

# تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

م.م. أفنان عبد علي الأسدي  
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

م.م. هاشم فوزي العبادي  
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة

### المستخلص

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من الفلسفات التي نالت اهتمام عدد كبير من القادة والمديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين، بوصفها إحدى الفلسفات الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، ويرتبط هذا المفهوم بالجودة ذاتها والتي تدل على مجمل السمات والخصائص والمميزات التي تتعلق بالخدمة وفاءً باحتياجات المستفيدين الظاهرة والكاملة، كما حظي مفهوم الأداء الاستراتيجي بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. وتمثل هذا البحث في محاولة لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية عن إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وعن مؤشرات أدائها الاستراتيجي عند تطبيقها لمبادئ (TQM)، مما ينعكس بدوره على تعزيز قدرة الجامعات على البقاء والنمو والمنافسة، يهدف البحث الحالي إلى تحديد طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي في عينة البحث ومدى تأثير تطبيقها في أدائها الاستراتيجي. لقد اعتمد البحث الحالي على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية بهدف وضع منهج علمي يمكن للجامعة من تبني مبادئ وتطبيقات ما ورد في أعلاه، وأخيراً توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية والتي تم الاستناد عليها لتقديم مجموعة من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

### Abstract:

The management of the overall quality (TQM) of the philosophies that gained the attention of a large number of leaders and managers, practitioners and academics, as one of the prevailing management philosophies and desirable in the current period, is associated with the concept of quality itself, which shows the overall features and characteristics and attributes that related to the service and meet the needs of beneficiaries phenomenon and full, as was the concept of strategic performance with a significant level of interest from organizations because it is closely linked to the success of the organization in light of the changing competitive environment. These were the study in an attempt to see how a clear vision of the university leadership for total quality management and its principles, and performance indicators at the strategic application of the principles (TQM), which is reflected in turn strengthen the capacity of universities to survival, growth and competition, P demolishes the present study analyzing the nature of the relationship between the principles of total quality management and strategic performance in the study sample and the impact of application in strategic performance. The current study has adopted a set of indicators and statistical tests with a view to a scientific approach can be adopted for the University of the principles and applications contained in the above and, finally, the study found a set of conclusions and field theory, which was drawn on to provide a set of recommendations consistent with these conclusions.



## المقدمة: Introduction

تمثل هذا البحث محاولة لتحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي للجامعات، إذ يكتسب هذا الموضوع بأبعاده أهمية كبيرة نسبياً لما له من تأثيرات في تحديد الاتجاه العام للتعليم الجامعي. وبالرغم من أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأولويات لمؤشرات الأداء الاستراتيجي لعينة البحث الحالية ومساهمتها في تعزيز قدرة الجامعة على البقاء والنمو والمنافسة، فقد ركزت على الدور المهم لمؤشرات الأداء الاستراتيجي والذي ينعكس بدوره على تعزيز المركز التنافسي للجامعة والكلية وضمن إطار شمولي.

وبناءً على ما تقدم تم صياغة نموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة (مبادئ أداء الجودة الشاملة) والمعتمدة (الأداء الاستراتيجي) وانبثقت عنه فرضيتين رئيسيتين، التي اختبرت من خلال بعض الأساليب الإحصائية للبيانات المجمع من استمارة الاستبانة بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الاستراتيجي، وبالاعتماد على البرنامج (SPSS) إذ تم اختيار كليات جامعة الكوفة عينة البحث، وسناقش في هذه البحث المباحث الرئيسية التالية وهي:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث.

المبحث الثالث: الإطار التحليلي للبحث (عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وإثبات الفرضيات).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الأول- المنهجية العلمية

### أولاً- مشكلة البحث: Statement of the Problem

تتصدر مشكلة البحث في التعرف على أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في عينة من كليات جامعة الكوفة، وبشكل عام تتمثل مشكلة البحث بضعف الجودة وعدم إدراك أثرها في الأداء الاستراتيجي.

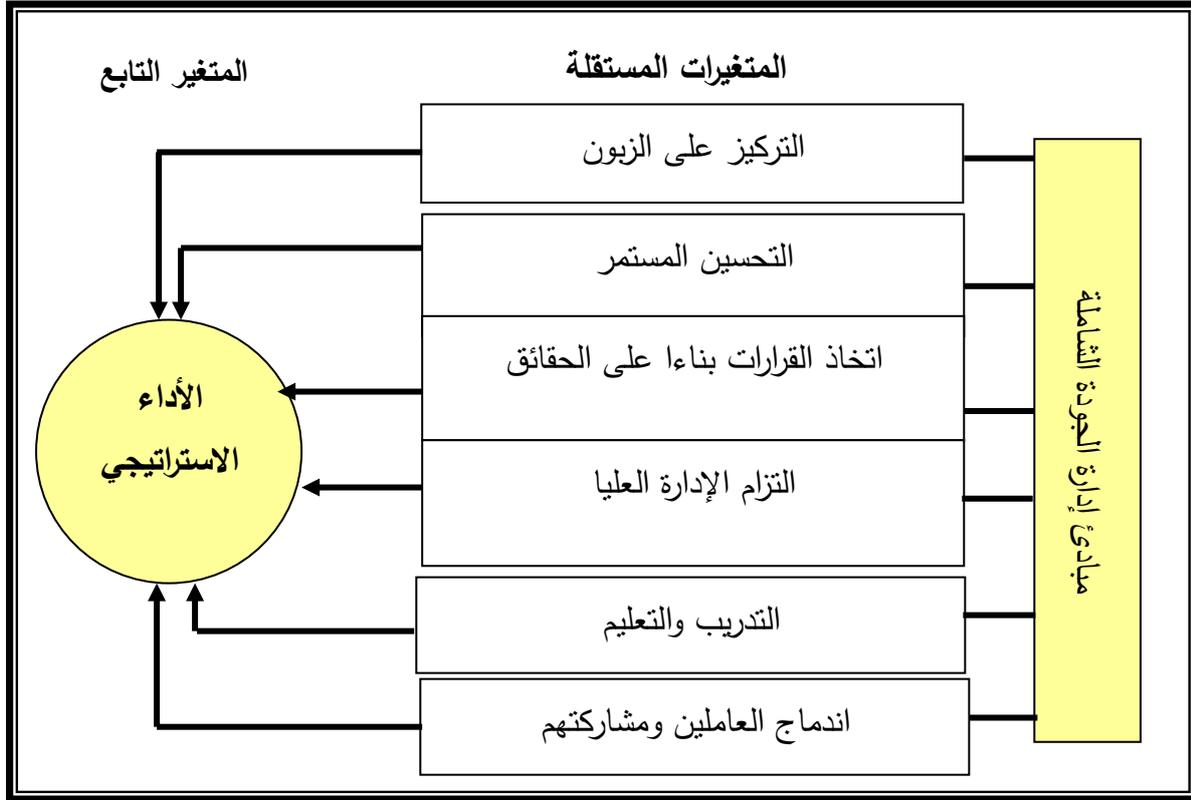
### ثانياً- أهمية البحث: Importance of the Study

تبرز أهمية البحث من كونه إحدى الدراسات التي يبحث أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي في جامعة الكوفة وكلياتها، لذلك فهو سيوفر قواعد يسترشد بها العاملين المعنيين بالتنوير والتحسين في تقديم الخدمات التعليمية والمهنية، وبالطبع فإن هذا البحث يبحث في أهم القضايا التي تواجهها إدارة الجامعة وكلياتها، ومالها من تأثير كبير على بيئة العمل وعلى أدائها الاستراتيجي بشكل عام، وذلك من خلال استعراض منهجيات بحثين موضوعين في غاية المعاصرة هما (مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي) لتحقيق فهم واع ومدرك لمفاهيمها وأهدافها.

### ثالثاً- هدف البحث: Objectives of the Study

يسعى البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية وتشخيصها وإظهارها على مستوى عينة البحث، وتهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- وصف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها لعينة البحث.
- 2- تحديد المضامين والدلالات النظرية والعملية وحدود هذه العلاقة بالنسبة للقيادات الجامعية.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

**خامساً - فرضيات البحث:**

- لبحثنا فرضيات رئيسية وفقاً لنموذج البحث الافتراضي، وكما يأتي :
- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الاستراتيجي في عينة البحث.
  - 2- الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير معنوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الاستراتيجي لعينة البحث

**سادساً- مجتمع البحث وعينته: Society and the study sample**

تمثل مجتمع البحث القيادات الجامعية في جامعة الكوفة. أما عينة البحث فكانت قسديه تمثلت برئيس الجامعة ومساعديه وبعض عمداء الكليات منها (كلية التربية للبنات، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الطب، كلية الآداب، كلية القانون) ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية الذين هم أصحاب الخبرة في العمل الإداري وعلى اعتبارهم مساهمين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة.

**سابعاً- اختبار أداة البحث: Reliability of Study Instrument**

اعتمد البحث بشكل أساسي على استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة، وقد تم تطوير أسئلتها بالاعتماد على أطاريح ورسائل وبحوث متنوعة، وبما يتفق مع مقياس ليكرت الخماسي. تكونت هذه الاستمارة من محورين، تناول المحور الأول متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمحور الثاني في الأداء الاستراتيجي، وبناء على ذلك وزعت (35) استمارة استبيان على عينة البحث استرجع منها (32) استمارة وأهم (3) بسبب عدم استكمال الإجابات أي إن نسبة الاستجابة كانت (91%) تقريباً.



