الكفيل	8	6	4
المجموع		**50**	**57**	**89**
		%26	**%29**	**%45**
		196		

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المواقع الالكترونية الخاصة بالجامعات

ثالثاً : وصف عينة الدراسة

1. **المركز الوظيفي والجامعة** : أوجدت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب المركز الوظيفي والجامعة التي ينتمي لها أي من افراد العينة ، وأنّ نتائج ذلك ضمنت في الجدول (5) .

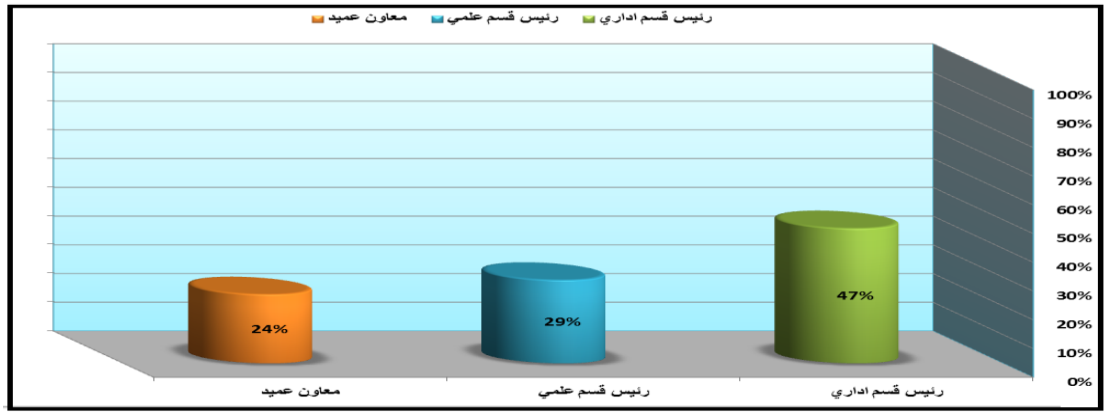
الجدول (5)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للمركز الوظيفي

خصائص الشخص المستجيب	الفئة المستهدفة	التكرارات						مج التكرارات	النسبة المئوية %
		جامعة وارث	جامعة العميد	جامعة أهل البيت ع	جامعة الزهراء ع	الجامعة الاسلامية	جامعة الكفيل		
المركز الوظيفي	معاون عميد	6	6	10	4	6	6	38	%24
	رئيس قسم علمي	7	14	9	6	8	4	48	%29
	رئيس قسم اداري	17	17	6	15	19	3	77	%47
المجموع		30	37	25	25	33	13	163	%100

المصدر : إعداد الباحث

نتائج الجدول (5) توضح أنّ الأشخاص المستجيبين متفاوتين بحسب الجامعة التي ينتمي لها أفراد العينة فقد كان أعلى تكرار تمثل في جامعة العميد بعدد (37) مشيراً إلى اهتمام وتشجيع الجامعة لكادرها الوظيفي للاستجابة للبحوث العلمية من أجل معالجة المشاكل التي تواجهها ومن ثمَّ تحسين مستوى ادائها لتقديم أفضل الخدمات ، كذلك التفاوت في المنصب الوظيفي فقد حصل رئيس القسم الاداري على تكرارات بمعدل (77) وبنسبة (47%) ، بينما حصل منصب رئيس قسم علمي على تكرارات بمعدل (48) وبنسبة (29%) ، في حين حصل منصب معاون عميد على تكرارات بمعدل (38) وبنسبة (24%) وهذا يشير إلى أنّ العينة المدروسة بإمكانها تغطية الموظفين والكادر التدريسي والتي تجعل تعميم النتائج على المجتمع المدروس مقبول جداً، والشكل (5) يوضح نسب توزيع العينة حسب المركز الوظيفي .



الشكل (5)

توزيع عينة الدراسة بحسب المركز الوظيفي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

2. العمر : أوجدت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب العمر ، وأنّ نتائج ذلك ضمنت في الجدول (6) .

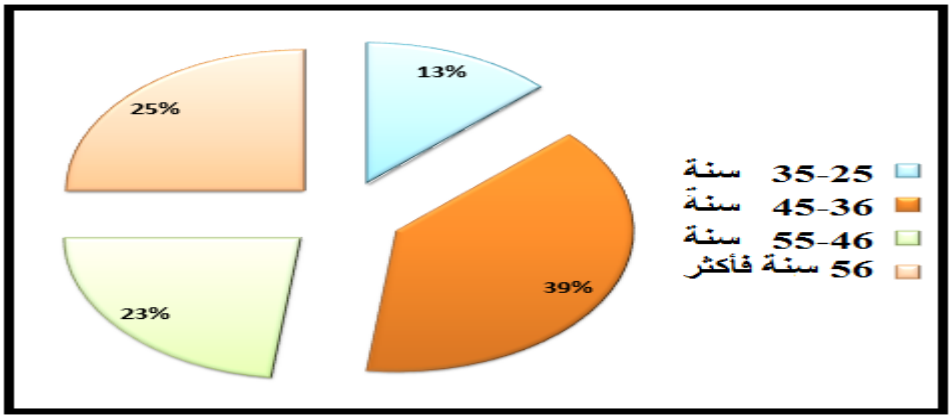
الجدول (6)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للعمر

خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
العمر	25-35 سنة	22	13%
	36-45 سنة	63	39%
	46-55 سنة	37	23%
	56 سنة فأكثر	41	25%
	المجموع	**163**	**%100**

المصدر : إعداد الباحث

يلاحظ من نتائج الجدول (6) أنّ أغلب القيادات الإدارية الوسطى هم من ذوي فئة العمرية (36-45 سنة) اي بتكرار (63) ما يعادل نسبة (39%) من العدد الكلي للقيادات ، مشيراً إلى تميز أعضاء الجامعات بجهود شبابية قادرة على تحمل أعباء العمل وتوجيه الموظفين على تنفيذ المهام بالشكل دقيق ، والشكل (6) يوضح نسب توزيع العينة المدروسة حسب العمر .



الشكل (6)

توزيع عينة الدراسة بحسب العمر

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

3. النوع الاجتماعي : أوجدت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب النوع الاجتماعي ، وأنّ نتائج ذلك ضمنت في الجدول (7) .

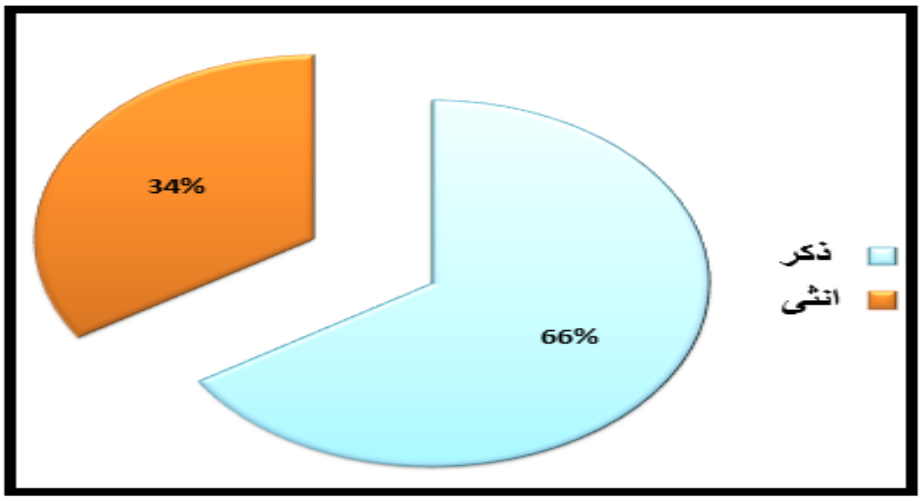
الجدول (7)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي

خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	107	66%
	انثى	56	34%
	المجموع	**163**	**%100**

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ أغلب القيادات الإدارية الوسطى هم من فئة الذكور ، إذ أنّ هنالك تفاوت بين الذكور والاناث في عينة الدراسة ، فقد كان تكرار فئة الذكور قدره (107) وبنسبة مئوية (66%) بينما تكرار فئة النساء قدره (56) وبنسبة مئوية (34%) ، ويمكن إرجاع هذه النسبة المنخفضة للنساء إلى ثقافة المجتمع ذات التوجه الذكوري في إسناد المناصب الإدارية ، والشكل (7) يوضح النسبة المئوية للنوع الاجتماعي في عينة الدراسة .



الشكل (7)

توزيع عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

4. المؤهل الدراسي : أوجدت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب المؤهل الدراسي ، وأنّ نتائج ذلك ضمنت في الجدول (8) .

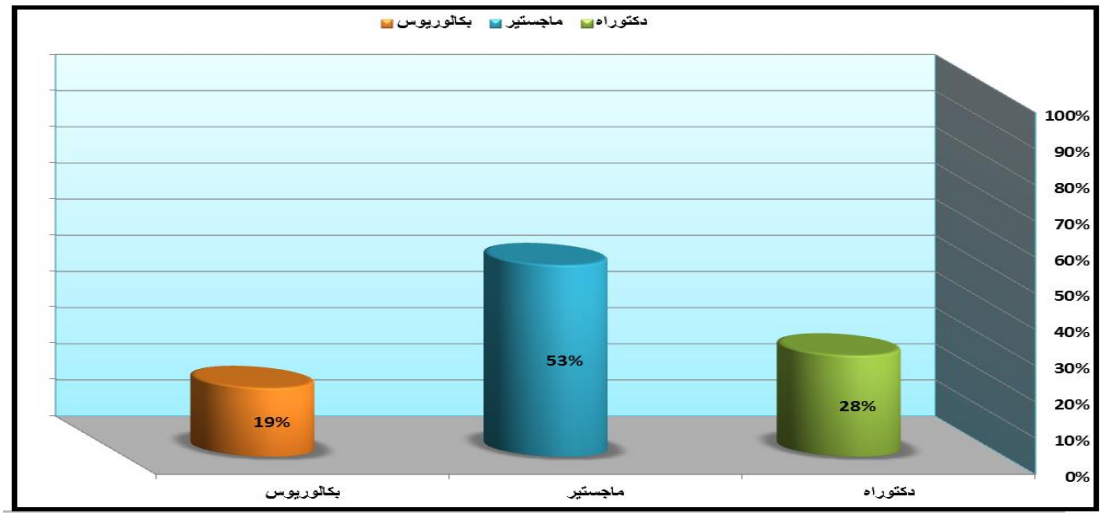
الجدول (8)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي

خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
المؤهل الدراسي	بكالوريوس	31	19%
	ماجستير	87	53%
	دكتوراه	45	28%
	المجموع	**163**	**%100**

المصدر : إعداد الباحث

يلاحظ من نتائج الجدول (8) أنّ القيادات الإدارية الوسطى هم من حملة شهادة الماجستير بتكرار (87) بنسبة مئوية مساوية لـ (53%) مشيراً لامتلاك الجامعات المدروسة لكوادر قادرة على مواجهة الأزمات ووضع الحلول المناسبة من أجل تحسين الأداء التكيفي لها ، والشكل (8) يوضح النسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب المؤهل الدراسي .



الشكل (8)

توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل الدراسي

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

5. سنوات الخدمة الوظيفية : أوجدت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب سنوات الخدمة ، وأنّ نتائج ذلك ضمنت في الجدول (9) .

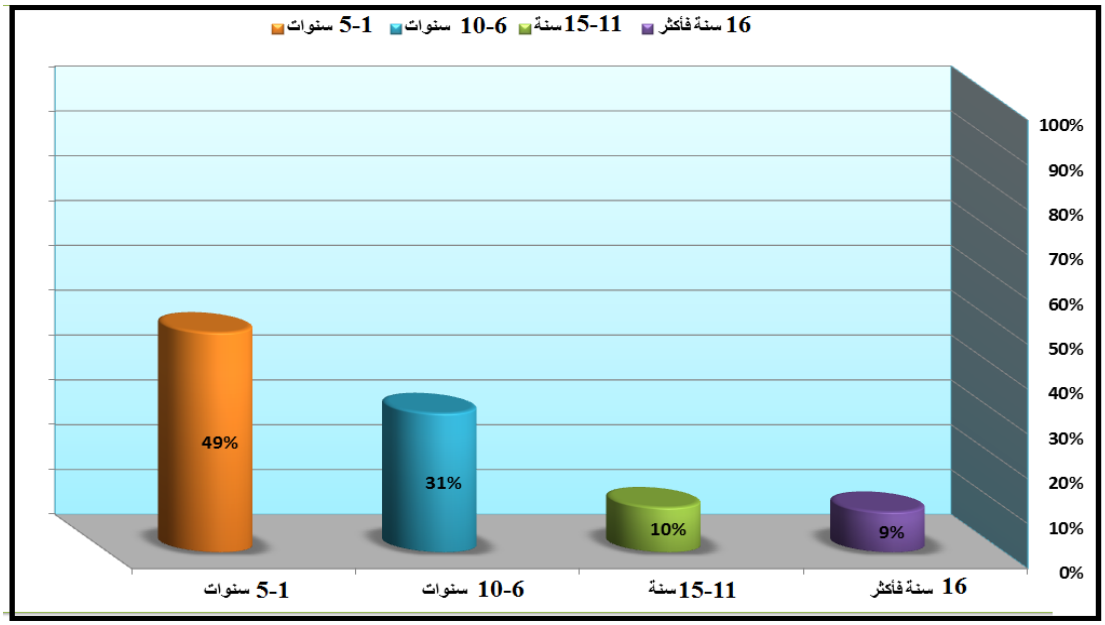
الجدول (9)

خصائص عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة الوظيفية

خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
سنوات الخدمة الوظيفية	1-5 سنوات	80	49%
	6-10 سنوات	51	31%
	11-15 سنة	17	10%
	16 سنة فأكثر	15	9%
	المجموع	**163**	**%100**

المصدر : إعداد الباحث

نتائج الجدول (9) توضح أنّ مستوى الخبرة منخفض فقد حصل مستوى خبرة أقل من (6 سنوات) على أعلى نسبة مئوية بلغت (49%) ، وكذلك مستوى خبرة أقل من (11 سنوات) حصل على نسبة (31%) وهذا يعود إلى أنّ أغلب الجامعات المدروسة هي جامعات فتية لذلك عند اعتمادها على التوجه العكسي يمكنها من تطوير إمكانياتها وتحسين قدراتها بالاعتماد على أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الشباب الذين يمتلكون الخبرة الاكاديمية من أجل تحسين ادائها ومكانتها التنافسية بالشكل أفضل ، والشكل (9) يوضح النسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب سنوات الخدمة الوظيفية .



الشكل (9)

توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة الوظيفية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

6. **اللقب العلمي** : أوجدت الدراسة التكرارات والنسبة المئوية للعينة المدروسة بحسب اللقب العلمي ، وأنّ نتائج ذلك ضمنت في الجدول (10) .

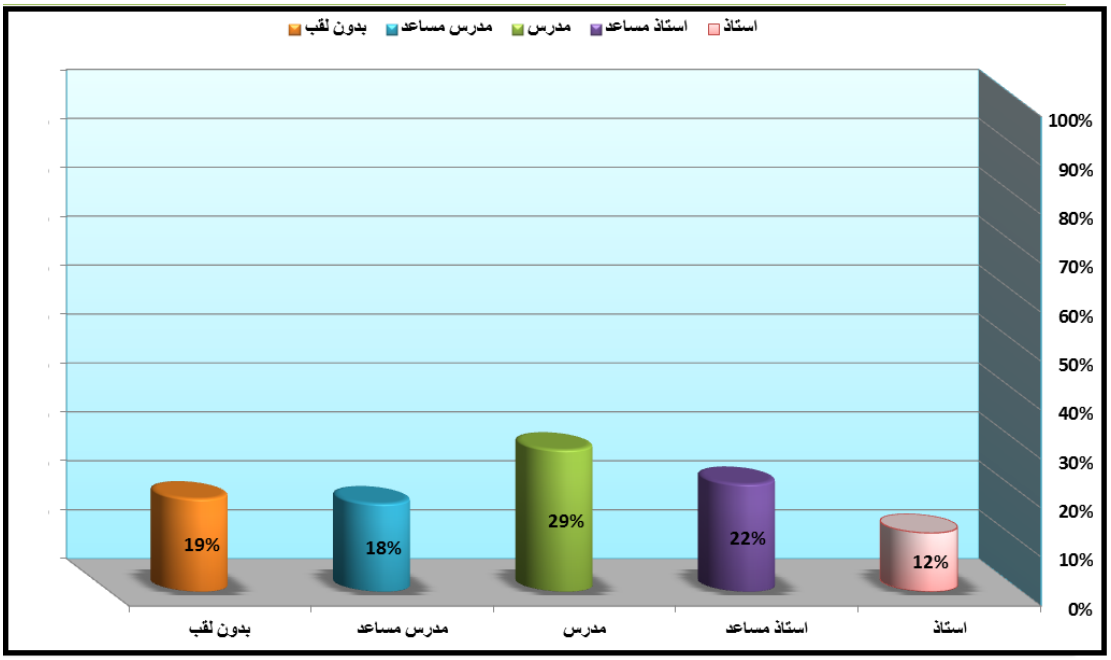
الجدول (10)

خصائص عينة الدراسة وفقاً للقب العلمي

خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
اللقب العلمي	بدون لقب	31	19%
	مدرس مساعد	30	18%
	مدرس	47	29%
	استاذ مساعد	35	22%
	استاذ	20	12%
	المجموع	**163**	**%100**

المصدر : إعداد الباحث

يلاحظ من نتائج الجدول (10) أنّ نسبة توزيع الاستبانة على الأشخاص الذين يحملون لقب مدرس هي الأعلى بنسبة مئوية (29%) ، كما حصل لقب أستاذ مساعد على نسبة مئوية بلغت (22%) ، في حين كانت الأشخاص الذين يحملون لقب الاستاذية (12%) وهي نسبة جيدة مقارنة بحداثة تأسيس الجامعات ، بالإضافة إلى ذلك فأن الأشخاص الذين يحملون شهادة جامعية أولية الذين بلغت نسبتهم (19%) لا شك إنهم يمتلكون من الخبرة والمهارة والمقدرة ، إذ إنّ هذا التنوع في الخبرات والطاقات العلمية يمكن أنّ يساعد الجامعات في الرقي والتقدم فيما لو تمَّ استغلال هذه الموارد البشرية بالشكل أمثل هذا من جانب ، ومن جانب آخر فأن تبادل المعرفة بين هذه الاجيال والخبرات المتنوعة يمكن أنّ يساهم في نجاح الجامعات ايضاً ، والشكل (10) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب الألقاب العلمية .



الشكل (10)

توزيع عينة الدراسة بحسب اللقب العلمي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (Excel)

المبحث الرابع
بعض من الجهود المعرفية السابقة

توطئة

تعُد الدراسات السابقة الأساس والمنطلق الرئيس لأي دراسة مستقبلية ، كذلك تمثل مسار أو دليل ارشادي يسترشد به الباحث في كل جانب من جوانب الدراسة ، فمن خلال هذه الدراسات يمكن وضع الأركان الأساسية للدراسة متمثلة بالأبعاد والمقاييس والهيكلية النظرية والعملية ، كما تمكن الباحث من الحصول على اجابات للعديد من الاسئلة التي تواجهه قبل ، أو في أثناء ، أو بعد اكمال الدراسة مثلاً (هل هنالك دراسات سابقة تضمنت المتغيرات المدروسة ؟ ، وماهي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، وكيف يتم الاستفادة من الدراسات السابقة) . ولتحقيق كل هذه الجوانب المميزة من الدراسات السابقة سيتم عرض مجموعة منها سواء ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بمتغيرات الدراسة وعلى مستوى البيئتين العربية والأجنبية .

أولاً : بعض من الجهود المعرفية السابقة في البيئة العربية

ركزت الدراسة على مجموعة من الدراسات العربية المتاحة ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي ، في حين لم يتسنَ للباحث الحصول على أي دراسة عربية في اطار البحوث الادارية لمتغير التوجيه العكسي .

أ. بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة

الجدول (11)

بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية

دراسة 1	النوافعة ، 2010
عنوان الدراسة	علاقة ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الاردنية .
موقع ونوع الدراسة	الاردن ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي في الفنادق الاردنية .
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (150) فرداً من العاملين في مجموعة من الفنادق الخمس نجوم في المملكة الاردنية .
مقياس الدراسة	لم يتم تحديد المقياس .

الأساليب الاحصائية	استخدمت الأوساط الحسابية من أجل وصف بيانات الدراسة احصائياً ، اما اختبار علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة فقد اعتمدت معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار لقياسها .
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي .
أوجه التشابه	التشابه في نوع الدراسة ، وكذلك التشابه في تطبيق الدراسة ضمن المنظمات الخدمية .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في عينة الدراسة فقد استهدفت الدراسة الحالية الادارات الجامعية بينما استهدفت هذه الدراسة الموظفين ، كذلك الاختلاف في معظم جوانب الاطار العملي للدراسة .
دراسة 2	**سلطان ، 2015**
عنوان الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية .
موقع ونوع الدراسة	مصر ، دراسة تطبيقية .
هدف الدراسة	يهدف البحث إلى دراسة وتحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار في بعض الشركات الصناعية المصرية .
عينة الدراسة	عينة قصدية من الادارات العليا والوسطى في المنظمات الصناعية في القطاع الخاص في مدينة الاسكندرية ، وقد تمَّ استهداف (65) فرداً .
مقياس الدراسة	اعتمدت الدراسة على المقياس الذي طوره (Kim *et al.* ,2012) .
الأساليب الاحصائية	بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS.22) قام بالباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي والانحراف المعياري لغرض توصيف متغيرات البحث ، واختبار كرونباخ ألفا لتحديد الاتساق الداخلي للمقياس ، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات ، والانحدار المتعدد لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
نتائج الدراسة	توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على ابتكار المنتج الجذري والتدريجي .
أوجه التشابه	التشابه في استخدام بعض الممارسات لإدارة الجودة الشاملة ، كذلك التشابه في الأساليب الاحصائية ومعظم جوانب الاطار العملي .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في نوع المنظمات المدروسة ففي الدراسة الحالية طبقت الدراسة في المنظمات الخدمية ، أمّا في هذه الدراسة فطبقت في المنظمات الصناعية .
دراسة 3	**الوطيفي وصاحب ، 2017**
عنوان الدراسة	دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء .
موقع ونوع الدراسة	العراق ، دراسة تطبيقية .
هدف الدراسة	أنّ الهدف الرئيس للبحث يتمثل في محاولة التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركة .

عينة الدراسة	تمثل عينة الدراسة بـ (48) فرداً من القيادات الادارية في معمل سمنت كربلاء .
مقياس الدراسة	لم يحدد المقياس .
الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام العديد من الأساليب منها لوصف عينة الدراسة متمثلة بالتكرارات والنسبة المئوية ، ومنها لقياس صلاحية وموثوقية أداة القياس متمثلة بمعامل كرونباخ ألفا ونسبة الصدق والثبات ومعامل ارتباط التجزئة النصفية ، ومنها لوصف وتشخيص آراء عينة الدراسة متمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري والكفاية النسبية ومعامل الاختلاف ، ومنها لاختبار الفرضيات متمثلة بمعامل الارتباط البسيط بيرسون والانحدار الخطي البسيط .
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي لممارسات إدارة الجودة الشاملة وتنافسية الشركات .
أوجه التشابه	التشابه في بلد الدراسة ، كذلك التشابه في أغلب الممارسات المعتمدة في الدراسة ، كذلك التشابه في أغلب الجوانب النظرية والعملية للدراستين .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في قطاع المنظمة المدروسة ففي الدارسة الحالية استهدفت الدراسة منظمات خدمية أما في هذه الدراسة فقد استهدفت منظمة صناعية .
دراسة 4	**عايض والمصباحي ، 2017**
عنوان الدراسة	ممارسة التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية اليمنية .
موقع ونوع الدراسة	اليمن ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التصنيع الجيد في شركات صناعة الادوية اليمنية ، ومدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها .
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة بالموظفين العاملين في شركات صناعة الادوية وقد بلغ حجم العينة (184) موظف .
مقياس الدراسة	غير محدد في الدراسة .
الأساليب الاحصائية	من أهم الأساليب الاحصائية المستخدمة المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والنسب المئوية ، ومعامل ارتباط بيرسون .
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات تلك الشركات للتصنيع الجيد ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها .
أوجه التشابه	كلا الدراستين استخدمتا الاسلوب التحليلي للوصول إلى النتائج ، كذلك كلا الدراستين طبقتا في البيئة العربية .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة .
دراسة 5	**شقير ، 2018**
عنوان الدراسة	تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .

موقع ونوع الدراسة	فلسطين ، دراسة وصفية تحليلية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .
عينة الدراسة	ركزت الدراسة على الادارات العليا والوسطى ممن يحمل مسميات مدير عام ، ومدير تنفيذي ، ونائب مدير عام ، ومدير إدارة الجودة ، ومدير العمليات الانتاجية وبلغت العينة النهائية المستردة من مجتمع الدراسة (220) مستجيب .
مقياس الدراسة	لم يذكر الباحث الذي اصاغ المقياس .
الأساليب الاحصائية	تمثلت الأساليب الاحصائية بالاتي : 1. تمَّ استخراج المعالجة الاحصائية اللازمة للإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف . 2. تمَّ فحص فرضيات الدراسة عن طريق تحليل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الاحادي . 3. تمَّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة القياس ، والتحليل العاملي التوكيدي لفحص صدق أداة الدراسة .
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة سواء المرنة أو الجامدة في الإبداع الخدماتي ، وفي ابداع العمليات ، وفي الابداع الإداري .
أوجه التشابه	التشابه في أغلب الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل البيانات ، كذلك التشابه في المنهج المستخدم ، كما أنّ كلا الدراستين استهدفت المنظمات الخدمية .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في أنّ هذه الدراسة قسمت ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى جزئيين ناعمة وجامدة ، بينما الدراسة الحالية لم تستخدم هذا التقسيم .

ب. بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالأداء التكيفي

الجدول (12)

بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالأداء التكيفي في البيئة العربية

دراسة 1	**دهام ، 2022**
عنوان الدراسة	اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الأداء التكيفي : الدور التفاعلي لمقدرات القادة الجوهرية / دراسة استقصائية في مديرية شرطة محافظة واسط .
موقع ونوع الدراسة	العراق ، دراسة استقصائية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التحري عن العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء التكيفي ومقدرات القادة الجوهرية في مديرية شرطة محافظة واسط .
عينة الدراسة	ركزت الدراسة على الضباط العاملين في مديرية شرطة واسط وكان العدد النهائي للمشاركين في الدراسة هو (218) ضابط .

مقياس الدراسة	استخدمت الدراسة مقياس (Voirin & Roussel, 2012) .
الأساليب الاحصائية	استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الاحصائية منها لاختبار أداة القياس ، ومنها لفحص بيانات الدراسة ومن ضمنها التوزيع الطبيعي ، ومنها لوصف عينة الدراسة احصائياً ، كذلك استخدمت معادلة النمذجة الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة .
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في المنظمات بالشكل عام والمؤسسات الامنية بالشكل خاص ، كما أظهرت النتائج العملية وجود تأثير مباشر لليقظة الاستراتيجية في الأداء التكيفي وتأثير غير مباشر لليقظة الاستراتيجية في الأداء التكيفي عن طريق الدور التفاعلي لمقدرات القادة الجوهرية .
أوجه التشابه	التشابه في بيئة الدراسة فكلا الدراستين طبقتا في البيئة العراقية .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في بعض الأبعاد المستخدم لقياس الأداء التكيفي .

ثانياً : بعض من الجهود المعرفية السابقة في البيئة الأجنبية

أ. بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة

الجدول (13)

بعض من الجهود المعرفية السابقة لممارسات إدارة الجودة الشاملة في البيئة الأجنبية

دراسة 1	**{ Flynn *et al.* , 1995 }**
عنوان الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الجودة على الأداء والميزة التنافسية . The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage .
موقع ونوع الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية ، دراسة استكشافية .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى اقتراح إطار عمل مفاهيمي يجمع النتائج من الأدبيات والمناقشات مع المديرين حول ممارسات إدارة الجودة وعلاقتها المتوقعة بأداء الجودة . ومن ثم اتخاذ موقفاً مفاده أنّ المصانع ذات الأداء الأفضل ستستخدم مجموعة منسقة ومتكاملة من ممارسات إدارة الجودة ، بدلاً من تركيز جهودها على عدد قليل من ممارسات إدارة الجودة الشائعة .
عينة الدراسة	عينة قصدية طبقية لأكثر من 75 مصنع وأكثر من 100 موظف في صناعات الإلكترونيات ومكونات النقل ، فقد تمَّ اختيار ثلاثة أنواع من المصانع: مملوكة لليابانيين (تعمل في الولايات المتحدة) ، ومصانع ذات سمعة عالمية (مملوكة للولايات المتحدة) وتقليدية (مملوكة للولايات المتحدة) . تمَّ استلام ما مجموعه 706 استبيانات ، تمثل 60 % من العينة المستهدفة .
مقياس الدراسة	تمَّ تطوير مقياس من قبل الباحثين .
الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام تحليل المسار لاختبار النموذج المقترح ، مع تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معامل المسار ، والذي تم تحليله إلى تأثيرات مختلفة .
نتائج الدراسة	تشير النتائج إلى أن الأبعاد المختلفة لأداء الجودة تعمل بطرق استراتيجية مختلفة .

أوجه التشابه	التشابه في استخدام واحد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهو التزام ودعم الإدارة العليا .
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها استخدمت متغير مستقل على متغيرين تابعين، في حين استخدمت هذه الدراسة تأثير متغيرين مستقلين على متغير تابع ، كما اختلفت الدراستين في عينة الدراسة فقد اعتمدت هذه الدراسة العاملين كعينة للدراسة بينما الدراسة الحالية اعتمدت الادارات الوسطى .
دراسة 2	**《 Kaynak , 2003 》**
عنوان الدراسة	العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الشركة . The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance .
موقع ونوع الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو استكشاف العلاقات والتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد المختلفة للأداء .
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة مستويات ادارية مختلفة وبألقاب مختلفة مثل الرئيس ونائب الرئيس والمدير التنفيذي والمشرف والمنسق ، بالإضافة إلى ذلك كانت وظائف المستجيبين معنية بممارسات الجودة ، والإدارة العامة ، والهندسة ، والشراء في شركات صناعية وخدمية في 42 ولاية . وقد بلغ حجم العينة (214) فرداً .
مقياس الدراسة	تم بناء مقياس الدراسة بالاعتماد على (Saraph *et al.* , 1989 ; Ettlie & Reza , 1992 ; Kaynak , 1997) .
الأساليب الاحصائية	الاختبارات الإحصائية اقتصرت على كرونباخ ألفا لقياس موثوقية أداة القياس ، اما اختبار علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة فقد اعتمدت معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار لقياسها .
نتائج الدراسة	تشير النتائج ككل إلى وجود علاقة إيجابية بين مدى تنفيذ الشركات لإدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة .
أوجه التشابه	التشابه في استخدام بعض المصادر العلمية لإغناء الجانب النظري ، كذلك في بعض جوانب الاختبارات الاحصائية .
أوجه الاختلاف	اختبرت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركة أي الأداء على مستوى المنظمة ، بينما ركزت الدراسة الحالية على الأداء التكيفي أي الأداء على مستوى الفرد.
دراسة 3	**《 Phan *et al.* , 2011 》**
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الجودة والأداء التنافسي : دليل تجريبي من شركات التصنيع اليابانية . Quality management practices and competitive performance : Empirical evidence from Japanese manufacturing companies .
موقع ونوع الدراسة	عدد من البلدان ، دراسة تجريبية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في بلورت الأداء التنافسي

	لمجموعة من الشركات اليابانية في مواقع مختلفة من العالم .
عينة الدراسة	تم الحصول على البيانات من 27 شركة تصنيع يابانية مدرجة في كلا المسحين في 1993-1994 و 2003-2004 .
مقياس الدراسة	تمَّ تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة وبناء مقاييسها استناداً إلى مقياس كل من (Anderson *et al.* , 1995 ; Flynn *et al.* , 1995 ; Choi & Liker , 1995 ; Forza & Flippini , 1998 ; Dow *et al.* , 1999 ; Samson & Terziovski , 1999 ; Das *et al.* , 2000 ; Cua *et al.* , 2001 ; Matsui , 2002b ; Kaynak , 2003 ; Yeung *et al.* , 2005 ; Parast *et al.* , 2006)
الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام العديد من الأساليب منها لقياس صلاحية وموثوقية أداة القياس ومنها لقياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .
نتائج الدراسة	تكشف هذه الدراسة عن مساهمة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنافسي في شركات التصنيع اليابانية في كلتا الفترتين .
أوجه التشابه	كلا الدراستين استخدمتا ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ، كذلك التشابه في استخدام بعض من ممارسات إدارة الجودة .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في نهج الدراسة ففي هذه الدراسة استخدم النهج التجريبي اما في الدراسة الحالية تم استخدام النهج التحليلي ، فضلاً عن اختلاف البلد ومجتمع وعينة الدراسة .
دراسة 4	**(Hassan *et al.* , 2018)**
عنوان الدراسة	تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للموظف . The Influence of Total Quality Management Practices towards Employee Job Satisfaction .
موقع ونوع الدراسة	ماليزيا ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	للدراسة هدفين رئيسين هما : (1) تحديد العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للموظفين . (2) فحص عناصر ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي للموظفين .
عينة الدراسة	تضمنت هذه الدراسة 261 مستجيباً من موظفي الإدارة من المستويات الدنيا والمتوسطة في مجلس بلدي Bandaraya Melaka Bersejarah (MBMB) في ماليزيا ، وهي تمثل عينة طبقية من المجتمع المدروس .
مقياس الدراسة	غير محدد في الدراسة .
الأساليب الاحصائية	تم استخدام معامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار لقياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة ، بالإضافة إلى اختبار كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي لاختبار أداة القياس .
نتائج الدراسة	وجدت هذه الدراسة أن بعد التدريب والعمل الجماعي كان لهما علاقات مهمة وقوية وإيجابية مع الرضا الوظيفي ، في حين تم التعرف على أبعاد التزام الإدارة العليا وتركيز الزبائن على علاقة

	كبيرة ومتوسطة وإيجابية مع الرضا الوظيفي. كما تم اكتشاف أن بُعد التدريب والعمل الجماعي لممارسات إدارة الجودة الشاملة كان له التأثير الأكبر على رضا الموظفين الوظيفي .
أوجه التشابه	كلا الدراستين استخدمتا الاسلوب التحليلي للوصول إلى النتائج ، كذلك الحال بالنسبة للتعامل مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ، فضلاً عن اتفاق الدراستين على معظم ممارسات إدارة الجودة .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في مجتمع الدراسة فهذه الدراسة طبقت في منظمة ذات خدمة عامة اما الدراسة الحالية فأنها استهدفت منظمات تعليمية ذات قطاع خاص .
دراسة 5	**(Abu Karim et al. , 2020)**
عنوان الدراسة	استخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة لشركة (Halalan Toyyiban) للمنتجات الغذائية الحلال : التحليل العاملي الاستكشاف . The Use of Total Quality Management Practices for Halalan Toyyiban of Halal Food Products : Exploratory Factor Analysis .
موقع ونوع الدراسة	ماليزيا ، دراسة استكشافية .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى استكشاف ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات تصنيع المنتجات الحلال في ماليزيا .
عينة الدراسة	كان غالبية المستجيبين من صناعة الشركات الصغيرة والمتوسطة (86) مستجيب تليها الشركات الصغرية (42) مستجيب ، كانت نسبتهم 67.2٪ و 32.8٪ على التوالي . كما تمَّ تصنيف العينة إلى ما مجموعة 116 مشاركاً (90.6%) ضمن شركات أطعمة ومشروبات . وفي الوقت نفسه كان ثمانية مستجيبين (6.3%) ضمن شركات المشروبات فقط . وأربعة مشاركين (3.1%) ضمن شركات الطعام فقط . فيما يتعلق بالمنصب الوظيفي للمستجيبين كان معظم المستجيبين مشرفين حلال (74 مشاركاً ، 57.8٪) ، يليهم لجنة حلال (39 مشاركاً ، 30.5٪) ، مشرف إنتاج (12 مشاركاً ، 9.4٪) ومدراء (3 مشاركين ، 2.3%).
مقياس الدراسة	أستند مقياس الدراسة الخاص بممارسات إدارة الجودة الشاملة المعتمد في هذه الدراسة إلى تكييف المقياس الذي طوره كل من (Lam et al. , 2012 ; Prajogo , 2006 ; Prajogo & Sohal , 2006)
الأساليب الاحصائية	تمَّ الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة .
نتائج الدراسة	أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ التخطيط الاستراتيجي وإدارة المعلومات والإدارة العليا وإدارة العمليات والتركيز على الزبائن والموارد البشرية هي ستة أبعاد لممارسات إدارة الجودة الشاملة التي يمكن تنفيذها من قبل الشركات المصنعة للأغذية الحلال المعتمدة في ماليزيا .
أوجه التشابه	التشابه بين الدراستين في بعض الجوانب النظرية لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة .
أوجه الاختلاف	تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة كونها دراسة تحليلية تهدف إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الجودة والأداء التكيفي ، بينما هذا الدراسة تهدف فقط لاستكشاف ممارسات إدارة الجودة في شركات محددة .

ب. بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالتوجيه العكسي

الجدول (14)

بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالتوجيه العكسي في البيئة الأجنبية

دراسة 1	﴿ Augustiniene & Ciuciulkiene , 2013 ﴾
عنوان الدراسة	التوجيه العكسي كعامل مسهل لتطوير عملية التأليف الذاتي للمعلم المبتدئ . Reverse Mentoring as Facilitating Factor for the Development of a Beginning Teacher's Self-Authorship Process .
موقع ونوع الدراسة	ليتوانيا ، دراسة نوعية .
هدف الدراسة	تحديد مهارات التوجيه العكسي التي تحرك المعلم المبتدئ نحو عملية التأليف الذاتي .
عينة الدراسة	عينة اجمالية 62 معلماً مبتدئاً .
مقياس الدراسة	لم تستخدم الدراسة مقياس محدد لأن الغرض من الدراسة هو تحديد مهارات التوجيه العكسي ، والتي تحرك المعلم المبتدئ نحو عملية التأليف الذاتي .
الأساليب الاحصائية	لم تستخدم الجانب الكمي ، بل استخدمت التحليل النوعي لتحديد أولوية المهارات المحددة مسبقاً والمعروضة على عينة الدراسة .
نتائج الدراسة	قدم المعلمون الذين شاركوا في البحث 395 اقتراحاً ، يتعامل محتواها مع مهارات التوجيه المعبر عنها بوضوح ، ومن تحليل البيانات النوعية وتصنيف البيانات يتضح أن المعلمين المبتدئين يختبرون في الغالب التوجيه العكسي في مهارات مثل "مهارات الاتصال" و "محو الأمية في مجال تكنولوجيا المعلومات" و "مهارات التقييم الذاتي" .
أوجه التشابه	هنالك تشابه في بعض جوانب الاطار النظري للدراستين .
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها أتبعت الاسلوب النوعي بينما استخدمت الدراسة الحالية الاسلوب التحليلي .
دراسة 2	﴿ Chen , 2016 ﴾
عنوان الدراسة	تأثير استخدام نموذج الانتباه والملاءمة والثقة والرضا لتحفيز التعلم على وظيفة التوجيه العكسي. Effect of using the attention, relevance, confidence, and satisfaction model of learning motivation on the function of reverse mentoring .
موقع ونوع الدراسة	تايوان ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى قياس مدى تأثير نموذج الانتباه والملاءمة والثقة والرضا(ARCS) على التوجيه العكسي .
عينة الدراسة	استهدفت الدراسة (255) فرد من مختلف شركات التكنولوجيا الفائقة في تايوان .
مقياس الدراسة	تم تقييم التوجيه العكسي باستخدام مقياس التوجيه العكسي الذي طوره (Chen , 2014) .
الأساليب الاحصائية	اقتصرت الاختبارات الإحصائية على كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي لقياس موثوقية أداة القياس ، اما اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة فقد استخدمت معامل

	الارتباط البسيط ومعامل الانحدار لقياسها .
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج التحليل أن التدريب ساعد في تعزيز فعالية التوجيه العكسي ، وأنّ مستوى التعليمي العالي والتدريب التعليمي الداخلي والخارجي يؤدي إلى زيادة دافع التعلم والذي كان مرتبطاً بالشكل إيجابي بالتوجيه العكسي .
أوجه التشابه	التشابه في استخدام بعض المصادر العلمية لإغناء الجانب النظري ، كذلك في بعض جوانب الاختبارات الاحصائية .
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة في استخدامها التوجيه العكسي كمتغير معتمد ، على عكس الدراسة الحالية التي استخدمت التوجيه العكسي كمتغير مستقل .
دراسة 3	**﴿ Hechl , 2017 ﴾**
عنوان الدراسة	الالتزام العاطفي اتجاه المنظمات : دراسة مقارنة للتوجيه العكسي مقابل التوجيه التقليدي بين جيل الألفية . Affective Commitment to Organizations : A Comparative Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring among Millennials .
موقع ونوع الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية ، دراسة مقارنة .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان جيل الألفية الذين تلقوا التوجيه العكسي لديهم التزام عاطفي أكبر اتجاه المنظمة من أولئك الذين لديهم توجيه تقليدي .
عينة الدراسة	أكمل الاستطلاع ما مجموعه 90 مشاركاً (45 لكل مجموعة) استطلاع ، تم إجراء الاستطلاع عبر الإنترنت ، شملت العينة أفراداً من الذكور والإناث ، ولدوا بين عامي 1982 و 1998 ، يعملون في جميع أنواع المنظمات في الولايات المتحدة ويشاركون في برنامج توجيه في وقت إجراء المسح .
مقياس الدراسة	لم يتم تحديد المقياس .
الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام العديد من الأساليب منها لقياس صلاحية وموثوقية أداة القياس ومنها لقياس علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة .
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج الدراسة ان الالتزام العاطفي أكبر في مجموعة التوجيه العكسي مقارنة بمجموعة التوجيه التقليدية .
أوجه التشابه	كلا الدراستين استخدمتا التوجيه العكسي كمتغير مستقل .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في اسلوب الدراسة ففي هذه الدراسة استخدم اسلوب المقارنة اما في الدراسة الحالية تمَّ استخدام الاسلوب التحليلي ، كذلك الاختلاف في بلد وقطاع ومجتمع وعينة الدراسة .
دراسة 4	**﴿ Gadomska-Lila , 2020 ﴾**
عنوان الدراسة	فعالية التوجيه العكسي في خلق علاقات بين الأجيال . Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships .
موقع ونوع الدراسة	بولندا ، دراسة نوعية .

هدف الدراسة	تحديد المزايا التي يقدمها التوجيه العكسي للأفراد الذين يشاركون في علاقة التوجيه – الموجه الأصغر سناً والمتعلم الأكبر سناً ، والمنظمة بأكملها ، بالإضافة إلى تحديد الظروف التي تساعد على الكشف عن المزايا المرجوة .
عينة الدراسة	تمَّ اختيار خمس منظمات مختلفة متوسطة وكبيرة والتي تعمل في بولندا لإجراء هذا البحث ، وقد تمَّ اختيار خمسة ازواج من الموجهين الذين قاموا بتطبيق التوجيه العكسي في تلك المنظمات ، وبعد ذلك تمَّ اجراء المقابلات مع أشخاص مختلفين من المديرين والافراد العاملين للاستيضاح منهم على وجهة نظرهم عن التوجيه العكسي .
مقياس الدراسة	تمَّ استخدام الاسئلة التي توضح طبيعة التوجيه العكسي والمستندة إلى افكار (DiCicco–Bloom & Crabtree, 2006) .
الأساليب الاحصائية	تمَّ تحليل البيانات من خلال مراجعة محاضر المقابلة بدقة لأغراض الترميز ، ثم ترميز البيانات يدوياً ، بعدها تمَّ تطبيق أحد الأساليب الرئيسة للتشفير – الترميز القائم على المفهوم . وقد سمح الترميز بتحديد الموضوعات ومنها تحديد خمسة مواضيع رئيسة هي : المواقف التي طُبق فيها التوجيه العكسي ، والمزايا التي يقدمها التوجيه العكسي للموجه ، والمزايا التي يقدمها التوجيه العكسي للمتدرب فضلاً عن المزايا التي يوفرها التوجيه العكسي للمنظمة بأكملها ، وموقف المشاركين من التوجيه العكسي ، ومن ثمّ فقد كانت المرحلة الأخيرة من تحليل البيانات هي التفسير للظواهر التي تمَّ البحث عنها مع الأخذ في الاعتبار الافتراضات الأساسية في حالة المقابلات .
نتائج الدراسة	تظهر نتائج الدراسة أنّ التوجيه العكسي قد يوفر مزايا عديدة لكل من الأفراد المشاركين في العلاقة (الموجه والمتعلم) والمنظمة بأكملها . لذلك يكون التوجيه العكسي هو أداة فعالة لتبادل المعرفة ، وخلق المشاركة ، وتطوير القيادة ، وقبل كل شيء بناء العلاقات بين الأجيال على أساس القبول المتبادل .
أوجه التشابه	التشابه في بعض الجوانب النظرية والهيكلية للدراسة .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في اسلوب تحليل البيانات ، كذلك في طريقة جمع البيانات وعينة الدراسة .
دراسة 5	**﴿ Cismaru & Iunius , 2020 ﴾**
عنوان الدراسة	سد الفجوة بين الأجيال في صناعة الضيافة : التوجيه العكسي – ممارسة ابداعية لإدارة مواهب الأجيال الحالية والمستقبلية من الموظفين . Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry : Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees .
موقع ونوع الدراسة	رومانيا ، أسلوب نوعي / دراسة حالة .
هدف الدراسة	التأكيد بأن التوجيه العكسي هو ممارسة لإدارة المواهب ظهرت كرد فعل لضرورة سد الفجوة بين الأجيال الحالية ، يمكن اعتباره نهجاً قيماً في الضيافة .
عينة الدراسة	طرق أخذ العينات للفنادق هي : طريقة المعيار الرئيس (لأنه تم اختيار الفنادق التي نفذت التوجيه العكسي فقط) ، والطريقة المتجانسة (لأنه تم اختيار الفنادق التي نفذت التوجيه العكسي

	بنجاح ونتائج واضحة) ، والطريقة الانتهازية (لأسباب عديدة وظروف توفرت لدى الباحثين جعلتهم يختارون فنادق معينة) .
مقياس الدراسة	لم يتم تحديد مقياس .
الأساليب الاحصائية	تمت معالجة جميع المعلومات وتحليلها يدوياً ، باستخدام Microsoft Word ، ولم يتم استخدام أي برنامج محوسب متخصص لتحليل البيانات ، ويعُد هذا الإجراء صالحاً لإدارة البيانات وفرزها في كل من دراسات الحالة ومجموعات التركيز .
نتائج الدراسة	تظهر النتائج من المناقشة الجماعية أنّ الموظفين الرومانيين لديهم توقعات عالية وأساليب مبتكرة فيما يتعلق بتنفيذ التوجيه العكسي ، على غرار الموظفين من سويسرا ، لكنهم يفتقرون إلى الثقة في أرباب عملهم فيما يتعلق بالإمكانية الحقيقية لتنفيذه .
أوجه التشابه	التشابه بين الدراستين في بعض الجوانب النظرية لمتغير التوجيه العكسي .
أوجه الاختلاف	تختلف الدراسة الحالية في كونها اعتمدت الاسلوب التحليلي ، أمّا هذه الدراسة فقد اعتمدت اسلوب دراسة الحالة . كما أنّ هذه الدراسة لم تستخدم أي برنامج لتحليل البيانات ، بينما الدراسة الحالية استخدمت برامج احصائية لتحليل المعلومات .

ت. بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالأداء التكيفي

الجدول (15)

بعض من الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة بالأداء التكيفي في البيئة الأجنبية

دراسة 1	**(Pulakos *et al.* , 2000)**
عنوان الدراسة	القدرة على التكيف في مكان العمل : تطوير تصنيف الأداء التكيفي . Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance .
موقع ونوع الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية ، دراسة استكشافية .
هدف الدراسة	تطوير تصنيف للأداء الوظيفي التكيفي ودراسة التأثيرات المترتبة على هذا التصنيف لفهم السلوك التكيفي في أماكن العمل والتنبؤ به والتدريب عليه .
عينة الدراسة	تضمنت الدراسة دراستين فرعيتين ، كان الغرض من الدراسة الأولى هو التحقق في مدى إمكانية العثور على الدعم التجريبي لوجود ستة أبعاد للأداء التكيفي ، تمَّ الحصول على بيانات الدراسة الأولى من الحوادث الخطيرة التي تمَّ جمعها من 21 وظيفة مختلفة في 11 منظمة مختلفة عسكرية وحكومة اتحادية وحكومة الولاية ومنظمات القطاع الخاص ، فيما كان الغرض من الدراسة الثانية هو التقييم التجريبي لنموذج الأداء التكيفي وبثمانية أبعاد ، وقد كانت عينة الاختبار التجريبي تتمثل بـ 175 جندياً يمثلون تسعة تخصصات أو وظائف مهنية عسكرية مختلفة .
مقياس الدراسة	تمَّ تطوير مقياس من قبل الباحثين .

الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكيدية .
نتائج الدراسة	اشارت نتائج الدراسة بما يتفق مع نتائج الدراسة الثانية بوجود ثمان أبعاد للأداء التكيفي .
أوجه التشابه	التشابه في استخدام تحديد نفس الأبعاد للأداء التكيفي .
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها دراسة استكشافية لتحديد أبعاد الأداء التكيفي، بينما الدراسة الحالية دراسة تحليلية لدراسة العلاقة بين ثلاث متغيرات .
دراسة 2	**{ Morgan *et al.* , 2003 }**
عنوان الدراسة	المعرفة التجريبية والمعلوماتية ، وقدرات التسويق المعماري ، والأداء التكيفي لمشاريع التصدير: دراسة عابره للهوية الوطنية . Experiential and Informational Knowledge , Architectural Marketing Capabilities , and the Adaptive Performance of Export Ventures : A Cross-National Study .
موقع ونوع الدراسة	المملكة المتحدة والصين ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة لتقليل الفجوات المعرفية من خلال تطوير إطار عمل لإدارة المعرفة الخاصة بمشاريع التصدير والفحص التجريبي للعلاقات بين أنواع مختلفة من المعرفة على المستوى الفردي والمستوى التنظيمي ذات الصلة ببيئة السوق ، وقدرات التسويق المعمارية ، والأداء التكيفي لمشاريع التصدير ، باستخدام البيانات الأولية التي تمَّ جمعها في المملكة المتحدة والصين .
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة مدراء شركات التصدير في المملكة المتحدة والصين ، أسفر المسح في المملكة عن 243 استبياناً مكتملاً ، وهو ما يمثل معدل استجابة 43٪ . فيما أسفر المسح الميداني في الصين عن 198 مسحاً مكتملاً ، بمعدل استجابة يزيد عن 88٪ .
مقياس الدراسة	تمَّ بناء مقياس احادي البُعد للأداء التكيفي بالاعتماد على دراسة (Walker & Ruekert, 1987) .
الأساليب الاحصائية	تمَّ أجراء تحليل عاملي توكيدي لقياس موثوقية أداة القياس ، في حين تم اختبار الفرضيات باستخدام نماذج المعادلة الهيكلية .
نتائج الدراسة	وجدت نتائج الدراسة أنّ قدرات تنفيذ التسويق لمشاريع التصدير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأدائها التكيفي . وبالشكل عام تدعم النتائج المقترحات النظرية بأنّ المعرفة التجريبية والمعلوماتية على المستوى الفردي والتنظيمي هي مكونات مهمة وقيمة لقاعدة المعرفة الخاصة بالمنظمة ، إذ تعمل عناصر قاعدة المعرفة هذه بالشكل غير مباشر على دفع الأداء التنظيمي من خلال تمكين تطوير واستخدام القدرات التنظيمية التي تسمح للشركات بالتكيف بنجاح مع بيئتها .
أوجه التشابه	التشابه في استخدام بعض المصادر العلمية لإغناء الدراسة ، كذلك التشابه في استخدام بعض الادوات الاحصائية .
أوجه الاختلاف	سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر بعض المتغيرات ومنها الأداء التكيفي في شركات

	التصدير في المملكة المتحدة والصين ، بينما الدراسة الحالية سعت لاختبار علاقات الارتباط والتأثير لمتغير ممارسات إدارة الجودة والتوجيه العكسي في الأداء التكيفي .
دراسة 3	**《 Chen *et al.* , 2005 》**
عنوان الدراسة	فحص متعدد المستويات للعلاقات بين نتائج التدريب والعمليات التنظيمية الوسيطة والأداء التكيفي . A Multilevel Examination of the Relationships Among Training Outcomes, Mediating Regulatory Processes, and Adaptive Performance.
موقع ونوع الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية ، دراسة استقصائية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى فحص ما إذا كانت نتائج التدريب المعرفي والعاطفي التحفيزي والسلوكي تتعلق بالعمليات التنظيمية بعد التدريب والأداء التكيفي بالمثل على مستوى التحليل الفردي والجماعي .
عينة الدراسة	قامت الدراسة بتوظيف 156 طالباً جامعياً ، وقد قسموا في 78 فريقاً من شخصين ، من جامعة جنوبية شرقية كبيرة . كانت العينة 74٪ رجال و 26٪ نساء بمتوسط عمر 20 سنة .
مقياس الدراسة	تمَّ تطوير مقياس بالاعتماد على افكار (Chen *et al.* , 2002) .
الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام العديد من الأساليب منها لقياس صلاحية وموثوقية أداة القياس ومنها لقياس علاقات الارتباط والاثر بين متغيرات الدراسة .
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن عمليات تنظيم ما بعد التدريب مرتبطة بالشكل مشابه بالأداء التكيفي عبر المستويات . وأيضاً توسطت عمليات التنظيم بالشكل كامل في تأثيرات معتقدات الفعالية الذاتية والجماعية على الأداء التكيفي الفردي والجماعي ، وأخيراً المعرفة والمهارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالأداء التكيفي على مستوى الفرد مقارنة بمستوى الفريق في التحليل .
أوجه التشابه	التشابه في استخدام بعض من المصادر العلمية لإغناء الجانب النظري .
أوجه الاختلاف	في هذا الدراسة تمَّ دراسة الأداء التكيفي على المستوى الفردي والجماعي ، بينما ركزت الدراسة الحالية على المستوى الفردي .
دراسة 4	**《 Charbonnier-Voirin & Roussel , 2012 》**
عنوان الدراسة	الأداء التكيفي : مقياس جديد لقياس الأداء الفردي في المنظمات . Adaptive Performance : A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations .
موقع ونوع الدراسة	فرنسا ، دراسة استكشافية .
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى بناء مقياس للأداء التكيفي .
عينة الدراسة	تم استخدام ثلاث عينات مستقلة لموظفين فرنسيين : ✓ العينة الأولى عبارة عن عينة ملائمة من 111 موظفاً من مجموعة متنوعة من المنظمات ، ومن الناحية الديموغرافية كانت نسبة الإناث 50.5٪ ، وكان متوسط

	العمر 31 سنة ، مع 49٪ من المديرين التنفيذيين . ✓ تضمنت العينة الثانية 228 موظفاً من شركتين مختلفتين : شركة اتصالات (297 موظفاً شملهم الاستطلاع بمعدل استجابة 32٪ ، أي 95 مشاركاً) ، وشركة خدمات (133 مشاركاً من قوى عاملة من 554 شخصاً شملهم الاستطلاع بمعدل استجابة يبلغ 24٪) ، ومن الناحية الديموغرافية كان الذكور يشكلون ما نسبته 53٪ ، ومتوسط عمر 39.2 سنة . ✓ أما العينة الثالثة فكانت من 296 مشاركاً من شركة طائرات (شمل المسح 468 موظفاً وبلغ معدل الاستجابة 63٪) . كان 64٪ من الذكور ، وبمتوسط عمر 40 عاماً .
مقياس الدراسة	عملت الدراسة على بناء مقياس جديد .
الأساليب الاحصائية	تمَّ استخدام برنامج (SPSS. 18.0) و (Lisrel. 8.8) لإجراء تحليل للبيانات الخاصة بالدراسة، وتضمن هذا التحليل جانبين الأول لعينتين بهدف تقييم الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاد البناء ، وفيما يتعلق بتحليل العينة الأولى ، تمَّ الاحتفاظ بالعناصر التي لها أعلى ارتباط داخلي مع البُعد المستهدف ، فقد كان مستوى الارتباط المطلوب على الأقل 0.50 . وقد تم تطبيق تحليل العامل الاستكشافي على العينة الثانية أيضاً لقياس ثبات بنية العوامل . أسفرت التحليلات التي أجريت على أول عينتين عن مقياس يتكون من 19 عنصراً . تمَّ فحص كل من الأبعاد الأساسية للتأكد من أنّ كرونباخ ألفا كان على الأقل 0.70 في كل حالة ، عليه تمَّ إجراء تحليل عاملي توكيدي على هذه البنود التسعة عشر باستخدام العينة الثالثة .
نتائج الدراسة	تكشف مقارنة النتائج التي تمَّ الحصول عليها من أول عينتين أن الأوزان المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي تختلف باختلاف الشركات التي تمَّ التحقيق فيها ، وهو ما يتوافق مع وجهة نظر (Pulakos *et al.* , 2000, 2002) أنّ كل وظيفة قد تتطلب مجموعة محددة من عوامل الأداء التكيفية لتتناسب مع الظروف المهنية والتنظيمية .
أوجه التشابه	التشابه في بعض جوانب الاطار النظري للأداء التكيفي .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في اسلوب الدراسة ففي هذه الدراسة تمَّ اتباع الاسلوب الاستكشافي ، بينما في الدراسة الحالية كان الاسلوب التحليلي هو الاسلوب المعتمد .
دراسة 5	**(Acikgoz & Latham , 2020)**
عنوان الدراسة	علاقة الذكاء العاطفي المدرك بالأداء التكيفي في فرق تطوير المنتجات الجديدة . The Relationship of Perceived Emotional Intelligence With Adaptive Performance in New Product Development Teams .
موقع ونوع الدراسة	تركيا ، دراسة تحليلية .
هدف الدراسة	استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي المدرك والأداء التكيفي .
عينة الدراسة	تمَّ توزيع المسح على 563 فرداً يعملون في مشاريع تطوير المنتجات الجديدة في تركيا تم الحصول على 257 مسحاً صالحاً ، أي بنسبة استجابة (46٪) .
مقياس الدراسة	تمَّ الاعتماد على مقياس (Charbonnier–Voirin *et al.* , 2010) ، اذ يتكون الأداء التكيفي في ضوء هذا المقياس من خمسة أبعاد : التعامل مع حالات الطوارئ (4 فقرات) ،

	التعامل مع الإجهاد (3 فقرات) ، حل المشكلات بأسلوب ابداعي (4 فقرات) ، التعلم (4 فقرات) ، القدرة على التكيف بين الأشخاص (4 فقرات) .
الأساليب الاحصائية	خضعت المقاييس للتحليل العاملي التوكيدي لقياس موثوقيتها وصلاحيتها . كما تمَّ أجراء تحليل معامل الارتباط الخاص باختبار الفرضيات .
نتائج الدراسة	بينت نتائج الدراسة أنّ الذكاء العاطفي المدرك مرتبط إيجابياً بالأداء التكيفي .
أوجه التشابه	التشابه بين الدراستين في بعض الجوانب النظرية لمتغير الأداء التكيفي .
أوجه الاختلاف	الاختلاف في بعض أبعاد الأداء التكيفي .

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على ما تيسر من مصادر

ثالثاً : التعقيب على الجهود المعرفية السابقة

بعد الاطلاع على الجهود المعرفية السابقة لاحظ الباحث أنّ أغلبها أكدت على أهمية تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، كما تمَّ ملاحظة أنّ أغلب الدراسات ركزت على دراسة تأثير ممارسات الجودة الشاملة على الأداء ، كذلك أوصت أغلب الدراسات السابقة على إيجاد بيئة مشجعة وداعمة للتوجيه العكسي . وقد اثبتت معظم الدراسات أنّ لممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك للتوجيه العكسي التأثير المعنوي في تحسين الأداء بالشكل عام . وقد لاحظ الباحث بعد عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في أزمان وبيئات مختلفة الآتي :

أ. منهج أو نوع الدراسة

تمَّ ملاحظة أنّ أغلب الدراسات أتبعت المنهج الوصفي التحليلي .

ب. هدف الدراسة

هنالك اختلاف بالهدف الذي تسعى الدراسات بالوصول إليه وقد يكون هذا الاختلاف نابع من اختلاف متغيرات الدراسة وبيئتها والمجال الذي حاولت دراسته بالإضافة إلى اختلاف المنهج العلمي المتبع ، فكان من أبرز أهداف الدراسات السابقة هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء ، كذلك هدفت إلى إيضاح أهمية تشجيع التوجيه العكسي وايضاً أهمية جيل الشباب الذين يمتلكون الخبرة التكنولوجيا أكثر من غيرهم من الأجيال ، كما هدفت العديد من الدراسات إلى دراسة تأثير متغيرات عديدة على الأداء التكيفي لما يمتلكه هذا المتغير من أهمية كبيرة بسبب البيئة سريع التغير .

ت. نتائج الدراسة

أظهرت الجهود المعرفية السابقة العديد من النتائج كان من أهمها الآتي :

1. وجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في أنواع الأداء المختلفة .
2. أظهرت بعض نتائج الدراسة أنّ للتدريب والتشجيع وتوفير البيئة الداعمة تساعد في تعزيز فعالية التوجيه العكسي بالشكل واضح ، كما اثبتت نتائج بعض الدراسات أنّ التوجيه العكسي يوفر العديد من المزايا سواء للموظفين أو لفرق العمل وحتى للمنظمة بالشكل عام.
3. كما توصلت بعض الدراسات إلى أنّ المعرفة والمهارة التي يمتلكها الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالأداء التكيفي .

ث. الأساليب الاحصائية

استخدمت الجهود المعرفية السابقة أساليب إحصائية مختلفة من أجل الوصول إلى النتائج التي تحقق الأهداف التي سعت الدراسة إلى الوصول اليها ، ومن أبرز هذه الأساليب الآتي :

1. تمَّ استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا والتحليل العاملي التوكيدي لفحص ثبات وصدق أداة القياس .
2. من أجل وصف بيانات الدراسة احصائياً ركزت معظم الجهود المعرفية السابقة على استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية .
3. استخدمت معظم الدراسات السابقة معامل الارتباط البسيط بيرسون ومعادلة النمذجة الهيكلية من أجل اختبار فرضياتها .

