

## العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة

### التدريس

د. نبيلة العمري

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية في الأردن وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد أداتين: الأولى لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية. اشتملت على (٤٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، والثانية لقياس مدى تطبيق الجامعات الأردنية الحكومية لإدارة الجودة الشاملة، اشتملت على (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الإدارة، إدارة العلاقات، أنظمة الجودة)، وتم تحقيق معاملات الصدق والثبات لأداتي الدراسة. تكوّنت عينة الدراسة من (٣٠٠) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

تشير نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات، وفي المرتبة الثانية مجال إدارة الإدارة، وفي المرتبة الأخيرة مجال إدارة البيئة. كما تشير النتائج إلى أن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات وفي المرتبة الثانية مجال الإدارة وفي المرتبة الأخيرة مجال أنظمة الجودة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

في ضوء نتائج هذه الدراسة توصي الباحثة بضرورة تبني الجامعات ثقافة تنظيمية تقوم على مفاهيم التغيير والتطوير والمرونة والانفتاح. وتتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أوصت بعقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة لتوضيح الأسس الفلسفية والثقافة التنظيمية التي تنطلق منها الجامعة.

الكلمات المفتاحية: (الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، الجامعات الأردنية)

## مقدمة:

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة التربوية، واتساع دورها إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم ببطنة ودراية وكفاءة وإخلاص، وأصبح أولئك الذين يتولون إدارة المنظمات والمؤسسات التربوية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة.

وتتركز المهام الرئيسية للقائمين على مؤسسات التعليم العالي، سواء أكانوا تربويين أم إداريين في البحث المستمر عن الأساليب والطرق، التي تهدف وتؤدي إلى تطوير نظام التعليم، ومنها تحقيق الجودة في العمل والتي لا تحقق إلا بعملية التكيف مع المرحلة المعاشة بما يتناسب مع معطيات هذه المرحلة من استعدادات وقدرات وإمكانات.

وقد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

فإدارة الجودة الشاملة المعنية بمسيرة التقدم المستمر لا يمكن الحديث عنها دون وجود نظرة ثقافية للمؤسسة، من حيث دوافعها ومسارها وأهدافها، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية، وبالتالي يجب أن تكون الجودة الشاملة مدمجة بثقافة المنظمة أي يجب أن لا يكون هناك تناقض بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا تبدو أهمية الجودة الشاملة في عصر العولمة والتطور السريع الذي تشهده الإدارة التربوية كمدخل أساسي للتميز والقدرة على المنافسة وفي إطار اهتمام الدول بالتعليم واعتباره المشروع القومي الأول لمواجهة الألفية الثالثة بكل تحدياتها. وكذلك الأمر فإن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجاباتها للتغيرات البيئية، ومرنة في تعاملها، ومركزة على العملاء، ويسود فيها مناخ صحي، وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات العملاء.

ولم تحظ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية بالاهتمام إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين، وبلغ ذروته في التسعينيات من القرن الماضي، حيث تناول الكتاب هذا الموضوع من عدة جوانب باعتبارها إحدى العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة وعاملاً مؤثراً في إدارتها التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية و تحدياتها وصولاً إلى التفوق والتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة.

فأصبح الطابع العام للمنظمات ذات الأداء الرفيع والفاعلية العالية بأن لديها ثقافة قوية بين أعضائها، بينما في الثقافات التنظيمية الضعيفة يسير الأفراد في طرق غير واضحة المعالم مما يعني ضرورة بناء ثقافة تعمل على الوحدة التنظيمية؛ فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة قد تقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر في فاعلية وأداء المنظمة.

والثقافة التنظيمية تقوم بدور مهم في بقاء ونجاح المنظمات؛ إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، كما أنّ الثقافة تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً وفي الوقت نفسه؛ فقد تسبب الثقافة السلبية انحساراً وتراجعاً للمنظمة وخروجها من السوق.

وترى الباحثة أن لثقافة الجامعة التنظيمية الدور المهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية الجامعة من خلال تحسين أداء العاملين، كما تؤدي إلى إحداث التغيير في الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال المهمة التي يتم

تكليفهم بها، وتسهيل عملية الالتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المدرسة، ويتأتى هذا من خلال سيادة ثقافة تنظيمية تنتظم جميع أفراد المنظمة أو الجامعة.

حيث يشير أيوب (٢٠٠٠) أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وانعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، بسبب تعدد المستويات الإدارية، فضلا عن منهجية اتخاذ القرار الإداري على أعلى مستويات قمة الهرم وهذا بدوره أثر على طاقات الجامعة التي تصرف في أمور روتينية وعدم السيطرة على أداء العاملين، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير والإصلاح.

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهج يستند على الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة والفاعلية والمنافسة والتميز منهاجاً مهماً وفلسفة إدارية تهدي المديرين ليدبروا منظماتهم بشكل أفضل، إن هذه الفلسفة الجديدة تنبئ المديرين عن الممارسات الإدارية والتقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة. وقد تباينت نتائج الدراسات السابقة في طرحها لمتغيرات الدراسة الحالية فبعض الدراسات السابقة تناولت متغير الثقافة التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات الإدارية، ومنها تناول متغير الجودة الشاملة وعلاقته ببعض المتغيرات، وكان هناك بعض الدراسات القليلة التي بحثت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة.

ومن الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات دراسة نامبكولكا (Nambkolca, 2003) التي أجريت على عينة تكونت من ست قائدات أكاديميات تم اختيارهن عشوائياً من عدد من مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا استخدمت الدراسة المقابلة المفتوحة المعمقة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك عدم تقدير واضح لدور القائدات الأكاديميات العاملات في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا. وأن هناك عدم احترام السلطة للقادة الأكاديميين من الإناث في الجامعات.