## ثامناً- خصائص العينة

لكون هذا البحث يسعى إلى تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي تكونت خصائص عينة البحث وكما موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (1) خصائص عينة البحث

العدد الكلي	الإناث	الذكور	الجنس
32	1	31	العدد
32	أغلب المجيبين انحصرت أعمارهم بين 30 سنة - 65 سنة		العمر
32	انحصرت سنوات الخدمة بين 5 سنة - 25 سنة		سنوات الخدمة
32	رئيس الجامعة- مساعدي رئيس الجامعة- العمداء- معاوني العمداء- رؤساء الأقسام.		الوظيفية
32	الدكتوراه		التحصيل الدراسي

## تاسعاً- صدق وثبات الاستبانة

عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الأعمال، لدراسة مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ودرجة ملاءمتها لأهداف البحث. وقد قام الباحثان بإعادة النظر في بعض عبارات الاستبانة في ضوء التعديلات المقترحة. ولقياس مدى دقة نتائجها، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل ألفا (75%)، مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبانة، فهذه النسبة تزداد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60%) (Sekaran 1984).

## 1- اختبار صدق الاستبانة: Validity of Study Instrument

يعد من أهم الشروط الواجب توافرها في الاستبانة، لأنه يكشف عن دقتها في قياس ما أعدت لقياسه وان فقراته تكشف عن درجة هذا المقياس (Best,2001:172).

وتأسيساً على ذلك، لجأ الباحثان إلى أحد أنواع الصدق وهو الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من أساتذة إدارة الأعمال، وفي هذا الصدد وتماشياً مع توصية (بلوم وآخرون، 1983:126) التي مفادها (إذا حصلت نسبة الاتفاق على 75% أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاستبانة) واستناداً إلى آراء الأساتذة وملاحظاتهم حذف (3) فقرات، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (35) فقرة.

2- اختبار ثبات الاستبانة: Reliability of Study Instrument وبقصد به دقة المقياس في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه فيما يزودنا به من معلومات عن ردود الأفعال حيال المواقف المطروحة. (ابو حطب وآخرون، 1978: 101). يحصل على الثبات من طرق عديدة، استخدم الباحثان أحدها هي (الاختبار وإعادة الاختبار) من خلال تطبيقه على عينة من خارج عينة البحث بلغت (8) أفراد وأعيد عليهم التطبيق مرة أخرى بعد أسبوعين، وبعد حساب معامل ارتباط بيرسون اتضح انه يساوي (0.87) وهو معامل ارتباط دال معنوياً عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (6) لان قيمة (t) المحسوبة كانت (10) وهي أكبر من الجدولية البالغة (2.447). وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق.

## المبحث الأول- الإطار النظري للبحث

أولاً- إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management



## 1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Concept

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة والذي يرمز له اختصاراً بـ (TQM) مصطلحاً حديثاً وله مفاهيم عديدة من قبل مختلف الباحثين كل يعبر عن وجهة نظر محددة بسبب حداثة الموضوع وعدم اكتمال البناء النظري لإدارة الجودة الشاملة وتعدد المداخل إليها. وقد كانت المحاولة الأولى لمنظمة الجودة البريطانية (BQA) لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معاً. فيما أوضح ستيفن كوهن ورونالد براند (1993) دلالات الكلمات المكونة لهذا المفهوم وهي تعني الاتي (العبادي وآخرون، 2008):

- ❖ الإدارة (Management): هي القدرة على التأثير في الآخرين لبلوغ الأهداف المرغوبة، وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- ❖ الجودة (Quality): تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها.
- ❖ الشاملة (Total): تعني البحث عن الجودة في كل جانب من جوانب العمل، ابتداءً من التعرف إلى احتياجات المستهلك وانتهاء بتقويم رضا المستهلك، وتتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف إلى احتياجات المستهلك وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

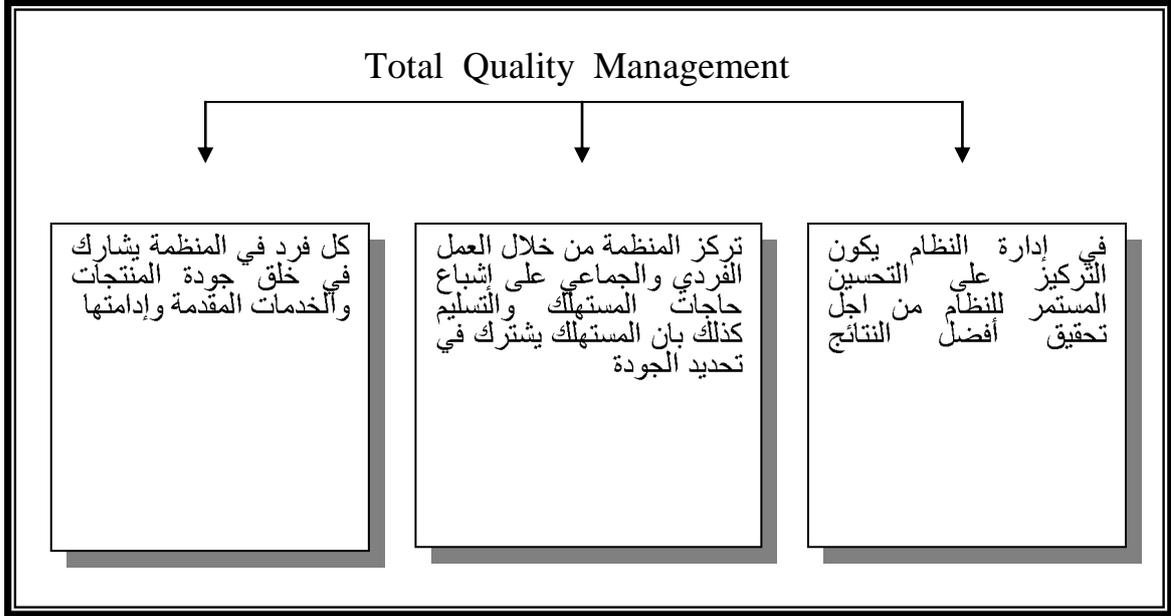
لذلك أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة يحمل معانٍ كثيرة بالنسبة لعدد من الباحثين حيث أن لكل باحث في هذا المجال مفهوم خاص وحسب موقعه من حيث العمل المناط به، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة كما عرفها العديد من الباحثين والكتاب:

يعرفها (Evans,1997:45) فيشير إلى أنها (فلسفة إدارية شاملة تعني جمع الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، وأنها إطار عمل يخص الشركات التي تطمح بالارتقاء إلى درجة العالمية).  
في حين يرى (Daft,2001:142) بأنها (تغيير كبير في نظام التفكير لكل من المديرين والعاملين، وتحتاج إلى مشاركة واسعة النطاق على مستوى المنظمة في ضبط الجودة وتدريب العاملين وإشراكهم ومنحهم السلطة).

وعرفها ريلي (Riley,1993:32) على أنها ( تحول في الطريقة التي تُدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون).

كما يرها (الطائي والعبادي، 2005: 20) بأنها عبارة عن (فلسفة تعتمد على أساليب التحسين المستمر لأجل الوصول إلى الأمثلية وهذه الفلسفة تأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع الأفراد العاملين في العملية الإنتاجية والقرار المتخذ). ويمكن التعبير عن كل ما تقدم من خلال الشكل (2) الذي يعكس فيه مفهوم

TQM



### الشكل (2) الاتجاهات التي تنعكس فيه مفهوم TQM

المصدر: العبادي، هاشم فوزي، وآخرون (2008)، (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص: 132.

ويتفق جميع الباحثين على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وأدوات إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار المنظمة أمام منافسيها في بيئة الأعمال (محسن والنجار، 2004: 456).

أما في التعليم الجامعي فإن إدارة الجودة الشاملة تعرف بأنها (عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لمنظمة) (Rhodes, 1992: 45)، حيث يركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذي يربط بين المخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المفهوم إلى النظر إلى كل من الطلبة المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورجاتهم الحالية والمستقبلية، وكذلك التدريسيين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق لمبادئ الجودة الشاملة (لديمنج) وغيره من المتخصصين، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي في أي مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توفيق متطلبات الحياة العصرية.

وتعرف أيضاً بأنها (أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من الجامعة وسوق العمل، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية، ليس في إنتاج الخدمة فحسب ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلبة والهيئة التعليمية والإدارية وزيادة ثقتهم، و تحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً، وزيادة نصيبها في سوق العمل) (عليما، 2004: 98)



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

وأما (الكوي، 2003: 8) فيرى بأنها " القيام بتوجيه كافة الأنشطة والعمليات الأكاديمية، والإدارية والمالية وعلى كافة المستويات في منظمة التعليم العالي لإشباع رغبات سوق العمل والطلبة، عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلبة للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل وذلك بخلق ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على:

- ❖ الالتزام بمبدأ التوجيه بالعمل (الطلاب وسوق العمل).
- ❖ التزام الإدارة بالتحسين المستمر وبمبدأ المشاركة الجماعية.
- ❖ تقويم ملائمة كافة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية بما يتفق ومدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ وانطلاقاً من التعريفات السابقة فإن إدارة الجودة الشاملة في إطار مؤسسات التعليم تضم مجموعة من المضامين أهمها:
- ❖ العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما تمتلكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات.
- ❖ استمرارية التحسين والتطوير لتحسين الجودة.
- ❖ أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ودون أخطاء، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
- ❖ حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقويم سمعة المؤسسة.
- ❖ النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.

## 2- أهمية إدارة الجودة: The Importance of Total Quality Management

يعيش عالمنا فترة تحديات عظيمة نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة، وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أصبحت كافة مؤسسات العالم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، ومن أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية في نظامها التعليمي، وسيراً على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، أصبح من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا كبيرا هو المدخل الذي يطلق عليه (TQM) Total Management Quality إدارة الجودة الشاملة (زين الدين، 1999: 5).

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق في حالة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم منها (أبو نبعه، 1999: 10):-

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الاحتياجات.
- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.
- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.