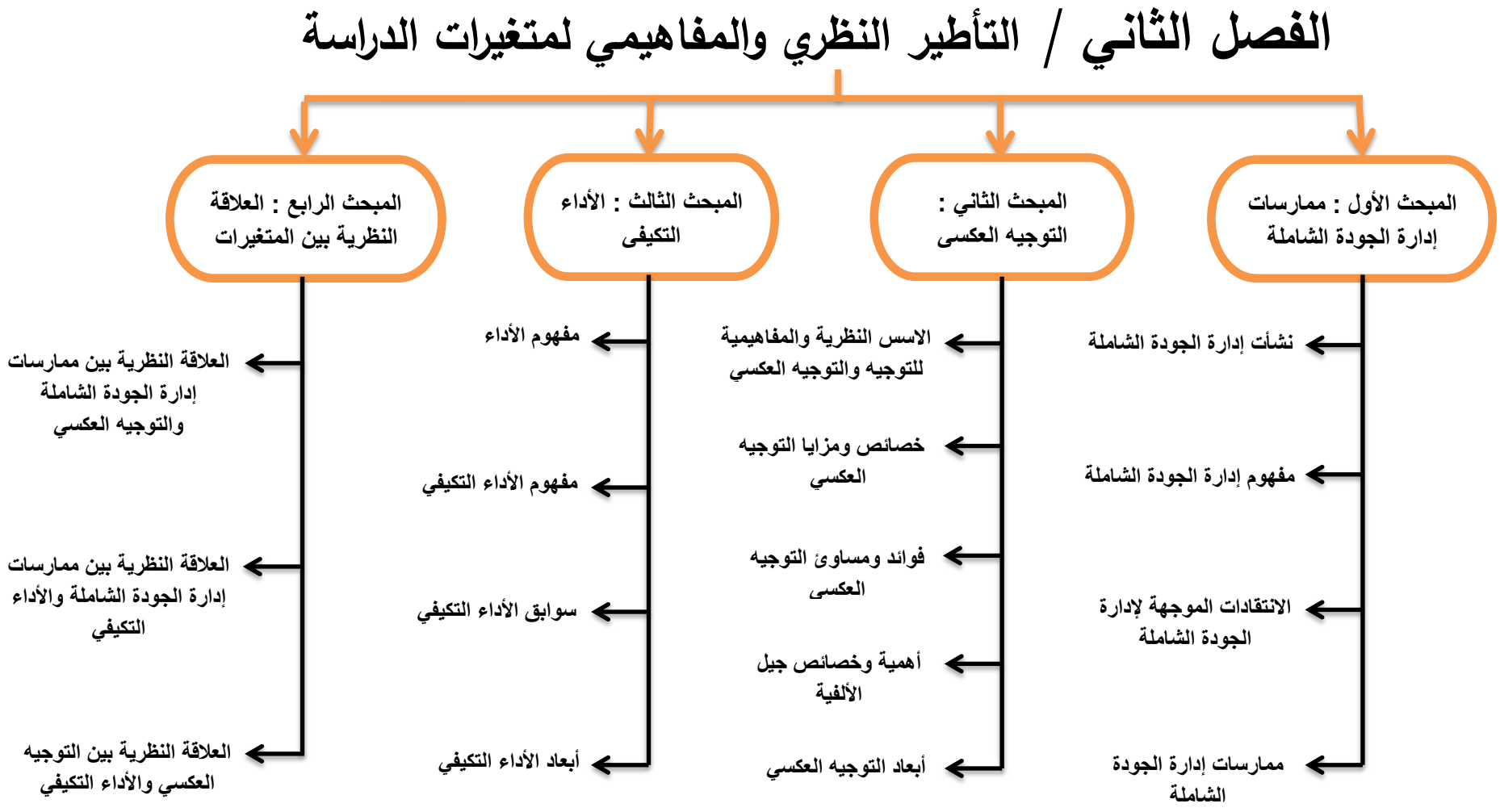
ج. مجالات الإفادة من الجهود المعرفية السابقة المتيسرة

بناءً على ما تمَّ عرضه من الأدبيات المعرفية السابقة التي تيسر الحصول عليها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة من حيث نوع الدراسة وهدفها ومقاييسها والنتائج التي توصلت اليها وأوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، بالإضافة إلى معرفة العوائق والقيود التي واجهتها من أجل تلافيها ، وبالتالي تحديد النقطة التي انتهت عندها للانطلاق منها ، عليه يمكن تحديد جوانب الافادة من الجهود المعرفية السابقة بالآتي :

1. من خلالها تمَّ الاطلاع على عدد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تختلف باختلاف المنظمات المدروسة والقطاعات التي تنتمي لها تلك المنظمات وحتى في اختلاف الباحثين والتي سهلت على الباحث اختيار مجموعة من الممارسات التي تتلاءم مع كل من المنظمات المدروسة والقطاع الذي تنتمي له ، وكذلك الملائمة مع بيئتنا المحلية .
2. بينت الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بمتغيري التوجيه العكسي والأداء التكيفي أنّ هنالك اتفاق أو شبه اتفاق على أبعاد أي من المتغيرين على الرغم من حداثة الموضوعين ، ما ساعد الباحث على تحديد مقياس لكل من المتغيرين .
3. أسهمت في مساعدة الباحث على بناء إطار منهجي ونظري للدراسة من خلال توليد رؤيا وملامح لصياغة المشكلة وأهداف وانموذج الدراسة ، وكذلك توفير المعلومات الكافية لبناء الاطار النظري .
4. ساعدت الباحث على تصميم مقياس يتلاءم مع المنظمات المدروسة .
5. مكنت الباحث من الاطلاع على الأساليب المختلفة التي اتبعتها الدراسات واختيار افضلها ، كذلك الاطلاع على طرق جمع البيانات والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليلها ، وكل هذا ساهم في بناء الاطار العملي للدراسة .
6. من خلال الاطلاع على قيود ومقترحات الجهود المعرفية السابقة ، تمكن الباحث من تجاوز بعض القيود والاستفادة من بعض المقترحات والسعي في نهاية الدراسة إلى بلورت العديد من التوصيات التي يراها مناسبة لحل العديد من المشاكل التي تواجه مؤسسات الدولة كافة وبمختلف القطاعات بالأخص مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي سواء الأهلية منها أو الحكومية .
7. على الرغم من عدم وجود دراسة سابقة على حد علم الباحث تربط بين متغيرات الدراسة الحالية إلا أنّ هنالك بعض الجزئيات التي تمَّ الاطلاع عليها في الدراسات السابقة مكنته من صياغة علاقة نظرية بين متغيرات الدراسة الحالية ، والتي تعُد العلاقة الثانية التي يجب توفرها في أي دراسة بعد العلاقة المنطقية والتي تسبق العلاقة العملية .

ح. ما تميزت بهِ الدراسة الحالية عن الجهود المعرفية السابقة

1. تعُد الدراسة الحالية على حد علم الباحث أول دراسة محلية وعربية جمعت بين هذه التشكيلة من المتغيرات الحديثة نسبياً .
2. تعُد الدراسة العربية الأولى على حد علم الباحث التي قدمت فرشه نظرية واسعة في متغيري (الأداء التكيفي والتوجيه العكسي) وكيفت المقاييس التي تتلاءم مع هذه البيئة بالشكل عام وبيئة الجامعات العراقية بالشكل خاص .
3. على الرغم من وجود مقاييس محددة للتوجيه العكسي ، إلا إنّ هذه الدراسة بلورة مقياساً مختلفاً نوعاً ما .



الشكل (11)

مخطط لسير فصل التأطير النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الأول

الاطار النظري والمفاهيمي لممارسات إدارة الجودة الشاملة

توطئة

توفر الادبيات التي تمَّ عرضها في هذا المبحث أساساً للبحث في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي ، فقد تم التركيز على نشأة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة مع الاشارة لوجهات نظر بعض الباحثين بخصوص الجودة وإدارة الجودة الشاملة ، فضلاً عن ايضاح لبعض جوانب الانتقاد الموجهة لإدارة الجودة الشاملة ، واخيراً تم تحديد خمس ممارسات لإدارة الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع منظمات التعليم في العراق .

أولاً : نشأة إدارة الجودة الشاملة

منذ فجر الحضارة واجه البشر وباستمرار مشاكل تتعلق بالجودة ، إذ كان على جامعي الطعام القدماء أن يتعلموا أي طعام يمكن تناوله وأي طعام لا يمكن تناوله ، كما كان على الصيادين اكتشاف الأدوات التي تخدم أغراضهم المحددة على أفضل وجه ، وخلال هذه الفترة تمَّ قياس مفهوم مراقبة الجودة إلى حد ما من خلال المدة التي بقى فيها هؤلاء الصيادون وجامعي الطعام على قيد الحياة ، فكلما كانت الأدوات أفضل كانت فرصهم في البقاء على قيد الحياة أفضل ، كان من السهل نسبياً على كل جامع طعام أو صياد بدائي تحديد الجودة لأنه كان مجهزاً ومنتجاً وزبوناً لعمله الخاص ، كما إنّه حدد لنفسه معنى جودة العمل ونتائج الجودة (Maguad , 2006 : 179) .

ولقد أدرك بعض الكتاب أنّ الجودة ليس نتاج العصر الحديث أو الثورة الصناعية ، بل تعود أصولها إلى ما قبل القرن الثامن عشر قبل الميلاد ، اذ يمكن القول إن أقدم محاولة موثقة لتعريف الجودة في الرعاية الطبية هو رمز الملك حمورابي الذي كان نقشاً سومرياً قديماً على عمود يبلغ ارتفاعه 8 أقدام حوالي عام 1700 قبل الميلاد تمَّ وصف المكافآت على العلاج الناجح والعقاب على النتائج السلبية ، ثم بعد ذلك ما يُعرف عن (الفراعنة) من دقة وإتقان عملهم في بناء معابدهم ، وما تبقى من الأدلة يبقى شاهداً حتى يومنا هذا على جودة واتقان عملهم (Rao , 2015 : 359 ; Othman *et al.* , 2020 : 3428) . كما أكد الاسلام على

أهمية الجودة واتقان العمل كما جاء في قوله تعالى ((صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ)) (سورة النمل ، أية 88) ، وقوله تعالى ((الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ)) (سورة السجدة ، أية 7)

أمّا مرحلة إدارة الجودة الشاملة فمن الصعب تحديد الأصول الدقيقة لحركتها ، إذ يرى (Cusumano , 1985 ; Deming & Walton 1989 ; Warner , 1996) انه يمكن إرجاع أصول مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى جذوره الفكرية في الولايات المتحدة ، وفي المقام الأول في العمل على السيطرة الإحصائية والتي عبر عنها في كتاب نُشر بهذا الخصوص من قبل (Walter Shewhart) عام 1931 ، بعنوان الجودة الاقتصادية للمنتجات المصنعة . فيما ينسب (Powell , 1995) الفضل إلى اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين في عام 1949 (Martínez–Lorente *et al.* , 1998 : 4 ; Dow *et al.* , 1999 : 2 ; Miranda , 2003 : 39) .

ويعتقد (Dale) الذي بدأ بحثه في إدارة الجودة في عام 1981 ، أنّ مصطلح إدارة الجودة الشاملة نشأ في المملكة المتحدة من أنشطة قسم التجارة والصناعة الوطنية لحملة الجودة التي تم إطلاقها في عام 1983 والعمل الرائد لمنظمات مثل IBM . وهو يتحدث عن نقاش مع (John MacDonald) (أحد رواد إدارة الجودة في المملكة المتحدة وأول مدير إداري لشركة Crosby Associates UK Ltd.) الذي ذكر أنّه في منتصف عام 1986 كان يستخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة في اتصالاته عبر المحيط الأطلسي مع فيليب كروسبي (Philip Crosby) الذي رد بالاستفهام "ما هي إدارة الجودة الشاملة"؟ ، وهذا يؤكد وجهة النظر التي تمَّ التعبير عنها بالفعل بأن المصطلح لم يبدأ استخدامه إلا بعد منتصف عام 1980 . ويمكن ملاحظة ذلك جلياً في بداية التسعينيات ، إذ كان استخدام المصطلح واسع الانتشار بالفعل ، ووصل إلى ذروته في عام 1993 (Martínez–Lorente *et al.* , 1998 : 4–6) .

ومن ثمّ يرى بعض الباحثين أنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية طورها (Deming) بناءً على خبراته في الصناعة الأمريكية قبل وأثناء الحرب العالمية الثانية ، ويرجع الفضل له على نطاق واسع إلى تبني الصناعة اليابانية لإدارة الجودة الشاملة لاحقاً ، ولكن ليس من قبل الولايات المتحدة لإعادة البناء الاقتصادي الذي كان معجزة في السابق بعد الحرب والاختلال التجاري الهائل بين البلدين ، إذ نشر (Deming , 1986) كتاباً بعنوان "خارج الأزمة" ، لخص

فيه أفكاره وحث الصناعة الأمريكية على تبنيها كما فعل اليابانيون بنجاح . ويعرض الجدول (16) بعض الاحداث الهامة التي يمكن تتبعها في تطور إدارة الجودة الشاملة (Crawford & Shutler , 1999 : 67) .

الجدول (16)

الأحداث الهامة في تطوير إدارة الجودة الشاملة

السنة	الحدث
1932-1924	أظهرت دراسات هوثورن (Hawthorne) أهمية المناخ الاجتماعي والنفسي في العمل .
1931-1924	طور (Shewhart) السيطرة الإحصائية في العملية .
1926	بدأت Bell Telephone في تطبيق أساليب السيطرة الإحصائية .
في منتصف الاربعينيات	دفع الجيش الأمريكي إلى استخدام طرق أخذ العينات مع شحنات الأسلحة الكبيرة من العديد من المجهزين خلال الحرب العالمية الثانية .
الخمسينيات	1. تم إجراء عدد كبير من محاولات تحسين العمل (مثل إثراء الوظائف ، وإعادة تصميم العمل ، والإدارة التشاركية ، ونوعية الحياة العملية ومشاركة العمال) . 2. أول زيارة لدمينغ (Deming) لليابان .
1951	إنشاء "جائزة تطبيق "Deming في اليابان . الطبعة الأولى من "كتيب مراقبة الجودة" لجوران .
1954	1. الزيارة الأولى لجوران إلى اليابان . 2. نظريات ماسلو حول حاجات الإنسان .
1960	1. تحرير الاقتصاد في اليابان مع الضغط لتحسين الجودة لمنافسة المنظمات الأجنبية . 2. نظريات ماكجريجور X و Y .
1961	الإصدار الأول من "مراقبة الجودة الشاملة" فيكنبام (Feigenbaum) .
1962	ظهرت فكرة دوائر الجودة في العدد الأول من المجلة اليابانية " Quality Control for the Foreman "
أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات	بدأ ضغط المنظمات اليابانية محسوساً في المنظمات الأمريكية .
1972	تم تطوير نشر وظيفة الجودة في موقع حوض بناء السفن التابع لشركة ميتسوبيشي Mitsubishi في كوبي .
1973	بعد أزمة النفط عام 1973 ، تم اعتماد نظام JIT من قبل عدد كبير من المنظمات اليابانية . بدأ عدد صغير من المنظمات الأمريكية والأوروبية في تطبيق هذا النظام في الثمانينيات .
منتصف السبعينيات	بدأت دوائر الجودة في الظهور على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتم إطلاق أول برنامج لدائرة الجودة في لوكهيد (Lockheed) عام 1974 وفي المملكة المتحدة كانت رولز رويس (Rolls Royce) هي التي قدمت هذا المفهوم في عام 1979 .
1979	1. الإصدار الأول من "الجودة مجانية" لكروسبي .

	2. بدأت شركة Xerox Corp في تطبيق مفهوم المقارنة المعيارية على العمليات . 3. نشرت (BS5750) سلسلة إدارة الجودة . 4. تسبب الحظر المفروض على مبيعات النفط الذي فرضته منظمة البلدان المصدرة للبترول (أوبك) في زيادة تكاليف الطاقة ، وأصبح مشتري السيارات أكثر اهتماماً بالسيارات منخفضة الكلفة والموفرة للوقود ، وقد كان منتجو السيارات اليابانيون ، الذين كانوا يحسنون منتجاتهم ، على استعداد للاستفادة من هذه التغييرات ، واستولوا على حصة متزايدة من سوق السيارات . 5. أخذ تطور الجودة تحولاً كبيراً من ضمان الجودة إلى مدخل استراتيجي للجودة في أواخر السبعينيات . حتى ذلك الوقت كان التركيز الرئيس على إيجاد وتصحيح المنتجات المعيبة قبل وصولها إلى السوق ، أمّا المدخل الاستراتيجي فهو استباقي ويركز على منع حدوث الأخطاء في المقام الأول .
1980	اقترح فيلم وثائقي تلفزيوني على شبكة NBC حول "المعجزة اليابانية" ، وأن ديمينغ عنصر أساسي في هذه المعجزة .
1981	نظرية Z لأوجي Ouchi .
1982	الإصدار الأول من "الجودة والإنتاجية والموقع التنافسي" لديميغ .
1983	1. نُشر كتاب "الجودة على الخط" ، الذي نشره Garvin في (Harvard Business Review) ، الاختلافات بين المنظمات اليابانية والأمريكية ، موضحاً بعض أسباب الأداء الأفضل للشركة الأولى . 2. تم نشر ورقة بحثية عن تصميم تجارب تاكوشي في مجلة (Harvard Business Review) (Taguchi & Clausing, 1983) .
1985	اطلاق تسمية اسلوب الإدارة اليابانية بمدخل "إدارة الجودة الشاملة" .
1986	الطبعة الأولى لدمينغ "الخروج من الأزمة" . أصبح من أفضل المباع .
1987	1. الإصدار الأول من سلسلة نظام إدارة الجودة ISO 9000 . 2. نشر جائزة مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة .

Source : Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. , (1998) , "Total quality management : origins and evolution of the term" , The TQM magazine .

ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مصطلح الجودة هو في الأساس مصطلح اقتصادي نشأ على أساس المنافسة الصناعية والتكنولوجية بين الدول الصناعية المتقدمة للتحكم في الإنتاج وكسب ثقة الزبائن ، وعلى الرغم من ان الجودة كلمة مألوفة الآن ، إلا إنّها لا زالت تحتوي على مجموعة متنوعة من التفسيرات والاستخدامات ، وهناك العديد من التعريفات لها ، كذلك على الرغم من العدد الكبير من المقالات والكتب حول إدارة الجودة الشاملة ، إلا إنها تظل مفهوماً غامضاً ، قد يكون هذا بسبب

حقيقة إنها مصطلح يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين (Crawford & Shutler , 1999 : 67 ; Galperin & Lituchy : 1999 : 323 ; Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 77) .

ولمعرفة ماهية الجودة يرى بعض الباحثين بأن الجودة تبدأ بفهم احتياجات الزبائن وتنتهي عند تلبية هذه الاحتياجات ، فلو تمَّ سؤال أشخاص مختلفين من الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا والتدريسيين عن رأيهم بساعة يدوية يحملها احدهم في يده "هل هذه ساعة عالية الجودة ؟" فأنَّ الإجابات تختلف : (لا لأنها مصنوعة في الصين ، لا لأنها رخيصة ، لا لأن الوجه مخدوش ، ما مدى موثوقيتها ؟ ، لن أرتديها) . لذلك فمن الواضح أنّ جودة الساعة تعتمد على ما يطلبه مرتديها من صفات يرغب أنّ تكون فيها ربما قطعة من المجوهرات لإعطاء انطباع بالثراء ، أو ساعة تعطي البيانات المطلوبة مثل التاريخ في الشكل رقمي ، أو عدم تأثر الساعة في الماء ، كل هذه المتطلبات تحددها الجودة (Oakland , 2014 : 4) . وترى الدراسة الحالية وبالاتفاق مع ما ذهب اليه مختصو الجودة والتسويق والانتاج بأن انتاج السلعة أو تقديم الخدمة تبدأ من الزبون وتنتهي لدى الزبون وهذا هو جوهر إدارة الجودة الشاملة أي الانتاج أو تقديم الخدمة وفقاً لحاجة ورغبة المستفيدين .

كما إنّ هنالك مجموعة العناصر التي يطلق عليها عناصر النجاح والتي تعُد كقيم ومعتقدات أساسية وضرورية في تنفيذ عملية إدارة الجودة الشاملة ومنها : (Galperin & Lituchy , 1999 : 326)

1. يجب استخدام معلومات الجودة للتحسين وليس للتحكم والرقابة على الأشخاص.
2. يجب أنّ تكون السلطة مساوية للمسؤولية .
3. يجب أنّ تكون هناك مكافأة مقابل النتائج أو الانجاز .
4. يجب أنّ يكون التعاون وليس المنافسة أساس العمل الجماعي .
5. يجب أنّ يكون لدى الموظفين وظائف آمنة .
6. يجب أنّ يكون هناك مناخ من المساواة .
7. يجب أنّ يكون التعويض عادلاً .

وترى الدراسة الحالية أنّ مرتكز هذه العناصر ومحورها الاساس هو وجود البيئة المشجعة والداعمة لتحقيق أي من جوانب الجودة وبالخصوص اجراء التحسينات بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في جميع الجوانب وبالخصوص الجوانب التكنولوجيا .

وقد حققت بعض المنظمات نجاحاً متفاوتاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ولكن البعض الآخر واجه العديد من العقبات والصعوبة التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه العقبات (Stevenson , 2018 : 392-393) :

1. عدم وجود تعريف للجودة على مستوى المنظمة إذ لم يتم تنسيق الجهود كما أنّ الافراد يعملون في أغراض متبادلة ويعالجون قضايا مختلفة ويستخدمون مقاييس نجاح مختلفة .
2. عدم وجود خطة استراتيجية للتغيير فبدون خطة سوف تقل فرص النجاح ويتم اتجاهل الحاجة إلى معالجة الآثار الاستراتيجية للتغيير .
3. عدم التركيز على الزبائن فبدون عملية التركيز هذه سيتولد خطر عدم رضا الزبائن .
4. ضعف التواصل داخل المنظمات فكما يُقال لا تعرف اليد اليسرى ما تفعله اليد اليمنى ، ويترتب على ذلك الإحباط والارتباك .
5. الافتقار إلى تمكين الموظفين إذ إن عدم تمكين الموظفين يعطي انطباعاً بعدم الثقة بهم لإصلاح المشكلات ، وإضافة الروتين ، وتأخير الحلول .
6. اعتبار الجودة على أنها حل سريع فالجودة يجب أنّ تكون جهداً طويل الأمد ومستمراً .
7. التركيز على النتائج المالية قصيرة المدى فغالباً ما تعالج المشاكل الحالية وتوضح الحلول الآنية دون التركيز على الأمد الطويل ، أي تحقيق الربح الآني الذي سيكلف الكثير بعده فترة طويلة .
8. المواجهة المفرطة للسياسات الداخلية والتي يمكن أنّ تستنزف طاقة المنظمة وتعرقل أفضل الأفكار .
9. الافتقار إلى وجود دافع قوي إذ يحتاج المديرون إلى التأكد من تحفيز الموظفين .
10. ضيق الوقت المخصص لمبادرات الجودة إذ يجب أنّ لا تضف المزيد من العمل دون إضافة موارد إضافية .
11. الافتقار إلى القيادة فالمدراء بأمس الحاجة إلى أنّ يكونوا قادة .

وترى الدراسة إنّ من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاهلية في العراق بالشكل عام هو توجه المؤسسين لتلك الجامعات إلى الربح والمكاسب المادية أكثر من التوجه إلى الارتقاء بالمستوى العلمي للطالب ، يضاف إلى ذلك الضعف في تطبيق القانون وتشريع القوانين التي تمنح امتيازات في التعليم ، وهذا يتنافى مع أدنى متطلبات الجودة ، كذلك القرارات التي تصدر ليس لمصلحة تحقيق جودة التعليم وإنما تصدر لأجل تحقيق مصالح شخصية معينة وهذا ينعكس حتى على الجامعات الحكومية .

أمّا ما يخص المنظمات التعليمية فأن التعليم هو الآخر بحاجة إلى متابعته ، وإيصاله إلى الطلاب وهناك الكثير من القضايا التي تُعد كمصدر للجودة في التعليم ومن بين هؤلاء : (المعلمين المتميزين ، القيم الأخلاقية العالية ، نتائج امتحانات ممتازة ، دعم الوالدين والمنظمات والمجتمع المحلي ، موارد وفيرة ، تطبيق أحدث التقنيات ، قيادة قوية وهادفة ، العناية والاهتمام بالطلاب ، منهج متوازن وصعب) (Sallis , 2002 : 1-2) . وقد تبرز أهمية الجودة الشاملة في التعليم من خلال جوانب عديدة منها تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع والمستفيدين ، وتصحيح أداء الأعمال بأقل وقت وجهد وتكلفة ، وتنمية العديد من القيم المتعلقة بالعمل الجماعي ، وإشباع حاجات الطلاب وزيادة الشعور بالرضا لدى الجميع في المنظمة التعليمية ، وتحسين سمعة المنظمة التعليمية في نظر الموظفين والمستفيدين وتنمية روح المنافسة بينهم ، وتحقيق جودة بناء شخصية الطالب سواء من الناحية المعرفية أو المهارية أو العاطفية ، تحقيق مراقبة جيدة ومستمرة للعمل ، كما تبرز أهمية الجودة في كونها عامل من عوامل المنافسة العالمية وخصوصاً في تصنيف الجامعات (Li et al. , 2003 : 1028 ; Jameel et al. , 2021 : 6830) . وسيعرض الجدول (17) مجموعة من التعاريف للجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة .

الجدول (17)

تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض الباحثين

المصطلح	الباحث	التعريف	المصدر
الجودة	Deming	الجودة هي درجة من التقييس والاعتمادية يمكن التنبؤ بها وبتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق .	
	Crosby	الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات والمتطلبات التي تستند إلى احتياجات الزبائن .	

	Juran	الجودة هي المطابقة للغرض او الاستخدام .	Rashid *et al.* , 2020 : 134-135
	Feigenbaum	الجودة هي إجمالي خصائص المنتج والخدمة المركبة للتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي من خلالها يلبي المنتج والخدمة قيد الاستخدام توقعات الزبون .	
	ISO 8402 / ISO 9000	الجودة هي مجموع ميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المحددة أو الضمنية .	Chebii & Chirchir , 2015 : 3
	Bergman & Klefsjo , 1994	الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن .	
	Haizer and Render , 2010	الجودة هي السمات والخصائص العامة للمنتجات / الخدمات التي يمكن أن تلبي الاحتياجات .	Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 77
	Samurai , 2012	الجودة هي فلسفة ومنهجية شاملة للمنظمات التي تعمل باستمرار على تحسين عملها من أجل تلبية احتياجات الزبائن .	
	Alwan , 2013	الجودة هي مدى توافق المنتج مع المواصفات المحددة ، ومدى تلبية احتياجات الزبون في المنتج .	
	Al-Zu'bi , 2013	الجودة هي المواصفات الشاملة للكيان الذي يمكن أنّ يكون منتجاً ، فردياً ، منظماً ، مرتبطاً بالقدرة على تلبية الاحتياجات الحالية أو المفترضة .	
	Saeed *et al.* , 2013	الجودة عبارة عن ملاءمة المنتج للاستخدام ، وبالتالي القدرة على تقديم أفضل أداء وأدق الصفات .	
	Li & Houjun , 2013	الجودة منهجية إدارية مصممة لتحقيق النجاح على الامد الطويل من خلال تشجيع الموظفين على العمل وفق ما يضمن تلبية احتياجات الزبائن فضلاً عن التزام المنظمة بتلبية احتياجاتهم كزبائن داخليين واحترام القيم والمعتقدات الخاصة بهم .	
	Oakland , 2014	الجودة هي تلبية متطلبات الزبون .	Oakland , 2014 : 4
إدارة الجودة	Flynn *et al.* , 1989; Giffi *et al.* , 1990	تُعرَّف إدارة الجودة على أنها مدخل متكامل لتحقيق واستدامة مخرجات عالية الجودة ، مع التركيز على الصيانة والتحسين المستمر للعمليات والوقاية من العيوب على جميع المستويات وفي	Flynn *et al.* , 1994 : 342

		جميع وظائف المنظمة ، من أجل تلبية أو تجاوز توقعات الزبائن .	
إدارة الجودة الشاملة	Deming	إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تستخدم مجموعة معينة من المبادئ والممارسات والتقنيات لتوسيع الأعمال التجارية وتوفر المزايا لتعزيز الإنتاجية من خلال تجنب إعادة العمل ، والرفض ، والهدر ، وشكاوى الزبائن ، والتكاليف المرتفعة .	Chen *et al.* , 2018 : 2
	Shiba *et al.* , 1993	إدارة الجودة الشاملة هي نظام متطور من الممارسات والأدوات وطرق التدريب لإدارة المنظمات ولتحقيق رضا الزبائن في عالم سريع التغير .	Andersson *et al.* , 2006 : 284
	Dean & Bowen , 1994	فلسفة الالتزام على مستوى المنظمة بالتحسين المستمر ، مع التركيز على العمل الجماعي ، وزيادة رضا الزبائن وخفض التكاليف .	Anderson & Sohal , 1999 : 859
	Daft , 1997	مفهوم يركز على إدارة المنظمة بالكامل لتقديم الجودة للزبائن .	
	Dahlgaard *et al.*, 1998a ; Dahlgaard *et al.* , 2008	ثقافة مؤسسية تتميز بزيادة رضا الزبائن من خلال التحسينات المستمرة ، والتي يشارك فيها جميع الموظفين في المنظمة .	Dahlgaard & Dahlgaard-Park , 2006 : 266 ; Chienwattanasook & Jermsittiparsert , 2019 : 226
	Jun & Cai , 2001	إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة الكلية ، والتي تهدف إلى التحسين المستمر في إنتاج وتسليم المنتجات أو الخدمات وفقاً لاحتياجات الزبائن بطريقة أفضل ، وبأقل تكلفة وأسرع وأكثر سهولة مقارنة بالمنافسين ، وبمشاركة جميع العاملين تحت قيادة داعمة ومشجعة . كما يمكن وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها تفاني جميع الموظفين في التطوير المستمر للعمليات التجارية لتلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم .	Othman *et al.* , 2020 : 3428
	Vanniarajan , 2007	إدارة الجودة الشاملة هي طريقة استراتيجية وتنظيمية وإدارية تسعى إلى زيادة الإنتاجية من خلال ضمان رضا الزبائن والموظفين .	

	Loonam & Loughlin , 2008	إدارة الجودة الشاملة توصف كأسلوب إدارة لتحسين العملية ومعالجة احتياجات المستهلك ، بما في ذلك التحليل الغني باستخدام الأساليب الكمية والنوعية لمواصلة تحسين الجودة في جميع أبعادها .	Othman *et al.* , 2020 : 3428
	Ali , 2010	القيام بالعمل كما هو مخطط له بالشكل صحيح ومن أول مرة ، وكذلك الاعتماد على تقييم الزبون أو المستفيد من خلال معرفة مدى التقدير لهذا العمل .	Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 77
	Burli *et al.* , 2012 ; Martinez-Costa *et al.* , 2008	إدارة الجودة الشاملة هي ممارسات جودة منهجية للإدارة التنظيمية لإحداث تعديل ضروري في الأداء بهدف تحسين الجودة والإنتاجية ورضا الزبائن والربحية .	Sarah & Prasad , 2019 : 98
	Mahmood *et al.* , 2014	إدارة الجودة الشاملة هي نظام إدارة يركز على التحسين المستمر من خلال الأدوات والتقنيات والقيم .	Abbas , 2020 : 3
		عبارة عن آليه لديها القدرة على تحسين المنظمة وكذلك الأداء الفردي وتقوية الميزة التنافسية .	Abbas , 2019 : 5
	Sadikoglu & Olcay , 2014	إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات وتحسين العمليات من خلال التركيز على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم لتعزيز رضا الزبائن وأداء المنظمة .	Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 77
	Stevenson , 2018	إدارة الجودة الشاملة فلسفة قائمة على اساس مشاركة الجميع في المنظمة في جهد مستمر لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن .	Stevenson , 2018 : 390
	Ghaffar kadhim *et al.* , 2019	إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة شركة مكرسة لإرضاء الزبائن من خلال التحسين المستمر ، وتختلف هذه الثقافة من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ، ولكن لها قيم مشتركة واضحة يمكن تطبيقها لضمان حصة كاملة في السوق وزيادة الربحية وتقليل التكاليف .	Othman *et al.* , 2020 : 3429

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

وبناءً على ما تقدّم وبالاستناد إلى وجهة نظر (Crosby ; Bergman & Klefsjo , 1994 ; Samurai , 2012 ; Oakland , 2014) يمكن تعريف الجودة على أنها تقديم خدمة أو انتاج منتج استناداً إلى متطلبات الزبائن وتجاوز توقعاته .

وفيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وانطلاقاً من وجهة نظر (Deming ; Daft , 1997 ; Martinez-Costa *et al.* , 2008 ; Sadikoglu & Olcay , 2014) فهي اطار عمل اداري متكامل يتكون من مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين عمل المنظمة وانتاج منتج أو تقديم خدمة يلبي أو يتجاوز توقعات الزبائن باشتراك جميع اقسام المنظمة لتحقيق رضا أو بهجة الزبائن .

ثالثاً : الانتقادات الموجهة لإدارة الجودة الشاملة (Criticisms of TQM)

توصف برامج إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة مناسبة للمنظمات من أجل تحسين قدرتها التنافسية ، وهو هدف جدير بالاهتمام ، ومع ذلك فإن برامج إدارة الجودة الشاملة لا تخلو من الانتقاد ، إذ تعرضت إدارة الجودة الشاملة لانتقادات متزايدة من قبل العديد من خبراء الأعمال لتقديمها عائدات اقتصادية ضئيلة ، إذ صدر عدد من مجلة (Business Week) احتوى على تعليق حول إدارة الجودة الشاملة (ميته كالصخرة المدللة؟[1]) ، إذ يرى المنتقدون هنا أنّ إدارة الجودة الشاملة هي نهج القضاء على الأخطاء التي تزيد من التكاليف وتقلل من رضا الزبائن ، قد وعدت بأكثر مما يمكن أنّ تقدمه وأنتجت بيروقراطيات صغيرة مكلفة ووضعتها موضع التنفيذ (Hendriks & Singhal , 1999 : 35) . فيما حدد كل من (Andersson *et al.* , 2006 : 293 ; Bergquist *et al.* , 2010 : 6 ; Stevenson , 2018 : 393) مجموعة من الانتقادات وهي :

1. إنّ هناك ارتباكاً واسع النطاق فيما يتعلق بما تعنيه إدارة الجودة الشاملة حقاً ، وهذا ما ركز عليه كلاً من (Boaden , 1997 ; Hellsten & Klefsjo , 2000) .

([1])**الصخرة المدللة** : بالإنجليزية (Pet Rock) : عبارة عن مقتنيات كالحيوان الأليف ، صنعت عام 1975 من قبل المدير التسويقي غاري داهل . الصخور المدللة عبارة عن حجارة ناعمة من شاطئ روزاريتو في المكسيك . تم تسويقها مثل الحيوانات الأليفة الحية ، في صناديق من الورق المقوى المخصص ، مع عش وثقوب على الصناديق للتنفس . استمرت المُوضَة حوالي ستة أشهر ، وانتهت بعد زيادة قصيرة في المبيعات خلال موسم عيد الميلاد في ديسمبر 1975 . على الرغم من أنه بحلول فبراير 1976 تم خفض سعرها بسبب انخفاض المبيعات ، باع داهل 1.5 مليون حجر أليف مقابل 4 دولارات لكل منها ، وأصبح مليونيرا .

2. تمَّ توثيق عدد من إخفاقات المنظمات التي تحاول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، فقد خصصت عدد من المنظمات قدراً كبيراً من الموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، ولكن دون تحقيق تحسينات ملموسة .
3. قد لا تكون القرارات المتعلقة بالجودة مرتبطة بأداء السوق ، فعلى سبيل المثال قد يتم التأكيد على رضا الزبائن إلى الحد الذي يتجاوز تكلفته بكثير أي فائدة مباشرة أو غير مباشرة للقيام بذلك .
4. قد يدافع المؤيدون لبرامج إدارة الجودة الشاملة بالشكل أعمى ، مع تركيز الانتباه على الجودة على الرغم من أنّ الأولويات الأخرى قد تكون أكثر أهمية (على سبيل المثال الاستجابة بسرعة لتقدم المنافس) .
5. يمكن أنّ يؤدي الفشل في تخطيط برنامج الجودة بعناية قبل الشروع فيه إلى بدايات خاطئة ، وارتباك الموظف ، ونتائج لا معنى لها .
6. قد لا تكون جهود الجودة مرتبطة بالنتائج .
7. كما تمَّ انتقاد استخدام إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم ، وأحد أشكال هذا النقد هو في نقل المفاهيم من سياق إلى آخر ، أحد الأمثلة هو إدخال الأساليب والتكيف مع طرق التفكير والقيم التي تمَّ تطويرها في المنظمات المنتجة للسلع .

فيما ترى الدراسة الحالية خلاف أغلب المنتقدين إذ أنّ الجودة تعني أشياء مختلفة اهمها العمل بما يتلاءم ومتطلبات الزبائن ، وقد لا يعزى سبب الفشل لدى بعض المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها فقد يعزى ذلك الفشل إلى التنفيذ الخاطئ ، كما ترى الدراسة أن ليس فقط فشل تخطيط الجودة يؤدي إلى ارباك الموظفين بل أنّ أي فشل في المنظمة يؤدي إلى ارباك عمل المنظمة ، إذ إنّ التخطيط الاستراتيجي الناجح للجودة يؤدي إلى نتائج ايجابية تنعكس بالشكل مباشر على رضا الزبائن والمكانة التنافسية للمنظمة .

رابعاً : ممارسات إدارة الجودة الشاملة

قامت العديد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة بفحص مقاييس أو بنى مختلفة لإدارة الجودة الشاملة ، ومن ثمّ فإنهّ من الصعب الوصول إلى مجموعة مشتركة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، إذ توفر الأدبيات التي تمت مراجعتها في الجدول (18) أساساً للدراسة في هذه

الممارسات . وفي الدراسة الحالية تم تحديد خمس ممارسات لإدارة الجودة الشاملة وبما يتلاءم وطبيعة المنظمات المدروسة (التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة) ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين ، وإشراك الموظفين ، والتحسين المستمر) ووصف مكوناتها . ومن ثم في الخطوات التالية تمَّ وصف الطريقة التي تمت بها ترجمة هذه المفاهيم إلى أداة موثوقة وصالحة لقياس ممارسات إدارة الجودة .

الجدول (18)

ممارسات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	المقياس	الممارسات	العينة
Powell , 1995	Saraph *et al.* , 1989 ; George , 1992	- الالتزام التنفيذي - تبني الفلسفة - القرب من الزبائن - القرب من المجهزين - المقارنة المرجعية - التدريب - المنظمة المفتوحة - تمكين الموظفين - عقلية العيوب الصفرية - التصنيع المرن - تحسين العملية - القياس	كانت عينة الدراسة تتضمن المدراء التنفيذيين ومدراء الجودة في مجموعة من المنظمات الامريكية
Samson & Terziovski , 1999	Evans & Lindsay , 1995	- القيادة - إدارة الافراد - التركيز على الزبائن - التخطيط الاستراتيجي - المعلومات والتحليل - إدارة العمليات	عينة الدراسة عشوائية طبقية مأخوذة من مواقع التصنيع التي توظف أكثر من عشرين شخصاً في استراليا ، ونيوزيلندا ، وكانت العينة الأصلية 1289 ، وقد تم اهمال عدد من الاستبانات ليكون مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 1024 في ما يقارب من 4000 موقع تصنيع 3000 في أستراليا و 1000 في نيوزيلندا .
Brah *et al.* , 2000 : 1297	المقياس من إعداد الباحث بالاعتماد على افكار Powell , 1995	- دعم الإدارة العليا - التركيز على الزبائن - مشاركة الموظفين - تدريب الموظفين - تمكين الموظفين - إدارة جودة المجهزين - تحسين العملية - تصميم الخدمة - مكافآت تحسين الجودة - المقارنة المرجعية - النظافة والتنظيم	تم أخذ عينة قصدية بسيطة من العاملين في 950 شركة خدمة من خدمات الأعمال السنغافورية .
Antony *et al.* , 2002	Saraph *et al.* , 1989	- التدريب والتعليم - جودة البيانات والتقارير - التزام الإدارة العليا - التوجه نحو رضا الزبائن	تم إرسال ما مجموعة 400 استبيان إلى العاملين في مجموعة متنوعة من الصناعات القائمة على إدارة الجودة الشاملة في هونغ كونغ التي تضمنت الإلكترونيات والاتصالات السلكية واللاسلكية والمنسوجات والمعادن والآلات

		- دور قسم الجودة - التواصل لتحسين الجودة - التحسين المستمر	والبلاستيك والبناء والتشييد وما إلى ذلك .
Quazi *et al.* , 2002	Rao *et al.* , 1997	- القيادة - المعلومات والتحليل - التخطيط الاستراتيجي للجودة - تطوير الموارد البشرية - ضمان الجودة - العلاقة مع المجهزين - توجه الزبون - نتائج الجودة	تمَّ اختيار عينة حجمها 100 عامل من مجموعة من الصناعات الالكترونية والكهربائية وغيرها من الصناعات في سنغافورة
Kaynak , 2003	Saraph *et al.* , 1989 ; Ettlie & Reza , 1992	- القيادة الإدارية - التدريب - علاقات الموظفين - بيانات الجودة وإعداد التقارير - إدارة جودة المجهزين - تصميم المنتج / الخدمة - إدارة العمليات	تتكون عينة الدراسة من المدراء في مختلف المستويات الادارية بالإضافة إلى المختصين بالجودة إذ بلغ حجم عينة الدراسة 214 فرد لمجموعة من المنظمات الصناعية والتحويلية والخدمية في الولايات المتحدة الامريكية .
Hoang *et al.* , 2005	Samson & Terziovski , 1999	- التزام الإدارة العليا - إشراك الموظفين - تمكين الموظفين - التعليم والتدريب - العمل الجماعي - التركيز على الزبائن - إدارة العمليات - نظام المعلومات والتحليل - التخطيط الاستراتيجي - المنظمة المفتوحة - ثقافة الخدمة	تمَّ إرسال الاستبيانات إلى مديري 500 شركة في فيتنام ، استرجع منها 222 استبياناً .
Sila & Ebrahimpour , 2005 : 1128	Hand field *et al.* , 1998	- القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على الزبائن - المعلومات والتحليل - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات - إدارة المجهزين - نتائج الأعمال	كان مجتمع الدراسة 1500شركة تصنيع تعمل في الولايات المتحدة ، وكانت العينة تتكون من عدة عناوين من المدير العام ، ومدير الجودة ، وانواع اخرى من المديرين ، ومهندس ، ومشرف ، وعناوين اخرى .
Karia & Asaari , 2006	Powell , 1995	- التركيز على الزبائن - التدريب والتعليم - التمكين والعمل الجماعي - التحسين المستمر والوقاية من المشاكل	من 200 استبيان تم توزيعها على الموظفين ، أجاب 104 في مجموعة من منظمات القطاع الخاص والقطاع العام في ماليزيا .
Terziovski , 2006 : 418	تم تصميم المقياس من قبل الباحث .	- القيادة - إدارة الافراد - التركيز على الزبائن	كانت عينة الدراسة مدراء مواقع التصنيع الأسترالية والنيوزيلندية اذ كانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (1289)

		- التخطيط الاستراتيجي - المعلومات والتحليل - إدارة العمليات	
Sadikoglu & Zehir , 2010	تم تكييف المقياس بناءً على افكار : Rahman & Bullock , 2005 ; Chong & Rundus , 2004 ; Fuentes *et al.* , 2004 ; Cua *et al.* , 2001 ; Saraph *et al.* , 1989 ; Kannan & Tan , 2005 ; Prajogo & Sohal , 2004 ; Kaynak , 2003 .	- القيادة - التدريب - إدارة الموظفين - المعلومات والتحليل - إدارة المجهزين - إدارة العمليات - التركيز على الزبائن - التحسين المستمر	تمَّ اختيار العينة بالشكل عشوائي من موظفي مجموعة من المنظمات الحاصلة على شهادات نظام ضمان الجودة ISO 9001 : 2000 في الصناعات المختلفة في تركيا . تم الحصول على 373 استبانة قابلة للاستخدام .
Talib *et al.* , 2012	Salaheldin , 2009 ; Bayraktar *et al.* , 2008 ; Brah *et al.* , 2000 ; Sila & Ebrahimpour , 2005 ; Sarvanan & Rao , 2007 ; Antony et al. , 2002 .	- التزام الإدارة العليا - التركيز على الزبائن - التدريب والتعليم - التحسين والابتكار المستمر - إدارة المجهزين - مشاركة الموظفين - إدارة الموارد البشرية - المعلومات والتحليل - إدارة العمليات - العمل بروح الفريق الواحد - ثقافة الجودة - التخطيط الاستراتيجي - تصميم المنتجات والخدمات - أنظمة الجودة - تشجيع الموظفين - المقارنة المرجعية - الاتصالات	بلغ حجم العينة 600 عامل في اربع قطاعات خدمية (الرعاية الصحية والمصرفية والضيافة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في الهند .
Sadikoglu & Olcay , 2014	Ahire & Ravichandran , 2001	- القيادة - إدارة المعرفة والعمليات - التدريب - إدارة جودة المجهزين - التركيز على الزبائن - التخطيط الاستراتيجي للجودة	تضمنت العينة البالغ حجمها 242 فرد مجموعة من مدراء المستويات الوسطى ومدراء الجودة في مجموعة من شركات التصنيع في تركيا .
Anil & Satish , 2017	تم تطوير استبانة بالاستناد إلى افكار كل من : Salaheldin , 2009 ; Bayraktar *et al.* , 2008 ; Brah *et al.* , 2000 ; Sila & Ebrahimpour , 2005	- التزام القيادة والإدارة العليا - التركيز على الزبائن - إدارة جودة المجهزين - التحسن المستمر - تمكين الموظفين - التعليم والتدريب	تكونت عينة الدراسة من مدراء الادارات العليا والمتوسطة في الولايات الجنوبية في الهند وقد استجاب 260 شخص .

	; Saravanan & Rao , 2007 ; Antony *et al.* , 2002 ; Kaynak , 2003 ; Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez , 2007 ; Talib *et al.* , 2013 .	- تحليل معلومات الجودة - ضمان الجودة - إدارة العمليات - إدارة المعرفة	
Hassan *et al.* , 2018 : 828	غير محدد	- التزام الإدارة العليا - التدريب والتعليم - التركيز على الزبائن - العمل الجماعي والتمكين - المكافأة والتقدير	تمَّ اجراء الدراسة في مجلس مدينة ملقا في ماليزيا ، وكانت العينة 261 موظفاً .
Phan *et al.* , 2019	Flynn *et al.* , 1994 ; Hong *et al.* , 2017	- رقابة العملية -مشاركة المجهزين - مشاركة الزبائن	كانت الدراسة تجريبية وقد تم جمع البيانات من 280 مصنعاً صناعياً في 12 دولة بما في ذلك الصين وفنلندا وألمانيا وإيطاليا وإسرائيل واليابان وكوريا وإسبانيا والسويد وتايوان والمملكة المتحدة وفيتنام من 2013 إلى 2015 في إطار مشروع تصنيع عالي الأداء .
Abu Karim *et al.* , 2019	Lam, Lee, Ooi, & Phusavat , 2012 ; Prajogo , 2006 ; Prajogo & Sohal , 2006	- التخطيط الاستراتيجي - إدارة المعلومات - الإدارة العليا - إدارة العمليات - الموارد البشرية - التركيز على الزبائن	تكون مجتمع الدراسة من المصنعين للأغذية الحلال في مدينتين في ماليزيا ، وقد تكونت العينة من 116 مشتركاً من المشرفين والمدراء .
Akanmu *et al.* , 2020	تمَّ الاعتماد على عدد من المصادر في المقياس المستخدم وهي : Anderson & Sohal , 1999 ; Brah *et al.* , 2002 ; Rao , 2006 ; Abdous , 2009	- القيادة الادارية - إدارة الموارد البشرية - ضمان الجودة - تصميم الخدمة - المعلومات والتحليل - المرجعية (تحديد المعايير) - التحسين المستمر للعملية	الجمهور المستهدف لهذه الدراسة هو جميع شركات الأغذية والمشروبات في ماليزيا والتي تعد مجموعة فرعية من الصناعات القائمة على الزراعة . وقد تم توزيع الاستبيانات على 303 شركة ماليزية للأغذية والمشروبات بينما تم إرجاع 168 استبياناً .
Al- Saffar & Obeidat , 2020	لم يذكر المقياس	- التركيز على الزبائن . - التحسين المستمر - إدارة العمليات - مشاركة الموظفين - القيادة والرؤية الجيدة	يشمل مجتمع الدراسة موظفي وزارة الداخلية بدولة قطر البالغ عددهم 1355 ، وقد بلغت عينة الدراسة 291 موظف .
Rashid *et al.* , 2020	لم يذكر المقياس .	- التزام القيادة والإدارة العليا - التركيز على الزبائن - مدخل العملية - مدخل النظام - التدريب والتطوير - التحسن المستمر - العلاقة المجهزين - المكافأة والتقدير	تكونت عينة الدراسة من العاملين في معامل الملابس في بنغلاديش .

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه

1. التزام ودعم الإدارة العليا (القيادة)

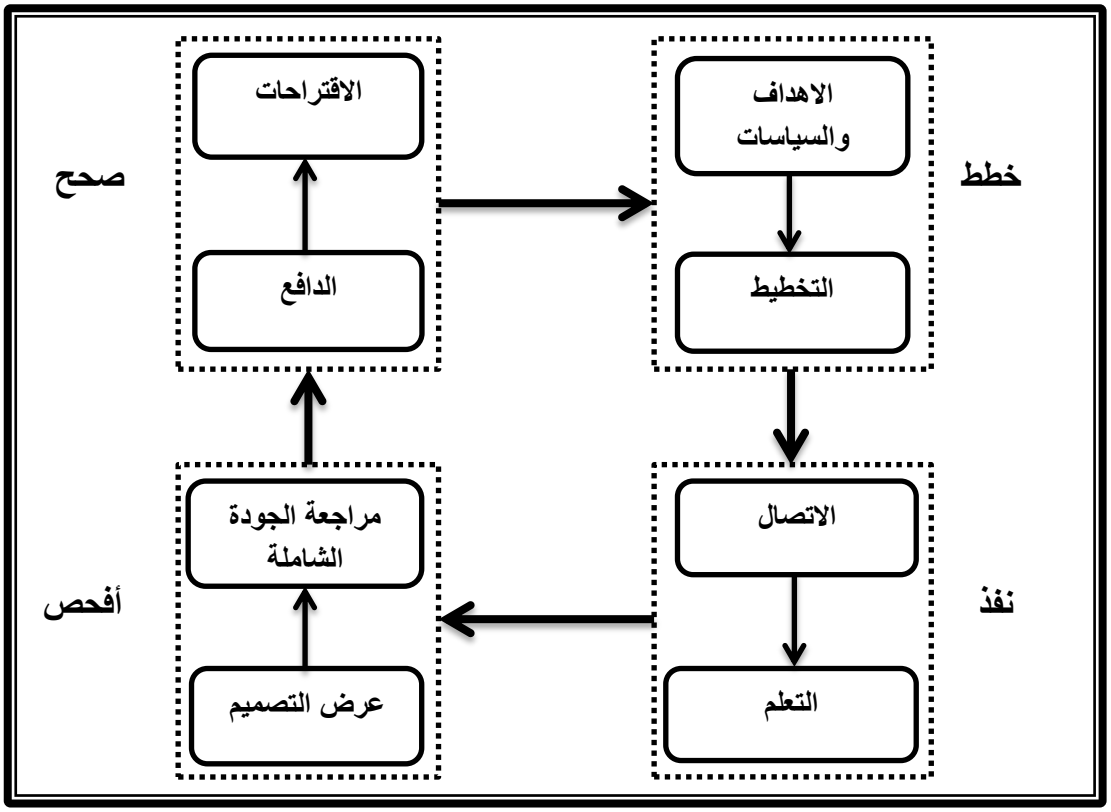
يستشهد معظم الباحثين بالعامل الحاسم الذي هو دعم الإدارة العليا ، إذ يعد الالتزام القوي من الإدارة العليا أمراً حيوياً في إدارة الجودة ويؤدي تحقيق إلى أداء أعلى من حيث الجودة ، وقد وافق معظم الباحثين على هذه الفكرة (Juran , 1988 ; Saraph *et al.* , 1989 ; Flynn *et al.* , 1994 , 1995 ; Ahire *et al.* , 1996 ; Anderson *et al.* , 1995). وتعمل الإدارة العليا كمحرك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وترسيخ القيم والأهداف والأنظمة لتلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وتحسين الأداء التنظيمي (Jaafreh & Al-abedallat , 2013 : 96) .

كما يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة تغييراً فعالاً في ثقافة المنظمة ، ويكاد يكون من المستحيل تغيير ثقافة المنظمة دون جهد مركز من قبل الإدارة بهدف التحسين المستمر والتواصل المفتوح والتعاون في جميع أنحاء سلسلة القيمة وخلق بيئة عمل مواتية لمشاركة الموظف في عملية التغيير . كما انه من المستحيل تحسين عمليات أي منظمة بدون قوة عمل جيدة التدريب ، كما ان الإدارة هي التي توفر الموارد اللازمة لتدريب الموظفين على استخدام المبادئ والأدوات الجديدة المرتبطة بالجودة (Kaynak , 2003 : 412) .

وترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بالقيادة ، إذ يُنظر إليها على أنها أداة يمكن أن يستخدمها القائد صاحب الرؤية لتحقيق التوازن بين الأبعاد الداخلية والخارجية للدور . إذ يهتم القادة بالحفاظ على استقلالية المنظمة ، والتركيز على أصحاب المصلحة ، وتطوير المنظمة ، والحصول على الموارد اللازمة للسماح للمنظمة بتحقيق مهمتها (Radin & Coffee , 1993 : 46) . فقد اقترح (Dahlgaard *et al.* , 1994b) أنموذجاً للقيادة يوضحه الشكل (12) يوصي بإطار عمل للإدارة واعتماده عند بناء هرم إدارة الجودة الشاملة ، يتبع نموذج القيادة المفهوم الأساسي لتحسين الجودة ، أي دورة Deming (PDCA) (خطط – نفذ – أفحص – صحح) التي تمَّ استخدامها منذ عام (1950) من قبل اليابانيين لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم . لن تكون تحسينات الجودة مستمرة وفعالة إلا إذا بدأت التحسينات بخطة جيدة (P) ، بعد التخطيط الجيد يجب القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق الخطة (D) ، وبعد مرحلة التنفيذ يجب فحص النتائج والتحقق منها (C) ، وفي هذه المرحلة من المهم فهم أسباب النتائج وبالتالي التعلم

من النتائج ، بعد فهم النتائج من الممكن اجراء التصحيح (A) من أجل تحسين العمليات (Dahlgaard *et al.* , 1995 : 446) .

فيما ترى الدراسة الحالية أنّ نمط القيادة والسلوكيات التي تتبعها القيادات الادارية كمثل القيادة الروحية والقيادة الخادمة والقيادة الناعمة وغيرها من أنماط القيادة وما تحمله من صفات وخصائص التي تجعل الاتباع يتبعون وينفذون كل توجهات القائد ، ومن ثمّ فأن توجه القائد واهتمامه بإدارة الجودة الشاملة يجعل العاملين ينفذون كل متطلبات الجودة تبعاً لقائدهم .



الشكل (12)

نموذج القيادة بالاستناد لدورة Deming

Source : Dahlgaard J. J. , Kristensen K. & Kanji G. K. , 1995 , "Total quality management and education" , Total Quality Management , Vol.6 , No.5 , pp.447 .

ومما تقدم يمكن بيان أنّ التزام الإدارة العليا هو عبارة عن إيمان الإدارة العليا ودعمها لقيم الجودة وترسيخ مبادئها ، وبالتالي العمل على بلورة ذلك في قيادة الموظفين وأداء المنظمة بالشكل عام .

2. التخطيط الاستراتيجي

تمَّ تحديد التخطيط الاستراتيجي للجودة من قبل (Juran & Gryna , 1993) ، ويشير التخطيط الاستراتيجي للجودة على أنّه عملية منظمة لوضع أهداف الجودة بعيدة الأمد على أعلى مستويات المنظمة ، وتحديد الوسائل لاستخدامها للوصول إلى تلك الأهداف (Jaafreh & Al-abedallat , 2013 : 97) . ويشتمل التخطيط الاستراتيجي على تطوير الخطط ونشرها ، وتحسين العلاقات مع الزبائن والمجهزين وشركاء الأعمال ويساعد في تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الامد من خلال التخطيط التشاركي ، كذلك يشمل التخطيط الاستراتيجي للجودة رؤيا ورسالة وقيم المنظمات التي يتم تشكيلها من خلال مراعاة مفهوم الجودة ، ومن خلال جهود التخطيط الاستراتيجي للجودة يتم أخذ الموظفين كمدخلات في تطوير الرؤيا والرسالة والاستراتيجيات والأهداف وهذا يسهل قبول ودعم خطط الجودة الاستراتيجية من قبل الموظفين ، كما تأخذ جهود التخطيط الاستراتيجي الناجح للجودة في الاعتبار الآثار الجانبية المحتملة للخطة على البيئة قبل الإنتاج او تقديم الخدمة الذي سيظهر ويحسن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (Talib *et al.* , 2012 : 290 ; Sadikoglu & Olcay , 2014 : 5 ; Abu Karim & Mahmud , 2020 : 6) .

ومن المناسب التمييز بين منظور إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجي واستراتيجية المنظمة ، إذ يتعامل منظور إدارة الجودة الشاملة بالشكل مكثف مع استراتيجية وحدة الأعمال بمعنى "كيفية التنافس على مجموعة من الزبائن" ، من ناحية أخرى تتعامل استراتيجية المنظمة مع "كيفية تحديد الزبائن الذين سنتنافس من أجلهم" (Samson & Terziovski , 1999 : 396) . ويمكن إبراز أهم الجوانب التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي للجودة بالآتي : (Dale , 1999 : 27)

- تطوير استراتيجية واضحة طويلة الأجل لإدارة الجودة الشاملة تتكامل مع استراتيجيات أخرى مثل تكنولوجيا المعلومات والإنتاج / العمليات والموارد البشرية وكذلك مع خطط عمل المنظمة .
- نشر السياسات عبر جميع مراحل التسلسل الهرمي التنظيمي مع الأهداف والغايات والمشاريع والموارد من أجل ضمان تحويل السياسات من الأقوال إلى الأفعال .

- بناء جودة المنتج والخدمة في التصاميم والعمليات .
- تطوير الأنشطة القائمة على الوقاية (مثل أجهزة منع الأخطاء) .
- تطبيق إجراءات ضمان الجودة التي تسهل الإجراءات التصحيحية .
- تخطيط النهج الواجب اتباعه للاستخدام الفعال لأنظمة الجودة والإجراءات والأدوات والتقنيات في سياق الاستراتيجية الشاملة .
- تطوير المنظمة والبنية التحتية لدعم أنشطة التحسين ، وهذا يشمل تخصيص الموارد اللازمة للدعم .

ومما تقدم يشير التخطيط الاستراتيجي للجودة إلى بناء الرؤيا وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تركز على تبني متطلبات تحقيق الجودة في كل خطوة من خطوات تقديم الخدمة أو انتاج المنتج .

3. التركيز على المستفيدين

في المنظمة التي تتبنى ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، يتم تصميم وتنفيذ كل من الإجراءات والوظائف بهدف تلبية احتياجات الزبائن ، وبهذه الطريقة فإنها تضمن النجاح على الامد الطويل ، إذ يرتبط رضا الزبائن بالحفاظ على الزبائن واكتساب حصة في السوق (Fuentes *et al.* , 2006 : 306) . ويعرف (Anderson *et al.* , 1994) رضا الزبائن على أنّه الدرجة التي يدرك بها زبائن المنظمة باستمرار أن منتجات المنظمة وخدماتها تلبي احتياجاتهم (Jaafreh & Al-abedallat , 2013 : 97) .

وفي ظل التغير المستمر في البيئة فإن المنظمة ذات الجودة الشاملة الموجهة إلى تنفيذ الأنشطة المبتكرة ستعطي مزيداً من الاهتمام للمعلومات والإجراءات لتلبية احتياجات المستهلكين ، إذ أنّ النجاح يعتمد في القدرة على الاستماع إلى صوت الزبون وبناء العلاقات معه واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من المستهلكين لتعزيز الابداع . وقد اوضح (Sila , 2007 ; Shaukat Brah *et al.* , 2002) أنّ نجاح المنظمة على الامد الطويل يعتمد على تلبية احتياجات الزبائن بفعالية وكفاءة (Sawaluddin *et al.* , 2013 : 16) .

ويشمل التركيز على المستفيدين (1) التركيز على متطلبات الزبائن ورضاهم لتحديد جودة المنتج والخدمة (الجودة التي يحددها الزبون) ، (2) التركيز على خدمة الزبائن (تقليل المهلة ، التسليم في الوقت المحدد ، الدعم الميداني ، الدعم الفني ، إلخ) ، (3) دمج معلومات الزبائن في أنظمة الإدارة والتحسين ، لا سيما في عملية تطوير المنتج الجديد وعمليات مراقبة وتحسين جودة الإنتاج والخدمة ، (4) الجهود المبذولة للتكامل مع الزبائن حسب الاقتضاء (تسمى غالباً "الشراكة") ، مثل فرق التحسين المشتركة ، والمشاركة في عمليات تطوير المنتجات الجديدة للزبون ، أو إشراك الزبائن في العمليات الداخلية للشركة ، مثل التخطيط ، تطوير منتج جديد أو البحث والتطوير أو التنبؤ التكنولوجي (Easton & Jarrell , 1998 : 254) .

ويعُد الزبائن الخارجيون بالنسبة لمنظمات التعليم هم الطلاب المتخرجين والمجتمع والمنظمات المختلفة إذ يواصل الخريجون حياتهم المهنية ، أمّا الزبائن الداخليون هم الطلاب المستمرين بالدراسة والموظفون . لذلك يتم تصنيف الطلاب في كل من مجموعة الزبائن الخارجيين وكذلك في مجموعة الزبائن الداخلية ، اعتماداً على الدور الذي يلعبه الطلاب في الموقف المحدد ، ومن المهم أنّ يدرك الطلاب أنهم زبائن ومجهزون للنظام التعليمي ، ومن ثمّ لا يمكن لهم ترك المسؤولية الكاملة عن تعليمهم للمعلمين بل يجب أن يتحملوا مسؤولية متساوية من أجل الوفاء بهذا الالتزام (Dahlgaard *et al.* , 1995 : 448) .

ومما تقدم يتضح أنّ التركيز على المستفيدين محور رئيس في إدارة الجودة الشاملة وبدونه قد لا يحقق المنتج أو الخدمة ما يطلبه المستفيدين وما يرغبون به ، إذ يشير التركيز على المستفيدين إلى انه العملية التي يتم من خلالها انتاج منتج معين أو تقديم الخدمة وفقاً لمتطلبات المستفيدين واستمرار التعرف على التغيرات التي تطرأ على اذواقهم ورغباتهم من أجل اجراء التحسينات بصورة مستمرة .

4. إشراك الموظفين

تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها بيئة عمل يحصل فيها العامل على القدرة والثقة والالتزام لتحسين الإنتاجية ، وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن ، وتحقيق أهداف المنظمة ، إذ تتطلب ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفويض القرارات إلى المستوى المتوسط والمستوى التشغيلي ، وتُعد عملية تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات بشأن مهامهم طريقة تحفيزية جيدة ، فضلاً عن معرفتهم

بالقرارات التي يتخذونها . لذلك فإنّ مشاركة الموظفين هي أحد الركائز الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة (Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 80) .

