



أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء  
العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

The Impact of Strategic Planning of Total Quality  
Management on Employees' Performance Improvement  
of Private Universities in Jordan

إعداد

هاني محمود مرزوقه

بإشراف

الأستاذ الدكتور

عبد الباري إبراهيم درة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

آذار 2014

## التفويض

أنا "هاني محمود مرزوقه" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: هاني محمود مرزوقه.

التاريخ: 22 آذار 2014

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها:

"أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن"

وأجيزت بتاريخ: 22 آذار 2014.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. عبد الباري إبراهيم درة رئيساً ومشرفاً جامعة الشرق الأوسط عبد

د. كامل محمد الحواجرة عضواً/ممتحناً داخلياً جامعة الشرق الأوسط

د.غازي عاطف سماوي عضواً/ممتحناً خارجياً الجامعة الألمانية

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي يسر لي ووفقني لإنجاز هذه الدراسة.

وشكري الجزيل واحترامي الكبير مع الدعاء المتصل لأستاذي الفاضل الدكتور عبد الباري إبراهيم درة الذي رعاني وأرشدني ووجهني ونصحتني خلال فترة إعداد هذه الرسالة فكان ناصحا ومعلما وموجها وصديقا ورفيقا ومرشدا وهو الذي علمني قبل خمسة وثلاثين عاما ولم ينقطع منذ تلك الفترة عن التواصل والسؤال عني، إن الكلمات لتعجز عن وصف ما أكن من تقدير وعرفان ووفاء لهذا الأستاذ العظيم فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام وشكري الخاص للأخ الكريم الدكتور كامل الحواجرة الذي رأيت فيه معلما صادقا وصديقا وفيما وناصحا مخلصا قدم لي الكثير حتى أنهيت هذه الدراسة. كما أشكر جميع الأخوة والأخوات الذين أسهموا من قريب أو من بعيد في مساعدتي حتى أتممت هذه الرسالة.

والحمد لله على جميع ما أنعم وتفضل.

الباحث

هاني محمود مرزوقه

## الإهداء

إلى روح والدي في جنات عدن الذي أعطاني و إخواني ما استطاع

وكان يأمل في أن يرانا في أحسن حال..

إلى القلب الكبير الأبيض والدتي العظيمة الحنونة التي ربّتنا و ضحت

من أجلنا و أعطتنا الكثير الكثير..

الباحث

هاني محمود مرزوقه

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر و تقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الاول مقدمة الدراسة
2	(1-1) : تمهيد
9	(2-1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
11	(3-1) : أهداف الدراسة

12	(4-1) : أهمية الدراسة
13	(5-1) : فرضيات الدراسة
14	(6-1) : أنموذج الدراسة
15	(7-1) : حدود الدراسة
15	(8-1) : محددات الدراسة
16	(9-1) : التعريفات الإجرائية
	<b>الفصل الثاني</b>
	<b>الاطار النظري والدراسات السابقة</b>
18	(1-2) : الإطار النظري للدراسة
52	(2-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية
	<b>الفصل الثالث</b>
	<b>منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>
66	(1-3) : المقدمة
66	(2-3) : منهجية الدراسة
67	(3-3) : مجتمع الدراسة
68	(4-3) : عينة الدراسة ووحدة التحليل
69	(5-3) : المتغيرات الديمغرافية
74	(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
76	(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
78	(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

	<b>الفصل الرابع</b> <b>التحليل واختبار الفرضيات</b>
82	(1-4): المقدمة
82	(2-4): تحليل بيانات الدراسة
97	(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة
98	(4-4): اختبار فرضيات الدراسة
	<b>الفصل الخامس</b> <b>النتائج والتوصيات</b>
118	(1-5): النتائج
131	(2-5): التوصيات
133	قائمة المراجع العربية
139	قائمة المراجع الأجنبية

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
26	العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة	1-2
67	مجتمع الدراسة	1-3
68	الاستبانات الموزعة و المستردة والنسبة الخاضعة للتحليل	2-3
69	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي	3-3
70	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر	4-3
71	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب عدد سنوات الخبرة	5-3
72	توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي	6-3
73	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي	7-3
80	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	8-3
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تفعيل الرؤية	1-4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تفعيل الرسالة	2-4
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية	3-4
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تفعيل الوقت	4-4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحقيق رضا العاملين	5-4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحسين كفاءة العاملين	6-4
97	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به	7-4
99	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	8-4
100	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الإستراتيجي	9-4
104	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء	10-4
105	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	11-4

107	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا العاملين	12-4
110	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا العاملين	13-4
111	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	14-4
113	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة العاملين	15-4
116	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة العاملين	16-4
127	مقارنة بين الدراسات السابقة العربية مع نتائج الدراسة الحالية	1-5
129	مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية مع نتائج الدراسة الحالية	2-5

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل
14	أنموذج الدراسة	6-1
21	مقعد الجودة الشاملة بمحاوره الثلاثة	1-2
46	النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه	2-2
48	النموذج الفكري لتحسين الأداء (الجمعية الدولية لتحسين الأداء)	3-2
50	نموذج الأداء الفعال	4-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
142	قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين لأداة الدراسة	1
143	استبانة الدراسة	2

## الملخص باللغة العربية

# أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

إعداد

هاني محمود مرزوقه

إشراف

الأستاذ الدكتور

عبدالباري إبراهيم درة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وقد اختيرت عينة قصدية من أربع جامعات هي ( جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة الخاصة، وجامعة البترا، وجامعة فيلادلفيا). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض وزعت على قيادات هذه الجامعات بعد تحكيمها من قبل مجموعة من أساتذة الجامعات.

تمخضت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها:

- أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة.
- أن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ببعد الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرسالة، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وكان من أبرز توصيات هذه الدراسة:

- وجوب الاهتمام بمحاور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

- اقتراح بجعل التخطيط الإستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة ليتم توظيفه في تحقيق المزايا التنافسية.
- اقتراح بتشكيل وحدة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمتها تعزيز واثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم إستراتيجيات الجامعات الخاصة في الأردن على المدى البعيد.
- اقتراح بإجراء دراسات في المستقبل لدراسة أثر عناصر أخرى من عناصر التخطيط الإستراتيجي مثل ( الغايات Goals)، والقيم الأساسية ( Core values)، على عناصر أخرى من عناصر الجودة الشاملة مثل الخصائص (Characteristics)، والمطابقة (Conformity)، والموثوقية (Reliability).

## Abstract

# **The Impact of Strategic Planning of Total Quality Management on Employees' Performance Improvement of Private Universities in Jordan**

Prepared by:

Hani Mahmoud Marzouqah

Supervised by:

Professor Abdel Bari Ibrahim Durra

This study aimed to investigate the impact of strategic planning of total quality management with its dimensions (the vision, the mission, the strategic objectives and the time) on employees' performance improvement of private universities in Jordan (the employees' satisfaction and improvement of employees' efficiency).

The society of this study consisted of private universities in Jordan where the sample consisted of four universities (Middle East University, Zaitouna University, Petra University and Philadelphia University).

A questionnaire has been developed for this purpose.

The main results of this study were the following:

- The level of strategic planning of total quality management with its dimensions (the vision, the mission, the strategic objectives and the time) was high.

- The level of employees' performance improvement with its dimensions (employees' satisfaction and improvement of employees' efficiency) was high.
- There was a significant impact of strategic planning of total quality management with its dimensions (the vision, the mission, the strategic goals and the time) on employees' performance improvement in private universities in Jordan at level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- There was a significant impact of strategic planning of total quality management with its dimension (the vision) on employees' satisfaction in private universities in Jordan at level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- There was a significant impact of strategic planning of total quality management with its dimensions (the vision & the mission) on employees' performance improvement in private universities in Jordan at level of ( $\alpha \leq 0.05$ ).

The main recommendations of this study are the following:

- The important role of strategic planning dimensions of total quality management and its impact on employees' performance improvement in private universities in Jordan, is suggested to be emphasized.
- The strategic planning as a part of organized culture of the private universities in Jordan, should be highlighted.
- Establishing a unit for strategic planning of total quality management in order to support the private universities by the needed data and information to be able to form their strategies in the long run.
- Carrying out other studies in future to study impact of other dimensions of strategic planning such as (goals & core values ) on other dimensions of total quality management such as (characteristics, conformity & reliability).

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

- (1-1) تمهيد
- (2-1) مشكلة الدراسة و أسئلتها
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) فرضيات الدراسة
- (6-1) حدود الدراسة
- (7-1) محددات الدراسة
- (8-1) أنموذج الدراسة
- (9-1) التعريفات الإجرائية

## (1-1) تمهيد:

تعتبر الإدارة من أهم أنشطة الإنسان على هذه الأرض، لما لها من أثر في تطوير المنظمات والمجتمعات في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية. فجهود المنظمات لم تعد تقف عند تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا بل أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستوى الأداء الذي يصل إلى التميز هو الأمل المنشود وهذا ببساطة ما يسمى بمفهوم الجودة.

لقد ظهر مفهوم الجودة (The quality) بداية في مجال الصناعة ثم تأكد نجاح تطبيقه في مجالات أخرى فيما بعد. وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1927 وحتى أيامنا هذه. ويعتبر ادوارد ديمينج (Edward Deming) من أوائل الأشخاص المؤثرين على تطور إدارة الجودة الشاملة والذي تقوم فلسفته على أساسين إثنين لتحسين العملية الإنتاجية هما التخلص من الأسباب الرئيسية لمشاكل الجودة التي تخص مواصفات المنتج بعينه والتخلص من الأسباب الخاصة كأدوات الإنتاج أو المصنع.

وقد وضع ديمينج خطوات تنفيذ وتحسين إدارة الجودة الشاملة فيما يسمى بعجلة ديمينج ( Deming Wheel ) أو ما يعرف بدورة **خطط و نفذ وادرس وافعل** (PDSA) (خطط "Plan" ، ونفذ "Do it" ، وادرس "Study" ، وافعل "Act") (النعيمي وآخرون 2009).

ويرى جوتش وديفيز (Goetsch & Davis,2006) أن للجودة الشاملة عدة عناصر مهمة لا بد من توافرها لنجاح الجودة والتي تتمثل في القاعدة الإستراتيجية للجودة أو الخطة الإستراتيجية الشاملة والتي تشمل العناصر التالية: (الرؤية، والرسالة، والأهداف الرئيسية ، والنشاطات الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسية)، فالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة لازم لضمان

ثباتها واستمرار تنافسيتها في السوق ولذلك فإن الفوائد التنافسية لإدارة الجودة يجب أن توجه نحو قيادة الجودة والعمل على تحسينها باستمرار وللأبد.

ومن عناصر إدارة الجودة الشاملة أيضا: أن يكون المستهلك أو الزبون هو أساس توجه الجودة الشاملة و أن تتبنى المنظمة الهاجس المستمر لتحسين المنتج واستخدام الطرق العلمية في حل مشاكل الجودة والالتزام المستمر لعملية الجودة واعتبارها أسلوب عمل دائم وليست عملية إدارية داخلية، وتفعيل العمل الجماعي (Teamwork) والتحسين المستمر لعملية الإنتاج، والتركيز على تعليم وتدريب العاملين في المنظمة، وجعل حرية العاملين عاملا إيجابيا في مراقبة الجودة (Quality Control) مما لا يتعارض مع قيادة الجودة في المنظمة، ووجود فهم واضح لإدارة المنظمة والعاملين لديها للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، وأخيرا تمكين العاملين (Employees' empowerment) وجعل مشاركتهم في صنع القرار فاعلا ومهما.

ومع تطور مفاهيم الإنسان وأفكاره انتقل مفهوم الجودة الشاملة إلى قطاع التعليم، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة مطلبا ملحا من أجل التعامل مع متغيرات العصر المتسارعة ولتحقيق التنمية الشاملة للمجتمع من خلال تطوير المناهج الدراسية ورفد المجتمع بخريجين مميزين (الصرايرة، عساف، 2008).

وقد سجلت معظم مؤسسات التعليم العالي في العالم تقدما في أدائها للجودة الشاملة وأولت تحسين إدارتها للجودة من خلال تحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها وعملها ومخرجاتها اهتماما خاصا.

و من أهم المتغيرات في التعليم العالي التوجه نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، لذلك أصبح هناك حاجة لأن تقوم الجامعات بتطوير أنظمة و إستراتيجيات الجودة الخاصة بها كمدخل رئيسي

للمنافسة والبقاء ويجب أن تشمل هذه الأنظمة والإستراتيجيات الجمهور الخارجي والداخلي، كما تعتمد إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع الإداريين والموظفين وأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الأعمال والخدمات التعليمية والبيئة الثقافية للجامعة ، وبذلك تعود الفائدة على الجميع في الجامعة والمجتمع (الحاج، الكوني، 2003).

ويرتبط التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة بعلاقة متكاملة، فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعا نحو تحقيق أهداف المنظمة. فلا يمكن لإدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة (الحفار، 2001).

ومما يدعم الحاجة الى التكامل بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة هو أن بيئة المنظمات أصبحت مفتوحة بسبب العولمة، مما يتطلب النظر إلى الحاجات الإدارية تبعا لنظرية النظم في الفكر الإداري والتي تأخذ بعين الاعتبار أن بيئة المنظمة كنظام مفتوح يتضمن مايلي:

(1) أن العناصر الرئيسية للنظام والتي تتكون من ( المدخلات، والعمليات، والمخرجات،

والبيئة الخارجية) تتفاعل فيما بينها آخذة بعين الاعتبار التغذية الراجعة من البيئة

الخارجية و ردود فعلها تجاه المنظمة.

(2) أن البيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى بيئة خاصة أو بيئة المهمة والتي تؤثر متغيراتها

على المنظمة بصورة مباشرة في الأمد القصير وبيئة عامة تؤثر متغيراتها في المنظمة

بصورة غير مباشرة في الأمد البعيد.

(3) إن هناك حدوداً للمنظمة تفصلها عن بيئتها الخارجية ، وهذه الحدود لا تتمثل بحدود مادية في موضع التماس مع المجتمع، لكن مقدم الخدمة للزبائن هو الذي يمثل موضع التماس بين المنظمة وبين بيئتها.

(4) إن إدارة أي نظام لا بد أن تأخذ بعينين هما:

- البعد الإستراتيجي المتمثل بتصميم النظام (المدخلات، والعمليات، والمخرجات).
- البعد التشغيلي المتمثل بممارسة العملية الإدارية التقليدية ( وهي التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحفيز، والرقابة) لتفعيل النظام وتحقيق أهدافه (الوادي، وآخرون، 2012).

وقد بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في الأردن مثل بقية الدول الأخرى في بداية ثمانينيات القرن الماضي بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، وغزو المنتجات اليابانية للأسواق وخاصة في البلدان النامية، فانتبهت الشركات المصنعة لهذا الأمر وقامت بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الشاملة (العقيلي، 2001).

ويتصف الأردن بموارده الطبيعية المحدودة ، مما ترتب على ذلك تضافر الجهود في تنمية الموارد البشرية، ومن هذه الجهود التوسع الكمي والنوعي بقطاع التعليم والتأهيل والتدريب، وأدى هذا التوسع إلى خطط مستمرة لتطوير نظام التعليم العالي في الأردن، ومن ثم التركيز على نوعية التعليم فتم وضع مجموعة من الإجراءات ابتداء من معدلات القبول في الجامعات انتهاء بالأخذ بمبدأ الاعتماد العام والخاص بالإضافة إلى وضع برامج التعليم العالي في المؤسسات الرسمية والخاصة ( النعيمي، 2005).

وقد عرف الأردن تجربة الجامعات الخاصة منذ ما يزيد على عشرين عاما استجابة لحاجات اقتصادية وديموغرافية واجتماعية وعلمية وثقافية تتلخص فيما يلي:

(1) إتاحة الفرصة أمام أعداد من الطلاب ممن أنهوا الشهادة الثانوية ولم يتمكنوا من الالتحاق

بالجامعات الحكومية بسبب ضيق الاستيعاب أو لعدم تحقيق شروط القبول في تلك الجامعات.

(2) الحرص على توفير الكثير من الموارد المالية التي ينفقها الطلاب عند الذهاب لخارج الأردن

للداسة في الجامعات العربية أو الأجنبية، وتحويل الأموال لخارج البلد هو هدر للعملة الصعبة التي يحتاجها اقتصادنا الوطني.

(3) وجود فرص دراسية في الأردن في جامعات خاصة يساعد الطلبة على الحفاظ على هويتهم

الثقافية العربية والإسلامية بينما دراستهم في الخارج تعرضهم لتيارات ثقافية وحضارية غريبة عن ثقافتنا.

(4) تقديم برامج دراسية متقدمة وتخصصات حديثة في الجامعات الخاصة قد لا توفرها الجامعات

الحكومية مع وجود طلب في المجتمع على هذه التخصصات.

(5) التجاوب مع التوجه نحو التخصصات التي بدأت به اقتصادات مختلفة في العالم ، مما دفع

عددا من المستثمرين للاستثمار في قطاع التعليم بعد أن كان حكرا على القطاع العام

(درة، 1993).

وبعد شيوع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مجال الأعمال التجارية، اتجهت الجامعات في البلدان

المتقدمة مثل أمريكا للأخذ بهذه التطبيقات وقد ساعدت هذه التطبيقات في حل الكثير من مشكلاتها

وتحقيق أهدافها، وكان نموذج مؤسسة روشستر (Rochester) هو النموذج المعتمد في ذلك الوقت والذي جمع بين ثلاثة عناصر هي: جودة التصميم، وجودة المطابقة، وجودة الأداء. وبعد ذلك بدأت الجامعات العربية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان كانت غير ناجحة في كثير من الجامعات لعدة أسباب من أهمها التطبيقات الشكلية التي تركز على بناء التنظيم واهمال فلسفة ومبادئ إدارة الجودة، وغياب ممارسات الإدارة الإستراتيجية فيها (الوادي، وآخرون، 2012).

وتحسين الأداء في الجامعات والذي يتمثل في تحسين كفاءة العاملين وتحقيق رضاهم يمثل العامل الإنساني في إدارة الجودة الشاملة فمنهجية إدارة الجودة الشاملة تركز إلى حد كبير على ضرورة استثمار الزبون الداخلي للمنظمة من خلال زرع الولاء والانتماء لديه تجاه المنظمة وجعله جزءا منها، لأن العنصر البشري هو الذي يتفاعل مع الزبائن وهو يساهم في تحقيق رضا العملاء وهو الذي سيباشر عمليات التحسين.

فعلى المنظمات استخدام التحفيز المناسب للعنصر البشري، فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين بمنظمتهم، وتحسين العلاقة معهم، وهذا معناه أن أداء العاملين سيكون جيدا وبالتالي مستوى الجودة سيكون عاليا أيضا مما يحقق رضا العميل (عقيلي، 2001).

ويرى الباحث أن تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن وان كان هدفا في حد ذاته، لكنه يدل على درجة تفاعل العاملين مع ثقافة الجودة المطبقة وعلى التغيير الذي ستحدثه إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المعنية وما ستحققه من أهداف.

يمثل الأداء للأفراد التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتاجات، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية

وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى. أما الأداء على مستوى المؤسسة فإن رتشارد سوانسون (Richard A.Swanson) عرفه في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات" (درة، 2003).

ونتيجة لنمو المنظمات واتساع أعمالها أخذ موضوع "تقييم الأداء" ( Performance Assessment) يظهر باهتمام عند المفكرين والممارسين للإدارة والنظر إليه كعملية أساسية من عمليات إدارة الموارد البشرية أو شؤون الموظفين مثل أي عملية من عملياتها كالاختيار والتعيين وتحديد الرواتب وغيرها.

وفي الأربعينيات من القرن العشرين بدأ الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم وبعد ذلك في الخمسينيات والستينيات ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحديد الحاجات التدريبية، ولذلك أصبح تقييم أداء العاملين أحد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية. وقد ظهرت مدارس واتجاهات وحركات بالفكر الإداري عديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسا من محاور اهتمامها (درة، 2003:17).

وتأسيسا على ما تقدم فإن هذه الدراسة حاولت معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن.

## (2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن تحقيق متطلبات الجودة في أي مؤسسة يعتمد على دور الإدارة الفعالة للجودة الشاملة في داخل هذه المنظمة والتي تهدف إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تنال رضا المستهلك ومن ثم تحقيق الأرباح والسير قدما في تطوير المؤسسة.

قد يأخذ تطبيق نظام الجودة الشاملة فترات من الوقت حتى يتحقق وفق المراحل العملية اللازمة لذلك. إن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة عملية إدارية تعتمد على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظف مواهب العاملين وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التعليم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر لأداء الجامعة وبالتالي فإن الجودة في التعليم هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم إلى الأمام بشكل فعال يحقق أهدافه ورسالته (الطيبي، 2011).

إن إدارة الجودة لا بد من أن تشمل جميع عناصر بيئة الجامعة من مدخلات والتي تتضمن (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وقوانين الجامعة وفلسفتها) والعمليات والتي تتضمن ( العملية الأكاديمية والتربوية والإدارية) والمخرجات والتي تتضمن (تحسين كفاءة العاملين وتحقيق رضاهم وتقديم خدمات جيدة للطلبة و رfid المجتمع بخريجين بمعارف وقدرات ومهارات وبحوث علمية وخدمة المجتمع وتحقيق الربح) (درة، 1993).

وتعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل وصعوبات في تحقيق متطلبات الجودة بسبب ضعف قيادة المؤسسة ونقص ثقافة العمل كفريق ونقص في الخطط التكاملية لكل عملية من عمليات الإنتاج (Goetsch & Davis 2006) كما أن غياب التنسيق بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين لديها قد يؤخر تطبيق نظام الجودة الشاملة .