### 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management Principles

تتمثل إدارة الجودة بمجموعة من المبادئ الأساسية والتي تناولها العديد من الباحثين، ولأغراض البحث الحالية اعتمد الباحثان المبادئ التي استحوذت على الاتفاق الأكثر بين الباحثين المتخصصين بإدارة الجودة الشاملة وهي (Feigenbaum,1991:15-16):

#### 1- مبدأ التركيز على الزبون Focus on customer :

يشير كل من (Krajewski & Ritzman,2008) إلى أن الزبون يعد المحور الذي تركز عليه عجلة الجودة وعليه فإن أي نشاط أو فعالية لا بد وأن تبدأ بالزبون (معرفة احتياجاته ورغباته) وتنتهي به، فهو الذي سيقنتي المنتج أو الخدمة وهو الذي سيقبمه وعليه فإن رضاه يعد أحد الأركان الأساسية لديمومة المنظمة ونجاحها. وأن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية. وبالتالي ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

ويؤكد (Kotler,2000:4) على أن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع ويرضي رغبات الزبون بالمستوى المطلوب، لذلك لا بد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك المستهلك ومرحلة القرار الشرائي لدى الزبون (الفضل والطاني،2004: 332).

#### 2- اندماج العاملين ومشاركتهم: Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين (Hazier & Render,1999:82):  
الأول: تزييد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني: تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح بان هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

#### 3- مبدأ التحسين المستمر: Continuous Improvement

يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفعالية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها (Iso, itc,1996:97).

أصبح إجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

تتميز فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، بتحقيق هدفين أساسيين هما (Fran,1995:50-56) :

هدف عام: بذل الجهد جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يتسلم المستهلك السلعة أو الخدمة.  
هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً.



#### 4- التزام الإدارة العليا: Top Management Commitment

لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-Term Commitment لتحقيق هذه الأسبقيات، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويعد التزام الإدارة العليا نقطة البداية لنظام إدارة الجودة الشاملة وتكمن أهميته لسببين تتمثل بالآتي (Griffin,1999:644):

- ✚ يتطلب تطبيق (TQM) تغير ثقافة المنظمة لمعرفة أو إدراك أن الجودة أصبحت هدفاً وغاية ليست مجرد فكرة لذلك لا بد من الاهتمام بها ومتابعتها بصورة مستمرة من قبل الإدارة العليا.
- ✚ اتخاذ قرار بتبني الجودة يعني ارتباطه بكلف شراء معدات وتسهيلات وبرامج التدريب وغيرها، وأن عدم التزام الإدارة العليا بذلك يجعل عملية تحسين الجودة مجرد شعار ترفعه المنظمة.

#### 5- التدريب والتعليم: Education and Training

عندما تتبنى المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فهنا ينبغي عليها أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب (العبادي وآخرون، 2008: 245).

مما سبق يمكن القول أن للتدريب دوراً بارزاً في تطبيق (TQM)، حيث بإمكان التدريب تقليص الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج الفعلية، وأن أهمية التدريب تزداد يوماً بعد آخر وأن المستقبل وبما سوف يشهده من تطورات وتغييرات علمية وتقنية ومعلوماتية ستجعل الكليات بحاجة أكثر إلى المزيد من برامج التدريب ولجميع الفئات والعاملين داخلها.

#### 6- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: Make Decisions Based on Facts

يؤكد (الطائي وآخرون، 2003: 22) أن اعتماد القرارات على الحقائق يتطلب التسجيل المستمر والدائم للأحداث داخل الكليات وخارجها والعمل على تحليلها وتفسيرها وحفظها واسترجاعها لضمان التطوير والتحسين المستمر لأدائها.

يشير (الفضل والطائي، 2004: 368) إن تطبيق نظام (TQM) من قبل المنظمات يتطلب منها الاستناد إلى المعلومات والحقائق في اتخاذ قراراتها وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبنى على أساس الرأي الشخصي ولا سيما في عالم اليوم حيث المنظمات تواجه تغيرات سريعة في شتى المجالات في العلم والتقنية والمنافسة وأذواق الزبائن لذا عليها العمل على تقليل حالات عدم التأكد والمخاطرة عن طريق الاعتماد على أساليب كمية معدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها.

ولكي تبدو مبادئ إدارة الجودة الشاملة أعلاه أكثر ملائمة مع إدارة الأنظمة التعليمية فقد لجأ المدراء إلى تعديل مبادئ TQM لتتنوع مع التعليم، وفي الجهد الذي بذله الخبيران (Zaha & Kaufman) في مجال إدارة الجودة ليضيفا إلى التحسين المتواصل للتعليم من خلال عملهما على توسيع مدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فلقد أورد (Huang,1994:123) أن النقاط المعدلة للونج فورد (Langford) أحرزت التحسين المتواصل للتعليم كما هي مبينة. وتعد الأكثر أصالة وإبداعاً عن مبادئ ديمينج في ميدان التعليم، وهي:-

- 1- أعمل على ثبات الهدف باتجاه تحسين الطلبة والخدمات وإيجاد الطلبة ذوي الجودة الأفضل، وإدخال مواقع ذات معاني متكاملة في المجتمع.
- 2- أعمل على تكييف الفلسفة الجديدة والتكيف معها، وعلى مواجهة التحديات كما يجب على أعضاء الإدارة أن يتعرفوا على مسؤولياتهم ويتولوا القيادة ويعملوا على إجراء التغيير.
- 3- أعمل على إلغاء نظام الدرجات والتأثيرات الضارة الناجمة عن تصنيف الناس في درجات.
- 4- توقف عن الاعتماد على الاختبار لإحراز الجودة وأعمل على الاستغناء عن إجراء الفحوصات على أسس جماعية، وذلك من خلال توفير خبرات التعليم التي توجد أداء الجودة.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

- 5- أعمل بالتعاون مع المنظمات التعليمية التي أتى منها الطلبة وحاول تخفيض تكلفة التعليم الإجمالية إلى الحد الأدنى من خلال تحسين العلاقة مع المنشأ الذي أتى منه الطلبة ومحاولة تحسين الطلبة الداخليين في المنظمات.
  - 6- أعمل على خلق التحسين المستمر والدائم لنظام تحسين الطلبة والخدمات لتحسين الجودة الإنتاجية.
  - 7- أعمل على تدريب الطلبة والمعلمين والعاملين المصنفين والإداريين وتعليمهم على الوفاء بمستلزمات الوظيفة.
  - 8- وفر مؤسسات للتدريب على القيادة من أجل أداء مهمات الوظيفة على نحو أفضل.
  - 9- اطرد الخوف كي يتسنى لكل فرد أن يعمل بفاعلية للنظام وأعمل على توفير البيئة التي تشجع الجميع على التكلم والعمل بحرية.
  - 10- أعمل على إزالة العراقيل والحواجز بين دوائر المنظمة ليعملوا معاً بروح الفريق الواحد.
  - 11- إزالة جميع العوائق التي تسلب من الطلبة والمعلمين والإداريين حقهم في الزهو والفخر والسرور بانتمائهم إلى فرق العمل.
  - 12- هبى برنامجاً تعليمياً قوياً وأوجد السبيل إلى تحسين الذات لدى الجميع.
  - 13- ضع الجميع على طريق العمل بالتشجيع والتحضير ليتمكنوا من إنجاز التغيير فالتغيير هو وظيفة كل واحد منهم وتعتبر الجودة ظاهرة نسبية متصلة ومتأصلة في مؤسسات الأفراد التعليمية.
  - 14- أزل الشعارات والمواعظ والأهداف التي تطلب من المعظمين والطلبة أن يقدروا الأداء التام وأن يحرزوا مستويات جديدة من الإنتاجية.
  - 15- أزل المعايير الكمية من على كاهل الهيئة التدريسية والطلبة.
- وعلى الرغم من دقة وصحة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن إنجاز النجاح يتوقف على قيادة الإدارة الاستراتيجية المستخدمة في إنجاز أهداف المنظمة الرامية إلى تحسين الجودة في المنظمات التعليمية (Huang,1994:125).

## ثانياً - أهداف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Objective

هناك أهداف عديدة يمكن تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث يرى (Arnold,1998:417) أهداف إدارة الجودة الشاملة تتضمن: إحداث نقلة نوعية في مهارات وقدرات وسلوكيات المورد البشري في التعليم، وزيادة مرونة الجامعات في تعاملها مع المتغيرات وتعميق قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر.

ويشير (الراشدي، 2000: 33) إلى أن هناك مجموعة من الأهداف تتمثل بالآتي: تحقيق خدمات مرتفعة وتحسين الأداء، التحسين في الخدمة، والاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد، وبناء الإحساس الفعلي والشعور بالمسؤولية لدى الملاكات التعليمية. ويوضح (عقيلي، 2001: 41) إن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتضمن ما يأتي: توفير الخدمة التعليمية وفق متطلبات الزبون من حيث الجودة- الكلفة- الوقت- الاستمرارية، والتكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية بما يخدم في تحقيق الجودة المطلوبة، والتميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين وتوقع احتياجات ورغبات الزبائن في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.

ويتفق (الشماع وآخرون، 2001: 58) بأن أهداف إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين إنتاجية المنظمة وجودة منتجاتها فضلاً عن إنها تزيد من الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة أرباحها في الأمد الطويل، كما إنها أداة فعالة لتحقيق وضع تنافسي أفضل من أجل إرضاء الزبائن وتحقيق البقاء والنمو في تحسين جودة منتجاتها.

وبناءً على ما تقدم يرى البحث الحالي إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تهدف إلى: إرضاء الزبون وتعميق فكرة إن الزبون هو الذي يدير العملية التعليمية، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين والتطوير المستمرين، وعدم التركيز فقط على جودة مخرجات المنظومة التعليمية بل وأيضاً على جودة المدخلات، وجودة العملية التعليمية عموماً، والتأكيد على أهمية مشاركة العاملين في إعداد خطط الجامعات وكلياتها وتنفيذها لتقديم الخدمات للزبائن ومؤسسات المجتمع بالوقت والمكان والجودة المناسبة.