وتعُد مشاركة الموظفين بمثابة المحصلة النهائية في عمليات إدارة الجودة الشاملة ، وتتطلب مثل هذه المشاركة أنّ يتحمل الموظفون مسؤوليات لتحقيق الجودة في إنجاز مهامهم ، والمشاركة بنشاط في عملية التحسين المستمر . ويمكن على وجه الخصوص أنّ تحسن المشاركة جودة المنتجات والخدمات بطرق مختلفة منها طريق الفحص الذاتي والتي تقلل من تكاليف التفتيش وتشجع الموظفين على القيام بالأمور بالشكل صحيح في البداية من خلال تقنيات حل المشكلات، أو عن طريق تحفيز الموظفين وإبداعهم (Fuentes *et al.* , 2006 : 307) .

عليه يجب أنّ يكون هناك التزام وهيكل لتطوير الموظفين ، مع الاعتراف بأنهم أحد الأصول التي تقدر بمرور الوقت ، ولتحقيق اهتمام واسع بالموظفين ومشاركتهم ومساهمتهم في عملية التحسين ، يتطلب أنّ تكون الإدارة مستعدة لمشاركة المعلومات وبعض سلطاتها ومسؤولياتها وتخفيف زمام الأمور ، وكذلك أيضاً البحث عن آراء الموظفين والاستماع إليها بعناية والعمل بناءً على اقتراحاتهم . ويعد التأكد من أنّ كل شخص لديه فهم واضح لما هو مطلوب منه ، والكيفية التي ترتبط بها العمليات بالعمل ككل وهذا جزء من نهج إدارة الجودة الشاملة (Dale , 1999 : 29) .

ومما تقدم وبما أنّ الجودة هي مسؤولية الجميع في المنظمة سواء وحدات إدارية أو افراد فإنّ إشراك الموظفين هو جزء من تحمل المسؤولية في الأداء بجودة أفضل ، ويمكن تعريف إشراك الموظفين على أنّه اعطاء التدريسيين والموظفين الحرية والثقة في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم وكذلك السماح لهم في ابداء الرأي في قضايا المنظمة بالشكل عام .

5. التحسين المستمر

يتمثل التحسين المستمر بميل المنظمة لمتابعة التحسينات التدريجية والمبتكرة لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها ، فقد حظى مفهوم التحسين المستمر باهتمام متزايد جزئياً بسبب الطابع المتأصل للمنافسة العالمية ، وقد ركز (Deming) في احدى المبادئ الاربعة عشرة لإدارة الجودة على تشجع المنظمات على تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وإلى الأبد

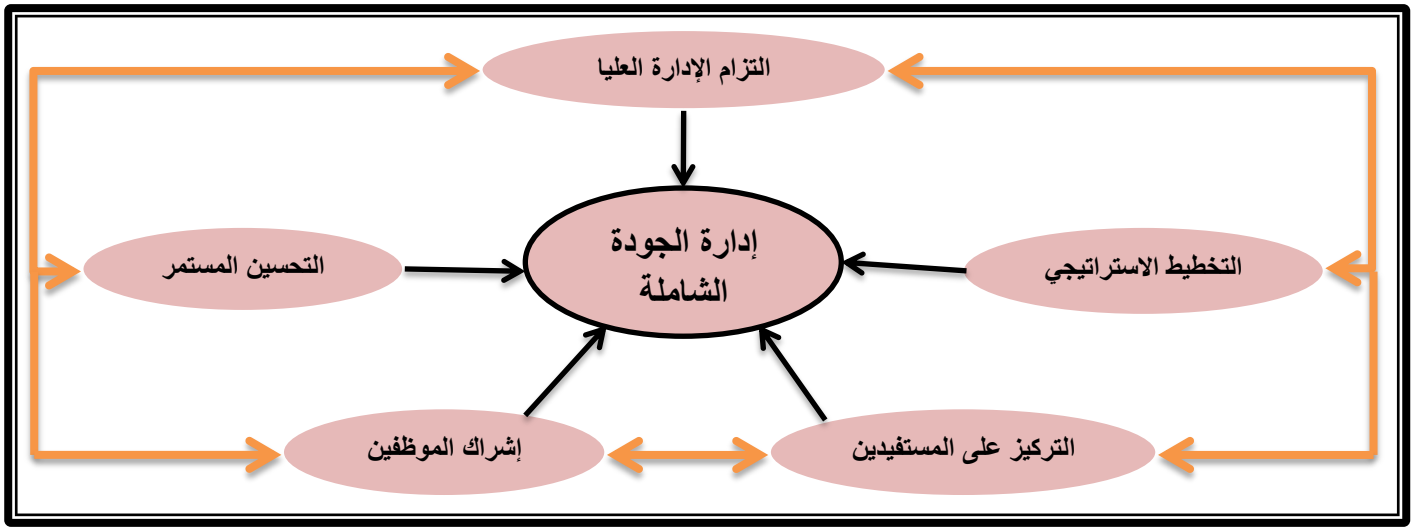
(Anderson *et al.* , 1994 : 488) . إذ يعرف (Jonsdottir *et al.* , 2014) التحسين المستمر بأنّه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المنظمات والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، وتوفير جميع متطلباتهم واحتياجاتهم ، وتطوير عمليات الأداء ، إذ يحقق التحسين المستمر الربحية والميزة التنافسية ويحقق أهداف النجاح ، ويعد التحسين المستمر أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الزبائن ، وهو أحد المصادر التي تساعد الموظفين على التحسين والتمييز عن المنافسين ، مع الأخذ في الاعتبار إنشاء قسم الجودة في المنظمة ، ووضع أهداف محددة لتحسين الجودة . وفقاً لـ (Aartsengel & Kurtoglu , 2013) فإن التحسين المستمر هو آلية لتغيير اتجاه العمل من أجل أداء أفضل على الامد القصير والحفاظ على المكاسب وزيادة العوائد طويلة الأجل (Al– Saffar & Obeidat , 2020 : 79) .

ولدى المنظمات التعليمية العديد من الفرص لتحسين الجودة والتي ينبغي الاستفادة منها بالكامل ، إذا تمَّ تعليم وتدريب الموظفين (بما في ذلك الاساتذة) والطلاب على إدارة الجودة الشاملة ، بالتالي فإن لديهم القدرة المشتركة على الاستفادة من هذه الفرص الضائعة . وإنّ كان ضرورياً إشراك موظفي وطلاب المنظمة التعليمية في التحسينات المستمرة ، لكن التحسينات المستمرة تتطلب أيضاً وجود القيادة والتي هي أساس هرم إدارة الجودة الشاملة . وفيما يتعلق بالتحسينات المستمرة فيعد التعلم الاساس في ذلك ، إذ قام Deming بتغيير اسم دورة التحسين (دورة Deming) من (خطط ، نفذ ، أفحص ، صحح) إلى (خطط ، نفذ ، ادرس / تعلم ، صحح) ، وتعد عملية التعلم هذه أهم جزء في عملية التحسين المستمر (Dahlgaard *et al.* , 1995 : 452) .

وبناءً على ما تقدم فإنّ التحسين المستمر يشير إلى عملية مستمرة تتطلب تغيير في عمل المنظمة بالشكل عام ومواصفات المنتج والخدمة بالشكل خاص لجعلها تتلاءم والتغيرات البيئية والتكنولوجيا وأذواق المستفيدين المتسارعة .

وبصورة عامة وكما موضح في الشكل (13) فإنّ ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن عناصر تكاملية يكمل احداها الآخر وان غياب أي من هذه العناصر يعني عدم توفر الجودة المطلوبة فبدون التزام ودعم الإدارة العليا يعني عدم تمكن أي فرد في المنظمة من تحقيق أدنى متطلبات الجودة ، وبدون التخطيط الاستراتيجي قد تتحقق الجودة ولكن بالشكل فوضوي ، ومن

ثمّ تكون النتائج ليست بذي جدوى ، فيما ينعدم وجود الجودة بدون التركيز على المستفيدين إذ إنّ الجودة كما يراها معظم الباحثين تأتي لمطابقة مواصفات ومتطلبات المستفيدين ، إذ بدون تلك المطابقة لا تتوفر الجودة ، وقد ركزت معظم الدول التي كان للجودة دور كبير في نجاحها ومنها اليابان على الإدارة الذاتية والتقييم الذاتي كذلك يعد الموظفين الوسيلة لتحقيق الجودة وكل هذا يؤكد أهمية إشراك الموظفين في جميع القضايا التي تواجه المنظمة بالشكل عام أو تواجه عمل أي من الموظفين بالشكل خاص ، فيما يتطلب مواكبة تغيرات وتطورات البيئة سريعة التغير والتي تنعكس على أذواق ومتطلبات المستفيدين أجراء التحسينات المستمرة لجعل المنتج أو الخدمة موافق لرغبات المستفيدين المتغيرة .



الشكل (13)

ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الثاني
التأطير النظري والمفاهيمي للتوجيه العكسي

توطئة

على الرغم من أنّ للتوجيه العكسي تطبيق عملي واضح ، فإنّ هنالك القليل من الاهتمام الأكاديمي والقليل جداً من الاعمال البحثية التجريبية على التوجيه العكسي في مجال الإدارة (المنظمات التعليمية بالشكل خاص) . عليه تبدأ هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال إنشاء أساس نظري لتصور التوجيه العكسي ، وكيف يتشابه مع التوجيه التقليدي ويختلف عنه ، والفوائد والمساوئ كذلك التحديات المحتملة لعلاقات التوجيه العكسي للأفراد والمنظمات . بعدها يتم تقديم خصائص ومزايا التوجيه العكسي لتكون مشجعة لممارسي الموارد البشرية في تصميم البرامج التي تساهم في نشر مبادئ التوجيه العكسي في اقسام المنظمة . ومن الناحية العملية فأن التوجيه العكسي ليس جديداً إلا أنّه يحمل وعداً خاصاً لتعزيز التعلم عبر الأجيال وتطوير القيادة لموظفي الألفية الذين سيكونون مهمين لنجاح المنظمات في المستقبل . وأخيراً تتضمن المناقشة وظائف أو أبعاد التوجيه العكسي .

أولاً : الأسس النظرية للتوجيه

يحدث التوجيه كجزء من أطر نظرية مختلفة تساعد في توجيه طريقة تطويره وتنفيذه ، كما أوضح (Dominguez & Hager , 2013) أنَّ المفاهيم التقليدية للتوجيه تنشأ من ثلاثة أطر نظرية أساسية هي النظريات التطويرية والتعليمية والاجتماعية (Zauchner–Studnicka , 2017 : 3–5 ; Clarke *et al.* , 2019 : 694–695) .

1. النظرية التطويرية

في سياق التوجيه تُعد المرحلة المهنية لنظرية الحياة من أكثر النظريات التطويرية التي تمَّ الاستشهاد بها ، إذ يعمل على افتراض أنّه في مرحلة النمو ، تتناوب مراحل الاستقرار مع مراحل عدم الاستقرار ، فالاستقرار يرتبط بقرارات الحياة المهمة ، في حين يرتبط عدم الاستقرار بالتغيرات في القيم والمعتقدات ، ووفقاً لهذا النهج يُنظر إلى التوجيه على أنّه داعم على طول هذه التحولات التطويرية أو الأكاديمية أو المهنية . سلطت (Kram , 1983) الضوء على

أهمية المطابقة بين الموجهين والمتدربين من حيث الوضع الوظيفي الفردي ، وكفاءات وإمكانيات المتدرب ، بالتالي صورت موضوعات توجيهية أخرى غير تلك الخاصة بالمتدربين الذين لديهم مسيرة مهنية طويلة ، وقد تم تبني ذلك من قبل الباحثين خاصة في التعليم العالي من أجل تطوير التدخلات في علاقات التوجيه المختلفة (من نظير إلى نظير ، ومن كبار إلى أعضاء هيئة التدريس المبتدئين) ، بعدها تحول التركيز إلى تطوير تنمية متميزة المراحل والمتعلقة بالبلوغ (Zauchner–Studnicka , 2017 : 3) .

2. نظرية التعلم

التعلم هو قدرة بيولوجية أساسية يتم تطويرها في البشر أكثر بكثير من أي كائن حي آخر، ومن ثم فإن البشر مخلوقون ومحكوم عليهم أيضاً بأنّ يكونوا متعلمين ، فلا يمكننا تجنب تراكم قدر هائل من التعلم طوال حياتنا ، وفي المجتمعات المعاصرة نحن أيضاً مضطرون للتعلم ، ففي جميع البلدان تقريباً يستمر التعليم الإلزامي لعدة سنوات ، فضلاً عن ذلك يجب علينا جميعاً أنّ نتعلم قدراً كبيراً من الأشياء للتعامل مع حياتنا اليومية (Illeris , 2018 : 86) .

هناك العديد من نظريات التعلم المتعلقة بالتوجيه ، إذ يُعد مفهوم التوجيه كشراكة تعلم وهو أساساً مشتركاً لتعلم الكبار (andragogy) والنظريات السلوكية والمعرفية والبنائية ، فضلاً عن نظريات التعلم التحويلي والتعلم الاجتماعي . وضمن نظريات التعلم في اطار التوجيه يصبح الموجه ميسراً للتقدم الشخصي للمتدرب ، إذ تؤكد نظرية تعلم البالغين على مشاركة كل من الموجه والمتعلم في عملية التعلم المتبادل من خلال إعادة الثقة بالنفس والمناقشة النقدية للخبرات السابقة والأدوار الاجتماعية . وبالمثل تدعو نظرية التعلم التحويلي إلى المناقشة النشطة والتفكير النقدي بين الموجه والمتعلم لتغيير وجهات النظر حول العمل والهوية . وتظهر عملية التطوير المتبادلة أيضاً في نظرية التعلم الاجتماعي والتي تركز على عملية التعلم من خلال التقليد ، وبالنتيجة تؤكد نظريات التعلم عن التوجيه على دور المتدرب كمنشئ نشط للتطوير ، لذلك ينشأ أساس التوجيه العكسي من فكرة المتدرب المشارك والمساهم (Clarke *et al.* , 2019 : 694–695) .

3. النظرية الاجتماعية

تحولت النظريات الاجتماعية للتوجيه بالتركيز من العلاقات الثنائية إلى منظور التواصل مع المنافع المتبادلة ، إذ تشمل النظريات الاجتماعية للتوجيه التنشئة الاجتماعية ورأس المال البشري/الاجتماعي والتبادل الاجتماعي ونظريات الشبكات الاجتماعية ، بالإضافة إلى مجتمعات الممارسة . إذ يُنظر إلى الموجهين في نظرية التنشئة الاجتماعية على أنهم نماذج يحتذى بها ويتولى المتدربون دور المتدرب النشط ، أمّا في نظرية رأس المال البشري يتم إبراز الكفاءات الفردية المكتسبة عند الاستثمار في التعليم أو التدريب الوظيفي بهدف تحقيق دخل محتمل أعلى، يتم تحديد الدخل المحتمل الأعلى أو الموقف الأكثر نجاحاً في نظرية رأس المال الاجتماعي من خلال تراكم الشبكات الاجتماعية والروابط القيمة (Zauchner–Studnicka , 2017 : 4) .

في حين تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي ومجتمعات الممارسة على أهمية تبادل المعلومات والمعرفة ضمن العلاقة ، وتقترح نظرية التبادل الاجتماعي أنّ علاقة التوجيه الناجحة تنشأ عندما يكون هناك فائدة واضحة لكلا الطرفين ، بناءً على امتلاك خصائص قيّمة ، كما يدخل المعلمون إلى مجتمعات متعددة بمجموعة من المهارات والمعارف الخاصة بهم ، والتي تسمح لهم بالمساهمة كموجهين في مجال ما والتعلم كمبتدئين في مجال آخر . وفي المجال التعليمي يمكن للطلاب جلب المعرفة الحديثة إلى المجتمع ، بينما يقدم الزملاء الكبار التوجيه التقليدي فيما يتعلق بأدوار المجتمع ، ويعكس بناء التوجيه بهذه الطريقة الأساس للتوجيه العكسي (Clarke *et al.* , 2019 : 695) .

ثانياً : مفهوم التوجيه

مصطلح التوجيه مشتق من العصور القديمة ، وأول ما ورد ذكره في "الأوديسة" لهوميروس (Homer's "Odyssey") . عندما ذهب ملك إيثاكا (أوديسيوس) إلى حرب طروادة عهد إلى موجه برعاية مملكته وعائلته . وقدم الموجه الارشاد والمشورة والدعم إلى Telemachus ، ابن أوديسيوس . كما يمكن الاستدلال على قدم مصطلح التوجيه من خلال القول الصيني (الانحناء للسيد من أجل التدريب المهني) ، ويرى المنظور الصيني القديم أنّ الموجهين كانوا مسؤولين عن غرس المعرفة والمهارات والقيم في طلابهم فقد عملوا كموجهين لهم . فعلى الرغم من أن التوجيه هو مفهوم موجود منذ فترة طويلة ، إلا أنّه لم يتم إضفاء الطابع الرسمي عليه إلا مؤخراً ، ففي

المصطلحات الحديثة تشير علاقة التوجيه عموماً إلى كبار الموظفين الذين يقودون صغارهم في مختلف المجالات المهنية (Chen , 2013 : 199 ; Clarke *et al.* , 2019 : 693) .

وبالشكل التوجيه علاقة طويلة الأمد تهدف إلى التطوير الكامل للمتدرب ، حيث تكون المبادرة والمزايا الناتجة عن العلاقة متبادلة . وعادة ما تكون العلاقة بين الأجيال وفي فهمها التقليدي يعمل الموظف الأكبر سناً كمرشد ويوجه طالباً أصغر سناً من خلال تقديم المشورة وإظهار اتجاهات مختلفة للتنمية ، كما إنها علاقة تطوعية بدأت بمحض إرادة كل من المتدرب والموجه . ووفقاً (Chen , 2013) فمن خلال التوجيه يوجه الموظفون الأكبر سناً الموظفين الأصغر سناً في مختلف المجالات المهنية ، ويمررون المعرفة والمهارات والقيم ، كما أنهم يساعدون المتدربين على التنقل في مسارات حياتهم المهنية من خلال تقديم خبرتهم الواسعة في مجال أو صناعة معينة . يضاف إلى ذلك إنها طريقة مفيدة للاستفادة من إمكانات الموظفين الناضجين الذين تراكم لديهم رأس مال هائل من المعرفة والخبرة والذين قد يعملون أيضاً كوسائط للقيم والمواقف التي تعُد مهمة للمنظمة (Gadomska–Lila , 2020 : 2) .

كان (Levinson , 1978) أول من جادل بأن التوجيه التقليدي كان له تأثير إيجابي على الحالة النفسية والتطور الوظيفي للفرد ، وعزز ذلك (Kram , 1983 : 1985) عندما قدم تعريفاً للتوجيه كعلاقة عمل بين شخص بالغ (موجه) أكبر سناً وأكثر خبرة ، وشاباً بالغاً (متدرباً) يعزز التطور الوظيفي (Chen , 2013 : 200 ; Liang & Gong , 2013 : 1182) . فيما عرف (Ziegler , 2009) التوجيه على انه علاقة ثنائية مستقرة مؤقتاً بين معلم متمرس ومتدرب أقل خبرة ، إذ تتميز العلاقة بالثقة المتبادلة واللياقة. تهدف إلى تسهيل تعلم وتطوير المتدرب (Zauchner–Studnicka , 2017 : 2) . ويمكن النظر إلى التوجيه في سياق الاجيال بأنّه توجيه موظف من جيل كثيري الانجاب (Baby Boom) موظف من جيل الألفية (Millennials) . ونظراً لحقيقة أن جيل الألفية لديهم "مهارات ساخنة" تتعلق بالتكنولوجيا ، بالتالي فالمنظمات لم يعد بإمكانها الاعتماد على التوجيه التقليدي لأنه لم يعد بإمكان الموظفين توقع الدعم من المشرفين عليهم في جميع القضايا التقنية ، لذلك أعتبر (Cappelli , 1999) أنّ التوجيه التقليدي قد تآكل ، وقد برزت انواع حديثة من التوجيه فرضتها التطورات التكنولوجيا والجدول (19) يوضح ذلك . وقد كتب مجموعة من الكتاب من جيل الألفية مؤخراً ومنهم (Ubl

2017 , *et al.*) أنّ جيل الألفية لا يزال مهتماً جداً ببرامج التوجيه لأن التكنولوجيا حولت التوجيه إلى "رياضة تعاونية" أكثر من التوجيه التقليدي المعتاد ، كما لاحظ Ubl وزملائه أنّ نموذج التوجيه في الماضي "سأخبرك ما هو! " ، بينما أصبح نموذج التوجيه حالياً نموذجاً ثنائي الاتجاه للتعلم (Cismaru & Iunius , 2020 : 10) .

وينظر إلى التوجيه من منظور الدراسة الحالية على أنّه الارشاد والتعليم الصادر من الشخص الأكبر سناً والأكثر خبرة في جوانب المنظمة إلى الشخص الأصغر سناً والأقل معرفة في هذه الجوانب .

الجدول (19)

أنواع التوجيه

المعايير	النوع		
درجة الصفة الرسمية	رسمي	غير رسمي	
عدد المتدربين	فردي	مجموعة	
تقسيم الأدوار	تقليدي	عكسي	داخلي او مجهول

Source : Gadomska-Lila K. , (2020) , "Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships" . Journal of Organizational Change Management , P: 9 .

ثالثاً : مفهوم التوجيه العكسي

في أوائل التسعينيات صاغ (Strauss & Howe) "نظرية الأجيال" ، شارحاً كيف أن الأشخاص الذين ولدوا في نفس الفترة يتشاركون في القيم الأساسية والتوقعات والسلوكيات الأساسية ، والتي يمكن أن تحدد تغييرات مهمة في المجتمع (Cismaru & Iunius , 2020 : 1) . وعرف الجيل من قبل (Mannheim , 1952 ; Ozcelik , 2015 ; Geeraerts *et al.* , 2018) على أنّه مجموعة من الأفراد الذين شاركوا الخبرات الاجتماعية والأحداث التاريخية المشتركة خلال حياتهم ، إذ تؤثر هذه التجارب المشتركة على كيفية تفكير هؤلاء الأفراد وتصرفهم ورؤيتهم للعالم ، وهنالك خمسة اجيال عمرية هم الجيل التقليدي أو يسميهم البعض الجيل الاعظم أو قدامى المحاربين (الذين ولدوا قبل عام 1945م) ، وجيل كثيري الانجاب (الذين ولدوا بين عامي 1945-1964) ، والجيل العاشر أو جيل X (الذين ولدوا بين عامي 1965-1980) ، وجيل الالفية أو جيل Y (الذين ولدوا بين عامي 1981-2000) ، والجيل

الخامس جيل Z (الذين ولدوا بعد عام 2001) (Tomlinson , 2020 : 5 ; Murphy , 2012 : 554) . إنّ الجيل الاخير لم يدخل عالم الاعمال ولكنه قد يكون أكثر الاجيال شغف ومعرفة بالقضايا التكنولوجيا . لذلك سنركز على دراسة الاجيال الاربعة الأولى كما يعرضها الجدول (20) واهم الاحداث التي رافقت كل جيل والخصائص التي يتمتع بها الجيل .

الجدول (20)

خصائص الاجيال

الجيل	الأحداث / القضايا الرئيسة	الخصائص النموذجية
الجيل التقليدي ، أو قدامى المحاربين ، أو الجيل الأعظم ، الذين ولدوا قبل عام 1945 . Traditionalists , Veterans , or the Greatest Generation	• الحرب العالمية الأولى . • إحباط كبير . • الحرب العالمية الثانية . • صفقة FDR الجديدة . • الحرب الباردة .	• الولاء للمنظمات ، البقاء بسبب الولاء للزملاء والزبائن . • قيمة الاستقرار الوظيفي . • وطني مع أخلاقيات العمل العالية . • رعاية الممتلكات والمسؤوليات .
جيل كثيري الانجاب ، الذين ولدوا بين عامي 1945-1964 80 مليون Baby Boomers	• اغتيال جون كينيدي . • حرب فيتنام . • اغتيال مارتن لوثر كينج . • أزمة الصواريخ الروسية في كوبا.	• يريدون وضع بصمتهم على المنظمات . • البقاء لإحداث فرق . • تقدير الفردية ، وتحقيق الذات ، والنزاهة . • اعتنق سيكولوجية الاستحقاق ، وتوقع الأفضل من الحياة . • التعرض لضغوط متزامنة لرعاية الأطفال وكبار السن .
الجيل العاشر ، أو جيل X ، الذين ولدوا بين عامي 1965-1980 46 مليون Baby Busters Born , Generation X	• نهاية الحرب الباردة . • حرب الخليج الأولى . • الإيدز في جميع أنحاء العالم . • الأسر ذات الوظائف المزدوجة . • ارتفاع معدلات الطلاق . • أجهزة الحاسوب الشخصية / ألعاب الفيديو .	• يشككون في المنظمات . • البقاء لبناء مهنة . • تقدير الاستقلال وفرص التقدم . • اعتادوا على ردود الفعل الفورية . • الراحة مع التنوع والتأكيد على أوجه التشابه بدلاً من الاختلافات . • قيمة الحياة الأسرية المستقرة .
جيل الألفية ، أو الجيل Y ، الذين ولدوا بين عامي1981-2000 76 مليون Millennials , or Generation Y .	• التقدم التكنولوجي السريع . • العولمة . • هجرة عالية . • الإنترنت والشبكات الاجتماعية .	• تحكيم المنظمات على أساس استحقاقها ، البقاء من أجل الثناء والمكافآت . • قيم التوازن بين العمل والحياة والتعليم والابتكار . • الراحة مع القضايا العالمية . • الرغبة في أنّ "تُسمع" ، يكون لها تأثير

		فوري . • تفضل العمل في فرق . • ثقة عالية بالنفس ومدركين لقيمتهم في سوق العمل . • جيل الألفية أكثر تعاوناً من غيره من الاجيال .
الجيل الخامس ، أو الجيل Z ، الذين ولدوا بين عامي 2001-2015 A fifth generation , Generation Z	• احداث 11 / 9 / 2001 . • حروب العراق / أفغانستان . • الركود الكبير .	

Source : Murphy , W. M. , (2012) , "Reverse Mentoring at Work : Fostering Crossgenerational Learning and Developing Millennial Leaders" . Human Resource Management , Vol. 51 , No. 4 , PP. 554 ; Tomlinson , A. S. , (2020) , "The Role of Reverse Mentoring in Organizational Knowledge Transfer between Generations : A Generic Qualitative Study" . A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy , Capella University) بتصرف .

يرى البعض أنّ الفجوة الحالية بين الأجيال تنتج توقعات متضاربة بين الأجيال المتعارضة من الموظفين ويمكن تقسيم أجيال الموظفين إلى المواطنين الرقميين فقد تم صياغة هذا المصطلح من قبل (Prenski , 2001) للإشارة لأفراد الأجيال التي تعتمد حياتهم كلها على التكنولوجيا (الألفية وما بعد الألفية) مقابل المهاجرين الرقميين (جيل كثيري الانجاب والجيل العاشر) ، والموظفون المقاومون للإجهاد العالي (الألفية) مقابل الموظفين ذوي المقاومة المنخفضة (جيل كثيري الانجاب والجيل العاشر) ، ودعاة مشاركة الموارد (جيل الألفية وما بعد الألفية) مقابل اللاعبين الفرديين / الذئاب المنفردة (جيل كثيري الانجاب والجيل العاشر) (Cismaru & lunius , 2020 : 12) . كما برز مصطلح الفجوة الرقمية الذي يشير إلى وجود فجوة بين أولئك الذين لديهم إمكانية الوصول إلى أجهزة الحاسوب والإنترنت وليس لديهم إمكانية لاستخدامها ، لذلك يعُد قلق الحاسوب عقبة أمام محو الأمية الرقمية بين بعض كبار السن لا سيما عند مقارنتها بنظرائهم الأصغر سناً وذلك لأن جيل التسعينات عد أجهزة الحاسوب من المعدات القياسية لهم في الدراسة الجامعية ، ويمكن لمعظم طلاب الجامعات الوصول إلى

البريد الإلكتروني والإنترنت. فيما أظهر (Czaja *et al.* , 2006) أنّ التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً في العديد من جوانب الحياة اليومية ، ما يجعل محو الأمية الرقمية ذات أهمية متزايدة . كما وجد (Charness *et al.* , 2002) أنّه بالمقارنة مع السكان الأصغر سناً ، فإن كبار السن يواجهون صعوبة متزايدة في التعلم واستخدام التكنولوجيا . ومع ذلك فقد أظهرت الأبحاث أنّ قلق كبار السن اتجاه استخدام التكنولوجيا قد تم تخفيفه عندما يتلقون تدريباً تقنياً من الآخرين ، والذي يتماشى مع الموقف القائل بأن الكفاءة الرقمية لها علاقة أكبر بالتعرض والتثقيف حول العالم الرقمي (Cotugna & Vickery , 1998 : 1166 ; Breck *et al.* , 2018 : 3) .

وبناءً على هذه الفجوة فقد تبنت العديد من المنظمات التوجيه العكسي لسد الفجوات المعرفية والثقافية والتكنولوجيا بين الاجيال ، ويبين الجدول (21) الاختلاف بين التوجيه التقليدي والتوجيه العكسي ، إذ تمَّ إصدار مفهوم التوجيه العكسي لأول مرة وتنفيذه رسمياً من قبل (Jack Welsh) رئيس شركة جنرال إلكتريك (GE) في عام 1999 . وقد طلب (Welsh) من 500 مدير من المستوى الأعلى في إلكتريك لتعلم كيفية استخدام الإنترنت من الموظفين الشباب ، بعدها ومع تقدم تكنولوجيا المعلومات اكتسب التوجيه العكسي أهمية متزايدة حيث يشارك الموظفون المبتدئون المفاهيم الحديثة وتقنيات وسائط المعلومات مع كبار الموظفين ، وتدريجياً ازدادت شعبية هذا المفهوم بين المنظمات الدولية والمتعددة الجنسيات . على سبيل المثال أنشأت شركة IBM المدرجة عالمياً بين أفضل شركات التدريب ، وشركة العلاقات العامة Burson–Marsteller ، أنظمة توجيه عكسي رسمية في مؤسساتهم ، كذلك يمكن العثور على ممارسة التوجيه العكسي في مؤسسات رائدة مثل (The Hartford , Procter & Gamble , Cisco , General Motors , Unilever , Deloitte & Touche , Wharton School of Business at University of Pennsylvania) (Murphy , 2012 : 551 ; DeAngelis , 2013 : 4 ; Chen , 2014 : 205 ; Breck *et al.* , 2018 : 3 ; Tomlinson , 2020 : 6) .

الجدول (21)

ما يميز التوجيه العكسي عن التوجيه التقليدي

التوجيه التقليدي	التوجيه العكسي
طول علاقة التوجيه	
• علاقات طويلة .	• علاقات أقصر ومحددة يحركها المحتوى .
من يوجه من ؟	
• الموجهون المتخصصون الأكثر خبرة والمتخصصون الأقل خبرة	• الموجهون المتخصصين الأقل خبرة المتخصصين الأكثر خبرة
مجالات المواضيع وطبيعة التوجيه	
• التوجيه الشامل والأوسع ، على سبيل المثال ، الحياة المهنية ، والكفاءة المهنية ، والبحث ، والتوازن بين العمل والحياة . • الموجه يقوم بدور الرعاية • إبحار المنظمات ، تحذير من المزالق .	• غالباً ما يستهدف التوجيه لتحسين المعرفة المحددة ، على سبيل المثال ، تقديم الخدمة الإلكتروني ، واستخدام التطبيقات ، والبحث في الأدبيات ، ورفاهية الموظفين . • يمكن للمتدرب توفير دور الرعاية والسلوك لمحاكاته . • يوفر الموجه منظوراً جديداً .
الثقة (كما ترى الدراسة الحالية)	
• لا يتطلب توفر الثقة فأن وجدت الثقة او لم توجد فهي على حد سواء لأن الموجه يمتلك سلطة هرمية أعلى تفرض على المتلقي القبول .	• الثقة شرط اساسي في نجاح التوجيه العكسي لأن قبول التوجيه هنا هو قبول طوعي .

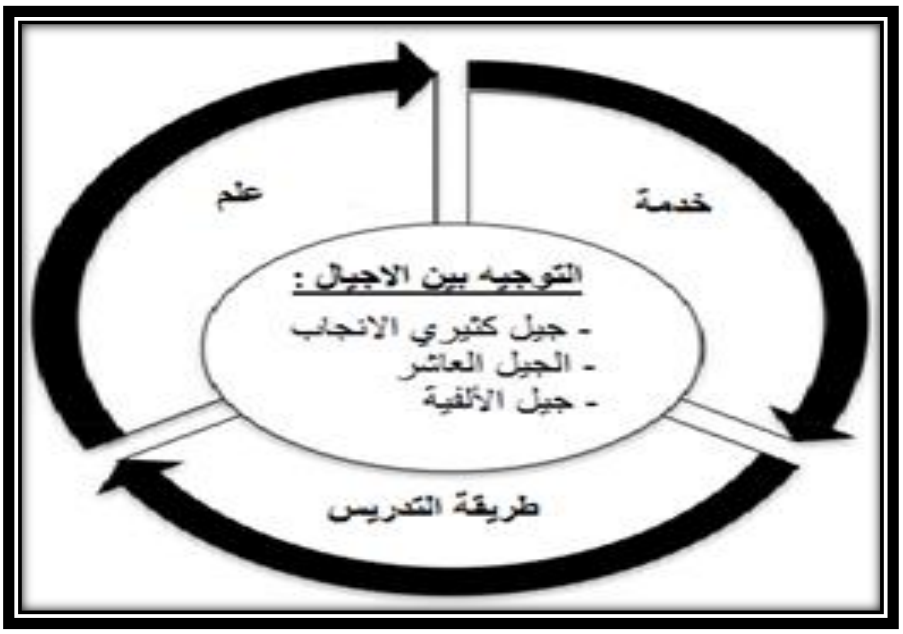
Source : Clarke A. J. , Burgess A. , Diggele C. & Mellis C. , (2019) , "The role of reverse mentoring in medical education : current insights" . journal Advances in Medical Education and Practice , 10 , P : 696 .

وقد ركزت ممارسات التوجيه العكسي في البداية على الإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني ، إذ تعُد محو الأمية التكنولوجية عنصراً حاسماً للنجاح بين كبار الموظفين والمديرين التنفيذيين ، وإن معظم أعضاء القيادة العليا اليوم هم أعضاء في مجموعة الأجيال الأكبر سناً ، كما إنّ مستوى الطلاقة الرقمية لديهم ليس قوياً مثل مستوى الأجيال الأصغر سناً ، جيل الألفية الذين يطلق عليهم اسم المواطنون الرقميون . قد يؤدي التوجيه العكسي إلى تحسين نقل المعرفة التنظيمية بين الأجيال من خلال المشاركة في علاقة توجيه تعاونية ومجزية للطرفين (Tomlinson , 2020 : 6) . ومع التقدم التكنولوجي اصبحت هنالك ضرورة لتدريب كبار

السن على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لما لهذا التدريب من الدور في ربط كبار السن بشبكة ذات مغزى من الأشخاص والمعلومات ، وقد يمتلك الشباب الأصغر سناً القدرة والاستعداد لتدريب كبار السن على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإنترنت بالشكل عام ، وأشارت بعض الأبحاث ومنها (Hampton *et al.* , 2011) إلى أنّ الروابط الاجتماعية لمستخدمي الإنترنت أعلى بنسبة 20٪ من غير مستخدمي الإنترنت ، فعلى الرغم من أنّ البعض قد يخشى أن تكون العلاقات القائمة على الإنترنت أقل أهمية فقد أفاد الباحثون أنّ منصات الإنترنت مثل Facebook تدعم الصداقات الوثيقة بدلاً من تقويضها ، وعلى الرغم من إمكاناته فإن 9٪ فقط من مستخدمي Facebook النشطين هم في سن 55 وما فوق ، مع وجود هذه الفئة العمرية أقل على منصات أخرى مثل YouTube (7%) ، وتويتر (6٪) (Breck *et al.* , 2018 : 3) . كما أظهرت دراسة حديثة أجرتها (OECD , 2016) لمهارات البالغين أن 32٪ من المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (55–65) عاماً أفادوا بأنهم ليس لديهم مهارات كمبيوتر أو فشلوا في اختبار مهارات الحاسوب ، مقارنة بـ 7٪ من (25–34) عاماً . علاوة على ذلك بينت الدراسة ان 10٪ من (55–65) عاماً كان لديهم مهارات كمبيوتر متوسطة ، وحوالي 1٪ فقط لديهم مهارات متقدمة ، هذا التفاوت الواضح في الطلاقة الرقمية يخلق فرصاً للموظفين الأصغر سناً لمساعدة نظرائهم الأكبر سناً على التكيف بالشكل أفضل مع مكان العمل الحديث من خلال التدريب على المهارات الرقمية (Kase *et al.* , 2018 : 2) .

ويوفر التوجيه العكسي فرصة خاصة لبناء علاقات بين الأجيال بأدوار مختلفة وكما يوضحها الشكل (14) اذ يتمثل المكون الرئيس لنموذج التوجيه بين الأجيال في العلاقات التي تطورها هيئة التدريس مع بعضها البعض ، الرسمية وغير الرسمية على حد سواء ، إذ يشتمل نموذج توجيه أعضاء هيئة التدريس عبر الأجيال على عملية تطوير من ثلاث خطوات : (أ) تقييم احتياجات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بين الأجيال ، (ب) تجانس أعضاء هيئة التدريس عبر الأجيال على أساس الاحتياجات والمهارات ، (ج) تنفيذ علاقات توجيهية بين الأجيال لأعضاء هيئة التدريس . وباستخدام نموذج (Murphy , 2012) للتوجيه العكسي كإطار عمل يؤكد التوجيه بين الأجيال على تطوير "المجتمع" علاقات لبناء روابط إيجابية في العمل تمكن من ازدهار الأفراد والمنظمات ، ومع التعلم باعتباره الهدف كل قائد جيل لديه شيء

يقدمه في سياق مثل هذه العلاقات المجتمعية (Satterly *et al.* , 2018 : 7) . إذ يصبح الموظف الأصغر هو الموجه ، ويسمح هذا النوع من التوجيه بتعاون أفضل وأكثر مسؤولية وتحقيق الأهداف المشتركة أو البحث عن الإلهام ، فالفكرة من وراء التوجيه العكسي هي تبادل الخبرات والمهارات مع كبار السن الذين يحتاجون إلى مثل هذه الكفاءات وبناء مجتمع يدعم الاعضاء فيه بعضهم البعض الاخر (Gadomska–Lila , 2020 : 9) . فالعلاقة في التوجيه العكسي ذات اتجاهين ، إذ يستفيد كل من الموجه والمتعلم من علاقة التوجيه ، أحدهما على سبيل المثال يحصل على المشورة من زميل أقدم فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو التواصل ، والآخر غالباً ما يحصل على معرفة حديثة بتكنولوجيا المعلومات ، بالتالي فإنّ مفهوم التوجيه العكسي يعُد طريقة مبتكرة لتشجيع التعلم لكلا الجانبين وله أيضاً إمكانات عالية في تقوية العلاقات بين الأجيال من حيث تسهيل التفاهم والاحترام ، إذ يعد التوجيه العكسي إطار جديد لنقل المعرفة والتعلم (Zauchner–Studnicka , 2017 : 2 ; Nakagome *et al.* , 2020 : 86) .



الشكل (14)

نموذج التوجيه بين الأجيال لأعضاء هيئة التدريس

Source : Satterly B. A. , Cullen J. & Dyson D. A. , (2018) , "The intergenerational mentoring model : an alternative to traditional and reverse models of mentoring" , Mentoring & Tutoring : Partnership in Learning , Journal homepage : http://www.tandfonline.com/loi/cmet20 , P : 5 .

ويعرف كلاً من (Cotugna & Vickery, 1998 ; Harvey *et al.* , 2009) التوجيه العكسي على أنّه إقران موظف مبتدئ أصغر سناً كموجه لمشاركة المعرفة والخبرة مع زميل أقدم وكبير كمتدرب (Murphy , 2012 : 553 ; Satterly *et al.* , 2018 : 7 ; Tomlinson , 2020 : 1) . أمّا (Meister & Willyerd , 2010) فيعتقد أنّ التوجيه العكسي هو التوجيه من قبل موظفين صغار لكبار الموظفين ، أو موظفين من الخط الأول للموظفين من المستوى المتوسط أو الأعلى ، أو من قبل الموظفين الأصغر سناً للموظفين الأكبر سناً (Chen , 2013 : 201) . في حين ينظر (Zauchner–Studnicka , 2017) إلى التوجيه العكسي كالشكل محدد من أشكال التوجيه ويشير إلى علاقة متبادلة ومستقرة مؤقتاً بين موجه أقل خبرة يقدم معرفة متخصصة محددة ومتدرباً أكثر خبرة يريد اكتساب هذه المعرفة ، وتتميز العلاقة بالثقة المتبادلة واللياقة ، وتهدف إلى تسهيل التعلم والتطوير لكل من الموجه والمتعلم (Zauchner–Studnicka , 2017 : 2) . وامتداداً للتعاريف السابقة يعُرف التوجيه العكسي بأنّه عبارة عن التوجيه غير الرسمي الصادر من الشخص الاصغر سناً والأكثر معرفة في جوانب الحداثة المعاصرة وبالخصوص الجانب التكنولوجي إلى الشخص الأكبر سناً والأقل معرفة في جوانب التطور المعاصرة .

ثالثاً : خصائص ومزايا التوجيه العكسي

هنالك عدة خصائص فريدة للتوجيه العكسي ، ويجب أنّ تكون المنظمات وكذلك المشاركين على دراية بهذه الخصائص الهيكلية والقائمة على المحتوى من أجل إدارة علاقات التوجيه العكسي بالشكل فعال ، ويمكن إبراز هذه الخصائص بالآتي (Murphy , 2012 : 556–557 ; Augustiniene & Ciuciulkiene , 2013 : 75 ; Clarke *et al.* , 2019 : 694) .

1. الوضع غير المتكافئ للشركاء : تتكون علاقة التوجيه العكسي من موظف أصغر سناً في دور المرشد وموظف أكبر سناً وأكثر خبرة في دور المتدرب . ويتم تعزيز الوضع غير المتكافئ للمشاركين من خلال الاختلافات في الترتيب الهرمي في المنظمة ، إذ يتمتع المتدرب بمكانة وقوة أعلى في المنظمة مقارنة بالموجه . ويمثل انعكاس الدور الهيكلي هذا تحديات فريدة ، بما في ذلك الحاجة إلى التخلي عن بعض السيطرة على العملية وإظهار استعدادهم للتعلم من معلمهم . لحسن الحظ يميل الموظفون من جيل

الألفية إلى أنّ يكونوا أقل اهتماماً بالاختلافات في الوضع مقارنة بالأجيال السابقة . وبالتالي فمن المحتمل أن يتعامل المتدربون والموجهون مع وضعهم غير المتكافئ من وجهات نظر مختلفة ، وهو اختلاف بين الأجيال قد يكون مصدراً للتعلم في حد ذاته .

2. التركيز على تبادل المعرفة : التعلم من خبرة الموجهين من خلال تبادل المعرفة وتنمية المهارات هو التركيز الرئيس للمتدربين في علاقة التوجيه العكسي ، والتأكد من أن كلا الطرفين يفهمان هذا الهدف أمر ضروري ، حيث من المرجح أنّ يسعى المتدربون رفيعو المستوى إلى الحصول على المعلومات عندما يعّد ذلك مناسباً وعندما يدركون أنّ الموجهين يتمتعون بالكفاءة . وهناك ثلاثة أنواع من التعلم من خلال المعرفة المتبادلة في علاقات التوجيه (أ) التعلم المعرفي الذي يعزز المعرفة الصريحة ، والمعرفة الإجرائية ، والمعرفة الاستراتيجية أو الضمنية ، وتنظيم المعرفة ، أو الاستراتيجيات المعرفية . (ب) التعلم القائم على المهارات ، والذي يحسن المهارات التقنية أو الحركية . (ج) التعلم القائم على العاطفة ، والذي يتيح تغييرات في المواقف أو التحفيز .

3. تطوير المهارات المهنية والقيادية : يستفيد التوجيه العكسي من الافتراض القائل بأن الكثير من تطوير القيادة هو التطوير الشخصي ، وتقديم الدعم لتنشئة القادة للنمو . وفي علاقات التوجيه التقليدية ، يعد التعلم الشخصي ، مزيجاً من المهارات الشخصية (التواصل والاستماع وحل المشكلات وتطوير العلاقات) والتعلم العلائقي (فهم الترابط بين وظيفة الفرد مع الآخرين) نتيجة مهمة للمتدربين ، في حين أنّ التعلم الترابطي فقط هو نتيجة مهمة للموجهين . وفي علاقة التوجيه العكسي يعد تطوير القيادة في الشكل التعلم الشخصي مهماً بالشكل خاص للموجهين لأنّه يمكن أنّ يقلل من غموض الدور ويزيد الرضا الوظيفي . هذا مفيد بالشكل خاص للموظفين من جيل الألفية الذين يميلون إلى عدم الارتياح مع الغموض ولديهم الرغبة في الحصول على توجيه واضح وردود فعل فورية في خبراتهم المهنية .

4. الالتزام بالهدف المشترك المتمثل في الدعم المتبادل : يجب أنّ يخلق تعلم الاختلافات بين الأجيال علاقة إيجابية للدعم المتبادل والتعلم .

كما يمكن أنّ يحقق التوجيه العكسي العديد من المزايا لكل من الموجه والمتدرب والمنظمة بالشكل عام ، والجدول (22) يبين تلك المزايا (Gadomska-Lila , 2020 : 11) .

الجدول (22)

مزايا التوجيه العكسي

ميزة للمعلم او الموجه	مزايا للمتدرب	مزايا المنظمة
1. فرصة للتعرف على طريقة جديدة في التفكير وأولويات الجيل الأكبر سناً . 2. تقصير المسافة مع مزيد من التعاون . 3. توسيع المعرفة بالممارسات والعادات في المنظمة . 4. الرضا . 5. توليد الثقة بالنفس (كما ترى الدراسة الحالية) .	1. اكتساب معرفة جديدة . 2. تطوير المهارات التي تتطلب أدوات تكنولوجيا المعلومات . 3. تعلم الحلول والتقنيات والهياكل الجديدة . 4. فهم أسلوب العمل وطريقة التفكير للموظفين الأصغر سناً. 5. تحطيم حواجز الفروق العمرية. 6. مشاركة أعلى في العمل . 7. قيادة المبادرات وإعطاء الاقتراحات . 8. الغاء العزلة التكنولوجيا التي تتولد لدى كبار السن (كما ترى الدراسة الحالية) .	1. تبادل المعرفة . 2. فهم أفضل للثقافة التنظيمية . 3. تقاسم الخبرة . 4. تقصير الوقت اللازم لأداء الأعمال الروتينية . 5. الحد من التكاليف . 6. تحسين الكفاءة . 7. إعداد أفضل للموظفين الجدد. 8. الإبداع والابتكار العالي . 9. مواكبة التطورات التكنولوجيا وبالتالي امكانية التنافس في سوق العمل (كما ترى الدراسة الحالية) .

Source : Gadomska-Lila K. , (2020) , "Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships" . Journal of Organizational Change Management , P: 11 .

رابعاً : فوائد ومساوئ التوجيه العكسي

يحقق التوجيه العكسي العديد من الفوائد سواء للجيل الشبابي (جيل الألفية) كونهم موجهين تشمل بعض هذه الفوائد الوصول إلى المعلومات ، والتقدير والاحترام المهني ، والوفاء الشخصي والرضا ، وتنمية القوة ، وتحسين الروح المعنوية ، وتقليل معدل الدوران (Chaudhuri & Ghosh , 2012 : 58) . ولكبار السن (الجيل التقليدي ، وجيل كثيري الانجاب ، والجيل العاشر) حيث يستخدم التوجيه العكسي في معالجة العزلة الاجتماعية التي تم تحديدها مؤخراً كأحد التحديات الكبرى التي تواجه العمل الاجتماعي ، إذ تعرف العزلة بأنها تجربة تقليص

الترابط الاجتماعي الناجم عن عملية يفوق فيها تأثير عوامل الخطر تأثير أي عوامل وقائية موجودة ، وهذا العملية شائعة بين كبار السن والتي يمكن معالجتها من خلال استخدام الشباب لخبراتهم لتعليم كبار السن المهارات التكنولوجيا ومنها كيفية استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتي تحسن ارتباطهم الاجتماعي (Breck *et al.* , 2018 : 2-3) . ويوضح الجدول (23) فوائد التوجيه العكسي بالنسبة لجيل الشباب وجيل كبار السن وللمنظمة .

الجدول (23)

فوائد التوجيه العكسي

الفوائد للموظفين من جيل الألفية	الفوائد للموظفين من جيل كثيري الانجاب والجيل العاشر	الفوائد للمنظمات
• مهارات الملاحظة العالية . • الاحترام والتمكين من كبار السن من الموظفين . • التعلم المستمر من خلال العلاقات الهادفة . • فرصة لإحداث فرق . • العمل الهادف ، والشعور بأن عملهم له قيمة . • ردود الفعل من أصحاب العمل . • فهم الأدوار داخل المنظمة . • تطور المهنية والشخصية . • تغيير المفاهيم الخاطئة بين الأجيال . • إيجاد موجهين متعددين بخلفيات مختلفة. • الثقة بالنفس . • الشعور بأن المنظمة تقدر تفردها. • التطور الوظيفي . • المساهمة في صنع القرار . • اكتساب الخبرة . • إمكانية معرفة المزيد عن واقع مكان العمل . • تطوير القيادة . • التعلم الترابطي . • اكتشاف أوجه التشابه مع الموظفين	• مهارات عالية التقنية . • تدريب مصمم وفقاً للملف الشخصي مع احترام الموظفين الأصغر سناً . • التطوير المهني والشخصي • تغيير المفاهيم الخاطئة بين الأجيال . • اكتشاف أوجه التشابه مع الموظفين الأصغر سناً . • التقدير للتكنولوجيا . • التعرف على احتياجات المستهلكين الشباب . • القدرة على تبني التغيير . • تعلم كيفية الحصول على دعم الموظفين . • مهارات الابتكار والإبداع . • التعلم الترابطي . • الاتصال مع المستقبل . • الشعور بأن المنظمة لا تزال تهتم بهم .	• التدريب المستمر للمدراء . • انخفاض نوايا دوران الموظفين ، لأن الموظفين يشعرون بأنهم أقرب إلى مديريهم . • تطوير العلاقات الوثيقة بين المديرين الأكبر سناً والموظفين الأصغر سناً . • الاستخدام السليم لـ "رأس مال الحكمة" للموظفين من أجيال كثيري الانجاب وجيل X . • أفكار وحلول أصيلة ومبتكرة . • الحفاظ على مشاركة جيل الألفية ، فيكونوا أكثر التزاماً . • الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية للموظفين الأكبر سناً . • تشجيع المشاركة والابداع داخل المنظمة . • محو الأمية التكنولوجية لجميع الموظفين . • تحسين مهارات التعامل مع الموظفين الأصغر سناً . • إمكانية الاستفادة من الاختلافات بين الأجيال – استخدام المهارات المختلفة لتعزيز العمل في فريق . • تخفيض تكاليف التدريب مقارنة بالتدريب التقليدي للموظفين مع خلق بيئة تعليمية .

الأكبر سناً الوصول إلى المناصب الرئيسة . • مساعدة جيل الألفية في رؤية وفهم نقاط ضعفهم – على سبيل المثال يمكنهم رؤية أن التكنولوجيا لها قيود .		• جذب المواهب والاحتفاظ بها . • تقليل الصراع بين الأجيال . • البقاء على اتصال مع التبسيط المستقبلي للعلاقات عبر الأجيال . • تنمية الثقة مع بيئة عمل مريحة . • تعزيز التفاعلات .

Source : Cismaru C. & Iunius I. , (2020) , "Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry : Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees" . Sustainability , 12 , 263 , P : 14 .

وعلى الرغم من كل هذه المنافع والأهمية التي يحققها التوجيه العكسي إلا أنّه لا يخلو من المساوئ التي يجب أنّ تأخذها المنظمة بعين الاعتبار من أجل التخفيف او الحد منها ، ومن هذه المساوئ الاتي : (Clarke *et al.* , 2019 : 699)

1. تكمن مساوئ التوجيه العكسي في تأسيس البناء ، فقد يعاني الموجه بصفته مساهماً أصغر سناً أو أقل خبرة في العلاقة من نقص الثقة والخبرة ، وهذا يعكس اختلال التوازن التقليدي في مفاهيم القوة وقد يتفاقم بسبب الأدوار المتداخلة بين الموجه والمتعلم .
2. عندما يفتقر الموجهون إلى الثقة في تفاعلهم يتم تقليص تبادل المعلومات ، ومن أجل التغلب على هذا القيد المحتمل يجب أن تتسم علاقات التوجيه العكسي بالتبادلية ، المعاملة بالمثل والاحترام المتبادل .
3. أنّ تبادل المعرفة في التوجيه العكسي تفتقر إلى وضوح دور الموجه والمتعلم ، اذ يمكن للأدوار المتداخلة أن تطمس حدود التبادل التقليدي بين الموجه والمتعلم ، فهنالك نقص في الأدبيات التي تتناول أكثر الطرق فائدة لتعيين الأدوار في التوجيه العكسي .

وترى الدراسة الحالية أنّ هذه النقاط ليست بالمساوئ بل هي ثغرات توجد في قسم أو وحدة اعمال أو حتى منظمة معينة وتكون حالات فردية محددة لأن عدم الثقة تؤدي إلى فشل أي عمل أو حتى فشل منظمة بأكملها ولكن ليس عقبة توجه التوجيه العكسي يمكن تعميمها على الجميع، كما أنّ المعرفة والخبرة ليس لها حدود أو عمر معين وأنّ الحواجز في تبادل المعرفة قد تكون محدودة جداً .

رابعاً : أهمية وخصائص جيل الألفية

هناك عدة أسباب تدعم الأهمية المعطاة لجيل الألفية في كل من النظرية والتطبيق ، وهذه الاسباب موضحة في ادناه (Cismaru & Iunius , 2020 : 4-5) :

1. السبب الأول يتعلق بالأرقام ، إذ إنّ جيل الألفية هو الجيل الأكثر عدداً فالإحصاءات التي قامت بها دراسة كل من (Migacz & Petrick , 2018 ; Emmons , 2018) تشير إلى أنّ جيل الألفية أصبح أكبر الاجيال في القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية اعتباراً من عام 2016 ، وبحلول عام 2025 سيشكل جيل الألفية ثلاثة أرباع القوى العاملة العالمية ، الوضع مماثل في العديد من البلدان الأخرى .
2. السبب الثاني يتعلق بنموذج الأجيال ، جيل الألفية هو "جيل الأبطال" في دورة الأجيال الحالية . لم يُطلق (Strauss & Howe) اسم النموذج الأصلي هذا بالشكل عشوائي بل بعد دراسة شاملة ، لاحظوا أن كل "جيل بطل" أحدث تغييرات مهمة في المجتمع .
3. السبب الثالث يتعلق بالديناميكيات ، إذ تحلل الأبحاث الحديثة حقيقة أن جيل الألفية الذين دخلوا سوق العمل منذ 20 عاماً ليسوا مثل جيل الألفية الذين دخلوا سوق العمل قبل خمس سنوات ، يبدو أنهم ينتمون إلى أجيال مختلفة ، كما إنّ التطور داخل جيل الألفية هو عملية مثيرة للغاية وغير متوقعة ، والتي تدعم بالتأكيد البيان القائل بأنه الجيل الأكثر تعقيداً وديناميكية في دورة الأجيال الحالية .
4. السبب الرابع والأكثر أهمية لكون جيل الألفية هو أكثر مجموعات الأجيال دراسة تتعلق بخصائصهم التخريبية او (مثيرة للشغب او المشاكل) مقارنة بالأجيال السابقة . بالطبع كما توضح نظرية الأجيال ، فإن معظم هذه السمات هي نتيجة السياق (الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وما إلى ذلك) الذي ولدوا فيه ونشأوا فيه ، والذي تم تحديده من خلال عدة عوامل تؤدي إلى الاضطراب ، هذا الاضطراب الكبير في دورة الأجيال الحالية ، الذي فصل بالشكل مفاجئ بين جيل كثيري الانجاب وأجيال X عن الأجيال الألفية وما بعد الألفية ، كان يُطلق عليه "فجوة الأجيال" الحالية .

في حين يرى (Chen , 2014 : 207) أنّ عمل جيل الألفية يتمتع بمجموعة من الخصائص لم تتوفر لغيرهم من الاجيال ، والجدول (24) يوضح هذه الخصائص .

الجدول (24)

خصائص عمل جيل الألفية

الخصائص	الوصف
كفاءة تكنولوجيا المعلومات	يتمتع جيل الألفية ببراعة في جمع المعلومات من الإنترنت واستخدام منتجات تكنولوجيا المعلومات بالشكل فعال كوسائط اتصال لتسريع تطوير الأفكار الجديدة وتراكمها .
مصادر التعلم	يمتلك جيل الألفية موارد تعليمية وفيرة ويستخدمون وسائل تعليمية متنوعة ، وبالتالي فإنهم ينخرطون في التفكير المستقل .
التفكير الابداعي والاستعداد لتحمل المخاطر	تلقى جيل الألفية مستويات عالية من التعليم الشامل ، إذ أنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم مبتكرين وطموحين ومستعدين لتحمل المخاطر ومثابرين ومثاليين ومستقلين ، من خلال أساليب حياتهم التي تتضمن تقنية المعلومات بالشكل كبير .
العمل بروح الفريق الواحد	يدرك جيل الألفية العامل في صناعات التكنولوجيا الفائقة تأثير العمل الجماعي على الأداء التنظيمي والفرد بالشكل كافٍ .
مهارات الاتصال والتنسيق	يتواصل جيل الألفية وينسق مع أقرانهم باستخدام أساليب حيوية ولباقة وجرأة مع الالتزام بأخلاقيات المهنة .

Source : Chen Y. C. , 2014 , "Examining traditional mentoring functioning scale considering reverse mentoring and the work characteristics of millennials" . Jounral Technology, Policy and Management , Vol. 14 , No. 3 , P : 207 .

خامساً : أبعاد التوجيه العكسي

قسمت (Noe , 1988) وظيفة التوجيه إلى فئتين : تطوير المسار الوظيفي والدعم النفسي ، إذ تمحور تطوير المسار الوظيفي حول النهوض بالموظفين المبتدئين في حياتهم المهنية بتوجيه من كبار الموظفين ، في حين أشار الدعم النفسي إلى العملية التي ساعد بها كبار الموظفين صغار الموظفين في بناء شخصيتهم . فيما حدد كل من (Scandura 1993 & Ragins ,) نموذج الدور باعتباره وظيفة التوجيه الثالثة (Chen , 2013 : 201) . واتفق معظم الباحثين ومنهم (Murphy , 2012 ; Chen , 2013 , 2014 ; Gadomska-Lila , 2020) على أنّ هذه الوظائف نفسها في التوجيه العكسي ولكن بتغيير بعض جوانب كل وظيفية ، والجدول (25) يوضح الاختلاف بين وظائف التوجيه العكسي والتوجيه التقليدي .

الجدول (25)

الاختلاف بين وظائف التوجيه العكسي والتوجيه التقليدي

لبُعد	التوجيه التقليدي	التوجيه العكسي	الملاحظات
تطوير المسار الوظيفي	التعلم ، والحماية ، وتقديم التحديات ، المكاشفة ، والوضوح .	التعلم ، وتقديم التحديات ، المكاشفة والوضوح ، والإدارة .	تمت إزالة الحماية ، ولكن تمت إضافة الإدارة .
الدعم النفسي	القبول ، والإرشاد ، والاستشارة ، والموافقة ، والصداقة .	القبول ، والإرشاد ، والاستشارة ، والصداقة .	تمت إزالة الموافقة .
نمذجة الدور	اعتراف المتدرب بالموجه والامتثال له ، الثقة ، والاحترام ، وإظهار المعايير العالية .	الثقة ، والاحترام ، واظهار المعايير العالية .	تمت إزالة اعتراف المتدرب بالموجه والامتثال له .

Source : Chen Y. C. , (2016) , "Effect of using the attention, relevance, confidence, and satisfaction model of learning motivation on the function of reverse mentoring" . Jounral Human Resources Development and Management , Vol. 16 , No. 3/4 , P : 164 .

1. تطوير المسار الوظيفي

يتم تصور المسار الوظيفي على أنّه تسلسل للمناصب المهنية خلال فترة الحياة الوظيفية ، إذ يوصف تطور المسار الوظيفي بأنّه التقدم التفاعلي لتشكيل الهوية المهنية الداخلية ونمو الأهمية المهنية الخارجية (Bowen & Lawler , 1992 : 10 ; Hoekstra , 2011 : 159-160) . ويتضمن التوجيه التقليدي بعض الجوانب التي يمكن من خلالها تطوير المسار الوظيفي ، مثل التعلم ، وتقديم التحديات ، والتعرض والوضوح ، وهذه الجوانب تظل نفسها في التوجيه العكسي باستثناء استبدال تأثير الحماية للتوجيه التقليدي بالتأثير الإداري للتوجيه العكسي. وبسبب الاختلافات الثقافية والسياقية ، اقترحت بعض الدراسات المتاحة (Chaudhuri & Ghosh , 2012 ; Murphy , 2012) حول التوجيه العكسي التي حدثت في القوى العاملة الأمريكية بعض الإضافات المختلفة في تطوير المسار الوظيفي ، وهي مشاركة المعرفة ، والتدريب ، والتعرض والرؤية ، وتنمية المهارات ، وتغيير الأفكار ، والتواصل ، والانتماء الاجتماعي (Chen , 2014 : 209) .

ومما تقدم يمكن النظر إلى تطوير المسار الوظيفي على أنّه التعلم والخبرة التي يكتسبها الموظف خلال التفاعل مع الاخرين والتي تمكنه من الأداء بالشكل أفضل أثناء التدرج الوظيفي . وقد يكون للموجه دور كبير في زيادة الخبرة والتعلم المستمر إذا كان لديه معلومة ومعرفة لا يمتلكها الاخرين وبالخصوص المعرفة التقنية وذلك لأن التكنولوجيا اصبحت جزء مهم من أداء أغلب الاعمال والوظائف .

2. الدعم النفسي

يشمل الدعم النفسي الموارد الإيجابية التي تمَّ الحصول عليها من الموجه ، فالشخص الذي يتمتع بمستويات عالية من الدعم النفسي تكون لديه قدرة قوية على التعامل مع متطلبات العمل المستحدثة بوقت تدريب أو توجيه أقل . فقد تشارك التوجيه العكسي مع التوجيه التقليدي في بعض الجوانب مثل القبول والتوجيه والاستشارة والصداقة ، ومع ذلك لا يوجد مضمون الموافقة في التوجيه العكسي بسبب الفرق في العمر والمستوى الوظيفي بين الموجه والمتدرب . وأخيراً ذكر (Murphy , 2012) أنّه يجب دمج بعض الآثار في الدعم النفسي للتوجيه العكسي ، مثل التأكيد والتشجيع والتغذية العكسية (Chen , 2014 : 210) .

ومما تقدم يشير الدعم النفسي إلى بلورت بيئة عمل تسودها المحبة والانسجام والتعاون خلال التفاعل مع الاخرين أثناء العمل والذي ينعكس بصورة ايجابية على أداء العمل والتأقلم مع الظروف والمشاكل الطارئة . وقد يكون للموجه دور كبير في خلق هذه الاجواء القائمة على الاحترام لكونه يكون المبادر دائماً وهذا ينعكس على العامل النفسي لدى المتلقي .