إن غياب التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن بشكل عام يعود لعدة أسباب منها العناية الضعيفة بالتخطيط لها، والتركيز على بناء التنظيم واهمال مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن الأسباب التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة غياب ممارسات الإدارة الإستراتيجية فيها (الوادي، 2012).

وفي ضوء ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى لتوضيح أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن.

ولدراسة المشكلة بصورة أكثر منطقية فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:  
ما أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى إدراك المبحوثين للرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن؟
- 2- ما مستوى إدراك المبحوثين للرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن؟
- 3- ما مستوى إدراك المبحوثين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن؟
- 4- ما مستوى إدراك المبحوثين لأهمية الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن؟
- 5- ما مستوى تصورات المبحوثين حول الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما أهمية تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؟

(2) ما أهمية تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن؟

6- ما أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

### (3-1) أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن في تحسين الأداء في هذه الجامعات من خلال الأهداف التالية:

1- قياس مستوى فهم رؤية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن.

2- قياس مستوى فهم رسالة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن.

3- تحديد مدى اتباع الجامعات الخاصة في الأردن لأهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

4- تبيان مدى إمكانية تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن.

5- قياس مستوى فهم الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن.

6- تبيان أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات

الخاصة في الأردن من خلال:

1- تحقيق رضا العاملين.

2- تحسين كفاءة العاملين.

7- تقديم توصيات من واقع نتائج الدراسة تخدم نظام التعليم الجامعي في الجامعات

الخاصة في الأردن لرفع مستوى جودة التعليم فيها.

#### (4-1) أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين:

أولاً- الجانب النظري:

حاولت هذه الدراسة تقديم وبناء وإضافة معرفة تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة لنظام التعليم العالي في الجامعات الخاصة في الأردن، بالإضافة إلى تقديم دراسات ذات توجه مستقبلي يخدم الأكاديميين والباحثين في معالجة متغيرات لم تتناولها الدراسات السابقة.

ثانياً- الجانب التطبيقي:

تعريف مجتمع الدراسة و عينته بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقه فيها بما يعزز الارتقاء الى مستوى الجودة المطلوب في اقتصادات التعليم.

## (5-1) فرضيات الدراسة :

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية :

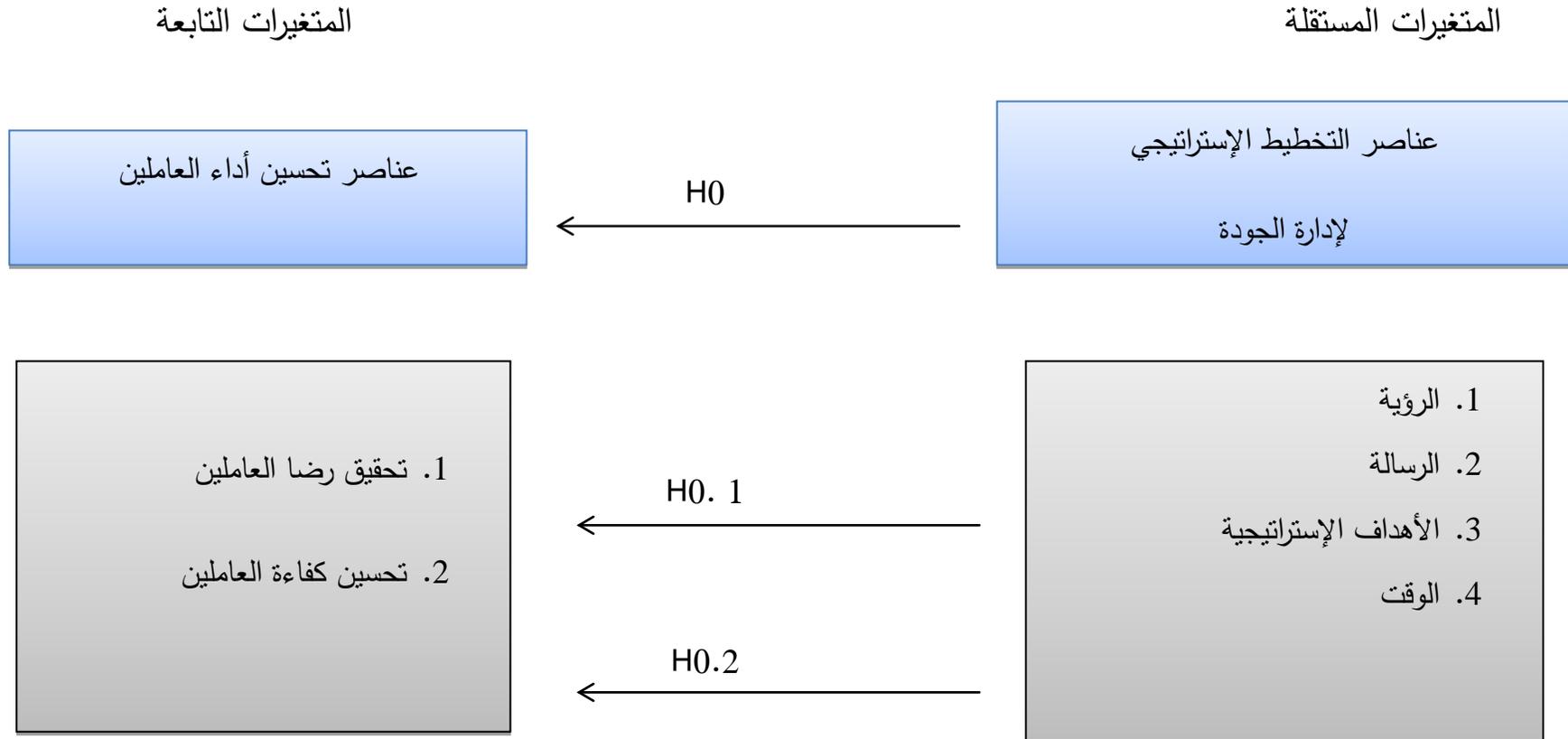
**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين بأبعاده (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات الخاصة في الأردن، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية، الفرضيات الفرعية التالية :

**H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## (6-1) نموذج الدراسة:



المصدر: الباحث بالاعتماد على دراسات: (Hazard, Ralph & Smith, 1997; 1993 Lewis,; 1997; Goetsch & Davis, 2006).

### (7-1) حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الجامعات الخاصة في الأردن.  
**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة هم رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء ورؤساء الأقسام ومديرو الدوائر في الجامعات الخاصة في الأردن.

**الحدود الزمانية:** استغرقت المدة الزمنية لإنهاء هذه الدراسة فصلين دراسيين من العام الجامعي 2014/2013.

**الحدود المعرفية:** اعتمدت الدراسة في تحديد متغيراتها على الأدب الإداري بحسب الدراسات التالية: (Hazard,Ralph & 1993Lewis,; 1997;Goetsch & Davis,2006) (Smith,1997;).

### (8-1) محددات الدراسة:

طبقت الدراسة على الجامعات الخاصة في الأردن، وبالتالي فإن تعميم النتائج سيكون محصورا عليها، ولا يمكن تعميمها على باقي المؤسسات ولكن من الممكن أن تؤخذ بعين الاعتبار للإستفادة منها .

## (1-9) التعريفات الإجرائية:

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:

(Strategic planning of total quality management)

هو وضع خطط شاملة وطويلة الأمد لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في فترة زمنية معينة، وهو معني بالإجابة عن سؤالين: ماذا نعمل لتحقيق هذه الأهداف؟ وكيف نعمل ذلك؟ وتقوم الجامعة بموجبه بتحديد رسالة ورؤية الوضع المأمول للجودة الشاملة في الجامعة، وقد تم قياسه بالفقرات من (1-36) في أداة الدراسة.

**الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة The Vision:**

هي تحديد رغبة الجامعة أو حالة المستقبل للجودة الشاملة التي ترغب الجامعة بالوصول إليه. \* وقد قيس هذا التعريف بالفقرات (1-6) في الاستبانة التي أعد أسئلتها وطورها الباحث.

**الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة The Mission :**

هي تحديد المبرر الأساسي للجودة الشاملة والذي تسعى الجامعة لتحقيقه. \* وقد قيس هذا التعريف بالفقرات (7-18) في الاستبانة التي أعد أسئلتها وطورها الباحث.

### الأهداف الإستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة (The Strategic objectives):

هي بيان بالنتائج الجوهرية والتي تعمل على ردم الفجوة بين المؤمل والواقع من جوانب إدارة الجودة الشاملة والذي تسعى الجامعة لتحقيقها والتي يجب أن تكون قابلة للقياس ومرنة وواضحة ومتوازنة ومحفزة ومتلائمة مع بيئة الجامعة.

\* وقد قيس هذا التعريف بالفقرات (19-31) في الاستبانة التي أعد أسئلتها وطورها الباحث.

### الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة Time:

هو الحد الأدنى من الوقت المطلوب حتى يتم تحقيق أهداف الجودة الشاملة في الجامعة الخاصة المعنية.

\* وقد قيس هذا التعريف بالفقرات (32-36) في الاستبانة التي أعد أسئلتها وطورها الباحث.

### الأداء: (Performance)

هو إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتاجات التي تحقق أهداف الجودة الشاملة في الجامعة الخاصة المعنية.

### تحسين أداء العاملين: (Improvement of employees' performance)

هي تلك العمليات التي ترمي إلى تحقيق رضا العاملين وتحسين كفاءتهم في الجامعات الخاصة في الأردن.

\* وقد قيس هذان البعدان بالفقرات (37-56) في الاستبانة التي أعد أسئلتها وطورها الباحث.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

يتضمن الاطار النظري لهذه الدراسة الموضوعات التالية:

- (1-2) مفهوم إدارة الجودة
- (2-2) علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الجودة الشاملة
- (3-2) عرض موجز عن الجامعات الخاصة في الأردن
- (4-2) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وفي الجامعات الخاصة في الأردن
- (5-2) مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن
- (6-2) معوقات تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الخاصة
- (7-2) تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن

## (1-2) مفهوم إدارة الجودة :

معنى الجودة في اللغة: الشيء الجيد، و جاء في معجم لسان العرب لإبن منظور بأن أصل كلمة الجودة هي (جود) والجيد ضد الرديء و جاد الشيء أي جوده أي صار جيدا.

و إدارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية البحرية عام 1985 لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة، ومن ذلك الوقت اتخذت إدارة الجودة الشاملة عدة معاني منها: أنها أسلوب إداري تنتهجه المنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد، ومنها أيضا أنه فعل الشيء الصحيح بشكل صحيح و بالوقت المناسب.

وذهب آخرون إلى اعتبار إدارة الجودة مجموعة من المبادئ الإنسانية والفلسفية التي تشمل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة وكل العمليات التي تتم في المنظمة للدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العمل (Besterfield etal.,1995) .

و قد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقويم المستفيد من معرفته مدى تحسين الأداء (القحطاني،1993).

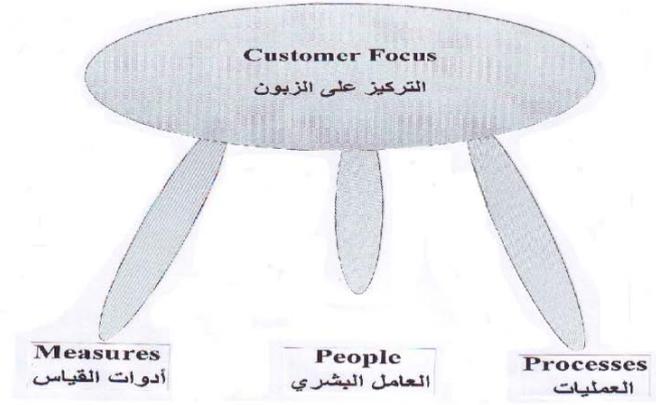
كما عرفها بنهاردت Benhardt على أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون بالاستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن ( Benhardt,1991).

وعرفها (الزواوي، 2003) بأنها معايير عالمية للقياس والاعتراف و الانتقال من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز و الانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل الذي تعيش فيه الأجيال.

أما مفهوم الجودة في التعليم فإنه يتعلق بكل صفات ومميزات المجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والإنجاز للنتائج المراد تطبيقها، وهو ترجمة احتياجات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا لتقييم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم (رشيد، 1995).

ويرى جوتش وديفيز (Goetsch & Davis, 2006) بأن الجودة تعني تحقيق أو استباق توقعات العميل، وأن الجودة تطبق على السلع والخدمات والبشر والعمليات والبيئات، والجودة في تغير مستمر وما يعتبر جيدا اليوم قد لا يعتمد لجودة الغد، وأخيرا فإن الجودة تعتبر حالة متحركة مرتبطة مع السلع والخدمات والبشر والبيئات لتحقيق ما هو أبعد من المتوقع.

وبالرجوع إلى تعريف وزارة الدفاع الأمريكية (The U.S. Department of Defense) فإن هدف الجودة الرئيس هو تحقيق رضا العميل والذي يعتمد على ثلاثة محاور رئيسية هي: أدوات القياس (measures) والتي تقيس درجة الجودة، والعامل البشري (people) والذي يؤكد على جهد العامل البشري في تحقيق الجودة، والعمليات (processes) والتي يجب تحسينها باستمرار، ويوضح الشكل رقم (1) هذه الفكرة:



الشكل رقم (1): مقعد الجودة الشاملة بمحاوره الثلاثة

Source: Goetsch & Daris, 2006 **Quality Management**, P.7

ويمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً إرشادياً جديداً (Paradigm) وهذا المفهوم استخدمه العالم الأمريكي توماس كون (Thomas Kuhn) ويقصد به مجموعة النظريات المعتمدة والتقاليد المعرفية المرعية لدى مجتمع من الباحثين بالإضافة إلى طرق البحث المميزة لتحديد وحل المشكلات وأساليب فهم الظواهر الاجتماعية والوقائع العلمية.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة تغييراً كبيراً (Magachange) في التفكير والممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية والخدمية، في القطاعين العام والخاص (درة، 1993).

إن إدارة الجودة الشاملة مجموعة مبادئ إدارية ترشد المديرين ليدبروا مؤسساتهم بشكل أفضل، هذا من جانب، ومن جانب آخر فهي تستخدم مجموعة من الأدوات الإحصائية لقياس الجودة. وهذه الفلسفة تساعد المديرين على الاستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين الكامنة لدى جميع العاملين

بالمنظمة. فملخص القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين لتحقيق الجودة المحسنة والإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل المختلفة والأدوات الإحصائية المختلفة (درة، 1993).

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ودول العالم بجهود علماء وخبراء في هذا المجال، من هؤلاء والتر شيوارت (Walter Shewhart) الذي عمل على تطوير الأدوات التقنية في شركات الاتصال والتي أسست طرقاً لضمان الجودة وأصبح فيما بعد الأب الروحي لعملية ضبط الجودة الإحصائية.

أما إدوارد ديمينج (Edward Deming) فقد غير النظرة لضمان الجودة من المظاهر التقنية إلى فلسفة للإدارة وقد عمل على حل مشاكل مرتبطة بالجيش خلال الحرب العالمية الثانية ثم انتقل إلى تطوير برامج وطنية لتعليم تقنيات الجودة الإحصائية لمديري الشركات ، ثم عمل مستشاراً للشركات اليابانية وقد حدد ديمينج مصدرين أساسيين لتحسين إدارة الجودة الشاملة هما: التخلص من الأسباب الرئيسية لمشاكل الجودة مثل التصميم الرديء والتخلص من الأسباب الخاصة مثل الأدوات المستخدمة في الإنتاج. وعمل ديمينج على تطوير عجلة ديمينج (Deming Wheel) أو ما يعرف بدورة "PDSA" (خطط Plan ، نفذ Do it ، ادرس Study ، افعل Act)، كما سبق وذكرنا في المقدمة.

ومنهم أيضاً جوزيف جوران (Joseph M. Juran) الذي أسهم بشكل رئيسي في حركة اليابان في تحسين الجودة. وقد ركز جوران على التخطيط الإستراتيجي في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج.

ومنهم أيضا فيليب كروسبي (Philip Crosby) وتقوم نظريته على عدم افتراض أن هناك دائما كمية مناسبة من عدم الفعالية.

ومنهم أيضا آرماند فيجنباوم (Armand Feignbaum) الذي تبنى ضبط الجودة الشاملة ليعكس الالتزام الكلي لجهد الإدارة والموظفين في المنظمة من أجل تحسين الجودة وجعلها عملية مستمرة، وقد تبنى اليابانيون هذا المبدأ.

أما الخبير الياباني كورو ايشيكاوا (Kaoru Ishikawa) الأستاذ في جامعة طوكيو والخبير في دوائر تحفيز الجودة، فقد اتفق مع فيجنباوم بأنه يجب توظيف مبادرات الجودة ضمن كل المستويات في المنظمة لمراقبة الأداء والتحسينات.

ومنهم وليام كونوي (William E. Conway) الذي يعتبر أحد المحدثين في حقل إدارة الجودة الشاملة والذي يدعو إلى نظام جديد في الإدارة يقوم على تحسين إدارة الجودة باستخدام مهارات العلاقات الإنسانية، والمسوح الإحصائية، والأدوات الإحصائية كالرسوم والبيانات، والرقابة الإحصائية على العمليات، واستخدام الخيال لحل المشكلات، والهندسة الصناعية (درة، 1993؛ النعيمي وآخرون، 2009).

ومن الملاحظ بأن جميع التعريفات ركزت على الغاية النهائية للجودة الشاملة وهي خدمة المستفيد و تحسين الأداء و إن كانت قد اختلفت في العبارات والمعاني التي أعطيت لكلمة الجودة. وقد تم تطوير في معنى كلمة الجودة من مظاهر تقنية إلى فلسفة للإدارة و إن كان بعض العلماء وظف مبادرات الجودة لتشمل جميع مستويات الأداء.

و يرى الباحث بأن ضمان نجاح إدارة الجودة يعتمد على التخطيط الإستراتيجي الذي يتطلب وضع أسس لضمان نجاح هذه الجودة من حيث نشر ثقافة الجودة في المنظمة والعمل على تطبيقها في مدخلات الإنتاج ومن ثم مراقبة نتائجها في المخرجات.

## (2-2) علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة ومن حيث وضع الغايات والأهداف التي ستلتزم المنظمة بتحقيقها في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة.

فالتخطيط الإستراتيجي عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة (الدجني، 2011).

يرتبط التخطيط الإستراتيجي بالجودة الشاملة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المنظمة لتنظيم أعمالها ومتابعة عملياتها بمشاركة جميع العاملين لتحقيق مخرجات جيدة تؤكد على جودة المنظمة. فالجودة يجب أن تكون حاضرة في جميع مراحل التخطيط بدءاً من نشر ثقافة الجودة، مروراً بالرسالة والأهداف وانتهاءً بالرقابة والتقييم.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المنظمة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الإستراتيجية، وكيف تضع المنظمة رسالتها التي تعبر

عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها (Baldrige,2004).

فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعا نحو تحقيق أهداف المنظمة. فلا يمكن لإدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الإستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة (الحفار،2001).

ويوضح الجدول التالي نقاط الاتفاق والاختلاف بين التخطيط الإستراتيجي وبين إدارة الجودة الشاملة:

جدول رقم (1-2) العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة.

العملية	التخطيط الإستراتيجي	إدارة الجودة الشاملة	مدى الاتفاق والاختلاف
المبادئ	تبني الإدارة العليا	القيادة	اتفاق
	التركيز على الثقافة والقيم	التركيز على العميل	اختلاف
	التركيز على المشاركة	حشد خبرات القوى العاملة	اتفاق
	وضوح الرؤية والرسالة	التركيز على العمليات	اختلاف
	التركيز على نتائج التحليل البيئي	التركيز على إدارة المعلومات وتحليلها ودراستها - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	اتفاق
	التركيز على دقة الخطة التنفيذية	الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص	اتفاق
	التركيز على مؤشرات الأداء	التركيز على نتائج الأداء التنظيمي	اتفاق
	التركيز على الرقابة والتقييم	ارجاع الأثر ويعنى بها نتائج التقييم التي تفيد في التحسين المستمر	اتفاق
المخرجات	إطار مفاهيمي وقيمي منظم يحكم سلوك المؤسسة	ثقافة إيجابية سائدة توجه العاملين نحو السلوك الصحيح	اتفاق
	مشاركة وتفاعل جميع العاملين في بناء الخطة وصياغة الأهداف	فرق الجودة تسهم في بناء وتطوير المؤسسة	اتفاق
	خطة واضحة المعالم	أدلة على عمل وأنظمة موثقة	اتفاق
	مؤشرات أداء لأهداف الخطة	معايير ناظمة لتطبيق مفردات الجودة	اختلاف
	تنظيم عمل الأفراد والأقسام	استغلال الموارد بشكل أمثل	اتفاق

المصدر : الدجني، (2011) دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة

دكتوراة غير منشورة، دمشق، جامعة دمشق.ص102.

يتضح من خلال الجدول السابق أن نقاط الاتفاق والتكامل بين التخطيط الإستراتيجي والجودة كبيرة وتعبّر عن مدى التكامل بينهما، فمبادئ الجودة يجب أن تكون حاضرة عند صياغة رسالة وأهداف المؤسسة، كما أن التخطيط للجودة مهم في تحقيق أهدافها، وأحد مكوناتها ومعاييرها (الدجني،2011).