## ثانياً- الأداء الإستراتيجي: Strategic Performance

### 1- مفهوم الأداء الإستراتيجي: The Concept of Strategic Performance

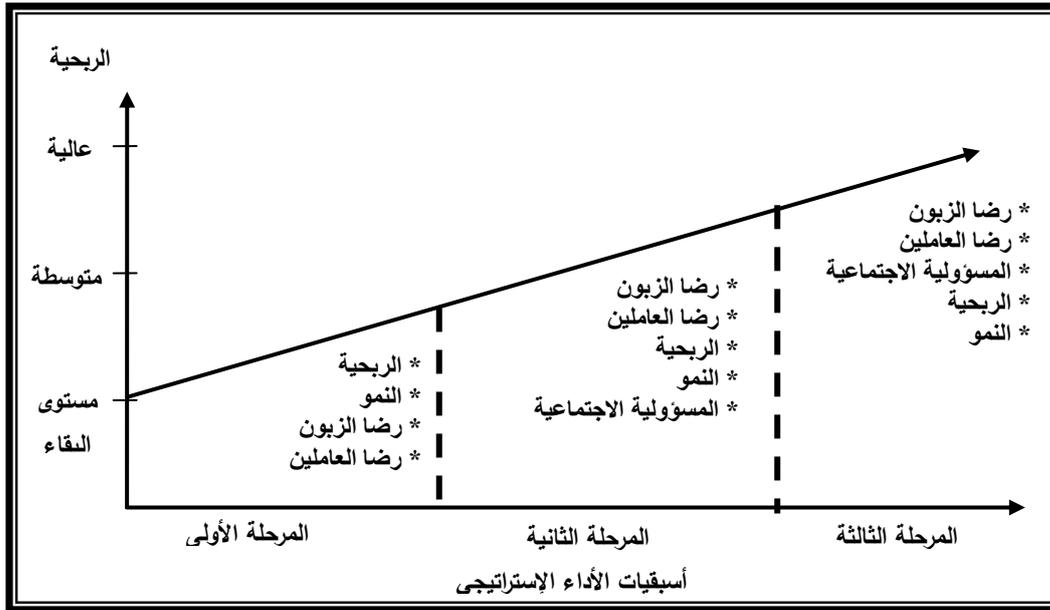
يعدّ الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء الإستراتيجي، أو كما يطلق عليه بعض الباحثين بالأداء المتفوق بشكل خاص، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل المنظمات لكونه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (العابدي والعبادي، 2006). وعلى الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوافرها، لكنها لا تقدم بمفردها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة الأمد (الدليمي، 1998: 7). وقد سعى كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء في إضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الإستراتيجي (الخفاجي، 2004: 267). ويؤشر الباحثون تباينهم في مفهوم الأداء الإستراتيجي بين التركيز الضيق من خلال تأكيده على الأهداف المالية، إلى الإطار الواسع، الذي يحاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعة من الأهداف التقليدية التي تعمل على دعم الأفكار ذات الأهداف الاقتصادية، والتي تتخذ من (الربح) محوراً لها وتسعى إلى تعظيمه فاتخاذ الأداء في ضوء ذلك مفهوم الاستعمال الاقتصادي لموارد المنظمة (العبد، 2006: 12). عرف (Cokins, 2003: 65) الأداء الاستراتيجي على أنه (ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة: كيف تعمل المنظمة أجمالاً).

كما أشار كل من (Glunk & Wilderom, 2000: 120) إلى أن الأداء الإستراتيجي هو أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات، بل أنه منظور أوسع، مع مؤشرات أداء غير مالي. وأصبح موضوع مناقشته بين المهمتين بالإدارة الإستراتيجية، أمراً في غاية الأهمية ليشمل:

1- الأداء التشغيلي (Operational Performance): الذي يفترض مقاييس أداء تشغيلية من خلال حصة السوق وتقديم منتج جديد فضلاً عن مقاييس متعلقة بالقيمة للزبائن والابتكار وتحسين العلمية.

2- الأداء الاجتماعي (Social Performance): أو ما يسميه البعض برضا أصحاب المصالح، أي الأداء الذي يأخذ في الحساب رضا أصحاب المصالح من عاملين، ومجهزين، وزبائن... الخ. وينظر إليه، على أنه جزء متمم للأداء الإستراتيجي.

3- الأداء الشامل (Overall Performance) أو ما يسميه البعض بالأداء الإستراتيجي الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، وأن للأداء الإستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما: دورة حياة المنظمة، ومستوى الربحية. (Ansoff & Medonnel, 1990: 204)، أنظر الشكل (3).



Source: Ansoff, H. & McDonnell, (1990), "Implanting Strategic Management", 2<sup>nd</sup> ed., prentice-Hall, P:204.

كما استفادت الإدارة الإستراتيجية من التراكم المعرفي في هذا المجال حيث سعى الباحثون إلى اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي لمدد تتراوح ما بين (3-25) سنة كما يمكن اعتماد هذه المؤشرات كركيزة للتنبؤ بمستويات مبيعات وخدمات المنظمة لأفاق مستقبلية تمتد لأفق يتناغم مع دورة حياة المنظمة (الخفاجي، 2004: 265)، وفي خضم ما ورد، يرى البحث الحالي تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي في التعليم الجامعي على أنه "عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب المستقبلي من قبل الجامعات أجمالاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية لذلك يكون أساساً لتحديد الأفكار والتصورات المستقبلية وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف".

## 2- أهمية الأداء الإستراتيجي: The importance of Performance

أكد (Czepile, 1992) على أن أهمية الأداء الإستراتيجي، تتمحور بشكل عام، حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها، أو القيمة المقدره للمشتريين، مقارنة بالمنافسين، أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البدائل المنافسة، ولمعرفة مدى أهمية الأداء الاستراتيجي في حقل الإدارة الإستراتيجية، كما يؤكد كل من (Ginsberg & Vankatraman, 1985) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الإستراتيجية وأن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد هي: نظرية وتطبيقية (تجريبية) - وإدارية. فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها. أما من الناحية التطبيقية والتي تبرز من خلال استعمال معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة، والعلميات الناتجة عنها (الحسيني، 1998: 42). وأما على صعيد الأهمية الإدارية، يشير (Hofer, 1980) إلى ظهورها من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات ونتاجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف الإستراتيجيات والسياسات والبرامج، اعتماداً على نتائج الأداء.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

وأما على صعيد المنظمات التعليمية والتي تعد من المنظمات الخدمية، إلا إن خصائصها وأهميتها مغايرة إلى حد كبير عن المنظمات الخدمية الأخرى فضلاً عن المنظمات الإنتاجية، وذلك اعتماداً على طبيعة عمل المنظومة التعليمية والمتمثلة بتقديم العلم والمعرفة للطلبة وإجراء البحوث العلمية مما تبرز أهميتها بنواحي مجتمعة. وتعد الجامعة من أبرز هذه المنظمات التي يقع على عاتقها مسؤولية رفد المجتمع بالملاك المؤهل لشغل الوظائف في منظمات الأعمال.

يتمثل أداء الجامعي الاستراتيجي في منظومة العملية التعليمية عموماً بما فيها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع... الخ)، ومن خلال أنشطة متنوعة تتسم بالطابع الذهني والفكري والتفني، من أهمها إلقاء المحاضرات وفق آليات مستجدة، والإشراف على طلبة الدراسات العليا، وإنجاز البحوث العلمية المستقبلية والتي تعالج مشاكل سوق العمل، وتقديم الاستشارات. ولكي تتحقق الرؤية الاستراتيجية في أداء المنظومة التعليمية عموماً، فإنه لا بد أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعية من قبل إدارة الجامعة، أو أن يقدم أداءً أعلى من نشاط أعضاء الملاك التدريسي. مع إن رفع قدرات رأس المال الفكري في المنظمات التعليمية لا يقتصر على مجرد ساعات التدريب الرسمية داخل الجامعة، ولكن من خلال التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف اللازمة والمشاركة في المعلومات والخبرات التي يحصل عليها أي فرد داخل المؤسسات التعليمية (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، 47).

## 3- طرائق قياس الأداء الاستراتيجي

## Methods of Measurement of Strategic Performance

تعدّ عملية تقييم الأداء عملية قديمة وقائمة على أساس معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق، أو إن الأداء قد يشمل عنصراً من عناصر المنظمة أو عملية من عملياتها أو مخرجات أقسامها أو تخصصاتها ويعرف هذا النوع من الأداء بالتشغيلي أو العملي وتتركز عملية التقويم من مجال محدد بذاته أو قد يتضمن الأداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات المتوقعة منها قبول شامل في مجاله وفي نواتجه ويشار إليه بعبارة (الأداء الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحقق من عمليات المنظمة ونشاطها، ويقسم (العريفي، 1997: 43) الأداء إلى ثلاث أنواع (الأداء المالي، الأداء التنظيمي) ويشمل على (الادائين المالي والتشغيلي)، والفاعلية التنظيمية بصفتها المفهوم الأكثر شمولاً للأداء. ويرى (أندرسون، 2001) أن تحسين أداء المنظمة يتطلب تكوين صورة جيدة لكل من الادائين المالي والتشغيلي يظهر مما سبق ذكره أن الأداء في المنظمات المختلفة يقع ضمن مجموعتين، الأولى: الأداء التشغيلي ويعني العناصر أو الأقسام أو العمليات المتخصصة. والثاني: الأداء الاستراتيجي أو الشامل: ويعني الأداء الشامل للمنظمة (الجامعة) بكافة أقسامها ونشاطاتها وقد يقاس بمخرجاته (الأداء المالي، الإنتاجية والخدمية الكلية) أو يقاس بتكامل المخرجات والعمليات للأداء التنظيمي. يتركز التوجه الحديث لتقويم الأداء على المزوجة بين الأداء التشغيلي والشامل وتقع جميعاً ضمن مفهوم (تقويم الأداء الاستراتيجي) ويعرف (أندرسون، 2001: 220) بأنه "عملية يقوم من خلالها المديرون بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع". وفي جميع الأحوال فإن التقويم يعتمد على طبيعة الوحدة التنظيمية مجال التقويم، وعلى المؤشرات القياس المستخدمة. وتعرف مؤشرات القياس " بأنها الخصائص القابلة للقياس التي تستخدمها الوحدات التنظيمية في اختيارها بما يتلاءم مع المتطلبات الشاملة لعملياتها ونشاطاتها (scorecard WWW.balanced).