3. نمذجة الدور

يؤكد (Charters , 2000) أنّ العلاقة في التعليم والتعلم هي علاقة مزدوجة ، يتم إجراؤها بين شخصين مع معظم التعلم المكتسب بالشكل غير رسمي من خلال نموذج يحتذى به ، وغالباً ما يُفهم مصطلح "نموذج الدور" على أنه يصف الشخص الذي يمثل سلوكاً أو دوراً اجتماعياً للآخرين لكي يتم محاكاته ، والذي يقدم مثالاً إيجابياً ويتم استيعاب مواقفة وقيمة من قِبل المتعلمين (Felstead , 2013 : 14) . وضمن اطار التوجيه التقليدي يقدم الموجهون للمتدربين سلوكيات ومهارات ومواقف نموذجية ويكسبون احترام المتدربين ، إذ تظهر الدراسات

التجريبية ومنها دراسة (Teng , 2005b ; Hsu & Lan , 2008) أنّ إدراج نموذج الأدوار في التنشئة الاجتماعية التنظيمية يقلل من ميل الموظف إلى الاستقالة ، ويساعد على تخفيف التوتر بين مسؤوليات الأسرة والعمل ، خاصة بالنسبة للموظفات . يضاف إلى ذلك إنّ نماذج الأدوار أدت أيضاً إلى زيادة مبادرة الموظفين الجدد عندما يتعلق الأمر بالتدريب المرتبط بالعمل والتنشئة الاجتماعية التنظيمية ، وتحسين فهمهم لمسؤوليات عملهم وتوقعاتهم السلوكية . ويرى (Chaudhuri & Ghosh , 2012) أنّ نموذج الأدوار له الأثر الكبير على التوجيه العكسي أكثر من تطوير المسار الوظيفي أو الدعم النفسي ، خاصة عندما ينخرط الموجه في تبادل عالي الجودة مع المتدرب (Chen , 2013 : 202 ; Chen , 2016 : 166) .

ومما تقدم يتضح أنّ نمذجة الدور هي عبارة عن محاكاة من قبل الموظفين في المنظمة للسلوكيات والتصرفات الايجابية التي يظهرها القادة أثناء العمل . وقد يتطلب من الموجه أنّ يمتلك شخصية قوية ومهارات ومقدرات عالية ومتميزة لكي يكون مثالاً يحتذى به من قبل الاخرين .

المبحث الثالث
التأطير النظري و المفاهيمي للأداء التكيفي

توطئة

في هذا المبحث سيتم استعراض وجهات نظر متعددة للأداء التكيفي لتحقيق فهم أفضل للموضوع وتوليف المعرفة من وجهات نظر علمية مختلفة ، كذلك سيتم توضيح مفهوم الأداء بالشكل عام ، بعدها مفهوم ونشأة الأداء التكيفي بالإضافة إلى استعراض مجموعة التعاريف للأداء التكيفي مع مراعاة التسلسل الزمني ، فضلاً عن ذلك سيتم تحديد سوابق الأداء التكيفي التي هي مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها سواء في الفرد العامل أو الوظيفة التي يشغلها أو في المجموعة التي ينتمي لها أو في المنظمة التي يعمل بها ، والتي تساعده على التكيف والتأقلم مع الظروف التي تواجهه أثناء العمل ، واخيراً سيتم عرض أبعاد الأداء التكيفي .

أولاً : مفهوم الأداء

الأداء الوظيفي هو بناء مركزي في الصناعة ، وعلم النفس التنظيمي . تم اقتراح عدة تعريفات للأداء ، فقد عرفه (Campbell , 1990) بأنه السلوك المرتبط بإنجاز متطلبات الدور المتوقع أو المحدد أو الرسمي من جانب أعضاء المنظمة الفردية (Waldman , 1994 : 514) . كما عرفه (Murphy , 1989 ; Campbell , 1990) على أنّه يشير إلى الإجراءات والسلوك والنتائج القابلة للتطوير والتي يشارك فيها الموظفون أو يحققونها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتساهم في تحقيقها (Viswesvaran & Ones , 2000 : 216) . وقد ميز الباحثون (Borman & Motowidlo , 1993 ; Campbell *et al.* , 1993 ; Roe , 1999) بين جانبين من الأداء ، جانب العملية (أي السلوكي) وجانب نتيجة الأداء ، إذ يشير الجانب السلوكي إلى ما يفعله الافراد أثناء العمل أي الفعل نفسه ، ويشمل الأداء سلوكاً محدداً (على سبيل المثال محادثات رجال المبيعات مع الزبائن ، وإحصائيات التدريس للطلاب الجامعيين ، وبرمجة برامج الحاسوب ، وتجميع أجزاء من المنتج) ، يشير هذا التصور إلى أنّ الإجراءات التي يمكن قياسها فقط (أي العد) تعد أداء ، فضلاً عن ذلك فإن مفهوم الأداء هذا يصف بالشكل صريح فقط السلوك الموجه نحو الهدف أي السلوك الذي ترغبه المنظمة للموظف بهدف العمل بالشكل أمثل الأداء ، أمّا جانب النتيجة فيشير بدوره إلى نتيجة سلوك الفرد . فقد

تؤدي الإجراءات إلى عقود أو أرقام بيع ، أو معرفة الطلاب في الإجراءات الإحصائية ، أو منتج برمجي ، أو عدد من المنتجات التي تم تجميعها . ومن الناحية التجريبية هنالك ارتباط الجانب السلوكي والنتائج ، ومع ذلك لا يوجد تداخل كامل ، إذ يتأثر جانب النتيجة بمحددات أخرى غير الجانب السلوكي . على سبيل المثال تاجر تجزئة للسيارات ينقل تفضيلات المنتج (الجانب السلوكي) بالشكل ممتاز ، ولكنه مع ذلك يحقق أرقام مبيعات منخفضة (جانب النتيجة) بسبب انخفاض الطلب على هذا النوع المحدد من السيارات . وبالمثل فإن المعلم الذي يقدم درساً إحصائياً ممتازاً يلبي جميع متطلبات التعلم (الجانب السلوكي) ، لكنه قد لا يزود الطلاب بالمعرفة (جانب النتيجة) إذا كان الطلاب يفتقرون إلى الحافز أو القدرات المعرفية (Sonnentag *et al.* , 2010 : 427) .

فيما أوضح (Catania , 1998) أن الأداء يتكون من سلسلة من السلوكيات التي تحدث على مدى فترات طويلة من الزمن . وقد حددت مجموعة كبيرة من الأبحاث ثلاثة أبعاد للأداء وهي المهمة ، والسياق ، والنتائج العكسية (سلوكيات العمل غير المنتجة) . إذ يرتبط أداء المهام بالسلوكيات الموصوفة صراحة في الوصف الوظيفي ، بينما يتكون الأداء السياقي من السلوكيات التي تساهم في ثقافة المنظمة ، في حين يشير الأداء العكسي إلى السلوكيات المتعمدة التي تضر برفاهية المنظمة (Tabiu *et al.* , 2018 : 1 ; Acikgoz & Latham , 2020 : 2 ; Ramos-Villagrasa , 2020 : 2) .

وهناك مجموعة من العناصر الأساسية التي تحرك قدرة المنظمة على الحفاظ على الأداء العالي ، وإنّ التوافق بين هذه العناصر يزيد من قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وخلق قيمة للمنظمة ، وهذه العوامل هي (1) تصور كبار القادة للسوق (2) رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات مشتركة تتماشى مع واقع السوق (3) ممارسات القيادة التي تتوافق مع الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات (4) البنى التحتية التي تدعم وتعزز الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات (5) سلوكيات الموظفين التي تلبي احتياجات الزبائن (Owen *et al.* , 2001 : 11) .

ومما تقدم يمكن النظر إلى الأداء على أنّه عباره عن مجوعة من السلوكيات التي يظهرها الفرد العامل أثناء القيام بواجباته الوظيفية والتي تكون محدده بالوصف الوظيفي أو سياق عمل المنظمة أو بالشكل ذاتي من أجل انجاز المهام الموكلة إليه بالشكل أفضل .

ثانياً : مفهوم الأداء التكيفي

من المعترف به على نطاق واسع أنّ طبيعة العمل تتغير بسرعة وأنّ هذا التغيير واضح في جميع مستويات التحليل في البحث التنظيمي ، من استراتيجيات الأعمال العالمية إلى أداء المهام الفردية . اذ أدت التطورات في التكنولوجيا ، وعولمة المنظمات ، وعمليات الدمج والاستحواذ المتكررة في مجال الأعمال إلى خلق بيئات عمل مرنة وديناميكية . كما أنّ المشاكل التي يواجهّا العمال أصبحت معقدة بالشكل متزايد بسبب التقدم التكنولوجي والتغيرات في البنية التحتية للمنظمات (على سبيل المثال ، تقليص الحجم ، التحول نحو العمل القائم على الفريق) ونتيجة لهذه التغييرات أصبحت إجراءات العمل أقل توحيداً وأصبح العمال مطالبين بالتكيف مع المتطلبات والفرص البيئية المتغيرة ومتأقلمين مع عدم التأكد (Hesketh & Griffin , 2003 : 65 ; Han & Williams , 2008 : 657 ; Pulakos *et al.* , 2014 : 299) .

أجريت الأبحاث المبكرة حول الأداء التكيفي في الغالب في مجال علم النفس ، بعد أن صاغ (Hesketh & Neal , 1999) مصطلح "الأداء التكيفي" ، ظهر نقاش حول ما إذا كان الأداء التكيفي مفهوماً متميزاً عن الأداء ، فقد وجد (Johnson , 2001) أن الأداء التكيفي يمكن اعتباره جزءاً من الأداء السياقي . فيما أظهر العديد من الباحثين مؤخراً (Allworth & Hesketh , 1999 ; Pulakos *et al.* , 2000 ; John– son , 2001 ; Han & Williams , 2008) أنّ الأداء التكيفي عنصر مهم في الأداء العام في العمل ، والذي يمكن تمييزه عن الأداء في المهمة والأداء السياقي . وقد قيمت هذه الدراسات جميع الأنواع الثلاثة للأداء – أداء المهام والسياق والتكيف واثبتت أنها هياكل فريدة ومنفصلة (Charbonnier– Voirin & El Akremi , 2011 : 129 ; Park & Park , 2019 : 300) .

ويرى كل من (Campbell , 1990 ; Borman & Motowidlo , 1993) أنّ أداء الموظف يتمحور على عاملين أو بعدين هما أداء المهمة والأداء السياقي . ويشير أداء المهام إلى سلوكيات الموظفين الموجودة ضمن التوصيفات الوظيفية (أي المتعلقة بواجبات المهام

المعينة) . أمّا الأداء السياقي فيشير إلى سلوكيات الموظفين التي تكون خارج توصيفات الوظائف ولكنها تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (مثل مساعدة زملاء العمل لإكمال وظيفة معينة طواعية) . لكن التغيرات في المنظمات ، لا سيما في طبيعة العمل ادت إلى توسيع النموذج النظري لأداء الموظف ليشمل بعداً آخر يسمى الأداء التكيفي (Han & Williams , 2008 : 658 ; Tabiu *et al.* , 2018 : 2) .

وقد استخدم العلماء مصطلحات مختلفة لوصف الأداء التكيفي ، بما في ذلك القدرة على التكيف (Smith *et al.* , 1997) ، القدرات التكيفية (Karaevli & Hall , 2006) ، السلوك التكيفي (Karaevli & Hall , 2006) ، الخبرة التكيفية (Chen *et al.* , 2005) ، والتكيف (Griffin *et al.* , 2010) . نظراً لمناقشة الأداء التكيفي في سياقات تنظيمية متنوعة باستخدام العديد من المتغيرات ، فمن الصعب صياغة تعريف عالمي للأداء التكيفي . يلخص الجدول (26) التعاريف المختلفة للأداء التكيفي (Park & Park , 2019 : 299) .

الجدول (26)

تعاريف الأداء التكيفي

الباحث	التعريف	المصدر
Allworth & Hesketh , 1999	سلوكيات تظهر القدرة على التعامل مع التغيير ونقل التعلم من مهمة إلى أخرى مع اختلاف متطلبات العمل .	Han & Williams , 2008 : 658 ; Acikgoz & Latham , 2020 : 1
Hesketh & Neal , 1999	قدرة الفرد على التكيف مع مواقف العمل الديناميكية.	Joung *et al.* , 2006 : 283 ; Charbonnier–Voirin & El Akremi , 2011 : 129 ; Voirin & Roussel , 2012 : 280 ; Charbonnier–Voirin , 2013 : 18
	قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة والمواقف الجديدة أو غير العادية .	Joung & Hesketh , 2006 : 283
Pulakos *et al.* , 2000	تعديل الموظفين لسلوكهم لتلبية متطلبات موقف أو حدث جديد أو بيئة متغيرة .	Park *et al.* , 2020 : 4
Pulakos *et al.* , 2000	كفاءة الموظفين في تغيير السلوك للتكيف مع متطلبات الوظيفة والتغيرات المختلفة في البيئات غير المؤكدة .	Huang *et al.* , 2014 : 163 ; Zeng *et al.* , 2020 : 1

Johnson , 2001	قدرة الفرد على تعديل سلوكه وفقاً لمتطلبات البيئات أو المواقف أو الأحداث الجديدة .	Charbonnier–Voirin & El Akremi , 2011 : 129 ; Voirin & Roussel , 2012 : 280 ; Charbonnier–Voirin , 2013 : 18
Chen *et al.* , 2005	القدرة على تعديل المعرفة والمهارات والخصائص الأخرى المكتسبة أثناء التدريب لمواجهة المواقف الجديدة والصعبة والمعقدة بالشكل فعال .	Park & Park , 2019 : 29
Griffin *et al.* , 2007	الدرجة التي يتكيف بها الموظف (الموظفون) مع التغييرات المختلفة في دورهم أو بيئتهم العملية من أجل تلبية متطلبات مؤسستهم أو بيئتهم ، أو الأحداث أو المواقف الجديدة في مكان العمل .	Tabiu *et al.* , 2018 : 2
Griffin *et al.* , 2007	استجابة للتغير البيئي .	Huang *et al.* , 2014 : 163
Moss *et al.* , 2009	قدرة الموظفين على أنّ يكونوا مبدعين في حل المشكلات الجديدة ، وأنّ يتعلموا باستمرار كيف يتكيفون مع التغييرات ، وأنّ يديروا المواقف غير المتوقعة أو العاجلة بالإضافة إلى الإجهاد المتأصل ، وأخيراً ، التكيف مع التغيير الاجتماعي والسياقات الثقافية من خلال إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص .	Moss *et al.* , 2009 : 166 ; Charbonnier–Voirin , 2013 : 19
Charbonnier–Voirin *et al.* , 2010	قدرة الموظفين على تعلم مهارات جديدة والتكيف مع السياقات المختلفة .	Park & Park , 2019 : 299
Shoss *et al.* , 2012	السلوكيات التي تعكس تغيير الكفاءات وتطبيقها استجابةً للتغييرات المتوقعة أو الحالية .	
Stokes *et al.* , 2010 ; Upchurch , 2013	يُعرَّف الأداء التكيفي الفردي بأنه تعديل السلوكيات وفقاً لمتطلبات البيئة ، وقد تم تمييز هذه السلوكيات بمتطلبات الفرد لأداء أدوار العمل بفعالية والاستجابة في المواقف المتغيرة والجديدة ، ومع ذلك يُنظر إلى الأداء التكيفي الفردي على أنّه مكون حيوي لاكتساب ميزة تنافسية والتكيف مع البيئة المتغيرة .	Kanten *et al.* , 2015 : 1360
Amin *et al.* , 2014	بناء يستخدم لوصف التكيف بأنّه إجراء ، في إشارة إلى السلوكيات التي يعرضها العمال للتغيير وفقاً لمتطلبات العمل .	Ramos–Villagrasa , 2020 : 2

Jundt *et al.* , 2015	السلوكيات الموجهة لأداء مهام الأفراد استجابةً أو توقعاً للتغييرات ذات الصلة بالمهام المتعلقة بالوظيفة.	Park & Park , 2019 : 299
Heinze & Heinze , 2020	قدرة الأفراد أو المجموعات على تغيير الإدراك والسلوكيات للتكيف مع البيئات المتغيرة .	Park *et al.* , 2020 : 4

المصدر (إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر اعلاه)

ويقترح (Fay & Frese , 2001) أنّ هنالك ثلاث خصائص للبيئة تؤثر على القدرة على التكيف الاستباقي ، وهي الدعم وتعقيد العمل والتحكم / الاستقلالية . أما داخل ساحة التدريب فيقترح (Smith *et al.* , 1997) أن الإدارة الداعمة من شأنها أن تساعد في تطوير الخبرة التكيفية ، ويضيف (Ford *et al.* , 1992) أنّه من المرجح أنّ يشعر العمال بالراحة عند أداء السلوكيات الجديدة في وجود مديرين داعمين للغاية . في سلسلة من الدراسات قام (Kohn & Schooler , 1978 , 1982) بفحص تأثير التعقيد الوظيفي على المرونة ووجدوا أنّ التعقيد يؤثر على مرونة المنظمات . ويُعتقد (Damanpour , 1991 ; George & Zhou , 2001) أن استقلالية الوظيفة مطلب حاسم للابتكار ، أي عندما يحاول الأفراد تغيير الوضع الراهن وخلق طرق جديدة أفضل للقيام بالأشياء (أي الأداء التكيفي الاستباقي) . كما وجدوا أنّ المراقبة عن كثب كانت مرتبطة بمستويات أدنى من السلوك الإبداعي في مكان العمل (Hesketh & Griffin , 2003 : 66-67) .

جادل (Ployhart & Bliese , 2006) بأنّ الفرد التكيفي قد يغير سلوكه بالشكل استباقي لتحقيق النتائج المرجوة عند إدراك أن السلوك القديم غير فعال ، حتى في بيئة غير متغيرة . فيما أشار (Similarly et al. , 2012) إلى أنّ الأداء التكيفي يمكن أنّ يحدث تحسبا للتغييرات ، بالإضافة إلى الاستجابة للتغيرات . في كل من التكيف التفاعلي والاستباقي ، يحتاج العمال إلى تعديل سلوكياتهم لكنهم يتخذون بؤراً مختلفة ، إذ يتم تحديد التغييرات الخارجية في التكيف التفاعلي والمبادرة الذاتية في التكيف الاستباقي (Huang *et al.* , 2014 : 163) .

واخيراً فقد ناقش العديد من المؤلفين الأداء التكيفي في العديد من المجالات ، مثل البيع (Spiro & Weitz , 1990) ، والتعلم (London & Mone , 1999) ، والتدريب (Pulakos *et al.* , 2000) ، والخدمة بالشكل عام (Hartline & Ferrell , 1996) .

يتضمن الأداء التكيفي عادةً تعدد السلوكيات المتعلقة ببيئات العمل المختلفة . في تقديم الخدمة يعد التفاعل بين الأشخاص مقدمي الخدمة والزبائن سمة مميزة ، ويُقال إن قابلية التكيف الشخصية لموظف الخدمة ذات أهمية كبيرة . كما تشير النتائج التجريبية (Halstead *et al.* , 1995 ; Spreng *et al.* , 1993) إلى أنّ موظفي الخطوط الأمامية يحتاجون إلى تعديل سلوكهم لإدارة شكاوى الزبائن بالشكل صحيح والإبلاغ عنها . ينظر (Hartline & Ferrell , 1996) إلى القدرة على التكيف في سياق الخدمة على أنها قدرة موظفي الاتصال على تعديل سلوكهم وفقاً للمتطلبات الشخصية في لقاء الخدمة ، نظراً للطبيعة غير النمطية والمعقدة والمربكة لمشاكل تقديم الخدمة ، إذ يحتاج الموظفون إلى إظهار المرونة في اتصالهم بالزبائن (Jong & Ruyter , 2004 : 458) .

وترى الدراسة الحالية أنّ مقدم خدمات التعليم سواء موظفي الخطوط الامامية أو الافراد الاخرين يحتاج ان يمتلكوا سلوك تكيفي استباقي وسلوك تكيفي تفاعلي في نفس الوقت ، فالتكيف الاستباقي لمواجهة أي تغيير بيئي أو تنظيمي كما حدث في جائحة (COVID-19) ، أمّا التكيف التفاعلي فيستخدم لمواجهة أي مشكلة تحدث أثناء تقديم الخدمة والعمل على ايجاد الحلول السريعة والمناسبة من أجل تلافي أي اضطرابات تحدث وبالتالي تأثر على متلقي الخدمة أو على الخدمة نفسها .

وبناءً على ما تقدم واستناداً إلى وجهة نظر (Allworth & Hesketh , 1999 ; Johnson , 2001 ; Amin *et al.* , 2014) يمكن تعريف الأداء التكيفي على أنّه عبارة عن المقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من الاستجابة والتعامل مع الظروف الطارئة سواء البيئية أو التنظيمية أو الوظيفية أو الشخصية ومن ثمّ انجاز متطلبات العمل وحل المشاكل التي تواجهه بأفضل صورة .

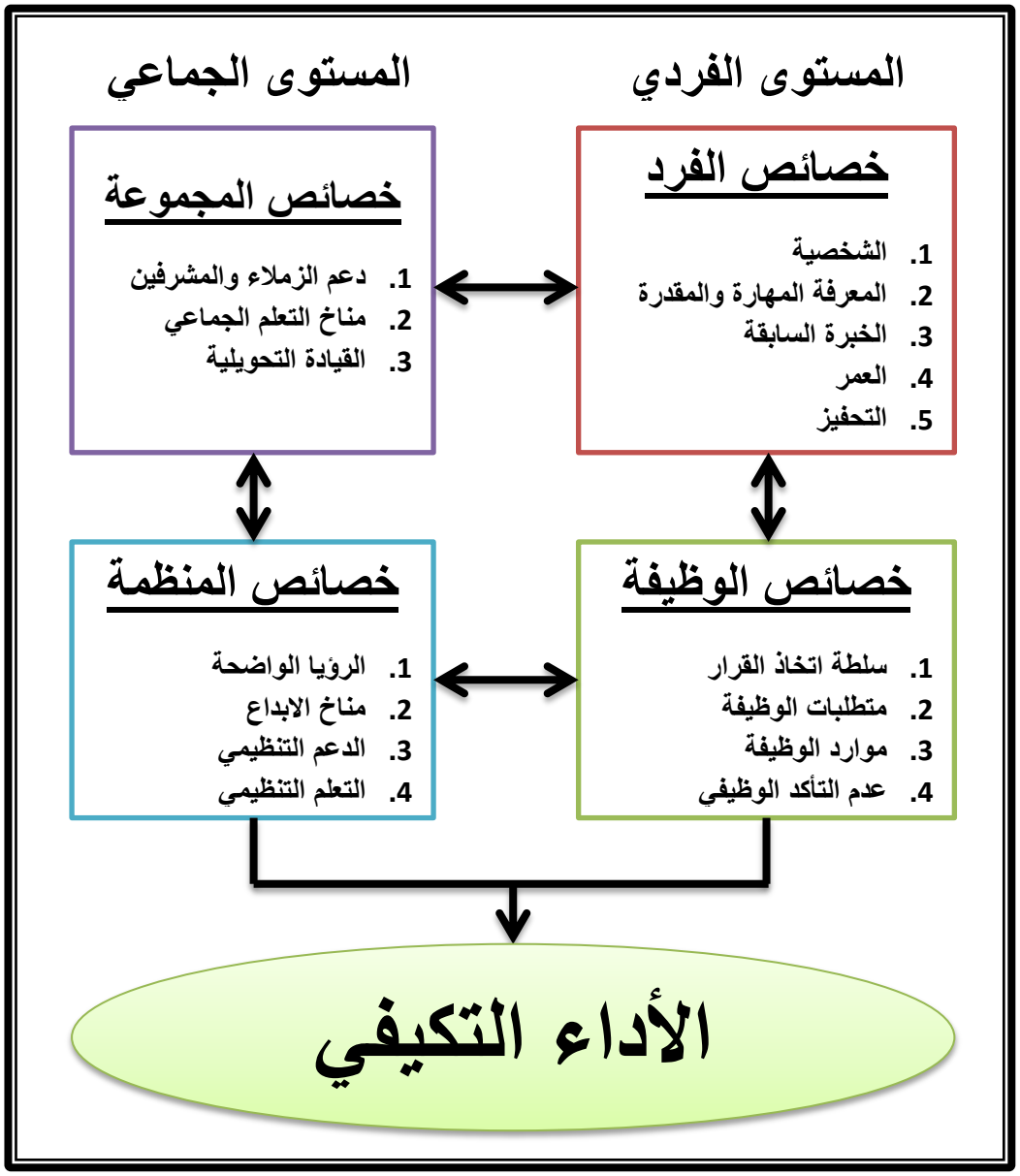
ثالثاً : سوابق الأداء التكيفي

كما يحدث مع مجالات الأداء المتبقية قد يساعد تحديد سوابق الأداء التكيفي في تطوير قوة الموظف تكيفية ، ووفقاً للمراجعة التي أجراها (Jundt *et al.* , 2015) فقد بين أنّ للأداء التكيفي تنبؤات قريبة وبعيدة ، تتضمن التنبؤات القريبة التي ترتبط تحديداً بالحدث التكيفي مجموعتين مختلفتين من السوابق هما الدافع والتنظيم الذاتي ، والعمليات المعرفية والاستراتيجيات

السلوكية . من جانب آخر فإنّ التنبؤات البعيدة هي السوابق الشخصية والمتعلقة بالوظيفة والتي تكون مستقرة نسبياً بمرور الوقت وعبر الأفراد والتي تضم ثلاث فئات مختلفة هي الفروق الفردية، وتقنيات التدريب واستراتيجيات التعلم ، والعوامل الوظيفة والمهمة والسياقية (Ramos-Villagrasa , 2020 : 3) .

فيما تقترح بعض الدراسات السابقة (Han & Williams , 2008 ; Charbonnier-Voirin *et al.* , 2010 ; Schraub *et al.* , 2011) أنّ العامل الفردي وبعض المكونات التنظيمية ، مثل المناخ التنظيمي المبتكر ، والقيادة التحويلية ، والسياسات التنظيمية ، ومناخ التعلم الجماعي ، والهياكل التنظيمية . فيما يرى آخرون (Bergiel *et al.* , 2009 ; Chen *et al.* , 2010 ; Karatepe , 2013) إنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتقدير الجهد ونية البقاء ودعم المشرف وممارسات الموارد البشرية ، كلها عناصر يمكن اعتبارها سوابق للأداء الفردي التكيفي (Kanten *et al.* , 2015 : 1360) .

في حين يرى (Park & Park , 2019 : 304) بناءً على مراجعته لمجموعة من الدراسات أنّ هنالك مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها سواء في الفرد العامل أو الوظيفة التي يشغلها أو في المجموعة التي ينتمي لها أو في المنظمة التي يعمل بها ، والتي تساعد الفرد العامل على التكيف والتأقلم مع الظروف التي تواجهه أثناء العمل ، وكما موضح في الشكل (15) ، وأنّ الدراسة الحالية تتفق مع وجهة نظره في تحديد سوابق الأداء التكيفي وهذه الخصائص هي :



الشكل (15)

سوابق الأداء التكيفي

المصدر : إعداد الباحث

1. الخصائص الفردية

تتضمن الخصائص الفردية التي يمكن أنّ تؤثر على الأداء التكيفي للعامل ستة عناصر(الشخصية ، والمعرفة والمهارات والمقدرات ، والخبرة السابقة والبيانات الحيوية ، والعمر ، والتحفيز ، وتوجيه أهداف التعلم والقيادة الذاتية) :

أ. الشخصية : الشخصية هي واحدة من أكثر المتغيرات المدروسة كعامل فردي للأداء التكيفي ، وقد ركز الباحثون (Le Pine *et al.* , 2000 ; Pulakos *et al.* , 2002 ; Griffin & Hes-keth, 2003 ; Zhang *et al.* , 2012 ; Huang *et al.* , 2014) في مجال علم النفس على تحديد العلاقات بين أبعاد الشخصية الخمسة الكبار (الانفتاح على التجربة ، الاستقرار العاطفي ، الضمير الحي ، والانبساطية ، والمقبولية) والأداء الفردي التكيفي (Park & Park , 2019 : 303) .

- يشير الانفتاح على التجربة إلى مدى تفضيل الأفراد للتحفيز والتغيير والتنوع الفكري ؛ نظراً لأن الموظفين الذين يتمتعون بالانفتاح على التجربة يتمتعون بالتغيير أو المواقف المتنوعة ، فلن يتجنبوا المواقف الصعبة بسبب التغييرات غير المتوقعة ، وسيحافظون على موقف إيجابي اتجاه التغييرات ، ما يؤدي إلى أداء عالٍ (Griffin & Hesketh , 2004 : 244 ; Costa & McCrae , 1995 : 26).
- يساعد الاستقرار العاطفي الأفراد أيضاً على الحفاظ على الهدوء ورؤية المواقف على أنها غير مهددة ، يمكن للأفراد المستقرين عاطفياً أن يظلوا هادئين ويسيطرون على أنفسهم في المواقف الصعبة والمرهقة بينما قد يقيم الأفراد غير المستقرين المواقف على أنها تهديدات ويتجنبوا التنظيم الذاتي ، ما قد يؤدي إلى عدم القدرة على التكيف في بيئات المهام المتغيرة (Liu *et al.* , 2009 : 577) .
- يشير الضمير إلى استعداد الفرد للامتثال إلى القواعد والمعايير والمبادئ ، فمن المرجح أيضاً أنّ يكون الأفراد الذين يتسمون بالضمير الحي مسؤولين ومنظمين وموثوقين لأن هؤلاء الأفراد يعملون بجد لتحقيق أهداف صعبة ويبذلوا جهداً متسقاً حتى في المواقف المتغيرة (Barrick *et al.* , 2003 : 50) .
- يشير الانبساط إلى تفضيل الفرد للتفاعل مع الآخرين وجذب انتباه الآخرين . ويميل الانبساطيون المرتفعون إلى امتلاك طاقة عالية وشغف وإصرار يساعدهم في الميل إلى أنّ يكونوا نشيطين ومستعدين لتحمل المخاطر على قبول التغييرات في العمل والتكيف مع التحديات بموقف إيجابي (Huang *et al.* , 2014 : 164) .

ب. المعرفة والمهارة والقدرة : تعّد قدرات ومهارات الأفراد من المتغيرات الأخرى التي تمت دراستها فيما يتعلق بالأداء الفردي التكيفي ، وتحقق كلاً من (Le Pine *et al.* , 2000

Pulakos *et al.* , 2002 ;) من وجود علاقة إيجابية بين القدرة المعرفية العامة والأداء التكيفي . إذ تشير القدرة المعرفية العامة إلى الفروق الفردية في القدرة على التعلم أو قدرة الأفراد على معالجة المعلومات (Hunter, 1986 : 341) . فيمكن للأشخاص ذوي القدرة المعرفية العامة العالية تمثيل المزيد من المعلومات في الفضاء المعرفي ، لذلك يتعلمون بسرعة أكبر من خبراتهم ويطورون معرفة ومهارات وظيفية منظمة بالشكل أكبر في المواقف الجديدة أو المعقدة التي تتطلب من الأفراد تمثيل ومعالجة المزيد من المعلومات ، ومن ثمّ سيكون الأشخاص ذوو القدرة المعرفية العامة العالية في وضع أفضل لفهم التغييرات والتكيف مع البيئة الجديدة (Le Pine *et al.* , 2000 : 568) .

ت. الخبرة والبيانات الحيوية : أثبتت الخبرة السابقة أنها عامل مهم في الأداء التكيفي ، كونها تعُد أفضل مؤشر على الأداء في المستقبل ، فمن المرجح أن يؤدي الأفراد الذين لديهم خبرة أكبر في التكيف مع المواقف الجديدة أداء أفضل في المواقف التي تتطلب التكيف الفردي . واشار (Pulakos *et al.* , 2002) إلى أنّ الخبرة السابقة هي عامل مهم للأداء التكيفي حتى أنه أضاف مصداقية إضافية تتجاوز القدرة المعرفية ومتغيرات الشخصية (Park & Park , 2019 : 304) .

ث. العمر : هو متغير آخر تمت دراسته كعامل يؤثر على الأداء التكيفي ، فقد أظهر (Gostautaite & Buciuniene , 2015 : 1-2) أنّ هناك علاقة سلبية خطية بين العمر والأداء التكيفي ، وأوضحوا أنّ الموظفين الأكبر سناً يركزون على الحفاظ على الخسائر ومنعها بينما يركز نظرائهم الأصغر سناً على النمو والتحسين ، كما يميل العمال الأكبر سناً إلى القلق بشأن الحفاظ على مهاراتهم الحالية بدلاً من تعلم معرفة جديدة .

ج. التحفيز : عوامل التحفيز الفردية مثل الكفاءة الذاتية ، التنظيم الذاتي ، ومشاركة الموظفين . تمت دراستهم بالاشتراك مع الأداء التكيفي ، من بينها الكفاءة الذاتية التي درُست بالشكل جيد نسبياً فيما يتعلق بالأداء التكيفي . وتشير الكفاءة الذاتية إلى اعتقاد المرء بأنه يستطيع أداء المهام المحددة ، ونظراً لأن مستويات الكفاءة الشخصية تؤثر على قرارات الأفراد بشأن ما إذا كانوا سيبدئون إجراء ما ومقدار ومدة بذل الجهد ، يميل الأشخاص ذو الكفاءة الذاتية العالية إلى بذل المزيد من الجهد في مهمة ما ، ما قد يؤدي إلى نتائج أفضل . في

حين أنّ أولئك الذين يعانون من انخفاض الكفاءة الذاتية يميلون إلى بذل جهد أقل في المهمة والاستسلام بسرعة في المواقف الصعبة (Bandura , 1986 : 362) .

ح. توجيه أهداف التعلم والقيادة الذاتية : وهو عامل آخر يؤثر على الأداء التكيفي ، توجيه هدف التعلم هو الاعتقاد بأنّ الذكاء تدريجي ، ما يؤثر على تبني الأفراد أمّا استراتيجيات التجنب أو التمكن من تحقيق الهدف . ويميل الأفراد الموجهون نحو التعلم إلى التحفيز الذاتي للمشاركة في المهام الصعبة للغاية والتي يمكنهم التعلم منها ، والاستثمار في المزيد من الموارد لحل المهام ، وتطوير موقف أكثر إيجابية اتجاه المواقف الجديدة والمتغيرة (Button *et al.* , 1996 : 27) . ولقد ثبت أيضاً أنّ القيادة الذاتية هي عامل يؤثر على الأداء التكيفي ، وهي تشير إلى قدرة الأفراد على تحسين أدائهم باستخدام آليات التنظيم الذاتي . فيمكن للموظفين ذوي القيادة الذاتية العالية تقليل التصورات السلبية للمواقف بالإضافة إلى زيادة الإيجابية والرضا الوظيفي ، وبالتالي تطوير استراتيجيات نمط التفكير البناء للتكيف مع التغييرات في بيئة عملهم (Park & Park , 2019 : 305) .

2. خصائص الوظيفة

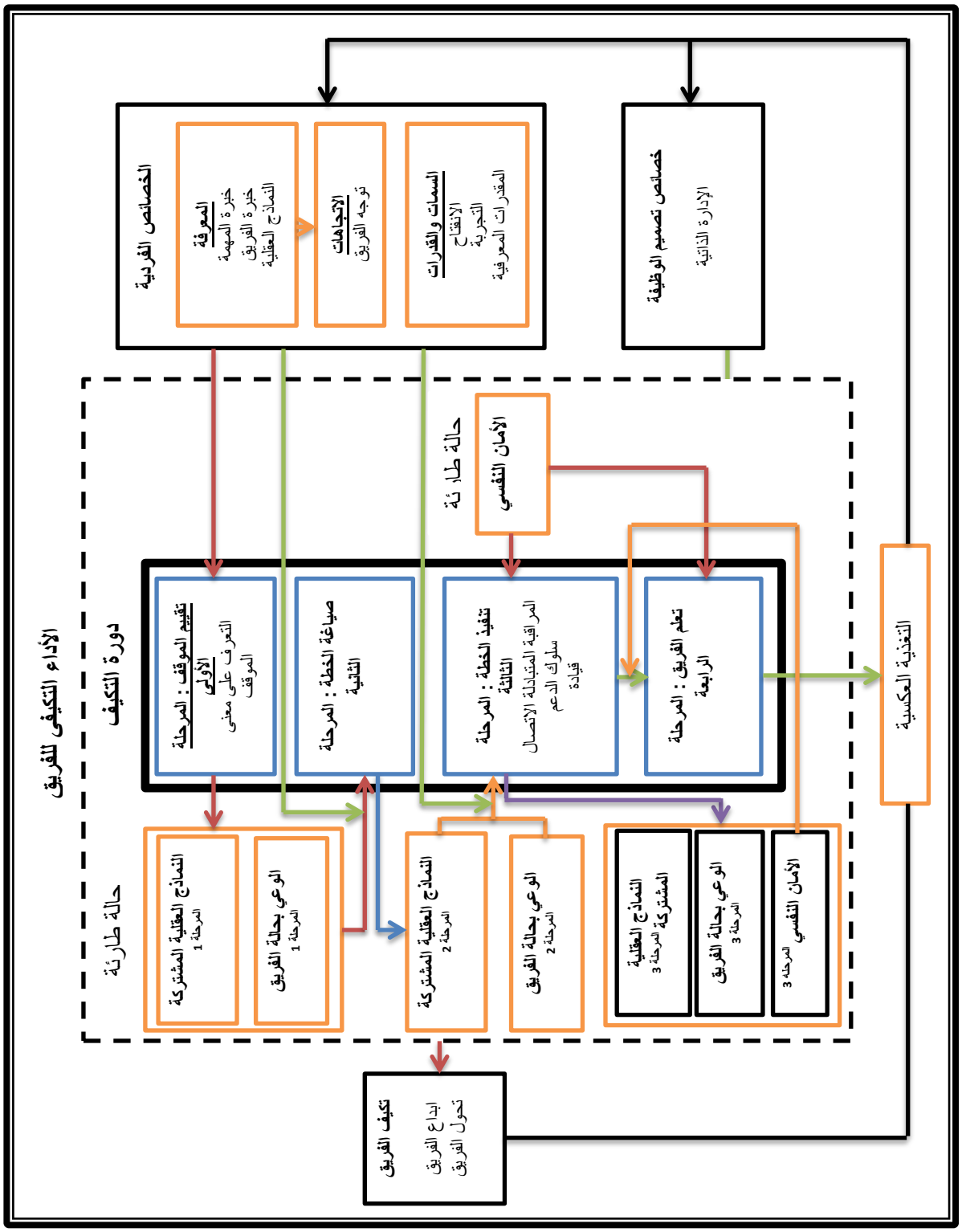
تشمل العوامل المتعلقة بالوظيفة التي تؤثر على الأداء التكيفي سلطة اتخاذ القرار ، ومتطلبات الوظيفة ، وموارد الوظيفة ، وعدم التأكد الوظيفي . عندما يتمتع الموظفون بمزيد من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ، فمن المرجح أن يتكيفوا مع المواقف غير المتوقعة (Gostautaite & Buciuniene , 2015 : 3) . وقد ثبت أيضاً أنّ موارد الوظيفة ومتطلبات العمل تؤثر على الأداء التكيفي ، وتلعب موارد الوظيفة دوراً وظيفياً في تحقيق أهداف العمل من خلال تقليل متطلبات العمل وتسهيل النمو الشخصي والتطور (Bakker & Demerouti , 2007 : 312) .

ويشير عدم التأكد الوظيفي إلى المدى المتحقق في عدم القدرة على التنبؤ بالوظيفة وتقديمها للموظف في مواقف مفاجئة وغير متوقعة ، ويمكن للمستوى العالي من عدم التأكد الوظيفي أنّ يعيق الأداء التكيفي في مكان العمل . وفي منظمات التصنيع الصغيرة كان لعدم الاستقرار الوظيفي تأثير سلبي على قدرة الموظفين على التكيف ، ما يشير إلى أنّ عدم التأكد الوظيفي الكبير قد يؤدي إلى زيادة الضغط والذي بدوره قد يؤدي إلى تكيف أقل كفاءة في العمل (Sherehiy & Karwowski, 2014 : 468) .

3. خصائص المجموعة

تشمل السوابق ذات الصلة بالمجموعة التي تؤثر على الأداء التكيفي الدعم من زملاء العمل والمشرفين ، ومناخ التعلم الجماعي ، والقيادة التحويلية . إذ يمكن للدعم من زملاء العمل والمشرفين تحسين الأداء التكيفي وخاصة الأداء المرتبط بالتغيرات في مكان العمل ، ويمكن أن يؤدي الدعم من زملاء العمل أيضاً إلى سلوكيات تكيفية من خلال إقامة علاقات عالية الجودة وشبكات جماعية وتقديم المزيد من الأفكار للتحسين . وتشمل السلوكيات الداعمة للمشرفين بهدف تسهيل الأداء التكيفي تشجيع المشاركة في صنع القرار ، والتماس اقتراحات للتغيير ، وتقديم ملاحظات إيجابية ، ومكافأة الموظفين (Chiaburu *et al.* , 2013 : 299) .

يضاف إلى ذلك أنّ مناخ الفريق هو مجموعة المعايير والمواقف والتوقعات التي يرى الأفراد أنها تعمل في فريق ، إذ يمكن أنّ يوفر مناخ التعلم الجماعي الدعم والتقدير للأفكار والنهج المبتكرة لأعضاء الفريق من خلال تشجيع أعضاءه على المشاركة في الفرص المتنوعة وتطبيق ما تعلموه في موقف ما على سياق آخر (Han & Williams, 2008 : 600) . وهناك العديد من نماذج تكيف الفريق (Kozlowski *et al.* , 1999 ; DeShon *et al.* , 2004) ، ففي الآونة الأخيرة تم تطوير نموذج محددات مختلطة عبر المستويات بواسطة (Burke *et al.* , 2006) من خلال دمج العديد من وجهات النظر من العلوم التنظيمية والسلوكية والمعرفية ، يوفر هذا النموذج متعدد التخصصات والمتعدد المستويات ومتعدد الأطوار حساباً للعمليات التي ينطوي عليها تكيف الفريق والشكل (16) يوضح ذلك . يتم تصور تكيف الفريق على أنّه تغيير في أداء الفريق استجابة لإشارة بارزة أو تيار رئيس يؤدي إلى نتيجة وظيفية للفريق بأكمله ، للوصول إلى هذه النتيجة يشارك الفريق في دورة أداء الفريق التكيفي والتي تتكون من أربع مراحل موجهة نحو العملية وهي (1) تقييم الموقف (2) صياغة الخطة (3) تنفيذ الخطة (4) التعلم الجماعي . في تقييم الوضع يقوم الفريق بجمع المعلومات وتفسيرها ، تُستخدم هذه المعلومات لإنشاء مسار عمل في صياغة الخطة ، ويتم استخدامها ايضاً أثناء تنفيذ الخطة (Rosen *et al.* , 2011 : 108) .



الشكل (16)

نموذج المخرجات التي توضع من خلال المدخلات لتكييف الفريق

Source : Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. , (2011) , "Managing adaptive performance in teams : Guiding principles and behavioral markers for measurement" , Human resource management review , 21(2) , p: 109.

ويمكن للقيادة التحويلية على مستوى المجموعة أنّ تساهم في ظهور الأداء التكيفي من خلال تمكين المرؤوسين من البحث عن طرق جديدة لحل المشكلات ، والتعامل مع التغيير ، والأداء الذي يتجاوز التوقعات ، وبذل جهد إضافي في المواقف المعقدة . ومن خلال توضيح الرؤية ومشاركة المعايير وتطوير السلوكيات المرغوبة ، تخلق القيادة التحويلية مناخاً جماعياً داعماً لتعزيز الأداء التكيفي (Charbonnier–Voirin *et al.* , 2010 : 703) .

كما تضيف الدراسة الحالية تماسك المجموعة كأحد خصائص المجموعة التي تسهم في بلورت التكيف لدى أعضاء المجموعة ، إذ أنّ تماسك المجموعة يساهم بالشكل كبير في ايجاد أكبر عدد من الحلول الممكنة وأفضل الحلول التي تساعد أي فرد في المجموعة في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجه المجموعة أو أحد أفرادها ، كما يسهم تماسك المجموعة في مساعدة أي فرد في المجموعة من مواجهة ضغوط العمل وتشجيع الاعضاء على الابداع والتعلم والعمل في أي ظرف بيئي .

4. الخصائص التنظيمية

من العوامل التنظيمية التي تعزز الأداء التكيفي هي الرؤية الواضحة ، ومناخ الإبداع ، والدعم التنظيمي ، وتنظيم التعلم . إذ أنّ الرؤية الواضحة تمكن المنظمات من زيادة القدرة على التكيف عندما يكون الموظفون منفتحين على التغيير ، في حين يرتبط مناخ الابداع بمدى تعرض المتابعين للمعايير والممارسات التي تشجع على المرونة والتعبير عن الأفكار والتعلم ، ومن خلال دعم الموظفين ومكافأتهم وتمكينهم ، فإنّ مناخ الابداع يحفزهم على تحمل المسؤولية والتكيف مع السياقات المتغيرة والبناء على قدرتهم من إكمال المهمة والأهداف التنظيمية (Charbonnier–Voirin *et al.* , 2010 : 701) . ويُنظر إلى الدعم التنظيمي على أنّه مؤشر على للأداء التكيفي ، إذ يؤدي الدعم المقدم من المنظمات إلى نتائج إيجابية للموظفين ، بما في ذلك أدائهم الوظيفي . ومن المرجح أنّ يكون الموظفون مسؤولين عن الابتكار والتغيير والاقتراحات للتحسين عندما توفر المنظمات موارد لدعم الأفكار الجديدة ويعتنون بأصوات وآراء الموظفين (Chiaburu *et al.* , 2013 : 293) .

وينظر إلى منظمة التعلم على أنها منظمة تركز بالشكل مستمر واستباقي على التعلم كمكون حاسم في جميع الوظائف التنظيمية ، من خلال تسهيل أنشطة التعلم وتطوير

استراتيجيات لتشجيع التعلم ، يكون لمنظمة التعلم تأثير إيجابي على مواقف الأفراد وسلوكياتهم ، بما في ذلك الأداء التكيفي (Kanten *et al.* , 2015 : 1360) .

في حين تضيف الدراسة الحالية دعم القيادة ونمط القيادة له دور كبير في تشجيع الموظفين على التأقلم مع الظروف المختلفة ، إذ أنّ الموظفين يجدون من يقف معهم في الأزمات ويساعدهم في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم أثناء العمل وكذلك تشجيعهم على الابداع المستمر .

رابعاً : أبعاد الأداء التكيفي

في نموذج الأداء لـ (Campbell *et al.* , 1993) حدد ثمانية مكونات رئيسة للأداء هي : (أ) إتقان مهمة خاصة بالوظيفة (ب) إتقان مهام غير متعلقة بالوظيفة (ج) إتقان الاتصال الكتابي والشفهي (د) إظهار الجهد (هـ)) الحفاظ على الانضباط الشخصي (و) تسهيل أداء الأقران والفريق (ز) الإشراف / القيادة (ح) الإدارة / القسم . واستناداً إلى هذا النموذج طور (Pulakos *et al.* , 2000) تصنيفاً للأداء الوظيفي التكيفي بإضافة جوانب الأداء التكيفي (كيف يتكيف الأفراد مع الظروف الجديدة أو متطلبات العمل) إلى نموذج الأداء ، إذ حددت (Pulakos *et al.* , 2000) أبعاد متعددة للأداء التكيفي في سياقات العمل (Park & Park , 2019 : 297) .

وكان (Pulakos *et al.* , 2000) أول من اقترح نموذجاً عالمياً للأداء التكيفي ، وكخطوة أولى قاموا بمراجعة الأبحاث حول الأداء الفردي والقدرة على التكيف مع التغييرات ، بعدها عملوا على تحليل 1000 حادثة خطيرة (انعكاس لمواقف العمل الجديدة التي تتطلب تعديلاً سلوكياً من جانب المشاركين) تتضمن 24 وظيفة في الجيش ، وفي النهاية اقترحوا ثمانية أبعاد للأداء التكيفي ، تتضمن : التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات ، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة ، وحل المشاكل بالشكل أبداعي ، وإدارة ضغوط العمل ، وتعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة ، وإظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص ، وإظهار القدرة على التكيف الثقافي ، وإثبات القدرة على التكيف المادي (Han & Williams , 2008 : 659 ; Voirin & Roussel , 2012 : 280 ; Park & Park , 2019 : 300 ; Park *et al.* , 2020 : 5 ; Ramos–Villagrasa , 2020 : 3 ;) .

ويرى كل من (Hesketh & Griffin , 2003 : 67) أنّ وصف (Pulakos *et al.* , 2000 , 2002) لأبعاد السلوك التكيفي كان بالشكل أكثر شحاً أو فقراً واعدوها تتكون من عامل استباقي (بما في ذلك مقاييس حل المشكلات الجديدة ومعالجة الأزمات) ، وعامل تفاعلي (يتكون من العناصر المتعلقة بالتكيف بين الأشخاص ، والتكيف مع ثقافة العمل المشترك ، والتعلم الجديد) ، وعامل التسامح (الذي يحتوي على العناصر المتعلقة بالتعامل مع الإجهاد وعدم التأكد) . لذلك اقترحا أن التنبؤ بالأداء التكيفي يمكن أنّ يكون من خلال تجربة السلوك التكيفي (بيانات لمتطلبات العمل) ، والكفاءة الذاتية للتصرف بالشكل تكيفي ، والاختلافات الفردية في المرونة (المعرفية والشخصية على حد سواء) .

إنّ الدراسة الحالية ستذهب مع ما ذهب اليه (Pulakos *et al.* , 2000 , 2002) في تحديد أبعاد الأداء التكيفي ، فقد تم دمج أبعاد التكيف (الشخصي والثقافي والمادي) في بُعد واحد ليكون مجموع الأبعاد ستة أبعاد بدلاً من ثمانية أبعاد (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات ، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة ، حل المشاكل بالشكل ابداعي ، إدارة ضغوط العمل ، جهد التدريب والتعلم ، وإظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص / الثقافي / المادي) .

1. التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات

يرى (Pulakos *et al.* , 2000) إنّ التعامل مع حالات الطوارئ أو حالات الأزمات يتطلب السرعة التي يتمكن من خلالها الفرد أن يتفاعل أو يتجنب خطر أو حالة أزمة أو حالة طوارئ بطريقة مناسبة . إذ أنّ هذا البُعد تم تحديده من عينة عسكرية تتطلب القدرة على التعامل مع المواقف التي من المحتمل أن تهدد السلامة الجسدية للشخص (المواقف الخطرة أو التي تهدد الحياة) والتي تتطلب سلوكيات محددة (التحكم العاطفي ، القرارات الفورية) (Voirin & Roussel , 2012 : 281) .

وبالشكل مختصر يشير التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات إلى الرد بالشكل عاجل ومناسب في المواقف التي تهدد الحياة أو الخطرة أو الطارئة ، والتحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها ، اتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمركّز مع الحفاظ على السيطرة العاطفية والموضوعية ، وكذلك الحفاظ على التركيز على الموقف وضمان

بقائها في متناول اليد ، بالإضافة إلى تكثيف اتخاذ الإجراءات والتعامل مع الخطر أو حالات الطوارئ حسب الضرورة المناسبة (Pulakos *et al.* , 2000 : 616) .

ومما تقدم يشير التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات إلى التحليل والتقييم والاستجابة السريعة لمعالجة أو تجنب خطر معين أو ازمة معينة بطريقة عقلانية وعلمية غير خاضعة للقيود العاطفية لضمان بقاء الامور تحت السيطرة وفي متناول اليد .

2. إدارة ضغوط العمل

تشير أدلة بحثية كثيرة (Bhagat *et al.* , 1991; Bromet *et al.* , 1988 ; Day & Livingstone , 2001 ; Donat *et al.* , 1991 ; Hendrix *et al.* , 1988 ; Karasek *et al.* , 1987 ; Kinnunen & Mauno , 1998 ; Pompe & Heus , 1993 ; Schonfeld , 1990 ; Shinn *et al.* , 1989) إلى أنّ المستويات المرتفعة من ضغوط العمل (مثل ضغوط الدور ، عبء العمل ، إجهاد الوظيفة ، الظروف البيئية) مرتبطة بزيادة الأعراض النفسية ، بما في ذلك الاكتئاب والقلق والشكاوى الجسدية في عينات مختلفة من الموظفين (Snow *et al.* , 2003 : 243) .

يتطلب من الموظف من أجل إدارة ضغوط العمل البقاء هادئاً وبارداً عند مواجهة ظروف صعبة أو أعباء عمل أو الجدول زمني شديد المتطلبات ، كذلك يتطلب عدم المبالغة في رد الفعل على الأخبار أو المواقف غير المتوقعة ، وإدارة الإحباط بالشكل جيد من خلال توجيه الجهود إلى حلول بناءة بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين ، كما يتطلب إظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف العصيبة (Pulakos *et al.* , 2000 : 616) . وفي ضوء ضغوط العمل من المتوقع أيضاً أنّ يكون الموظفون قادرين على إدارة الضغط المرتبط بالطبيعة السريعة وغير المتوقعة للتغيير في ظروف عملهم ، إذ أنّ الذعر لا يمكنهم في اتخاذ القرارات المناسبة ، كما يجب أنّ يمتلك الموظف القدرة على التأثير الإيجابي على زملاء العمل في المواقف العصيبة أو المحبطة (السلوكيات التي تساعد في التحكم في ضغوط الفريق) (Voirin & Roussel , 2012 : 281) .

ومما تقدم فأنّ إدارة ضغوط العمل يشير إلى سلوك الموظف الذي يتسم بالهدوء والمرونة وعدم المبالغة في ردود الفعل عند مواجهة ظروف عمل صعبة أو متطلبات وظيفية كثيرة أو فترة زمنية محدودة الجدول عمل طويل والعمل على ادائها بصورة احترافية .

3. حل المشكلات بأسلوب ابداعي

بالنظر إلى الابتكار التكنولوجي المستمر وتطور المهن المختلفة ، يحتاج الموظفون إلى القدرة والاستعداد للانخراط في التعلم الجديد للتعامل مع التغيير بطريقة فعالة ، إذ يجب أنّ يتوقعوا ويستعدوا ويتعلموا المهارات المتوقع أن تكون ذات أهمية في الوظائف المستقبلية . ومن ثمّ يفترض أنّ يكون الموظفون جاهزين ومستعدين للمشاركة في تطويرهم المهني (Voirin & Roussel , 2012 : 282) . ويتطلب التكيف مع المواقف الجديدة أو الديناميكية والمتغيرة حل المشكلات الجديدة وغير المألوفة بالشكل متكرر ، وفقاً لذلك فإن أحد جوانب الأداء التكيفي الذي تمت مناقشته من قبل العديد من الباحثين ينطوي على الكفاءة التي يحل بها الموظفون المشكلات غير النمطية وغير المحددة جيداً والمعقدة التي تواجه مواقف ومنظمات العمل اليوم . كما يتطلب هذا الجانب من الأداء أن يقوم الفرد بإحضار الأمور أو المواقف المعقدة إلى نهايتها المرجوة أو تطوير حلول إبداعية لمشاكل جديدة وصعبة (Pulakos *et al.* , 2000 : 616) .

ومما تقدم يمكن النظر إلى حل المشاكل بأسلوب ابداعي على أنّه الكفاءة التي تمكن الموظفين من أيجاد الحلول غير المألوفة وغير النمطية للمشاكل الجديدة التي تواجههم أثناء العمل .

4. التعامل مع حالات العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة

ناقش عدة باحثين القدرة على التكيف فيما يتعلق بمجموعة واسعة من مواقف العمل غير المتوقعة وغير المؤكدة . فيمكن أن تنتج هذه المواقف عن العديد من العوامل المختلفة بما في ذلك أشياء مثل إعادة الهيكلة التنظيمية الرسمية ، أو تغيير أولويات العمل ، أو التخفيضات أو التغييرات في الموارد المتاحة ، أو الانضمام إلى منظمة أو مجموعة جديدة . وتتمثل الجوانب الرئيسة للأداء التي تتعلق بمثل هذه الأحداث في مدى سهولة تكيف العمال والتعامل مع الطبيعة غير المتوقعة لهذه المواقف ، ومدى كفاءة وسلاسة قدرتهم على تغيير توجههم أو تركيزهم عند الضرورة ، وإلى أي مدى يتخذون إجراءات معقولة ، على الرغم من عدم التأكد المتأصل

والغموض في الموقف . وهنالك مجموعة من العوامل التي تساعد الموظف في مواجهة مثل هذه الحالات منها الذكاء العام وفهم المشكلة وطرق حلها ، وأيضاً تكوينات الشخصية مثل احترام الذات ، والكفاءة الذاتية ، وموقع السيطرة ، إذ أنّ لها تأثير في التعامل مع المواقف غير الثابتة والمتغيرة (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

ومما تقدم يمكن تعريف التعامل مع حالات العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة على أنّه المعرفة والخبرة والمهارة والكفاءة الذاتية التي يمتلكها الموظف والتي تمكنه من الأداء بصورة جيدة في ظل حالات عدم التأكد والظروف غير المخطط لها والتي لم تكن في الحسبان .

5. جهد التدريب والتعلم

يتضمن هذا البُعد تعلم طرق جديدة لأداء وظيفة أو تعلم مجموعات مهارات أو مهام مختلفة لإعادة التهيئة لوظيفة أو مهنة جديدة ، فلقد أصبح هذا الجانب من الأداء التكيفي مهماً إلى حد كبير نتيجة للوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي والتركيز المتزايد على التعلم المستمر في المنظمات. يواجه الموظفون اليوم بالشكل متزايد الابتكارات التقنية التي تجبرهم على تعلم طرق جديدة لأداء وظائفهم والتكيف مع عمليات وإجراءات العمل الجديدة ، وكذلك يتطلب منهم توقع التغييرات في متطلبات العمل والبحث عن المهام أو التدريب والمشاركة فيها والتي من شأنها إعداد الذات لهذه التغييرات من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أوجه القصور في أداء العمل (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

ومما تقدم يمكن تعريف جهد التدريب والتعلم على أنّه الرغبة والاصرار في مواكبة ما هو جديد من خلال الاشتراك في ورش التدريب أو التعلم من أصحاب الخبرة والمعرفة من زملاء العمل حتى وأنّ كانوا أقل عمراً من أجل تطوير مهارات وطرق العمل التي تجعل الأداء بصورة أفضل .

6. إظهار القدرة على التكيفي الشخصي ، الثقافي ، المادي

تتميز بيئات العمل بالشكل متزايد بالعمل الجماعي وتشكيل فرق متعددة التخصصات ، بالإضافة إلى تحول الاعمال من التوجه نحو التصنيع إلى التوجه نحو الخدمات التي تتطلب تماس مباشر سواء مع الزملاء أو الزبائن . ومن المتوقع أنّ يقوم الموظفون بتعديل سلوكياتهم الشخصية للعمل بفعالية مع مجموعة واسعة من زملاء العمل ، كما يتطلب النمو في أنشطة

الخدمة الذي يفترض مسبقاً اتصالاً ممتداً مع الزبون ، المرونة الشخصية من أجل الاستجابة بالشكل أفضل لتوقعات الزبون (Voirin & Roussel , 2012 : 282) .

ويتعلق جانب آخر من الأداء التكيفي بالتكيف مع المطالب الثقافية داخل المنظمة ، أو بلد جديد ومع عولمة بيئة الأعمال والمدى الذي يغير فيه العمال اليوم وظائفهم ومؤسساتهم فإن القدرة على الأداء الفعال في مختلف الثقافات والبيئات أصبح يُعترف بها بالشكل متزايد على أنها مهمة . وإنّ أحد مكونات هذا الأداء هو تعلم أشياء مثل اللغة (لغة أخرى بالكامل أو الاختصارات ، والمصطلحات التي تنفرد بها المنظمة أو الثقافة) ، والأهداف والقيم (القواعد والمبادئ الرسمية وكذلك الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية التي تحكم السلوك) ، والتاريخ (التقاليد والعادات والأساطير والطقوس التي تنقل المعرفة الثقافية) ، والسياسة (العلاقات الرسمية وغير الرسمية وهياكل السلطة داخل الثقافة) . بالتالي فإن الجانب الرئيس لهذا النوع من الأداء التكيفي ينطوي على الاندماج بنجاح في ثقافة أو بيئة جديدة من خلال الفهم الكامل والتصرف عن طيب خاطر وفقاً للعادات والقيم والقواعد المقبولة (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

واخيراً تتضمن القدرة على التكيف المادي القدرة على العمل في البيئات غير المريحة أو الصعبة ، بما في ذلك الحرارة والضوضاء والرطوبة . كما هو الحال مع بعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات إذ يجب مراعاة طبيعة العينة في تحديد الظروف المادية . بموجب تعريفها الحالي تتضمن القدرة المادية على التكيف الوظائف التي تتطلب القدرة على تحمل الإجهاد البدني (على سبيل المثال ، الخدمة العسكرية ، صناعة السياحة ، خدمات الطوارئ ، البناء ، الخدمات العامة ، أعمال المطاعم ، والخبز) (Voirin & Roussel , 2012 : 282) .

ومما تقدم يتضح أهمية التكيف بين الأشخاص والثقافي والمادي في بلورت أداء تكيفي يتناسب مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال اليوم . ويمكن تعريف التكيف الشخصي والثقافي والمادي على أنّه قدرة الموظف في التعامل مع أشخاص مختلفين من حيث المهارات والمعرفة والدين واللغة والعادات والتقاليد والقدرة على العمل في بيئات العمل الصعبة وغير المريحة .

المبحث الرابع
العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

توطئة

العلاقة النظرية هي واحدة من أهم مرتكزات الدراسة التي تثبت صحة بناء عنوان الدراسة والتي تعُد المبرر الرئيس لاختبار العلاقات تطبيقياً في أي منظمة تعاني من مشكلة بحاجة إلى حلها ، لذلك تناول هذا المبحث العلاقة النظرية لمتغيرات الدراسة في فقرتين . الفقرة الأولى تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المتغير الكلي وعلى مستوى الاجزاء والأداء التكيفي . في حين تناولت الفقرة الثانية العلاقة بين بين التوجيه العكسي والأداء التكيفي على مستوى المتغيرات الكلية . وبما أنّ الأداء التكيفي من المواضيع الحديثة فلم تجد الدراسة الحالية أي دراسة سابقة تربط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع التوجيه العكسي والأداء التكيفي ، ولكن هنالك علاقة بينهم وبين الأداء بالشكل عام أو أحد أنواع الأداء المختلفة، وبما إنّ الأداء التكيفي يمثل أحد هذه الانواع لذلك سيتم اعتبار العلاقة مع الأداء هي نفسها العلاقة مع الأداء التكيفي .