كما أن التكامل بين التخطيط الإستراتيجي والجودة يظهر جليا عند البدء بتنفيذ ما تم التخطيط له، فنجاح عملية إدارة الجودة يتأكد بترجمة الخطط التي اعتمدت إلى أفعال وحجم النجاح غالبا ما يرتبط بمجموعة عوامل من أهمها:

- 1) كفاءة وفعالية من يقومون بالتخطيط.
- 2) كفاءة وفعالية من يقومون بالتنفيذ.
- 3) دقة التخطيط ووضوح الخطط الموضوعة.
- 4) توفر الإمكانيات المادية، من موازانات وأجهزة.
- 5) وضوح الإجراءات التنفيذية (درة،جرادات، 2014: 203).

ولأن إدارة الجودة هي من مسؤوليات إدارة المنظمة فإن المنظمة ملزمة بوضع الخطط اللازمة لكل نشاطاتها وتطويرها بما يتلائم مع رؤية المنظمة وبما يحقق أهدافها. فلا يمكن لأهداف الجودة الشاملة أن تتضح بدون تخطيط إستراتيجي.

وقد اعتبر بالدريدج (Baldrige) أن التخطيط الإستراتيجي معيار مهم من المعايير والمبادئ العامة للجودة والنوعية والتي تشمل بالإضافة للتخطيط الإستراتيجي القيادة والتركيز على المستفيدين والعاملين وعلى إدارة العمليات والتركيز على نتائج الأداء التنظيمي (Baldrige,2004).

ويرى الباحث بأن أي عملية إدارية لم يخطط لها جيدا فإن مصيرها الفشل، وأن الجودة يجب أن تكون حاضرة في كل مرحلة من مراحل التخطيط، وإدارة الجودة عملية شاملة وتفصيلية لكل محاور العملية الإنتاجية وبالتالي فإن التخطيط ضروري وأساسي ومكمل لإدارة الجودة، فلا إدارة لجودة ناجحة بدون تخطيط .

### (2-3) عرض موجز عن الجامعات الخاصة في الأردن:

شهد قطاع التعليم العالي في الأردن تطورا متزايدا لما له من أهمية في تطور المجتمع وتلبية احتياجاته من الكفاءات العلمية المختلفة، فحاجة المجتمع الأردني لتأمين مانسبته 90% من الناجحين في امتحان الشهادة الثانوية في التعليم العالي كان مبررا مهما في زيادة عدد الجامعات الخاصة في الأردن، حيث بلغ عدد الجامعات اليوم في الأردن (29) جامعة منها (19) جامعة خاصة، وقد بلغ عدد الطلاب المسجلين فيها نحو (200,000) طالب منهم (17,500) طالب دراسات عليا بينما بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية (6,542) مدرس من مختلف الدرجات العلمية (وزارة التعليم العالي، 2010).

ويعد عام 1990 محطة مهمة في مسيرة تطور التعليم العالي في الأردن، إذ منح فيه أول ترخيص لإقامة أول جامعة خاصة بدأت عملها في العام الدراسي 1991/1990 ثم بدأ عدد الجامعات الخاصة بالزيادة حتى وصل لما هو عليه الآن.

وقد أولت الحكومات المختلفة دعمها وتطويرها لقانون التعليم العالي الذي حرص على ضمان نوعية التعليم بمسؤولية واشراف وزارة التعليم العالي التي تتولى تنفيذ السياسة العامة للتعليم العالي

والتنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والاعتراف بمؤسسات التعليم غير الأردنية ومتابعة شؤون الطلبة في الخارج (وزارة التعليم العالي، 2010).

ومع تزايد عدد الجامعات الخاصة بدافع الاستثمار في مجال التعليم الجامعي، ومن منطلق ضبط التعليم الجامعي، وحفاظاً على نوعية وسوية التعليم الجامعي وحتى لا تطغى نزعة الرغبة في الربح على تحقيق النوعية في التعليم فقد وضعت معايير الترخيص والاعتماد للجامعات الخاصة وصدرت بقانون مؤقت رقم 19 لسنة 1989 ثم صدرت قوانين أخرى كقانون الجامعات الخاصة لعام 1999 وتعديلاته عام 2001 وقانون الشركات رقم (23) لسنة 1997، وفي البداية كان الاعتماد مقتصرًا على الجامعات الخاصة ثم تلا ذلك تطوير قانون التعليم العالي لسنة 2001 ليشمل الاعتماد الجامعات الرسمية والخاصة.

إن مجلس التعليم العالي هو صاحب القرار في إنشاء الجامعات وأنواع التخصصات فيها وأسس قبول الطلبة ومناقشة موازنتها والموافقة على اتفاقيات التعاون الثقافي والتكنولوجي التي تبرمها مع غيرها من المؤسسات (النعمي، 2005).

ومع تطور التعليم الجامعي أصبح السعي إلى زيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات الخاصة، وذلك لارتباطه الوثيق بمتطلبات سوق العمل الذي يتغير باستمرار نتيجة لتغير التطور التكنولوجي. لذلك بدأت الجامعات الخاصة بالتركيز على تقويم وقياس الأداء الحالي وبعد تنفيذ عمليات التطوير تقوم بقياس تحسين الأداء (زايد، 2003).

إن التعليم العالي في الأردن كأبي بلد في العالم لا بد من أن يتأثر بالمحيط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فهو يواجه تحديات كثيرة ومتغيرات سريعة ناشئة عن التغير السريع في النظام

العالمي الذي يعتمد على التطور التكنولوجي، فبسبب هذه المتغيرات واجهت الجامعات في الأردن الكثير من المشكلات منها ما يتعلق بالحصول على الهيئة التدريسية المميزة بالوقت المناسب والكلفة المناسبة أو ما يتعلق بنقص في بعض التخصصات أو ما يتعلق بالطلبة أو بمشاكل التمويل أو المنافسة الشديدة بين الجامعات الخاصة بشكل خاص (الصريرة، عساف، 2008).

ومن الجدير بالذكر أن الأردن كان من أوائل الدول العربية التي بدأت تجربة الجامعات الخاصة في عام 1990 (درة، 1993).

وأن الجامعات الخاصة في الأردن تستوعب حوالي ثلث عدد الطلبة الدارسين في كل الجامعات في القطاعين العام والخاص (وزارة التعليم العالي، 2010).

وهذا يدل على التوسع الكمي الذي شهده قطاع التعليم العالي في الأردن الذي كان له الدافع الأكبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة لدوافع أخرى مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ومواكبة التغيير في المجتمع وتحسين وتطوير المنظومة التعليمية وتحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل الجامعات ومواكبة تغيرات التعليم الخارجي وغيرها (الطيبي، 2010).

## (2-4) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والجامعات الخاصة في الأردن:

لقد بدأت الدعوة لتطوير برامج تعليم متنوعة في التعليم العالي في الثلث الأخير من القرن العشرين بسبب دخول كثير من الدول في مرحلة التعليم العالي، فأصبحت هناك حاجة ملحة لتطوير برامج

تعليم عال متنوعة وذات نوعية عالية تضمن جودة مخرجات هذا التعليم ومواءمة هذه المخرجات مع حاجات المجتمع واستجابتها للمستجدات.

وقد زاد الاهتمام بمسألة جودة التعليم العالي منذ أوائل ثمانينيات القرن العشرين بشكل متزايد، واعتبرت مسألة تقييم النوعية وضبط الجودة مهمة رئيسة في عمليات إدارة التعليم العالي، فشكلت في ربع القرن الأخير لجان متعددة لدراسة نظم تقييم النوعية وتوجهاتها المختلفة، كما وضعت آليات مختلفة لضبط الجودة وضمانها.

وقد استأثرت هذه المسألة باهتمام متزايد لما لها من انعكاسات واضحة على برامج تطوير التعليم العالي وعلى النشاط الأكاديمي والمهني والتنافسي في العالم (سلامه، 2005).

يعد مفهوم الجودة في التعليم العالي مفهوماً متعدد الأبعاد والمضامين، ويعتمد على السياق الذي يعمل فيه أي نظام للتعليم العالي، والمهمة المؤسسية، والمعايير الأكاديمية والمهنية للبرامج الدراسية. وبالمفهوم الموسع للجودة فإنها تشمل جملة المهام والنشاطات كنوعية التدريس والبحث والتدريب ونوعية التعلم (النعيمي، 2005).

ومن هنا كان لزاماً على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وأن تواجه التحديات التي قد تجدها عند تطبيقها لمنهجية هذا المفهوم.

لقد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من القيادات الإدارية والباحثين والأكاديميين، وخاصة بعد ما حققته من نجاحات في العديد من المؤسسات التربوية العالمية والعربية وتأكيد النتائج الإيجابية من تطبيقها (المحياوي، 2007).

لقد استفاد خبراء الإدارة في العالم من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي طبقت في النشاطات التجارية في صياغة مفاهيم ومبادئ خاصة بمؤسسات التعليم العالي، فقد اعتبر جوتش وديفيز

( Goetsch& Davis,2006:754-757 ) بأن المتطلبات التالية هي ضرورية لنجاح تنفيذ إدارة

الجودة الشاملة:

1- التزام قيادة المنظمة باتخاذ إدارة الجودة الشاملة طريقا لعمل المنظمة:

إن رئيس مجلس إدارة المؤسسة والمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة ملزمون بإعطاء من ثلث إلى نصف وقتهم لجهود تطبيق الإدارة الشاملة في مؤسساتهم.

فلا يمكن لأي مدير ناجح أن يفوض غيره في موضوع إدارة الجودة في مؤسسته، فالعاملون في المؤسسة يتوقعون من رئيسهم أن يضع كل جهده لأهم موضوع في المؤسسة.

ويتطلب هذا الالتزام تغييرا في ثقافة المنظمة وهو شيء ليس بالسهل ولا تكفي الرغبة للقيام بذلك بل على الجميع التكاتف للوصول إلى المستوى المطلوب من التغيير. وإذا لم يشترك مدير أو رئيس المنظمة بالتغيير بشكل يومي فإنه لن يكون قادرا على اتخاذ قرار صائب له تأثير إيجابي على التغيير المطلوب.

2- الالتزام بالموارد:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تعني بالضرورة أن تكون مكلفة ومرهقة للمنظمة، فمال المنظمة يجب أن ينفق في مكانه الصحيح، وكما يؤكد ديمينج فإن هناك بعض الأشياء لا يمكن قياسها.

فقياس الالتزام بأموال الشركة لا بد من أن يمر بعدة أسئلة: هل هناك سبب لهذا الصرف؟ هل هو في الوقت المناسب؟ هل المال متوفر؟ هل هذا هو الإجراء الصحيح للقيام به؟ فعندما تؤخذ هذه الإستفسارات بعين الاعتبار فإن المنظمة لن تتكلف أية تكاليف إضافية.

### 3- توفير الآلية المناسبة:

إن وجود لجنة توجيهية على مستوى الإدارة العليا تكون مهمتها الرئيسية تأسيس كيفية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومتابعة هذا التنفيذ على أرض الواقع أمر على جانب كبير من الأهمية، فعندما يرى العاملون أن إدارة المنظمة العليا تتابع وتتصرف بأسلوب يختلف عن السابق فإن هذا سيعطيها رسالة واضحة بأن هناك تغييرا يحدث.

### 4- التخطيط والدعاية:

بعد أن يتم تشكيل اللجنة التوجيهية العليا توضع الخطط التفصيلية لإدارة الجودة الشاملة بناء على رؤية الإدارة العليا ومبادئ التوجيه لذلك.

### 5- توفر الرؤية ومبادئ التوجيه:

إن الرؤية هي إستراتيجية طويلة المدى وهذا ما تحتاجه إدارة الجودة لأنها تحتاج لفترة من الوقت حتى تتحقق. كما أن التغيرات الأساسية في طريقة العمل ستؤثر على التعامل مع العملاء والبيئة الخارجية ووضع قيم لم تكن موجودة في السابق.

ويرى (كنعان، 2003) بأن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تمثل ثقافة و إطارا مهما لكل مؤسسة تعليمية ترغب في تطوير ذاتها ومواردها، فهي ليست أداة للتغيير وحسب بل هي ضمان للتحسين المستمر واستشعار لرقابة ذاتية تكون المحفز للتطوير الشامل.

وبين هذا الكاتب أن أسس وعناصر إدارة الجودة تتمثل في النقاط التالية:

- 1- التركيز على الطلاب والمستفيدين.
- 2- اعتبار الجودة جزءا رئيسا من إستراتيجية الجامعة.
- 3- جعل الجودة فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة.
- 4- التركيز على مشاركة العاملين والمدربين، وتقوية الطاقات والإمكانات لتنفيذ معدلات الجودة العالية.
- 5- جعل الجودة مطابقة لبرنامج التحسينات المستمرة.
- 6- جعل الجودة تشمل جميع أقسام الجامعة.
- 7- اعتبار الجودة شاملة لكل العمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة وتركز على جوانب الجودة.

وقد بين (مريان والتكريتي، 1997) خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بما يلي:

- 1- ضبط نظام الإدارة وتطويره في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المسؤوليات بدقة.
- 2- الارتقاء بمستوى الطلبة.
- 3- زيادة كفايات أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.
- 4- توفير مناخ مناسب تسوده ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والعلاقات الإنسانية.
- 5- زيادة مستوى الوعي والولاء نحو الجامعة من قبل الجمهور المستفيد منها.
- 6- العمل بروح الفريق الأمر الذي يزيد من الترابط والتكامل بين جميع العاملين.

7- إضفاء المزيد من التقدير والاحترام للمؤسسة التي تأخذ بنظام الجودة محليا واقليميا

وعالميا.

8- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بشكل مستمر.

9- خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحافظ عليه.

10- إنجاز الأعمال من المرة الأولى ودون أخطاء.

11- تنمية مهارات أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية ومعارفهم.

12- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، وأولياء الأمور، والعاملين، والمجتمع).

13- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية.

ويرجع تاريخ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن لعام 1990 عندما تقرر الأخذ بالإعتماد ثم تلاه بعد ذلك إنشاء مجلس الاعتماد سنة 1998، وقد تركز ضبط النوعية على معدلات القبول والبنية التحتية وشهادات الهيئة العلمية. أما تقييم النوعية فقد انطلق بمبادرة من صندوق الحسين للإبداع والتفوق بالتعاون مع الوكالة البريطانية لضمان الجودة في التعليم العالي عام 2001. ثم تطورت التشريعات المتعلقة باعتماد مؤسسات التعليم العالي مع صدور قانون التعليم العالي عام 2001 (النعي، 2005).

ونتيجة لما شهدته مؤسسات التعليم العالي في الأردن من توسع كمي فائق وما رافقه من زيادة في أعداد الطلبة الخريجين من هذه الجامعات فإن هذا دفع وزارة التعليم العالي للالتفات نحو ضمان جودة مخرجات هذه المؤسسات ووضع معايير أكاديمية لاعتماد هذه المؤسسات ووضع أسس معتمدة لتطبيق الجودة عليها، فقد صدر قانون لهيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي سنة 2005. ومن هنا بدأ الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن آخذة

بعين الاعتبار شروط وزارة التعليم العالي في الاعتماد واستراتيجياتها في التخطيط الجيد لإدارة الجودة للحفاظ على الميزة التنافسية وما حققته في السنوات السابقة وما تسعى لتحقيقه مستقبلاً.

إن تصاعد شدة المنافسة بين الجامعات الخاصة الناجمة عن زيادة عدد هذه الجامعات وتوسعها من جانب واتجاه الجامعات الحكومية إلى التوسع وإيجاد فرص لزيادة عدد طلبتها فيما عرف بتجربة التعليم الموازي أدى إلى وجود منافسة قوية بينها ، فكان هذا دافعا قويا للجامعات الخاصة لإدارة الجودة الشاملة وإن كان لا يوجد نموذج واحد تتبعه الجامعات في إدارة الجودة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية (الطائي، قداة، 2003).

ونستطيع القول بأن معظم الجامعات الخاصة في الأردن تسعى بجد لتبني إدارة الجودة الشاملة واعتبارها مقياسا لنجاحها.

ويرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الخاصة في الأردن قد ساعد على زيادة التنافسية بينها، كما أنه زاد من وعي و إدراك الجمهور الداخلي والخارجي للجامعات في البحث عن مقاييس الجودة المطبقة فيها ومدى موائمتها لما هو مطلوب في المجتمع وبالتالي أصبح لديه معيار واضح في تقييم هذه الجامعات واختيار ما يعتقد أنها الأقرب إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

## (2-5) مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن:

إن الهدف المتوقع من إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة هو تحقيق التطوير و إحداث عملية تغيير في النظام التعليمي ليصبح قادرا على الالتزام بواجباته تجاه المجتمع من حيث رفده

بخريجين مميزين والمساعدة في تنميته بشكل مباشر، كما أن أهمية تطبيق الجودة الشاملة تنطلق من تفعيل دور كل فرد في الجامعة ليقوم بدوره في الاتجاه الصحيح لتحقيق الجودة الشاملة.

وتكمن مبررات وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في النقاط التالية:

- 1- ظهور الحاجة في المجتمع إلى التكامل والانسجام بين مستوياتها المختلفة ( الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة، وأولياء الأمور).
- 2- عدم وضوح أهداف الجودة الشاملة لدى بعض العاملين في الجامعات الخاصة والحرص على تعميق مفهومها لديهم.
- 3- حاجة الجامعة إلى بناء جسور من المصادقية مع المستفيدين من خدماتها.
- 4- تطوير النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي لضمان زيادة إنتاجية العاملين.
- 5- الحاجة لزيادة التعاون بين الجامعات والمجتمع المحلي.
- 6- التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة والضعف في مجال أداء الجامعة حتى تتمكن من التطوير والتحسين (الحاج، وآخرون، 2008).

كما بين (بركات، 2003) أن تطبيق أنظمة الجودة الشاملة يساعد في تطوير التعليم العالي في الأردن ويرفع من كفاءة الكوادر المسؤولة عن خدمة التعليم ويحسن من مخرجات التعليم ويخفض من كلفة التعليم العالي ويطور الجوانب الإدارية في العملية التعليمية.

ويرى (الطيبي، 2010: 186-189) أن تبني الجودة أصبح ضرورة تفرضها كثير من الأسباب والمزايا ولكافة الأطراف وذلك للأسباب التالية:

- 1- الرغبة في حفظ أكثر من 45% من تكاليف الخدمات التي تضيع سدى بسبب غياب التركيز على الجودة الشاملة.
- 2- اعتبار تطبيق الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها المشكلات المترتبة على النظام البيروقراطي ، وتطور القطاع الخاص.
- 3- شدة المنافسة بين الجامعات.
- 4- مواجهة تطلعات ومتطلبات وتوقعات العملاء التي تزداد باستمرار.
- 5- الرغبة في خفض المصروفات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- 6- الحاجة لسد متطلبات العاملين فيما يخص أسوب وجودة العمل.
- 7- تبني الجودة الشاملة تؤدي إلى رضا العاملين التربويين والطلاب وأولياء أمورهم وكافة أفراد المجتمع.
- 8- مساعدة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بوجه عام في حل المشكلات من خلال الأخذ بأراء المجموعات.

ويمكن القول أنه نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم فإن فوائدها تقسم إلى ثلاثة أنواع:

- 1- فوائد تعود على المجتمع ككل، وتشمل النقاط التالية:
  - التحسين السلوكي لدى الطالب، والمتمثلة في القيم الدينية والاجتماعية والوطنية.
  - إحداث التغييرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم.
  - الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
  - تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، وأولياء الأمور، وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع).
  - تحسين وتطوير المنظومة التعليمية.

- مواكبة التغير في المجتمع واستشراف مستقبله والإعداد له.

2- فوائد تعود على المؤسسة التعليمية، وتشمل النقاط التالية:

- تنظيم أفضل للعمل الإداري في المؤسسة وبجهد أقل.
- تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء.
- تنظيم العمل الإداري يشكل أكثر فعالية وبكلفة وجهد أقل.

3- فوائد تعود على الطالب، وتشمل النقاط التالية:

- رفع قدرة الطالب على التعلم الذاتي والتحليل والنقد من خلال أساليب علمية مناسبة.
- رفع قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لفترة أطول بسبب الفهم و ليس الحفظ.
- توسيع قدرة الطالب على توصيل ما يملك من معرفة لغيره.
- توسيع قدرة الطالب على تطبيق ما لديه لحل ما يواجهه من مشكلات.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب.

ويرى بانك (Bank,1992) بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في حل المشكلات التي تواجه

المؤسسة من حيث:

(1) إثبات قدرة المؤسسة على إيجاد حل ناجح للمشاكل التي تسبب عدم الرضا لعملاء

المؤسسة في الداخل والخارج.

(2) التأكد من أن من قام بالحل لم يقفز للحلول قبل أن يحلل أسباب المشكلة.

(3) تزويد المؤسسة بألية يمكن استخدامها لضمان مشاركة أكبر للفرد.

(4) تنفيذ حلول للمشاكل التي تؤدي لتجنب المشاكل في آليات الوقاية.

(5) تقليل كلفة الجودة.

ويرى (الإبراهيم،2010) بأن مواجهة التحديات في الجامعات المتمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتدني رضا العاملين لا يمكن مواجهتها والتغلب عليها إلا بالتطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد.

ويرى الباحث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة لها الكثير من المبررات، وهي مفتاح النجاح والتنافس بين الجامعات وذلك بسبب ما تؤديه من نتائج ومخرجات يستطيع الجمهور من خلالها الحكم على هذه الجامعة أو تلك، وبالتالي فإن تطوير الجامعات مرتبط بمدى قدرتها على الالتزام بإدارة الجودة فيها، ومن أبرز فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة:

- 1- الارتقاء بمستوى الطلبة في جميع المجالات.
- 2- تحسين العلاقة الداخلية بين أقسام الجامعة المختلفة.
- 3- حل المشاكل بالطرق الصحيحة وبوقت قصير.
- 4- رفع مستوى الجامعة الأكاديمي وبالتالي زيادة حصة مشاركتها بسوق التعليم.
- 5- زيادة مشاركة الجامعة في دعمها للمجتمع المحلي.