تصنف مقاييس الأداء الاستراتيجية Strategic Performance Measurements (SPM) التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هدف معين، فالبعد المالي يمثل تشكيلة من المعايير التي تعكس الموقف المالي للمنظمة. أما البعد الخاص بالزبائن وهو الهدف الرئيس والمتحكم في نشاط المنشأة فهو يشمل على مؤشرات تعكس مدى رضا الزبائن، أما البعد الثالث المتعلق بالعمليات الداخلية فإن كفاءة الأداء في هذه العمليات مثل حسن استخدام المواد الأولية وضبط جودة المنتجات والكلفة المعقولة للوحدة المنتجة)، أما البعد الرابع الخاص بالإبداع والتعلم وهو ركن أساس في المنافسة الحادة في أسواق اليوم فهو يشمل على قدرة المنشأة على تحسين منتجاتها وعملياتها القائمة وعلى إدخال منتجات وعمليات جديدة للسوق والتراكم المعرفي في المنظمة يعد ضروري لبقاء المنشآت في عصر المعلوماتية (إدريس والغالب، 2009: 150).



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

- كما صنفت مقاييس الأداء الإستراتيجية في المنظمات إلى أربعة أنواع هي (السعد، 2006: 7):
- المقاييس المالية: تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها وبينها ومنها (نسب السيولة، نسب الرفع المالي، معدلات النشاط، الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على السهم).
  - مقاييس الإنتاجية: وتشمل العلاقة والتكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية).
  - مقاييس أصحاب المصالح: وتشمل وجهات نظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة للمدنيين (القريب والبعيد).
  - مقاييس القيمة المضافة: هي مجموعة من المقاييس التي طورها (Hofer, 1983)، تركزت على قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول، وفيما يلي جدولاً بملخص المقاييس مقدمة الذكر:

الجدول (2) مقاييس أداء المنظمات

مقاييس القيمة المضافة		مقاييس أصحاب المصالح		المقاييس الإنتاجية	المقاييس المالية (النسب)
المقاييس	خصائص الأداء	القياسات	أصحاب المصالح		
القيمة المضافة	النمو	نمو المبيعات		الإنتاجية الكلية = المخرجات/عوامل المشاركة في إنتاجها الزبائن	1- نسب السيولة
العائد على القيمة المضافة	الكفاءة	معدل النمو في التكاليف	الموردون	الإنتاجية المتعددة العوامل = المخرجات/عاملين أو أكثر	2- نسب الرفع المالي
نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار	استغلال الأصول	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية بإستراتيجية نمو العائد على الملكية	الممولون	الإنتاجية الجزئية = المخرجات/عامل محدد	3- معدلات النشاط
		عدد الترفيات من الداخل معدل دوران قوة العمل من الداخل	الموظفون		4- نسب الربحية

المصدر: السعد، مسلم علوي، (2006)، (تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الاداء الإستراتيجي في المصارف التجارية العراقية - دراسة حالة في مصرف الرشيد)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية- المجلد (4)، العدد (14)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء، ص: 7.

أما بالنسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات: حيث يعد النشاط التعليمي كخدمات عامة تقدم من قبل المؤسسات الحكومية في الدول العربية والعراق من جهة، ومن جهة أخرى لم يكن من السهل على المستثمرين تصور هذا النشاط مربحاً لو أنهم استثمروا فيه، لذلك فإن الجامعات عموماً لا تزال تعاني من مشاكل نابعة من نظرة المجتمع الذي يعتقد إن التعليم هو مسؤولية الدولة. وبما أن التعليم في الجامعات يتحدد مستواه كما معروف بالتجهيزات المتاحة في الجامعة وكفاءة الملاك التدريسي بالدرجة الأولى، وهذا يتطلب استثمارات كبيرة كما إن الجامعة تخضع لتعليمات ومعايير الاعتماد العام والخاص الموضوع من قبل الجهات العليا المسؤولة عن العملية التعليمية (Tennifer, 2000: 3).

وعلى هذا فإن التوفيق بين الالتزام بالمتطلبات العلمية والقانونية من جهة وتحقيق أرباح ترضي المستثمرين من جهة أخرى هو أمر ليس بالسهل، ويشير (إدريس، 2009: 165) أنه عند تقييم أداء الجامعات استراتيجياً لا يجوز اعتماد المعايير أو مقاييس الأداء الإستراتيجية المالية والتشغيلية... التقليدية الأنفة الذكر وحدها التي تعتمد عليها منظمات الأعمال الأخرى وذلك بسبب طبيعة عمل الجامعات التي تتسم بكونها استثماراً مستقبلياً، كما القوة التنافسية للجامعات ومركزها في الأوساط العلمية لا يتحقق خلال مدى قصيرة وإنما يحتاج إلى مدى بعيد لبيان رؤيتها وترسيخ أهدافها وسمعتها ورسالتها العلمية التي تجعلها مركز جذب للراغبين بالبحث والتعليم، لذلك فإن عملية تقييم أداء الجامعة يجب أن تكون أكثر شمولية وتستوعب معايير التقييم المتعددة والمتكاملة (زينب، 2001: 25).



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

ولجودة أداء المؤسسات التعليمية ثلاثة أبعاد وهي (الصريرية، 2009: 3):

- 1- البعد الأكاديمي: وهو تمسك المؤسسة بالمعايير والمستويات المهنية والبحثية الأكاديمية.
- 2- البعد الاجتماعي: وهو تمسك المؤسسة بإرضاء حاجات القطاعات المهمة المكونة للمجتمع الذي توجد في وتخدمه.
- 3- البعد الفردي: وهو تمسك مؤسسة التعليم العالي بالنمو الشخصي للطلبة من خلال التركيز على حاجاتهم المتنوعة.

وفي حالة تطوير معايير تقييم أداء الجامعة ضمن مقاييس الأنفة الذكر فنحن نعتقد إن هناك الكثير من المعايير والقياسات الممكنة التركيز على ما هو ملائم للتعليم في الجامعة ويجعلها أكثر انسجاما مع واقع بيئتها الداخلية والخارجية، ولا بد من تحديد إطار عام لهذه المعايير وفق الآتي (العامري، 2003: 167):

- 1- البعد المالي: يمكن اعتماد المقاييس التقليدية الأكثر شيوعا في منظمات الأعمال مثل:
  - العائد على الاستثمار ROI.
  - قيمة السهم المضاف، والقيمة المضافة.
  - صافي الربح.
  - أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد.
- 2- البعد الخاص بالعملاء (الطلبة بالدرجة الأساس): يشمل
  - عدد الطلاب المتوقع قبولهم مستقبلاً.
  - استقرار الطلبة في الجامعة المتوقع وعدم انتقالهم إلى جامعات أخرى.
  - رضا الطلبة المتوقع عن التسهيلات المادية والإدارية والعملية التعليمية.
  - أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد.
- 3- بعد التطوير والتعلم: يشمل
  - مبدأ التحسين المستمر في كل المنظومة التعليمية.
  - التركيز على البحث والتطوير.
  - تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
  - تكوين مخزون معرفي للجامعة وتعظيم قيمة الأصول المعرفية ورأس المال البشري.
  - أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد.
- 4- بعد المسؤولية الاجتماعية: يشمل
  - المساهمة في الأنشطة الاجتماعية.
  - المحافظة على البيئة.
  - التعليم المستمر والإسهام العلمي الاجتماعي.
  - ترقية القيم العليا في المجتمع من خلال الإعلان الصادق والعدالة في التوظيف وتكافؤ الفرص.
- 5- بعد العمليات الداخلية: يشمل
  - الجودة في العمل وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM.
  - المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
  - إنتاجية عالية وعدم الهدر في الموارد.
  - خفض كلفة العمليات وترشيد الإنفاق.
  - أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد.



## المبحث الثاني- الإطار التطبيقي للبحث

أولاً- وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضياته:  
أ- وصف متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتناول هذه الفقرة وصف مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي وصف لهذه المبادئ على مستوى عينة البحث:  
1- التركيز على الزبون:

يعرض الجدول (3) وصف لمبدأ التركيز على الزبون:

جدول (3) وصف عناصر متغير التركيز على الزبون N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المئوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً				
X1	10	17	3	2	-	81.8%	20.70	0.85	4.09
X2	14	10	2	5	1	79.2%	30.30	1.20	3.96
X3	8	10	5	7	2	69.2%	36.41	1.26	3.46
X4	15	12	3	2	-	85%	20.47	0.87	4.25
X5	8	13	6	5	-	74.6%	26.93	1.01	3.75
المجموع العام						77.96%	26.41	1.03	3.90

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

تتفق معظم إجابات المبحوثين على أن هناك اهتماماً من قبل كلياتهم بالزبائن (المستفيدين) من خدماتها فضلاً عن اهتمامهم بالتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها في الوقت المناسب، إذ ينضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة اتفاق كان على المؤشر (X4) والذي حقق وسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري (0.87) وبأقل معامل اختلاف بلغ (20.47) وبوزن مئوي (85%) وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن هناك اهتماماً من قبل عينة البحث بالتعرف على حاجات المستفيدين ومحاولة تلبيتها. وأقل نسبة اتفاق كانت على مستوى عينة البحث على المؤشر (X3) والذي حقق هذا العنصر متوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.26) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (36.41) بوزن مئوي (69.2%)، ويشير المؤشر إلى أن عينة البحث تمتلك المستلزمات المكتبية والإدارية التي تساعد على تقديم المساعدة للمستفيدين من خدماتها في الموعد المحدد وبدقة عالية.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