أولاً : العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي

قدمت الدراسات السابقة أدلة وافرة على الآثار الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء ، فإدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على أنواع مختلفة من أداء المنظمات بما في ذلك جودة الأداء (Flynn *et al.* , 1995 a,b ; Sadikoglu & Zehir , 2010) ، وأداء الأعمال (Handfield *et al.* , 1999 ; Abdulrahman , 2007 ; Corredor & Goni , 2010 , Brkic *et al.* , 2013) ، والأداء التنظيمي (Fotopoulos & Psomas , 2010) (Yu *et al.* , 2017 : 4) . كما درس (Nuruzzaman , 2015) ارتباط تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمؤشرات المختلفة لأداء المنظمة ، بما في ذلك انتماءات الموظفين ، والأساليب التشغيلية ، ورضا الزبائن ، وزيادة الربحية . كذلك أكدت النتائج العلاقات الإيجابية المفترضة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وجميع وجهات النظر المدروسة لأداء المنظمة . وقد قام (Votopoulos & Psomas , 2010) أيضاً بدراسة العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي من خلال استخدام عينة من (70) شركة يونانية حاصلة على شهادة (ISO 9001:

2000) ، أظهروا أنّ عدداً من عوامل إدارة الجودة الشاملة ، بما في ذلك خطوات الجودة للمديرين التنفيذيين ، ومشاركة الموظفين ، والتركيز على الزبون ، وإدارة المعلومات ، وتقنيات وأدوات الجودة أدت إلى تحسين الأداء التنظيمي . فيما أظهرت دراسة (Akgun *et al.* , 2014) التي أجريت على 193 شركة في تركيا أنّ إدارة الجودة الشاملة كان لها تأثيرات كبيرة وإيجابية على الأداء المالي للشركة ، كما قدم (Christiansen & Lee , 1994 ; Ittner & Larcker , 1996 ; Hendricks & Singhal , 1997, 1999 ; Easton & Jarrell , 1998) دليلاً لإثبات أنّ تطبيقات إدارة الجودة الشاملة الفعالة تعمل على تحسين الربحية وعوائد المخزون على المدى الطويل (Hendricks & Singhal , 2001 : 269 ; Chienwattanasook & Jermsittiparsert , 2019 : 226) .

كما تشير معظم الدراسات السابقة إلى أنّ ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت مرتبطة بالشكل إيجابي بالإنتاجية وأداء التصنيع (Mann & Kehoe , 1994 ; Chenhall , 1997) ، وأداء الجودة (Curkovic *et al.* , 2000 ; Prajogo & Hong , 2008) ، ورضا الموظفين / الأداء (Fuentes *et al.* , 2006 ; Sadikoglu & Zehir , 2010) ، وأداء الابتكار (Santos & Alvarez , 2007 ; Prajogo *et al.* , 1998 ; Agus & Sagir , 2001 ; Escrig *et al.* , 2001 ; Fuentes *et al.* , 2006) ، وأداء المنظمة الإجمالي (Choi & Eboch , 1998 ; Douglas & Judge , 2001 ; Brah *et al.* , 2002 ; Sadikoglu & Olcay , 2014 : 4) (Kaynak , 2003 ; Sharma , 2006 ; Sadikoglu & Zehir , 2010) .

إذ تعُد القيادة العنصر المحرك الرئيس لإدارة الجودة الشاملة الذي يفحص قيادة كبار المديرين التنفيذيين والمشاركة الشخصية في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية وبناء وصيانة نظام القيادة الذي من شأنه تسهيل الأداء التنظيمي العالي (Samson & Terziovski , 1999 : 396) . ينظر القادة في نظام إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة كنظام ، دعم تطوير الموظفين، إنشاء اتصال متعدد الأطراف بين الموظفين والمديرين والزبائن ، واستخدام المعلومات بكفاءة وفعالية ، إذ أنّ التزام الإدارة العليا والمشاركة في ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة ، كما يتطلب من المديرين إظهار المزيد من القيادة أكثر من

السلوكيات الإدارية التقليدية لزيادة وعي الموظفين بأنشطة الجودة في تبني وممارسات إدارة الجودة الشاملة . وجدت الدراسات السابقة أنّ القيادة تحسن الأداء التشغيلي (Ahire & O'Shaughnessy , 1998 ; Samson & Terziovski , 1999) ، وأداء إدارة المخزون (Phan *et al.* , 2011) ، وأداء الموظف (Dow *et al.* , 1999 ; Samson &. Terziovski , 1999) ، وأداء الابتكار (Phan *et al.* , 2011 ; Kim *et al.* , 2012) ، والأداء المالي (Adam *et al.* , 1997) ، وأداء المنظمة العام (Fredendall & Douglas , 2008 ; Macinati , 2008) (Sadikoglu & Olcay , 2014 : 4) .

ويتضمن تخطيط الجودة الاستراتيجي رؤيا ورسالة وقيم المنظمات ويتم تشكيلها من خلال مراعاة مفهوم الجودة ، فمن خلال جهود التخطيط الاستراتيجي للجودة الفعالة ، يتم أخذ الموظفين كمدخلات في تطوير الرؤيا والرسالة والاستراتيجيات والأهداف ، وهذا يسهل قبول ودعم خطط الجودة الاستراتيجية من قبل الموظفين . كما تأخذ جهود التخطيط الاستراتيجي للجودة الناجحة في الحسبان الآثار الجانبية المحتملة للخطة على البيئة قبل الإنتاج ، وسيظهر هذا ويحسن المسؤولية الاجتماعية للشركة . إذ أنّ الدراسات السابقة وجدت أن تخطيط الجودة الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء التشغيلي ، وأداء إدارة المخزون (Ittner & Larcker , 1997 ; Phan *et al.* , 2011) ، وأداء السوق (Macinati , 2008) . ومع ذلك لا يرتبط تخطيط الجودة الاستراتيجي إحصائياً بالأداء المدرك في صناعة الحاسوب (Ittner & Larcker , 1997) (Sadikoglu & Olcay , 2014 : 4) .

وقد تركز شركات إدارة الجودة الشاملة على خدمة الزبائن الخارجيين ، إذ يجب عليهم أولاً معرفة توقعات الزبائن ومتطلباتهم ومن ثمَّ تقديم المنتجات / الخدمات وفقاً لذلك . وبمساعدة جهود تركيز الزبائن الناجحة يمكن ترتيب الإنتاج وفقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم وشكاواهم . وهذا يشجع المنظمات على إنتاج منتجات / خدمات عالية الجودة وموثوقة في الوقت المحدد مع زيادة الكفاءة والإنتاجية ، فعندما يتم تلبية توقعات الزبائن سيزداد رضاهم وستزيد مبيعات المنظمة وحصتها في السوق . وقد وجدت الدراسات السابقة أن التركيز على المستفيدين يؤثر بالشكل إيجابي على الأداء التشغيلي (Ahire & O'Shaughnessy , 1998 ; Samson & Terziovski , 1999 ; Terziovski *et al.* , 2003 ; Tari & Claver , 2008) ، وأداء

إدارة المخزون (Phan *et al.* , 2011) ، وأداء الموظف (Dow *et al.* , 1999 ; Samson & Terziovski , 1999 ; Tari & Claver , 2008) ، وأداء الابتكار (Phan *et al.* , 2011 ; Kim *et al.* , 2012 ; Zehir & Sadikoglu , 2012) ، والأداء الكلي للمنظمة (Joiner , 2007 ; Zehir & Sadikoglu , 2012) (Sadikoglu & Olcay , 2014 : 5) .

ويرى (Jeanes , 1990 ; Milakovich , 1995 ; Kanji , 1998 ; Suresh , Chandar *et al.* , 2003) أنّ إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحسين أداء الأعمال للمنظمة إذا تم تنفيذها بالشكل فعال في بيئة التحسين المستمر ، وسيؤدي التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة إلى تحقيق المعايير العالمية في الواقع . فيما شدد (Hsin & Sinclair , 2003) على العلاقات بين التحسين المستمر وجميع عوامل الأداء في منظمة إدارة الجودة الشاملة (Saravanan & Rao , 2007 : 197) .

وأظهرت نتائج دراسة (Breevaart , 2014) أنّ هنالك علاقة بين الأداء التكيفي والمشاركة في العمل ، إذ كشفت أن الموظفين الذين يشعرون بالانخراط في عملهم يظهرون تركيزاً أكبر في أدائهم اليومي لأنهم يكرسون طاقاتهم واهتمامهم لمهامهم ، فهم أكثر وعياً بعملهم ، أي أنّ اليقظة الذهنية لديهم تمكنهم من توقع التحديات الجديدة أو التعرف على أوجه القصور الحالية في العمليات . أولئك الذين هم أكثر وعياً بعملهم هم الأكثر استعداداً لمواجهة التحديات الخارجية (Sadikoglu & Olcay , 2014 : 6) .

ثانياً : العلاقة النظرية بين التوجيه العكسي والأداء التكيفي

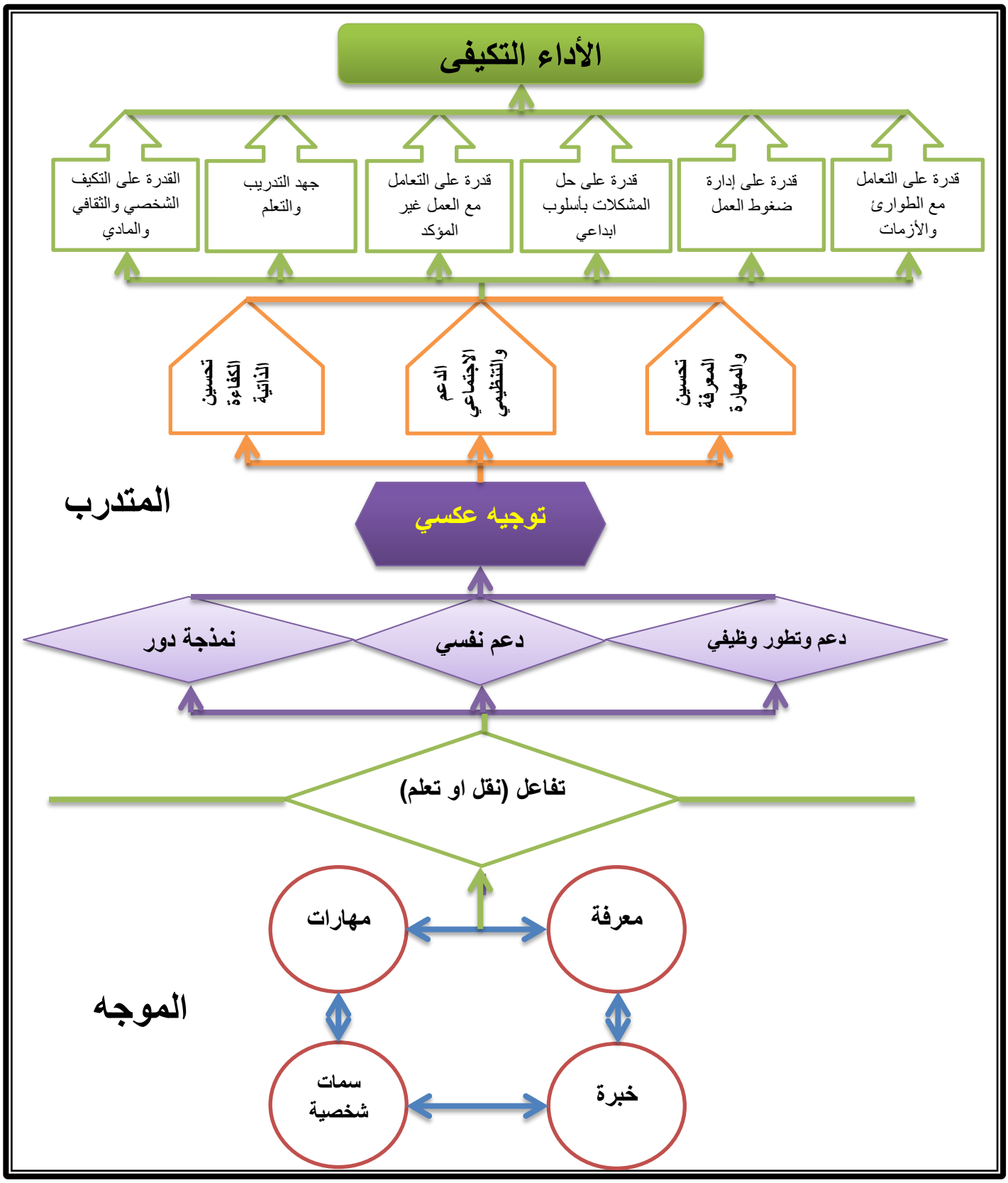
منذ أنّ أقترح (Kram , 1983) تعريف التوجيه أصبح البحث التوجيهي تدريجياً مجالاً هاماً للإدارة التنظيمية . إذ أنّ التعريف الأكثر قبولاً هو أنّ التوجيه علاقة تفاعلية تنموية تنشأ بين الموجهين والمتدربين في منظمة ينقل فيها الموجهون المعرفة والمهارات والخبرة ويقدمون الدعم والتوجيه والصداقة للمتدربين ، ونظراً لأن دورهم في العمل ينطوي على تفاعلات متكررة مع المتدربين ؛ فإن تأثيرات الموجهين لها تأثير مهم على النجاح المهني للمتدربين وأدائهم وتعويضهم . ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد فإن المورد شيء له خصائص فردية وظروف

وطاقة تجعل الأفراد يشعرون بقيمة أو وسيلة للحصول عليها ، ولتجنب التهديد بإتلاف أو فقدان الموارد لقيمتها ، يميل الأفراد إلى الاحتفاظ بالموارد الثمينة وحمايتها والحصول عليها ، ويمكن اعتبار المعرفة والمهارات وفرص التطوير الوظيفي والاستقلالية الوظيفية والعلاقات الاجتماعية والدعم الاجتماعي والسعادة الوظيفية والشخصية المتفائلة موارد قيمة للأفراد . كما يوفر التوجيه للمتدربين عملاً صعباً ، ودعماً اجتماعياً ، ومرافئ علاقات آمنة من خلال عملية تبادل المعرفة والمهارات ، والتي تؤثر بالشكل إيجابي على أداء الموظف وسلوكه . ومن منظور سلوك الأداء تشتمل الاستجابات السلوكية التكيفية المختلفة على مكونات معرفية وغير معرفية ، يتضمن الأول بالشكل أساسي مهارات حل المشكلات والاستخدام المرن للمعرفة ، فيما يتضمن الأخير تعديلات عقلية استجابة لتغيرات المهام ؛ لذلك فإن القدرة المعرفية العامة للفرد ، والكفاءة الذاتية ، والسمات الشخصية ، والعوامل البيئية في الفريق لها تأثير كبير على الأداء التكيفي (Tolentino *et al.* , 2014 : 40) .

ويمكن أنّ يوفر الموجه ويكمل موارد عمل المتدرب من خلال التوجيه ، ومن ثمّ تحسين مستوى أداء المتدرب التكيفي ويكون ذلك من خلال عدة مجالات ، الأول يعمل التوجيه على تحسين المعرفة والمهارات ما يؤدي إلى تطوير الأداء التكيفي . إذ تفترض نظرية المخططات التوجيهية أن الموجه ينقل المعرفة والمهارات والخبرة إلى المتدرب من خلال الدعم الوظيفي ، لا سيما مشاركة ونقل المعرفة الضمنية ، بحيث يمكن للمُتدرب أن يتقن بسرعة المعرفة المهنية ومهارات العمل المطلوبة للمنصب وتحسينه ، أو المستوى المعرفي من خلال التعلم الاجتماعي ، وتعزيز قدرته على التكيف مع التغيير . وتظهر دراسة (Chen *et al.* , 2005 ; Tolentino et al. , 2014) أنّ المعرفة والمهارات لهما دور مباشر وغير مباشر في تعزيز الأداء التكيفي. ثانياً يرى (Griffin & Hesketh , 2003) أنّ التوجيه يعمل على تحسين الكفاءة الذاتية للرعاة ويؤثر بالشكل إيجابي على أدائهم التكيفي ، ففي عملية التوجيه يقوم الموجه بتوجيه المتدربين لاكتساب خبرة عملية وخبرة بديلة لتحقيق التحسن البدني والعقلي وتعزيز الكفاءة الذاتية ، فضلاً عن ذلك عندما يقبل الموجه ويوافق على المتدرب ، فإنّ تلك الرعاية البناءة والتواصل يزيدان ثقة المتدرب بنفسه . إنّ اكتساب مقدرات العمل والحماية والمشورة والتوجيه التي يقدمها الموجهين يزيد من إحساس المتدرب بالكفاءة الذاتية ، وبالتالي يزيد من دافع المتدرب للاستجابة للظروف المتغيرة . ثالثاً يرى (Baranik *et al.* , 2010) أنّ التوجيه هو عامل تنظيمي داعم يعزز

الأداء التكيفي للموظفين ، فبالإضافة إلى الدعم الوظيفي ، يعمل الموجهون كحماة ومستشارين ومرشدين للحماية ، ويوفرون الملاذ الآمن والصداقة والقبول عند الضرورة ويخلقون مجموعة إيجابية أو مناخاً تنظيمياً بحيث يمكن للعامل السياقي تعزيز الأداء التكيفي بالشكل فعال . باختصار وكما موضح في الشكل (17) يوفر التوجيه المعرفة والمهارات والكفاءة الذاتية والدعم الاجتماعي وموارد العمل الأخرى عن طريق الدعم الوظيفي والدعم النفسي الاجتماعي ونمذجة الأدوار ، ما يعزز تحفيز الموظفين وقدرتهم وقابليتهم (Zeng *et al.* , 2020 : 2-3) .

كما يرى كل من (Chen & Hsieh , 2008 ; Li & Hung , 2009) أنّ الموجه يشارك المعلومات الحالية مع المتدرب ، الذي يتلقى بعد ذلك المزيد من الموارد مقارنة بالآخرين في المنظمة ، فضلاً عن ذلك فإن الشكليّة العلاقة تزيد من التزام الموجه والمتدرب ، وبالتالي يرفع أداء العمل والإنجاز المهني وإمكانية التقدم لكلا الطرفين (Chen , 2014 : 209). ومن جانب آخر يعتقد (Czaja *et al.* , 2006) أنّ التكنولوجيا تلعب دوراً مركزياً في العديد من جوانب الحياة اليومية ما يزيد من أهمية محو الأمية الرقمية . وقد اوضح (Laguna & Babcock , 1997) أنّ التطور التكنولوجي يولد قلق الحاسوب لدى كبار السن باعتباره عقبة أمام محو الأمية الرقمية ، وتوضح دراسة حديثة (Wild *et al.* , 2012) أنّ قلق الحاسوب ماثل بين كبار السن على الرغم من زيادة استخدام الحاسوب في هذه الفئة من المجتمع . وعلى الرغم من أنّ كبار السن يستخدمون أجهزة الحاسوب بالشكل أكبر ، إلا أنهم أكثر عرضة للشعور بالقلق مقارنة بالأجيال الشابة بسبب توقعاتهم حول الخصوصية ، وأفاد الباحثون أيضاً (Charness *et al.* , 2002) أنّ كبار السن قد زادوا من صعوبة التعلم واستخدام التكنولوجيا مقارنةً بالأفراد الأصغر سناً ، ويمكن التخفيف من هذا القلق كما يرى (Czaja *et al.* , 2006) من خلال تدريب كبار السن على استخدام التكنولوجيا . فقد وفرت بعض البرامج مثل خدمات تكنولوجيا كبار السن في نيويورك ، دورات تدريبية على الحاسوب لكبار السن وقد أظهرت هذه الدورات تحسين مهاراتهم واستخدامهم للكمبيوتر والترابط الاجتماع والمشاركة الاجتماعية والوصول إلى المعلومات (Leedahl & Brasher , 2018 : 9) .



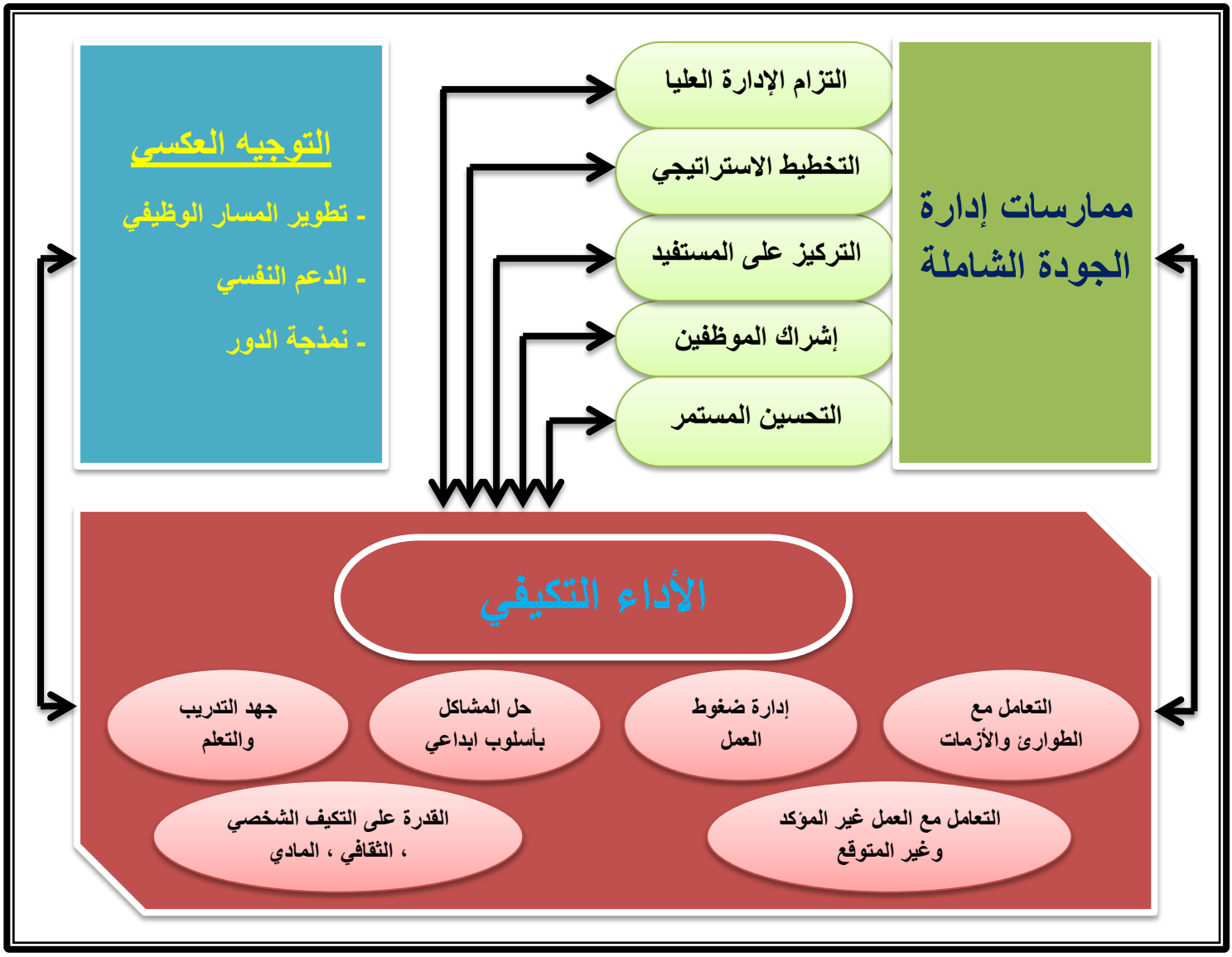
الشكل (17)

مخطط توضيحي لتحقيق الأداء التكيفي من خلال التوجيه

المصدر : إعداد الباحث

من وجهة نظر مشتركة بين متخصصي الموارد البشرية يُنظر إلى الأفراد الأكبر سناً على أنهم أقل قدرة على التكيف ، وفي الواقع تدعم بعض المساهمات النظرية والتجريبية هذا الافتراض . ووفقاً لنظرية الاختيار الأمثل والتعويض لـ (Baltes & Baltes , 1989) يركز الأفراد الأصغر سناً على النمو والتحسين بينما يهتم كبار السن بدرجة أكبر بالصيانة والوقاية من الخسائر . ونظراً لأن الموظفين الأكبر سناً لديهم معرفة وخبرة متراكمة أعلى فقد يركزون على الحفاظ على مهاراتهم الحالية بدلاً من تعلم سلوك جديد ، كما أنّ الأفراد الأكبر سناً لديهم نماذج عقلية مستقرة لبيئة عملهم ، ويدركون محفزات أقل للتعلم من بيئتهم بسبب الخبرة التي يكتسبونها أثناء العمل الطويل . عليه وبالتوافق مع هذه الحجج النظرية كشفت الدراسات السابقة أنّ لدى كبار السن دافع أقل للتعلم (Colquitt *et al.* , 2000 ; Warr & Fay , 2001 ; de Lange *et al.* , 2006) ، رغبة أقل في المشاركة في التدريب (Warr & Birdi , 1998 ; Maurer , 2001) ، بالإضافة إلى الأداء المنخفض قليلاً في التدريب (Ng & Feldman , 2008) ، كما أثبتت الدراسات السابقة أن الانفتاح على التغيير هو مؤشر قوي على الأداء التكيفي (Griffin *et al.* , 2007) ، ومع ذلك فإن نمو البالغين على مدار العمر يرافقه انخفاض في الانفتاح على التجارب الجديدة والتغيير (Terracciano *et al.* , 2005) ، وكذلك ردود الفعل العاطفية المنخفضة للتغييرات (Bal *et al.* , 2008 ; de Lange *et al.* , 2010) . وفي الواقع تبين أنّ الموظفين الأكبر سناً يعانون من انخفاض كبير في الأداء بعد التغيير التكنولوجي على الرغم من أنّ عمرهم لم يكن مرتبطاً بأداء المهام قبل التغيير (Niessen *et al.* , 2010) . وبالتالي فإنّ غالبية الأبحاث الحالية تدعم النمط المتدهور للأداء التكيفي بين الموظفين الأكبر سناً (Gostautaite & Buciuniene , 2015 : 9-10) .

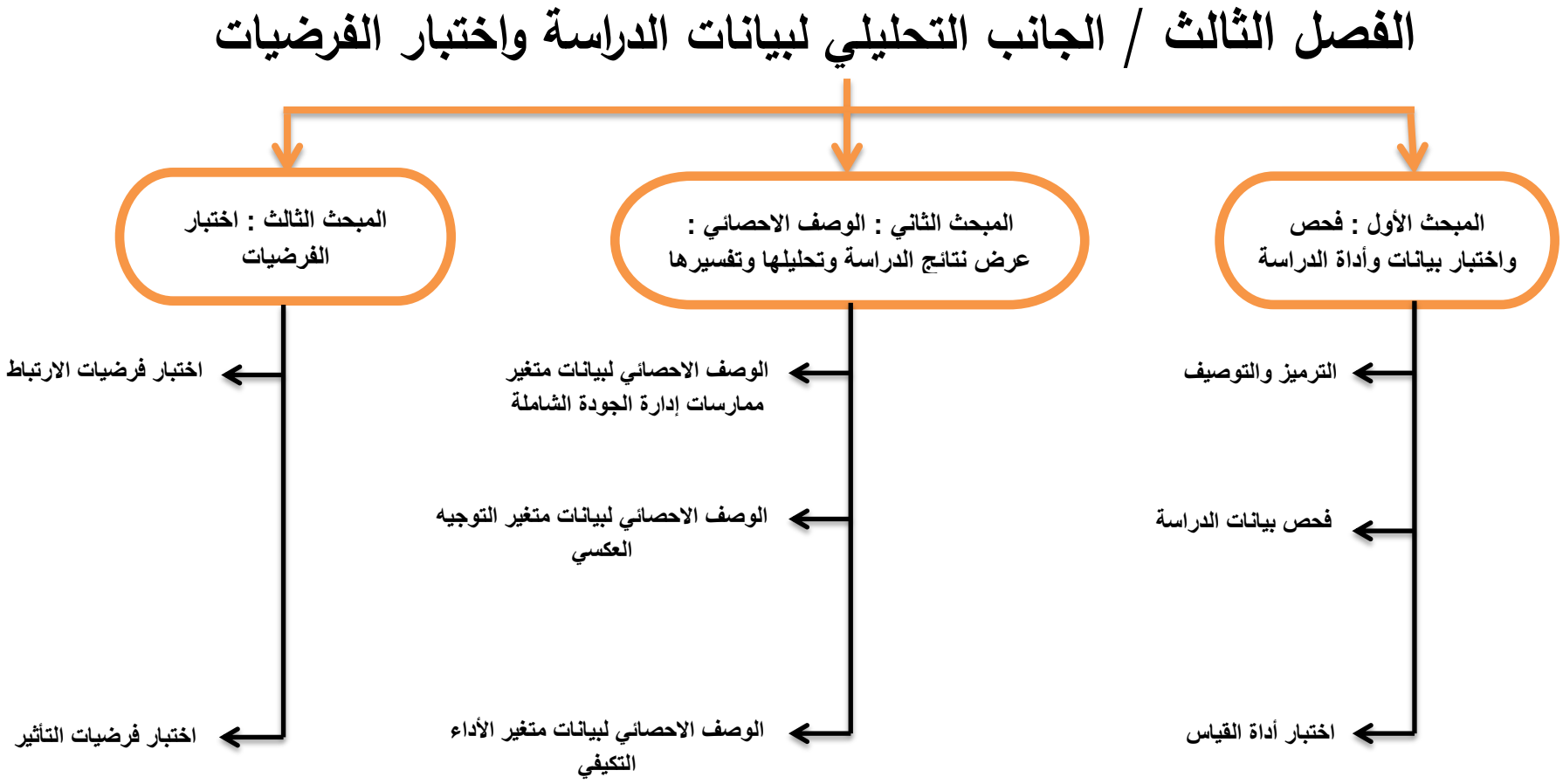
وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة المخطط الذي يوضح العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة ، وكما موضح في الشكل (18)



الشكل (18)

العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة

المصدر : (إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة)



الشكل (19)

مخطط لسير فصل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الأول

فحص واختبار بيانات وأداة الدراسة

توطئة :

تُعد الاستبانة الأداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة لذلك يركز هذا المبحث بفحص واختبار بيانات وأداة الدراسة ، إذ تكون المبحث من ثلاثة جوانب تمثل الجانب الأول بالترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة الاساسية وأبعادها الفرعية ، في حين تناول الجانب الثاني فحص بيانات الدراسة بما يتضمن فحص البيانات المفقودة وفحص التوزيع الطبيعي للبيانات ، وأخيراً تناول المبحث اختبار أداة الدراسة من خلال اختبار صدق وثبات أداة القياس .

أولاً : الترميز والتوصيف

تمثلت أداة الدراسة في ثلاثة متغيرات ، تمثل المتغير الأول منها في ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP) ، وبين المتغير الثاني التوجيه العكسي (REM) ، في حين ضمَ المتغير الثالث الأداء التكيفي (AP) ، والجدول (27) يستعرض ترميز وتوصيف كل متغير من متغيرات الدراسة .

الجدول(27)

ترميز متغيرات أداة القياس

المتغير	الأبعاد	الفقرات	الرمز
ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP)	التزام الإدارة العليا	5	TMC
	التخطيط الاستراتيجي	5	SP
	التركيز على المستفيدين	5	CF
	إشراك الموظفين	5	EI
	التحسين المستمر	4	CI
التوجيه العكسي (REM)	تطوير المسار الوظيفي	5	CR
	الدعم النفسي	3	PS
	نمذجة الدور	4	RM
الأداء التكيفي (AP)	التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات	3	HEC
	إدارة ضغوط العمل	4	MWS
	حل المشكلات بأسلوب إبداعي	4	SPI
	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	3	DUW
	جهد التدريب والتعلم	4	TLE
	إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	5	AICP

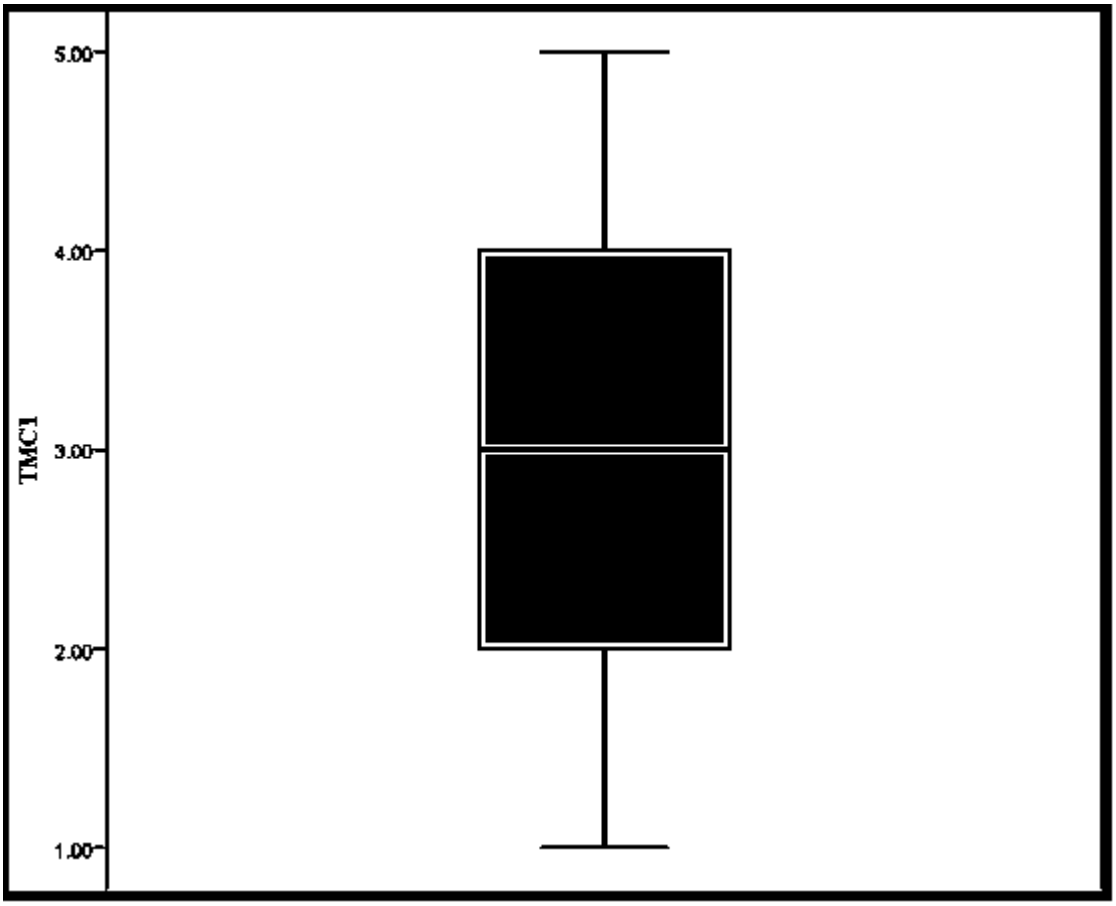
المصدر : إعداد الباحث

ثانياً : فحص بيانات الدراسة

1. فحص القيم المفقودة والمتطرفة

تساعد عملية فحص القيم المفقودة كثيراً في تجنب الأخطاء الناجمة عن إدخال البيانات ، على الرغم من سعي الباحث إلى جمع البيانات على نحو يحقق الدقة والموضوعية في ذلك والخلو من الاخطاء إلى أكبر قدر ممكن ، فعملية تشخيص القيم المفقودة تساهم في تحسين دقة النتائج التي يتم التوصل إليها ، ولغرض التعرف على وجود القيم المفقودة فإنّ الباحث لجأ إلى استخراج التكرارات من خلال برنامج (SPSS. V.26) ، وهذه الخطوة تحدد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة للاستخدام ، وقد أظهرت نتائج الفحص عدم وجود أي بيانات مفقودة داخل بيانات الدراسة .

من جانب آخر فأن فحص القيم المتطرفة تهتم بتشخيص القيم التي تقع خارج الحدود المعقولة ووفقاً للمقياس الذي يتم تبنيه (تدرج ليكرت الخماسي) ، فعند القيام بتحليل البيانات يجب أنّ يدرك الباحث بأن هذه القيم لها تأثير سلبي على دقة وصحة النتائج (Field, 2005 : 74). وعليه للدلالة على وجود القيم المتطرفة والشاذة تم الاستعانة باختبار (Boxplot) ، وكما موضح في الشكل (20) ، إذ بينت النتائج وجود بعض القيم المتطرفة سببها عملية إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS. V.26) ، وقد أجريت التصحيحات اللازمة على البيانات المتطرفة بحيث أصبحت بيانات الدراسة خالية من وجود القيم الشاذة أو المتطرفة .



الشكل (20)

اختبار (Boxplot) لفحص القيم الشاذة والمتطرفة

المصدر : إعداد الباحث

2. فحص التوزيع الطبيعي للبيانات

يُعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الاختبارات التي يستحسن من خلالها فحص بيانات الدراسة الداخلة في التحليل قبل الشروع بإخضاع البيانات إلى الاختبارات المطلوبة ، فالتوزيع الطبيعي بحد ذاته يسهم في الاجابة على تساؤل جوهري يتمثل في (هل يمكن تعميم النتائج المستخرجة على المجتمع أو لا) ، أي اختبار إنّ بيانات عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي (Hair *et al.* , 2010 : 70) . ويمكن فحص التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال **اختباري كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) وشابيرو –ويليك (Shapiro – Wilk)** ، إذ يتم التحقق من هذين الاختبارين عن طريق قيمة (P-value) وهي مقبولة عندما تكون أكبر من (0.05) (Park , 2008 : 8) . والجدول (28) يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغيرات الدراسة .

الجدول (28)

نتائج التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغيرات الدراسة

Variable	Kol-Smi	P-value	Sha-Wil	P-value
TMC	.079	> 0.05	.979	> 0.05
SP	.106	> 0.05	.969	> 0.05
CF	.112	> 0.05	.958	> 0.05
EI	.152	> 0.05	.958	> 0.05
CI	.142	> 0.05	.956	> 0.05
TQMP	**.078**	**> 0.05**	**.975**	**> 0.05**
CR	.099	> 0.05	.974	> 0.05
PS	.201	> 0.05	.914	> 0.05
RM	.118	> 0.05	.965	> 0.05
REM	**.069**	**> 0.05**	**.963**	**> 0.05**
HEC	.118	> 0.05	.954	> 0.05
MWS	.149	> 0.05	.939	> 0.05
SPI	.121	> 0.05	.960	> 0.05
DUW	.188	> 0.05	.930	> 0.05
TLE	.136	> 0.05	.971	> 0.05
AICP	.127	> 0.05	.969	> 0.05
AP	**.061**	**> 0.05**	**.976**	**> 0.05**

المصدر : إعداد الباحث

تظهر نتائج الجدول (28) أنّ البيانات المسحوبة من العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لاختباري كلومجروف – سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) و شابيرو –ويليك (Shapiro – Wilk) ، كون أنّ القيمة المعنوية لها أكبر من (0.05) وهذا يشير إلى أنّ متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً ، وهذا يدل على أمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع المدروس .

ثالثاً : اختبار أداة القياس

تمثل الاستبانة الأداة الاساسية لجمع بيانات الدراسة الحالية ، وأنّ عملية اختبار سلامة مقاييس الدراسة خطوة مهمة جداً اتجاه الحصول على نتائج دقيقة ولغرض الوصول إلى هذا الهدف يتطلب ذلك التحقق من معيارين أساسيين هما الصدق والثبات وكالآتي :

1. صدق أداة قياس الدراسة

يعبر الصدق عن مدى قدرة أداة القياس التي تمّ تصميمها على قياس المفهوم المراد قياسه بالشكل صحيح (Sekaran & Bougie , 2010 : 177) ، ويتضمن الصدق نوعين أساسيين هما :

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يبين الصدق الظاهري إلى أنّه يتعين عرض أداة القياس الاستبانة على مجموعة من الخبراء ذوي الاختصاص ؛ من أجل تقييم وتنقيح وتحكيم الأداة لكي تظهر بالشكل ودقة أكثر موضوعية يتلاءم مع العينة المستهدفة ، وعليه بعد أنّ تمَّ أرسال أداة القياس إلى مجموعة من الخبراء والتي في ضوئها حصل الاتفاق على أعادة صياغة بعض فقرات الأداة لكي تظهر بملائمة افضل ، (انظر الملحق 1) .

ب. الصدق البنائي لأداة الدراسة

يقود الصدق البنائي إلى إثبات أنّ النتائج التي تمَّ الحصول عليها تتلاءم مع الاسس المفاهيمية للعينة المدروسة ، إذ تمثل أداة القياس الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وبالتالي يتعين اختبار سلامة مقاييس الدراسة التي تناولتها أداة القياس ، وهذا يمهد الطريق إلى استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية من أجل قياس برهنة الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي الهادف إلى قياس مدى انتماء الفقرة للبُعد الذي وضعت من أجله ، فضلاً عن قياس مدى تفسير الفقرة للبُعد ، ومن ثمّ يتطلب هذا الامر تحديد قوة وانتماء الفقرة من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية التي تعد من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات ، وذلك لأنها تعطي للباحث امكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملائمة النموذج للبيانات التي تم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة ، من جانب آخر فمن أجل الحكم على قبول أو رفض الأنموذج الذي تم بناءه فيتعين الاستعانة بمجموعة من المؤشرات الخاصة بنمذجة المعادلة الهيكلية والتي وضعها (Hair *et al.* , 2010) ، وكما في الجدول (29) .

الجدول (29)

مؤشرات جودة المطابقة حسب معادلة النمذجة الهيكلية

ت		المؤشر	القاعدة العامة
أ		مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)	
	1	النسبة بين قيمة x^2 ودرجات الحرية (df)	أقل من 5
	2	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	أكبر من 0.90
	3	مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	أكبر من 0.90
	4	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	بين 0.05 - 0.08
	5	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر من 0.90
	6	مؤشر المطابقة المعياري(NFI)	أكبر من 0.90
ب		الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية) (Standardized Regression Weights)	الاوزان المقبولة 0.30 او أعلى

Source : Hair J. F. , Black W. C. , Babin B. J. & Anderson R. E. , (2010) , "Multivariate Data Analysis" , 7th ed. , Prentice Hall , Upper Saddle , P : 624 .

إنّ الاختبارات السابقة التي خضعت لها البيانات المسحوبة من العينة المدروسة لأداة القياس تمهد لنا الطريق إلى استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية ، والتي تهدف إلى الكشف عن مقدار التشبعات المعيارية التي تفسرها الفقرة من البُعد الذي وضعت من أجله ، فضلاً عن قياس قوة التفسير بين الفقرة والبُعد ، وكما يلي :

الخطوة الأولى : مقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP)

تعتني هذه الخطوة في بناء الأنموذج البنائي لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP) التي تمَّ بناؤه بواسطة برنامج (AMOS. vr.26) ، وبواقع (24) فقرة موزعة على خمسة أبعاد ، لتستقر عن قيمة تشبع تزيد عن (0.30) ، إذ حصل الأنموذج البنائي لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكما موضح في الجدول (30) على النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (df) (2.260) ، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI= 0.905) ، بمؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI= 0.903) ، بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.078) ، وبمؤشر المطابقة المقارن (CFI= 0.946) ، بمؤشر المطابقة المعياري (NFI= 0.929) ، وجميع هذه المعايير ومؤشرات جودة المطابقة تطابق المعايير المطلوبة ، لذلك تُعد العينة ملائمة لاختبارات النمذجة الهيكلية حسب هذا الأنموذج .

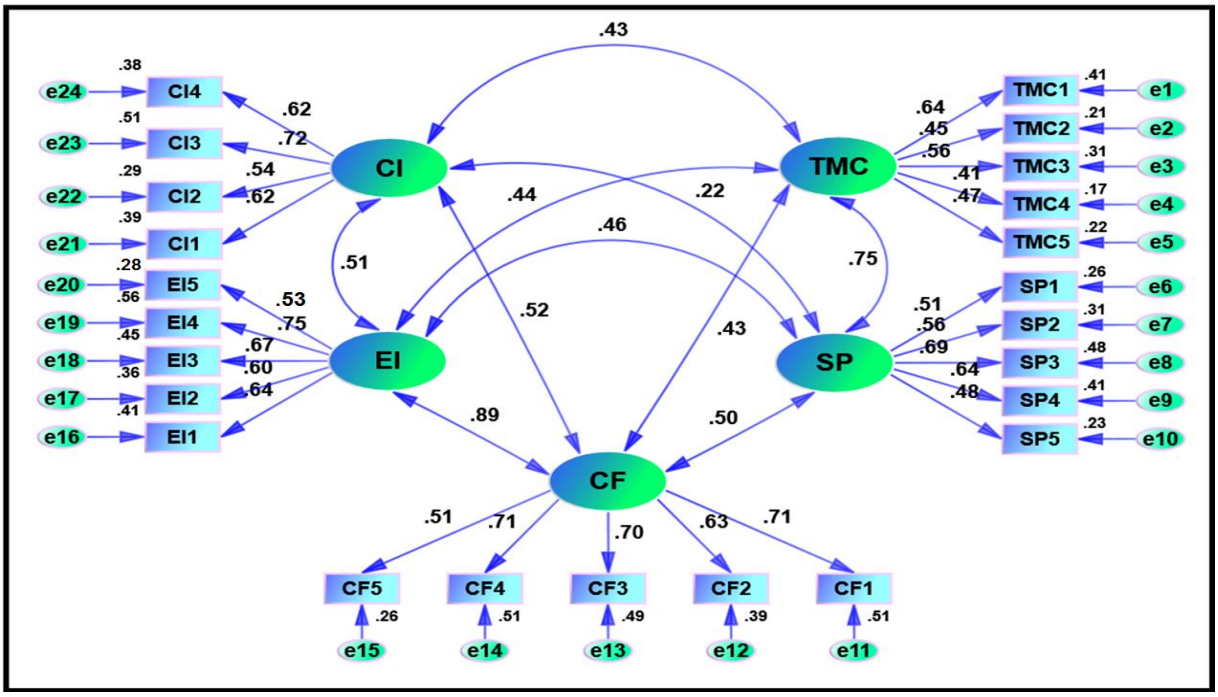
الجدول (30)

مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وقرار الباحث

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث
X^2/ df	2.260	أقل من 5	يقبل النموذج
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)			
GFI	0.905	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
AGFI	0.903	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
RMSEA	0.078	أقل من 0.08	يقبل النموذج
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)			
CFI	0.946	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
NFI	0.929	أكبر من 0.90	يقبل النموذج

المصدر : إعداد الباحث

من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (21) يلاحظ أنّ تشبعات الفقرات التابعة لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة أعلى من (0.30) لتشير إلى أنّ الفقرات التي وضعت من أجل قياس أبعاد ومتغير الدراسة قادرة على قياس الأنموذج البنائي الذي تم تصميمه .



الشكل (21)

المخطط البنائي لمقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المصدر : إعداد الباحث

إنّ الأوزان الانحدارية المعيارية الموضحة في الجدول (31)[1] ممثلة هنا بالخطوط المستقيمة المتجهة من الأبعاد إلى الفقرات في الشكل البنائي (21) لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، والتي تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير البُعد التابعة له ومن ثمّ تفسير المتغير بالشكل عام ، إذ يتضح أنّ الفقرة الأولى لبُعد التزام الإدارة العليا (TMC1) شاركت في تفسير (0.64) من بُعد التزام الإدارة العليا لتستقر على أنّ زيادة الفقرة الأولى بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة بُعد التزام الإدارة العليا بمقدار (0.64) .... وهكذا ، بينما شاركت الفقرة الأولى في تفسير (0.514) من بُعد التخطيط الاستراتيجي (SP1) لتبين أنّ تحسين الفقرة الأولى من بُعد التخطيط الاستراتيجي بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى احداث تحسين قيمته (0.514) من بُعد التخطيط الاستراتيجي .

كما أنّ مقدار تفسير الفقرة الأولى من بُعد التركيز على المستفيدين (CF1) بلغ (0.713) ، ولبُعد إشراك الموظفين (EI1) مقداره (0.644) ، اما الفقرة الأولى لبُعد التحسين المستمر (CI1) مساوٍ لـ (0.624) ، ليشير إلى أنّ احداث تغيير مقداره انحراف معياري واحد يؤدي إلى تحسين هذه الأبعاد بنفس المقدار ..... وهكذا .

الجدول (31)

الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة

التخطيط الاستراتيجي				التزام الإدارة العليا			
Estimate	الفقرة	<--	البُعد	Estimate	الفقرة	<--	البُعد
0.514	SP1	<---	SP	0.64	TMC1	<---	**TMC**
0.559	SP2	<---	SP	0.453	TMC2	<---	**TMC**
0.694	SP3	<---	SP	0.557	TMC3	<---	**TMC**
0.644	SP4	<---	SP	0.41	TMC4	<---	**TMC**
0.484	SP5	<---	SP	0.47	TMC5	<---	**TMC**
إشراك الموظفين				التركيز على المستفيدين			
0.644	EI1	<---	EI	0.713	CF1	<---	**CF**

[1] تم تقديرها وفق طريقة الامكان الاعظم Maximum Likelihood Estimates (MLE)

CF	<---	CF2	0.628	EI	<---	EI2	0.604
CF	<---	CF3	0.697	EI	<---	EI3	0.672
CF	<---	CF4	0.714	EI	<---	EI4	0.749
CF	<---	CF5	0.512	EI	<---	EI5	0.525
التحسين المستمر							
CI	<---	CI1	0.624				
CI	<---	CI2	0.543				
CI	<---	CI3	0.716				
CI	<---	CI4	0.619				

المصدر : إعداد الباحث

أمّا الارتباط الافتراضي بين الأبعاد فتمثلهُ الاسهم الرابطة بين الأبعاد في الشكل (21) لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP) ، وكما موضح في الجدول (32) إذ نلاحظ أنّ كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة يمثل نفسه كون ان العلاقة بين المتغيرات أقل من (0.90) .

الجدول (32)

الارتباطات الافتراضية بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتباين المشترك

Estimate	المسار		
0.429	CF	<-->	TMC
0.497	CF	<-->	SP
0.441	EI	<-->	TMC
0.464	EI	<-->	SP
0.887	EI	<-->	CF
0.425	CI	<-->	TMC
0.221	CI	<-->	SP
0.52	CI	<-->	CF
0.514	CI	<-->	EI
0.752	SP	<-->	TMC

المصدر : إعداد الباحث

الخطوة الثانية : الصدق البنائي لمقياس التوجيه العكسي (REM)

تهتم هذه الخطوة في بناء الأنموذج البنائي لمتغير التوجيه العكسي (REM) الذي تم بناؤه بوساطة برنامج (AMOS. vr.26) ، وبواقع (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد ، لتستقر عن قيمة تشبع تزيد عن (0.30) ، إذ حصل الأنموذج البنائي لمقياس التوجيه العكسي (REM) كما موضح في الجدول (33) على النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (df) (1.609) ، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI= 0.958) ، بمؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI= 0.941) ، بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.065) ، وبمؤشر المطابقة المقارن (CFI= 0.955) ، بمؤشر المطابقة المعياري (NFI= 0.952) ، وجميع هذه المعايير ومؤشرات جودة المطابقة تطابق المعايير المطلوبة ، وهذا يشير لملائمة العينة لاختبارات النمذجة الهيكلية .

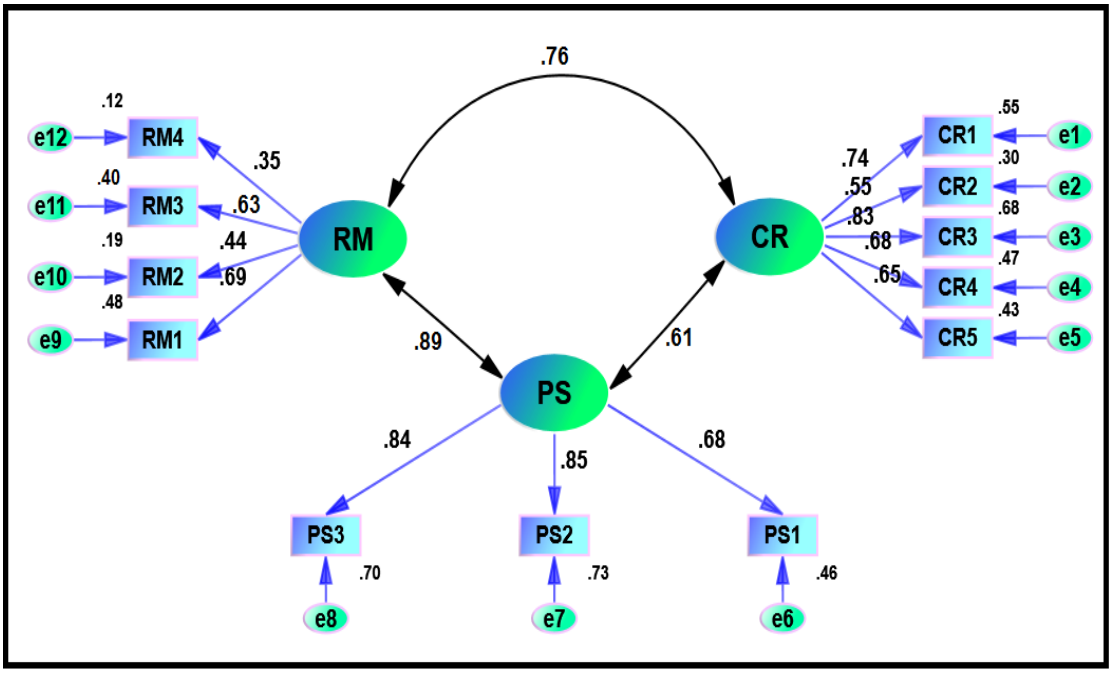
الجدول (33)

مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير التوجيه العكسي وقرار الباحث

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث
X^2/ df	1.609	أقل من 5	يقبل النموذج
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)			
GFI	0.958	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
AGFI	0.941	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
RMSEA	0.065	أقل من 0.08	يقبل النموذج
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)			
CFI	0.955	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
NFI	0.952	أكبر من 0.90	يقبل النموذج

المصدر : إعداد الباحث

من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (22) يلاحظ أنّ تشبعات الفقرات التابعة لأبعاد التوجيه العكسي (REM) أعلى من (0.30) وهذا يدل على أنّ الفقرات التي وضعت من أجل قياس أبعاد ومتغير الدراسة قادرة على قياس الأنموذج البنائي الذي تم تصميمه .



الشكل (22)

المخطط البنائي لمقياس التوجيه العكسي (REM)

المصدر : إعداد الباحث

إنّ الأوزان الانحدارية المعيارية التي يعرضها الجدول (34) ممثلة هنا بالخطوط المستقيمة المتجهة من الأبعاد إلى الفقرات في الشكل البنائي (22) لمتغير التوجيه العكسي (REM) ، والتي تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير البُعد التابعة له وبالتالي تفسير المتغير بالشكل عام ، إذ يتضح أنّ الفقرة الأولى لبُعد تطوير المسار الوظيفي (CR1) شاركت في تفسير (0.744) من بُعد تطوير المسار الوظيفي لتدل على أنّ زيادة الفقرة الأولى بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة بُعد تطوير المسار الوظيفي بمقدار (0.744) .... وهكذا ، بينما شاركت الفقرة الأولى في تفسير (0.676) من بُعد الدعم النفسي (PS1) لتبين أنّ تحسين الفقرة الأولى من بُعد الدعم النفسي بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى إحداث تحسين قيمته (0.676) من بُعد الدعم النفسي ، كما ان مقدار تفسير الفقرة الأولى من بُعد نمذجة الدور (RM1) بلغ (0.694) ليشير إلى أنّ احداث تغيير مقداره انحراف معياري واحد يؤدي إلى تحسين بُعد نمذجة الدور..... وهكذا .

الجدول (34)

الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات أبعاد متغير التوجيه العكسي (REM)

تطوير المسار الوظيفي				الدعم النفسي			
البُعد	-->	الفقرة	Estimate	البُعد	-->	الفقرة	Estimate
CR	<---	CR1	0.744	PS	<---	PS1	0.676
CR	<---	CR2	0.549	PS	<---	PS2	0.852
CR	<---	CR3	0.826				
CR	<---	CR4	0.684	PS	<---	PS3	0.837
CR	<---	CR5	0.653				
نمذجة الدور							
RM	<---	RM1	0.694				
RM	<---	RM2	0.441				
RM	<---	RM3	0.631				
RM	<---	RM4	0.349				

المصدر : إعداد الباحث

أمّا الارتباط الافتراضي بين الأبعاد فتمثلهُ الاسهم الرابطة بين الأبعاد في الشكل (22) لمتغير التوجيه العكسي (REM) ، وكما موضح في الجدول (35) يلاحظ أنّ كل بُعد من أبعاد متغير التوجيه العكسي (REM) يمثل نفسه كون العلاقة بين المتغيرات أقل من (0.90) .

الجدول (35)

الارتباطات الافتراضية بين أبعاد متغير متغير التوجيه العكسي (REM)

المسار			Estimate
RM	<-->	CR	**0.763**
PS	<-->	CR	**0.611**
RM	<-->	PS	**0.894**

المصدر : إعداد الباحث

الخطوة الثالثة : الصدق البنائي لمقياس الأداء التكيفي (AP)

تعتني هذه الخطوة في بناء الأنموذج البنائي لمتغير الأداء التكيفي (AP) الذي تم بناؤه بوساطة (AMOS. vr.26) ، الشكل (23) يوضح ذلك عبر ستة أبعاد وبواقع (23) فقرة ، لتستقر عن قيمة تشبع تزيد عن (0.30) ، إذ حصل الأنموذج البنائي لمقياس الأداء التكيفي (AP) ، كما مبين في الجدول (36) ، على النسبة بين قيمة X^2 ودرجات الحرية (df) (1.997) ، وبمؤشر حسن المطابقة (GFI= 0.939) ، بمؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI= 0.933) ، بمؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA= 0.078) ، وبمؤشر المطابقة المقارن (CFI= 0.918)، بمؤشر المطابقة المعياري(NFI= 0.900) ، وجميع هذه المعايير ومؤشرات جودة المطابقة تطابق المعايير المطلوبة ، وهذا يشير إلى أنّ العينة ملائمة لاختبارات النمذجة الهيكلية .

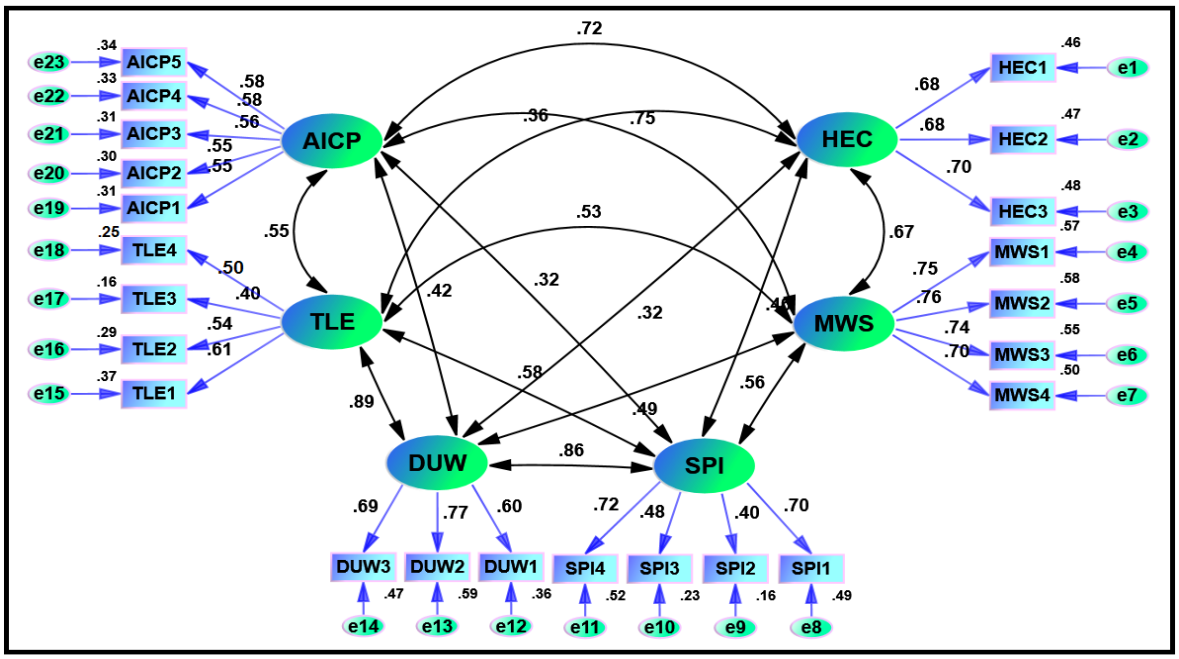
الجدول (36)

مؤشرات جودة المطابقة المتعلقة بمتغير الأداء التكيفي (AP) وقرار الباحث

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث
X^2/ df	1.997	أقل من 5	يقبل النموذج
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)			
GFI	0.939	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
AGFI	0.933	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
RMSEA	0.078	أقل من 0.08	يقبل النموذج
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)			
CFI	0.918	أكبر من 0.90	يقبل النموذج
NFI	0.900	أكبر من 0.90	يقبل النموذج

المصدر : إعداد الباحث

من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (23) يلاحظ أنّ تشبعات الفقرات التابعة لأبعاد الأداء التكيفي (AP) أعلى من (0.30) ليدل على أنّ الفقرات التي وضعت من أجل قياس أبعاد ومتغير الدراسة قادرة على قياس الأنموذج البنائي الذي تم تصميمه .



الشكل (23)

المخطط البنائي لمقياس الأداء التكيفي (AP)

المصدر : إعداد الباحث

إنّ الأوزان الانحدارية المعيارية المعروضة في الجدول (37)[1] ممثلة هنا بالخطوط المستقيمة المتجهة من الأبعاد إلى الفقرات في الشكل البنائي (23) لمتغير الأداء التكيفي (AP)، والتي تمثل قوة مشاركة تلك الفقرات في تفسير البُعد التابعة له وبالتالي تفسير المتغير بالشكل عام ، إذ يتضح أنّ الفقرة الأولى لبُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات (HEC1) شاركت في تفسير (0.678) من بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات لتشير إلى أنّ زيادة الفقرة الأولى بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى زيادة بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بمقدار (0.678) .... وهكذا ، بينما شاركت الفقرة الأولى في تفسير (0.753) من بُعد إدارة ضغوط العمل (MWS1) لتبين أنّ تحسين الفقرة الأولى من بُعد إدارة ضغوط العمل بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي إلى احداث تحسين قيمته (0.753) من بُعد إدارة ضغوط العمل .

كما أنّ مقدار تفسير الفقرة الأولى من بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي (SPI1) بلغ (0.698) ، ولبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة (DUW1) مقداره (0.604) ، ولبُعد جهد التدريب والتعلم (TLE1) مساوٍ لـ (0.607) ، ولبُعد إظهار القدرة على

[1] تم تقديرها وفق طريقة الامكان الاعظم Maximum Likelihood Estimates (MLE)

التكيف الشخصي / الثقافي / المادي (AICP1) قيمته (0.553) ، ليشير إلى أنّ إحداث تغيير مقداره انحراف معياري واحد يؤدي إلى تحسين بنفس المقدار في جميع الأبعاد سالفة الذكر ...وهكذا .

الجدول (37)

الأوزان الانحدارية المعيارية لفقرات أبعاد متغير الأداء التكيفي (AP)

التعامل مع الطوارئ والأزمات				إدارة ضغوط العمل			
البُعد	<--	الفقرة	Estimate	البُعد	<--	الفقرة	Estimate
HEC	<---	HEC1	0.678	**MWS**	<---	MWS1	0.753
HEC	<---	HEC2	0.684	**MWS**	<---	MWS2	0.76
HEC	<---	HEC3	0.696	**MWS**	<---	MWS3	0.745
				MWS	<---	MWS4	0.704
حل المشكلات بأسلوب إبداعي				التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة			
SPI	<---	SPI1	0.698	**DUW**	<---	DUW1	0.604
SPI	<---	SPI2	0.397	**DUW**	<---	DUW2	0.767
SPI	<---	SPI3	0.48	**DUW**	<---	DUW3	0.688
SPI	<---	SPI4	0.722				
جهد التدريب والتعلم				إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي			
TLE	<---	TLE1	0.607	**AICP**	<---	AICP1	**0.553**
TLE	<---	TLE2	0.537	**AICP**	<---	AICP2	0.55
TLE	<---	TLE3	0.4	**AICP**	<---	AICP3	0.556
TLE	<---	TLE4	0.501	**AICP**	<---	AICP4	0.577
				AICP	<---	AICP5	0.582

المصدر : إعداد الباحث

أمّا الارتباط الافتراضي بين الأبعاد فتمثلهُ الاسهم الرابطة بين الأبعاد في الشكل (23) لمتغير الأداء التكيفي (AP) ، وكما موضح في الجدول (38) يلاحظ أنّ كل بُعد من أبعاد متغير الأداء التكيفي يمثل نفسه كون العلاقة بين المتغيرات أقل من (0.90) .