وقام بارتيل (Bartell, 2003) بمحاولة الكشف عن إطار عمل ثقافة تنظيمية في إحدى الجامعات من أجل المساعدة في عولة تلك الجامعات وتم إجراء الدراسة الحالية على جامعتين من الجامعات الكندية، استخدم فيها منهجية دراسة الحالة وتم جمع بيانات الدراسة الحالية باستخدام الطرق التالية: ملاحظة الأنماط السلوكية السائدة في هذه الجامعات، الاستماع للقصص التنظيمية، ومراجعة الوثائق التنظيمية مثل رسالة التصريح بالمهمة السائدة في الجامعة، التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الوصف الوظيفي للمدراء في المناصب العليا والمسؤولين عن الشؤون الدولية في الجامعة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تؤثر في توجهاتها نحو العولة. كما أشارت النتائج أن الثقافة التنظيمية القوية القائمة على الدعم وتسهيل عملية التحول نحو العالمية كانت من العوامل المهمة المحددة لاتجاهات الجامعة نحو التحول إلى الإطار العالمي.

وفي سبيل تحديد مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الانتماء الوظيفي قام الشلوي (٢٠٠٥) بدراسة ميدانية على عينة تكونت من (١٤٧) عضو هيئة تدريس وموظف في كلية الملك خالد العسكرية بالسعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية بدرجة مرتفعة نسبياً، ومستوى الانتماء التنظيمي مرتفع بمختلف أبعاده، كما أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

وأجرت تورنتون وجايجر (Thornton and Jaeger, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في جامعات الدراسات العليا في المقاربة الفردية والمؤسسية نحو المسؤولية المدنية، استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة

حيث تم اختبار جامعتين من الجامعات الأمريكية في إجراء الدراسة الحالية وهما جامعة فيرجينيا وجامعة نورث كارولينا استخدمت الدراسة المقابلات، الوثائق والملاحظة الميدانية في عملية جمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعتان تؤثر بشكل كبير على المقاربة المؤسسية والفردية نحو المسؤولية المدنية "المسؤولية الاجتماعية" لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة أشارت نتائج الدراسة أن الايدولوجيا الفردية تؤثر في الايدولوجيا المؤسسية، والعكس صحيح. أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الايدولوجيات الفردية لدى العاملين في الجامعة وبين المسؤوليات الوظيفية المنوطة بهم.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في الجامعات فقد قام كولنيسكي (Kolcincki, 2000) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد مدى النجاح والفشل في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في عامي (١٩٩١، ١٩٩٦م)، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) مؤسسة تعليمية ووجد أن عدداً من المؤسسات التي تطبق أسس إدارة الجودة الشاملة قد زاد ما بين عامي (١٩٩١م، ١٩٩٦م) إلى (١٥٥) مؤسسة

وقام أيوب (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى تعرف مدى فاعلية استخدام نظام الجودة الشاملة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس لتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٨٢) عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم تطوير استبانته مكونة من (٣٥) فقرة وخرجت هذه الدراسة بنتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس، في تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، في تطوير أداء الجامعات الأردنية وفقاً للجامعة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس، في مدى تقرير فاعلية استخدام إدارة الجودة الشاملة، في تطوير أداء الجامعة الأردنية وفقاً للرتبة.

وفي دراسة قام بها ديميم وكولفورد (Dymam and Clifford, 2001) بعنوان "ثمان سنوات إلى الأمام: تنفيذ إدارة الجودة في جامعة الكاثوليك في سيدني الأسترالية". هدفت إلى تطوير وتنفيذ أنظمة الجودة في جامعة الكاثوليك الأسترالية خلال الفترة (١٩٩٢-٢٠٠٠). وتكونت عينة الدراسة فيها من الإداريين العاملين في الجامعة والبالغ عددهم (٥٦) عضواً وتم إعداد قائمة على شكل استبانة احتوت على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وثبت أن تقديم إدارة الجودة النظامية في محيط الجامعة عملت على تغييرات رئيسة في الجامعة وفي عملياتها مع تغييرات كبيرة في اتجاهات وفهم الموظفين لها.

وهدف دراسة العتيبي (٢٠٠٦) إلى تطوير نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت، في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس، لإمكانية تطبيقها، وكانت عينة الدراسة (١١٥) فرداً من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت وقد توصلت الدراسة إلى أن إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة من وجهة نظر القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس باستثناء مجال الشؤون الأكاديمية، ومجال خدمة المجتمع، حيث كانت إمكانية تطبيقهما مرتفعة وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تصورات القيادات الإدارية، وتصورات أعضاء هيئة التدريس لإمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في جامعة الكويت تعزى لتغير المسمى الوظيفي.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة فقد أجرى بن دراسة (Pun, 2001) هدفت إلى إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في عدد من المشاريع الصينية، تم أخذ عينة عشوائية من (٤٢٢) منظمة من هونج كونج و(٨٤) منظمة صينية، استخدم Pun استبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على العينة، وقد جاءت

النتائج برفض الفروض البديلة بوجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والأداء وكذلك بين تكامل الجودة/ الموظفين وبين أداء المنظمة أما فيما يتعلق بالدراسة الحالية موضوع البحث، فيوجد هناك درجة من التوافق بين أسلوب التحليل المتبع وكذلك بين صيغ الفرضيات المتبعة إذ جاءت جميعها بصيغة النفي.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يلحظ أن الدراسة الوحيدة التي بحثت في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة هي دراسة بن (Pun, 2001) ولكنها كانت في مجتمع الشركات والمؤسسات المالية وفي مجتمع هونج كونج في الصين وبهذا فإن دراسة الباحثة هي دراسة رائدة في بحثها العلاقة بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة في مجتمع الجامعات والبيئة الأردنية، لأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحثة التي طرحت هذه المتغيرات في بيئة مؤسسات التعليم العالي في البيئة الأردنية، وكانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