## (2-6) معوقات تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الخاصة:

إن الجامعة الخاصة كأى منظمة تواجه تحديات ومعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن العوامل التي تحد من قدرة الجامعات في سعيها لذلك كما يراها (اسماعيل، 2003) ما يلي:

- 1) ضعف إدارة الجامعة في تقرير مستوى جودة مخرجاتها كونها الجهة المسؤولة عن توفير الموارد اللازمة لإنجاز النشاطات الجامعية وعن توفير الظروف المناسبة لتحسين الجودة.
- 2) عدم توفر الإمكانيات الكافية للجامعة من موارد بشرية، وكتب، ولوازم، ووسائل تعليمية، وأجهزة، ومعدات والمخصصات المالية المتاحة لها.
- 3) تدني مستوى الهيئة التدريسية المتوفرة في الجامعة من حيث الخبرة والمؤهل العلمي والرغبة في العمل.
- 4) تدني نوعية الطلبة المقبولين من حيث المستوى العلمي والمهارات التي يملكونها ودرجة المواظبة على الدوام والاحترام.
- 5) صغر عمر الجامعة من حيث اتساع التخصصات الجامعية، وتراكم خبراتها التعليمية والإدارية ومن ثم جودة مخرجاتها.

(6) عدم وجود فلسفة واضحة للمجتمع وما تقرره من سياسات تنموية للبيئة وما يتطلبه تنفيذ

هذه السياسات من خبرات ومؤهلات مهنية جامعية متخصصة تقرر نوعية مخرجات

الجامعة المطلوبة.

ويرى (عبد الحليم، 2003) أن أهم العقبات التي تواجه المنظمات عند تنفيذ الجودة الشاملة تتلخص

في:

1- صعوبة التفرقة بين الشعارات دون تحقيق رؤية فكرية ناضجة كذلك التي تعمل على تحقيق

أهداف الجودة الشاملة.

2- التركيز على إيجاد آلية جديدة مختلفة لتحسين الجودة بما في ذلك الصيانة دون التجديد.

3- تذرع المسؤولين بأعذار عدم ضرورة أو عدم الحاجة لتطبيق نظم الجودة.

4- نقص مهارات العمل المكتسبة في البيئة التعليمية العربية.

5- انخفاض القدرة على اتباع طرق فنية تتناسب مشاكل المنشأة وتلائم ظروفها.

ويرى الباحث أن مشكلات الجامعات الخاصة التي ذكرت بأعلاه هي في معظمها مشكلات قد

تواجه أي جامعة خاصة وقد تتعدى هذه المشكلات إلى غيرها نتيجة التطور الكبير في التعليم

وزيادة عدد الطلبة المقبولين ووجود أعداد من الطلبة المقبولين في هذه الجامعات من خارج الأردن

مما يخلق صعوبات أخرى قد تواجه هذه الجامعات وعليها الاستعداد لتجنب هذه المشكلات ما

أمكن والعمل على معالجتها بالسرعة الممكنة حين وجودها على أرض الواقع.

## (2-7) تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن:

ينبع تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن من الأهداف الرئيسية التي تسعى كل جامعة لتحسينه وتطويره لمواجهة تغيرات وتطورات المعارف والعلوم والتكيف معها .

وعرفه (مخيمر، وآخرون، 2000) بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، ويرى (الدجني، 2011) أن مفهوم الأداء يشتمل على ثلاثة أبعاد:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ويرى (زايد، 2003) أن التطوير المستمر لمفاهيم الجودة في الجامعات يبني على التقييم المستمر للأداء الجامعي ( أداء الجامعة، وجودة العملية التعليمية، وأداء عضو هيئة التدريس) ومقارنة ذلك بأهداف الجامعة، وبأن أساليب تقييم الأداء تختلف من جامعة لأخرى بناء على أهداف كل جامعة ومدى ارتباطها بالمجتمع.

ويرى (الطائي وقداة، 2003) بأن توفر البعد الإستراتيجي لدى إدارة الجامعات الخاصة يحتم عليها التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة لتطوير مستوى أدائها، كما أن جوائز التميز المختلفة في الأردن قد حفزت الكثير من الجامعات الخاصة للإهتمام بالجودة وتحسين مستوى أدائها.

كما أن فشل تلك الجامعات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتيح لها فرص البقاء في السوق مع تدني مستوى جودة الخدمة التي تقدمها بما فيها من أضرار على المجتمع.

و يرى (درة، 2003) أن للأداء عدة أبعاد تشمل مايلي:

### 1) مستوى أو وحدة التحليل (Level of Analysis):

- مستوى المجتمع (المستوى المجتمعي) (Social)
- مستوى التنظيم (Organizational)
- الوحدة في التنظيم أو الجماعة الصغيرة (Unit or Group)
- الفرد (Individual)

2) مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

- الإنتاجية (Productivity)
- الفاعلية (Effectiveness)
- الكفاءة (Efficiency)
- النوعية (Quality)
- تحقيق الربح (Profit making)
- النمو (Growth)
- رضا الموظفين (Employee satisfaction)
- رضا الزبائن (العملاء) (Customer Satisfaction)
- التجديد والابتكار (Innovation)

### 3) قياس الأداء (Measurement):

والمقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية (Objective و Quantitative ) أو ذاتية (Subjective).

### 4) الإطار الزمني للأداء :

إن أهمية زمن الأداء إن كان طويلا أو متوسطا أو قصيرا تكمن في اعتباره عنصرا للاهتمام أو القياس.

### 5) مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء:

وهنا يكون مجال الاهتمام بالإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.

ويرى (النعمي، وآخرون، 2009) أن العامل البشري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق نجاح المنظمة، مثل قدرة العاملين على التواصل بشكل فعال، والقيم والدوافع، والمعرفة والمهارات.

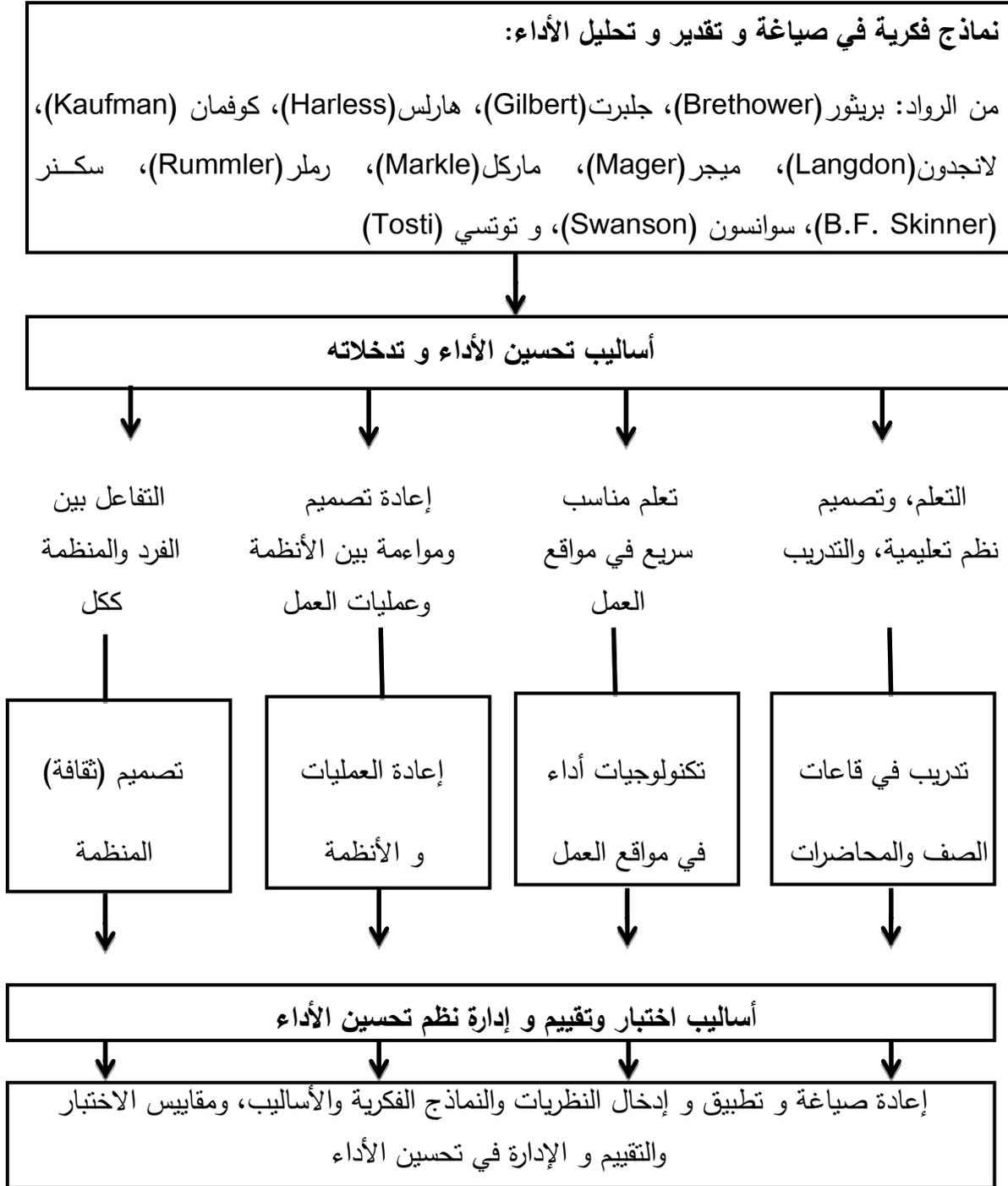
ويشير الأعر (2012) أن للتدريب والتنمية أثرا إيجابيا في أداء المتدربين وأن هذا التدريب يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن. وأن زيادة كفاءة الموظفين هو نتيجة لاهتمام إدارة المنظمة بموظفيها.

وتحدث (درة، 2003) عن نماذج فكرية تبين كيفية تحسين الأداء في المنظمات ومنها النموذجان الفكريان التاليان:

أ- النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه.

ب- النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI).

ويوضح الشكل رقم (2-2) النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء وأساليبه ومقاييسه.



الشكل رقم (2)

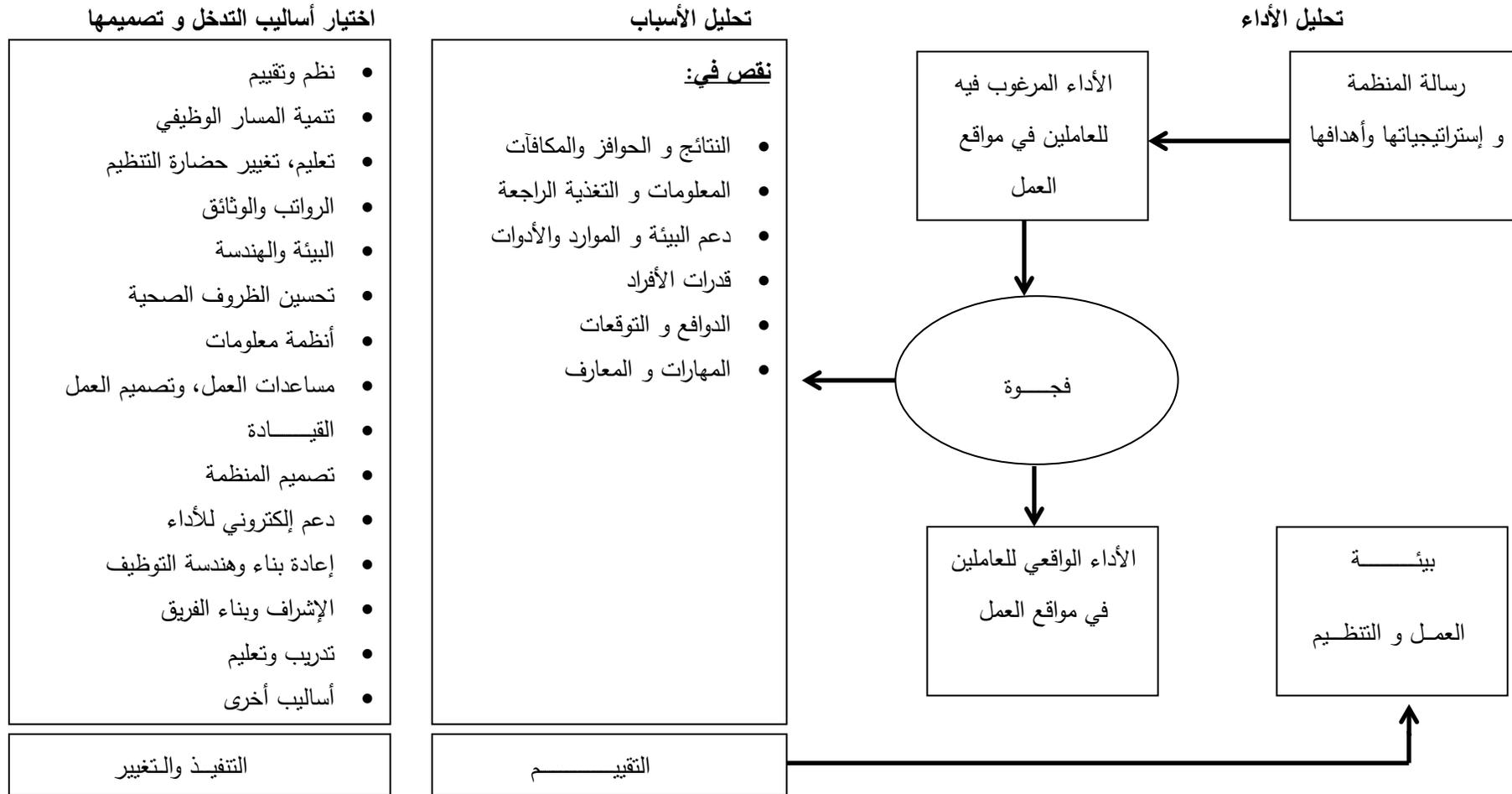
النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء و أساليبه و مقاييسه

Source: Dean & Ripley (eds.), 1997: **Performance Improvement Pathfinders**, P.198

كما ورد في (درة، 2003: 76).

فهذا النموذج يوضح وجود أربعة مستويات للنظر والتفكير والعمل في حركة تكنولوجيا الأداء البشري والتي تبدأ من صياغة وتقدير وتحليل الأداء ثم الانتقال إلى أساليب تحسين الأداء وتدخلاته ثم مقاييس اختبار وتقييم وإدارة أنظمة تحسين الأداء و وصولاً إلى التصور لإعادة النظر في صياغة وتطبيق و إدخال النظريات والنماذج الفكرية والأساليب المتعلقة باختبار أنظمة تحسين الأداء.

كما يوضح الشكل رقم (3) النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء (ISPI).



### الشكل (3-2)

النموذج الفكري لتحسين الأداء "الجمعية الدولية لتحسين الأداء"

Source: A Brochure on Membership International Society for Performance Improvement, 1996-1997, pp. 2-4

كما ورد في (درة، 2003: 78).

فهذا النموذج يوضح الخطوات الستة التي على مستشار تكنولوجيا الأداء البشري أن يقوم بها عند استخدامه لهذا النموذج الفكري:

- (1) تحليل الأداء الذي يفحص متطلبات أداء المنظمة في ضوء رسالتها وأهدافها وقدراتها.
- (2) تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء الموارد البشرية في المنظمة.
- (3) تحليل الأسباب وتحدد فيها الأسباب التي أسهمت في إيجاد فجوة الأداء حيث تتم المقارنة بين وضعين: الأول هو الأداء المرغوب ووصف للكفايات والقدرات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، والثاني فهو الأداء الواقعي للعاملين حيث أن فجوة الأداء تمثل الفرق بين هذين الوضعين.
- (4) اختيار أساليب التدخل وتصميمها والتي تتضمن استجابة شاملة ومتكاملة ودقيقة لمشكلات الأداء وأسبابها وفرص تحسين الأداء.
- (5) التنفيذ وإدارة التغيير.
- (6) التقييم.

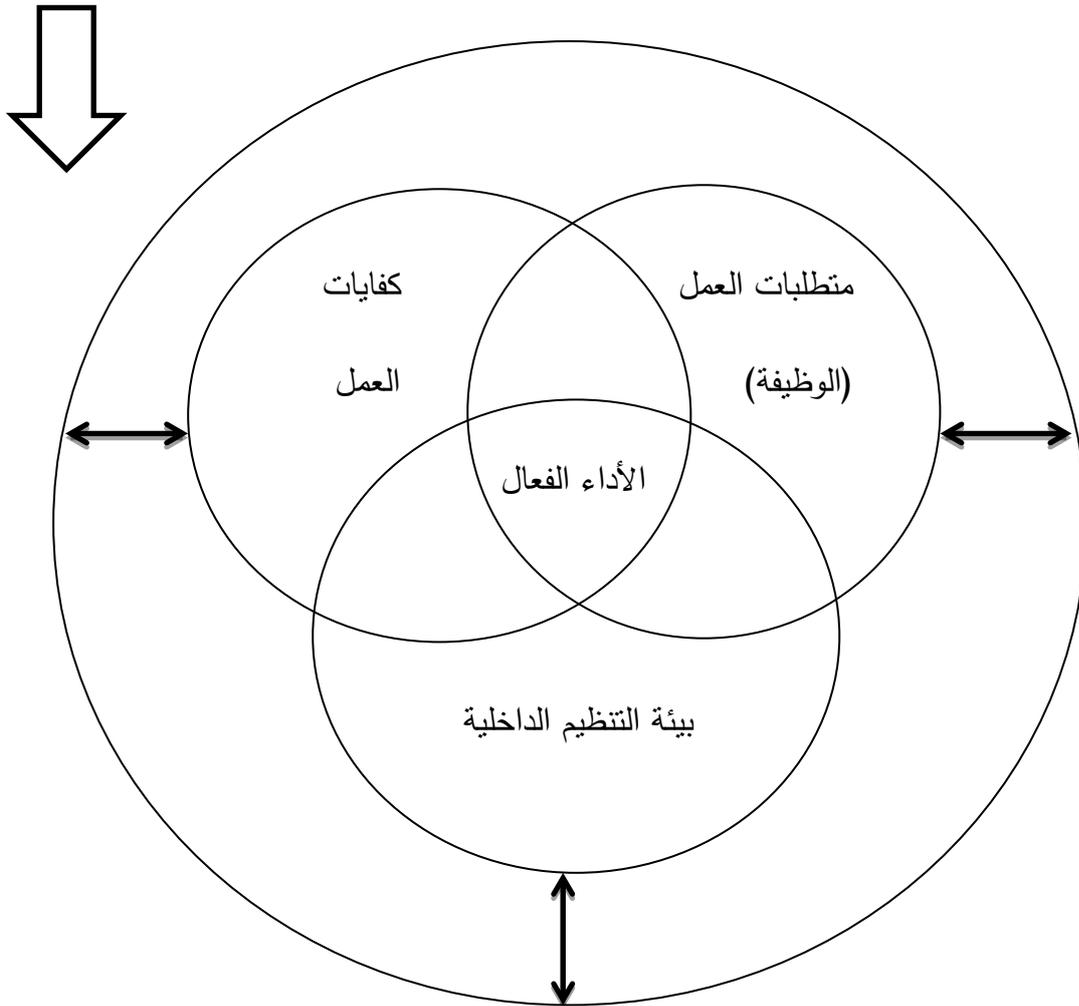
ويقدم (درة، 2003) نموذجا لتحليل وتفسير أداء الأفراد، وهو نموذج الأداء الفعال، ويبين الشكل

رقم (4) عناصر هذا النموذج، فالأداء الفعال للموظف هو نتاج العوامل التالية:

- كفايات الموظف أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته.
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
- متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

ويرى الباحث بأن هذه العوامل التي تؤثر في الأداء هي ترجمة لعناصر تخطيط إدارة الجودة الشاملة، حيث تؤثر هذه العناصر في تحقيق الأداء الفعال والذي ينتج في المحصلة العمل المطلوب ويحقق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

البيئة الخارجية



الشكل (2-4): نموذج الأداء الفعال

المصدر: درة، (2003) تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، ص 120

ويضيف درة بأنه على الرغم من أن الجامعات الخاصة في الأردن هي موضع اعتزاز للعاملين فيها وللشركات الخاصة المالكة لها ومن أنها تطبق المعايير الخاصة للاعتماد فإن أمام الجامعات الخاصة الأردنية مشواراً طويلاً لتحسين نوعية برامجها الأكاديمية والخدمات التي تقدمها.

كما أن الجامعات الخاصة لا تلبّي إلا النزر اليسير من إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وأهداف الجامعة من جهة أخرى ودعم التعلم الفردي والتعلم المؤسسي.

والواقع أن أسباب ذلك تعود إلى أن الجامعات الخاصة في الأردن لا زالت أسيرة المنظومة الفكرية التقليدية ( Conventional Paradigm )، فأساليب الإدارة والتدريس لا تزال تقليدية، وبرامج التعليم المستمر وخدمة المجتمع برامج هامشية، أما البحوث فهي لأغراض الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس و لا تسهم في حل مشكلات المجتمع، أما مشروعات التنمية والتطوير داخل الجامعات فهي ركيكة ولا تحدث أثراً في العملية الأكاديمية والإدارية.

ويرى الباحث بأن على الجامعات الخاصة في الأردن أن تعمل على مساعدة الموظف في تحسين أدائه الذي سينعكس في الأداء المؤسسي للجامعة بشكل عام.

## (2-8) الدراسات العربية والأجنبية:

تناولت الكثير من الدراسات الأجنبية والعربية في دول مختلفة من العالم مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات وقد قام الباحث بمراجعة الدراسات والبحوث السابقة بهدف التعرف على أهم نتائج هذه الدراسات و إن كانت الدراسات التي تناولت الجامعات الأردنية قليلة، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات.