الجدول (38)

الارتباطات الافتراضية بين أبعاد متغير الأداء التكيفي (AP)

المسار			Estimate
DUW	<-->	HEC	**0.317**
DUW	<-->	MWS	**0.493**
DUW	<-->	SPI	**0.864**
TLE	<-->	HEC	**0.363**
TLE	<-->	MWS	**0.529**
TLE	<-->	SPI	**0.585**
TLE	<-->	DUW	**0.894**
AICP	<-->	HEC	**0.718**
AICP	<-->	MWS	**0.754**
AICP	<-->	SPI	**0.318**
AICP	<-->	DUW	**0.42**
AICP	<-->	TLE	**0.552**
MWS	<-->	HEC	**0.674**
SPI	<-->	HEC	**0.46**
SPI	<-->	MWS	**0.56**

المصدر : إعداد الباحث

2- ثبات أداة قياس الدراسة :

يشير الصدق البنائي إلى الكشف عن مدى ثبات أداة القياس المتمثلة بالاستبيان المستعمل لقياس مدى توافر متغيرات الدراسة في العينة المستهدفة ، فضلاً عن قياس مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد الدراسة ، الأمر الذي يمكن من خلاله اخضاع البيانات الداخلة في التحليل إلى اختبار كرونباخ ألفا ، الذي يعد من اشهر الاختبارات الكفيلة بتحليل هذا النوع من البيانات وبيان مدى الثبات الداخلي بينها ، ويفرض معامل كرونباخ ألفا أنّه يتعين أنّ تكون النتائج أعلى

من (75%) تتصف بصفة القبول (Nunnaly & Bernstein, 1994 : 297) . من جانب آخر يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة (Bartholomew , 1996 : 24) . والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار كرونباخ ألفا ، وقد تمَّ حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط كرونباخ ألفا الموضح في الجدول (39) .

الجدول (39)

معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

اختبار كرونباخ ألفا	المتغيرات			
للمتغير المستقل الأول	ممارسات إدارة الجودة الشاملة			0.783
للأبعاد	التزام الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على المستفيدين	
	0.792	0.815	0.818	
	إشراك الموظفين	التحسين المستمر		
	0.809	0.814		
للمتغير المستقل الثاني	التوجيه العكسي			0.793
للأبعاد	تطوير المسار الوظيفي	الدعم النفسي	نمذجة الدور	
	0.801	0.798	0.821	
للمتغير التابع	الأداء التكيفي			0.797
للأبعاد	التعامل مع الطوارئ والأزمات	إدارة ضغوط العمل	حل المشكلات بأسلوب إبداعي	
	0.793	0.787	0.826	
	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	جهد التدريب والتعلم	إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	
	0.818	0.805	0.813	

المصدر : إعداد الباحث

يلاحظ من نتائج الجدول (39) أنّ معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة تتراوح بين (0.783–0.797) وهي مقبولة احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية ، كون قيمها أكبر من القيمة المعيارية المفروضة والبالغة (0.75) (Nunnaly & Bernstein , 1994 : 297) ، ليظهر الأمر أنّ مقاييس أداة الدراسة تتصف بالثبات والاتساق الداخلي .

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

توطئة :

يعتني هذا المبحث بوصف نتائج الدراسة من خلال استعراض آراء وتفضيلات عينة الدراسة وتحديد مستوى اتفاق وتوافر متغيرات الدراسة من خلال التركيز على التحليلات الاحصائية الوصفية المتمثلة بـ (المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والأهمية النسبية ، ومستوى واتجاه الاجابة واختبار T) لكل فقرة من فقرات المتغيرات قيد الدراسة والمتمثلة في :

المحور الأول : ويلخص المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) وبواقع خمسة أبعاد (التزام الإدارة العليا ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين ، وإشراك الموظفين ، والتحسين المستمر) ، بواقع(24) فقرة .

المحول الثاني : وضمَ المتغير المستقل الثاني (التوجيه العكسي) وتمحور في ثلاثة أبعاد (تطوير المسار الوظيفي ، والدعم النفسي ، ونمذجة الدور) ، وبواقع (12) فقرة .

المحول الثالث : وعكس المتغير التابع (الأداء التكيفي) وتمثل في ستة أبعاد (التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات ، وإدارة ضغوط العمل ، وحل المشكلات بأسلوب إبداعي ، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، وجهد التدريب والتعلم ، وإظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي) ، وبواقع (23) فقرة .

وعليه فمن أجل قياس مستوى واتجاه الاجابة فإنّه يمكن تبويب تدرج ليكرت الخماسي من أجل استخراج الفئات التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى واتجاه اجابة عينة الدراسة اتجاه كل فقرة من فقرات الدراسة من خلال تحديد الفئات بإيجاد المدى (5−1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (5/4=0.80) ، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى .

بينما قياس الأهمية النسبية فيتم من قسمة أقل وأعلى فئة من فئات مستوى واتجاه الاجابة على أعلى تدرج في مقياس ليكرت الخماسي (5) ، ويوضح الجدول (40) درجة مفاضلة مستوى واتجاه الاجابة .

الجدول (40)

مستوى توافر متغيرات الدراسة

اتجاه الاجابة	الفئات	مستوى الاجابة
لا اتفق بشدة	**1.80 – 1**	منخفض جدا
لا اتفق	**2.60 – 1.81**	منخفض
محايد	**3.40 – 2.61**	معتدل
اتفق	**4.20 – 3.41**	مرتفع
اتفق بشدة	**5 - 4.21**	مرتفع جدا

الفئات	مستوى الأهمية النسبية
0.36– 0.01	ضعيف جداً
أكبر من 0.36 – 0.52	ضعيف
أكبر من 0.52 – 0.68	متوفرة
أكبر من 0.68 – 0.84	متوفرة بالشكل جيد
أكبر من 0.84 – 1	متوفرة بالشكل عالٍ

المصدر : إعداد الباحث

كما تمَّ تحديد الأهمية النسبية للإجابات بالاعتماد على نسبة الاتفاق (اتفق واتفق بشدة) وعدم الاتفاق (لا اتفق ولا اتفق بشدة) . وتمَّ تحديد اتجاه الاجابة بناءً على الوسط الحسابي الفرضي (3) ، فالوسط الحسابي الأعلى من (3) يشير إلى الاتفاق ، والأدنى من (3) يشير إلى عدم الاتفاق .

أولاً : ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP)

لغرض فحص نتائج التحليل الخاص بأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومدى توفره في العينة المدروسة في ضوء استجابات الأفراد المدروسين على فقرات الدراسة فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأدنى وأقصى اجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه كل بُعد من أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكالآتي :

1. التزام الإدارة العليا

يوضح الجدول (41) الاحصاء الوصفي لبُعد التزام الإدارة العليا ، ومن خلال استعراض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق للمستجيبين المدروسين ، تبين اعتناء الجامعات المدروسة بتشجع مجالسها على احداث التغيير من خلال استثمار وتشجيع ثقافة الثقة والمشاركة بين الموظفين وهذا ما افرزته الفقرة الخامسة (TMC5) والخاصة بـ **(يشجع مجلس الجامعة بشدة التغيير ويدفع باتجاه ثقافة الثقة والمشاركة والالتزام في التحرك نحو أفضل الممارسات)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.955) ليشير إلى مستوى اهتمام نسبي قدره (75%) ليبين تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيز اجابات عينة الدراسة وهذا بينته قيمة (T) بقوة (10.173) نحو التزام الإدارة العليا بدعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، كم أظهرت النتائج أنّ الفقرة الثالثة جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع (TMC3) والخاصة بـ **(لدى القيادات الجامعية قناعة مطلقة بضرورة تطبيق ممارسات الجودة)** والتي اشارة إلى أنّ القيادات الجامعية تمتلك القناعة المطلقة بضرورة تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وهذا يعود إلى تناسق وانسجام غايات القيادات على تحقيق أهداف الجامعات المدروسة وباهتمام نسبي قيمته (69%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ليشير إلى وسط حسابي مقداره (3.44) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (1.031) وبقيمة عدم تحيز (T) (5.470) ، ما يعني أنّ الجامعات المدروسة تدرك أهمية العناية بتطبيق ممارسات الجودة الشاملة ضمن معايير البحث العلمي وخاصة أثناء تقييم أداء الموظفين لديها .

ومما تقدم يلاحظ أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد التزام الإدارة العليا بلغ (3.68) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=13.668) للاهتمام بهذا البُعد باتجاه متجه نحو الاتفاق ومستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.634) واهتمام نسبي مساوٍ لـ (74%) وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تهتم في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحرص على تبقيها ضمن طيات اعمالها اليومية من أجل النهوض بمستوى التعليم لديها .

الجدول (41)

الاحصاء الوصفي لبُعد التزام الإدارة العليا (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
TMC1	3.69	0.918	اتفق	مرتفع	74%	جيد	9.636	4
TMC2	3.75	1.113	اتفق	مرتفع	75%	جيد	8.585	2
TMC3	3.44	1.031	اتفق	مرتفع	69%	جيد	5.470	5
TMC4	3.75	0.964	اتفق	مرتفع	75%	جيد	9.908	3
TMC5	3.76	0.955	اتفق	مرتفع	75%	جيد	10.173	1
بُعد التزام الإدارة العليا								
الوسط الحسابي	**3.68**	**الانحراف المعياري**			0.634	**الأهمية النسبية**		%74
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**			**مرتفع**	**مستوى التوافر**		**جيد**
اختبار T					**13.668**			

المصدر : إعداد الباحث

2. التخطيط الاستراتيجي

تشير نتائج الجدول (42) للإحصاء الوصفي لبُعد التخطيط الاستراتيجي ، إذ تبين النتائج عناية الجامعات المدروسة بتطوير وتنفيذ استراتيجيات من خلال التركيز على تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وهذا ما بينته الفقرة الأولى (SP1) والخاصة بـ **(تطور وتنفذ الجامعة استراتيجيات وخطط تشغيلية تركز على الجودة)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدره (0.938) ليظهر مستوى اهتمام نسبي قيمته (79%) ليشير إلى تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيز اجابات عينة الدراسة وهذا بينته قيمة (T) بقوة (12.861) نحو التخطيط الاستراتيجي لتطوير خطط واستراتيجيات الجامعات المدروسة . في حين أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الرابعة (SP4) والخاصة بـ **(يتم تخصيص الموارد الكافية للمرافق الجديدة ، وتحسين طرق التدريس ، والتدريب مع مراعاة الأهداف طويلة الأجل)** أي أدراك الادارات الجامعية لأهمية التخطيط لتخصيص الموارد والوقت الكافي لتحسين الواقع التعليمي لديها من خلال تدريب الموظفين لديها مع مراعاة أهدافها طويلة الامد ليظهر اهتمام نسبي قدره (71%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري قيمته (0.976) وبقيمة عدم تحيز (T) (7.140) ، وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تدرك أهمية امتلاكها لرؤيا وأهداف

جودة واضحة ، فضلاً عن تشجيع الموظفين لديها على المشاركة في تطوير سياسات وخطط الجامعة من خلال تخصيص الموارد اللازمة لذلك .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد التخطيط الاستراتيجي وصل إلى (3.72) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=13.721) للاهتمام بهذا البُعد باتجاه نحو الاتفاق ومستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ (0.67) واهتمام نسبي مساوٍ لـ (74%) ليظهر أنّ الجامعات المدروسة تدرك النتائج الايجابية لتشجيع الموظفين على تطوير رؤيا ورسالة الجامعة بالشكل كفوء ؛ من أجل ضمان تحسين جودة التعليم وتطابقه مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة .

الجدول (42)

الاحصاء الوصفي لبُعد التخطيط الاستراتيجي (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
SP1	3.94	0.938	اتفق	مرتفع	79%	جيد	12.861	1
SP2	3.82	0.983	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.600	2
SP3	3.62	0.964	اتفق	مرتفع	72%	جيد	8.210	4
SP4	3.55	0.976	اتفق	مرتفع	71%	جيد	7.140	5
SP5	3.67	1.03	اتفق	مرتفع	73%	جيد	8.367	3
بُعد التخطيط الاستراتيجي								
الوسط الحسابي	**3.72**	**الانحراف المعياري**		**0.67**	**الأهمية النسبية**			%74
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**13.721**				

المصدر : إعداد الباحث

3. التركيز على المستفيدين

تبين نتائج الجدول (43) الخاص بالإحصاء الوصفي لبُعد التركيز على المستفيدين عناية الجامعات المدروسة بمعالجة شكاوى المستفيدين من خلال تحديد التحسينات الضرورية على الخدمات الحالية المقدمة ولعل هذا ما بلورته الفقرة الخامسة (CF5) والخاصة بـ **(يتم استخدام شكاوى المستفيدين من الخدمة كطريقة لبدء التحسينات في طرق تقديم الخدمة الحالية)** ليجعلها في الترتيب الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.918) وبأهمية نسبية مقدارها (79%) ليشير إلى تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيز اجابات عينة الدراسة وهذا بينته قيمة (T) بقوة (13.141) نحو التركيز على المستفيدين

وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم . بينما أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الثالثة (CF3) والخاصة بـ **(في تصميم الخدمات الجديدة تستخدم الجامعة متطلبات المستفيدين من الخدمة)** والتي تهتم باستثمار متطلبات المستفيدين من أجل تقديم الخدمات التي تتلاءم مع أذواقهم ومتطلباتهم ، إذ أظهرت النتائج اهتمام نسبي قيمته (71%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي مساوٍ لـ (3.53) وبانحراف معياري بلغ (1.09) وبقيمة عدم تحيز (T) بلغت (6.177) ، وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تعتني بمعالجة شكاوى الزبائن من خلال فهم متطلباتهم والعمل على تلبيتها بالشكل فاعل وتقييمها وبعناية .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد التركيز على المستفيدين قيمته (3.68) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=11.914) للاهتمام بهذا البُعد باتجاه نحو الاتفاق ومستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.728) واهتمام نسبي بلغ (74%) وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تركيز على متطلبات المستفيدين وتلبيتها قدر الامكان بما يجنب الجامعات من الوقوع في المشاكل مع المستفيدين وبالتالي يفقدها مكانتها التنافسية .

الجدول (43)

الاحصاء الوصفي لبُعد التركيز على المستفيدين (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
CF1	3.62	0.938	اتفق	مرتفع	72%	جيد	8.437	3
CF2	3.54	0.995	اتفق	مرتفع	71%	جيد	6.925	4
CF3	3.53	1.09	اتفق	مرتفع	71%	جيد	6.177	5
CF4	3.77	1.022	اتفق	مرتفع	75%	جيد	9.582	2
CF5	3.94	0.918	اتفق	مرتفع	79%	جيد	13.141	1
بُعد التركيز على المستفيدين								
الوسط الحسابي	**3.68**	**الانحراف المعياري**		**0.728**	**الأهمية النسبية**			**74%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**11.914**				

المصدر : إعداد الباحث

4. إشراك الموظفين

من خلال استعراض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق للمستجيبين المدروسين في الجدول (44) يتضح عناية الجامعات المدروسة بزيادة تفاعل الموظفين من أجل

زيادة استقلاليتهم وبلورت الأفكار الإبداعية الجديدة التي تخدم تحقيق أهداف الجامعة وهذا ما أظهرته الفقرة الرابعة (EI4) والتي تنص على **(تعمل الجامعة على زيادة تفاعل الموظفين مع المستفيدين من الخدمة ، وزيادة استقلاليتهم في اتخاذ القرار)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.846) وباهتمام نسبي قدره (80%) ليبين تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيز اجابات عينة الدراسة وهذا بينته قيمة (T) بقوة (15.464) نحو إشراك الموظفين . كذلك بينت النتائج ان الفقرة الأولى جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع والخاصة بـ **(تشجع الجامعة الموظفين على الابداع وتقديم الاقتراحات الجديدة)** والتي تظهر اهتمام نسبي للجامعات المدروسة بمقدار (74%) على الابداع وتقديم الاقتراحات الجديدة ، وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ، وبوسط حسابي مقداره (3.72) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (0.996) وبقيمة عدم تحيز (T) (9.283) ، ليظهر ادراك الجامعات المدروسة لأهمية مشاركة الموظفين في الانشطة المتعلقة بأنشطة وظائفهم .

فضلاً عن ذلك فإنّ الوسط الحسابي العام لبُعد إشراك الموظفين بلغ (3.84) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=16.605) ، وأنّ الاهتمام بهذا البُعد باتجاه اجابة نحو الاتفاق ومستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري قدره (0.643) واهتمام نسبي مساوٍ لـ (77%) وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تركز على تشجيع الموظفين للعمل كفرق مع باقي الاعضاء من أجل تحسين قدرتهم على تنفيذ الابداعات والاقتراحات المقدمة لتحقيق أهدافها طويلة الامد .

الجدول (44)

الاحصاء الوصفي لبُعد إشراك الموظفين (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
EI1	3.72	0.996	اتفق	مرتفع	74%	جيد	9.283	5
EI2	3.89	0.91	اتفق	مرتفع	78%	جيد	12.487	2
EI3	3.8	0.999	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.270	3
EI4	4.02	0.846	اتفق	مرتفع	80%	جيد	15.464	1
EI5	3.74	0.991	اتفق	مرتفع	75%	جيد	9.561	4
بُعد إشراك الموظفين								
الوسط الحسابي	**3.84**	**الانحراف المعياري**		**0.643**	**الأهمية النسبية**		**77%**	
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**		**جيد**	
اختبار T				**16.605**				

المصدر : إعداد الباحث

5. التحسين المستمر

يلاحظ من نتائج الجدول (45) عناية الجامعات المدروسة بالتركيز على التحسين المستمر من خلال تنمية مهارات الموظفين وتطوير الوسائل التعليمية وأي جانب من جوانب تقديم خدمات التعليم ، وهذا ما افرزته الفقرة الأولى (CI1) والخاصة بـ **(في جامعتنا هناك تركيز دائم في جميع المستويات المختلفة على التحسين المستمر)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي مساوٍ لـ (3.98) ، وانحراف معياري مقداره (0.919) ، وباهتمام نسبي بلغ (80%) ليبين تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيز اجابات عينة الدراسة وهذا بينته قيمة (T) بقوة (13.630) نحو التحسين المستمر كأحد ممارسات إدارة الجودة الشاملة. من جانب آخر أظهرت الفقرة الثالثة (CI3) والخاصة بـ **(تتبنى الجامعة التحسين المستمر كاستراتيجية طويلة الأجل لتحسين جودة خدماتها)** والتي تبين ادراك الجامعات المدروسة لأهمية أدخال التحسين المستمر ضمن استراتيجيات الجامعة طويلة الأمد لضمان الجودة في خدماتها بما يؤمن تحقيق التميز بين الجامعات ليظهر ذلك باهتمام نسبي قيمته (77%) ، وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ، وبوسط حسابي بلغ (3.87) ، وبانحراف معياري قيمته (0.926) ، وبقيمة عدم تحيز (T) (11.921) ، مما يشير إلى لجوء الجامعات المدروسة إلى حث موظفيها على مختلف المستويات لتحسين مهاراتهم التعليمية لضمان تحقيق التنافس بين الجامعات والخروج بأفضل النتائج .

يتضح مما تقدم أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد التحسين المستمر بلغ (3.92) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=18.359) للاهتمام بهذا البُعد ، وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ، ومستوى اجابة مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.642) ، واهتمام نسبي مساوٍ لـ (78%) ، وهذا يعني ادارك الجامعات المدروسة لدور التحسين المستمر في مواكبة التطور في تقديم الخدمة من جانب ، وتحقيق النجاح والتميز والسيطرة على المنافسة بين الجامعات في ظل العدد الكبير من الجامعات الاهلية في العراق من جانب آخر .

الجدول (45)

الاحصاء الوصفي لبُعد التحسين المستمر (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
CI1	3.98	0.919	اتفق	مرتفع	80%	جيد	13.630	1
CI2	3.94	0.803	اتفق	مرتفع	79%	جيد	15.018	2
CI3	3.87	0.926	اتفق	مرتفع	77%	جيد	11.921	4
CI4	3.9	0.826	اتفق	مرتفع	78%	جيد	13.946	3
بُعد التحسين المستمر								
الوسط الحسابي	**3.92**	**الانحراف المعياري**		**0.642**	**الأهمية النسبية**			**78%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**18.359**				

المصدر : إعداد الباحث

6. خلاصة ممارسات إدارة الجودة الشاملة

توضح نتائج الجدول (46) عناية الجامعات المدروس بممارسة التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة ، لتبين تناسق وانسجام آراء عينة الدراسة على تطوير مهارات الموظفين ؛ من أجل ضمان تحسين جودة خدمات الجامعات المدروسة بوسط حسابي قدره (3.92) وأهمية نسبية بلغت (78%) وانحراف معياري مساوٍ لـ (0.642) ليشير هذا الأمر إلى عدم تحيز العينة المدروسة بواقع (18.359) ، كما أظهرت النتائج عناية أقل للجامعات المدروسة بالتركيز على المستفيدين الذي يكون من خلال فهم متطلباتهم والعمل على اشباعها قدر الامكان بواقع وسط حسابي مساوٍ لـ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.728) وأهمية نسبية بمقدار (74%) وضمان عدم التحيز بقيمة مساوية لـ (11.914) ما يشير إلى أنّ الادارة العليا للجامعات المدروسة تلزم ادارتها الاخرى على مستوى الاقسام والكليات على دعم الموظفين وتشجيعهم على إبداع أفكار جديدة تخدم الجامعات وتطوير عملياتها الخدمية المقدمة ، وكذلك من أجل مواكبة البيئة سريعة التغير والاذواق لتلبية متطلبات المستفيدين من الخدمة .

ومما تقدم يلاحظ أنّ المعدل العام لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.77) وبانحراف معياري قدره (0.475) ما يعني ادراك الجامعات المدروسة لأهمية تطوير قدراتها من أجل تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق التحسين في عملياتها الداخلية وهذا يظهر اهتمام نسبي مقداره (75%) .

الجدول (46)

خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
التزام الإدارة العليا	3.68	0.634	اتفق	مرتفع	74%	جيد	13.668	4
التخطيط الاستراتيجي	3.72	0.67	اتفق	مرتفع	74%	جيد	13.721	3
التركيز على المستفيدين	3.68	0.728	اتفق	مرتفع	74%	جيد	11.914	5
إشراك الموظفين	3.84	0.643	اتفق	مرتفع	77%	جيد	16.605	2
التحسين المستمر	3.92	0.642	اتفق	مرتفع	78%	جيد	18.359	1
متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة								
الوسط الحسابي		3.77	الانحراف المعياري		0.475	الأهمية النسبية		75%
اتجاه الاجابة		اتفق	مستوى الاجابة		مرتفع	مستوى التوافر		جيد
اختبار T					20.649			

المصدر : إعداد الباحث

ثانياً : التوجيه العكسي (REM)

لضمان فحص نتائج التحليل الخاص بأبعاد التوجيه العكسي ومدى توفره في العينة المدروسة في ضوء استجابات الأفراد المدروسين على فقرات الدراسة ، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأدنى وأقصى اجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه كل بُعد من أبعاد متغير التوجيه العكسي وكالآتي :

1. تطوير المسار الوظيفي

يوضح الجدول (47) الإحصاء الوصفي لبُعد تطوير المسار الوظيفي ، ومن خلال استعراض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق للمستجيبين المدروسين ، ليظهر ادراك الجامعات المدروسة لأهمية تطوير مهارات الموظفين لديها من خلال تشجيع الموظفين على ابراز التغذية العكسية عند تلقي التدريب والتوجيه المناسب من المتدربين من فئة الشباب والذي يخدم الجامعة بغية تقديم أفضل الخدمات وهذا ما أفرزته الفقرة الرابعة (CR4) والخاصة بـ **(تكون التغذية العكسية بصدد المهارات التي يكتسبها الموظفين بارزة بالشكل أكبر عند تلقي التدريب والتوجيه على يد مدربين من فئة الشباب)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.823) وبأهمية نسبية قدرها (79%) كذلك بيان تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيز اجابات عينة الدراسة وهذا بينته قيمة (T) بقوة (14.760) نحو تطوير المسار الوظيفي . كما تظهر اجابات عينة الدراسة أنّ الفقرة التي

جاءت في الترتيب الأخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الخامسة (CR5) والخاصة بـ **(يعمل الموظفون الشباب على تحسين كفاءة الآخرين في مجال استخدام تكنلوجيا المعلومات)** والتي ركزت على تحسين كفاءة الموظفين اتجاه استخدام التقنيات الحديثة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات ، وهذا يعود إلى رغبة القيادات الجامعية على مواكبة التطورات التكنولوجيا وباهتمام نسبي قيمته (69%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي مقداره (3.44) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (1.207) وبقيمة عدم تحيز (T) (4.670) ، يعني ادراك الجامعات المدروسة لدور جيل الشباب في نجاح الجامعات كون هذا الجيل أكثر انفتاحاً وأكثر مهارة في الجوانب التكنولوجيا وهذا يساهم في تطوير المسار الوظيفي لهم وللأخرين الذين يعملون معهم في نفس الفريق أو يتلقون التدريب منهم .

ومما تقدم يلاحظ أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد تطوير المسار الوظيفي بلغ (3.68) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=12.225) للاهتمام بهذا البُعد باتجاه متجه نحو الاتفاق ، ومستوى اجابة مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.71) ، واهتمام نسبي مساوٍ لـ (74%) ، وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تدرك أهمية تنمية المعرفة والمهارات التكنولوجية الخاصة بالموظفين وتشجيعهم على مشاركتها مع الآخرين ليساعدهم في التعلم والتطور خلال مسارهم الوظيفي .

الجدول (47)

الاحصاء الوصفي لبُعد تطوير المسار الوظيفي (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
CR1	3.93	0.876	اتفق	مرتفع	79%	جيد	13.594	2
CR2	3.61	1.367	اتفق	مرتفع	72%	جيد	5.671	3
CR3	3.47	0.989	اتفق	مرتفع	69%	جيد	6.017	4
CR4	3.95	0.823	اتفق	مرتفع	79%	جيد	14.760	1
CR5	3.44	1.207	اتفق	مرتفع	69%	جيد	4.670	5
بُعد تطوير المسار الوظيفي								
الوسط الحسابي	**3.68**	**الانحراف المعياري**		**0.71**	**الأهمية النسبية**			**74%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**12.225**				

المصدر : إعداد الباحث

2. الدعم النفسي

تشير نتائج الجدول (48) الخاص بالإحصاء الوصفي لبُعد الدعم النفسي إلى عناية الجامعات المدروسة بتوفير أجواء مناسبة لتبادل ومشاركة المعرفة والحوارات غير الرسمية وبناء الصداقة والثقة المتبادلة بين الموظفين بغية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتحسين الحالة النفسية لهم نتيجة ضغوط العمل ، وهذا ما بينته الفقرة الأولى (PS1) والخاصة بـ **(تسود الجامعة اجواء الإعجاب المتبادل ومشاركة أحداث الحياة بين الموظفين من خلال تبادل الحوارات غير الرسمي والصدقة الشخصية عبر المستويات أو الأقسام)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري قدره (0.926) وبأهمية نسبية قيمتها (77%) ليشير إلى تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينته قيمة (T) بقوة (11.921) نحو الدعم النفسي . كما أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الثالثة (PS3) والخاصة بـ **(التحفيز والتشجيع الذي يوفره الموظفين الشباب يمُكن المتدرب الأكبر سناً من تجربة سلوكيات جديدة)** والتي ركزت على تحفيز وتشجيع إدارة الجامعة على دعم الموظفين من كبار السن الذين يعانون من تردي الحالة النفسية نتيجة ضغوط العمل والذي يمكنهم من تجربة سلوكيات جديدة ليظهر اهتمام نسبي قدره (73%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (3.67) وبانحراف معياري قيمته (1.031) وبقيمة عدم تحيز (T) (8.283) ، وهذا يعني ادارك الجامعات المدروسة لتأثير الحالة النفسية للموظفين وخصوصاً لدى كبار السن على الاداء الوظيفي والتنظيمي .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد الدعم النفسي ارتفع إلى (3.75) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=11.379) ، وأنّ الاهتمام بهذا البُعد كان باتجاه اجابة نحو الاتفاق ، ومستوى اجابة مرتفع ، وبانحراف معياري بلغ (0.84) ، واهتمام نسبي مساوٍ لـ (75%) ليظهر عناية الجامعات المدروسة بدعم الموظفين نفسياً من أجل ضمان بناء اجواء تعاون عالية المستوى بغية تحقيق أفضل أداء .

الجدول (48)

الاحصاء الوصفي لبُعد الدعم النفسي (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
PS1	3.87	0.926	اتفق	مرتفع	77%	جيد	11.921	1
PS2	3.71	1.023	اتفق	مرتفع	74%	جيد	8.884	2
PS3	3.67	1.031	اتفق	مرتفع	73%	جيد	8.283	3
بُعد الدعم النفسي								
الوسط الحسابي		**3.75**	**الانحراف المعياري**		**0.84**	**الأهمية النسبية**		**75%**
اتجاه الاجابة		**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**		**جيد**
اختبار T					**11.379**			

المصدر : إعداد الباحث

3. نمذجة الدور

تبين نتائج الجدول (49) ذات العلاقة بالإحصاء الوصفي لبُعد نمذجة الدور ، والذي يوضح بأنه أفكار الموظفين الشباب إبداعية والتي تمكنهم من تحسين قدراتهم لمواجهة المخاطر المستقبلية التي تعيق مسيرتهم العلمية ولعل هذا ما طمحت الفقرة الرابعة (RM4) إلى تطبيقية والخاصة بـ **(أفكار الموظفين الشباب إبداعية وتكشف عن استعدادهم العالي لتحمل المخاطرة)** ليجعلها في الترتيب الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري بلغ (1.071) وبأهمية نسبية مقدارها (72%) ليشير إلى تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينته قيمة (T) بقوة (6.875) نحو نمذجة الدور وتحسين الأفكار الإبداعية للعاملين. وأظهرت نتائج الدراسة ايضاً أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الأولى (RM1) والخاصة بـ **(يقدم الموظفون الشباب منظور جديد للجامعة من خلال الانفتاح على الأفكار الجديدة والإبداعية)** والتي تعتني بحث الموظفين على الانفتاح على الأفكار الجديدة والإبداعية من خلال تحسين الأدوار الوظيفية الهادفة إلى وضع المعايير المناسبة في التعامل مع الآخرين ، وباهتمام نسبي قيمته (69%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ووسط حسابي مساوٍ لـ (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.238) وبقيمة عدم تحيز (T) بلغت (4.556) ، وهذا يعني ادارك الجامعات المدروسة لأهمية تشجع الموظفين وبالخصوص فئة كبار السن على تعلم ما هو جديد من خلال تقمص الادوار التي يظهرها الشباب .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد نمذجة الدور قيمته (3.52) ، ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=8.622) ، وبمستوى اجابة مرتفع ، واتجاه اجابة نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري قدره (0.763) ، واهتمام نسبي بلغ (70%) ، وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تدرك أهمية غرس الثقة والاحترام بين الموظفين لأجل ضمان تحسين عملية التعلم لمهارات الآخرين .

الجدول (49)

الاحصاء الوصفي لبُعد نمذجة الدور (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
RM1	3.44	1.238	اتفق	مرتفع	69%	جيد	4.556	4
RM2	3.57	1.176	اتفق	مرتفع	71%	جيد	6.196	2
RM3	3.47	1.264	اتفق	مرتفع	69%	جيد	4.773	3
RM4	3.58	1.071	اتفق	مرتفع	72%	جيد	6.875	1
بُعد نمذجة الدور								
الوسط الحسابي		**3.52**	**الانحراف المعياري**		**0.763**	**الأهمية النسبية**		**70%**
اتجاه الاجابة		**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**		**جيد**
اختبار T					**8.622**			

المصدر : إعداد الباحث

4. خلاصة التوجيه العكسي

يعرض الجدول (50) النتائج التي تشير إلى أنّ الدعم النفسي للتوجه العكسي جاء في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.84) وبمستوى اجابة مرتفع ، وباتجاه اجابه نحو الاتفاق وباهتمام نسبي قدره (75) ، إذ يشير ذلك إلى أنّ الجامعات المدروسة تمتلك الدراية الكاملة لأهمية معالجة ضغوط العمل التي يواجهها الموظف أثناء أداء المهام المُوكلة إليه ، كما أظهرت النتائج عناية الجامعات المدروسة بنمذجة الادوار الخاصة بصورة أقل بها من خلال اظهار اهتمام نسبي مساوٍ لـ (70%) وبمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.763) ليشير إلى أنّ الجامعات المدروسة تعتني بنمذجة ادوار ولكن بمستوى أقل من المطلوب .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لمتغير التوجيه العكسي يبلغ (3.65) ، وبانحراف معياري (0.597) ، وأهمية نسبية قدرها (73%) ليظهر عناية الجامعات المدروسة

بإظهار السلوكيات والمواقف والمهارات الضرورية لدى القيادات الشبابية ودورهم في توجيه كبار السن .

الجدول (50)

خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير التوجيه العكسي (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
تطوير المسار الوظيفي	3.68	0.71	اتفق	مرتفع	74%	جيد	12.225	2
الدعم النفسي	3.75	0.84	اتفق	مرتفع	75%	جيد	11.379	1
نمذجة الدور	3.52	0.763	اتفق	مرتفع	70%	جيد	8.622	3
متغير التوجيه العكسي								
الوسط الحسابي		3.65	الانحراف المعياري		0.597	الأهمية النسبية		73%
اتجاه الاجابة		اتفق	مستوى الاجابة		مرتفع	مستوى التوافر		جيد
اختبار T					13.855			

المصدر : إعداد الباحث

ثالثاً : الأداء التكيفي (AP)

من أجل فحص نتائج التحليل الخاص بأبعاد الأداء التكيفي ومدى توفره في العينة المدروسة في ضوء استجابات الأفراد المدروسين على فقرات الدراسة فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة ومستواها وأدنى وأقصى اجابة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة اتجاه كل بُعد من أبعاد متغير الأداء التكيفي وكالآتي :

1. **التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات**

يوضح الجدول (51) المتعلق بالإحصاء الوصفي لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات امكانية الموظفين من تحليل المشاكل التي تواجههم أو التي تعاني منها الجامعات والتي تحد من تطوير امكانياتها ووضع الحلول المناسبة واختيار الأنسب منها لمعالجتها وهذا ما افرزته الفقرة الثانية (HEC2) والخاصة بـ (**أستطيع تحليل المشكلة ووضع الحلول الممكنة بسرعة واختيار الأنسب منها**) في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.879) وبأهمية نسبية قدرها (81%) ليبين تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينته قيمة (T) بقوة (15.597) نحو الأداء التكيفي للتعامل مع الأزمات . في حين أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الثالثة

(HEC3) والخاصة بـ (**أقرر بسرعة الإجراءات الممكنة لمواجهة المخاطر والأزمات ونتائجها واختيار الانسب في حال المرور بأزمة ما**) والتي تهتم بمعالجة الأزمات من خلال اتخاذ قرارات سريعة تتلاءم مع اجراءات الجامعة وامكانياتها لمواجهة المخاطر ووضع الحلول الاستراتيجية المناسبة لذلك ، وأنّ هذه الفقرة حصلت على أهمية نسبية قيمتها (71%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي مقداره (3.55) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (1.067) وبقيمة عدم تحيز (T) (6.534) ، وهذا يعني ادراك الجامعات المدروسة لقيمة تطوير قدرات الموظفين وخبراتهم من أجل مواجهة الأزمات حال وقوعها ووضع الخطط المناسبة للتصدي والوقوف بالحد منها .

ومما تقدم يلاحظ أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات بلغ (3.86) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=14.414) ، وأنّ العناية بهذا البُعد افرز اتجاه اجابة نحو الاتفاق ، ومستوى اجابة مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.761) واهتمام نسبي مساوٍ لـ (77%) ، وهذا يعني أنّ الجامعات المدروسة تدرك أهمية تحسين قدرة الموظفين من أجل تحقيق التركيز المناسب للوقوف بوجه الحالات الطارئة في العمل والتي تحد من تطوير العمل ومواجهة هذه المخاطر بأسرع وقت ممكن بغية الحد من تفاقم الأزمات والخروج عن سيطرة الجامعات .

الجدول (51)

الاحصاء الوصفي لبُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
HEC1	3.96	0.891	اتفق	مرتفع	79%	جيد	13.709	2
HEC2	4.07	0.879	اتفق	مرتفع	81%	جيد	15.597	1
HEC3	3.55	1.067	اتفق	مرتفع	71%	جيد	6.534	3
بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات								
الوسط الحسابي	**3.86**	**الانحراف المعياري**		**0.761**	**الأهمية النسبية**			**77%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**14.414**				

المصدر : إعداد الباحث

2. إدارة ضغوط العمل

تشير نتائج الجدول (52) إلى عناية الموظفين بإدارة ضغوط العمل من خلال أداء العمل حتى لو تطلب ذلك ارهاق وتعب وبنفس الجودة التي يتطلبها العمل وهذا ما أظهرته اجابات

الفقرة الأولى (MWS4) والخاصة بـ **(لا يؤثر الإجهاد المرتبط بالعمل على جودة ادائي لمهامي ومتطلبات عملي)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري قدره (0.881) وبأهمية نسبية قيمتها (79%) كما تشير النتائج إلى تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينته قيمة (T) بقوة (13.788) نحو إدارة ضغوط العمل . كما أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الأولى (MWS1) والخاصة بـ **(لا أشعر بالقلق حتى لو تغيرت مهامي واحرص على أنجازها بوتيرة سريعة جداً)** باهتمام نسبي قدره (77%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي بلغ (3.87) وبانحراف معياري قيمته (0.946) وبقيمة عدم تحيز (T) (11.672) ، وهنا يجب أنّ تدرك الجامعات المدروسة أنّ تغيير وظائف وأماكن عمل الموظفين قد يربك العمل في بعض الاحيان حتى اذا كان بإمكانهم انجاز مهامهم بوتيرة أسرع عندما يجبروا على تغيير أماكن عملهم .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد إدارة ضغوط العمل بلغ (3.91) ، وتظهر النتائج عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=14.926) ، وقد كانت الاجابات متجه نحو الاتفاق ، واتجاه اجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ (0.775) واهتمام نسبي مساوٍ لـ (78%) ليظهر اهتمام الجامعات المدروسة بالبحث عن أساليب حديثة لتنفيذ متطلبات العمل ومعالجة الضغوط التي يواجهّا الموظفين أثناء القيام بالمهام من خلال مناقشة الموظفين عن طبيعة العمل وفهم الضغوط التي يواجهونها ومعالجتها قدر الامكان .

الجدول (52)

الاحصاء الوصفي لبُعد إدارة ضغوط العمل (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
MWS1	3.87	0.946	اتفق	مرتفع	77%	جيد	11.672	4
MWS2	3.91	0.978	اتفق	مرتفع	78%	جيد	11.939	2
MWS3	3.9	1.004	اتفق	مرتفع	78%	جيد	11.393	3
MWS4	3.95	0.881	اتفق	مرتفع	79%	جيد	13.788	1
بُعد إدارة ضغوط العمل								
الوسط الحسابي	**3.91**	**الانحراف المعياري**		**0.775**	**الأهمية النسبية**			**78%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**14.926**				

المصدر : إعداد الباحث

3. حل المشكلات بأسلوب إبداعي

تبين نتائج الجدول (53) المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبُعد حل المشاكل بأسلوب إبداعي والذي يتضمن عناية العينة المدروسة باستثمار الطرق والأفكار الجديدة من أجل التصدي للتهديدات التي تواجه العمل الخاص بهم بغية تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها ولعل هذا ما هدفت الفقرة الثالثة (SPI3) إلى تطبيقية والخاصة بـ **(استخدم الطرق والأفكار الجديدة في مواجهة أي موقف أو مشكلة مهما كانت طبيعتها)** ليجعلها في الترتيب الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.789) وبأهمية نسبية قدرها (81%) ، كما تبين من خلال النتائج تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينته قيمة (T) بقوة (16.678) نحو معالجة المشاكل بطرق إبداعية . بينما أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الثانية (SPI2) والخاصة بـ **(أستخدم مجموعة متنوعة من المصادر والمعلومات للوصول إلى معالجات جديدة للمشاكل)** والتي تهتم باستخدام الموظفين لمصادر داخلية وخارجية من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لمعالجة المشاكل التي تواجههم ، إذ اظهرت النتائج اهتمام نسبي قيمته (76%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ، وبوسط حسابي مساوٍ لـ (3.79) وبانحراف معياري بلغ (1.003) وبقيمة عدم تحيز (T) بلغت (10.076) ، ما يعني أنّ الموظفين قد يعتمدون على مصادر علمية لكونهم في مؤسسات علمية من أجل تطوير أساليب جديدة لمعالجة المشاكل بطريقة إبداعية ، ولكن هذا قد لا يكون بالمستوى المطلوب في أغلب الاحيان .

ومما تقدم يتضح أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد معالجة المشاكل بأسلوب إبداعي قيمته (3.9) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=17.292) ، وباتجاه للإجابات نحو الاتفاق، وبمستوى اجابة مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.661) ، واهتمام نسبي بلغ (78%) ، ما يعني أنّ الموظفين يركزون على الأفكار الإبداعية والجديدة في حل المشاكل التي تواجههم في العمل .

الجدول (53)

الاحصاء الوصفي لبُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
SPI1	3.83	1.032	اتفق	مرتفع	77%	جيد	10.322	3
SPI2	3.79	1.003	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.076	4
SPI3	4.03	0.789	اتفق	مرتفع	81%	جيد	16.678	1
SPI4	3.93	0.865	اتفق	مرتفع	79%	جيد	13.679	2
بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي								
الوسط الحسابي	**3.9**	**الانحراف المعياري**		**0.661**	**الأهمية النسبية**			**78%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**17.292**				

المصدر : إعداد الباحث

4. التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة

من خلال استعراض الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق للمستجيبين المدروسين حول التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة في الجدول (54) يتضح اهتمام الموظفين بالتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة من خلال الاسهام في ضمان تحقيق استقرار فرق العمل وتشجيعهم على التعاون وتحديد أولويات عملهم وهذا ما أظهرته الفقرة الثالثة (DUW3) والخاصة بـ **(أسأهم في استقرار فريق العمل الذي انتمي له من خلال توجيه الآخرين نحو المهام ذات الأولوية)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (3.9) وانحراف معياري بلغ (0.914) وبأهمية نسبية قدرها (78%) ، وبينت نتائج اختبار (T) تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها بقوة (12.517) نحو التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة . في حين أظهرت النتائج أنّ الفقرة الأولى (DUW1) جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع والخاصة بـ **(أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف او المواقف الجديدة)** والتي تظهر اهتمام نسبي بالفقرة بمقدار (75%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق ، وأنّ الوسط الحسابي المتحقق من النتائج مقداره (3.77) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (0.933) وبقيمة عدم تحيز (T) (10.489) ، ما يظهر ادراك الجامعات المدروسة لأهمية التكيف مع مواقف العمل والظروف الجديدة مع الأخذ بنظر الاعتبار أنّ تلك القدرة تحتاج الى تنمية من خلال التدريب والتشجيع وتوفير الدعم المعنوي .

ويمكن الإضافة على ما تقدم بأنّ الوسط الحسابي العام لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة بلغ (3.82) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=13.991) للاهتمام بهذا البُعد ، وباتجاه اجابات نحو الاتفاق ، وبمستوى اجابة مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.752) ، واهتمام نسبي مساوٍ لـ (76%) ، ما يعني أنّ الموظفين يركزون على التعاون فيما بينهم كفريق أو أفراد للحصول على المعلومات أو الاستعانة بالمسؤول الأعلى من أجل الحصول على معلومة أكثر دقة لاتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة ظروف العمل غير المؤكدة .

الجدول (54)

الاحصاء الوصفي لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
DUW1	3.77	0.933	اتفق	مرتفع	75%	جيد	10.489	3
DUW2	3.81	0.966	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.705	2
DUW3	3.9	0.914	اتفق	مرتفع	78%	جيد	12.517	1
بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة								
الوسط الحسابي	**3.82**	**الانحراف المعياري**		**0.752**	**الأهمية النسبية**			**76%**
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**			**جيد**
اختبار T				**13.991**				

المصدر : إعداد الباحث

5. جهد التدريب والتعلم

يلاحظ من نتائج الجدول (55) عناية الجامعات المدروسة بالتركيز على جهد التدريب والتعلم لتحسين أدائها باستثمار الفرص المتاحة أمامها وخاصة فيما يتعلق بتطوير الموظفين من خلال التدريب وتبادل الادوار بين زملاء العمل ، وهذا ما أفرزته نتائج الفقرة الرابعة (TLE4) والخاصة بـ **(أبحث باستمرار عن كل فرصة تمكنني من تعلم طرق جديدة لتحسين أدائي (التدريب ، فرق العمل ، تبادل الادوار مع الزملاء ، إلخ)** في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي مساوٍ لـ (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.867) وباهتمام نسبي بلغ (83%) ليبين تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينته قيمة (T) بقوة (16.805) نحو تحسين الأداء التكيفي باستثمار جهد التدريب والتعلم للموظفين . من جانب آخر أظهرت نتائج اجابات الفقرة الثالثة (TLE3) والخاصة بـ **(لديّ استعداد عالي للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكنني من ذلك)** اهتمام نسبي قيمته (72%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق

ووسط حسابي بلغ (3.59) وبانحراف معياري قيمته (1.058) وبقيمة عدم تحيز (T) (7.105) ، ما يشير إلى أنّ لدى الافراد الموظفين رغبة واستعداد لأحداث أي تغيير أو مواكبة التغيرات في البيئة والتأقلم مع التطورات التكنولوجيا المتسارعة ، لكن هذه الرغبة قد تقف البيروقراطية الإدارية والتوجه الربحي الذي تسعى له معظم الجامعات عائقاً امامها وبالتالي قتل الطموح في الأبداع والتميز لدى الموظفين في تلك الجامعات لذلك ينبغي عليها فسح المجال بصورة أكبر أمام احداث التغيير أو المشاركة في أي حالة تغيير تحدث .

يتضح مما تقدم أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد جهد التدريب والتعلم بلغ (3.88) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=19.585) للاهتمام بهذا البُعد ، وقد كان اتجاه نحو الاتفاق ، ومستوى الاجابات مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.573) ، واهتمام نسبي مساوٍ لـ (78%)، ما يعني ادراك الجامعات المدروسة لأهمية استحداث أساليب جديدة من خلال التدريب والتعلم لأداء عملياتها التعليمية من أجل ضمان الارتقاء بأدائها مقارنة بالجامعات المنافسة .

الجدول (55)

الاحصاء الوصفي لبُعد جهد التدريب والتعلم (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
TLE1	3.98	0.885	اتفق	مرتفع	80%	جيد	14.157	2
TLE2	3.8	0.993	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.334	3
TLE3	3.59	1.058	اتفق	مرتفع	72%	جيد	7.105	4
TLE4	4.14	0.867	اتفق	مرتفع	83%	جيد	16.805	1
بُعد جهد التعليم والتدريب								
الوسط الحسابي	**3.88**	**الانحراف المعياري**		**0.573**	**الأهمية النسبية**			**78%**
اتجاه الاجابة	اتفق	**مستوى الاجابة**		مرتفع	**مستوى التوافر**			جيد
اختبار T				**19.585**				

المصدر : إعداد الباحث

6. إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي

يوضح الجدول (56) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ونسبة الاتفاق للمستجيبين المدروسين ، إذ تظهر النتائج عناية الموظفين بالسعي للتكيف مع الظروف التي تتطلبها البيئة التعليمية قدر الامكان وهذا ما أفرزته نتائج الفقرة الرابعة (AICP4) والخاصة بـ (**أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل مهما كانت صعبة**) في ترتيبها الأول على الفقرات بوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري بلغ

(0.99) وباهتمام نسبي قدره (78%) ، كما بينت النتائج تناسق وانسجام اجابات عينة الدراسة وعدم تحيزها وهذا بينه اختبار (T) بقوة (11.393) نحو تحسين الأداء الكيفي من خلال إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص ، الثقافي ، المادي . بينما أظهرت النتائج أنّ الفقرة التي جاءت في الترتيب الاخير وبمستوى اجابة مرتفع هي الفقرة الثانية (AICP2) والخاصة بـ **(احرص على تحليل الانتقادات الموجهة إلى عملي من قبل الآخرين واسعى لفهم وجهات نظرهم)** والتي توضح رغبة الموظفين بتحليل الانتقادات الموجهة إلى عملهم من أجل فهم أوجه القصور التي يعانوا منها ومعالجتها ، ولكن هذه الرغبة ليست قوية بما هو مطلوب أي باهتمام نسبي قيمته (74%) وباتجاه اجابة نحو الاتفاق وبوسط حسابي مقداره (3.72) وبانحراف معياري مساوٍ لـ (1.032) وبقيمة عدم تحيز (T) (8.955) .

ومما تقدم يلاحظ أنّ الوسط الحسابي العام لبُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي بلغ (3.79) ليظهر عدم تحيز أفراد العينة المدروسة (T=15.089) للاهتمام بهذا البُعد ، وباتجاه اجابه نحو الاتفاق ، وبمستوى مرتفع ، وبانحراف معياري قدره (0.671) واهتمام نسبي مساوٍ لـ (76%) ، ما يعني أنّ الموظفين يهتمون ولديهم رغبة احداث تكيف سواء بينهم كأفراد أو مع ثقافة المنظمة وثقافة الآخرين أو تكيف مع بيئة عملهم .

الجدول (56)

الاحصاء الوصفي لبُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي (n=163)

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
AICP1	3.82	1.001	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.402	2
AICP2	3.72	1.032	اتفق	مرتفع	74%	جيد	8.955	5
AICP3	3.8	1.017	اتفق	مرتفع	76%	جيد	10.084	3
AICP4	3.88	0.99	اتفق	مرتفع	78%	جيد	11.393	1
AICP5	3.74	0.928	اتفق	مرتفع	75%	جيد	10.123	4
بُعد إظهار القدرة على التكيف بالشخصي ، الثقافي ، المادي								
الوسط الحسابي		**3.79**	**الانحراف المعياري**		**0.671**	**الأهمية النسبية**		**76%**
اتجاه الاجابة		**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**		**جيد**
اختبار T					**15.089**			

المصدر : إعداد الباحث

7. خلاصة الأداء التكيفي

تشير النتائج في الجدول (57) إلى اهتمام الموظفين بإدارة ضغوط العمل واستعمال أساليب جديدة لتنفيذ متطلبات العمل ومناقشتها بهدوء من أجل الوقوف على أفضل الحلول المناسبة لضغوط العمل ، ويكون هذا الاهتمام بمقدار (78%) وبوسط حسابي مساوٍ لـ (3.91) وانحراف معياري قدره (0.775) ، بينما اشارت النتائج إلى أنّ إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي جاءت بالمرتبة الاخيرة باهتمام نسبي بلغ (76%) وبوسط حسابي مقداره (3.79) وبانحراف معياري (0.671) ما يعني أنّ توجه الموظفين لإدارة وانجاح العمل الخاص بهم أكثر من توجههم للتأقلم مع ثقافة الاخرين أو ثقافة المنظمة أو حتى التأقلم مع زملاء العمل .

الجدول (57)

خلاصة الاحصاء الوصفي لمتغير الأداء التكيفي (n=163)

البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	اختبار T	ترتيب الأهمية
التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات	3.86	0.761	اتفق	مرتفع	77%	جيد	14.414	4
إدارة ضغوط العمل	3.91	0.775	اتفق	مرتفع	78%	جيد	14.926	1
حل المشكلات بأسلوب إبداعي	3.9	0.661	اتفق	مرتفع	78%	جيد	17.292	2
التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	3.82	0.752	اتفق	مرتفع	76%	جيد	13.991	5
جهد التدريب والتعلم	3.88	0.573	اتفق	مرتفع	78%	جيد	19.585	3
القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	3.79	0.671	اتفق	مرتفع	76%	جيد	15.089	6
متغير الأداء التكيفي								
الوسط الحسابي	**3.86**	**الانحراف المعياري**		**0.491**	**الأهمية النسبية**		**77%**	
اتجاه الاجابة	**اتفق**	**مستوى الاجابة**		**مرتفع**	**مستوى التوافر**		**جيد**	
اختبار T				**22.329**				

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الثالث
اختبار الفرضيات

توطئة :

اعتمدت الدراسة لغرض اختبار الفرضيات على وسيلتين احصائيتين هما مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط *Pearson*) ونمذجة المعادلة الهيكلية ، لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل الأول (ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQMP)) وبواقع خمسة أبعاد (التزام الإدارة العليا ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين ، وإشراك الموظفين ، والتحسين المستمر) ، والمتغير المستقل الثاني (التوجيه العكسي (REM)) بواقع ثلاثة أبعاد (تطوير المسار الوظيفي ، والدعم النفسي ، ونمذجة الدور) ، والمتغير التابع (الأداء التكيفي (AP)) بواقع ستة أبعاد (التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات ، وإدارة ضغوط العمل ، وحل المشكلات بأسلوب إبداعي ، والتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، وجهد التدريب والتعلم ، وإظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي) .

أولاً : اختبار فرضيات الارتباط

اعتمدت الدراسة ومن أجل قياس قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة على معاملات الارتباط البسيط *Pearson* ، وبالاستعانة في الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.26) فقد تبنت الدراسة مقياس (Cohen *et al.* , 1983 : 2) وكما في الجدول (58) .

الجدول (58)

مستوى توافر العلاقة بين المتغيرات

قيمة معامل الارتباط	نوع العلاقة وقوتها
من 0.50 – 1	علاقة طردية قوية
من 0.30 – أقل من 0.50	علاقة طردية معتدلة
من 0.10 – أقل من 0.30	علاقة طردية ضعيفة
0	**لا توجد علاقة**
من (−0.10)– أقل من (−0.30)	علاقة عكسية ضعيفة

من (−0.30) – أقل من (−0.50)	علاقة عكسية معتدلة
من (−0.50) – (−1)	علاقة عكسية قوية

Source : Cohen J. , Cohen P. , West S. G. & Aiken L. S. , (1983) , "Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences" , 3rd Edition , Mahwah , NJ : Lawrence Erlbaum Associates , P: 2 .

الفرضية الرئيسة الأولى :

تنص الفرضية على: "**هنالك ارتباط ايجابي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها والأداء التكيفي بأبعاده**" .

استخرج الباحث مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد متغير الأداء التكيفي ، وكما موضحة في الجدول (59) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. vr.26) .

الجدول (59)

مصفوفة علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي وأبعادهما

المتغيرات	التزام الإدارة العليا	التخطيط الإستراتيجي	التركيز على المستفيدين	إشراك الموظفين	التحسين المستمر	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
التعامل مع الطوارئ والأزمات	.604**	.313**	.319**	.318**	.232**	.497**
إدارة ضغوط العمل	.345**	.351**	.453**	.406**	.433**	.558**
حل المشكلات بأسلوب إبداعي	.334**	.457**	.520**	.394**	.304**	.567**
التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	.255**	.243**	.650**	.452**	.392**	.565**
جهد التدريب والتعلم	.384**	.346**	.409**	.483**	.336**	.548**
إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	.428**	.415**	.363**	.454**	.436**	.584**
الأداء التكيفي	.559**	.499**	.646**	.590**	.506**	.785**

المصدر : إعداد الباحث

تشير نتائج الجدول (59) إلى أنّ وجود ممارسات إدارة الجودة الشاملة أسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة العناية بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الأداء التكيفي لها وبمقدار (0.785) ما يظهر عناية

الجامعات المدروسة بمعالجة أبعاد الأداء التكيفي من (0.497) لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات إلى (0.584) لبُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، وهذا يبين أنّ توفر ممارسات الجودة الشاملة يمكن أنّ تحقق قدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي كأحد أبعاد الأداء التكيفي أكثر من غيرها من الأبعاد . وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي :

1. **هنالك ارتباط ايجابي بين التزام الإدارة العليا والأداء التكيفي بأبعاده .**

يتضح من نتائج الجدول (59) وجود التزام الإدارة العليا اسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة التزام الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين قدرة الجامعات على المنافسة وتحقيق الأداء التكيفي لها بمقدار (0.559) ، ما يبرز عناية الجامعات المدروسة بأبعاد الأداء التكيفي من (0.255) لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة إلى (0.604) لبُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات ، ما يعني اهتمام الجامعات المدروسة إلى بمعالجة الأزمات التي تعاني منها من خلال التزام الإدارة العليا أكثر من تحسين التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة .

2. **هنالك ارتباط ايجابي بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التكيفي بأبعاده .**

توضح نتائج الجدول (59) بأنّ وجود التخطيط الاستراتيجي أسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة العناية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين قدرة الجامعات على المنافسة وتحقيق الأداء التكيفي لها بمقدار (0.499) ، ما يظهر اهتمام الجامعات المدروسة بأبعاد الأداء التكيفي من (0.243) لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة إلى (0.457) لبُعد حل المشاكل بأسلوب إبداعي ، إذ أنّ سعي الجامعات المدروسة إلى تحسين قابليات الموظفين على معالجة المشاكل والتهديدات التي تعترض تحقيق الأهداف وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار وتقديمها لمجلس إدارة الجامعات يمكن أنّ يكون من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة .

3. **هنالك ارتباط ايجابي بين التركيز على المستفيدين والأداء التكيفي بأبعاده .**

تشير نتائج الجدول (59) إلى وجود التركيز على المستفيدين اسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أظهرت النتائج أنّ زيادة الاهتمام بتطبيق التركيز على المستفيدين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين قدرة الجامعات على المنافسة وتحقيق الأداء

التكيفي لها بمقدار (0.646) ، ما يشير إلى عناية الجامعات المدروسة بأبعاد الأداء التكيفي من (0.319) لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات إلى (0.650) لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، ويتضح من ذلك أنّ التركيز على المستفيدين يؤدي إلى بلورت التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة أكثر من غيره من أبعاد الأداء .

4. هنالك ارتباط ايجابي بين إشراك الموظفين والأداء التكيفي بأبعاده .

تشير نتائج الجدول (59) إلى أنّ وجود إشراك الموظفين أسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة العناية بتطبيق إشراك الموظفين وتحفيز الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الأداء التكيفي لها بمقدار (0.590) ، ما يظهر أنّ عناية الجامعات المدروسة بتحسين أبعاد الأداء التكيفي من (0.318) لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات إلى (0.483) لبُعد جهد التدريب والتعلم ، وهنا يتضح أنّ أشراك الموظفين في مفاصل عمل الجامعة يتطلب التركيز على جهد التدريب والتعلم لزيادة خبرتهم ومعرفتهم التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصحيحة .

5. هنالك ارتباط ايجابي بين التحسين المستمر والأداء التكيفي بأبعاده .

توضح نتائج الجدول (59) أنّ وجود التحسين المستمر أسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة الاهتمام بتطبيق التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي تحسين عملياتها بالشكل مستمر بما يؤدي إلى تحسين الأداء التكيفي لها وبمقدار (0.506) ، ما يظهر عناية الجامعات المدروسة بتحسين أبعاد الأداء التكيفي من (0.232) لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات إلى (0.436) لبُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، ومن ذلك يتضح أنّ تحسين امكانيات أي منظمة على التكيف مع ظروف العمل المختلفة والوقوف بوجه التهديدات ومعالجتها يتطلب اجراء التحسينات بالشكل متواصل .

الفرضية الرئيسة الثانية :

تنص الفرضية على: " **هنالك ارتباط ايجابي بين التوجيه العكسي بأبعاده والأداء التكيفي بأبعاده**" .

وقد استخرجت الدراسة الحالية مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغير التوجيه العكسي وأبعاد متغير الأداء التكيفي ، وكما موضحة في الجدول (60) والتي استخرجت باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS. vr.26) .

الجدول (60)

مصفوفة علاقة الارتباط بين التوجيه العكسي والأداء التكيفي وأبعادهما

المتغيرات	تطوير المسار الوظيفي	الدعم النفسي	نمذجة الدور	التوجيه العكسي
التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات	.322**	.293**	.273**	.381**
إدارة ضغوط العمل	.494**	.322**	.424**	.527**
حل المشكلات بأسلوب إبداعي	.329**	.212**	.488**	.438**
التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	.381**	.413**	.414**	.521**
جهد التدريب والتعلم	.448**	.186*	.530**	.491**
إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص ، الثقافي ، المادي	.454**	.268**	.328**	.446**
الأداء التكيفي	.574**	.410**	.575**	.665**

المصدر : إعداد الباحث

يلاحظ من نتائج الجدول (60) أنّ وجود التوجيه العكسي يسهم في تحسين الأداء التكيفي بمقدار (0.665) ، ليشير إلى عناية الجامعات المدروسة بنمو وتحسين أبعاد الأداء التكيفي من (0.381) لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات إلى (0.527) لبُعد إدارة ضغوط العمل ، وهنا يتضح أنّ التوجيه العكسي يمكن أنّ يساهم في تحسين إدارة ضغوط العمل التي تواجه الموظفين كون التوجيه صادر من شخص يمتلك خبرة ومعرفة وليس من شخص يمتلك مركز وظيفي .

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية هي :

1. **هنالك ارتباط ايجابي بين تطوير المسار الوظيفي وكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي .**

يلاحظ من نتائج الجدول (60) أنّ وجود تطوير المسار الوظيفي أسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة العناية بتطبيق تطوير المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين قدرة الجامعات على تعزيز الأداء التكيفي لها وبمقدار (0.574) ، ليشير إلى عناية الجامعات المدروسة بنمو وتحسين أبعاد الأداء التكيفي من (0.322) لبُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات إلى (0.494) لبُعد إدارة ضغوط العمل ، يتضح من ذلك أنّ تطوير المسار الوظيفي من خلال التدريب أو التعلم على يد اصحاب الخبرة والمعرفة يؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين في إدارة ضغوط العمل التي تواجههم .

2. **هنالك ارتباط ايجابي بين الدعم النفسي وكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي .**

تبين لنا من خلال نتائج الجدول (60) أنّ وجود الدعم النفسي اسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أظهرت النتائج أنّ زيادة الاهتمام بتطبيق الدعم النفسي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الأداء التكيفي لها وبمقدار (0.410) ليشير إلى اهتمام الجامعات المدروسة بنمو وتحسين أبعاد الأداء التكيفي من (0.186) لبُعد جهد التدريب والتعلم إلى (0.413) لبُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، ما يظهر إنّ العناية بالدعم النفسي للموظفين من قبل الجامعات المدروسة يسهم بالشكل إيجابي في تحسين قدرة الموظفين للعمل في ظل الظروف غير المؤكدة والحالات غير المخطط لها وغير المدروسة .