#### هدف الدراسة وأسئلتها:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وما توصلت إليه نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة من أعضاء هيئة التدريس فقد تبين إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وفعاليتها في تحسين المخرجات والوصول لدرجة عالية من الجودة تؤدي لمنافسة الجامعة لغيرها من الجامعات على المستوى المحلي والعالمين كما بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية وتأثير ثقافة المنظمات واتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيه في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق فإن الباحثة تصيغ مشكلتها بمحاولة الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

- تعطي المسؤولين الإداريين التربويين، و متخذي القرار التربوي، صورة واضحة عن مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وما إذا كانوا مستعدين لتطبيقه في الجامعات؛ لتطويرها ورفع مستوى أدائها، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على فعالية وأداء مستوى التعليم في البلد.
- تبرز وبشكل واضح مستوى تطبيق كل من الثقافة التنظيمية في الجامعات عينة الدراسة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة. المصطلحات والتعريفات الإجرائية:
- إدارة الجودة الشاملة: هي الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة، التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.
- الثقافة التنظيمية: هي الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات وفقرات استبانة الثقافة التنظيمية، التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

• الجامعات الأردنية: هي مؤسسات أردنية أكاديمية علمية مستقلة في ثقافتها وخططها ومشاريعها وتقسّم إلى جامعات خاصة وحكومية، وتشتمل على تخصصات علمية وأدبية وتتمثل أهم وظائفها في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وفي هذه الدراسة تمثل كل من جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة آل البيت.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية والتي تمثل الجامعات الحكومية الآتي: (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وآل البيت). كما اقتصرت على أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات من العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠١٠م. ومما يحدّ من تعميم نتائج الدراسة الحالية تمتع أداتي الدراسة من خصائص سيكو مترية، والمتمثلة بالصدق والثبات، ومدى صدق وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة.

#### الطريقة والإجراءات

##### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يقوم على وصف متغيرات الدراسة المتمثلة بالثقافة التنظيمية والجودة الشاملة في بيئة الجامعات الأردنية، والعلاقة الارتباطية بينهما، ويعد هذا المنهج الأنسب للدراسة الحالية لأنه يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظواهر المراد دراستها عن طريق جمع البيانات ووصف الطريقة المستخدمة في البحث، كما يعين في تنظيم البيانات وإيجاد العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسان، والفروق الإحصائية للمتغيرات الشخصية والديمغرافية، للوصول إلى بيانات دقيقة.

##### أفراد عينة الدراسة:

تكوّن أفراد عينة الدراسة من (٣٠٠) عضو هيئة التدريس يمثلون ما نسبته (١٤٪) من مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة اليرموك وجامعة آل البيت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وفق الإجراءات الآتية: (تم اختيار ثلاثة جامعات أردنية وهي جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا وجامعة آل البيت، وقامت الباحثة بمسح عام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات عينة الدراسة واختيار (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث تكون نسب الأفراد في العينة مساوية لنسب وجودها في مجتمع الدراسة من حيث المتغيرات

##### أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، طورت الباحثة أداتين للدراسة. وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الموضوعات.

##### الأداة الأولى: (الثقافة التنظيمية)

في السعي لتطوير أداة تصلح لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية، اتبعت الباحثة خطوات وإجراءات تتمثل فيما يلي:

١. تم حصر المقاييس والاستبانات التي وضعت في العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع والاستفادة

منها من أمثال دراسة نامبكولكا (Nambkolca, 2003)، ودراسة بارتيل (Bartell, 2003)، ودراسة

الشلوي (٢٠٠٥)، ودراسة تورنتون وجايجر (Thornton and Jaeger, 2008).

٢. تحديد طبيعة وماهية المجالات التي يتعين أن تتضمنها أية أداة يمكن أن تستخدم في قياس مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات.

٣. تبين من مراجعة المقاييس والاستبانة العربية والأجنبية التي سبق أن وضعت لقياس الثقافة التنظيمية في الجامعات أن هذه الأدوات جميعها تتفق فيما بينها من حيث مجموعة من المجالات. تعدّ بمثابة محاور رئيسة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات، تراوحت ما بين (١-٥) مجالات، اختارت الباحثة منها ما يناسب الأداة.

٤. تم التوصل إلى صورة مبدئية لقياس مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات، وكان هذا المقياس يتكون من (٧١) فقرة.

وقد روعي في صياغة هذه الفقرات وضوح المعنى وسلامة اللغة وبساطة التعبير، موزعة على مجالاتها الرئيسية الأربعة. كتابة تعليمات إجراء المقياس بالنسبة لأفراد العينة المستخدمة. حيث كانت الصورة النهائية لاستبانة الثقافة التنظيمية مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) كل مجال اندرج تحته (١٢) فقرة. وأعطى لكل فقرة من فقراته وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، لتقدير درجة الموافقة، وهي بالأرقام على الترتيب كبيرة جداً (٥) درجات وكبيرة (٤) درجات ومتوسطة (٣) درجات وقليلة (٢) درجتان وقليلة جداً (١) درجة

#### صدق استبانة الثقافة التنظيمية:

لغرض التحقق من صدق أداتي الدراسة، تم عرضهما على (١٥) محكما من ذوي الكفاءة والخبرة ومتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم، وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث:

- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.
- مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.
- مدى وضوح الفقرات.
- أية إضافات أو ملاحظات يرونها مناسبة، حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.

اشتملت في صياغتها الأولية على (٧١) فقرة، وكان خلاصة تحكيم المحكمين على النحو التالي:

- حذف (١٨) فقرة لعدم ارتباطها بالمجال الذي درجت تحته أو لتكرارها.
  - دمج (١٠) فقرات لاشتراكها في أكثر من نفس الموضوع.
  - تعديل (٦) فقرات من حيث الصياغة اللغوية وتوضيحها بصورة أفضل.
- لتخرج الأداة الأولى بصورتها النهائية وتشتمل على (٤٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) كل مجال اندرج تحته (١٢) فقرة. كما يوضحها الملحق (١). وبذلك فقد عدت آراء المحكمين وملاحظاتهم وتعديلاتهم للفقرات من حيث الحذف والدمج والإضافة والتعديل - التي تم الإشارة إليها - ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق الدراسة.