### أولاً: الدراسات العربية :

قامت ناجي (1998) بدراسة بعنوان: إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في الجامعات الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة و إمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وقامت بتطبيقها على جامعة عمان الأهلية، وقد كانت نتائج هذه الدراسة: رضا مرتفعاً للطلاب على تجهيزات الجامعة و رضا منخفضاً بالنسبة للخطط الدراسية والكادر الأكاديمي والأنظمة والتعليمات الداخلية، كما وجدت لدى الجامعة القناعة والرغبة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن الجامعة تقوم بالتطبيق الفعلي لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل تقديم الحوافز للموظفين والعمل على تلبية احتياجات الطلبة.

وأجرى أيوب (2000) دراسة بعنوان: تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى ضرورة

تشكيل فرق عمل تتعاون وتنسق مع بعضها البعض لتنفيذ برامج و إستراتيجيات تحسين الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

وفي دراسة بدح (2003): بعنوان تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة والتعرف إلى درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، وتوصلت الدراسة إلى التصور المقترح لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة.

وفي دراسة دبي (2007) بعنوان: معوقات ومشكلات تحقيق الجودة في التعليم، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ومشكلات تحقيق الجودة الشاملة في التعليم في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى عدة مقترحات وحلول لمشكلات تحقيق الجودة في التعليم كان أبرزها: تقوية العلاقة التنظيمية بين الجهات المشرفة على التعليم والتدريب والتوظيف تحقيقا للتكامل والترابط فيما بينها، وتقوية العلاقة بين مؤسسات التعليم ومؤسسات الإنتاج وكافة المؤسسات المجتمعية، والتركيز على تحقيق الموازنة بين مخرجاته واحتياجات التنمية في تطوير البرامج تبعا والإمكانات التنافسية المطلوبة لاقتصادات المنطقة، والتخصصات التي لها ارتباط مباشر بواقع النشاط الاقتصادي في المجتمع، ومد جسور اتصال بين القيادات التربوية الفاعلة في المجتمع، وتوفير الموارد اللازمة للبنية التحتية للتعليم في جميع مستوياته من مرافق ومبان ومعامل وتجهيزات ومنشآت تعليمية وغيرها، ودراسة السبل التي يمكن من خلالها تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد والإمكانات المتاحة للتعليم، والحد من الفاقد التعليمي (الرسوب والتسرب)، وتحسين البيئة التعليمية للرفع من الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، وتشجيع المؤسسات المحلية والأفراد على

المساهمة في التعليم. إعادة هيكلة النظام التعليمي بإعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية والتربوية للمدرسة وجعلها مسؤولة عن مستوى أدائها، من خلال تطوير معايير أداء وطنية في المواد الأساسية على المدارس بلوغها، مع تطوير الإدارة المدرسية، والعناية باختيار المديرين والقياديين وتوظيف التقنية في العمل.

وفي دراسة لغانم (2008) بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة وأثرها على أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية في الجامعات الفلسطينية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة و أثره في أداء كليات العلوم الإدارية والاقتصادية بالجامعات الفلسطينية، من خلال محاور تحسين الأداء، ورضا المستفيدين، والأداء الداخلي، وخدمة المجتمع المحلي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق اهداف الدراسة من خلال استبانة وزعت على عينة من عشرة جامعات.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق نظام إدارة الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى تفوق بعض الجامعات من حيث الميزة التنافسية، وتطور أداء العاملين وفهمهم لواجباتهم، وطرق أداء العمل لصالح جامعات بيت لحم وبيت زيت والجامعة الإسلامية والجامعة الأمريكية.

وفي دراسة لمدوخ (2008) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعات غزة المتعلقة بالهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية والمنشأة الجامعية، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في

تحقيق أهداف الدراسة حيث شمل مجتمع الدراسة جميع العمداء ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (155) عضواً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود معوقات ترجع إلى المركزية في اتخاذ القرارات لدى إدارة الجامعات ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في نسب معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجامعة، حيث كانت أعلى نسبة من هذه المعوقات في جامعة الأزهر تليها جامعة الأقصى ثم الجامعة الإسلامية.

وفي دراسة للعربي والشقلان (2009) بعنوان: تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة بالرياض، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لدمج وتبني مفاهيم التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في خطة تنظيمية واحدة نظراً للتشابه الكبير بينهما، واستخدام مواطن القوة لكل منهما في إرساء تقاليد راسخة نحو تطوير الأداء بمؤسسات التعليم العالي، وقد اعتمد الباحثان على النموذج الأوروبي (EFQM) في بناء التصور مستخدمين التصور البنائي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن منهجي التعلم التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة تجمعهما خصائص عدة كالعمل الجماعي، والقابلية للتغيير، والتكيف مع البيئة، ومواصلة الجهود من أجل التحسين، و أن أداء مؤسسات التعليم العالي وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة العليا، وأن كلا المفهومين يسهم في بناء ثقافة المؤسسة من خلال إشراك جميع العاملين في تحمل المسؤولية، و إن استثمارهما و دعمهما وتحقيق التكامل بينهما سيؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية في الأداء الكلي للمؤسسة.

وفي دراسة للمزين وسكيك (2012) بعنوان: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقرير عينة الدراسة نحو مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمستوى الدراسي، والجامعة) والتعرف إلى سبل تفعيل مؤشرات إدارة الجودة الشاملة للإرتقاء بأداء الجامعات الفلسطينية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الجامعة الإسلامية كانت السباقة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف كلياتها الجامعية مع الالتزام الشديد بالقوانين الجامعية ومواعيد القبول والتسجيل والامتحانات وعدم تجاوزها وكذلك التشديد في مختلف نواحي التعليم الجامعي والعمل على إيجاد توأمة بين الجامعات الفلسطينية من جهة والجامعات الفلسطينية والعربية والدولية من جهة أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل منظم وتوفير البيئة المناسبة التي تحث على البحث والإبداع وعقد المؤتمرات العلمية وخاصة الدولية لتبادل الآراء والخبرات والتجارب وتوفير إشراف علمي مشترك بين الجامعات العربية والدولية للإشراف والأبحاث المطروحة.

وفي دراسة لإدريس وأحمد والأختر (2012) بعنوان: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية في جامعة الطائف، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكيفية تحقيق الجودة في خدمات التعليم العالي وكيفية

الحفاظ عليها ثم الحصول على الاعتمادية وتحديد المعايير للتقييم الذاتي والخارجي في الجامعة ونشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في جميع المراحل والقرارات والمساءلة الذكية (Intelligent Accountability).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الراهن على الرغم من وعي أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات هذه الجودة ويعززون ذلك لحدثة فرع الجامعة التي طبقت الدراسة عليه وأن نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء والمخرجات والحصول على الاعتمادية وأن معظم أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أهمية العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار وأن هناك نقصا في استخدام الأساليب الحديثة في التقييم وقياس الأداء وأن الجودة الشاملة ليست مجرد تقنية حديثة مبتكرة تسعى المؤسسات التعليمية للحصول عليها، وإنما هي مجموعة من الجوانب يجب مراعاتها.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

تناولت الكثير من الدراسات الأجنبية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات خارج الأردن منها: دراسة قام بها كوت، Coate (1990) حول تحقيق سياسة الجودة الشاملة في أنحاء جامعة أوريجون لأربع سنوات القادمة. (The introduction of total quality management at Oregon State University) حيث تم الاتصال بخمس وعشرين جامعة ومؤسسة تعليمية من ضمنها جامعة أوريجون، وكان من نتائج هذه الدراسة أن 17 مؤسسة تعليمية منها تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلاب الخريجين، كما

أن نصف المؤسسات التعليمية التي خضعت للاستطلاع قد نفذت سياسة الجودة الشاملة إلى حد بعيد. وقد جرى استخدام سياسة الجودة الشاملة في أغراض مختلفة منها للتعليم والأبحاث فقط ومنها في الجانب الخدماتي ومنها في الجانب الأكاديمي.

وفي دراسة براون، Brown و جاكولين، Jacqueline (Brown & Jacqueline, 1995) حول توجه الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية أورغن. (**The use of the TQM model in education institution**)، هدفت إلى بحث العلاقة بين اتجاهات الموظفين في وزارة التربية والتعليم وأثر هذه الإتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن بالمقابل وجدت اختلافات مرتبطة ببعض المتغيرات مثل المستوى التعليمي والعمر والخلفية العقلية ومكان العمل والتي قد تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة لويس، Lewis و سميث، Smith (Lewis & Smith 1997) بعنوان: **لماذا تحسين الجودة في التعليم العالي. (Why quality improvement in high education)**، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة يسمح لها بالارتباط بالمجتمع بصورة أفضل، ويساعدها في التغلب على مشكلات الانعزال بين أقسامها وكلياتها، ويعالج كثيرا من جوانب القصور في إعداد الطلاب، وقد حددت الدراسة العناصر الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم العالي بالالتزام بالتحسين المستمر، والالتزام بإرضاء العملاء، والتعامل مع البيانات والمعلومات الحقيقية والصادقة، واحترام العاملين وتشجيعهم على التعاون والإنجاز.

وفي دراسة قام بها هويمز، Hoimes، (1997) بعنوان إدارة الجودة الشاملة على كليات مجتمع فرجينيا. (**Total quality management in Virginia society colleges**)، هدفت إلى تحديد إذا ما كانت مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق في التعليم العالي وتطوير إستراتيجية تطبيق هذه المبادئ في كليات مجتمع فرجينيا، وقد تضمنت هذه الدراسة ثلاث خطوات رئيسية: مراجعة معمقة لأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، واستطلاع للكليات والجامعات التي اشتهرت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وختمت الدراسة بتقديم إستراتيجية إنعاش لإدارة الجودة الشاملة في أوساطها، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة قابلة للتطبيق بشكل مباشر على مؤسسات التعليم العالي إذا ما استخدمت بشكل فعال وخاصة في كليات المجتمع.

وفي بحث لجوبال، Gopal، (1999) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا. (**Total quality management in high education institutes in Britain**)، هدف البحث إلى توضيح كيف أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم الأساسية للمنظمة تؤدي إلى التعرف على أهمية جودة المؤسسات في كثير من العمليات الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قياس المبادئ الأساسية في إدارة الجودة ينعكس على مستوى الأداء في المؤسسة ويؤثر في التميز في العمل.

وأجرى سويسن، Soisson (2000) دراسة بعنوان تحليل برنامج إدارة الجودة الشاملة الجامعي من منظور العملية والمحتوى والنتائج. ( **An analysis of a university** ) **TQM program from process, content, and results perspectives**، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير صرامة جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور كل من المحتوى والعملية والنتائج وشملت مجالات: الإستراتيجية والهيكل والنظم والعاملين والمهارات والقيم المشتركة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن مخرجات إدارة الجودة الشاملة التي تمت متابعتها قورنت مع نوع المثل لماكسني ووجد بأنها قاصرة في معظم الوجوه وقد حققت درجة متوسطة.
- 2- تم دراسة صرامة الجهود الجامعية مقارنة بنموذج شيب لإدارة الجودة الشاملة والتي لم تؤثر على العديد من العناصر المنظمة بطريقة هامة.
- 3- كشف التحليل نقاط الضعف الأكثر أهمية من منظور عملية الجودة الشاملة والتي تمثلت في قلة مشاركة رئيس مجلس الإدارة وقلة وضع المنظمة للأهداف وغياب الرقابة والتشخيص.
- 4- اعتبار التدريب والترويج أساسيان لأي برنامج للتغيير التنظيمي.

وفي دراسة ليليس، Lillis (2005) بعنوان: **التقييم المنهجي لإستراتيجية إدارة البرنامج في المعهد الإيرلندي للتكنولوجيا. ( Systemic evaluation of the strategy for program management in the Irish institute of technology)**، هدفت الدراسة إلى استثمار عوائد التخطيط الإستراتيجي وعمليات التقييم الذاتي لتحسين أداء المؤسسات وتلبية احتياجات مجتمع المستفيدين، وركزت الدراسة على تقارير التقييم المنتظم لبرنامج التخطيط الإستراتيجي في المعهد الإيرلندي للتكنولوجيا لمدة خمس سنوات وأثرها في تحسين الأداء

المؤسسي، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أدلة تجريبية تدل على أن هذه البرامج فعالة في تحسين الأداء المؤسسي.

وفي دراسة لنجف آبادي، Najfabadi، وآخرين ( Najfabadi, Sadeghi & Habibzadeh ) ( 2008 ) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، تطبيق الجودة في كلية بوراس الجامعية في السويد. ( **Total quality management in high education, quality implementation in Boras College in Sweden** )، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد بعض الشروط الواجب تطبيقها في إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الشروط: رضا الطالب، وصياغة الأهداف التي تسعى إليها الجامعة في ضوء الجودة الشاملة، ووضع معايير التطبيق الذاتي، ومراجعة الموارد والتكاليف، وتدريب العاملين والتحسين المستمر، والتقييم والتغذية الراجعة، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الاهتمام بالزبون الداخلي للجامعة كالاتهام بالزبون الخارجي، وأن تكون قرارات الإدارة معتمدة على معلومات حقيقية والتحسين المستمر لإدارة الجودة، والتركيز على المدخلات في العملية التعليمية، والتزام جميع العاملين في الجامعة بمسؤولياتهم.

وفي دراسة لسليمان وونغ (Sultan & Wong, 2010) بعنوان: خدمة الجودة في التعليم العالي. ( **Service quality in higher education** )، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أدبيات الجودة في التعليم العالي وتطوير طرق بحثها وتصنيف أبعاد خدمة الجودة وتوجيه الأبحاث

المستقبلية بعد مراجعة الدراسات السابقة لخدمة الجودة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد خلصت الدراسة إلى أهمية وتوقعات و إنجاز خدمة الجودة في التعليم العالي و وجود بعض المشكلات في أبعاد الجودة للتعليم العالي وأن التعليم العالي يواجه منافسة بين الطلبة وأن قطاع التعليم العالي يمكن اعتباره خدمة تسويقية وأن الجامعات ستحقق نجاحا إذا استطاعت أن تقدم الخدمة التي يريدها الطالب بدرجة جودة مقبولة.

وفي دراسة للأصفهاني وآخرين (Yarmohammadin, Mazaffary & Esfahani 2011)

بعنوان : **تقييم جودة التعليم في التعليم العالي اعتمادا على نموذج تحسين الجودة الأكاديمية**

**(Evaluation of quality of education in higher education based on**

**academic quality improvement program AQIP)** ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف

إلى الجودة في نتائج أربعة فصول طبية في أربع جامعات في إيران والمقارنة بينهم بناء على أبعاد

نموذج تحسين الجودة الأكاديمية (AQIP). وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في هذا

البحث.

وقد خلصت الدراسة إلى صلاحية تطبيق نموذج (AQIP) لتقييم الجودة لكل الجامعات، حيث

أدى إلى تحسين إستراتيجيات وبرامج التدريب ، كما تم التعرف إلى حاجات المجتمع و توقعات

الطلبة والكليات وأن على الجامعات بكل أقسامها إعطاء الأهمية للجودة.

ويرى الباحث أن الدراسات السابقة المذكورة يمكن أن تقسم إلى قسمين:

- (1) قسم عالج مشكلة معينة في الجامعة التي أجريت بها و قد لا يمكن تعميمها لاختلاف البيئة من جامعة إلى أخرى.
- (2) قسم عالج موضوع إدارة الجودة الشاملة ومدخلاته ومخرجاته في التعليم العالي وهذا القسم قد يستفاد منه في معالجة مثل هذه المشاكل في مؤسسات تعليمية أخرى.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

حاولت هذه الدراسة أن تبحث أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن مما يعني أن نتائج وتوصيات هذه الدراسة يمكن أن يستفاد منها في كل الجامعات الخاصة في الأردن للأسباب التالية:

- (1) لأن إدارة الجودة الشاملة تستند إلى فلسفة واحدة قوامها المحافظة على مستوى دائم من التحسين المستمر في أداء الجامعات.
- (2) لأن الجامعات الخاصة في الأردن تعتمد على إجراءات قانون واحد هو قانون التعليم العالي من حيث الإعتماد العام والخاص.
- (3) لأن الباحث يعتقد بأن العينة التي تم اختيارها لإجراء الدراسة تمثل الجامعات الخاصة في الأردن تمثيلا جيدا.

4) أن الدراسة ركزت على عاملين مهمين من عوامل تحسين الأداء هما تحقيق رضا العاملين وتحسين كفاءة العاملين وهما عاملان أساسيان في أي عملية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن.

5) لأن نتائج الدراسة أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي الناجح لإدارة الجودة الشاملة وبين تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) المقدمة

(2-3) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة

(4-3) عينة الدراسة ووحدة التحليل

(5-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(6-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8-3) صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3-1): المقدمة:

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

### (3-2) منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فعلى صعيد المنهج الوصفي تم الرجوع الى الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء في المجتمع المبحوث، حيث تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأدب النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي شكلت رافدا حيويا في الدراسة، أما على صعيد البحث التحليلي؛ فقد تم تحليل البيانات كافة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها المتمثلة بفقرات أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، حيث يشير المنهج الوصفي الى أنه "يفيد في الحصول على حقائق دقيقة في الظروف القائمة، والكشف عن الواقع، فيصف ما هو كائن ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع، كما يهتم أيضا بالممارسات السائدة، وتعرف المعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات وطرائقها في النمو والتطور، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً من خلال وصف خصائص وسمات الظاهرة، كما يعبر تعبيراً كمياً من خلال بيان مقدار الظاهرة كمياً (جابر وكاظم، 2002).

## (3-3) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن البالغ عددها (19) جامعة خاصة، وفق ما تشير إليه إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الأردن (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2012).

## جدول (3-1)

## مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الاردن

اسم الجامعة	ت	اسم الجامعة	ت
جامعة عمان العربية	.2	جامعة عمان الأهلية الخاصة	.1
جامعة الشرق الأوسط	.4	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	.3
جامعة جدارا	.6	جامعة فيلادلفيا الخاصة	.5
الجامعة الأميركية في مادبا	.8	جامعة الإسراء الخاصة	.7
جامعة عجلون الوطنية الخاصة	.10	جامعة البترا الخاصة	.9
كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقى والسياحي	.12	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	.11
الأكاديمية الأردنية للموسيقى	.14	جامعة جرش الخاصة	.13
الجامعة العربية المفتوحة / الأردن	.16	جامعة إربد الأهلية الخاصة	.15
جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	.18	جامعة الزرقاء الخاصة	.17
		كلية العلوم التربوية والآداب - الأنوروا	.19

### (3-4) عينة الدراسة ووحدة التحليل:

تكونت عينة الدراسة من أربع جامعات خاصة كعينة قصدية وتمثلت في (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة، وجامعة البترا، وجامعة فيلادلفيا)، أما وحدة التحليل في الدراسة الحالية فتمثلت من كافة الأفراد العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديميين والإداريين في الجامعات المبحوثة والبالغ عددهم (140) مبحوثاً.

وتم توزيع (140) استبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (91) بنسبة (65%) . وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، تبين أن جميع ما استرجع منها كانت صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول (3-2) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والنسبة الخاضعة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة .

### جدول (3-2)

الاستبانات الموزعة والمستردة والنسبة الخاضعة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة

الرقم	الجامعة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة المئوية %
1.	جامعة الشرق الاوسط	40	22	55
2.	جامعة الزيتونة الخاصة	36	16	44.44
3.	جامعة البترا	30	19	63.33
4.	جامعة فيلادلفيا	34	34	100
*	المجموع	140	91	65

### (3-5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

توضح الجداول (3-3) ، (4-3) ، (5-3) ، (6-3) ، (7-3) المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل (النوع الاجتماعي؛ والعمر؛ والخبرة في العمل؛ والمؤهل العلمي؛ والمركز الوظيفي).

### الجدول (3-3)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	75	82.4
	إناث	16	17.6
المجموع		91	100

إذ يوضح الجدول (3-3) المعلومات المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3-3) أن 82.4% من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور، وما نسبته 17.6% هم من الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة البيئة الأردنية وثقافة المجتمع التي تلعب دورا كبيرا، حيث إن أغلب الإناث في البيئة الأردنية يفضلن العمل في مجال التربية والتعليم، كما أن معظم الإناث ليس عندهن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي والوصول إلى مراكز قيادية بسبب الانشغال والاهتمام بالأسرة، بالإضافة إلى متطلبات المراكز القيادية مثلا السفر المتكرر للخارج، والبقاء خارج أوقات

الدوام لفترات طويلة لأداء أعمال إضافية، والدورات التدريبية المتعددة، تجعل الذكور أقدر على الإيفاء بهذه المتطلبات أكثر.

### الجدول (3-4)

يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20 - أقل من 30 سنة	4	4.4
	من 30- أقل من 40 سنة	16	17.6
	من 40 - أقل من 50 سنة	29	31.9
	50 سنة فأكثر	42	46.2
المجموع		91	100

إذ يوضح الجدول (3-4) المعلومات المتعلقة بمتغير العمر أن 4.4% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 20 - أقل من 30 سنة ، وأن 17.6% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين من 30- أقل من 40 سنة ، كما أظهرت النتائج أن 31.9% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين من 40 - أقل من 50 سنة ، وأخيرا تبين أن نسبة أفراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما مجمله 46.2%.

ويتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر هي 50 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الوصول إلى مناصب إدارية عليا يتطلب عدد سنوات خدمة معينة، وقليل من العاملين من يجتاز هذه المستويات بعدد سنوات خدمة منخفض نسبيا، بحيث يصبح لديهم دراية أكثر بالمنظمة ومتطلبات المراكز القيادية.