3. **هنالك ارتباط ايجابي بين نمذجة الدور وكل بُعد من أبعاد الأداء التكيفي .**

يلاحظ من نتائج الجدول (60) أنّ وجود نمذجة الدور اسهم في تحسين الأداء التكيفي للجامعات المدروسة ، إذ أنّ زيادة العناية بتطبيق نمذجة الدور بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تعزيز الأداء التكيفي لها بمقدار (0.575) ليشير إلى عناية الجامعات المدروسة بنمو وتحسين أبعاد الأداء التكيفي من (0.273) لبُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات إلى (0.530) لبُعد جهد التدريب والتعلم ، إذ أنّ سعي الموظفين إلى تقليد ومحاكاة الأدوار الإيجابية التي يظهرها أصحاب المعرفة والخبرة يسهم بالشكل إيجابي في اظهار نتائج جيدة لعملية التدريب والتعلم التي تتبناها الجامعات لتطوير موظفيها .

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير

لغرض اختبار فرضيات التأثير فإنّ الدراسة سوف تعتمد على الأنموذج الهيكلي باستعمال منهج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وذلك باستخدام برنامج (AMOS. v.26) ، حيث يتم من خلالها بناء نماذج توضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة لغرض اكتشاف تلك العلاقات وبيان أهمية الأبعاد العائدة إلى كل متغير من المتغيرات ومقارنة بعضها بالبعض الآخر في كشف التأثير ومعنويته من خلال فرضيات احصائية صيغت لهذا الغرض والتي تعتمد على استخراج معاملات التأثير المباشر ، واختبار تلك المعاملات من خلال اختبارات القيمة الحرجة (C.R.) . ويتم تحديد معنوية معاملات التأثير المباشر من خلال الاعتماد على قيم القيمة الحرجة (C.R.) فكلما كانت (C.R.) أكبر من (±1.96) كلما دل على إنّ معامل التأثير المعياري أو اللامعياري هو ذو دلالة إحصائية (Byrne, 2010 : 68) ، وكما يتضح من النتائج في عمود الاحتمالية (P) ، حيث أنّه كلما كانت قيم (C.R > ±1.96) كلما كانت قيم (P-value) أصغر من مستوى الدلالة (5%) (Afthanorhan *et al.* , 2014 : 189) .

الفرضية الرئيسة الثالثة :

تنص الفرضية على انه : "**هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في الأداء التكيفي بأبعاده**" .

ولاختبار هذه الفرضية تمَّ بناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي وكما هو موضح في الشكل (24) من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في برنامج (AMOS. V.26) . ومن الجدول (62) يظهر أنّ النموذج النهائي للتأثير المباشر لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي متوافق مع مؤشرات جودة المطابقة عند مقارنتها مع الجدول (61) ، لذا يمكن الاعتماد عليها لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة .

الجدول (61)

مؤشرات جودة المطابقة للتأثير المباشر لمتغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة
X^2/ df	1.851	أقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
GFI	0.937	أكبر من 0.90
AGFI	0.925	أكبر من 0.90
RMSEA	0.071	أقل من 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
CFI	0.930	أكبر من 0.90
NFI	0.904	أكبر من 0.90

المصدر : إعداد الباحث

يعرض الجدول (62) النتائج التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي ، إذ اسهمت ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تفسير (0.616) من القضايا التي تساهم في بلورت وإبراز الأداء التكيفي لدى الموظفين في الجامعات المدروسة ، الامر الذي يدل على أنّ زيادة ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء التكيفي بمقدار (0.785) وبخطأ معياري بلغ (0.051) وبقيمة حرجة قدره (15.392) ما يعني أنّ عناية الجامعات المدروسة بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين مستوى الأداء التكيفي بالمقدار المذكور ، أمّا القيمة المتبقية فيمكن تفسيرها من خلال متغيرات وقضايا أخرى . وهنا تبرز أهمية الاعتناء بإدارة الجودة الشاملة لمواجهة الاضطرابات البيئية والتغيرات التكنولوجيا سريعة التغير من أجل تقديم خدمة تلبي احتياجات المستفيدين (الطلاب ، والمجتمع ، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وغيرها) وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية .

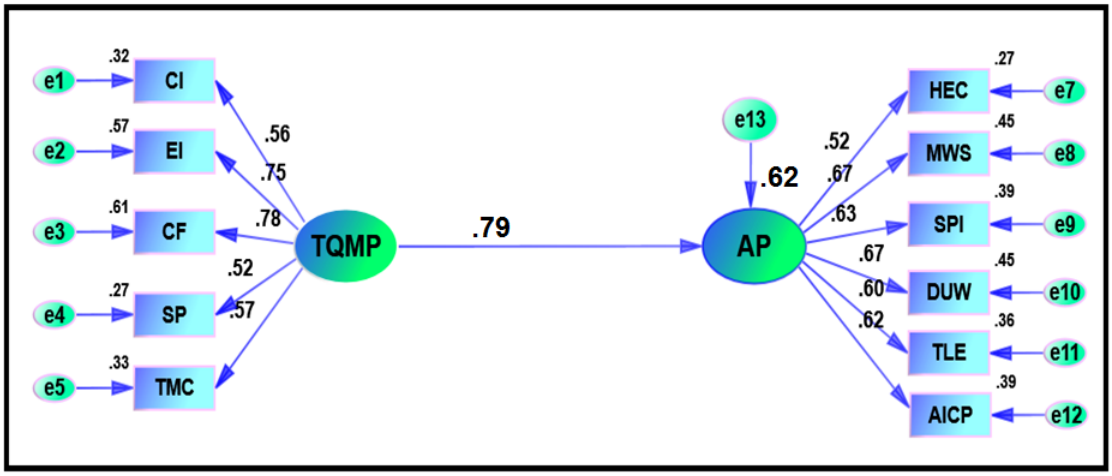
الجدول (62)

نتائج تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي

مسار الانحدار			الاوزان المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)	نوع التأثير
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	<---	الأداء التكيفي	0.785	0.051	15.392	0.616	***	معنوي

المصدر : إعداد الباحث

وأنّ نتائج تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي يمكن توضيحها في صورة أنموذج بنائي كما موضح في الشكل (24) .



الشكل (24)

الأنموذج البنائي لتأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي

المصدر : إعداد الباحث

وينبثق من الفرضية الرئيسة الثالثة ستة فرضيات فرعية والموضحة مؤشرات المطابقة لها في الجدول (63) :

الجدول (63)

مؤشرات جودة المطابقة لعلاقة التأثير المباشر لأبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التكيفي

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة
X^2/ df	2.30	أقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
GFI	0.913	أكبر من 0.90
AGFI	0.909	أكبر من 0.90
RMSEA	0.075	أقل من 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
CFI	0.956	أكبر من 0.90
NFI	0.947	أكبر من 0.90

المصدر : إعداد الباحث

ويلاحظ من الجدول (63) أنّ أنموذج الدراسة مطابق لمؤشرات جودة المطابقة ، لذلك يوضح الجدول (64) نتائج تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي .

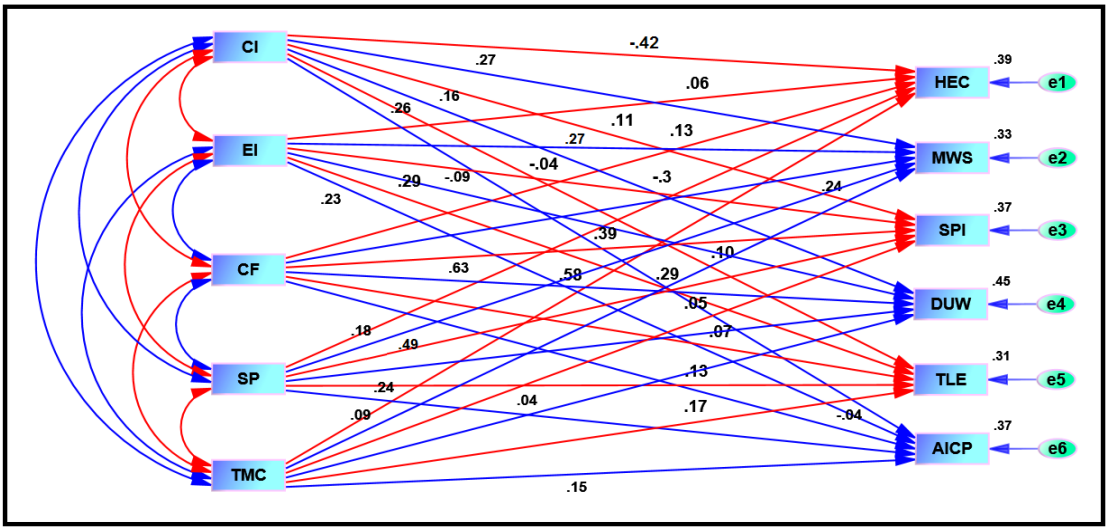
الجدول (64)

نتائج تحليل تأثير أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي

مسار الانحدار			الاوزان المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)	نوع التأثير
التزام الإدارة العليا	<---	التعامل مع الطوارئ والأزمات	0.575	0.09	6.389	0.389	0.001	معنوي
التخطيط الاستراتيجي	<---		-0.30	0.084	-3.571		0.001	معنوي
التركيز على المستفيدين	<---		0.132	0.093	1.419		0.14	غير معنوي
إشراك الموظفين	<---		0.062	0.108	0.574		0.501	غير معنوي
التحسين المستمر	<---		-0.42	0.05	-8.4		0.001	معنوي
التزام الإدارة العليا	<---	إدارة ضغوط العمل	0.085	0.096	0.885	0.327	0.279	غير معنوي
التخطيط الاستراتيجي	<---		0.177	0.09	1.967		0.023	معنوي
التركيز على المستفيدين	<---		0.235	0.1	2.35		0.012	معنوي
إشراك الموظفين	<---		0.271	0.061	4.433		0.001	معنوي
التحسين المستمر	<---		0.273	0.091	3		0.001	معنوي
التزام الإدارة العليا	<---	حل المشكلات بأسلوب إبداعي	0.051	0.079	0.646	0.368	0.504	غير معنوي
التخطيط الاستراتيجي	<---		0.291	0.074	3.932		0.001	معنوي
التركيز على المستفيدين	<---		0.386	0.083	4.651		0.001	معنوي
إشراك الموظفين	<---		-0.044	0.096	-0.46		0.638	غير معنوي
التحسين المستمر	<---		0.111	0.076	1.461		0.129	غير معنوي
التزام الإدارة العليا	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	0.039	0.084	0.464	0.447	0.587	غير معنوي
التخطيط الاستراتيجي	<---		0.491	0.039	12.59		0.001	معنوي
التركيز على المستفيدين	<---		0.633	0.088	7.193		0.001	معنوي
إشراك الموظفين	<---		-0.085	0.102	-0.83		0.328	غير معنوي
التحسين المستمر	<---		0.164	0.08	2.05		0.017	معنوي
التزام الإدارة العليا	<---	جهد التدريب والتعلم	0.168	0.072	2.333	0.311	0.034	معنوي
التخطيط الاستراتيجي	<---		0.13	0.067	1.94		0.098	غير معنوي
التركيز على المستفيدين	<---		0.065	0.075	0.867		0.492	غير معنوي
إشراك الموظفين	<---		0.291	0.086	3.384		0.003	معنوي
التحسين المستمر	<---		0.1	0.068	1.471		0.19	غير معنوي
التزام الإدارة العليا	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	0.154	0.078	1.974	0.369	0.043	معنوي
التخطيط الاستراتيجي	<---		0.24	0.075	3.2		0.001	معنوي
التركيز على المستفيدين	<---		-0.039	0.084	-0.46		0.67	غير معنوي
إشراك الموظفين	<---		0.233	0.097	2.402		0.012	معنوي
التحسين المستمر	<---		0.257	0.076	3.382		0.001	معنوي

المصدر : إعداد الباحث

ويعكس الشكل (25) نتائج تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي في صورة أنموذج بنائي .



الشكل (25)

الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي

المصدر : إعداد الباحث

ويعرض الجدول (64) نتائج فرضيات التأثير بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد الأداء التكيفي وهي كما يلي :

1. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع الطوارئ والأزمات .

تبين نتائج الجدول (64) والبيانات المعروضة في الشكل (25) وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، والتخطيط الاستراتيجي ، والتحسين المستمر) في بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد التزام الإدارة العليا في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.575) وبنسبة حرجة قدرها (6.389) .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات ، إذ قدرت قيمة الوزن المعياري (−0.30) وبنسبة حرجة بلغت (−3.571) .

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد التحسين المستمر في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات ، إذ بلغ الوزن المعياري (−0.42) وبنسبة حرجة قدرها (−8.4) .

ث. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد التركيز على المستفيدين ، ولبُعد إشراك الموظفين ، في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات .

يتضح مما تقدم أنّ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.389) من التباين الحاصل في التعامل مع الطوارئ والأزمات ، ما القيمة المتبقية والبالغة (0.611) فأنها تقع خارج حدود الدراسة ، ما يعني أنّ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالرغم من انخفاض نسبة تأثيرها في بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات إلا أنّ هذا الدور يمكن أنّ يحدث أثر ملموس في التعامل مع الحالات الطارئة .

2. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في إدارة ضغوط العمل .

تشير نتائج الجدول (64) والبيانات المعروضة في الشكل (25) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين ، وإشراك الموظفين ، والتحسين المستمر) في بُعد إدارة ضغوط العمل ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بُعد إدارة ضغوط العمل ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.177) وبنسبة حرجة مساوية لـ (1.967) .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد التركيز على المستفيدين في بُعد إدارة ضغوط العمل ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.235) وبنسبة حرجة قدرها (2.35) .

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد التحسين المستمر في بُعد إدارة ضغوط العمل ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.273) وبنسبة حرجة قدرها (3) .

ث. وجود تأثير معنوي لبُعد إشراك الموظفين في بُعد إدارة ضغوط العمل ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.271) وبنسبة حرجة قدرها (4.433) .

ج. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد التزام الإدارة العليا في إدارة ضغوط العمل ، ما يعني أنّ الجامعات المدروسة تسعى إلى كسب اهتمام الموظفين من أجل إدارة ضغوط العمل ومعالجتها قدر الامكان .

واستناداً لمّا تقدم فأنّ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.327) من التباين الحاصل في إدارة ضغوط العمل ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.673) فأنها تقع

خارج حدود الدراسة . وتقدم هذه النتائج دعماً للفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة .

3. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات بأسلوب إبداعي .

توضح نتائج الجدول (64) والبيانات المعروضة في الشكل (25) وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين) في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.291) وبنسبة حرجة مساوية لـ (3.932) .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد التركيز على المستفيدين في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.386) وبنسبة حرجة قدرها (4.651) .

ت. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد التزام الإدارة العليا ، وإشراك الموظفين والتحسين المستمر في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، ما يحتم على الجامعات المدروسة استثمار سبل أخرى والحصول على المعلومات ووضع الخطط الضرورية من أجل معالجة المشاكل بطرق وأساليب إبداعية ابداع جديدة .

يتضح مما تقدم أنّ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.368) من التباين الحاصل في حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.632) فأنها تقع خارج حدود الدراسة .

4. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع .

توضح نتائج الجدول (64) والبيانات الظاهرة في الشكل (25) وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين ، والتحسين المستمر) في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.491) وبنسبة حرجة قدرها (12.59).

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد التركيز على المستفيدين في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.633) وبنسبة حرجة قدرها (7.193).

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد التحسين المستمر في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.164) وبنسبة حرجة قدرها (2.05) .

ث. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد التزام الإدارة العليا ، وإشراك الموظفين في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، ما يتطلب من الجامعات المدروسة التركيز على اجراء التحسينات بالشكل مستمر وكذلك الاهتمام بحاجات ومتطلبات ورغبات المستفيدين وتضمين كل ذلك بخطة استراتيجية محكمة وواضحة من أجل تمكين الموظفين بالتعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة .

يلاحظ مما تقدم أنّ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.447) من التباين الحاصل في التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.553) فأنها تقع خارج حدود الدراسة .

5. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في جهد التدريب والتعلم .

تشير نتائج الجدول (64) والبيانات الموضحة في الشكل (25) وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، وإشراك الموظفين) في بُعد جهد التدريب والتعلم ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد التزام الإدارة العليا في بُعد جهد التدريب والتعلم ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.168) وبنسبة حرجة قدرها (2.333) .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد إشراك الموظفين في بُعد جهد التدريب والتعلم ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.291) وبنسبة حرجة مساوية لـ (3.384) .

ت. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد التخطيط الاستراتيجي ، والتركيز على المستفيدين ، والتحسين المستمر في بُعد جهد التدريب والتعلم ما يعني أنّ إشراك الموظفين له دور بارز في جعل التدريب والتعلم يأتي بنتائج ايجابية وملموسة تخدم الجامعة .

واستناداً لمّا تقدم فأنّ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.311) من التباين الحاصل في جهد التدريب والتعلم ، مما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.689) فأنها تقع خارج حدود الدراسة .

6. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي .

تبين نتائج الجدول (64) والبيانات الظاهرة في الشكل (25) وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإشراك الموظفين ، والتحسين المستمر) في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد التزام الإدارة العليا في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.154) وبنسبة حرجة قدرها (1.974) .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد التخطيط الاستراتيجي في بُعد إظهار القدرة على الشخصي / الثقافي / المادي ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.24) وبنسبة حرجة مساوية لـ (3.2).

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد إشراك الموظفين في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.233) وبنسبة حرجة مساوية لـ (2.402) .

ث. وجود تأثير معنوي لبُعد التحسين المستمر في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.257) وبنسبة حرجة قدرها (3.382) .

ج. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد التركيز على المستفيدين في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي .

يتضح مما تقدم أنّ أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.369) من التباين الحاصل في إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.631) فأنها تقع خارج حدود الدراسة ، وهذا يحتم على الجامعات المدروسة من أجل زيادة قدرة الموظفين على التكيف الشخصي والثقافي والمادي زيادة التزام ودعم الادارة العليا لممارسات ادارة الجودة يرافقه الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في سير العمل وكذلك

اعطاء الموظفين سلطة اتخاذ القرار وابداء الرأي في قضايا التي تواجه الجامعة وكذلك مواكبة التغيرات من خلال اجراء التحسينات بالشكل متواصل .

الفرضية الرئيسة الرابعة :

تنص الفرضية بأنه : "**هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في الأداء التكيفي بأبعاده**" .

ولاختبار هذه الفرضية تمَّ بناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير التوجيه العكسي والأداء التكيفي وكما موضح في الشكل (26) من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية في برنامج (AMOS V.26) . ومن الجدول (66) يظهر أنّ النموذج النهائي للتأثير المباشر لمتغير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي متوافق مع مؤشرات جودة المطابقة عند مقارنتها مع الجدول (65) ، لذا يمكن الاعتماد عليه لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة .

الجدول (65)

مؤشرات جودة المطابقة لعلاقة التأثير المباشر لمتغير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة
X^2/ df	2.228	أقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
GFI	0.926	أكبر من 0.90
AGFI	0.917	أكبر من 0.90
RMSEA	0.059	أقل من 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
CFI	0.933	أكبر من 0.90
NFI	0.930	أكبر من 0.90

المصدر : إعداد الباحث

ويوضح الجدول (66) النتائج المبينة في الشكل (26) والتي تشير إلى وجود تأثير للتوجه العكسي في الأداء التكيفي ، إذ أسهم التوجيه العكسي في تفسير (0.442) من القضايا التي تبلور الأداء التكيفي لدى الموظفين في الجامعات المدروسة ، الامر الذي يدل على أنّ زيادة التوجيه العكسي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء التكيفي بمقدار (0.665) وبخطأ معياري بلغ (0.048) وبقيمة حرجة قدرها (13.854) ، ما يعني أنّ عناية الجامعات المدروسة بتحسين التوجيه العكسي يسهم في تحسين الأداء التكيفي بالمستوى المذكور ، أمّا القيمة المتبقية فيمكن ارجاعها إلى عوامل أخرى لها . وهذه النسبة من التفسير ليست قليلة لذلك ينبغي على

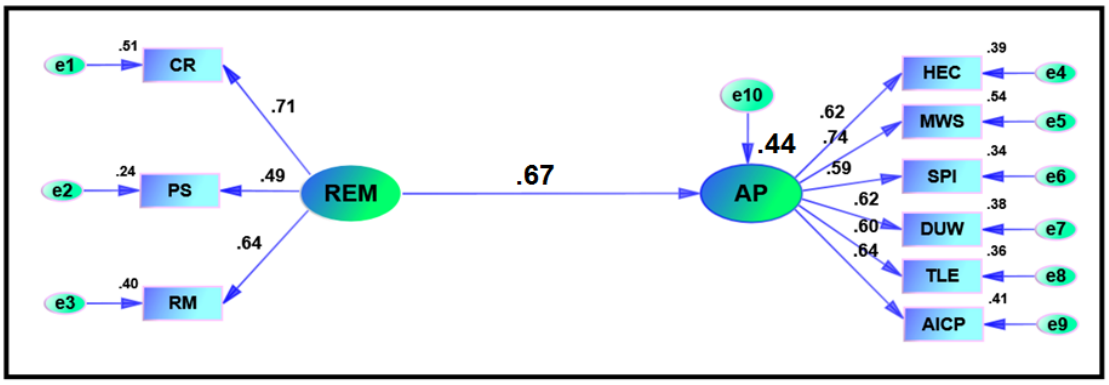
الجامعات ايلاء الاهتمام والتشجيع لفئة الشباب على تحسين مهارتهم المعرفية والتكنولوجيا من جانب ، وبث روح التعاون بين الموظفين من أجل تقبل كبار السن للتعلم من الشباب .

الجدول (66)

نتائج تحليل تأثير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي

مسار الانحدار			الاوزان المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)	نوع التأثير
التوجيه العكسي	<---	الأداء التكيفي	0.665	0.048	13.854	0.442	***	معنوي

المصدر : إعداد الباحث



الشكل (26)

الأنموذج البنائي لتأثير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي

المصدر : إعداد الباحث

وينبثق من الفرضية الرئيسة الرابعة ستة فرضيات فرعية والموضحة مؤشرات المطابقة لها في الجدول (67) :

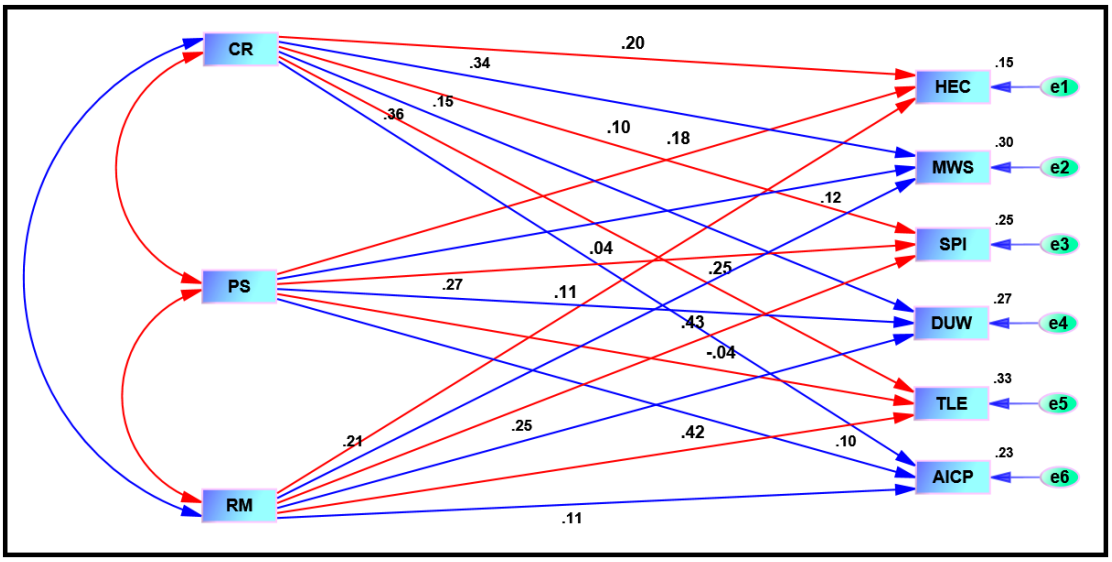
الجدول (67)

مؤشرات جودة المطابقة لعلاقة التأثير المباشر لأبعاد متغير التوجيه العكسي في الأداء التكيفي

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة
X^2/ df	1.851	أقل من 5
مؤشرات المطابقة المطلقة (AFI)		
GFI	0.937	أكبر من 0.90
AGFI	0.925	أكبر من 0.90
RMSEA	0.071	أقل من 0.08
مؤشرات المطابقة المتزايدة (IFI)		
CFI	0.930	أكبر من 0.90
NFI	0.904	أكبر من 0.90

المصدر : إعداد الباحث

ويلاحظ من الجدول (67) أنّ أنموذج الدراسة مطابق لمؤشرات جودة المطابقة ، لذلك يوضح الجدول (68) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجيه العكسي في أبعاد الأداء التكيفي ، ويعكس الشكل (27) تلك النتائج في صورة أنموذج بنائي .



الشكل (27)

الأنموذج البنائي لتأثير أبعاد التوجه العكسي في أبعاد الأداء التكيفي

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (68)

نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه العكسي في أبعاد الأداء التكيفي

مسار الانحدار			الاوزان المعيارية	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد R^2	الاحتمالية (P)	نوع التأثير
تطوير المسار الوظيفي	<---	التعامل مع الطوارئ والأزمات	0.195	0.093	2.097	0.148	0.025	معنوي
الدعم النفسي	<---		0.182	0.072	2.528		0.022	معنوي
نمذجة الدور	<---		0.115	0.085	1.353		0.179	غير معنوي
تطوير المسار الوظيفي	<---	إدارة ضغوط العمل	0.341	0.086	3.965	0.298	***	معنوي
الدعم النفسي	<---		0.125	0.067	1.866		0.084	غير معنوي
نمذجة الدور	<---		0.21	0.079	2.658		0.007	معنوي
تطوير المسار الوظيفي	<---	حل المشكلات بأسلوب إبداعي	0.1	0.076	1.316	0.248	0.219	غير معنوي
الدعم النفسي	<---		0.035	0.059	0.593		0.637	غير معنوي
نمذجة الدور	<---		0.425	0.07	6.071		***	معنوي
تطوير المسار الوظيفي	<---	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة	0.152	0.085	1.788	0.274	0.059	غير معنوي
الدعم النفسي	<---		0.275	0.066	4.167		***	معنوي
نمذجة الدور	<---		0.248	0.078	3.179		0.002	معنوي

		وغير المتوقعة						
تطوير المسار الوظيفي	<---	جهد التدريب والتعلم	0.254	0.063	4.032	0.326	**0.001**	معنوي
الدعم النفسي	<---		-0.045	0.048	-0.94		**0.525**	غير معنوي
نمذجة الدور	<---		0.416	0.057	7.298		***	معنوي
تطوير المسار الوظيفي	<---	إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي	0.36	0.078	4.615	0.227	***	معنوي
الدعم النفسي	<---		0.096	0.06	1.6		**0.206**	غير معنوي
نمذجة الدور	<---		0.115	0.071	1.62		**0.159**	غير معنوي

المصدر : إعداد الباحث

ويشير الجدول (68) نتائج فرضيات التأثير بين أبعاد التوجيه العكسي في أبعاد الأداء التكيفي وهي كما يلي :

1. هنالك تأثير ذو دلالة معنوية مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات .

تشير نتائج الجدول (68) والبيانات الظاهرة في الشكل (27) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجيه العكسي (تطوير المسار الوظيفي ، والدعم النفسي) في بُعد التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد تطوير المسار الوظيفي في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.195) وبنسبة حرجة قدرها (2.097) .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد الدعم النفسي في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.182) وبنسبة حرجة مساوية لـ (2.528) .

ت. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد نمذجة الدور في بُعد التعامل مع الطوارئ والأزمات .

يلاحظ من الشكل (27) أنّ أبعاد التوجيه العكسي تفسر (0.148) من التباين الحاصل في التعامل مع الطوارئ والأزمات ، مما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.852) فأنها تقع خارج حدود الدراسة . وتقدم هذه النتائج دعماً للفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة .

2. هنالك تأثير ذو دلالة معنوي مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في إدارة ضغوط العمل .

تشير نتائج الجدول (68) والبيانات الموضحة في الشكل (27) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجيه العكسي (تطوير المسار الوظيفي ، ونمذجة الدور) وبُعد إدارة ضغوط العمل ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد تطوير المسار الوظيفي في بُعد إدارة ضغوط العمل ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.341) وبنسبة حرجة قدرها (3.965) .

ب. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الدعم النفسي في بُعد إدارة ضغوط العمل ، ما يعني أنّ الجامعات المدروسة يتحتم عليها العناية بالحالة النفسية للعاملين لديها .

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد نمذجة الدور في بُعد إدارة ضغوط العمل ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.21) وبنسبة حرجة قدرها (2.658) .

يبين الشكل (27) أنّ أبعاد التوجيه العكسي تفسر (0.298) من التباين الحاصل في إدارة ضغوط العمل ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.702) فأنها تقع خارج حدود الدراسة . وتقدم هذه النتائج دعماً للفرضية الفرعية الثانية والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة .

3. هنالك تأثير ذو دلالة معنوي مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في حل المشكلات بأسلوب إبداعي .

توضح نتائج الجدول (68) والبيانات الظاهرة في الشكل (27) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجيه العكسي (نمذجة الدور) في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد تطوير المسار الوظيفي والدعم النفسي في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد نمذجة الدور في بُعد حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.425) وبنسبة حرجة قدرها (6.071) .

ويوضح الشكل (27) أنّ أبعاد التوجيه العكسي تفسر (0.248) من التباين الحاصل في حل المشكلات بأسلوب إبداعي ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.752) فأنها تقع خارج حدود الدراسة .

4. هنالك تأثير ذو دلالة معنوي مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في الأداء التعامل مع العمل غير المؤكد وغير المتوقع .

تبين نتائج الجدول (68) والبيانات الظاهرة في الشكل (27) إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجيه العكسي (الدعم النفسي ، ونمذجة الدور) في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد تطوير المسار الوظيفي في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة .

ب. وجود تأثير معنوي لبُعد الدعم النفسي في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، إذ بلغت قيمة الوزن المعياري (0.275) وبنسبة حرجة مساوية لـ (4.167) .

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد نمذجة الدور في بُعد التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.248) وبنسبة حرجة قدرها (3.179) .

يتضح من الشكل (27) أنّ أبعاد التوجيه العكسي تفسر (0.274) من التباين الحاصل في التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.726) فأنها تقع خارج حدود الدراسة . وتقدم هذه النتائج دعماً للفرضية الفرعية الرابعة والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة .

5. هنالك تأثير ذو دلالة معنوي مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في جهد التدريب والتعلم .

يلاحظ من نتائج الجدول (68) والبيانات الموضحة في الشكل (27) أنّ هنالك تأثير معنوي لأبعاد التوجيه العكسي (تطوير المسار الوظيفي ، ونمذجة الدور) في بُعد جهد التدريب والتعلم ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير معنوي لبُعد تطوير المسار الوظيفي في بُعد جهد التدريب والتعلم ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.254) وبنسبة حرجة قدرها (4.032) .

ب. عدم وجود تأثير معنوي لبُعد الدعم النفسي في بُعد جهد التدريب والتعلم .

ت. وجود تأثير معنوي لبُعد نمذجة الدور في بُعد جهد التدريب والتعلم ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.416) وبنسبة حرجة قدرها (7.298) .

يتضح من الشكل (27) أنّ أبعاد التوجيه العكسي تفسر (0.326) من التباين الحاصل في جهد التدريب والتعلم ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.674) فأنها تقع خارج حدود

الدراسة . وتقدم هذه النتائج دعماً للفرضية الفرعية الخامسة والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة.

6. هنالك تأثير ذو دلالة معنوي مباشرة للتوجيه العكسي بأبعاده في التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي .

تشير نتائج الجدول (68) والبيانات التي يعرضها الشكل (27) وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد التوجيه العكسي (تطوير المسار الوظيفي) في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، وهذه العلاقة يمكن تفسيرها كما يلي :

أ. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد تطوير المسار الوظيفي في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، إذ بلغ الوزن المعياري (0.36) وبنسبة حرجة قدرها (4.615) .

ب. عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الدعم النفسي ، ونمذجة الدور في بُعد إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي .

يبين الشكل (27) أنّ أبعاد التوجيه العكسي تفسر (0.227) من التباين الحاصل في إظهار القدرة على التكيف الشخصي / الثقافي / المادي ، ما يعني أنّ القيمة المتبقية والبالغة (0.773) فأنها تقع خارج حدود الدراسة . وتقدم هذه النتائج دعماً للفرضية الفرعية السادسة والمنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة .

ومن خلال ما تقدم من اختبار للفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة منها يمكن تلخيص نتائج اختبار تلك الفرضيات من خلال الجدول (69) أدناه :

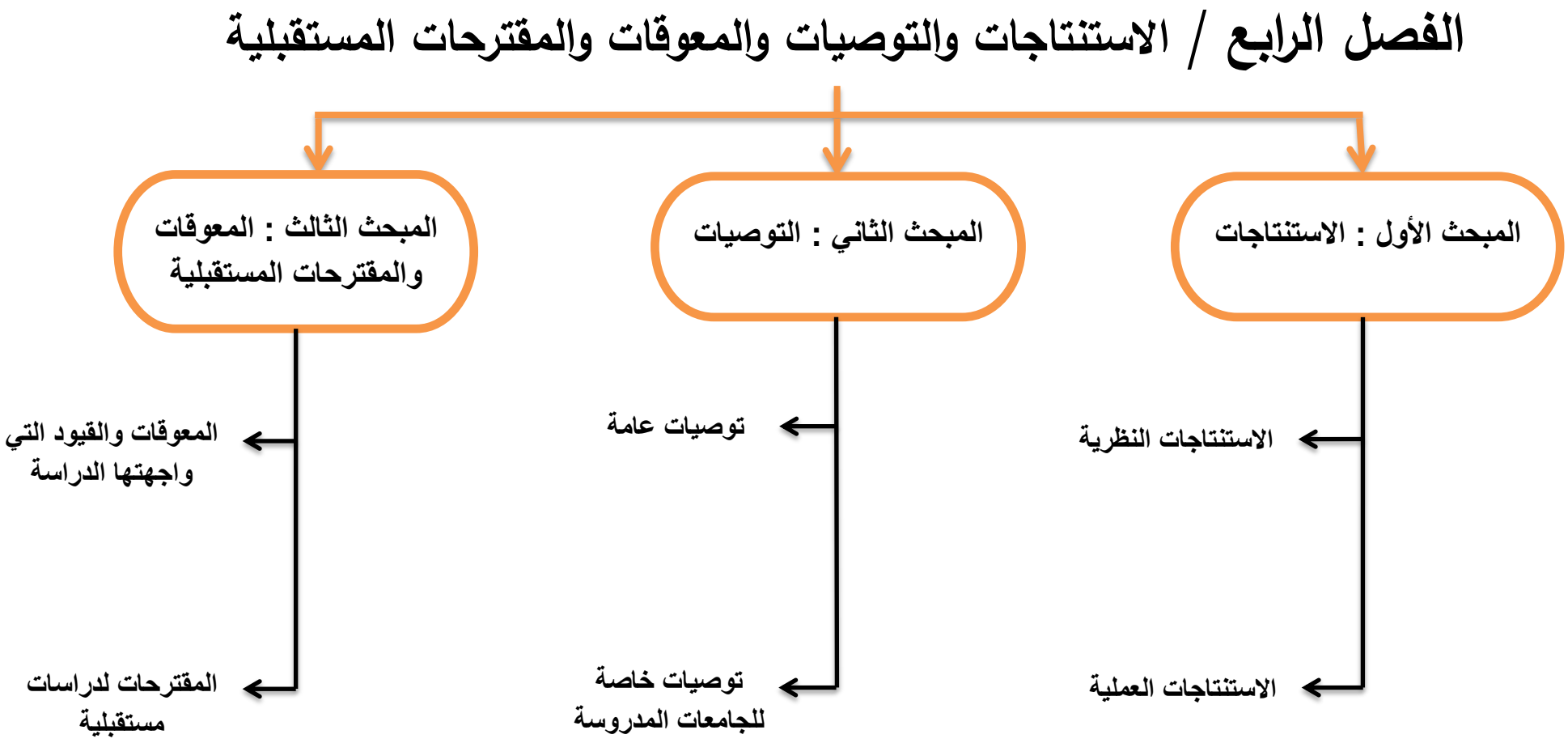
الجدول (69)

ملخص اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة	الفرضية الفرعية	نسبة تحقق الفرضية الفرعية	نتيجة الفرضية الفرعية	نسبة تحقق الفرضية الرئيسة	نتيجة الفرضية الرئيسة
الأولى	1	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل	**%100**	**تدعم الفرضية وبالشكل كامل**
	2	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
	3	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
الثانية	1	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل	**%100**	**تدعم الفرضية وبالشكل كامل**
	2	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
	3	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
	4	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
	5	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
	6	%100	تدعم الفرضية وبالشكل كامل		
الثالثة	1	%60	تدعم الفرضية	**%60**	**تدعم الفرضية**
	2	%80	تدعم الفرضية		
	3	%40	لا تدعم الفرضية		
	4	%60	تدعم الفرضية		
	5	%40	لا تدعم الفرضية		
	6	%80	تدعم الفرضية		
الرابعة	1	%66.67	تدعم الفرضية	**%55.56**	**تدعم الفرضية**
	2	%66.67	تدعم الفرضية		
	3	%33.33	لا تدعم الفرضية		
	4	%66.67	تدعم الفرضية		
	5	%66.67	تدعم الفرضية		
	6	%33.33	لا تدعم الفرضية		

المصدر : إعداد الباحث

يلاحظ من نتائج الجدول (69) أنّ الجامعات المدروسة تمتلك معايير ممارسات إدارة الجودة الشاملة من أجل احداث تحسين للأداء التكيفي للموظفين ، كما يمكنها استثمار التوجيه العكسي كمتغير رئيس من أجل تحسين الأداء التكيفي الخاص بها ، وذلك من خلال استثمار (تطوير المسار الوظيفي ، والدعم النفسي ، ونمذجة الادوار) بما ينسجم مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها .



الشكل (28)

مخطط لسير فصل الاستنتاجات والتوصيات والمعوقات والمقترحات المستقبلية

المصدر : إعداد الباحث

المبحث الأول
الاستنتاجات

توطئة

يقدم هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي تبلورت لدى الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة والتي بينت مدى الاتفاق أو الاختلاف بين الباحثين فيما يخص مفهوم وأبعاد ومقياس وجوانب أخرى لأي من المتغيرات هذا من جانب ومن جانب آخر ما خرجت بهِ عملية التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها والخاصة بالجانب العملي من نتائج تمَّ الاعتماد عليها بصياغة مجموعة من الاستنتاجات ، فضلاً عما أفرزته عملية اختبار الفرضيات لمتغيرات الدراسة ، وكالآتي :

أولاً : الاستنتاجات النظرية

1. من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجدت الدراسة الحالية أنّ هنالك عدم اتفاق بين الباحثين على ممارسات إدارة الجودة الشاملة بإطارها العام وحتى على مستوى قطاع معين، وهذا يشير إلى ان تحديد الممارسات يخضع لبيئة وعمل وقطاع المنظمة .
2. اكد بعض الباحثين على تسمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ وجدت الدراسة الحالية أنّ أغلب الدراسات السابقة أطلقت عليها تسمية ممارسات (practices) وليست مبادئ (principles) إلا في دراسات محدودة جداً . كما أنّ الاختلاف في تحديد ممارسات محددة ومتفق عليها كان مبرر للدراسة الحالية لتسميتها بالممارسات لكون المبادئ أكثر ثباتاً .
3. من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجدت الدراسة الحالية أنّ هنالك شبة اتفاق على تحديد أبعاد الأداء التكيفي . في حين هنالك اتفاق على تحديد أبعاد التوجيه العكسي ، وهذا يشير إلى أمكانية دراسة هذه المتغيرات في أي بيئة أو منظمة وقد يكون ذلك مبرراً لأجراء الدراسة الحالية في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط .
4. على الرغم من أنّ وظائف التوجيه التقليدية الأساسية الثلاث ظلت في التوجيه العكسي ، إلا أنّ الآثار المترتبة على ذلك والتركيز في ديناميكيات الموجه قد تغير إلى حد ما .

5. توضح الدراسة الحالية أنّ النموذج الفرضي المقترح للعلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي والأداء التكيفي يمكن دعمه بالأدبيات والبيانات التجريبية التي تَّم جمعها من الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط ، بالتالي فإنّ النموذج الفرضي المقترح منطقي ومناسب .

ثانياً : الاستنتاجات العملية

1. أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الجامعات بالتحسين المستمر كأحد ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يبين عناية الجامعات باستخدام الأساليب الحديثة في تقديم خدمة التعليم، كذلك استخدام الوسائل التقنية الحديثة في المختبرات العلمية ، واستخدام المصادر الحديثة ، والعناية بعملية التدريب والتطوير . فيما حصلت ممارسة التركيز على المستفيدين على أقل أهمية نسبية وهذا يدل على أنّ صوت المستفيدين خصوصاً قبل تقديم الخدمة في الجامعات المدروسة فالخدمة لا تنطلق من حاجات ورغبات المستفيدين .
2. هنالك رغبة وتشجيع من قبل القيادات الجامعية على مواكبة التغيير والمشاركة في بلورة ذلك التغيير في أداء العمل داخل الجامعة ، وهذا يشير إلى أنّ الجامعات تسعى إلى مواكبة التطورات وخصوصاً التطورات التكنولوجيا وتوظيفها في تقديم الخدمات التعليمية المتنوعة .
3. أظهرت النتائج أنّ القيادات الجامعية لديها قناعة بضرورة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، لكن هذه الرغبة قد يكون الاهتمام فيها منخفض ، وهذا إنّ دلَّ على شيء فإنما يدل على عدم المعرفة الكاملة لأهمية ودور هذه الممارسات في نجاح أي منظمة .
4. بينت النتائج أنّ الجامعات تعمل على تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية التي تركز على الجودة ، وهذا يشير إلى وجود توجه لدى الجامعات المدروسة بالتركيز على الجودة في تقديم خدماتها .
5. لدى الادارات الجامعية العليا توجه ولكن ليس بالمستوى المطلوب لتخصيص الموارد الكافية للمرافق الجديدة وتحسين طرق التدريس والتدريب التي بدورها تحسن جودة الخدمات الجامعية .

6. قد لا يكون لمتطلبات ورغبات المستفيدين من الخدمة ذلك الدور الكبير عند بداية تصميم الخدمات الجديدة ، ولكن هنالك صدى وتأثير لشكاوى المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم لبلورة التحسينات التي يمكن أنّ تجري عليها ، وهذا يشير إلى أنّ تركيز الجامعات على الجودة ليس بالمستوى المطلوب منذ البداية وهو بحاجة إلى مراجعة مستفيضة .
7. أظهرت النتائج أنّ لدى الموظفين في الجامعات الأهلية المدروسة استقلالية في التفاعل واتخاذ القرارات عند التعامل مع المستفيدين وخصوصاً عند تعامل التدريسي مع الطلاب.
8. لم تكن لدى الجامعات المدروسة ذلك الاهتمام المشجع الذي يظهر تشجيع الابداع والأفكار الجديدة ، وهذا يدل على العمل بالبيروقراطية الادارية والتركيز على الربح أكثر من التركيز على الابداع .
9. هنالك تركيز في مختلف المستويات الادارية على التحسين المستمر من خلال إدخال طرق جديدة ومتطورة في التدريس وتدريب الموظفين واستخدام المصادر الحديثة ، لكن هذه التحسينات قد لا تكون استراتيجية طويلة الامد في أغلب الاحيان .
10. أظهرت النتائج إنّ الدعم النفسي كأحد أبعاد التوجيه العكسي جاء بالمرتبة الأولى كأكثر أهمية نسبية ، وهذا يدل على اهتمام الجامعات المدروسة في معالجة الحالات النفسية وخصوصاً لدى كبار السن . فيما جاء بُعد نمذجة الدور بالمرتبة الاخيرة ، وهذا يدل على أنّ محاكاة الادوار التي يظهرها الشباب قد يكون الاهتمام فيها معتدل وذلك بسبب الحواجز العمرية والمجتمعية لدى كبار السن .
11. تعد التغذية العكسية شرط اساسي في نجاح أي نظام او منظمة بالشكل عام ، وهذا ما برز جلياً في عملية التدريب والتطوير لمهارات الموظفين عندما يكون المدربين أو الموجهين من فئة الشباب ، وهذا يشير إلى قبول الشباب لتبادل الأفكار أو حتى تقبل النقد حتى لو كانوا في مستوى اداري أو هرمي أعلى .
12. أبرزت نتائج الدراسة أنّ لدى الشباب المعرفة والمهارات التكنولوجيا التي يشاركونها مع الاخرين من مختلف الفئات العمرية ، لكن نتيجة هذه المشاركة قد تكون ليست بالمستوى المطلوب لتحسين كفاءة الاخرين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وهذا قد يدل

على عدم تقبل كبار السن التعلم من الشباب أو قد تواجههم صعوبة تعلم التكنولوجيا الحديثة .

13. تسود الجامعة حالة من العلاقات والاجواء غير الرسمية من خلال مشاركة احداث الحياة والتواصل الذي يسهم في توفير الدعم النفسي للعاملين ، وهذا قد يعود ليس فقط لتشجيع الادارات الجامعية بل قد تكون لحاكمية الاعراف والتقاليد في الثقافة العراقية دور كبير في ذلك .

14. يُمكن لكبار السن من تجربة السلوكيات الجديدة ولكن بمستوى متوسط عندما يوفر لهم المديرون من فئة الشباب التحفيز والتشجيع ، وهذا يشير إلى أهمية التحفيز سواء المادي أو المعنوي في تغيير سلوكيات الموظفين .

15. قد تكون الأدوار التي يظهرها الشباب يحتذى بها من قبل الآخرين فهم يمتلكون أفكار إبداعية ولديهم قدرة على تحمل المخاطرة وهذا ما يطلبه عصر التكنولوجيا سريع التغير.

16. يقدم الشباب منظور ورؤيا جديدة للجامعات لمّا يمتلكونه من أفكار جديدة وإبداعية ، وعلى الرغم من أنّ ذلك لا يبرز بالشكل كبير في أداء الجامعات وقد يكون هذا بسبب اهتمام الجامعات بالنفع المادي أكثر من النفع المجتمعي .

17. يمتلك الموظفون في الجامعات المدروسة المهارة والقدرة على تحليل المشاكل ووضع الحلول الممكنة بوقت قياسي ، لكن تحديد اجراءات مواجهة هذه المشاكل قد لا يكون بالمستوى المطلوب ؛ وقد يكون ذلك بسبب أنّ هذه الاجراءات تحتاج في عملية تحديدها إلى موافقة جهات ادارية عليا في الجامعة .

18. إنّ الاجهاد المرتبط بالعمل قد لا يكون عائق أمام الأداء بالجودة التي يطلبها ، ولكن تغيير المهام قد يؤثر ولو بالشيء البسيط على أداء العمل بنفس الوتيرة المعتادة أو المطلوبة ، وهذا يدل على الارتباط النفسي مع العمل .

19. يعتمد الموظفون على الأفكار والطرق الجديدة لحل المشاكل التي تواجههم وقد يخالفون الطرق التقليدية والبيروقراطية الموجودة في الجامعة والتي تفترض حلول ترقيعيه لحل المشاكل ، وهذا يدل على الانفتاح على التطور العلمي لدى الموظفين في تلك الجامعات.

20. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مساهمة الافراد الموظفين في استقرار فريق عملهم لهُ النتائج الأعلى ، وهذا يوضح أنّ الألفة والمحبة والتعاون موجودة بصورة كبيرة في الجامعات المدروسة .
21. توصلت الدراسة إلى أنّ هنالك رغبة لدى الموظفين في الجامعات المدروسة بالتعلم وتطوير المواهب وبشتى الطرق المتاحة سواء بالانضمام إلى ورش التدريب الرسمية أو من خلال تبادل الأفكار والمعلومات مع المرؤوسين أو الزملاء في مكان العمل ، وهذا يشير إلى رغبتهم في مواكبة التطورات المتسارعة .
22. بينت نتائج الدراسة أنّ لدى الموظفين في الجامعات المدروسة القدرة على التكيف سواء الشخصي أو الثقافي أو المادي ، ولكن قدرتهم على التكيف مع بيئة عملهم أكبر حتى لو كانت هنالك معوقات ، وهذا يدل على اصرار وعزيمة لدى الموظفين لأداء الاعمال الموكلة اليهم على اكمل وجه رغم كل المعوقات .
23. تمخضت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري الدراسة المستقلين (ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، والتوجيه العكسي) والمتغير التابع الأداء التكيفي ، وهذا يشير إلى أنّ بناء عنوان الدراسة وفرضياتها صحيحة ومنطقية ، وبالتالي امكانية التوصل إلى الحلول الممكنة لمشكلة الدراسة .

المبحث الثاني
التوصيات

توطئة

في ضوء ما توصلت له الدراسة من نتائج استطاع الباحث توظيفها للخروج باستنتاجات بينت مكامن الضعف أو القصور وكذلك مكامن القوة والتميز ، فقد ساهم ذلك في بلورت بعض الأفكار والتي صيغت على ضوئها مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة بعض السلبيات وتعزيز الايجابيات . وكانت هذه التوصيات على محورين ، محور عام يشمل جميع المنظمات وفي مختلف القطاعات ، ومحور خاص بالجامعات المدروسة وكالآتي :

التوصيات العامة

1. من أجل الحصول على الإمكانات الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، من الضروري تدريب جميع الموظفين على جميع المستويات من أجل خلق وعي كامل بأهمية إدارة الجودة الشاملة .
2. ضرورة أنّ تعمل المنظمات اعتبار المستفيدين شركاء عمل ، لذلك يجب أنّ يكون لهم رأي يشاركوا في تطوير الخدمات الجديدة أو تحسين الخدمة المقدمة ، وقد يؤدي هذا إلى تحسين الجودة ، ومن ثمّ تحسين رضا المستفيدين من الخدمة .
3. ضرورة ادراك قادة المنظمات أنّ الضغوط التنافسية الوشيكة التي تؤثر على السوق المحلية يمكن تهدئتها من خلال تحسين والأداء التنظيمي والأداء التكيفي للموظفين وهذا يعتمد على التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة .
4. توصي الدراسة بتركيز وتطبيق البرامج والأنظمة والمعايير لإدارة الجودة الشاملة وتوفير المخصصات والموارد اللازمة بمساعدة الخبراء والمستشارين لنشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيق أدوات التحسين المستمر .
5. يعد التوجيه العكسي ممارسة رائعة من حيث أنّه قلب الأنماط المحددة في التوجيه التقليدي رأساً على عقب ، ويمكن أنّ يعزز ليس فقط الفعالية المهنية للموظفين ولكن أيضاً معايير التعلم الخاصة بهم ، ومن منظور التسلسل الهرمي التنظيمي فإنّ التوجيه العكسي مفيد

لمكان منظمات التعلم وتعزيز أنظمة إدارة أداء الموظفين ، لذلك يُنصح قبل تنفيذ برنامج التوجيه العكسي بأن تبذل المنظمات جهد كبير لإعداد الموظفين نفسياً لتجربة التعلم من زميل من جيل مختلف .

6. ضرورة أنّ تكون نتائج الدراسة ذات قيمة ومحط أنظار قادة الأعمال ومديري الموارد البشرية أثناء قيامهم بإنشاء أو زيادة برامج التوجيه العكسي لتحسين التفاعل بين الأجيال وتطوير القيادة والطلاقة الرقمية .
7. تؤكد نتائج الدراسة أيضاً أنّ التوجيه مفيد للأداء التكيفي للمتدربين ، وبالنظر إلى التأثير الإيجابي لنظام التوجيه على المنظمة يجب أنّ تنشأ المنظمات نظام توجيه رسمي في الممارسة الإدارية وتوجه كبار السن وصغار السن لتأسيس علاقة ذات توجه متبادل لمساعدة الحاصلين على اتخاذ تدابير فعالة للتكيف مع التغييرات في المهام الأساسية .
8. ضرورة أنّ تعمل المنظمات على حشد التوجيه بنشاط لمساعدة الموظفين على الحصول على موارد عمل مواتية وتشكيل دوامة كسب القيمة ، من ناحية أخرى يجب أنّ يكون القادة على دراية تامة بالدور المهم للتوجيه وأنّ يقدموا تدابير داعمة لضمان تنفيذ التوجيه العكسي مثل دمج توجيهات الصغار في تقييم أداء الموظفين ومكافأة الموجهين والمتدربين عندما يكون التوجيه عالي الجودة .
9. ضرورة عمل القادة على الدعوة إلى إنشاء جو تنظيمي شامل وداعم ومتناغم ، والذي يمكن أنّ يوفر للموظفين الجدد العوامل البيئية للاحترام والثقة والذي يساهم في بلورت التوجيه العكسي ، وبالتالي تعزيز قدرتهم على التكيف الوظيفي ، وإنتاج أداء متكيف .
10. ضرورة أنّ يعامل الموجه المتدربين الذين لديهم مستويات مختلفة من القدرة التكيفية بالشكل مختلف ، بالإضافة إلى ذلك يجب على المنظمات وضع تدابير مقابلة لتحفيز المتدربين على تحسين أو إظهار خصائص الأداء التكيفي ، على وجه التحديد يمكن للموجه تعيين مهام العمل الصعبة ومنصات الفحص الذاتي إلى المتدربين الذين يتمتعون بتركيز عالٍ على الترقية مع توفير الدعم العاطفي والأمان للمتدربين الذين لديهم تركيز منخفض على الترقية حتى يتمكنوا من إكمال أداء الدور بأمان نفسي .

11. ضرورة أنّ تعمل المنظمات على الاعتراف بالمبادرة والجهد الفرديين وتشجيع الموظفين على العناية باحتياجاتهم التطويرية والسعي لتحقيق المثل والمكاسب من أجل اكسابهم الدعم النفسي الذي يكون دافع اضافي للتأقلم مع ظروف العمل المتغيرة أو سريعة التغير .

التوصيات الخاصة

1. يتطلب من الجامعات المدروسة تخصيص الموارد المالية اللازمة التي يمكن من خلالها تحسين أبنية الجامعة من قاعات دراسية ومختبرات وساحات خضراء ، وكذلك تحسين طرق التدريس وتطوير مهارات التدريسيين ، وهذا الاجراء يعد من صميم متطلبات توفر الجودة ونجاح ادارتها .
2. ضرورة أنّ تسعى الجامعات لإدخال صوت المستفيد من الخدمة سواء الطلبة أو المجتمع أو مؤسسات الدولة عند تصميم الخدمات الجديدة أو إجراء أي تحسين للخدمات الموجودة.
3. بما أنّ الجامعات من المنظمات الريادية لذلك يتطلب منها مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية وغيرها من التطورات بالعمل الإداري وأساليب تقديم الخدمة أول بأول ، كما يتطلب منها تشجيع الأبداع وتوليد الأفكار الجديدة وتبادلها لدى الموظفين ، والتي تسهم في تقدم الجامعة من جانب وتحسين الأداء التكيفي للموظفين من جانب آخر .
4. على الجامعات تضمين التحسين المستمر في توجهاتها الاستراتيجية وخططها التشغيلية وهدف رئيس من أهدافها لأن ذلك يسهم في التحسين من وضعها التنافسي بالشكل خاص وتحسين سمعة التعليم في البلد بالشكل عام .
5. بما أنّ نتائج الدراسة أوجدت ضعف في تقبل التعلم وتبادل الأفكار بين فئة الشباب وكبار السن فهذا يتطلب من الجامعات ايجاد الطرق التي تخفف من هذه الحواجز أي من خلال اقامة الندوات التثقيفية وتشجيع روح المحبة والتسامح وكذلك تشجيع العمل الجماعي الذي بدورة يقلل من آثار الحواجز .
6. بما أنّ الشباب يمتلكون المهارات والمقدرات التكنولوجيا وغيرها من المقدرات لذا على الجامعات استثمار هذه الطاقات الشابة أمثل استثمار وتشجيعهم لرفد بقية أعضاء

الجامعة بتلك المهارات لأن المنظمات بالشكل عام لا تقاس بمواردها المادية أو المالية بل المقياس الرئيس هو موردها البشري وما يمتلكه من مهارات ومقدرات .

7. ضرورة عمل الجامعات على زيادة استقلال الموظفين وتمكينهم من أجل ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم لأن ذلك يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع بيئة عملهم.

المبحث الثالث
المعوقات والمقترحات المستقبلية

توطئة

إنّ جميع النتائج التي تتوصل لها أي دراسة تخضع لبعض القيود التي يمكن معالجتها في الدراسات المستقبلية ، ويمكن ان تكون هذه القيود نقاط انطلاق لدراسات جديدة . وعلى الرغم من توصل الدراسة الحالية إلى عدة نتائج مفيدة ، إلا أنّ متغيرات الدراسة من المواضيع الحديثة بالشكل عام وفي بلدنا بالشكل خاص ، بالتالي فهي بحاجة إلى مزيد من الدراسة والاختبار وبما أنّ كل شيء له وجهان فأن هذه الدراسة ليست خالية من القيود التي يمكن معالجتها في الدراسات المستقبلية ، وتم تحديد مجموعة من القيود التي واجهت الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من المقترحات بالآتي :

1. القيد الصحي ، لقد رافق اجراء الدراسة انتشار الموجه الثالثة من جائحة (COVID-19) والتي اجبرت الباحث على توزيع الاستبانة الكترونياً وعدم التواصل وجهاً لوجه مع العينة إلا في قدر محدود بسبب ايقاف الدوام في الجامعات .
2. تمت ترجمة أغلب فقرات الاستبانة في هذه الدراسة من النسخة الانجليزية والتي تمَّ صياغتها في ضوء ثقافات مختلفة ومنها الكندية والفرنسية والتايوانية والتركيا ، عليه تمَّ تكييفها واستخدامها بما يتلاءم مع بيئتنا المحلية ، لذلك يتطلب من الدراسات المستقبلية أنّ تجد أو تضع مقاييس تستند إلى الثقافة العراقية .
3. يعد استخدام طريقة واحدة لجمع البيانات قيداً محتملاً آخر ، ينبغي على الدراسات المستقبلية استخدام أكثر من طريقة واحدة لجمع البيانات .
4. تُقيد هذه الدراسة باستخدام المسح المقطعي لجمع البيانات ، أي ان البيانات جمعت جميعها في وقت واحد وبالتي فإنّ أي استدلالات سببية تكون مؤقتة ، لذلك يجب أنّ تستخدم الدراسات المستقبلية تصميماً طولياً أو تجريباً للتحقق في العلاقة السببية بين المتغيرات .
5. يمكن أنّ تكون طبيعة الاستبانة المبلغ عنها ذاتياً أي التقرير الذاتي للمشاركين قيداً لأنه مرتبط بالتحيز الذي يؤدي إلى تضخم نتائج الدراسة ، لذلك يجب ان تستخدم الدراسات

المستقبلية مؤشرات موضوعية مثل تقييم الاقران للتوجيه العكسي أو الأداء التكيفي ، كما يمكن تقييم الأداء التكيفي من خلال تقييمات الأداء أو من خلال مصادر أخرى مثل المشرفين والزملاء .

6. عينة الدراسة موجودة في محافظتين متجاورتين وقد تم اختبار النتائج هنا فقط وقد يكون هذا محدداً لقابلية تعميم النتائج في سياقات أو قطاعات مختلفة ، لذلك يجب أنّ يستخدم الباحثين المستقبليين عينة أوسع للدراسة لضمان وتعزيز قابلية تعميم نتائج الدراسة .
7. تقترح الدراسة كوسيلة مفيدة للدراسات المستقبلية هي اجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية لتقديم رؤى جيدة حول فاعلية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .
8. يمكن أنّ تعمل الدراسات المستقبلية ايضاً على توسيع الاطار التحليلي لهذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين المزيد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي في قطاعات مختلفة .
9. تدعم نتائج هذه الدراسة فضلاً عن بعض تلك الواردة في الأدبيات التي تيسر للباحث مراجعتها الآثار الإيجابية لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التكيفي ، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات ضعف أو انعدام توفر بعض ممارسات الجودة والتي قد تكون سبب رئيس بعدم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كسبب محتمل لفشل أنظمة إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات ، ومع ذلك ينبغي إجراء مزيد من الدراسات التجريبية لتقييم درجة الأداء التكيفي الفعال في ظل أنظمة إدارة الجودة الشاملة لتنقيح وصقل رؤيتنا في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التكيفي للموظفين .
10. من المفيد استكشاف كيف يمكن للتوجيه العكسي أنّ يؤثر على العديد من المتغيرات منها الأبداع ، ونقل المعرفة ، والمشاركة في العمل ، والازدهار في العمل ، وإدارة الأزمات ، وجودة الخدمة التعليمية .
11. امكانية قياس دور الوساطة لممارسات إدارة الجودة الشاملة ، كمثال على ذلك دور الوساطة بين ممارسات سلسلة التجهيز الخضراء والأداء المستدام .
12. امكانية قياس تأثير متغيرات أخرى على الأداء التكيفي مثلاً (السمات الشخصية ، الدعم التنظيمي ، مواقف الموظفين المتعلقة بالعمل ، الاستقلالية الوظيفية) .

المصادر

References

أولاً : المصادر العربية

أ – الكتب

1. القرآن الكريم .

ب – المجلات والدوريات العربية

2. الوطيفي ، كامل شكير وصاحب ، قاسم حاجم ، (2017) . **دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء** ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد (9) ، العدد (3) ، 120-143 .
3. النوافعة ، سلامة سويلم ، (2010) . **علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية** ، مجلة بحوث التربية النوعية ، (17) ، 323-343 .
4. عايض ، عبد اللطيف مصلح والمصباحي ، محمد عبد الاله ، (2017) . **ممارسات التصنيع الجيد وعلاقتها بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية اليمنية"** ، مجلة إدارة الجودة الشاملة ، المجلد (17) ، العدد (1) .
5. سلطان ، أشرف فؤاد السيد ، (2015) . **تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابتكار : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية** ، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، 52(2) ، 215-258 .

ت: الرسائل والاطاريح الجامعية

6. شقير ، نعمة زهير شحادة ، (2018) . **تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة** ، رسالة ماجستير ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس .
7. دهام ، علي طالب عبد (2022) . **اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الأداء التكيفي : الدور التفاعلي لمقدرات القادة الجوهرية** ، رسالة ماجستير ، جامعة الكوفة ، العراق .

ثانياً: المصادر الأجنبية

A- Books

1. Bartholomew D. , (1996) , **The statistical approach to social measurement** , New York : Academic Press .
2. Byrne B. M. , (2010) , **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming** , 2nd edition , New York : Taylor & Francis Group .
3. Cohen J. , Cohen P. , West S. G. & Aiken L. S. , (1983) , **Applied Multiple Regression /Correlation Analysis for the Behavioral Sciences** , 3rd Edition , Mahwah , NJ : Lawrence Erlbaum Associates .
4. Dale , Barrie G. , (2003) , **Managing Quality** , Blackwell Publishing Ltd , Fourth Edition , Printed and bound in the United Kingdom .
5. Field, A. , (2005) , **Discovering statistics using SPSS** , 2nd edition , London .
6. Hair J. F. , Black W. C. , Babin B. J. & Anderson R. E. , (2010) , **Multivariate Data Analysis** , 7th ed. , Prentice Hall , Upper Saddle .
7. Nunnaly J.C. & Bernstein I.H. , (1994) , **Psychometric theory**, New York : McGraw-Hill .