ثبات استبانة الثقافة التنظيمية:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (٤٠) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح معامل الثبات ما بين (٠.٨٤-٠.٨٩). كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل، إذ تراوح (٠.٧٨-٠.٨٥)، واعتبرت هذه القيم مناسبة لتطبيق تلك الأدوات، والجدول رقم (١) يوضح معاملات الثبات.

جدول (١)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات إعادة
إدارة الإدارة	٠.٨٥	٠.٨٦
إدارة المهمة	٠.٧٨	٠.٨٩
إدارة العلاقات	٠.٨٤	٠.٨٧
إدارة البيئة	٠.٧٩	٠.٨٤
الثقافة التنظيمية ككل	٠.٨٩	٠.٩١

الأداة الثانية: (إدارة الجودة الشاملة):

في السعي لتطوير أداة تصلح لقياس درجة تطبيق الجامعات الأردنية لإدارة الجودة الشاملة، اتبعت الباحثة خطوات وإجراءات تتمثل فيما يلي:

١. تم حصر المقاييس والاستبانات التي وضعت في العديد من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذا الموضوع والاستفادة من أمثال دراسة كولنيسكي (Kolcincki, 2000)، ودراسة أيوب (٢٠٠٠)، ودراسة ديميم وكولفورد (Dymam and Clifford, 2001)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٦).
٢. تحديد طبيعة وماهية المجالات التي يتعين أن تتضمنها أية أداة يمكن أن تستخدم مدى تطبيق الجامعات الأردنية لإدارة الجودة الشاملة.
٣. تبين من مراجعة المقاييس والاستبانات العربية والأجنبية، أن هذه الأدوات جميعها تتفق فيما بينها من حيث مجموعة من المجالات. وتعد بمثابة محاور رئيسية لقياس إدارة الجودة الشاملة، وقد تراوحت المجالات ما بين (١-٧) مجال، اختارت الباحثة منها ثلاثة مجالات.
٤. تم التوصل إلى صورة مبدئية لمقياس إدارة الجودة الشاملة، وكان هذا المقياس يتكون من (٥٥) فقرة. وقد روعي في صياغة هذه الفقرات وضوح المعنى وسلامة اللغة وبساطة التعبير.
٥. كتابة تعليمات إجراء المقياس بالنسبة لأفراد العينة المستخدمة. حيث كانت الصورة النهائية لاستبانة إدارة الجودة الشاملة مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الإدارة، إدارة العلاقات، أنظمة الجودة) كل مجال اندرج تحته (١٢) فقرة. وأعطى لكل فقرة من فقراته وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، لتقدير درجة الموافقة



وهي بالأرقام على الترتيب كبيرة جداً (٥) درجات وكبيرة (٤) درجات ومتوسطة (٣) درجات وقليلة (٢) درجتان وقليلة جداً (١) درجة

صدق استبانة إدارة الجودة الشاملة:

لغرض التحقق من صدق استبانة إدارة الجودة الشاملة، تم عرضها على (١٥) محكما من ذوي الكفاءة والخبرة ومتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم انظر الملحق (٣)، وذلك لإبداء آرائهم في الأداة من حيث:

- مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.
- مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة.
- مدى وضوح الفقرات.
- أية إضافات أو ملاحظات يرونها مناسبة، حتى يتم تقدير مدى صدق وشمولية الفقرات للغرض الذي أعدت من أجله.
- اشتملت في صياغتها الأولية على (٥٥) فقرة، وكان خلاصة تحكيم المحكمين على النحو التالي:
- حذف (١٦) فقرة لعدم ارتباطها بالمجال الذي درجت تحته أو لتكرارها.
- دمج (٦) فقرات بسبب تشابهها لتصبح ثلاث فقرات.
- تعديل (١١) فقرة من حيث الصياغة اللغوية وتوضيحها بصورة أفضل.

لتخرج الأداة الثانية بصورتها النهائية مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الإدارة، إدارة العلاقات، أنظمة الجودة) كل مجال اندرج تحته (١٢) فقرة. كما يوضحها الملحق (٢) وبذلك فقد اعتبرت آراء المحكمين وملاحظاتهم وتعديلاتهم للفقرات من حيث الحذف والدمج والإضافة والتعديل - التي تم الإشارة إليها - ذات دلالة صدق كافية لغرض تطبيق الدراسة.

ثبات استبانة إدارة الجودة الشاملة:

للتحقق من ثبات أداتي الدراسة، قام الباحثة بتطبيقهما على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (٤٠) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول تم القيام بعملية التطبيق مرة ثانية وحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لاستخراج معامل الثبات، تراوحت قيم الثبات بين (٠.٨٤ - ٠.٨٨)، كما تم حساب معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، وقد تراوح الثبات بين (٠.٨٦ - ٠.٨٨)، والجدول (٢) يبين معاملات الثبات.

جدول (٢)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الإدارة	٠.٨٦	٠.٨٤
إدارة العلاقات	٠.٨٨	٠.٨٦
أنظمة الجودة	٠.٨٨	٠.٨٨
إدارة الجودة الشاملة ككل	٠.٩٣	٠.٩٠

#### إجراءات الدراسة:

بعد اختيار العينة بطريقة قصديه، تم توزيع الاستبانة عليهم، حيث أرفق مع كل استبانة التعليمات الضرورية للإجابة عليها، علماً بأن الباحثة قامت بالاتصال شخصياً مع العديد من أعضاء هيئة التدريس عند توزيع الاستبانة، لشرح الغرض من الدراسة وأهميتها، وبيان المعلومات الضرورية، والإجابة عن أية أسئلة يمكن طرحها للوصول إلى بيانات صادقة من قبل عينة الدراسة، وبعد ذلك تم جمع الاستبيانات فور انتهاء تعبئتها، حيث تم استرجاعها وعددها (٣٠٠) استبانة، وبعد ذلك تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسب الآلي، ومن ثم إجراء عملية التحليل الإحصائي لمعرفة النتائج.

#### متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك، جامعة آل البيت).
- درجة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة اليرموك، جامعة آل البيت).

#### المعيار الإحصائي:

ولأغراض تفسير النتائج التي تم التوصل إليها تم طرح أدنى متوسط حسابي من أعلى متوسط حسابي وتقسيمه على ثلاث مستويات حيث بلغ أدنى متوسط حسابي (١) وأعلى متوسط حسابي (٥) وذلك على النحو التالي:

(١ - ١.٣٣) وهي تقابل التقدير بدرجة متدنية.

(٢.٣٤ - ٣.٦٧) وهي تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

(٣.٦٨ - ٥) وهي تقابل التقدير بدرجة مرتفعة.

#### المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: "ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	إدارة العلاقات	٤.٠٢	٣٩.	مرتفعة
٢	١	إدارة الإدارة	٣.٩٩	٣٥.	مرتفعة
٣	٢	إدارة المهمة	٣.٨٧	٣٤.	مرتفعة
٤	٤	إدارة البيئة	٣.٥٣	٨٩.	متوسطة
		الثقافة التنظيمية ككل	٣.٨٦	٢٩.	مرتفعة

يبين الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٣٩)، وجاء في المرتبة الثانية مجال إدارة الإدارة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٣٦)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال إدارة البيئة بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وبلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٢٩).

المجال الأول: إدارة الإدارة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "إدارة الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "إدارة الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	تعين الموارد البشرية بما يتناسب مع مؤهلاتهم	٤.١٧	٥٨.	مرتفعة
٢	١٠	استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة عند تطبيق برامج التطوير الإداري	٤.١٦	٥٥.	مرتفعة
٣	٤	تتميز الإدارة العليا بتقبل التغيير	٤.١١	٦١.	مرتفعة
٣	٦	تتصرف الجامعة بموضوعية لأنها في موضع المسؤولية	٤.١١	٥١.	مرتفعة
٥	٥	تقوم الجامعة بإدارة المعرفة بما يتناسب مع التخصص	٤.٠٩	٥٢.	مرتفعة
٥	٩	يسهم العاملون في كل وحدة بتحقيق الأهداف	٤.٠٩	٤٥.	مرتفعة

د. نبيلة العمري

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		المرسومة بدافع ذاتي			
٧	٣	يتم التنسيق بشكل مستمر بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام	٤.٠٤	٥٧.	مرتفعة
٧	٧	يعمل عضو هيئة التدريس وفقاً لخطة معدة مسبقاً بجودة	٤.٠٤	٥١.	مرتفعة
٧	١١	تقوم الإدارة بالتقويم المستمر للعاملين	٤.٠٤	٥٠.	مرتفعة
١٠	١٢	تأخذ بمنحى التشاركية في اتخاذ القرار	٤.٠٤	٥٥.	مرتفعة
١١	١	تفوض الجامعة إدارة الكلية السلطة تجاه العمل وفقاً للأنظمة المعمول بها	٤.٠١	٥١.	مرتفعة
١٢	٨	تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين معنوياً ومادياً	٢.٩٨	٨٦.	متوسطة

يبين جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الإدارة، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تعيين الموارد البشرية بما يتناسب مع مؤهلاتهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٥٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على "استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة عند تطبيق برامج التطوير الإداري" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٦) وانحراف معياري (٠.٥٥)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرتان رقم (٤) (٦) ونصهما "تتميز الإدارة العليا بتقبل التغيير" و"تتصرف الجامعة بموضوعية لأنها في موضع المسؤولية" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٦١) (٠.٥١) على التوالي، بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها "تكافئ الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين معنوياً ومادياً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٦).

المجال الثاني: إدارة المهمة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "إدارة المهمة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (٥).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "إدارة المهمة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٧	يتقيد عضو هيئة التدريس بتحقيق أهداف الجامعة والتميز بمخرجاتها	٤.٢٠	٥٦.	مرتفعة
٢	٥	تحرص على تحقيق العدالة مع الطلاب	٤.١٤	٤٩.	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	٩	يساهم في تحديد وتحسين وتقويم مخرجات البرامج الدراسية	٤.١١	٤٦.	مرتفعة
٤	٦	تتقيد بالتعليمات والأنظمة الجامعية	٤.١٠	٤٧.	مرتفعة
٥	٨	يدرك عضو هيئة التدريس الجودة في مهام عمله	٤.٠٩	٥٣.	مرتفعة
٥	١٠	تقوم بتدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين	٤.٠٩	٥٠.	مرتفعة
٧	٣	تفعل التقنيات الحديثة في كافة المجالات	٤.٠٨	٥٧.	مرتفعة
٧	١٢	تعالج	٤.٠٨	٥٢.	مرتفعة
٩	٤	تستثمر الموارد المالية بفاعلية	٤.٠١	٤٥.	مرتفعة
١٠	١١	تؤمن لعدد اللازم من أعضاء هيئة التدريس في بداية كل سنة	٣.٦٠	٩٧.	متوسطة
١١	٢	تطبق الأساليب الإدارية الفعالة لزيادة كفاءة العمل	٣.٣٧	٩١.	متوسطة
١٢	١	تقوم بإدارة الوقت بكفاءة	٢.٦٠	٧٨.	متوسطة

يبين جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة المهمة، حيث جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على "يتقيد عضو هيئة التدريس بتحقيق أهداف الجامعة والتميز بمخرجاتها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٠) وانحراف معياري (٠.٥٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "تحرص على تحقيق العدالة مع الطلاب" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٤٩)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٩) ونصها "يساهم في تحديد وتحسين وتقويم مخرجات البرامج الدراسية" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٤٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "تقوم بإدارة الوقت بكفاءة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٠) وانحراف معياري (٠.٧٨).