2- اندماج العاملين ومشاركتهم:  
يعرض الجدول (4) وصف لعناصر مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم:  
جدول (4) وصف عناصر مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تماماً	بشكل	متوسط	قليل	لا				
X6	15	14	2	1	-	86.6%	13.76	0.61	4.43
X7	2	5	1	18	6	46.8%	49.14	1.15	2.34
X8	1	12	5	12	2	58.6%	36.51	1.07	2.93
X9	4	8	6	11	3	58.4%	41.55	1.23	2.96
X10	6	5	8	9	4	60.6%	43.89	1.33	3.03
المجموع العام						62.2%	39.19	1.07	2.73

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

تتجه إجابات أغلب المبحوثين نحو الاتفاق على أن كلياتهم تهتم بمبدأ مشاركة الأفراد العاملين لديها، ويتم أخذ آرائهم عند اتخاذ القرارات التي تخص كلياتهم، وكانت أعلى نسبة اتفاق على المؤشر (X6) والذي حقق هذا العنصر وسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري (0.61) وبأقل معامل اختلاف بلغ (13.76) وبوزن منوي (86.6%)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة تشير إلى أن عينة البحث ترى أن تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين فيها. أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت على المؤشر (X7) والذي حقق هذا العنصر وسط حسابي بلغ (2.34) وانحراف معياري (1.15) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (49.14) وبوزن منوي (46.8%)، مما يشير إلى أن العاملين في عينة البحث يسهمون بشكل ضئيل في إعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات الإدارية والتعليمية والاستشارية.

3- التحسين المستمر :

يعرض الجدول (5) وصف لعناصر مبدأ التحسين المستمر:

جدول (5) وصف عناصر مبدأ التحسين المستمر N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	تماماً	بشكل	متوسط	قليل	لا				
X11	5	15	6	6	-	71.8%	27.01	0.97	3.59
X12	5	10	7	8	2	65%	36.61	1.19	3.25
X13	5	7	9	11	-	63.6%	34.27	1.09	3.18
X14	1	6	7	16	2	52.4%	37.02	0.97	2.62
X15	3	9	6	11	3	58.6%	40.27	1.18	2.93
المجموع العام						62.28%	34.72	1.08	3.11

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

تشير إجابات المبحوثين إلى أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل كلياتهم بعمليات التحسين المستمر سواء أكان ما يتعلق بعملياتها التعليمية أو الاستشارية أو البحثية أو بالاهتمام بالأساليب الحديثة، فقد حقق المؤشر (X11) وسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.97) وبأقل معامل اختلاف بلغ (27.01) وبوزن منوي (71.8%)، وهو وسط أعلى من الوسط المعياري، مما يشير إلى أن عينة البحث تعتمد التحسين المستمر في عمليات المنظومة التعليمية. أما أقل نسبة الاتفاق فقد كانت على المؤشر (X15) والذي حقق وسط حسابي بلغ (2.93) وانحراف معياري (1.18) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (40.27) وبوزن منوي (58.4%) وهذا الوسط أقل من الوسط الفرضي، والذي يشير إلى أن عينة البحث لديها ضعف في تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق التحسين المستمر في عملياتها.



## 4- التزام الإدارة العليا:

يعرض الجدول (6) وصف لعناصر التزام الإدارة العليا:

جدول (6) وصف عناصر مبدأ التزام الإدارة العليا N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	متوسط	أتفق	أتفق تماماً				
X16	9	15	4	4	-	78%	24.61	0.96	3.90
X17	5	6	3	15	3	56.8%	45.42	1.29	2.84
X18	2	10	9	10	1	61.8%	33.0	1.02	3.09
X19	5	11	8	7	1	67.4%	32.34	1.09	3.37
X20	4	6	11	9	2	60.6%	36.96	1.12	3.03
المجموع العام						64.9%	33.64	1.09	3.24

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

يتفق أغلب إجابات المبحوثين في عينة البحث على أن هناك اتفاقاً بينهم على ضرورة التزام القيادة الإدارية بجودة العمليات التعليمية والاستشارية والبحثية من خلال التزامها بالجودة التعليمية وتوجيه الآخرين إلى ضرورة الالتزام بالجودة، فقد حقق العنصر (X16) وسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.96) وبأقل معامل اختلاف بلغ (24.61) وبوزن منوي (78%)، وهذا يعني أن الوسط الحسابي للعنصر أعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبالتالي فإن النتائج المذكورة هي نتيجة مشجعة تشير إلى أن تحقيق أهداف الجودة الشاملة في الكليات عينة البحث يتوقف إلى حد بعيد على رغبة ودعم الإدارة العليا. أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X17) والذي حقق هذا العنصر وسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري (1.29) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (45.42) وبوزن منوي (56.8%) وهو وسط أقل من الوسط المعياري، ويشير إلى أن الإدارة العليا في عينة البحث لا تعتمد منهجية البحث العلمي للكشف عن مشكلات الجودة والعمل على حلها.

## 5- التدريب والتعليم: يعرض الجدول (7) وصف لعناصر متغير التدريب والتعليم:

جدول (7) وصف عناصر مبدأ التدريب والتعليم N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	لا أتفق تماماً	لا أتفق	متوسط	أتفق	أتفق تماماً				
X21	2	5	7	15	3	52.4%	40.83	1.07	2.62
X22	2	14	5	10	1	63.6%	33.33	1.06	3.18
X23	7	13	8	4	-	74.2%	25.60	0.95	3.71
X24	5	9	11	7	-	67.4%	29.67	1.0	3.37
X25	11	14	4	3	-	80.6%	23.07	0.93	4.03
المجموع العام						67.64%	29.58	1.0	3.38

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

تشير الإجابات المبحوثين بشأن الاتفاق على ضرورة الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم لأهميتها في تزويد العاملين بالمعارف الجديدة وتطوير مهاراتهم الحالية، من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية متخصصة داخلياً وخارجياً وتقديم الدعم الكافي من قبل القيادة الجامعية لمثل هذه الدورات. فقد حقق المؤشر (X25) أعلى وسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري (0.93) وبأقل معامل اختلاف بلغ (23.07) و بوزن منوي (80.6%) مما يشير إلى أن عينة البحث تسعى إلى تحفيز مشاركة العاملين لديها في الدورات التدريبية وفي حضور الندوات والمؤتمرات المتخصصة. أما أقل نسبة اتفاق فكانت على المؤشر (X21) والذي حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً بلغ (2.62) وانحراف معياري (1.07) وبأعلى معامل اختلاف بلغ (40.83) وبوزن منوي (52.4%) والذي يشير إلى أن الكليات عينة البحث تستخدم الأساليب الحديثة في عمليات تدريب عاملها.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

6- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق  
يعرض الجدول ( 8 ) وصف لعناصر مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:  
جدول ( 8 ) وصف عناصر مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي
	تَمَرَّيقًا	بِقَدْرٍ	بِقَدْرٍ	بِقَدْرٍ	بِقَدْرٍ			
X26	2	3	5	19	3	1.01	41.09	%48.6
X27	3	9	5	12	3	1.20	41.37	%58
X28	4	9	5	12	2	1.20	37.60	%60.6
X29	3	4	11	10	4	1.13	41.56	%55
X30	1	11	9	7	4	1.10	39.54	%58.6
المجموع العام						1.12	40	%56.16

ويتبين من الجدول السابق ما يأتي:-

تتفق نسب متفاوتة من إجابات المبحوثين أن كلياتهم تعتمد على الحقائق عند اتخاذ القرارات المختلفة التي تخص عملياتها التعليمية والبحثية والاستشارية، كما أنها تستفيد من المعلومات المقدمة إليها من العاملين فيها. حيث تستخدم أسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ قرار بشأن جودة عملياتها. فقد حقق المؤشر (X28) وسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.20) وباقل معامل اختلاف بلغ (37.60) وبوزن منوي (60.6%)، والذي يشير إلى أن عينة البحث تأخذ بنظر الاعتبار توصيات الأقسام والوحدات الأخرى عند اتخاذها القرارات الخاصة بجودة عملياتها. أما أقل نسبة فكانت عند المؤشر (X29) والذي حقق وسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (1.13) وباعلى معامل اختلاف بلغ (41.56) وبوزن منوي (55%)، مما يشير إلى عينة البحث قلة اهتمامها ببحوث السوق من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة.

ب- وصف متغيرات الأداء الإستراتيجي:

في هذه الفقرة سوف نعطي وصفاً للأداء الإستراتيجي على وفق النتائج التي أسفرت عنها نتائج الاستبانة. حيث تتفق أغلب إجابات المبحوثين في عينة البحث على المؤشر (Y1) الذي يشير أن عينة البحث تتوقع زيادة انتساب الطلبة إليها في السنوات المقبلة والذي حقق وسطاً حسابياً قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.93) وباقل معامل اختلاف بلغ (23.07) وبوزن منوي (80.6%)، ويعد هذا مؤشراً جيداً يدل على أن عينة البحث تقدم خدمات مرضية للمستفيدين، أما أقل نسبة اتفاق من قبل المبحوثين في عينة البحث فكانت على المؤشر (Y5) الذي يشير إلى أن الكليات أو بعض أقسامها قد حصلت على شهادات تقديرية لتمييزها في الأداء، وأن المشاريع البحثية فيها أسهمت في حل المشاكل التي تعاني منها منظمات ومؤسسات المجتمع المختلفة، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (2.43) وبانحراف معياري (1.01) وباعلى معامل اختلاف بلغ (41.56) وبوزن منوي (48.6%) وهذه تعد نسب قليلة مقارنة بالمؤشرات الأخرى الخاصة بالأداء الإستراتيجي.



دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

جدول (9) وصف متغير الأداء الإستراتيجي N=32

العناصر	تكرار الإجابات					الوزن المنوي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	أطلق تماماً	أطلق	م	لا أطلق	لا أطلق تماماً				
Y1	11	14	4	3	-	80.6%	23.07	0.93	4.03
Y2	5	11	8	7	1	67.4%	32.34	1.09	3.37
Y3	8	10	5	7	2	69.2%	36.42	1.26	3.46
Y4	1	12	5	12	2	58.6%	36.52	1.07	2.93
Y5	2	3	5	19	3	48.6%	41.56	1.01	2.43
المجموع العام						64.88%	33.02	1.07	3.24

## 2- اختبار فرضيات البحث:

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي.  
 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي في عينة البحث:

تركز هذه النقطة على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مبادئ (TQM) والأداء الإستراتيجي، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل مبدأ من مبادئ (TQM) والأداء الإستراتيجي وعلى مستوى الكليات لعينة البحث وعلى النحو الآتي:

1- اختبار العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي في الكليات عينة البحث والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي).  
 أ- فرضية العدم ( $H_0$ ): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي.  
 ب- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي.

جدول (10) قيم معاملات الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي وقيم (t) المحسوبة

مبادئ TQM	التركيز على الزبون	مشاركة الأفراد العاملين	التحسين المستمر	التزام القيادة الإدارية	التدريب والتعليم	اتخاذ القرارات	المؤشر الكلي
	(0.60) rs	(0.58) rs	(0.45) rs	(0.65) rs	(0.73) rs	(0.55) rs	(0.59) rs
الأداء الإستراتيجي	(2.53) t المحسوبة *	(4.82) t المحسوبة *	(3.70) t المحسوبة *	(5.23) t المحسوبة *	(9.34) t المحسوبة *	(4.78) t المحسوبة *	(4.86) t المحسوبة *
الجدولية عند مستوى 0.05 = 1.671 t معنوية عند مستوى 0.05 وقيمة *							

وتأسيساً على نتائج الجدول اعلاه يتضح ما يلي:

- ترتبط جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعلاقات معنوية مع الأداء الإستراتيجي حيث كانت جميع قيم (t) المحسوبة < من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوي (0.05).
- كانت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة . وعليه فإن عينة البحث تأخذ في اعتبارها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بكونها محددات للأداء الإستراتيجي. واستناداً إلى ما تقدم، تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي).



## دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الجامعية

⊠ تحليل تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي على مستوى عينة البحث ويتضمن ذلك اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أن هناك (تأثيراً معنوياً لمبادئ TQM) في الأداء الإستراتيجي لعينة البحث ويعرض الجدول (11) تأثير المبادئ إدارة الجودة الشاملة في البحث بوصفها متغيرات مستقلة في الأداء الإستراتيجي كمتغير معتمد.

## الجدول (11) تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي على مستوى عينة البحث

F		R <sub>2</sub>	مبادئ TQM		B <sub>0</sub>	المتغير المستقل المتغير المعتمد
المحسوبة	الجدولية		B <sub>1</sub>			
204.55	3.92	67.4	0.836 *(14.30)		0.311	الأداء الإستراتيجي

$$P < 0 > 05, N = 32 . D.F = (99.1)$$

وتشير نتائج التحليل في الجدول (10) أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تؤثر معنوياً في الأداء الإستراتيجي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (204.55) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (99.1) وبلغ معامل التحديد (R<sub>2</sub>) (67.4) الذي يشير أن ما نسبته (67.4) من الاستجابة يعود إلى هذا العامل وأن الباقي (32.6) يعود إلى عوامل أخرى قد تكون خارج نطاق البحث، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية.

وفيما يأتي تفاصيل تأثير كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي على المستوى عينة البحث يمكننا توضيحه في الجدول (12).

## الجدول (12) أثر كل مبدأ من مبادئ TQM في الأداء الإستراتيجي على المستوى عينة البحث

F		R <sub>2</sub>	الأداء الإستراتيجي		B <sub>0</sub>	المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
المحسوبة	الجدولية		B <sub>1</sub>			
52.80	3.92	40.3%	0.601 *(7.41)		1.02	التركيز على الزبون
81.05	3.92	45%	0.606 *(9.1)		1.30	مشاركة الأفراد العاملين
125.2	3.92	57.0%	0.647 *(11.63)		0.94	التحسين المستمر
144.11	3.92	59.5%	0.590 *(11.64)		0.73	التزام القيادة الإدارية
117.54	3.92	54.5%	0.682 *(12.82)		1.59	التدريب والتعليم
150.80	3.92	60.4%	0.650 *(12.00)		1.05	اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

$$P < 0 > 05, N = 32 . D.F = (99.1) \text{ يشير } (*) \text{ إلى قيم } t \text{ المحسوبة}$$

وتشير نتائج التحليل في الجدول أعلاه ما يأتي:

- ❖ بلغت قيم (F) المحسوبة التي تمثل تأثير المتغير المستقل (X) لمبادئ TQM في المتغير المعتمد أو التابع الأداء الإستراتيجي (Y) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05)، وبلغت قيم معامل التحديد (R<sub>2</sub>) وهي تفسر مقدار ما يفسره متغيرات مبادئ TQM من الأثر التي يطرأ على الأداء الإستراتيجي.
- ❖ وجود تأثير معنوي لمبادئ TQM في الأداء الإستراتيجي بنسب تفسير (40.3%) (45%) (57.0%) (59.5%) (54.5%) (60.4%)
- ❖ ومن خلال متابعة قيمة (B) وقيمة (T) المؤشرة تحت قيمة (B) في الجدول (12)، نلاحظ أن أكثر المبادئ تأثيراً في الأداء الإستراتيجي وعلى المستوى الكلي لعينة البحث هو مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق وهذا يؤكد ويشير إلى الدور الذي تمارسه المعلومات في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة وتصحيح الأخطاء وغيرها ثم تلتها التزام القيادة الإدارية والتدريب والتعليم ومشاركة الأفراد العاملين وأن أقل المبادئ تأثيراً في الأداء الإستراتيجي هو مبدأ التركيز على الزبون ويتفق ذلك إلى حد كبير مع تشخيص هذه المبادئ على المستوى الكلي لعينة البحث.

واستناداً إلى ما تقدم، تأكد ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد أثر معنوي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء الإستراتيجي).



## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

توصل البحث الحالي إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تُعدُّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً مناسباً لتنسيق جهود الموارد البشرية في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري في المنظمات التعليمية وبالتالي فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ترفع مستوى كفاءة أداء التعليم العالي.
- 2- أن تطوير القدرات القيادية الجامعية مطلب هام لأن ذلك سيمكن من إحداث التغيير المستهدف في مؤسساتهم وأقسامهم تغييراً تنظيمياً وبشرياً. من خلال فهم ديناميكيات العمل الجامعي، والاتصال بالاستراتيجيات الحديثة في التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وتطبيق طرق تخطيط التطوير وإدارته، ومهارات الإدارة من خلال تطبيقات الجودة الشاملة.
- 3- تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية ضرورة وجود معايير محددة لأداء الجامعي الاستراتيجي سواء ما يتعلق بمجالس العمداء والكليات والأقسام والهيئة التدريسية وغيرها ليكون الأساس لقياس الأداء المتحقق.
- 4- اقتناع القيادة الجامعية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة سيسهم في تعزيز الأداء الإستراتيجي وأن السعي لتوظيف تلك المبادئ في الكليات المبحوثة لتحقيق الأداء الإستراتيجي يستمد خصائصه إلى حد بعيد من هذه المبادئ.
- 5- اهتمام الجامعة بـ جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، يؤكد على اهتمام الجامعة بجميع نواحي المنظومة التعليمية.

### ثانياً- التوصيات:

- 1- ضرورة تطوير نظم تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع الاتجاهات المعاصرة في التعليم العالي، والأخذ في الاعتبار ثقافة الإتقان، والإلمام بالطرق العلمية لتقويم الأداء الجامعي.
- 2- القيادات التعليمية ينبغي أن تضع من رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وغيرهم بأهمية توفر إدراك واهتمام بالدعم المباشر وغير المباشر حول الرؤى المستقبلية التي تسعى الجامعة انتهاجها في رفع مستوى أداء عضو هيئة التدريس من خلال اكتسابه للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة القيادية. والعمل على زيادة قدراتهم على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع عملهم ووظيفتهم.
- 3- ضرورة قيام الكليات بقياس مؤشرات أدائها بين فترة وأخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة لديها ولمعرفة موقعها التنافسي مقارنة بالكليات المماثلة لها.
- 4- ضرورة دراسة مضامين فكر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء استراتيجي لما لذلك من إسهام وتعزيز قدرة خلق رؤى إستراتيجية واضحة للجامعة.