8. Oakland , John S. , (2014) , **Total Quality Management and Operational Excellence : Text with cases** , Library of Congress Cataloging in Publication Data , Fourth Edition , New York, NY .
9. Sallis , Edward , (2002) , **Total Quality Management in Education** , Stylus Publishing Inc , Third edition , USA .
10. Sekaran U. & Bougie R. , (2010) , **Research Methods for Business : A Skill Building Approach** , 5th ed. , New York : John Wiley & Sons .
11. Stevenson , W. J. , (2018) , **Operations Management** , Published by McGraw-Hill Education , Thirteenth edition , New York, NY .

B- Journals & Periodicals & Researches

12. Abbas, J. , (2019) , **Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management** , Journal of Cleaner Production , 244 , 118806.
13. Abbas, J. , (2020) , **Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility** , Journal of Cleaner Production , 242 , 118458 .
14. Acikgoz, A., & Latham, G. P. , (2020) , **The relationship of perceived emotional intelligence with adaptive performance in new product development teams** , International Journal of Innovation Management , 24(05) , 2050041 .
15. Afthanorhan W. M. & Ahmad M. , (2014) , **Testing the mediation effect using covariance based structural equation modeling with amos** , American International Journal of Research in Humanities , Arts and Social Sciences , Vol. 6 , No. (2) , pp. 186-190 .
16. Ahire, S. L., & Ravichandran, T. , (2001) , **An innovation diffusion model of TQM implementation** , IEEE transactions on engineering management , 48(4) , 445-464 .
17. Akanmu, M. D., Hassan, M. G., & Bahaudin, A. Y. B. (2020). **A preliminary analysis modeling of the relationship between quality management practices and sustainable performance** , Quality Management Journal , 27(1) , 37-61 .
18. Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. , (1994) , **A theory of quality management underlying the Deming management method** , Academy of management Review , 19(3) , PP: 472-509 .
19. Anderson, M., & Sohal, A. S. , (1999) , **A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses** , International Journal of quality & Reliability management , Vol.16 , No. 9 , PP: 859-877 .
20. Andersson , R. , Eriksson , H. & Torstensson , H. , (2006) , **Similarities and differences between TQM, six sigma and lean** , *The TQM Magazine , Vol. 18 , No. 3 , pp. 282-296* .
21. Anil, A. P., & Satish, K. P. , (2019) , **Enhancing customer satisfaction through total quality management practices–an empirical examination** , Total Quality Management & Business Excellence , 30(13-14) , 1528-1548 .

22. Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. , (2002) , **Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries** , International journal of quality & reliability management , 19(5) , 551-566 .
23. Arshida , M. M. , & Agil , S. O. , (2013) , **Critical success factors for total quality management implementation within the Libyan Iron and Steel Company** , ISS & MLB , PP: 254-259 .
24. Augustiniene, A., & Ciuciulkiene, N. , (2013) , **Reverse mentoring as facilitating factor for the development of a beginning teacher's self-authorship process** , Social Sciences , 81(3) , 73-84 .
25. Bakker, A. B., & Demerouti, E. , (2007) , **The job demands-resources model: State of the art** , Journal of managerial psychology , 22(3) , 309-328 .
26. Bandura, A. , (1986) , **The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory** , Journal of social and clinical psychology , 4(3) , 359-373 .
27. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. , (2003) , **Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types** , Personnel psychology , 56(1) , 45-74 .
28. Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. , (2008) , **An instrument for measuring the critical factors of TQM in Turkish higher education** , Total Quality Management , 19(6) , 551-574 .
29. Bergquist , B. , Fredriksson , M. & Svensson , M. , (2010) , **TQM – Terrific Quality Marvel or Tragic Quality Malpractice?** , The TQM Magazine .
30. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. , (1992) , **Total quality-oriented human resources management** , Organizational dynamics , 20(4) , 29-41 .
31. Brah, S. A., Wong, J. L., & Rao, B. M. , (2000) , **TQM and business performance in the service sector: a Singapore study** , International Journal of Operations & Production Management , 20(11) , 1293-1312 .
32. Breck, B. M., Dennis, C. B., & Leedahl, S. N. , (2018) , **Implementing reverse mentoring to address social isolation among older adults** , Journal of Gerontological Social Work , 61(5) , 513-525 .
33. Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. , (1996) , **Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation** , Organizational behavior and human decision processes , 67(1) , 26-48 .
34. Charbonnier-Voirin, A. , (2013) , **The influence of personality traits on the components of the adaptive performance of employees** , Human resources management review , (2) , 17-32.
35. Charbonnier-Voirin, A., & El Akremi, A. , (2011) , **The effect of empowerment on employees' adaptive performance** , Relations Industrielles/Industrial Relations , 66(1) , 122-149 .
36. Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. , (2012) , **Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in**

organizations , Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration , 29(3) , 280-293 .

37. Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. , (2010) , **A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation** , Group & Organization Management , 35(6) , 699-726 .
38. Chaudhuri, S., & Ghosh, R. , (2012) , **Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed** , Human resource development review, 11(1), 55-76.
39. Chebii , P. A. , & Chirchir , W. , (2015) , **Effect of Deming's Seven Quality Diseases : A case of Entrepreneurial Activities in Wheatfield School in Eldoret , Kenya** , *International Journal of Innovative Education Research , 3 (2) , pp:1-6* .
40. Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C. , (2005) , **A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance** , Journal of Applied Psychology , 90(5) , 827-841 .
41. Chen, R. , Lee , Y. D., & Wang , C. H. , (2018) , **Total quality management and sustainable competitive advantage : serial mediation of transformational leadership and executive ability** , Total Quality Management & Business Excellence , 31(5-6) , PP: 451-468 .
42. Chen, Y. C. , (2013) , **Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions** , Leadership and Management in Engineering , 13(3) , 199-208 .
43. Chen, Y. C. , (2014) , **Examining traditional mentoring functioning scale considering reverse mentoring and the work characteristics of millennials** , International Journal of Technology, Policy and Management , 14(3) , 205-219 .
44. Chen, Y. C. , (2016) , **Effect of using the attention, relevance, confidence, and satisfaction model of learning motivation on the function of reverse mentoring** , International Journal of Human Resources Development and Management , 16(3-4) , 161-175 .
45. Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. , (2013) , **Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences** , Group & Organization Management , 38(3) , 291-333 .
46. Chienwattanasook , K. , & Jermsittiparsert , K. , (2019) , **Influence of Entrepreneurial Orientation and Total Quality Management on Organizational Performance of Pharmaceutical SMEs in Thailand with moderating role of Organizational Learning** , *A multifaceted review journal in the field of pharmacy . Sys Rev Pharm , Vol. 10(2) , pp: 223-233* .
47. Cismaru, L., & Iunius, R. , (2020) , **Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent**

Management Practice for Present and Future Generations of Employees , Sustainability , 12(1) , 263 .

48. Clarke, A. J., Burgess, A., van Diggele, C., & Mellis, C. , (2019) , **The role of reverse mentoring in medical education: current insights** , Advances in medical education and practice , 10 , 693-701 .
49. Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. , (1995) , **Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory** , Journal of personality assessment , 64(1) , 21-50 .
50. Cotugna, N., & Vickery, C. E. , (1998) , **Reverse mentoring : A twist to teaching technology** , Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics , 98(10) , 1166 .
51. Crawford , L. E. D. , & Shutler , P. , (1999) , **Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher** , *The International Journal of Educational Management* , Vol. 13 , No.(2) , pp:67- 72 .
52. Dahlgaard, J. J. , Kristensen, K. , & Kanji , G. K. , (1995) , **Total quality management and education** , Total Quality Management , 6(5) , PP: 445-456 .
53. Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard-Park, S. M. , (2006) , **Lean production, six sigma quality, TQM and company culture** , The TQM magazine , 18(3) , 263-281 .
54. Dawson , P. , (1994) , **Quality Management : Beyond the Japanese Model** , *International Journal of Quality & Reliability Management , Vol. 11 , No. 7 , pp: 51-59* .
55. DeAngelis, K. L. , (2013) , **Reverse mentoring at The Hartford: cross-generational transfer of knowledge about social media** , Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work, Boston College .
56. Dow , D. , Samson , D. & Ford , S. , (1999) , **Exploding the Myth : Do all Quality Management Practices Contribute to Superior Quality Performance ?** , *Production and Operations Management , Vol. 8 , No. I* .
57. Easton, G. S., & Jarrell, S. L. , (1998) , **The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation** , The journal of Business , 71(2) , 253-307 .
58. Eldor, L., & Harpaz, I. , (2016) , **A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors** , Journal of Organizational Behavior , 37(2) , 213-235 .
59. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. , (1994) , **A framework for quality management research and an associated measurement instrument** , Journal of Operations management , 11(4) , PP: 339-366 .
60. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. , (1995) , **The impact of quality management practices on performance and competitive advantage** , Decision sciences, 26(5), 659-691.

61. Fuentes, M. M. F., Montes, F. J. L., & Fernandez, L. M. M. , (2006) , **Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies** , Total Quality Management & Business Excellence , 17(3) , PP: 303-323 .
62. Gadomska-Lila, K. , (2020) , **Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships** , Journal of Organizational Change Management .
63. Galperin , B. L. , & Lituchy , T. R. , (1999) , **The implementation of total quality management in Canada and Mexico: a case study** , *Science, International Business Review , Vol. 8 , pp: 323–349* .
64. Gostautaite, B., & Buciuniene, I. , (2015) , **The role of work characteristics in enhancing older employees' performance: evidence from a post-Soviet country** , The International Journal of Human Resource Management , 26(6) , 757-782 .
65. Griffin, B., & Hesketh, B. , (2003) , **Adaptable behaviours for successful work and career adjustment** , Australian Journal of psychology , 55(2) , 65-73 .
66. Griffin, B., & Hesketh, B. , (2004) , **Why openness to experience is not a good predictor of job performance** , International Journal of selection and assessment , 12(3) , 243-251 .
67. Gupta, A., McDaniel, J. C., & Herath, S. K. (2005). **Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service .** Managing Service Quality: An International Journal , Vol. 15 , No. 4 , pp. 389-402 .
68. Han, T. Y., & Williams, K. J. , (2008) , **Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships** , Group & Organization Management , 33(6) , 657-684 .
69. Hassan A. K. , & Al-Dahhan , I. A. , (2020) , **The Effect of Total Quality Strategy on Correcting the Misconception of Mathematical Concepts among College of Education Students in Baghdad Governorate** , *Total Quality Management & Business Excellence* .
70. Hassan, N., Aminuddin, A. S., Sumardi, N. A., Rahman, Z. A., Halif, M. M., Majid, A. A., ... & Omar, A. S. , (2018) , **The Influence of Total Quality Management Practices towards Employee Job Satisfaction** , The Journal of Social Sciences Research , 4(12) , 826-833 .
71. Hechl, C. , (2017) , **Affective commitment to organizations: a comparison study of reverse mentoring versus traditional mentoring among millennials** , Binus Business Review , 8(2) , 157-165 .
72. Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. , (2001) , **Firm characteristics, total quality management, and financial performance** , Journal of operations management , 19(3) , 269-285 .
73. Hendriks, K. B., & Singhal, V. R. , (1999) , **Don’t count tqm out: Evidence show implementation pays off in a big way** , Quality Progress , 35-51 .

74. Hoang, D. T., Igel, B., & Laosirihongthong, T. , (2006) , **The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country** , International journal of quality & reliability management , 23(9) , 1092-1117 .
75. Hoekstra, H. A. , (2011) , **A career roles model of career development** , Journal of Vocational Behavior , 78(2) , 159-173 .
76. Hong, J., Zhang, Y., & Shi, M. , (2018) , **The impact of supply chain quality management practices and knowledge transfer on organisational performance: an empirical investigation from China** , International Journal of Logistics Research and Applications , 21(3) , 259-278 .
77. Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. , (2014) , **Personality and adaptive performance at work : a meta-analytic investigation** , Journal of Applied Psychology , 99(1) , 162-179 .
78. Hunter, J. E. , (1986) , **Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance** , Journal of vocational behavior , 29(3) , 340-362 .
79. Illeris, K. (2018) , **An overview of the history of learning theory** , European Journal of Education , 53(1) , 86-101 .
80. Jaafreh, A. B., & Al-abedallat, A. Z. , (2013) , **The effect of quality management practices on organizational performance in Jordan: An empirical study** , International Journal of Financial Research, 4(1), PP: 93-109 .
81. Jameel, A. J., Hussein, H. A., & Ali, I. M. , (2021) , **Organizational culture, its importance and its impact in applying the principles of total quality management. A field study in the General Directorate of Education in the holy governorate of Karbala** , Psychology and Education Journal , 58(2) , 6827-6840 .
82. Jong, A. D., & De Ruyter, K. , (2004) , **Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams** , Decision Sciences , 35(3) , 457-491 .
83. Joung, W., Hesketh, B., & Neal, A. , (2006) , **Using “war stories” to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success?** , Applied psychology , 55(2) , 282-302 .
84. Joung, W., Hesketh, B., & Neal, A. , (2006) , **Using “war stories” to train for adaptive performance: Is it better to learn from error or success?** , Applied psychology , 55(2) , 282-302 .
85. Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. , (2015) , **The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance** , Procedia Economics and Finance , 23 , 1358-1366 .
86. Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. , (2006) , **The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes** , The TQM magazine , 13(1) , 30-43 .
87. Karim, R. A., Mahmud, N., Marmaya, N. H., & Hasan, H. F. A. , (2020) , **The use of total quality management practices for halalan toyyiban**

of halal food products: exploratory factor analysis , Asia-Pacific Management Accounting Journal , 15(1) , PP: 1-20 .

88. Kase, R., Saksida, T., & Mihelic, K. K. , (2019) , **Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners** , Human Resource Management , 58(1) , 57-69 .
89. Kaynak , H. , (2003) , **The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance** , Journal of operations management , 21(4) , PP: 405-435 .
90. Leedahl, S. N., Brasher, M. S., Estus, E., Breck, B. M., Dennis, C. B., & Clark, S. C. , (2019) , **Implementing an interdisciplinary intergenerational program using the Cyber Seniors® reverse mentoring model within higher education** , Gerontology & geriatrics education , 40(1) , 71-89 .
91. LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000) , **Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience** , Personnel psychology , 53(3) , 563-593 .
92. Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. , (2003) , **Total quality management principles and practices in China** , International Journal of Quality & Reliability Management , 20(9) , 1026-1050 .
93. Liang, J., & Gong, Y. , (2013) , **Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career : The moderating role of core self-evaluations** , Journal of Organizational Behavior , 34(8) , 1182-1201 .
94. Liu, S., Wang, M., Zhan, Y., & Shi, J. , (2009) , **Daily work stress and alcohol use: Testing the cross-level moderation effects of neuroticism and job involvement** , Personnel Psychology , 62(3) , 575-597 .
95. Maguad , B. A. , (2006) , **The Modern Quality Movement : Origins, Development and Trends** , *Total Quality Management , Vol. 17 , No. 2 , pp: 179 –203* .
96. Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. , (1998) , **Total quality management: origins and evolution of the term** , The TQM magazine .
97. Miranda , A. , (2003) , **Total Quality Management and Inequality : The Triple Helix in Global Historical Perspective** , *Science, Technology, & Human Values , Vol. 28 , No. 1 , pp: 34-51* .
98. Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. , (2003) , **Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study** , Decision Sciences , 34(2) , 287-321 .
99. Moss, S. A., Dowling, N., & Callanan, J. , (2009) , **Towards an integrated model of leadership and self regulation** , The Leadership Quarterly , 20(2) , 162-176 .

100. Murphy, M. W. , (2012) , **Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders** , Human Resource Management , 51(4) , 549-573 .
101. Nakagome, Y., Togami, M., Ogawa, T., & Kobayashi, T. , (2020) , **Mentoring-Reverse Mentoring for Unsupervised Multi-Channel Speech Source Separation** , In Interspeech (pp. 86-90) .
102. Neal, A., Yeo, G., Koy, A., & Xiao, T. , (2011) , **Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits** , Journal of Organizational Behavior , 33(2) , 175-192 .
103. Othman, B. , Khatab, J. J. , Esmaeel, E. S. , Mustafa, H. A., & Sadq, Z. M. , (2020) , **The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq** , International Journal of Psychosocial Rehabilitation , 24(5) , PP: 3427-3439 .
104. Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001) , **Creating and sustaining the high performance organization** , Managing Service Quality: An International Journal , 11(1) , 10-21 .
105. Park H. M. , (2008) , **Univariate Analysis and Normality Test Using SAS, Stata, and SPSS** , Working Paper , The University Information Technology Services (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University .
106. Park Y. , Lim D. H. , Kim W. , & Kang H. , (2020) , **Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance** , Sustainability , 12(12) , 4872 .
107. Park, S., & Park, S. , (2019) , **Employee adaptive performance and its antecedents: Review and synthesis** , Human Resource Development Review , 18(3) , 294-324 .
108. Phan, A. C., Abdallah, A. B., & Matsui, Y. , (2011) , **Quality management practices and competitive performance : Empirical evidence from Japanese manufacturing companies** , International Journal of Production Economics , 133(2) , PP: 518-529 .
109. Phan, A. C., Nguyen, H. T., Nguyen, H. A., & Matsui, Y. , (2019) , **Effect of total quality management practices and JIT production practices on flexibility performance: Empirical evidence from international manufacturing plants** , Sustainability , 11(11) , 3093 .
110. Powell, T. C. , (1995) , **Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study** , Strategic management journal , 16(1) , 15-37 .
111. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. , (2000) , **Adaptability in the workplace : development of a taxonomy of adaptive performance** , Journal of applied psychology , 85(4) , 612-624.

112. Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. , (2002) , **Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability** , Human performance , 15(4) , 299-323 .

113. Quazi, H. A., Hong, C. W., & Meng, C. T. , (2002) , **Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: A comparative study** , Total quality management , 13(1) , 53-67 .

114. Radin, B. A., & Coffee, J. N. , (1993) , **A critique of TQM: problems of implementation in the public sector** , Public Administration Quarterly , 17(1) , 42-54 .

115. Ramos-Villagrasa, P. J., Fernandez-del-Rio, E., & Barrada, J. R. , (2020) , **Does Evil Prevail? The "Bright" and "Dark" Sides of Personality as Predictors of Adaptive Performance** , Sustainability , 12(2) , 474 .

116. Rao , S. S. , Ragu-Nathan , T. S. , & Solis , L. E. , (1997) , **Does ISO 9000 have an effect on quality management practices? An international empirical study** , Total quality management , 8(6) , PP: 335-346 .

117. Rao, U. , (2015) , **Total quality management in healthcare: A historical perspective for a modern definition** , International Journal of Health Sciences and Research , 5(3) , 353-364 .

118. Rashid, F. , Taib , C. A. , Zien Yusoff, R. , Ahmad, M. , & Hj , A. , (2020) , **Human resources management practices and total quality management (TQM) is the precondition to gain the sustainable competitive advantage in the Bangladesh ready-made garments sector** , Journal of Economics and Business, 3(1) , PP: 131-141 .

119. Rosen, M. A., Bedwell, W. L., Wildman, J. L., Fritzsche, B. A., Salas, E., & Burke, C. S. , (2011) , **Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioral markers for measurement** , Human resource management review , 21(2) , 107-122 .

120. Sadikoglu, E., & Olcay, H. , (2014) , **The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey** , Advances in Decision Sciences .

121. Sadikoglu, E., & Zehir, C. , (2010) , **Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms** , International journal of production economics , 127(1) , 13-26.

122. Saffar, N., & Obeidat, A. , (2020) , **The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing** , Management Science Letters , 10(1) , PP: 77-90 .

123. Salaheldin, S. I. , (2009) , **Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs** ,

International journal of productivity and performance management , 58(3) , 215-237 .

124. Samson , D. , & Terziovski , M. , (1999) , **The relationship between total quality management practices and operational performance** , Journal of operations management , 17(4) , 393-409.

125. Sarah, K. S., & Prasad, P. , (2019) , **A study on the impact of total quality human resource factors on organizational engagement in reliance jio, Chennai** , International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR) , 9(1) , PP: 97-102 .

126. Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. , (1989) , **An instrument for measuring the critical factors of quality management** , Decision sciences , 20(4) , 810-829 .

127. Saravanan, R., & Rao, K. S. P. , (2007) , **The impact of total quality service age on quality and operational performance: an empirical study** , The TQM Magazine , 19(3) , PP: 197-205 .

128. Satterly, B. A., Cullen, J., & Dyson, D. A. , (2018) , **The intergenerational mentoring model: an alternative to traditional and reverse models of mentoring** , Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning , 26(4) , 441-454 .

129. Sawaluddin, A., Surachman, R., Djumahi, M., & Mintarti Rahayu, D. , (2013) , **Quality management practices of malcolm Baldrige national quality award (MBNQA) studies at college in Southeast Sulawesi, Indonesia** , Int J Bus Manag Invent , 2(11) , PP: 11-25 .

130. Sila, I., & Ebrahimpour, M. , (2005) , **Critical linkages among TQM factors and business results** , International journal of operations & production management , 25(11) , 1123-1155 .

131. Snow, D. L., Swan, S. C., Raghavan, C., Connell, C. M., & Klein, I. , (2003) , **The relationship of work stressors, coping and social support to psychological symptoms among female secretarial employees** , Work & Stress , 17(3) , 241-263 .

132. Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. , (2008) , **Job performance** , The Sage handbook of organizational behavior , 1 , 427-447 .

133. Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. , (2020) , **Does training, job autonomy and career planning predict employees' adaptive performance?** , Global Business Review , 21(3) , 713-724 .

134. Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. , (2013) , **An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies** , International journal of quality & reliability management , 30(3) , PP: 280-318 .

135. Terziovski, M. , (2006) , **Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement** , Management Research News , 29(7) , 414-424 .

136. Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. , (2014) , **Career adaptation : The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism** , Journal of Vocational Behavior , 84(1) , 39-48 .
137. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. , (2000) , **Perspectives on models of job performance** , International Journal of Selection and Assessment , 8(4) , 216-226 .
138. Waldman, D. A. , (1994) , **The contributions of total quality management to a theory of work performance** , Academy of Management review , 19(3) , 510-536 .
139. Yu, G. J., Park, M., & Hong, K. H. , (2017) , **A strategy perspective on total quality management** , Total Quality Management & Business Excellence , 31(1-2) , 68-81 .
140. Zauchner-Studnicka, S. A. , (2017) , **A model for reverse-mentoring in education** , Int Scholarly Sci Res Innovation , 11(3) , 551-558 .
141. Zeng, H., Zhao, L., & Ruan, S. , (2020) , **How does mentoring affect protégés' adaptive performance in the workplace: roles of thriving at work and promotion focus** , Frontiers in Psychology , 11 , 2271 .

C- Thesis and Dissertation

142. Felstead, I. , (2013) , **An exploration of role model influence on adult nursing students' professional development** , Thesis submitted for the Degree of Doctor of Education , Canterbury Christ Church University .
143. Tomlinson, A. S. , (2020) , **The Role of Reverse Mentoring in Organizational Knowledge Transfer between Generations: A Generic Qualitative Study** , (Doctoral dissertation , Capella University).

D- Web site :

144. https://abu.edu.iq/ .
145. https://alameed.edu.iq/ .
146. https://alkafeel.edu.iq/ .
147. https://alzahraa.edu.iq/ .
148. https://iunajaf.edu.iq/ .
149. https://uowa.edu.iq/arabic/ .

الملاحق

Appendix

ملحق 1

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاســــــــم	الجامعـــــــة	الاختصاص الدقيق	الكليـــــــــــة
1	أ. د. يوسف حجيم الطائي	جامعة الكوفة	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ. د. إحسان دهش جلاب	جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد
3	أ. د. كاظم احمد جواد	الجامعة المستنصرية	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد
4	أ. د. عمار عبد الامير زوين	جامعة الكوفة	إدارة الجودة	كلية الإدارة والاقتصاد
5	أ. د. زينب عبد الرزاق عبود	جامعة بابل	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	كلية الإدارة والاقتصاد
6	أ. د. قاسم محمد العنزي	جامعة الكوفة	إدارة العمليات	كلية الإدارة والاقتصاد
7	أ. د. فراس عدنان عباس	جامعة القادسية	إدارة المعلومات الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد
8	أ. د. محمود فهد عبد علي الدليمي	جامعة كربلاء	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد
9	أ. د . بشار عباس الحميري	جامعة بابل	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد
10	أ. كامل شكير الوطيفي	جامعة بابل	إدارة موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد
11	أ.م. د. باسم عباس كريدي	جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد
12	أ.م. د. جواد محسن راضي	جامعة القادسية	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد
13	أ.م. د. بشرى هاشم محمد العزاوي	الجامعة التقنية الوسطى	إدارة موارد بشرية	الكلية التقنية الادارية / بغداد
14	أ.م. د. نغم علي الصائغ	الجامعة المستنصرية	إدارة العمليات	كلية الإدارة والاقتصاد
15	أ.م. د. بشرى عبد الحمزة عباس	جامعة القادسية	إدارة الانتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد

ملحق 2 / استبانة التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تقييم أداة قياس

المتعلقة بمشروع أطروحة الدكتوراه الموسومة

ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي

دراسة تحليلية لآراء المعاونين ورؤساء الاقسام في الجامعات الأهلية في محافظات الفرات الاوسط

المشرف

الاستاذ الدكتور
أسيل علي مزهر

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد /
قسم إدارة الاعمال
Aseel-mezher@qu.edu.iq

الباحث

طالب الدكتوراه
صدام كاظم محمد

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد /
قسم إدارة الاعمال
mang.post39@qu.edu.iq

م/ تقييم أداة القياس

حضرة الدكتور..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات أطروحة الدكتوراه الموسومة **(ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي** / دراسة تحليلية لآراء المعاونين ورؤساء الاقسام في الجامعات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط) ، ولما لجنابكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة وبما تتمتعون به من كفاءة علمية عالية يرجى من حضرتكم التكرم بالموافقة على تقييم هذه الاستبانة من حيث مناسبة وأهمية ووضوح كل عبارة من العبارات للتعبير عن البُعد الذي قصد به من ناحية ولأداة القياس بالشكل عام في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة تحقيقها .

.....

معلومات خاصة بالأستاذ :

الاسم : **الاختصاص :**

اللقب العلمي : **الجامعة :**

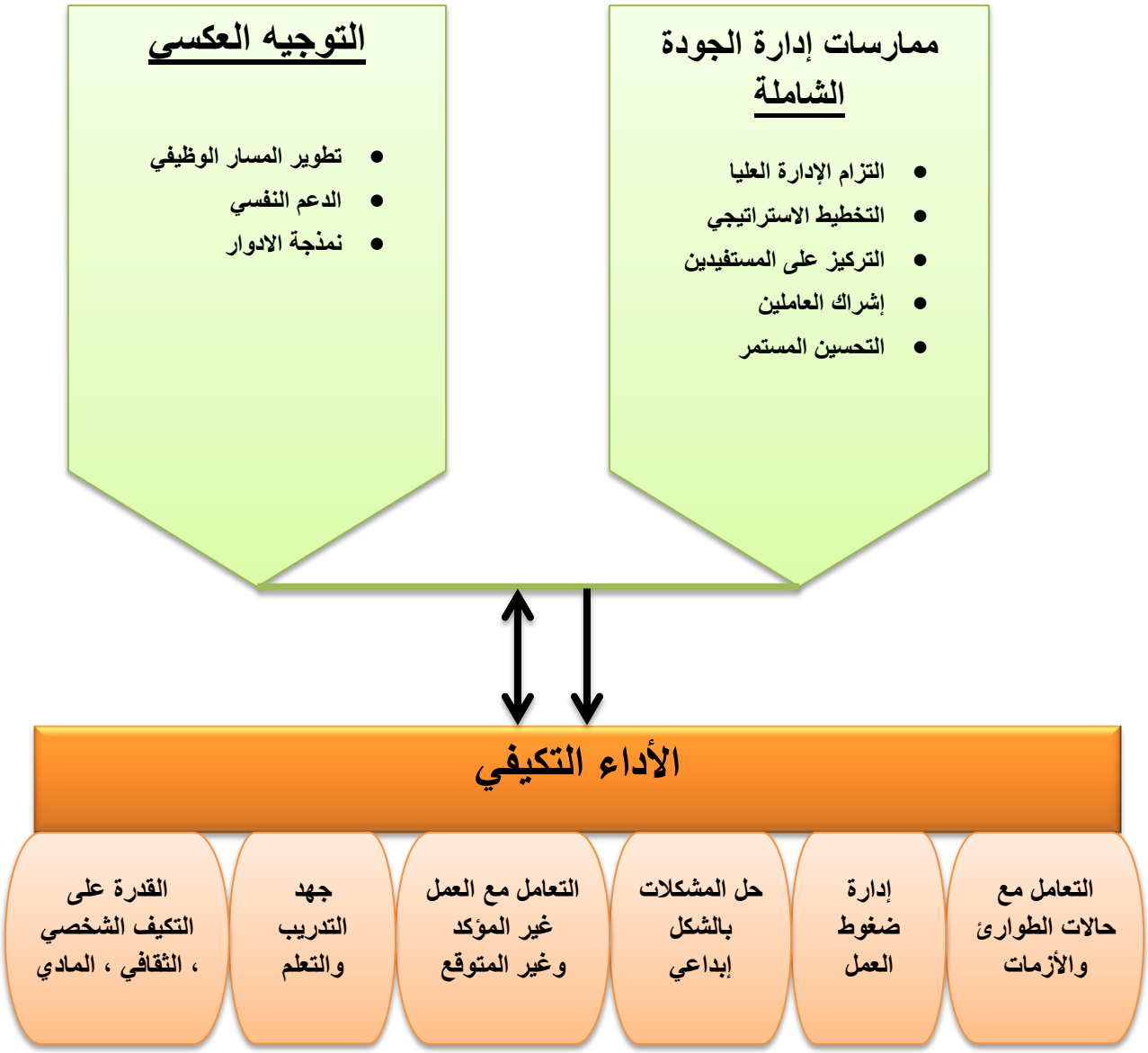
فكرة البحث في سطور

لقد احتضنت المنظمات الحديثة عالماً من عدم التأكد المتزايد والتغييرات المفاجئة ، ونتيجة لذلك فإن بيئات عملهم غير مستقرة ولا يمكن التنبؤ بها . وقد زادت العولمة والتقدم التكنولوجي السريع واتجاهات الشيخوخة من تعقيد بيئات العمل في الوقت الحاضر ، وسط هذا الاضطراب ، أصبحت قدرة الموظف على أنّ يكون لبقاً ومتكيفاً مع تلبية احتياجات العمل والمستفيدين المتغيرة باستمرار ، عنصراً محورياً لبقاء المنظمة (Park *et al.* , 2020 : 1) .

ففي السنتين الاخيرتين فرضت الازمة الصحية تحديات كبيرة على المنظمات العالمية وخصوصاً الجامعات ، حيث أنّ بلدنا جزءاً من هذا العالم فقد أصبح التعليم الكتروني الذي حتم على جميع التدريسيين والموظفين التعامل مع القضايا التكنولوجيا بصورة مباشرة من أجل التواصل مع الطلاب والقاء المحاضرات . وبما أنّ جيل الشباب أكثر خبرة ومعرفة بتكنولوجيا المعلومات ، لذلك يعُد محو الأمية التكنولوجية عنصراً حاسماً للنجاح بين كبار الموظفين والمديرين التنفيذيين . وأنّ معظم أعضاء القيادة العليا اليوم هم أعضاء في مجموعة الأجيال الأكبر سناً . وحيث مستوى الطلاقة الرقمية لديهم ليس قوياً مثل مستوى الأجيال الأصغر سناً ، جيل الألفية ، الذين يطلق عليهم اسم المواطنون الرقميون (Tomlinson , 2020 : 7) .

فقد برز دور التوجيه العكسي في تحسين نقل المعرفة التنظيمية بين الأجيال من خلال المشاركة في علاقة توجيه تعاونية ومجزية للطرفين ، وهذا منطقياً سيكون له دور كبير في بلورت التكيف في الأداء لدى كبار السن من التدريسيين والعاملين ، وقد يكون نفس الدور لإدارة الجودة الشاملة إذ أنّ العديد من الشركات تنظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها تقدم حلاً سحرياً لمشاكلهم وتشرع في برامج الجودة الشاملة التي يكون الهدف الاستراتيجي الرئيس وراء إدخال مراكز إدارة الجودة الشاملة هو ضمان التزام الموظفين ومشاركتهم في عملية إبداعية مستمرة لغرض تحسين الكفاءات التشغيلية وتطوير ميزة تنافسية في السوق المتوسع والديناميكي (Dawson , 1994 : 54) .

ويمكن توضيح فكرة الدراسة من خلال تقديم الأنموذج الفرضي للدراسة وكما في الشكل (1) :



الشكل (1)

أنموذج الدراسة الفرضي

إعداد الباحث

الجزء الأول

معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب :

1-المركز الوظيفي الحالي : معاون عميد ..... رئيس قسم علمي ..... رئيس قسم اداري .....

2-العمر: (20-30)..... (31-40).....(41-50).....(51 فأكثر).....

3-النوع الاجتماعي : ذكر.....انثى.....

4-المؤهل الدراسي : بكالوريوس.....ماجستير.....دكتوراه.....

5-سنوات الخدمة الوظيفية : (1-5).....(6-10).....(11-15).....(16 فأكثر).....

6- اللقب العلمي : بدون لقب.....مدرس مساعد.....مدرس.....استاذ مساعد.....استاذ.....

الجزء الثاني

بناء مقياس الدراسة

متغيرات الدراسة :

أولاً :- ممارسات إدارة الجودة الشاملة : يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارة شاملة تسعى جاهدة للتحسين المستمر في جميع وظائف المنظمة ، ولا يمكن تحقيقها إلا إذا تمَّ استخدام مفهوم الجودة الشاملة من اكتساب الموارد لخدمة الزبائن بعد البيع (Kaynak , 2003 : 406) . ولإدارة الجودة الشاملة عدة ممارسات سيتم في هذه الدراسة التركيز على الممارسات التي عرضها (Dahlgaard *et al.* , 1995) وهي (التزام الإدارة العليا ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على المستفيدين ، إشراك العاملين ، والتحسين المستمر) وذلك بسبب ملائمة هذه الممارسات مع مجتمع الدراسة .

أ- التزام الإدارة العليا : عبارة عن وضع سياسات الجودة ، وإنشاء أهداف الجودة ونشرها ، وتوفير الموارد ، وتوفير التدريب الموجه نحو حل المشكلات ، والتحسين ، وتشجيع العاملين للمشاركة في الجودة (Jaafreh & Al-abedallat , 2013 : 97) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. يولي مجلس الجامعة اهتماماً كبيراً لجودة التدريس والبحث العلمي مقارنة بتكاليفها .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. يعتمد تقييم أداء التدريسيين والموظفين بالشكل كبير على معايير الجودة .						
3. لدى القيادات الجامعية قناعة مطلقة بضرورة بتطبيق ممارسات الجودة .						
4. غالباً ما يناقش مجلس الجامعة في الاجتماعات الدورية أهمية الجودة .						

5. يشجع مجلس الجامعة بشدة التغيير ويدفع باتجاه ثقافة الثقة والمشاركة والالتزام في التحرك نحو أفضل الممارسات .						

ب. التخطيط الاستراتيجي : يشمل تخطيط الجودة الاستراتيجي رؤيا ورسالة وقيم واستراتيجيات وأهداف المنظمات التي يتم تشكيلها من خلال مراعاة مفهوم الجودة والتي يكون الموظفين كمدخلات في تطويرها (Sadikoglu & Olcay , 2014 : 5) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. تطور وتنفذ الجامعة استراتيجيات وخطط تشغيلية تركز على الجودة .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. الجامعة لديها رؤيا وأهداف جودة واضحة .						
3. تشجع رؤيا ورسالة الجامعة بالشكل فعال الموظفين على تحسين جودة التعليم .						
4. يتم تخصيص الموارد الكافية للمرافق الجديدة ، وتحسين العمليات ، والتدريب مع مراعاة الأهداف طويلة الأجل .						
5. يشارك الموظفون من مختلف المستويات في تطوير سياسات وخطط الجامعة .						

ت. التركيز على المستفيدين : عبارة عن معرفة احتياجات الزبائن ورغباتهم ، ودراسة اتجاهات الزبائن وتوقعاتهم ، ومتابعة الشكاوى وأخذ وجهات النظر عند تطوير المنتج سلعة كانت أو خدمة (Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 79) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. تسعى الجامعة وبالشكل منتظم للحصول على معلومات المستفيدين من الخدمة لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. يتم نشر متطلبات المستفيدين من الخدمة وفهمها بالشكل فعال في جميع اقسام الجامعة .						
3. في تصميم الخدمات الجديدة تستخدم الجامعة متطلبات المستفيدين من الخدمة .						
4. لدى الجامعة نظام لجمع شكاوى المستفيدين من الخدمة وتقييمها بعناية ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها .						
5. يتم استخدام شكاوى المستفيدين من الخدمة كطريقة لبدء التحسينات في طرق تقديم الخدمة الحالية .						

ث. إشراك العاملين : عبارة عن البحث عن آراء الموظفين والاستماع لها بعناية والعمل بناءً على اقتراحاتهم وكذلك تخويلهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات (Dale , 1999 : 28) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1 . تشجع الجامعة الموظفين على الابداع وتقديم الاقتراحات الجديدة .	اتفق جداً (5) ، اتفق (4) ، محايد (3) ،					
2. يتم تنفيذ معظم اقتراحات الموظفين بعناية .						
3. غالباً ما نعمل كفرق مع أعضاء من مجموعة متنوعة من الأقسام .						

4. تعمل الجامعة على زيادة تفاعل الموظفين مع **المستفيدين من الخدمة** ، وزيادة استقلاليتهم في اتخاذ القرار .						
5. تدعم الجامعة مشاركة الموظفين في الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.						

ج. التحسين المستمر : يُعرَّف التحسين المستمر بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المنظمات ، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، وتوفير جميع متطلباتهم واحتياجاتهم ، وتطوير عمليات الأداء . (Al- Saffar & Obeidat , 2020 : 79)

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. في جامعتنا هناك تركيز دائم في جميع المستويات المختلفة على التحسين المستمر .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. في جامعتنا يتم التأكيد على التحسين المستمر لمهارات الموظفين من خلال برامج التدريب المقدمة .						
3. تتبنى الجامعة التحسين المستمر كاستراتيجية طويلة الأجل لتحسين جودة خدماتها .						
4. تؤمن الجامعة بأن التحسين المستمر يميز الجامعة عن الجامعات الاخرى المنافسة.						

ثانياً :- التوجيه العكسي : يُعرَّف التوجيه العكسي بأنه اقتران موظف مبتدئ أصغر سناً يعمل كموجه لمشاركة الخبرات مع زميل أقدم وكبير كمتدرب (Murphy , 2012 : 550) ، وقد استخدمت افكار (Chen , 2014 ; Murphy , 2012) في تحديد أبعاد ومقياس التوجيه العكسي .

أ. تطوير المسار الوظيفي : وهو مشاركة المعرفة ، والتدريب ، والرؤية ، وتنمية المهارات ، وتغيير الأفكار ، والتواصل والانتماء الاجتماعي التي يقدمها الموجه للمتدرب والتي تساهم في تقدمة الوظيفي (Chen , 2014 : 207) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. يمتلك موظفي الجامعة الشباب المعرفة والمهارات التكنولوجيا التي يشاركونها مع الاخرين من مختلف الفئات العمرية .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. يعتمد موظفي الجامعة الشباب مناهج جديدة في تشخيص المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها .						
3. لدى التدريسيين والموظفين مهارات أكبر عن المنصات التعليمية ومواقع التواصل الاجتماعي والتي تمكنهم من اكسابها لمن هم أكبر سناً .						
4. تكون التغذية العكسية بصدد المهارات التي يكتسبها التدريسيين والموظفين بارزة بالشكل أكبر عند تلقي التدريب والتوجيه على يد مدربين من فئة الشباب .						
5. يعمل الموظفون الشباب على تحسين كفاءة الاخرين في مجال استخدام تكنلوجيا المعلومات .						

ب. الدعم النفسي : وهو القبول والتوجيه والاستشارة والصداقة والتأكيد والتشجيع والتغذية العكسية التي يحصل عليها المتدرب من الموجه (Chen , 2014 : 207) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. تسود الجامعة اجواء الإعجاب المتبادل ومشاركة أحداث الحياة بين الموظفين من خلال تبادل الحوارات غير الرسمي والأصدقاء الشخصية عبر المستويات أو الأقسام .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. يتمتع الموظفين الشباب بمهارات اتصال وتنسيق ممزة .						
3. التحفيز والتشجيع الذي يوفره الموظفين الشباب يمُكن المتدرب الأكبر سناً من تجربة سلوكيات جديدة .						

ت. نمذجة الدور : إظهار السلوكيات والمواقف والمهارات المثالية التي تكسب الاحترام من المتدرب (Chen , 2014 : 208) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. يقدم الموظفون الشباب منظور جديد للجامعة من خلال الانفتاح على الافكار الجديدة والابداعية .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. يبرز الموظفون الشباب الثقة والاحترام واظهار المعايير العالية في التعامل مع الاخرين .						
3. انا معجب بما يمتلك الشباب من القدرة على تحفيز الاخرين على تعلم ما هو جديد .						
4. افكار الموظفين الشباب ابداعية وتكشف عن استعداد عالي لتحمل المخاطرة .						

ثالثاً :- الأداء التكيفي : وهو قدرة الفرد على تعديل سلوكياته للتكيف مع متطلبات بيئة أو موقف أو حدث جديد (Charbonnier–Voirin & El Akremi , 2011 : 129) . ويتكون الأداء التكيفي من الأبعاد التالية بالاعتماد على مقياس (Pulakos *et al.* , 2000 ; Charbonnier-Voirin & Roussel , 2012) وهي :

أ. التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات : التحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمركّز (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. لديّ القدرة على تحقيق التركيز الكلي على الموقف الطارئة في العمل ومواجهتها بأسرع وقت ممكن .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. أستطيع تحليل المشكلة ووضع الحلول الممكنة بسرعة واختيار الأنسب منها .						
3. أقرر بسرعة الإجراءات الممكنة لمواجهة المخاطر والأزمات ونتائجها واختيار الانسب في حال المرور بأزمة ما .						

ب. إدارة ضغوط العمل : إظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف الصعبة أو أعباء العمل أو الجدول الزمني شديد المتطلبات (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. لا أشعر بالقلق حتى لو تغيرت مهامي واحرص على أنجازها بوتيرة سريعة جداً .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. أحافظ على هدوئي في المواقف التي يتطلب مني اتخاذ العديد من القرارات لمواجهتها .						

3. أبحث عن أساليب جديدة لتنفيذ متطلبات العمل الصعبة من خلال مناقشة وحوارات هادئة مع الزملاء .						
4. يؤثر الإجهاد المرتبط بالعمل على جودة ادائي لمهامي ومتطلبات عملي .						

ت. حل المشكلات بأسلوب ابداعي : توظيف أنواع فريدة من التحليلات وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة في المجالات المعقدة (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. لا أتردد في مخالفة الأفكار التقليدية الراسخة لأقترح حلول ابداعية لمشاكل العمل .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. أستخدم مجموعة متنوعة من المصادر والمعلومات للوصول إلى معالجات جديدة للمشاكل .						
3. استخدم الطرق المتعارف عليها في مواجهة أي موقف او مشكلة مهما كانت طبيعتها .						
4. أقوم بتطوير أدوات وأساليب جديدة لحل المشاكل الجديدة .						

ث. التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة : اتخاذ إجراءات فعالة عند الضرورة دون الحاجة إلى معرفة الصورة الكاملة أو التعرف على الحقائق المطروحة (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف او المواقف الجديدة .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. أنتظر معلومات أكثر دقة من رئيسي قبل اتخاذ أي اجراء لمواجهة ظروف العمل غير المؤكدة او غير المتوقعة لأنها						

تضعف قدرتي على التصرف بالشكل المطلوب .						
3. أساهم في استقرار فريق العمل الذي انتمي له من خلال توجيه الآخرين نحو المهام ذات الأولوية .						

ج. جهد التدريب والتعلم: إظهار الحماس لتعلم طرق وتقنيات جديدة لإجراء العمل (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. أبحث عن الأساليب الجديدة التي ترتقي بطريقة ادائي لمهام وظيفتي .	اتفق جداً (5)، اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا اتفق جداً (1)					
2. أتلقى تدريباً على أساس منتظم في العمل أو خارجه بما يسهم في تطوير مقدراتي .						
3. لدي أستعد عالي للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكنني من ذلك .						
4. أبحث باستمرار عن كل فرصة تمكنني من تعلم طرق جديدة لتحسين أدائي (التدريب ، فرق العمل ، تبادل الادوار مع الزملاء ، إلخ) .						

ح. إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي: التحلي بالمرونة والانفتاح عند التعامل مع الآخرين ، الاندماج الجيد والراحة مع القيم والعادات والثقافات المختلفة ، التكيف مع الظروف البيئية الصعبة (Pulakos *et al.* , 2000 : 617) .

الفقرات	مدرج المقاييس	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1. احرص على بناء وتطوير علاقات جيدة مع زملائي واقوم بتكييف ممارسات عملي بما يتوافق مع اقتراحاتهم .	اتفق (4)، محايد (3)، لا اتفق (2)، لا					

2. احرص على تحليل الانتقادات الموجهة إلى عملي من قبل واسعى لفهم وجهات نظرهم .						
3. أشعر بالحرج بسبب القصور في فهم أساليب عمل الآخرين يدفعني لتعلم طرقاً جديدة لأداء عملي .						
4. أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل مهما كانت صعبة .						
5. لا يمكنني العمل بكفاءة إلا في بيئة مريحة .						

وفي ضوء ما تقدم ارجوا من جنابكم الكريم الاجابة عن التساؤلات الآتية :

1. هل أن المتغيرات التي وردت في أداة القياس تنسجم مع موضوع الدراسة أعلاه؟

.....

.....

2. من ناحية الاصالة المعرفية ، هل تتذكر ان الموضوع المقترح طرق سابقا ؟ متى واين ؟

.....

.....

3. أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً ؟

.....

.....

ملحق 3 / الاستبانة النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا

م/ استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز اطروحة الدكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال ، إذ تسعى إلى دراسة (**ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتوجيه العكسي وتأثيرهما في الأداء التكيفي / دراسة تحليلية لآراء المعاونين ورؤساء الاقسام في الجامعات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط**) وأنّ نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بالشكل عام وجامعاتكم بالشكل خاص ، وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة الآتي :-

1- أنّ الاجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحته فلا توجد هناك حاجة إلى ذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة .
2- يرجى أنّ تكون الاجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً.
3- يرجى وضع علامة (√) امام الاجابة الخاصة بكل فقرة وفي المكان المخصص لها .

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .. ومن الله التوفيق

المشرف
الاستاذ الدكتور
اسيل علي مزهر
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد /
قسم إدارة الاعمال
Aseel-mezher@qu.edu.iq

الباحث
طالب الدكتوراه
صدام كاظم محمد
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد /
قسم إدارة الاعمال
mang.post39@qu.edu.iq

2021-2020

الجزء الأول
معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب :

1- **المركز الوظيفي الحالي :** معاون عميد .... رئيس قسم علمي ..... رئيس قسم اداري .....

2- **الجامعة :** وارث الانبياء... العميد... الزهراء للبنات... اهل البيت... الاسلامية... الكفيل...

3- **العمر :** (25-30)..... (31-40).....(41-50).....(51 فأكثر).....

4- **النوع الاجتماعي :** ذكر.....انثى.....

5- **المؤهل الدراسي :** بكالوريوس.....ماجستير.....دكتوراه.....

6- **سنوات الخدمة الوظيفية :** (1-5).....(6-10).....(11-15).....(16 فأكثر).....

7- **اللقب العلمي :** بدون لقب.....مدرس مساعد.....مدرس.....استاذ مساعد.....استاذ.....

الجزء الثاني
متغيرات الدراسة

أولاً :- ممارسات إدارة الجودة الشاملة : تعرف إدارة الجودة الشامل بأنها القيام بالعمل كما هو مخطط له بالشكل صحيح ومن أول مرة . وتتكون إدارة الجودة الشاملة من الممارسات التالية :

1- التزام الإدارة العليا : عبارة عن وضع سياسات الجودة ، وإنشاء أهداف الجودة ونشرها ، وتوفير الموارد ، وتوفير التدريب الموجه نحو حل المشكلات ، والتحسين ، وتشجيع الموظفين للمشاركة في الجودة .		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يولي مجلس الجامعة اهتماماً كبيراً لجودة التدريس والبحث العلمي مقارنة بتكاليفها .					
2	يعتمد تقييم أداء الموظفين بالشكل كبير على معايير الجودة .					
3	لدى القيادات الجامعية قناعة مطلقة بضرورة بتطبيق ممارسات الجودة .					
4	غالباً ما يناقش مجلس الجامعة في الاجتماعات الدورية أهمية الجودة .					
5	يشجع مجلس الجامعة بشدة التغيير ويدفع باتجاه ثقافة الثقة والمشاركة والالتزام في التحرك نحو أفضل الممارسات .					

2- التخطيط الاستراتيجي : يشمل تخطيط الجودة الاستراتيجي رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات وأهداف المنظمات التي يتم تشكيلها من خلال مراعاة مفهوم الجودة والتي يكون الموظفين كمدخلات في تطويرها		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تطور وتنفذ الجامعة استراتيجيات وخطط تشغيلية تركز على الجودة .					
2	الجامعة لديها رؤيا وأهداف جودة واضحة .					
3	تشجع رؤيا ورسالة الجامعة بالشكل فعال الموظفين على تحسين جودة التعليم .					
4	يتم تخصيص الموارد الكافية للمرافق الجديدة ، وتحسين طرق التدريس ، والتدريب مع مراعاة الأهداف طويلة الأجل .					
5	يشارك الموظفون من مختلف المستويات في تطوير سياسات وخطط الجامعة .					

3- التركيز على المستفيدين : عبارة عن معرفة احتياجات المستفيدين من الخدمة ورغباتهم ، ودراسة اتجاهات المستفيدين من الخدمة وتوقعاتهم ، ومتابعة شكاواهم وأخذ وجهات النظر عند أي تطوير في عملية تقديم خدمة التعليم . (المستفيدين من الخدمة هم الطلبة والمجتمع والمؤسسات العامة والخاصة)		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسعى الجامعة وبالشكل منتظم للحصول على معلومات المستفيدين من الخدمة لتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم .					
2	يتم نشر متطلبات المستفيدين من الخدمة وفهمها بالشكل فعال في جميع اقسام الجامعة .					
3	في تصميم الخدمات الجديدة تستخدم الجامعة متطلبات المستفيدين من الخدمة .					
4	لدى الجامعة نظام لجمع شكاوى المستفيدين من الخدمة وتقييمها بعناية ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها .					
5	يتم استخدام شكاوى المستفيدين من الخدمة كطريقة لبدء التحسينات في طرق تقديم الخدمة الحالية .					

4- إشراك الموظفين : عبارة عن البحث عن آراء الموظفين والاستماع لها بعناية والعمل بناءً على اقتراحاتهم وكذلك تخويلهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات .		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تشجع الجامعة الموظفين على الابداع وتقديم الاقتراحات الجديدة .					
2	يتم تنفيذ معظم اقتراحات الموظفين بعناية .					
3	غالباً ما نعمل كفرق مع أعضاء من مجموعة متنوعة من الأقسام .					
4	تعمل الجامعة على زيادة تفاعل الموظفين مع المستفيدين من الخدمة ، وزيادة استقلاليتهم في اتخاذ القرار .					
5	تدعم الجامعة مشاركة الموظفين في الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة .					

5- التحسين المستمر : يُعرَّف التحسين المستمر بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المنظمات ، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، وتوفير جميع متطلباتهم واحتياجاتهم ، وتطوير عمليات الأداء .		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	في جامعتنا هناك تركيز دائم في جميع المستويات المختلفة على التحسين المستمر .					
2	في جامعتنا يتم التأكيد على التحسين المستمر لمهارات					

	الموظفين من خلال برامج التدريب المقدمة .					
3	تتبنى الجامعة التحسين المستمر كاستراتيجية طويلة الأجل لتحسين جودة خدماتها .					
4	تؤمن الجامعة بأن التحسين المستمر يميز الجامعة عن الجامعات الاخرى المنافسة .					

ثانيـــاً:- التوجيـــه العكســـي: يُعـرَّف التوجيـه العكسـي بأنـه اقتـران موظـف مبتـدئ أصـغر سـناً يعمـل كموجـه لمشـاركة الخبـرات والمعرفـة التقنيـة والاتجاهـات الحديثـة مـع زميـل أقدم وكبير كمتدرب . ويتكون من ثلاثة أبعاد :-

1- تطوير المسار الوظيفي : وهو مشاركة المعرفة ، والتدريب ، والرؤية ، وتنمية المهارات ، وتغيير الأفكار ، والتواصل والانتماء الاجتماعي التي يقدمها الموجه للمتدرب والتي تساهم في تقدمة الوظيفي .		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يمتلك موظفي الجامعة الشباب المعرفة والمهارات التكنولوجيا التي يشاركونها مع الاخرين من مختلف الفئات العمرية .					
2	يعتمد موظفي الجامعة الشباب مناهج جديدة في تشخيص المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها .					
3	لدى الموظفين الشباب مهارات أكبر عن المنصات التعليمية ومواقع التواصل الاجتماعي والتي تمكنهم من اكسابها لمن هم أكبر سناً .					
4	تكون التغذية العكسية بصدد المهارات التي يكتسبها الموظفين بارزة بالشكل أكبر عند تلقي التدريب والتوجيه على يد مدربين من فئة الشباب .					
5	يعمل الموظفون الشباب على تحسين كفاءة الاخرين في مجال استخدام تكنلوجيا المعلومات .					

2- الدعم النفسي : وهو القبول والتوجيه والاستشارة والصداقة والتأكيد والتشجيع والتغذية العكسية التي يحصل عليها المتدرب من الموجه .		درجة الموافقة				
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسود الجامعة اجواء الإعجاب المتبادل ومشاركة أحداث الحياة بين الموظفين من خلال تبادل الحوارات غير الرسمي والصدقة الشخصية عبر المستويات أو الأقسام .					
2	يتمتع الموظفين الشباب بمهارات اتصال وتنسيق ممزة .					

3	التحفيز والتشجيع الذي يوفره الموظفين الشباب يمُكن المتدرب الأكبر سناً من تجربة سلوكيات جديدة .				
3- نمذجة الدور : إظهار السلوكيات والمواقف والمهارات المثالية التي تكسب الاحترام من المتدرب .		**درجة الموافقة**			
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	يقدم الموظفون الشباب منظور جديد للجامعة من خلال الانفتاح على الافكار الجديدة والابداعية .					
2	يبرز الموظفون الشباب الثقة والاحترام واظهار المعايير العالية في التعامل مع الاخرين .					
3	الاعجاب بما يمتلكه الشباب من القدرة على تحفيز الاخرين على تعلم ما هو جديد .					
4	افكار الموظفين الشباب ابداعية وتكشف عن استعدادهم العالي لتحمل المخاطرة .					

ثالثـــاً :- الأداء التكيفـــي : وهـــو قـدرة الفـرد علـى تعـديل سـلوكياته للتكيـف مـع متطلبات بيئة أو موقف أو حدث جديد . ويتكون من خمسة أبعاد :

1- التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات : التحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمركّز .		**درجة الموافقة**			
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	لديّ القدرة على تحقيق التركيز الكلي على المواقف الطارئة في العمل ومواجهتها بأسرع وقت ممكن .					
2	أستطيع تحليل المشكلة ووضع الحلول الممكنة بسرعة واختيار الأنسب منها .					
3	أقرر بسرعة الإجراءات الممكنة لمواجهة المخاطر والأزمات ونتائجها واختيار الانسب في حال المرور بأزمة ما .					
2- إدارة ضغوط العمل : إظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف الصعبة أو أعباء العمل أو الجدول الزمني شديد المتطلبات .		**درجة الموافقة**			
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	لا أشعر بالقلق حتى لو تغيرت مهامي واحرص على أنجازها بوتيرة سريعة جداً .					
2	أحافظ على هدوئي في المواقف التي يتطلب مني اتخاذ					

	العديد من القرارات لمواجهتها .					
3	أبحث عن أساليب جديدة لتنفيذ متطلبات العمل الصعبة من خلال مناقشة وحوارات هادئة مع الزملاء .					
4	لا يؤثر الإجهاد المرتبط بالعمل على جودة ادائي لمهامي ومتطلبات عملي .					

3- حل المشكلات بأسلوب ابداعي : توظيف أنواع فريدة من التحليلات وتوليد أفكار جديدة ومبتكرة في المجالات المعقدة .		**درجة الموافقة**				
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	لا أتردد في مخالفة الأفكار التقليدية الراسخة لأقترح حلول ابداعية لمشاكل العمل .					
2	أستخدم مجموعة متنوعة من المصادر والمعلومات للوصول إلى معالجات جديدة للمشاكل .					
3	استخدم الطرق والافكار الجديدة في مواجهة أي موقف او مشكلة مهما كانت طبيعتها .					
4	أقوم بتطوير أدوات وأساليب جديدة لحل المشاكل الجديدة .					

4- التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة : اتخاذ إجراءات فعالة عند الضرورة دون الحاجة إلى معرفة الصورة الكاملة أو التعرف على الحقائق المطروحة .		**درجة الموافقة**				
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	أعيد تنظيم عملي بسهولة للتكيف مع الظروف او المواقف الجديدة .					
2	أحاول الحصول على معلومات أكثر دقة سواء من الرئيس المباشر او بأي طريقة كانت قبل اتخاذ أي اجراء لمواجهة ظروف العمل غير المؤكدة او غير المتوقعة .					
3	أساهم في استقرار فريق العمل الذي انتمي له من خلال توجيه الآخرين نحو المهام ذات الأولوية .					

5- جهد التدريب والتعلم : إظهار الحماس لتعلم طرق وتقنيات جديدة لإجراء العمل .		**درجة الموافقة**				
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	أبحث عن الأساليب الجديدة التي ترتقي بطريقة ادائي لمهام وظيفتي .					
2	أتلقى تدريباً على أساس منتظم في العمل أو خارجه					

	بما يسهم في تطوير مقدراتي .					
3	لديّ استعداد عالي للتغيير من خلال المشاركة في كل مشروع أو مهمة تمكنني من ذلك .					
4	أبحث باستمرار عن كل فرصة تمكنني من تعلم طرق جديدة لتحسين أدائي (التدريب ، فرق العمل ، تبادل الادوار مع الزملاء ، إلخ) .					
6- إظهار القدرة على التكيف الشخصي ، الثقافي ، المادي : التحلي بالمرونة والراحة والانفتاح عند التعامل مع الآخرين ، والاندماج الجيد مع القيم والعادات والثقافات المختلفة بالشكل يسهم في التكيف مع الظروف البيئية الصعبة .		**درجة الموافقة**				
ت	**الفقرة**	**اتفق بشدة**	**اتفق**	**محايد**	**لا اتفق**	**لا اتفق بشدة**
1	احرص على بناء وتطوير علاقات جيدة مع زملائي واقوم بتكييف ممارسات عملي بما يتوافق مع اقتراحاتهم .					
2	احرص على تحليل الانتقادات الموجهة إلى عملي من قبل الاخرين واسعى لفهم وجهات نظرهم .					
3	أشعر بالحرج بسبب القصور في فهم أساليب عمل الآخرين يدفعني لتعلم طرقاً جديدة لأداء عملي .					
4	أسعى جاهداً للتكيف مع ظروف العمل مهما كانت صعبة.					
5	اعمل بكفاءة حتى لو كانت بيئة العمل غير مريحة .					

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the existence of an effect of both total quality management practices and reverse mentoring on adaptive performance in the context of private higher education institutions in Iraq . And view of the many obstacles facing the application of total quality management in organizations in general and education organizations in particular in our country, in addition to the rapid technological developments and the turbulent environment that posed a great challenge for organizations and their employees to adapt to them, so the study problem was formulated based on that, in the light of which a set of goals that the study seeks to reach and what addresses The problem exists, and one of the most prominent of those goals is to measure the correlation between the variables of the study, as well as to measure the influence exercised by the two independent variables on the dependent variable. Associate deans and heads of scientific and administrative departments in private universities in the central Euphrates governorates . Of the (196) questionnaires that were sent by e-mail or via WhatsApp to each person, (163) were returned for use and analysis, which resulted in a response rate of (83.16%) , and random samples were also taken to obtain the minimum sample size from universities. Civilization in the Middle Euphrates provinces (University of Warith Al-Anbiya, Ahl al-Bayt University (peace be upon him), Al-Zahra University (peace be upon him) for girls, Al-Ameed University, Al-Kafeel University, and the Islamic University) . The structural equation modeling method was applied to test the study models, and the study also conducted data analysis to reveal the relationship between the variables using the Pearson correlation coefficient. And that the current study theoretically supports the results of previous studies that considered total quality management a set of practices, and the study proved in practice that the practices of total quality management have a moral impact on adaptive performance, as well as the moral impact caused by reverse mentoring in generating adaptive performance among the employees of the studied universities. The study population and sample were limited to a specific group of universities due to health restrictions that accompanied the study's completion period, which made this test biased and may not be appropriate to generalize the results to private universities throughout the country. Future studies choose a broader sample frame and a different, or even a different category, such as employees or all administrative levels, to allow for more generalization of the results. And that the practical implications of the results are useful for university administrations in developing countries such as Iraq, who wish to enhance and develop the provision of education services and strive to reach advanced levels globally through the implementation of total quality management practices and encourage the exchange of experience without being restricted by age, which is manifested through the so-called reverse mentoring, which Support the crystallization of adaptive performance in their organizations. The study has theoretically contributed to enriching the literature of any of the study variables, especially reverse mentoring and adaptive performance, because these variables did not receive that attention from Arab studies . The highest level of service organizations with the aim of improving the current total quality management practices and thus improving the quality of performance . The study also practically contributed to adapting the measurement tool to the practices of total quality management, reverse mentoring and adaptive performance, which facilitates more research of quality management and human resource management, as well as studying the correlation relationship as well as the effect between the study variables in practice in a sample of private universities in Iraq, and the results showed that quality management practices The comprehensiveness identified by the study as well as the reverse mentoring have a positive correlation and a significant effect on adaptive performance.

Keywords : Total Quality Management , Total Quality Management Practices , Reverse Mentoring , Adaptive Performance.

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Al-Qadisiya University
College of Administration & Economics
Business Administration Department

TQM Practices and Reverse Mentoring and Their Impact in Adaptive Performance

An analytical study of the opinions of Assistants and departments heads in private universities in the Middle Euphrates Provinces

A Dissertation Submitted To

Council of the College of Business and Economics, Al-Qadisiya University, in a partial Fulfillment of the Requirements for the degree of doctor (ph.d.) of philosophy in business administration

by

Saddam K. Al-khuzai

Under The Supervision

Prof .Dr.

Aseel A. Mazher

2022 A.D **1443 H.D**