### الجدول (3-5)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	7	7.7
	من 5 - أقل من 10 سنوات	20	22.0
	أكثر من 10 سنوات	64	70.3
المجموع		91	100

وما يرتبط بمتغير الخبرة في العمل، وكما هو موضح بالجدول (3-5) فقد تبين أن ما نسبته 7.7% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات. كما بينت النتائج أن ما نسبته 22% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم في العمل من 5 - أقل من 10 سنوات؛ وأن 64% هم ممن لديهم خبرة في العمل أكثر من 10 سنوات.

ويتضح من النتائج أعلاه، أن أعلى نسبة كانت لسنوات الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وهذا يؤكد على ضرورة تمتع غالبية المبحوثين بعدد سنوات خبرة تزيد عن 10 سنوات، مما يساعد المديرين على أن يكونوا مؤثرين ويتحكمون بزمام العمل في المنظمة ومواجهة التحديات التي تواجههم، وتزيد من قدرتهم على التعامل مع المستجدات و اتخاذ قرارات تتوافق وأخلاقيات العمل والمنظمة التي يعملون فيها، وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة تمتع المديرين بعدد سنوات يزيد عن 10 سنوات، بحيث يعزز قدرتهم على الإدارة والقيادة و اتخاذ القرارات الهامة.

### الجدول (3-6)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دبلوم فما دون	-	0
	بكالوريوس	7	7.7
	دراسات عليا (ماجستير، و دكتوراه)	84	92.3
المجموع		91	100

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3-6) فقد تبين أن 0% من حملة شهادة الدبلوم فما دون في إختصاصاتهم، وأن 7.7% من أفراد وحدة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة العليا (ماجستير ، ودكتوراه) في وحدة التحليل ما مجمله 92.3% في إختصاصاتهم.

يتضح من النتائج أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة في الجامعات الخاصة في الأردن يحملون درجة الدكتوراة أو الماجستير، كما أن هناك نسبة منخفضة من حملة البكالوريوس، وهذا يدل على طبيعة العمل الذي يقوم بإنجازه الأفراد المبحوثون كونهم رؤساء جامعات أو نواب رئيساً و عمداء في الجامعات أو رؤساء أقسام أكاديمية أو مديري دوائر إدارية مما استوجب أن يتمتع أفراد العينة في الدراسة الحالية بمؤهلات علمية عالية في إختصاصهم كونهم أساتذة جامعات، إذ إن إختيار الشخص المناسب في المكان المناسب يوفر للمنظمة فرص نجاح أكبر وإستثمار للفرص، كما أن مستوى التعليم الذي يتلقاه المدير يزيد من قدرته على التنبؤ بالمستقبل، ويؤثر على اتخاذ القرارات والاستجابة للمؤثرات الخارجية. علاوة على أن قانون التعليم العالي لا يسمح بأن يكون في منصب

رئيس جامعة أو عميد أو حتى رئيس قسم من يحمل مؤهلا علميا دون درجة الدكتوراه في التخصص وخبرة عملية لا تقل عن عشر سنوات، أي يجب أن يحمل رتبة الأستاذية.

### الجدول (3-7)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	رئيس جامعة	1	1.09
	نائب/ مساعد رئيس جامعة	2	2.20
	عميد كلية	21	23.08
	نائب عميد كلية	11	12.09
	رئيس قسم أكاديمي	47	51.65
	مدير دائرة ادارية	9	9.89
المجموع		91	100

وأخيرا، بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي لأفراد وحدة والتحليل، يظهر الجدول (3-7) أن 51.65% هم من مستوى رؤساء الأقسام وهم يمثلون أكبر نسبة ، تليها نسبة 23.08% من أفراد وحدة التحليل هم من عمداء الكليات، ثم ما نسبته 12.09% من أفراد وحدة التحليل من نواب أو مساعدي العمداء، ثم تليها نسبة مئوية مقدارها 9.89% هم مديرو الدوائر الإدارية ، كما كانت نسبة نواب أو مساعدي الرئيس منخفضة نسبيا ، أما نسبة رئيس جامعة فقد كانت أقل نسبة وشكلت ما نسبته 1% من مجموع أفراد العينة في المراكز الوظيفية.

ويتضح من المراكز الوظيفية لأفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة، أن العدد الأكبر من رؤساء الأقسام هم الذين يحتلون النسبة العظمى من المراكز الوظيفية وتعد هذه نسبة طبيعية بسبب تعدد الأقسام في الجامعات المبحوثة وهذه الأقسام هي الوحدة الجوهرية التي تبنى عليها الجامعات وتسمى أحيانا بمطبخ القرارات الإستراتيجية الأكاديمية ودور الرؤساء مناقشتها والمصادقة عليها. كما أنها تمثل حلقة الوصل بين المستويات الدنيا أو المستويات العليا في الجامعات، وتفسير ذلك أن هذه المراكز تساعد المستويات العليا في اتخاذ القرارات ببسر وسهولة.

### (3-6) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

1. المصادر الثانوية: حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، تعرف الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بوضعها وتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة

عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل

إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20.

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

**الجزء الأول:** الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل من خلال (5)

متغيرات وهي (النوع الاجتماعي؛ والعمر؛ والخبرة في العمل؛ والمؤهل العلمي؛ والمركز الوظيفي)

لغرض وصف عينة الدراسة و إجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات

موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

**الجزء الثاني:** تضمن مقياس التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عبر أربعة أبعاد رئيسية،

هي (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) وأُفرد لها (36) فقرة لقياسها، مقسمة على

النحو الآتي:

الوقت	الأهداف الاستراتيجية	الرسالة	الرؤية	التخطيط الإستراتيجي
5	13	12	6	عدد الفقرات
36 - 3	31 - 19	18 - 7	6 - 1	ترتيب الفقرات

**الجزء الثالث:** تضمن تحسين الأداء وتمثل في بعدين رئيسيين، هما (تحقيق رضا العاملين؛

وتحسين كفاءة العاملين) وأُفرد لها (22) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

تحسين الاداء	تحقيق رضا العاملين	تحسين كفاءة العاملين
عدد الفقرات	11	11
ترتيب الفقرات	47-37	58-48

وتراوحت مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Scale of Likert

كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (58) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي.

### (3-7) المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون SPSS V.20.

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافيا.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تشتت إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.34

الأهمية المتوسطة من 2.34 . أقل من 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

أساليب الإحصاء الاستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الاستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis وذلك للتحقق من أي المتغيرات الأكثر تأثيراً في المتغير التابع وأبعاده.

### (3-8) صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### أ)الصدق الظاهري

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (13) أستاذ من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل و إضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

## ب) ثبات أداة الدراسة

▪ تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير معامل (Alpha) بأنه معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، وبدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات. إذ أن الحصول على هذه القيمة عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2003). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (3-8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

### الجدول (8-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير والأبعاد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	36	0.977
1 . 1	الرؤية	6	0.874
2 . 1	الرسالة	12	0.947
3 . 1	الأهداف الإستراتيجية	13	0.958
4 . 1	الوقت	5	0.919
2	تحسين الأداء	22	0.949
1 . 2	تحقيق رضا العاملين	11	0.893
2 . 2	تحسين كفاءة العاملين	11	0.948
**	ثبات الاستبانة الكلي	58	0.981

إذ يوضح الجدول (8-3) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.977) للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة كحد أعلى، و (0.949) لتحسين الأداء كحد أدنى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال (0.981) وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

## الفصل الرابع

### النتائج واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) تحليل بيانات الدراسة

(3-4) تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4-4) اختبار فرضيات الدراسة

#### (1-4) المقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالة الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (2-4) تحليل بيانات الدراسة:

أولاً: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة في الجامعات الخاصة في الأردن:

لوصف وتحليل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول (1-4) ؛ (2-4) ؛ (3-4) ؛ (4-4).

### جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تفعيل الرؤية في التخطيط  
الإستراتيجي في الجامعات الخاصة في الأردن

ت	الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التفعيل
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة يعلمها الجميع	4.2637	0.7722	52.670	0.000	4	مرتفعة
2	تقوم الجامعة بنشر ثقافة رؤيتها لجميع العاملين	4.3736	0.6773	61.592	0.000	2	مرتفعة
3	تقوم الجامعة بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين الجامعات	4.2857	0.7642	53.492	0.000	3	مرتفعة
4	تداول إدارة الجامعة العاملين لديها في وضع رؤيتها	3.9121	0.9960	37.466	0.000	5	مرتفعة
5	يدرك جميع العاملين ما تطمح الجامعة الوصول إليه	3.8791	0.8798	42.058	0.000	6	مرتفعة
6	تمتلك الجامعة رؤية مكتوبة	4.6044	0.6646	66.085	0.000	1	مرتفعة
		4.2198	0.6270	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرؤية في التخطيط الاستراتيجي			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (1-4) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالرؤية في التخطيط

الإستراتيجي عند الباحثين في الجامعات الخاصة في الأردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لهذا المتغير بين (3.8791-4.6044) بمتوسط كلي مقداره (4.2198) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الجامعة رؤية مكتوبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.6044) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.2198)، وانحراف معياري بلغ (0.6646)، فيما حصلت الفقرة "يدرك جميع العاملين ما تطمح الجامعة الوصول اليه" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.8791) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.2198) وانحراف معياري (0.8798).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول مستوى الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة المعاينة والتحليل حول العبارات المكونة للرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

## جدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تفعيل الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن

ت	الرسالة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التفعيل
7	تمتلك الجامعة رسالة واضحة تعكس رؤيتها التعليمية	4.3956	0.8283	50.619	0.000	1	مرتفعة
8	تقوم الجامعة باستطلاع آراء العاملين عند وضعها لرسالتها	3.8132	0.9299	39.118	0.000	9	مرتفعة
9	تقوم الجامعة بين الفترة والأخرى بتطوير رسالتها حسب وضعها التنافسي في السوق	4.0549	0.8214	47.091	0.000	4	مرتفعة
10	تراعي الجامعة مصلحة العاملين عند تعديل رسالتها	3.6154	0.9518	36.234	0.000	12	متوسطة
11	تنتهج الجامعة أسلوب اللقاءات الدورية لمراجعة رسالتها وتطويرها	3.8132	0.9178	39.630	0.000	8	مرتفعة
12	تتأكد الجامعة من أن العاملين لديها يمارسون عملهم بشكل يخدم رسالتها	4.0330	0.8089	47.556	0.000	5	مرتفعة
13	تراعي رسالة الجامعة الظروف المجتمعية و المهنية الحالية والمتوقعة	3.9341	0.8919	42.074	0.000	6	مرتفعة
14	تتميز رسالة الجامعة بإمكانية التطبيق	4.0879	0.8386	46.500	0.000	2	مرتفعة
15	يمكن لرسالة الجامعة تحقيق احتياجات العاملين لديها	3.7473	0.9140	39.110	0.000	11	مرتفعة
16	تسعى الجامعة إلى إرضاء المستفيدين من خدماتها	3.8901	0.9712	38.207	0.000	7	مرتفعة
17	تسعى الجامعة إلى تحويل رسالتها إلى خطط وسياسات وبرامج	4.0549	0.8610	44.924	0.000	3	مرتفعة
18	تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم للقرارات داخل الجامعة	3.7473	0.9017	39.640	0.000	10	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.9322	0.70513				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويشير الجدول (4-2) إلى إجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.6154-4.3956) بمتوسط كلي مقداره (3.9322) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الجامعة رسالة واضحة تعكس رؤيتها التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (4.3956) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.9322)، وانحراف معياري بلغ (0.8283)، فيما حصلت الفقرة "تراعي الجامعة مصلحة العاملين عند تعديل رسالتها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.6154) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.9322) وانحراف معياري (0.9518).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تفعيل الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى إدراك تفعيل الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة للرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل

عام يتبين أن مستوى تفعيل الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة عند المبحوثين في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

### جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في الأردن

ت	تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	تمتلك الجامعة أهدافا إستراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة	4.142	0.9015	43.839	0.000	1	مرتفعة
20	يتم إشراك العاملين عند وضع الأهداف الإستراتيجية	3.791	0.9605	37.653	0.000	11	مرتفعة
21	تسعى الجامعة إلى تعديل أهدافها الإستراتيجية حسب التغير في السوق التنافسي	3.978	0.8297	45.737	0.000	5	مرتفعة
22	تأخذ الجامعة طموحات العاملين بعين الاعتبار عند وضع أهدافها الإستراتيجية	3.538	0.9105	37.072	0.000	13	متوسطة
23	ترتبط الأهداف الإستراتيجية للجامعة برسالتها المستقبلية	4.131	0.8718	45.207	0.000	2	مرتفعة
24	يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة وفقا لإمكاناتها	4.033	0.8089	47.556	0.000	3	مرتفعة
25	تتنصف أهداف الجامعة الإستراتيجية بأنها قابلة للقياس	3.945	0.8348	45.079	0.000	6	مرتفعة
26	تساهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة في تحديد أولويات المنظمة	3.857	0.8106	45.390	0.000	8	مرتفعة
27	تساعد الأهداف الإستراتيجية للجامعة في توجيه قدرات المنظمة	3.835	0.9221	39.675	0.000	10	مرتفعة
28	تساعد الأهداف الإستراتيجية للجامعة على ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى مستويات محددة الأداء	3.857	0.7684	47.883	0.000	7	مرتفعة
29	تساهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة في تحقيق الإتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية	3.846	0.7734	47.434	0.000	9	مرتفعة
30	تحفز الأهداف الإستراتيجية العاملين في إنجاز مهامهم	3.736	0.8923	39.940	0.000	12	مرتفعة
31	تساعد الأهداف الإستراتيجية في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للجامعة	4.000	0.7601	50.200	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.8994	0.6957				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يظهر الجدول (3-4) إجابات وحدة المعاينة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.538-4.121) بمتوسط كلي مقداره (3.8994) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمشاركة في الجامعات الخاصة في الأردن إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الجامعة أهدافا إستراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.142) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.8994)، وانحراف معياري بلغ (0.9015)، فيما حصلت الفقرة "تأخذ الجامعة طموحات العاملين بعين الاعتبار عند وضع أهدافها الإستراتيجية" على المرتبة الثالثة عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.538) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.8994) وانحراف معياري (0.9105).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات المبحوثين في وحدة التحليل حول تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة للأهداف الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين

أن مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

#### جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تفعيل الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة في الجامعات الخاصة في الأردن

ت	الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة في الجامعات الخاصة في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
32	تحدد إدارة الجامعة جدولاً زمنياً لتحقيق أهدافها	3.989	0.7816	48.682	0.000	4	مرتفعة
33	تحدد الجامعة الوقت الكافي لتحقيق كل هدف إستراتيجي	3.769	0.8702	41.319	0.000	5	مرتفعة
34	يعتبر الوقت عاملاً مهماً في ضبط الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة	4.065	0.8000	48.481	0.000	3	مرتفعة
35	يعتبر الوقت معياراً مهماً لتقييم الأداء المؤسسي في الجامعة	4.065	0.7717	50.258	0.000	2	مرتفعة
36	تعتبر الجامعة الوقت قيمة جوهرية يجب احترامها في تحقيق خطتها	4.087	0.7838	49.750	0.000	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للوقت في التخطيط الإستراتيجي	3.995	0.6972				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيرا يبين (4-4) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.989-4.087) بمتوسط كلي مقداره (3.995) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للوقت للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتبر الجامعة الوقت قيمة جوهرية يجب احترامها في تحقيق خططها" بمتوسط حسابي بلغ (4.087) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.995)، وانحراف معياري بلغ (0.7838)، فيما حصلت الفقرة " تحدد الجامعة الوقت الكافي لتحقيق كل هدف إستراتيجي" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.989) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.995) وانحراف معياري (0.8702).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول الوقت في الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة للوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

## ثانياً: تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن

لوصف وتحليل تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-5) ؛ (4-6).

## جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

ت	تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
37	تحقق الجامعة مبدأ العدالة بين موظفيها	3.714	0.9461	37.448	0.000	7	مرتفعة
38	تحقق الجامعة مبدأ المساواة بين موظفيها	3.703	0.9717	36.354	0.000	8	مرتفعة
39	تتعامل الجامعة مع العاملين لديها بشفافية	3.747	0.9497	37.637	0.000	6	مرتفعة
40	تشرك الجامعة العاملين في اتخاذ أي قرار يؤثر على احتياجاتهم في العمل	3.516	0.8610	38.959	0.000	9	متوسطة
41	يشعر العاملون في الجامعة بالتقدير والإحترام من رؤساءهم في العمل	4.065	0.6799	57.047	0.000	2	مرتفعة
42	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين لديها في مناسباتهم الإجتماعية داخل وخارج الجامعة	4.230	0.7314	55.175	0.000	1	مرتفعة
43	تقوم الجامعة بتوفير خدمات لعائلة العامل مثل تعليم أبنائهم، و التأمين الطبي	3.923	0.7078	33.780	0.000	5	مرتفعة
44	توفر الجامعة بيئة عمل مريحة مناسبة للعاملين لديها	4.065	0.9752	39.770	0.000	3	مرتفعة
45	تحرص الجامعة على تقديم حوافز مادية و معنوية للعاملين لديها	3.351	0.0389	28.072	0.000	10	متوسطة
46	تتابع الجامعة بشكل مستمر حاجات العاملين لديها	3.296	0.9249	34.002	0.000	11	متوسطة
47	توفر الجامعة فرص الترقية للعاملين	4.054	0.8610	44.924	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن	3.788	0.6471				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.96).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

إذ يوضح الجدول (4-5) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بتحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.296-4.230) بمتوسط كلي مقداره (3.788) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين لديها في مناسباتهم الاجتماعية داخل وخارج الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.230) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.788)، وانحراف معياري بلغ (0.7314)، فيما حصلت الفقرة " تتابع الجامعة بشكل مستمر حاجات العاملين لديها" على المرتبة الحادية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.296) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.788) وانحراف معياري (0.9249).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لتحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

## جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t لمستوى تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

ت	تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
48	تعتمد إدارة الجامعة تحسين كفاءة العاملين معيارا لتقييم الأداء بها	3.8901	0.7666	48.403	0.000	7	مرتفعة
49	تحرص الجامعة على رفع مستوى أداء العاملين المهني بتحقيق التنمية المهنية لهم	3.934	0.7860	47.745	0.000	6	مرتفعة
50	تعتقد الجامعة بوجود علاقة ايجابية بين تحسين كفاءة العاملين و بين تحسين أدائهم	3.989	0.8755	43.463	0.000	5	مرتفعة
51	يؤثر تحسين كفاءة العاملين في الجامعة على وضعها التنافسي بين الجامعات	4.318	0.7583	54.325	0.000	1	مرتفعة
52	يؤدي تحسين كفاءة العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل في الجامعة	4.241	0.7935	50.988	0.000	3	مرتفعة
53	تعتقد الجامعة بأن تحسين كفاءة العاملين لديها سينعكس ايجابيا على دخل الجامعة	4.131	0.8970	43.941	0.000	4	مرتفعة
54	تسعى الجامعة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة العاملين	4.296	0.8095	50.628	0.000	2	مرتفعة
55	تمتلك الجامعة المرونة الكافية لدعم العاملين لديها لبناء الانتماء والولاء المطلق للجامعة	3.714	0.9223	38.414	0.000	10	مرتفعة
56	توفر إدارة الجامعة التسهيلات المالية و التكنولوجية لتحسين كفاءة العاملين	3.868	0.8970	41.136	0.000	8	مرتفعة
57	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار المتغيرات في المجتمع المحلي والتي قد تؤثر على تحسين كفاءة العاملين	3.736	0.9169	38.870	0.000	9	مرتفعة
58	تعطي إدارة الجامعة الأولوية الأولى لتحسين كفاءة العاملين لديها	3.571	0.9326	36.529	0.000	11	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة	3.972	0.6927				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.654).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4-6) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بتحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.571-4.318) بمتوسط كلي مقداره (3.972) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يؤثر تحسين كفاءة العاملين في الجامعة على وضعها التنافسي بين الجامعات" بمتوسط حسابي بلغ (4.318) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.972)، وانحراف معياري بلغ (0.7583)، فيما حصلت الفقرة " تعطي إدارة الجامعة الأولوية الأولى لتحسين كفاءة العاملين لديها" على المرتبة الحادية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.571) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.972) وانحراف معياري (0.9326).

ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تحقيق مستوى كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لتحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

#### (3-4) تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). والجدول رقم (4-9) يبين نتائج هذه الاختبارات.

#### جدول (4-7)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	4.324	0.231
2	الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	7.038	0.142
3	الأهداف الإستراتيجية	5.190	0.193
4	الوقت	1.736	0.576

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-7) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، و إن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة) وبالقيمة (4.324؛ 7.038؛ 5.190؛ 1.736) على

التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.142-0.576) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

وتأسيسا على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، و أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

#### (4-4) اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية  $H_0$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-8).