#### المجال الثالث: إدارة العلاقات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "إدارة العلاقات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (٦).

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "إدارة العلاقات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	الإطلاع على المستجدات على الساحة المحلية والية والدولية	٤.١٢	٥٣.	مرتفعة
١	٥	توفر الثقة العالية في إدارة العلاقات وعدم وجود رقابة عليهم	٤.١٢	٥١.	مرتفعة

د. نبيلة العمري

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣	٨	ترسخ الأمانة والإخلاص في العمل	٤.١١	٠.٥٦	مرتفعة
٤	٦	وجود محسوبة وواسطة عند المساءلة الإدارية	٤.١٠	٠.٥٩	مرتفعة
٥	٣	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفاعلية	٤.٠٨	٠.٥٣	مرتفعة
٦	٤	بناء علاقات شراكة فاعلة مع البيئة الخارجية	٤.٠٦	٠.٥٤	مرتفعة
٧	٧	تعزيز عمل الفريق في كل تخصص	٤.٠٤	٠.٦٣	مرتفعة
٨	٩	تؤمن بروح الجامعة في العمل	٤.٠٣	٠.٥٥	مرتفعة
٨	١١	ترسخ الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين	٤.٠٣	٠.٥١	مرتفعة
٩	١٠	تحاول إشراك العاملين في اتخاذ القرار	٤.٠٢	٠.٦٠	مرتفعة
١٠	١٢	يشعر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالاعتزاز بالجامعة	٣.٩٦	٠.٥٧	مرتفعة
١١	١	تشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار	٣.٩٤	٠.٥٩	مرتفعة

يبين جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة العلاقات، حيث جاءت الفقرتان رقم (٢) و(٥) تنصان على "الاطلاع على المستجدات على الساحة المحلية والية والدولية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٥٣) (٠.٥١) على التوالي، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٨) ونصها "ترسخ الأمانة والإخلاص في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٥٦)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "تشرك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٥٩).

المجال الرابع: إدارة البيئة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "إدارة البيئة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (٧).

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "إدارة البيئة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	تؤكد الجامعة على العلاقات الاجتماعية بين العاملين	٣.٨٧	٤.٢٩	مرتفعة
٢	٨	تحظى الأديان بالاحترام والتقدير في الجامعة	٣.٦٨	١.٠٢	مرتفعة
٣	١٢	تسود روح المحبة والتعاون بين العاملين	٣.٦٤	١.٩٢	متوسطة
٤	٧	تنمية قيادات قادرة على التغيير والتطوير	٣.٦١	٠.٩٢	متوسطة
٥	١٠	تشكل الجامعة مركز للإشعاع الثقافي	٣.٦٠	٠.٩٠	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٦	٩	تؤكد الجامعة على خدمة المجتمع	٣.٥٩	.٨٥	متوسطة
٧	٢	تراعي القيم والعادات والتقاليد في حرم الجامعة	٣.٥٥	.٩٣	متوسطة
٨	٤	تتبنى الأفكار الجديدة الهادفة للتحسين والتطوير	٣.٥١	.٩٧	متوسطة
٩	٦	تعزز ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير	٣.٥٠	.٩٧	متوسطة
١٠	٣	تستمع الجامعة للنقد البناء من أصحاب الاختصاص	٣.٤٥	١.٠٢	متوسطة
١١	٥	الالتزام بالتحسين المستمر	٣.٤٣	١.٠٠	متوسطة
١٢	١	تدم التغذية الراجعة المستمرة	٢.٩١	.٩٣	متوسطة

يبين جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة البيئة، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على "تؤكد الجامعة على العلاقات الاجتماعية بين العاملين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وانحراف معياري (٤.٢٩)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٨) والتي تنص على "تحظى الأديان بالاحترام والتقدير في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.٠٢)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٢) ونصها "تسود روح المحبة والتعاون بين العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٩٢)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "تدم التغذية الراجعة المستمرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٣).

نتائج السؤال الثاني: "ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	إدارة العلاقات	٣.٨٤	.٥٣	مرتفعة
٢	١	الإدارة	٣.٤٧	.٥٥	متوسطة
٣	٣	أنظمة الجودة	٢.٧٧	.٦٨	متوسطة
		إدارة الجودة الشاملة ككل	٣.٣٦	.٣٧	متوسطة

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٤) وانحراف معياري (٠.٥٣)، وجاء في المرتبة الثانية مجال الإدارة بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وانحراف معياري (٠.٥٥)، وجاء في المرتبة

الأخيرة مجال أنظمة الجودة بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة ككل (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٣٧).

المجال الأول: الإدارة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (٩).

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "الإدارة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.٧١	٤.٠٨	تعتمد المعايير الرسمية لأداء الواجبات اليومية لضمان الجودة	٣	١
مرتفعة	.٥٦	٤.٠٥	تهتم بمعايير ضمان الجودة المستخدمة في الجامعات مع التوقعات المستقبلية	٤	٢
مرتفعة	.٧٨	٤.٠٣	تهتم الإدارة بتوفير برامج التدريب والتطوير المستمر لجميع العاملين	٦	٣
مرتفعة	.٥٠	٣.٩٤	تحديث المعلومات والبيانات للعاملين باستمرار	٢	٤
مرتفعة	.٦٩	٣.٨٧	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في صنع القرار	١٢	٥
متوسطة	١.٠٠	٣.١٨	تفوض الإدارة رؤساء الدوائر والأقسام بما يحقق أهداف الجامعة	٨	٦
متوسطة	١.٠٣	٣.١٧	تلتزم بمبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص	١٠	٧
متوسطة	١.٠٢	٣.١٧	القدرة على إدارة الوقت والتخطيط بشكل فعال ومنظم	١١	٨
متوسطة	.٩٢	٣.١٣	تهتم الجامعة بالتطبيق الفعلي لمعايير الجودة المستخدمة بها	٥	٩
متوسطة	.٩٨	٣.٠٨	تزود الإدارة جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية بأهداف الجامعة المتعلقة بالجودة	٧	١٠
متوسطة	١.٠٣	٢.٩٩	تطبق نظام فعال للرقابة على الأداء وتقييم الانجاز	٩	١١
متوسطة	١.٠٢	٢.٩٣	تقوم بتقسيم الهدف إلى أجزاء ليسهل تحقيقها	١	١٢