## مصادر البحث

## أولاً- المصادر العربية:

- (1) أبو نبعه، عبد العزيز وفوزيه مسعد، (1998)، (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، جامعة الإمارات، أبو حطب، فؤاد وآخرون، (1978)، (التقويم النفسي)، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- (2) أندرسون، جانس روعيل، (2001)، (وظيفية المراقب المالي ودور المحاسب الإداري)، الجزء (2) ترجمة أحمد محمد زامل، معهد إدارة العامة- مركز البحوث- المملكة العربية السعودية.
- (3) إدريس، وائل محمد، والغالب، طاهر محسن، (2009)، (دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- (4) الحسيني، فلاح حسن، (2000)، (الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة)، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان- الأردن.
- (5) الصرايرة، خالد أحمد، (2009)، (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - المفهوم والأهمية ومعايير التطبيق)، كلية العلوم التربوية/ جامعة الإسراء الخاصة، عمان/ الأردن mutakh@gmail.com
- (6) الكيومي، عبد الله عيسى (2003). (تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- (7) الخفاجي، نعمة عباس، (2004)، (الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- (8) الدليمي، انتصار عباس، (1998)، (الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرهما في الأداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
- (9) العامري، صالح مهدي، والغالب، طاهر محسن، (2003)، (بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات)، بحث منشور في المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 27، العدد 3.
- (10) السعد، مسلم علاوي، (2006)، (تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الإستراتيجي في المصارف التجارية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (4)، العدد (14).
- (11) الطائي يوسف حجيم، والعبادي، هاشم فوزي، (2005)، (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية- جامعة الكوفة- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (3)- السنة الأولى).
- (12) الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة، 2003.
- (13) العبادي، علي رزاق والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2007)، (استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي- دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (9)، العدد (3).
- (14) العبادي، هاشم فوزي، الطائي، يوسف حجيم، والأسدي، أفنان عبد علي، (2008)، (إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- (15) عبد الحليم، نادية راضي، (2005)، (دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد 21- العدد 2- كلية التجارة- جامعة الأزهر.
- (16) العبد، جنان سلمان، (2006)، (تقويم الأداء الإستراتيجي للمستشفيات العراقية باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة- دراسة حالة) بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

- 18) عبيد، عبد السلام إبراهيم، (2003)، (فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإثرها على الأداء الاستراتيجي)، أطروحة دكتوراه غير منشورة- كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 19) العريقي، منصور محمد (1997)، (المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا- دراسة ميدانية في القطاع الخاص اليمني)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة.
- 20) عليّات، صالح ناصر، (2004)، (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 21) الفضل، عبد الحسين، والطائي، يوسف حجيّم سلطان، (2004)، (إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 22) محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، (2004)، (إدارة الإنتاج والعمليات)، مكتبة الذاكرة للتوزيع، بغداد- العراق.
- 23) زين الدين، مراد صالح، (1999)، (مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي المصري)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 972.
- 24) زينب، احمد عزيز، (2001)، (نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح))، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 6-8 تشرين الثاني.

## ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1) Ansoff, H. & McDonnell, (1990), "Implanting Strategic Management", 2<sup>nd</sup> ed., prentice-Hall, New York.
- 2) Best , J., Research in Education , 4<sup>th</sup> ed., South Western Publishing , New York 2001
- 3) Cokins,Gary,(2003), Strategic Performance Management, www.pceo.us.
- 4) Daft,, R.L., and Organization: theory & Design, 7<sup>th</sup> ed., South Western, Ohio, 2001.
- 5) Evans, J. R. (1997), "Operation Management. Quality Performance and Value", 5<sup>th</sup> ed., West Polishing Company, New York.
- 6) Feigenbaum, A. V., (1991), "Total Quality control", McGraw Hill. Inc. New York.
- 7) Fran ,Moti (1995), "Application of the T.Q.M Approach Principle and the ISO 9000 Standards in Engineering Education", European Journal of Engineering Education ,V (24), N(3),ERIC , ED: 607090.
- 8) Heizer, Jay & Render Barry, (1999), "Principles of Operation Management", 3<sup>rd</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 9) Hill, W. Charles & Jones, R. Gareth, (1998), "Strategic Management An integrated approach", Houghton miffing company.
- 10) Hofer, C. (1987), "Rova: A new measure for assessing organization performance strategic management", Journal of Management Studies Vol. 7, No, 1.
- 11) Huang, C. (1994), "Assessing the Leadership Styles and Total Quality", 3<sup>rd</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 12) ISO, itc, (1996), "Iso 9000 Quality Management systems". guidelines for enterprises in developing, 2ed ed., up date and enlarged, Geneva.
- 13) Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 14) Krajewski, Lee J., and Larry P. Ritzman, (2008), "Operations Management: Strategy and Analysis" (Don Mills, Ontario, Addison-Wesley Publishing Company), New York.
- 15) Riley, James, F. (1993) "Just Exactly What is Total Quality", 2<sup>nd</sup> ed., prentice-Hall, New York.
- 16) [scorecard WWW.balanced](http://www.balancedscorecard.com)
- 17) Sharma, Subhash, (2008), "Towards Holistic Performance Scorecard: A New Strategic Imperative", Dean, Indian Business Academy, Bangalore & Greater Noida.
- 18) Tennifer Rowley (2000), "From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No.1.



## دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (1)

(استمارة الاستبانة)

عزيز المجيب المحترم .....

تحية طيبة.....

أضع بين يديك استمارة الاستبيان التي أعدت من أجل أكمل متطلبات البحث الموسوم بـ(تحديد أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية)، لذا يرجى الإجابة عن جميع التساؤلات التي تضمنها الاستبيان من أجل الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية. علماً بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع فائق شكرنا وتقديرنا لكم.

**ملاحظة:** يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة.  
المحور الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة :  
1- التركيز على الزبون:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	هناك اهتماماً من قبل الجامعة(الكلية) بالتعرف على حاجات المستفيدين ومحاولة تلبيتها.					
2	هناك اهتماماً من قبل الجامعة(الكلية) بالزبائن (المستفيدين) من خدماتها.					
3	تمتلك الجامعة (الكلية) المستلزمات المكتبية والإدارية التي تساعدها على تقديم المساعدة للمستفيدين من خدماتها في الموعد المحدد وبدقة عالية.					
4	تهتم الجامعة(الكلية) بالتعرف على احتياجات المستفيدين وتلبيتها في الوقت المناسب.					
5	تستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ركن جوهري وهو الاهتمام بالزبون.					

2- اندماج العاملين ومشاركتهم:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	ترى الجامعة(الكلية) أن تحقيق الجودة هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين فيها.					
2	لعاملين في الجامعة(الكلية) يسهمون بشكل ضئيل في إعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات الإدارية والتعليمية.					
3	تهتم الجامعة(الكلية) بمبدأ مشاركة الأفراد العاملين لديها.					
4	تأخذ الجامعة(الكلية) بنظر الاعتبار آراء الأفراد العاملين عند اتخاذ القرارات التي تخص الكلية.					
5	العاملين في الجامعة(الكلية) يسهمون بشكل ضئيل في إعداد الخطط المتعلقة بجودة الخدمات الاستشارية.					



## 3- التحسين المستمر :

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعتمد الجامعة(الكلية) التحسين المستمر في عملياتها التعليمية.					
2	هناك اهتماماً كبيراً من قبل الجامعة(الكلية) بعمليات التحسين المستمر والمتعلقة بعملياتها الاستشارية.					
3	التحسين المستمر يعد حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية.					
4	هناك اهتماماً كبيراً من قبل الجامعة(الكلية) بعمليات التحسين المستمر والمتعلقة بعملياتها البحثية.					
5	تطبق الجامعة (الكلية) الأساليب والتقنيات الحديثة لتحقيق التحسين المستمر في عملياتها.					

## 4- التزام الإدارة العليا:

ت	العبارات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	لتحقيق أهداف الجودة الشاملة في الجامعة (الكلية) يتوقف على رغبة ودعم الإدارة العليا.					
2	تعتمد الإدارة العليا في الجامعة والكليات عينة البحث منهجية البحث العلمي للكشف عن مشكلات الجودة والعمل على حلها.					
3	تمتلك الجامعة (الكلية) تصور واضح بشأن التزام قياداتها الادارية بجودة العمليات التعليمية.					
4	تقوم الإدارة العليا بتوجيه الآخرين الى ضرورة الالتزام بالجودة.					
5	تمتلك الجامعة (الكلية) تصور واضح بشأن التزام قياداتها الادارية بجودة عملياتها البحثية					



5- التدريب والتعليم:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تستخدم الجامعة(الكلية) الأساليب الحديثة في برامج تدريب عامليها.					
2	تحدد الجامعة( الكلية) الاحتياجات التدريبية لكوادرها الوظيفية بناء على دراسات دقيقة ومستندة إلى الحاجة الفعلية					
3	تقدم الجامعة( الكلية) الدعم الكافي لتنفيذ دورات تدريبية وفق آلية تتطلبها احتياجات العاملين .					
4	تسعى الجامعة( الكلية) بتحفيز مشاركة العاملين فيها لحضور الندوات والمؤتمرات المتخصصة.					
5	ضرورة اهتمام الجامعة( الكلية) بعمليات التدريب والتعليم لأهميتها في تزويد العاملين بالمعارف الجديدة وتطوير مهاراتهم الحالية.					

5- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعتمد الجامعة( الكلية) على الحقائق عند اتخاذها قرارات تخص عملياتها التعليمية والبحثية والاستشارية.					
2	تستفيد الجامعة( الكلية) من المعلومات الواردة إليها من العاملين فيها لغرض تبني صنع قرار أمثل.					
3	تأخذ الجامعة( الكلية) بنظر الاعتبار توصيات الأقسام والوحدات العلمية والإدارية عند اتخاذها القرارات الخاصة بجودة عملياتها.					
4	تهتم الجامعة( الكلية) ببحوث سوق العمل من أجل الحصول على المعلومات الوافية عند اتخاذها قرارات مناسبة.					
5	تستخدم الجامعة( الكلية) أسلوب الحوار والمناقشة عند اتخاذ قرار بشأن جودة عملياتها.					

المحور الثاني: الأداء الإستراتيجي:

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تتوقع الجامعة( الكلية) زيادة انتساب الطلبة إليها في السنوات المقبلة.					
2	تقوم الجامعة( الكلية) بتقويم الأساتذة لتحسين أدائهم المهني والاكاديمي في ضوء معايير صادقة وموضوعية.					
3	تقوم الجامعة( الكلية) بناء فلسفة تقويمية جديدة تؤكد على ثقافة الإتقان.					
4	أسهمت المشاريع البحثية في الجامعة( الكلية) بحل الكثير من المشاكل التي تعاني منها منظمات ومؤسسات المجتمع المختلفة.					
5	قد حصلت الجامعة( الكليات) أوبعض أقسامها العلمية على شهادات تقديرية لتميزها في الأداء.					