## الجدول (8-4)

نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

لشخصه	لعدك	لج لفظ	خ نجه ة	لتموض	F في لب	لزتهو
	R <sup>2</sup>	لنلعه ة	DF لفي ب	لنلعه ة	لج زها ب	لخ ل ب
الانحدار		25.675	4	6.419		
الخطأ	0.721	9.923	86	0.115	55.632	0.000
الكلي		35.598	90			

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (8-4) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (55.632) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.721) من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في تحسين الاداء في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### جدول (4-9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن

Sig*	T	B		Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع	
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
0.046	2.026	0.240	الرؤية	0.000	4	55.632	0.721	0.849	تحسين الأداء	
0.027	2.245	0.339	الرسالة		بين الجامعات					
0.222	1.230	0.159	الأهداف الإستراتيجية		86					البواقي
0.008	2.736	0.205	الوقت		90					المجموع

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-9) أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في

الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.849) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.721)، أي أن ما قيمته (0.721) من التغيرات في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغير في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والوقت) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.240) للرؤية ، و(0.339) للرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، و(0.205) للوقت. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والوقت) يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.240) للرؤية، و(0.339) للرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، و(0.205) للوقت. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (55.632) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة جزئياً، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق أي من المتغيرات السابقة ذات التأثير الأكبر في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج **Stepwise** للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة (الرؤية، والرسالة، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-10). وقد أظهرت نتائج التحليل وجود ثلاثة نماذج للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير الرسالة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في

الأردن إذ بلغ معامل الارتباط R (0.812) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.659) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن ما قيمته (0.659) من التغيرات في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن تأثير الرسالة في التخطيط الإستراتيجي. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.724) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرسالة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.724) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (13.111) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من الرسالة والوقت في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.838) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.701) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن ما قيمته (0.701) من التغيرات في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن تأثير التغير في الرسالة والوقت. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R<sup>2</sup>Change (0.043) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.043) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما بلغت قيمة التغير في قيمة F (12.546) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.588) للرسالة و (0.232) للوقت وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرسالة والوقت يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.588) ؛ (0.232) على التوالي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.089) للرسالة و (3.542) للوقت وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وأخيرا الأنموذج الثالث الذي يبين تأثير كل من الرسالة والوقت والرؤية في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.846) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.716) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن ما قيمته (0.716) من التغيرات في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغير في الرسالة والوقت والرؤية كأبعاد في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد  $R^2$ Change (0.015) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن الأنموذج الثالث يحسن الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.015) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة التغير في قيمة  $F$  والتي بلغت (4.579) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.404) للرسالة و (0.209) للوقت و (0.254) للرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرسالة والوقت والرؤية كأبعاد في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.404) و (0.209) و (0.254) على التوالي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $T$  المحسوبة والتي بلغت (3.787) للرسالة و (3.221) للوقت و (2.140) والرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول (4-10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تأثير التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات

الخاصة في الأردن

Change Statistics التغيرات الإحصائية								F	(R <sup>2</sup> )	(R)	النماذج	المتغير التابع
Sig*	T	B	DF2	DF1	Sig*	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار			F Change							
0.000	13.111	0.724	89	1	0.000	171.892	0.659	171.892	0.659	0.812	الأول: الرسالة	تحسين الاداء
0.000	9.089	0.588	88	1	0.000	12.546	0.043	103.369	0.701	0.838	الثاني: الرسالة + الوقت	
0.001	3.542	0.232									الثالث: الرسالة + الوقت	
0.002	3.787	0.404	87	1	0.000	4.579	0.015	73.242	0.716	0.846	+ الرؤية	
0.000	3.221	0.209										
0.035	2.140	0.254										

الفرضية الفرعية الأولى H0.1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (11-4).

#### الجدول (11-4)

نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

لغة لشحن	لغة لك	لغة لفظ	لغة لنتج	لغة لمتوسط	لغة لـ F	لغة لـ Z
	$R^2$	لغة لنتج	DF	لغة لنتج	لغة لـ Z	لغة لـ Z
الانحدار		20.075	4	5.019		
الخطأ	0.533	17.612	86	0.205	24.507	0.000
الكلي		37.687	90			

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (4-11) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن اعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (24.507) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.533) من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

مما تقدم ترفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-12).

### جدول (4-12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

Sig*	T	B		Sig*	DF		F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية		المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.008	2.732	0.432	الرؤية	0.000	4	بين المجاميع	24.507	0.533	0.730	تحقيق رضا العاملين
0.415	0.819	0.147	الرسالة		86	البواقي				
0.742	0.325	0.051	الأهداف الاستراتيجية							
0.038	1.981	0.161	الوقت		90	المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-12) أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي ببعدها (الرؤية) في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.730) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.533)، أي أن ما قيمته (0.533) من التغيرات في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغيير في الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة التخطيط الإستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة

التأثير  $\beta$  (0.432) للرؤية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ببعده الرؤية يؤدي إلى زيادة في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.432) للرؤية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (24.507) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفيرية) الفرعية الأولى جزئياً، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي ببعده الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).**

وللتحقق أي من المتغيرات السابقة ذات التأثير الأكبر في تحقيق رضا العاملين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise للتحقق من أثرها في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-13). إذ يوضح الجدول (4-13) أثر الرؤية كأحد أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود نموذج واحد للتأثير وهو يبين تأثير الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.703) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.494) عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن ما قيمته (0.494) من التغيرات في رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغيير في الرؤية. وقد بلغت قيمة التغيير في معامل التحديد  $R^2$ Change (0.494) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن النموذج يحسن من تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.494) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة التغيير في قيمة  $F$  (87.018) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.726)

للرؤية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرؤية يؤدي إلى زيادة في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.726). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (9.328) للرؤية وهي دالة عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

## جدول (4-13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لبيان لتأثير التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

التغيرات الإحصائية Change Statistics								F	(R <sup>2</sup> )	(R)	النموذج	المتغير التابع
Sig*	T	β	DF2	DF1	Sig*	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط		
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار			F Change							
0.000	3.569	0.249	89	1	87.018	87.464	0.494	87.018	0.494	0.703	الرؤية	تحقيق رضا العاملين
0.000	7.885	0.551										

## الفرضية الفرعية الثانية H0.2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية ، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-14).

## الجدول (4-14)

نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

لشخصه	لعدك	لج لفظ	خ نجه ة	لتموض	F في لب	لزتمو
	$R^2$	لنلعة ة	DF لحنه بي	لنلعة ة	لحزها بي	لخ ل ب
الانحدار		30.296	4	7.574		
الخطأ	0.702	12.889	86	0.150	50.534	0.000
الكلي		43.185	90			

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (4-14) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن اعتماداً على قيم F المحسوبة البالغة (50.534) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (0.703) من التباين في المتغير التابع (تحسين كفاءة العاملين)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدمت رفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-15).

### جدول (4- 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن

Sig*	T	$\beta$		Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة	معامل الانحدار		مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.400	0.847	0.115	الرؤية	0.00	4	50.534	0.702	0.838	تحسين كفاءة العاملين
0.016	2.458	0.377	الرسالة		بين الجامعات				
0.099	1.666	0.223	الأهداف الإستراتيجية		اليواقي				
0.007	2.788	0.215	الوقت		المجموع				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-15) أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحقيق كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ببعديه (الرسالة، والوقت) في تحقيق كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.838) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.702)، أي أن ما قيمته (0.702) من التغيرات في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغير في التخطيط الإستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.377) للرسالة، (0.215) للوقت. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.377) للرسالة، (0.215) للوقت. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة

والتي بلغت (50.534) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وللتحقق أي من المتغيرات السابقة ذات التأثير الأكبر في تحسين كفاءة العاملين تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise للتحقق من أثرها في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4-16). إذ يوضح الجدول (4-16) أثر التخطيط الإستراتيجي (الرسالة، والوقت). وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير الرسالة في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.802) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.643) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن ما قيمته (0.643) من التغيرات في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغير في بعد الرسالة. كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.788) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالرسالة يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.788) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (12.655) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من الرسالة والوقت في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.830) أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.681) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أن ما قيمته (0.681) من التغيرات في كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن ناتج عن التغير في الرسالة والوقت. وقد بلغت قيمة التغير في

معامل التحديد  $R^2$ Change (0.046) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن الأتمودج الثاني يحسن من تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.061) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) كما بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (12.888) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.632) للرسالة، و (0.264) للوقت، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالرسالة والوقت يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بقيمة (0.632) ؛ (0.264) على التوالي ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.690) للرسالة و (3.590) للوقت وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).



## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(1-5) النتائج

(2-5) التوصيات

### (5-1-1) النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

(1) أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين (4.2198) للرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، و(3.899) للأهداف الإستراتيجية. وهذا يدل على أن توافق الغالبية العظمى من المبحوثين على أن عناصر التخطيط الإستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) هي عناصر مهمة وعلى صاحب القرار الذي له دور في تخطيط إدارة الجودة الشاملة أن يأخذ بهذه العناصر جميعها، وفيما يلي تفصيل لذلك:

أ. يدل ارتفاع مستوى الرؤية في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة أن اختيار عنصر الرؤية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة هو اختيار صحيح حيث لا يمكن التخطيط لأي عملية إدارية بدون وجود رؤية مكتوبة وواضحة تنير الطريق أمام العاملين في الجامعة وتكون بمثابة الحافز المستمر لهم لتحقيق رؤية جامعتهم في إدارة الجودة الشاملة. ويرى الباحث أن كثيرا من المؤسسات التعليمية وغير التعليمية قد تعثرت في تحقيق الجودة الشاملة بسبب عدم وجود رؤية واضحة للمنظمة أو وجود تضارب في رؤية الإدارة العليا والإدارة الدنيا مما يخلق نوعا من من الشد في أكثر من

اتجاه وهذا يشنت الجهد المبذول ويضيع الفرص المتاحة ويكلف المؤسسة أموالاً ووقتاً كبيرين.

ب. يدل ارتفاع مستوى الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة أن الرسالة عنصر أساسي من عناصر التخطيط الإستراتيجي لأن على أصحاب القرار أن يعرفوا بوضوح وثقة ماهو المبرر لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ولماذا تسعى جامعتهم لتحقيقها وماهو المردود الذي تسعى الجامعة لتحقيقه. وبالتالي فإن معرفة عنصر الرسالة كمبرر أساسي لتحقيق الجودة سيزيد من التعاون بين جميع أقسام الجامعة لتحقيق ما تطمح الجامعة لتحقيقه في المستقبل.

ويرى الباحث أن أهمية هذا العنصر يأتي من أن الرسالة بالنسبة للجامعة هي كجهة السفر لأي مسافر فلا يمكن أن تبدأ رحلة السفر دون تحديد وجهة السفر والطريق الأمثل وبدائله ومخاطره وبالتالي فإن وضوح الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لابد من أن يقود الجهود المبذولة في الإتجاه الصحيح لما تتطلع الجامعة لتحقيقه. لذلك نرى أن الكثير من المؤسسات تحاول عبر لقاءاتها مع موظفيها أن تركز على رسالتها لأنها الهدف الثمين الذي تسعى لتحقيقه وبالتالي لابد من التأكد من أن جميع العاملين يفهمون رسالة مؤسستهم.

ج. يدل ارتفاع مستوى الأهداف الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي لابد له من أهداف تسعى إدارة الجامعة لتحقيقه على المدى الطويل وبغير ذلك لا يكون هناك فائدة من هذا التخطيط. فالأهداف الإستراتيجية توضح الاتجاه الذي على المدير المختص أن يحققه بهذا التخطيط الذي يضعه والذي يتأمل ن تحقيقه.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف لابد من أن تكون قابلة للقياس ومرنة وواضحة ومتوازنة ومحفزة ومتلائمة مع بيئة الجامعة، فإذا لم تكن الأهداف كذلك كان هناك صعوبات ستواجه العاملين وتجعلهم يتخبطون في تخطيط قراراتهم، وقد تكون الأهداف غير محفزة وهذا سيصيب العاملين بالإحباط. لذا فإن على الإدارة العليا أن تضع الأهداف الإستراتيجية بعناية بعد دراسة وتمحيص وبما يتفق مع إدارة الجودة ورسالتها وبما يحقق المصلحة العليا للجامعة.

د. يدل ارتفاع مستوى تفعيل الوقت في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة أن الوقت عنصر مهم من عناصر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة، فبدون الوقت لا يمكن أن تتم عملية التقييم لأي عنصر من عناصر التخطيط الإستراتيجي. كما أن الوقت له كلفة عالية في زمن التكنولوجيا المتطورة ولذلك يلعب الوقت دورا مهما في تحقيق نتائج هذا التخطيط الإستراتيجي. وقد دلت نتائج تحليل عنصر الوقت أن الجامعات المبحوثة تعطي للوقت الأهمية المطلوبة.

ويرى الباحث أن أهمية الوقت للتخطيط كأهمية المصعد أو الدرج للبناء، فكما لا يمكن الصعود للعمارة بدون مصعد أو درج فكذلك لا يمكن تحقيق أهداف الجامعة بدون عنصر الوقت، فإذا تحققت الأهداف بوقت أكثر مما تم التخطيط له فقد تفقد هذه الأهداف أهميتها.

(2) أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تحسين الأداء (رضا العاملين ، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت جميعها مرتفعة، إذ تراوحت قيم المتوسط الحسابي ما بين (3.972) لرضا العاملين، و (3.788) لتحسين كفاءة العاملين، وهذا يدل على أن المتغير التابع في هذه الدراسة قد تأثر إيجابيا بعناصر التخطيط الإستراتيجي وانعكس طرديا معها وفيما يلي تفصيل لذلك:

أ. أوضحت النتائج أن هناك ضعفا في التواصل بين القيادات في الجامعات الخاصة في الأردن والعاملين فيها فيما يتعلق بعملية الحوار وتجاذب الأفكار والاهتمام بعمليات العصف الفكري بين العاملين والقيادات التي تقود الجامعات الخاصة في الأردن.

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود لعدم إعطاء إدارات الجامعات الأهمية اللازمة والأولوية المطلوبة لعملية الحوار بين العاملين وبين الإدارة العليا لأن بعض إدارات الجامعات تعتقد أن العاملين لديها لديهم نفس الفهم والوضوح الذي يعرفونه لما ستحققه الجامعة من طموحات وتفترض في أن جميع العاملين لديها يفهمون رؤية الجامعة ورسالتها عن ظهر غيب.

ب. أشارت نتائج الدراسة أن هناك ضعفا في جانب مراعاة الجامعات الخاصة في الأردن لمصلحة العاملين وبما يحقق حاجاتهم وينعكس ذلك في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه الجامعات وخصوصا عندما تحاول هذه الجامعات تعديل رسالتها بما يتفق والظروف الخارجية والداخلية التي تمر بها هذه الجامعات سواء من الدخول في مجال عمل معين أو دمج بعض الأقسام والأنشطة أو الخروج من نشاط ذات فجوة إستراتيجية مرتفعة.

ويرى الباحث أن سبب ذلك قد يعود إلى عدم التواصل الدوري بين إدارة الجامعة العليا وبين جميع العاملين وأن آراء العاملين في حال لقاءاتهم بالمسؤولين غالبا ماتكون شفوية وغير مكتوبة مما يساعد على عدم الأخذ بها. كما قد يكون سبب ذلك ضعف إدارة الحلقة الوسطى بين العاملين في المستويات الدنيا وبين الإدارة العليا مما يؤدي إلى عدم إيصال حاجات العاملين بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مما ينعكس سلبا على وضع العاملين عندما تعدل الجامعة من رسالتها أو عند إتخاذ قرار قد يمس مصلحة العاملين بشكل مباشر.

ج. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك ضعفا فيما يتعلق بأخذ طموحات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن بعين الاعتبار وخصوصا عندما تضع الجامعات الخاصة في الأردن أهدافها الإستراتيجية، الذي ربما ينعكس في انخفاض مستوى تحقيق هذه الأهداف. كما ان هذه الضعف قد يؤول الى عدم تحفيز العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن لانجاز مهام الأعمال التي توكل اليهم.

ويرى الباحث أن سبب هذا الضعف قد يعود أيضا إلى عدم التواصل الدوري والفعلي بين إدارة الجامعة والعاملين أو أن إدارة الجامعة غالبا ماتعتمد على رؤساء الأقسام الذين لايعكسون الجانب الحقيقي لطموحات العاملين وأن هناك ضعفا في برامج الحوافز المعمول به بالجامعة.

د. بينت نتائج الدراسة أن هناك مشكلة في تخصيص مورد الوقت في تحقيق الأهداف من منطلق أن الجامعات الخاصة في الأردن لديها ضعف في ترتيب أولوياتها في تحقيق الأهداف التي تتطلع الى تحقيقها من بعد إستراتيجي.

ويرى الباحث أن الاهتمام بالوقت تختلف درجته بين قسم وقسم في الجامعة وبين عمادة وأخرى تبعا لإسلوب العميد أو رئيس القسم وإدارة الوقت مشكلة لاتتحصر في الجامعات الخاصة فقط إنما تتعداها لقطاعات أخرى بسبب تداخل النشاطات أو اعتماد بعض الإجراءات على غيرها مما يؤدي إلى التأخير في تحقيق أهداف الجامعة.

هـ. هناك ضعف فيما يتعلق بعمليات التنسيق المستمر فيما يتعلق بتلبية حاجات العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن الامر الذي قد يسبب تراجعاً في مستوى الرضا المتحقق عند العاملين في هذه الجامعات.

ويرى الباحث أن ذلك نتيجة انخفاض اهتمام هذه الجامعات بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد العاملين فيها وعدم وجود متابعة من قسم الموارد البشرية بأهمية أثر هذه الحوافز على رضا العاملين.

و. بينت النتائج أن لدى الجامعات الخاصة في الأردن ضعفا نسبيا فيما يتعلق بتحسين كفاءة العاملين لديها ، وربما يعود ذلك أن جميع العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية هم من حملة الشهادات العليا في اختصاصاتهم . ويرى الباحث أن عدم الاهتمام بوضع خطط للتدريب والتنمية لجميع العاملين من أعضاء هيئة تدريسية أو إداريين هو السبب الرئيس وراء هذا الضعف.

ز. هناك ضعف فيما يتعلق بترسيخ الانتماء المطلق من العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن لها وهذا قد يعود الى ارتفاع معدل دوران العاملين في هذه الجامعات الذي ربما يعود الى الحوافز المادية والمعنوية المختلفة و المقدمة من الجامعات الخاصة للعاملين فيها.

ويرى الباحث بأن بناء الولاء المطلق من العامل لجامعته يحتاج إلى جهد موجه يقوم على اعتبار أن مصلحة العامل هي من مصالح الجامعة العليا وهذا سيؤدي إلى خلق شعور لدى العامل إن كان عضو هيئة تدريس أو إداريا بأنه شريك في هذه الجامعة وبالتالي فهذا الشعور سيرسخ مبدأ الانتماء الذي هو الأساس لتحقيق الولاء للجامعة.

### (5-1-2) النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

(1) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أشارت النتائج الإحصائية إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويرى الباحث بأن ما بينته النتائج من أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل قد فسرت ما مقداره (0.721) من التباين في المتغير التابع (تحسين الأداء) هي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار أنموذج الدراسة، وعليه فقد تم رفض فرضية الدراسة الرئيسة بصورتها العدمية وقبلت الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

(2) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ببعد الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الرؤية في التخطيط الإستراتيجي في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، ويرى

الباحث بأن هذا يعني بأن الإهتمام بالرؤية كبعد من أبعاد التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة في تحقيق رضا العاملين ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية العدمية الأولى وعليه ترفض وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي ببعده الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ".

(3) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرسالة، والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  .

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي ببعديه (الرسالة ، والوقت) في تحقيق كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن حيث بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.377) للرسالة، و(0.215) للوقت، ويرى الباحث بأن هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي ببعديه (الرسالة، والوقت) يؤدي إلى زيادة في تحسين كفاءة العاملين ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة والوقت) في تحسين كفاءة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ."