يبين جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإدارة، حيث جاءت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على "تعتمد المعايير الرسمية لأداء الواجبات اليومية لضمان الجودة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧١)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تهتم بمعايير ضمان الجودة المستخدمة في الجامعات مع



التوقعات المستقبلية" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٥٦)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (٦) ونصها "تهتم الإدارة بتوفير برامج التدريب والتطوير المستمر لجميع العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٧٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "تقوم بتقسيم الهدف إلى أجزاء ليسهل تحقيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٣) وانحراف معياري (١.٠٢).

المجال الثاني: إدارة العلاقات

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الأول "إدارة العلاقات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (١٠).

#### جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "إدارة العلاقات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	تؤكد على الموضوعية في تقييم الطلاب	٤.٠٨	٠.٧٠	مرتفعة
٢	٦	تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية الهامة في المجتمع	٤.٠١	٠.٧٧	مرتفعة
٣	١	تحتفظ بسجلات لمتابعة تحصيل الطلاب	٣.٩٩	٠.٦٠	مرتفعة
٤	١٠	تزويد المجتمع بالتغذية الراجعة عن أبنائه ومستواهم الأكاديمي	٣.٩٥	٠.٨٢	مرتفعة
٥	٤	توفير مصادر تعليم دائمة لأفراد المجتمع المحلي	٣.٩٣	٠.٧٨	مرتفعة
٦	٥	تعاون الجامعة مع المؤسسات والشركات والمصانع في تدريب الطلبة وإكسابهم المهارات العلمية	٣.٩٣	٠.٧٨	مرتفعة
٧	٣	عقد دورات فنية ومهنية للمجتمع المحلي	٣.٩١	٠.٦٣	مرتفعة
٨	١١	تمنح لجميع الجهات المعنية فرصة المشاركة باتخاذ القرار	٣.٩٠	٠.٧٠	مرتفعة
٩	٧	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية الميدانية والتجريبية المتعلقة بجامعات المجتمع	٣.٨٨	٠.٨٠	مرتفعة
١٠	١٢	تشكيل لجان خاصة للتظلم ومراجعة الشكاوى	٣.٨٨	٠.٦٦	مرتفعة
١١	٩	تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين	٣.٨٢	٠.٧٧	مرتفعة
١٢	٨	تدرس الجامعة الشكاوى والمقترحات لمؤسسات المجتمع المتعلقة بجودة خدماتها	٢.٧٨	٠.٩٢	متوسطة

يبين جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة العلاقات، حيث جاءت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "تؤكد على الموضوعية في تقييم الطلاب" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧٠)،

تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "تساهم الجامعة في تنفيذ المشاريع التنموية الهامة في المجتمع" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وبانحراف معياري (٠.٧٧)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١) ونصها "تحتفظ بسجلات لمتابعة تحصيل الطلاب" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) وانحراف معياري (٠.٦٠)، بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها "تدرس الجامعة الشكاوى والمقترحات لمؤسسات المجتمع المتعلقة بجودة خدماتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٨).

المجال الثالث: أنظمة الجودة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الأول "أنظمة الجودة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية كما هو في الجدول (١١).

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "أنظمة الجودة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	.٨٦	٢.٨٥	تتوفر قاعدة بيانات للمراجع من أجل استخدامها في عملية التدريس	٤	١
متوسطة	.٨٨	٢.٨٢	تهتم بعملية التقييم	٩	٢
متوسطة	.٨٤	٢.٨١	توفر المرافق الضرورية مثل المختبرات والمكتبات لتحسين أنظمة الجودة	١٠	٣
متوسطة	.٨٢	٢.٧٩	تنظيم الدورات التدريبية لتوفير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس	١	٤
متوسطة	.٨٣	٢.٧٩	توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة الضرورية لأعضاء هيئة التدريس	٢	٥
متوسطة	.٨٨	٢.٧٩	التنوع في أساليب القياس والتقييم في أداء الطلبة والعاملين	١٢	٦
متوسطة	.٨٨	٢.٧٦	تحتوي قاعدة بيانات الطلاب على نتائج التعميمات اليومية والدورية لكل طالب	٧	٧
متوسطة	.٨٩	٢.٧٦	تهتم بخطط الدراسة	٨	٨
متوسطة	.٨٤	٢.٧٥	ترتبط قواعد بيانات التقييم التشخيصي مع الأهداف والغايات ومعايير الأداء	٦	٩
متوسطة	.٨٦	٢.٧٤	يوجد قاعدة بيانات لمعايير الأداء	٣	١٠
متوسطة	.٨٨	٢.٧٤	تلتزم بتحليل وتطوير البرامج الدراسية باستمرار	١١	١١
متوسطة	.٨٨	٢.٦٩	تتوفر قاعدة بيانات للنشاطات المرتبطة بكل هدف لتوصيل المحتوى التعليمي	٥	١٢

يبين جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنظمة الجودة، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "تتوفر قاعدة بيانات للمراجع من أجل استخدامها في عملية التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٥)

وانحراف معياري (٠.٨٦)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "تهتم بعملية التقييم" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٨٨)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (١٠) ونصها "توفر المرافق الضرورية مثل المختبرات والمكتبات لتحسين أنظمة الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٨٤)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "تتوفر قاعدة بيانات للنشاطات المرتبطة بكل هدف لتوصيل المحتوى التعليمي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٩) وانحراف معياري (٠.٨٨).