### جدول (5-1) مقارنة بين الدراسات السابقة العربية مع نتائج الدراسة الحالية

الدراسة السابقة	نتائجها	نتائج الدراسة الحالية	مدى الاتفاق و الاختلاف
ناجي 1998	رضا مرتفع للطلاب على تجهيزات الجامعة ورضا منخفض للخطط الدراسية والكادر والأكاديمي والأنظمة والتعليمات	لم يتم اختبار أي بعد للطلاب في هذه الدراسة	اختلاف
أيوب 2000	لتنسيق لتنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية	ارتفاع مستوى الأهداف الإستراتيجية	اتفاق
بدح 2003	اعتماد تصور مقترح لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	اتفاق
دبي 2007	تقوية العلاقة التنظيمية بين الجهات المشرفة على التعليم والتدريب والتوظيف، وتحسين البيئة التعليمية لرفع الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العاملين	اتفاق
غانم 2008	تطبيق نظام الجودة يعمل على تحسين الأداء وتطويره وتفوق بعض الجامعات من حيث الميزة التنافسية	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة العاملين	اتفاق
مدوخ 2008	وجود معوقات بسبب المركزية التي تعزى لمتغير الجامعة	لم تختبر الدراسة الحالية أية معوقات في الجامعات	اختلاف
العربي والشعلان 2009	وجود خصائص مشتركة بين التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وأن أداء مؤسسات التعليم العالي وفق إدارة الجودة يعد أداة فعالة لقياس كفاءة الإدارة العليا، وكلا المفهومين يسهم في بناء ثقافة المؤسسة	مستوى تحسين الأداء (رضا العاملين وتحسين كفاءتهم) يتأثر إيجابيا بعناصر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في الأردن	اتفاق

اختلاف	لم تختبر الدراسة الحالية أي بعد من هذه الأبعاد	الالتزام الشديد بالقوانين الجامعية ومواعيد القبول والتسجيل و الامتحانات وعدم تجاوزها وكذلك التشديد في مختلف نواحي التعليم الجامعي والعمل على إيجاد توأمة بين الجامعات الفلسطينية من جهة والجامعات الفلسطينية والعربية والدولية من جهة أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل منظم	المزين وسكيك 2012
اختلاف	لم تختبر الدراسة اي بعد من هذه الأبعاد	وجود معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الراهن على الرغم من وعي أعضاء هيئة التدريس بمتطلبات هذه الجودة	إدريس وأحمد والأختر 2012

جدول (5-2) مقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية مع نتائج الدراسة الحالية:

مدى الاتفاق والاختلاف	نتائج الدراسة الحالية	نتائجها	الدراسة السابقة
اختلاف	لم تختبر الدراسة الحالية أي بعد للمناهج في الجامعات	أن أغلب المؤسسات التعليمية تعمل على إنجاز سياسة الجودة الشاملة في جزء من مناهج الطلبة.	كوت Coate 1990
اختلاف	لم تختبر الدراسة الحالية أي بعد من هذه الأبعاد	عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ووجود اختلافات في بعض المتغيرات مثل المستوى التعليمي والعمر والخلفية العقلية ومكان العمل والتي قد تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	براون وجاكولين Brown & Jacqueline 1995
اتفاق	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة يسمح لها بالإرتباط بالمجتمع بصورة أفضل وقد حددت الدراسة العناصر الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم	لويس وسميث Lewis & Smith 1997
اتفاق	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة قابلة للتخطيط بشكل مباشر على مؤسسات التعليم العالي إذا ما استخدمت بشكل فعال	هويمز Hoimes 1997
اتفاق	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين	قياس المبادئ الأساسية في إدارة الجودة ينعكس على مستوى الأداء في المؤسسة ويؤثر على التميز في العمل	جوبال Gopal 1999
اتفاق	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	أن مخرجات إدارة الجودة الشاملة لم تكن بالمستوى المطلوب	سويسن Soisson 2000 ليلس

اتفاق	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين	أدلة تجريبية تدلل على أن استثمار عوائد التخطيط الإستراتيجي وعمليات التقييم الذاتي فعالة في تحسين الأداء المؤسسي	Lillis 2005
اتفاق	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين	الاهتمام بالزبون الداخلي للجامعة كالاهتمام بالزبون الخارجي، وأن تكون قرارات الإدارة معتمدة على معلومات حقيقية، والتحسين المستمر لإدارة الجودة، والتركيز على المدخلات في العملية التعليمية، والتزام جميع العاملين في الجامعة بمسؤولياتهم.	نجف آبادي وآخرون Najfabadi, Sadeghi & Habibzadeh 2008
اختلاف في جانب واتفاق في جانب آخر	اختبرت الدراسة عددا من هذه الأبعاد ولم تختبر عددا آخر	أهمية خدمة الجودة في التعليم العالي ووجود بعض المشكلات في أبعاد الجودة للتعليم العالي وأن التعليم العالي يواجه منافسة بين الطلبة وأن قطاع التعليم العالي يمكن اعتباره خدمة تسويقية.	سلطان وونغ Sultan & Wong 2010
اختلاف في جانب واتفاق في جانب آخر	اختبرت الدراسة بعدا من هذه الأبعاد ولم تختبر الآخر	صلاحية تطبيق نموذج (AQIP) لتقييم الجودة في كل الجامعات، وأن على الجامعات إعطاء الأهمية للجودة	الأصفهاني وآخرون Yarmohammadin, Mazaffary & Esfahani 2011

## (5- 2) التوصيات:

بناء على نتائج هذه الدراسة التي اعتمدت على نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة لعناصر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن وأثرها على المتغيرات التابعة لعناصر تحسين الأداء بأبعاده (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين)، فإن الباحث يضع التوصيات التالية والموجهة للجامعات الخاصة في الأردن للاستفادة منها في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة كل في جامعته:

1. وجوب الاهتمام بدور التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات محل الدراسة وذلك لما له من علاقة تأثير معنوي في تحسين الاداء في الجامعات الخاصة في الأردن.

2. جعل التخطيط الإستراتيجي جزءا من الثقافة التنظيمية للجامعات محل الدراسة حتى يلقى القبول فيها ومن ثم يمكن استغلاله في تحقيق المزايا التنافسية.

3. تشكيل وحدة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة مهمتها تعزيز واثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم إستراتيجيات الجامعات الخاصة في الأردن على الأمد البعيد.

4. جعل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جزءا من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات الإدارية العليا في الجامعات الخاصة في الأردن، من أجل تنمية أبعاد التخطيط

الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة فيهم وصلها بحيث تقود إلى كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات وخطط على المدى البعيد.

5. تشجيع القيادات الإدارية التي تملك موهبة قراءة المستقبل باتجاه تطوير رسالة المنظمة وامكانية صياغتها كأهداف إستراتيجية قابلة للتطبيق ضمن طموح الجامعات الخاصة في الأردن على المستوى المحلي والاقليمي.

6. تشجيع باحثين آخرين مستقبلا لدراسة أثر عناصر أخرى من عناصر التخطيط الإستراتيجي مثل الغايات (Goals)، والقيم الأساسية (Core values) على عناصر أخرى من عناصر الجودة الشاملة مثل الخصائص (Characteristics)، والمطابقة (Conformity)، والموثوقية (Reliability) مما يمكن الجامعات الخاصة من الاستفادة من هذه الدراسات مستقبلا.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم،(2000). لسان العرب، الجزء الثاني، دار التوفيقية: القاهرة.
2. إدريس، جعفر، أحمد، أحمد، الأخر، عبدالرحمن(2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية في جامعة الطائف، بحث منشور في (مجلة أماريك، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا) المجلد الثالث، العدد السابع (2012) ص ص 39-62.
3. الأعر، علاء،(2012). أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
4. اسماعيل، هادي،(2003). تصميم نظام المعلومات للرقابة على جودة التعليم الجامعي، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الزرقاء الأهلية.
5. أيوب، علي،(2000). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

6. بدح، أحمد، (2003). إدارة الجودة الشاملة أنموذج مقترح للتطوير الإداري و إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
7. بركات، عبد الله، (2003). أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن، بحث غير منشور في كتاب المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن.
8. الترتوري، محمد عوض، الراقب، ناصر، (2009). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. جودة، محفوظ، (2012). إدارة الجودة الشاملة ، عمان: دار وائل للنشر.
10. الحاج، طارق، والكوني، سائد، (2003). استراتيجيات التحول إلى نظام الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني الذي عقد في جامعة الزرقاء من 21-23 تشرين الأول 2003، الزرقاء.
11. الحفار، سعيد، (2001). أضواء على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط و أصول تنفيذها، نظري - تطبيقي الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية: دمشق.
12. دجني، إياد، (2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

13 . درة ، عبد الباري،(1993). دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة حالة

دراسية، ورقة غير منشورة في مؤتمر إدارة الجودة الشاملة عقدت القاهرة في الفترة من

19-21 نيسان 1993، عمان:جامعة الإسراء.

14 . درة، عبد الباري،(2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية

ودلالاتها في البيئة العبية المعاصرة،القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

15 . درة،عبد الباري،(2013). الإدارة الفعالة للتغيير و صلاتها بالاصلاح الإداري

والإصلاح السياسي في الأردن منحى نظامي الاستراتيجي، ورقة غير منشورة في ندوة

بعنوان ( الإصلاح الإداري بوابة للإصلاح السياسي) عقدت في جامعة العلوم

الإسلامية العالمية في عمان بتاريخ 4 آذار 2013.

16 . درة،عبد الباري،جرادات،ناصر،(2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي

و العشرين، الطبعة الأولى،عمان: دار وائل للنشر.

17 . الرب، سيد محمد (2009). موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات

الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية : القاهرة.

18 . الرشيد، محمد،(1995). الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة تربوية ثقافية

جامعية، جامعة الملك سيعود، 4-6.

19 . الصراف، زكي، والخوالده ،فالح،(2009). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على

الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية - الدراسات العليا، ورقة غير

منشورة قدمت للمؤتمر الإحصائي العربي الثاني الذي عقد في الفترة من 2-4 تشرين

الثاني، سرت،ليبيا.

- 20 . الصرايرة، أحمد، و العساف، ليلي،(2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد(1) المجلد الأول،ص ص . 1-46،عمان.
- 21 . الطائي، رعد، قداه، عيسى،(2003). إدارة الجودة الشاملة : مفهوم و إطار للتطبيق في الجامعات و كليات العلوم الإدارية لتطوير و تحسين مستويات الأداء، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - جامعة الزرقاء الأهلية.
- 22 . الطيبي، خضر،(2011). إدارة التغيير - التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، عمان:دار الحمد للنشر والتوزيع.
- 23 . عبد الحليم، محمد،(2003). أثر الجودة الشاملة في أداء كلية التجارة في جامعة السودان، بحث مقدم للمؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية - جامعة الزرقاء الأهلية
- 24 . عقيلي، عمر،(2001). المنهجية التكاملية لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للطباعة و النشر.
- 25 . القحطاني، سالم سعيد (1993). إدارة الجودة الكلية و إمكانية تطبيقها في التعليم الحكومي، مجلة الإدارة العامة ، العدد (78)، أبريل، الرياض.
- 26 . كنعان (2003)، آفاق تطوير كليات التربية وفق مؤشرات الجودة و تطبيقاته في ميدان التعليم العالي، بحث منشور، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 27 . المحياوي، قاسم نايف،(2007). إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص (4) نيسان-ابريل 2007.

- 28 . مخيمر، وآخرون (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة.
- 29 . مريان، نادر، و التكريتي، نادية (1997). تمويل التعليم الجامعي في جامعتي اليرموك و مؤتة، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية المنعقد في رحاب جامعة صنعاء في الفترة من 1-3 آذار 1997.
- 30 . مزين، سليمان، سكيك، سامية، (2012). مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي في 18/1/2012.
- 31 . ناجي ، فوزية، (1998). إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي ،حالة دراسية طبقت في جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 32 . النعيمي، تيسير، (2005). ضمان الجودة في التعليم العالي في الأردن، منشورات الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية - بيروت.
- 33 . النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل، (2009). إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 34 . الوادي، محمود، (2012). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق ، عمان: دار الحمد للنشر والتوزيع.

35. الوادي ، محمود، (2012). تكامل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (10)، ص ص. 174 - 186، عمان.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Baldrige (2004). **National quality program, education criteria for performance excellence**, Gaithersburg, MD: National Institute for Standards and Technology.
2. Bank, John (1992). **The Essence of total quality management**, New York: Prentice Hall.
3. Benhardt, Robert (1991). **Public administration: An Action orientation**, California: Brooks Cole Publishing. 17
4. Besterfield, Dale H, Besterfield-machna Carol, Besterfield, Glen H. (2002) ; **Total quality management**, New Jersey: Prentice Hall. Inc.
5. Besterfield, Dale (2013). **Quality improvement**, New Jersey: Pearson Education Inc.
6. Bounds, Gregory M. (1995). **Management: a total quality perspective**, Ohio: South – Western College Pub.
7. DeLong, Thomas J. & Vijayaraghavan Vineeta (2012). Should you listen to the customer? Case study, **Harvard Business Review**, Vol. 90, Iss. 9, PP: 129–133.
8. Goetsch, David, & Richburg, James, (2005). **Effective change management**, New Jersey: Pearson Education.

9. Goetsch, David, & Davis, Stanley (2006). **Quality management**, New Jersey: Pearson Education.
10. Golder, Peter N, Mitra, Debanjan, Moorman, Christine (2012). What is quality? **An integrative framework of process and states**, **Journal of Marketing**, Vol. 76, No. 4, PP: 1–23.
11. Groysberg, Boris & Abrahams, Robin (2010). Five ways to bungle a job change, **Harvard Business Review**, Vol. 88, Iss. 112, PP: 137–140.
12. Hutchins, David (1993). **Achieve total quality**, New York. Simon & Schuster International Group.
13. Jablonski, Joseph R. (1991), **Implementing total quality management: compelling in the 1990s**, Albuquerque: Technical Management Consortium.
14. Juran, J. M. (1999). **Total quality management**, New York: McGraw Hill.
15. Kim–son (2012). **Quality management and practices**, Croatia: In Tech.
16. Lubin, David A & Esty, Dahiel C (2010). The sustainability imperative, **Harvard Business Review**, Vol. 88, Iss. 5,a.PP:42–48.

17. Lux, Sean, Crook, Y. Russell & Leap, Terry (2012).  
Corporat political activity: the good, the bad and the ugly,  
**Business Horizons**, Vol. 55, Iss. 3, PP: 307–312.
18. Madu, Christian N. (1998). **Handbook of total quality management**,  
New York: Chapman & Hall.
19. Maubissin, Michael J. (2012). The true measures of success, **Harvard  
Business Review**, Vol. 90, Iss. 10, PP: 46–52.
20. Sallis, Edward (2002). **Total quality management in  
education**, London: Kogan page.
21. Sultan, Parves & Wong, HoYin (2010). Service quality in  
higher education. **Inernational Journal of Quality and  
Service Sciences**, Vol.2, No.2 , PP:259–272
22. Uma Sekaran (2003). **Research methods for business**,  
United States of America: John Wiky & Sons, Inc.
23. Yarmohammadian, Mohammad, Mazaffary, Mina & Esfahani,  
Sekineh (2011). **Social and behavior science**, Vol.15, Iss.2011,  
PP:2917–2922.

## ملحق رقم (1)

## قائمة بأسماء المحكمين الأكاديميين لأداة الدراسة

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة العلوم التطبيقية	أ.د. محفوظ جودة	1
جامعة الشرق الأوسط	أ.د. محمد النعيمي	2
جامعة البترا	أ.د. نجم العزاوي	3
جامعة اليرموك	أ.د. زهير الصباغ	4
جامعة البترا	أ.د. صباح حميد	5
جامعة الاسراء	أ.د. زكريا الدوري	6
جامعة الشرق الوسط	د. ليث الربيعي	7
جامعة الشرق الأوسط	د. كامل حواجرة	8
جامعة الشرق الوسط	د. سامر الدحيات	9
جامعة الشرق الأوسط	د. عبد العزيز الشرباتي	10
جامعة الشرق الأوسط	د. اسعود المحاميد	11
جامعة فيلادلفيا	د. أحمد المعاني	12
جامعة فيلادلفيا	د. ناصر جرادات	13

## ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة،،،

أخي المستجيب،،،

تحية احترام و تقدير،،،

استبانة حول موضوع:

أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في

الجامعات الخاصة في الأردن

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في الجامعات الخاصة في الأردن، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (x) مقابل الإجابة التي تناسب رأيكم علماً بأن البيانات التي ستدلون بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي و هذه الدراسة فقط.

شكراً لتعاونكم

الباحث

هاني محمود مرزوقة

## القسم الأول: معلومات عامة

يهدف هذا القسم إلى تقديم معلومات عامة عن المشارك، الرجاء وضع اشارة ( X ) أمام رمز الإجابة المناسبة:

انثى		ذكر		1- النوع الاجتماعي:
------	--	-----	--	---------------------

50 سنة فأكثر	49-40 سنة	30-أقل من 40 سنة	20- أقل من 30 سنة	2- العمر:
-----------------	--------------	---------------------	----------------------	-----------

أكثر من 10 سنوات	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	3- الخبرة في العمل:
---------------------	---------------	-------------------	---------------------

دراسات عليا (ماجستير، دكتوراة)	بكالوريوس	دبلوم فما دون	4- المؤهل العلمي:
-----------------------------------	-----------	---------------	-------------------

عميد	نائب /مساعد رئيس	رئيس جامعة	5- المركز الوظيفي:
مدير دائرة إدارية	رئيس قسم أكاديمي	نائب عميد	

### معلومات حول متغيرات الدراسة

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها و بيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (×) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

#### المتغيرات المستقلة: عناصر تخطيط إدارة الجودة

يعد التخطيط من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المنظمة من خلال وضع رؤية و رسالة المنظمة و من حيث وضع الأهداف الإستراتيجية التي ستلتزم المنظمة بتحقيقها ووضع البدائل الإستراتيجية في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة الشاملة.

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	الرؤية في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة					
	في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:					
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة يعلمها الجميع					
2	تقوم الجامعة بنشر ثقافة رؤيتها لجميع العاملين					
3	تقوم الجامعة بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين الجامعات					
4	تداول إدارة الجامعة العاملين لديها في وضع رؤيتها					
5	يدرك جميع العاملين ما تطمح الجامعة الوصول إليه					
6	تمتلك الجامعة رؤية مكتوبة					
	الرسالة في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة					
	في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:					
7	تمتلك الجامعة رسالة واضحة تعكس رؤيتها التعليمية					

					تقوم الجامعة باستطلاع آراء العاملين عند وضعها لرسالتها	8
					تقوم الجامعة بين الفترة و الأخرى بتطوير رسالتها حسب وضعها التنافسي في السوق	9
					تراعي الجامعة مصلحة العاملين عند تعديل رسالتها	10
					تنتهج الجامعة أسلوب اللقاءات الدورية لمراجعة رسالتها و تطويرها	11
					تتأكد الجامعة من أن العاملين لديها يمارسون عملهم بشكل يخدم رسالتها	12
					تراعي رسالة الجامعة الظروف المجتمعية و المهنية الحالية والمتوقعة	13
					تتميز رسالة الجامعة بإمكانية التطبيق	14
					يمكن لرسالة الجامعة تحقيق احتياجات العاملين لديها	15
					تسعى الجامعة إلى إرضاء المستفيدين من خدماتها	16
					تسعى الجامعة إلى تحويل رسالتها إلى خطط و سياسات و برامج	17
					تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم للقرارات داخل الجامعة	18
الأهداف الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة						
<b>في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:</b>						
					تمتلك الجامعة أهدافا إستراتيجية واضحة تحقق الجودة المطلوبة	19
					يتم إشراك العاملين عند وضع الأهداف الإستراتيجية	20
					تسعى الجامعة إلى تعديل أهدافها الإستراتيجية حسب التغير في السوق التنافسي	21
					تأخذ الجامعة طموحات العاملين بعين الإعتبار عند وضع أهدافها الإستراتيجية	22
					ترتبط الأهداف الإستراتيجية للجامعة برسالتها ورؤيتها المستقبلية	23

					يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة وفقا لإمكاناتها وقدراتها	24
					تتصف أهداف الجامعة الإستراتيجية بأنها قابلة للقياس	25
					تساهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها	26
					تساعد الأهداف الإستراتيجية للجامعة في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها	27
					تساعد الأهداف الإستراتيجية للجامعة على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة الأداء	28
					تساهم الأهداف الإستراتيجية للجامعة في تحقيق الإتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية	29
					تحفز الأهداف الإستراتيجية العاملين في إنجاز مهامهم	30
					تساعد الأهداف الإستراتيجية في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للجامعة	31
الوقت في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة						
<b>في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:</b>						
					تحدد إدارة الجامعة جدولا زمنيا لتحقيق أهدافها	32
					تحدد الجامعة الوقت الكافي لتحقيق كل هدف إستراتيجي	33
					يعتبر الوقت عاملا مهما في ضبط الموارد المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة	34
					يعتبر الوقت معيارا مهما لتقييم الأداء المؤسسي في الجامعة	35
					تعتبر الجامعة الوقت قيمة جوهرية يجب احترامها في تحقيق خطتها	36

### المتغيرات التابعة: عناصر تحسين الأداء

تتأثر عناصر تحسين الأداء بعلاقة بينها وبين عناصر تخطيط ادارة الجودة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
	تحقيق رضا العاملين في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة					
	في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:					
37	تحقق الجامعة مبدأ العدالة بين موظفيها					
38	تحقق الجامعة مبدأ المساواة بين موظفيها					
39	تتعامل الجامعة مع العاملين لديها بشفافية					
40	تشرك الجامعة العاملين في اتخاذ أي قرار يؤثر على احتياجاتهم في العمل					
41	يشعر العاملون في الجامعة بالتقدير والإحترام من رؤساءهم في العمل					
42	تحرص إدارة الجامعة على مشاركة العاملين لديها في مناسباتهم الإجتماعية داخل و خارج الجامعة					
43	تقوم الجامعة بتوفير خدمات لعائلة العامل مثل تعليم أبنائهم، و التأمين الطبي					
44	توفر الجامعة بيئة عمل مريحة مناسبة للعاملين لديها					
45	تحرص الجامعة على تقديم حوافز مادية و معنوية للعاملين لديها					
46	تتابع الجامعة بشكل مستمر حاجات العاملين لديها					
47	توفر الجامعة فرص الترقية للعاملين					
	تحسين كفاءة العاملين في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة					
	في التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة:					

					تعتمد إدارة الجامعة تحسين كفاءة العاملين معيارا لتقييم الأداء بها	48
					تحرص الجامعة على رفع مستوى أداء العاملين المهني بتحقيق التنمية المهنية لهم	49
					تعتقد الجامعة بوجود علاقة إيجابية بين تحسين كفاءة العاملين و بين تحسين أدائهم	50
					يؤثر تحسين كفاءة العاملين في الجامعة على وضعها التنافسي بين الجامعات	51
					يؤدي تحسين كفاءة العاملين إلى تقليل التكاليف المادية على المدى الطويل في الجامعة	52
					تعتقد الجامعة بأن تحسين كفاءة العاملين لديها سينعكس إيجابيا على دخل الجامعة	53
					تسعى الجامعة إلى ادخال التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تحسين كفاءة العاملين	54
					تمتلك الجامعة المرونة الكافية لدعم العامل لديها لبناء الانتماء و الولاء المطلق للجامعة	55
					توفر إدارة الجامعة التسهيلات المالية و التكنولوجية لتحسين كفاءة العاملين	56
					تأخذ الجامعة بعين الإعتبار المتغيرات في المجتمع المحلي و التي قد تؤثر على تحسين كفاءة العاملين	57
					تعطي إدارة الجامعة الأولوية الأولى لتحسين كفاءة العاملين لديها	58