نتائج السؤال الثالث: "هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢)

معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية

المجالات	الارتباط	الإدارة	إدارة العلاقات	أنظمة الجودة	أدارة الجودة الشاملة ككل
إدارة الإدارة	معامل الارتباط	.٢٧٤	.١٧٨	.٢٨٩	.٣٠١
	الدلالة الإحصائية	.٠٠٠	.٠٠٢	.٠٠٠	.٠٠٠
	العدد	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠
إدارة المهمة	معامل الارتباط	.٣٢١	.٢٥٩	.٢٨٤	.٢٥٥
	الدلالة الإحصائية	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	العدد	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠
إدارة العلاقات	معامل الارتباط	.٢٩٧	.٢٩٣	.٢٦٠	٢٧٤
	الدلالة الإحصائية	.٤٥١	.٠٠١	.٠٢٦	.٨٨٣
	العدد	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠
إدارة البيئة	معامل الارتباط	.٢٨٤	.٢٠٩	.١٦٨	.٢٢٤
	الدلالة الإحصائية	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	العدد	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠
الثقافة التنظيمية ككل	معامل الارتباط	.١٨٩	.٢٣٣	.٢٧١	.٢٣٢
	الدلالة الإحصائية	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
	العدد	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

## مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن تقديرات أفراد العينة على مجالات مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لاستجابات أفراد الدراسة على استبيان الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.29). وهذا يشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية مرتفع، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري (0.39)، وجاء في المرتبة الثانية مجال إدارة الإدارة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.36)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال إدارة البيئة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.89).

ولم تجد الباحثة أي دراسة اتفقت في نتائجها مع الدراسة الحالية، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات مثل دراسة (الشلول، 2005)، (السعدي، 2007)، (ملحم، 2003)، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مستوى الثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة بخلاف الدراسة الحالية التي جاءت نتائجها بدرجة متوسطة.

وقد يعود السبب في مجيء مستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات بدرجة مرتفعة إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل رؤية مشتركة للمنظمة ككل، في أهدافها وإطارها الفلسفي، ووسائل تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى التزامهم بالثقافة المنظمة للجامعة.

كما أن الدرجة المرتفعة التي جاءت لمستوى الثقافة التنظيمية في الجامعات يعود إلى اعتقاد أعضاء هيئة التدريس للدور المهم الذي تقوم به الثقافة التنظيمية لبقاء ونجاح المنظمات ومؤسسات التعليم العالي؛ إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار، كما أن الثقافة تساعد المنظمات في مواجهة التغيرات المتسارعة عالمياً ومحلياً، وفي الوقت نفسه؛ فقد تسبب الثقافة السلبية انحساراً وتراجعاً للمنظمة وخروجها من السوق.

كما قد تفسر هذه النتيجة إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية في الحفاظ على هوية الجامعة وتميزها عن غيرها وفق الأطر الثقافية والاجتماعية المنظمة للمجتمع، وضمن قواعد الدستور والقانون جعلت المسؤولين والقادة الأكاديميين في الجامعات يهتمون بالثقافة التنظيمية لتلك الجامعات وتركيزهم على منظومة من القواعد والمبادئ والقوانين التي تنظم العمل داخل الحرم الجامعي وتحقق له التميز المحلي والعربي.

كما قد تعود الدرجة المرتفعة للثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الثقافة المجتمعية التي تتبع لها المؤسسة أو الجامعة، وعندما يوجد الاتفاق الثقافي والعرقى بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، فقد يؤدي هذا إلى التزام أفراد المنظمة بالثقافة التنظيمية لاتحاد مرجعياتهم الثقافية والعرقية والاجتماعية.

وقد يفسر مجيء إدارة العلاقات بالمرتبة الأولى إلى أن هذا المجال يشير إلى درجة ممارسة الجامعة لعمليات الاتصال المختلفة وهذا ما تتنافس فيه الجامعات من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبناء علاقات شراكة ناجحة مع البيئة الخارجية وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي في الجامعة، لأن نجاح الجامعات يقاس بفاعلية إدارة العلاقات التي تؤدي إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية والأكاديمية فيها.

كما قد يفسر مجيء هذا المجال في المرتبة الأولى إلى أن تطوير أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة في الجامعة لن يتأتى إلا من خلال تفعيل أنظمة الاتصالات المختلفة سواء لأغراض البحث العلمي أو تبادل الخبرات أو الترويج للجامعة في المجتمع

المحلي والعالمي، كما أن التوصيات التي تنادي بها مختلف القطاعات إلى انفتاح الجامعة إلى المجتمع المحلي جعل الجامعة تهتم بإدارة العلاقات في ثقافتها التنظيمية.

أما عن مجيء مجال إدارة البيئة الذي يقوم على مفاهيم (دور الجامعة في تنمية القيادات والاهتمام بالتغيير كثقافة وممارسة والتأكيد على دور الجامعة في خدمة المجتمع وتمثله بمركز إشعاع ثقافي) في المرتبة الأخيرة؛ فقد يعود هذا إلى تدني مستوى ثقة أعضاء هيئة التدريس بالقيادات الإدارية والأكاديمية في ممارسة هذه المفاهيم وتنميتها لتشكّل ثقافة تنظيمية للجامعة، كما قد يعزى مجيء هذا المجال في المرتبة الأخيرة إلى أن الجامعة ما زالت تؤدي دورها التعليمي التقليدي، ولم تصل إلى الحد المطلوب من التفاعل مع المجتمع المحلي والعالمي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: "ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" أشارت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن تقديرات أفراد العينة على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة ككل (3.36) وانحراف معياري (0.37). وهذا يشير إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية متوسطة، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال إدارة العلاقات بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.53)، وجاء في المرتبة الثانية مجال الإدارة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.55)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال أنظمة الجودة بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.68).

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كولسينسكي (Kolcincki, 2000) حيث أظهرت نتائجها أن مؤسسات التعليم العالي عينة الدراسة تطبق الجودة الشاملة بدرجة متوسطة لوجود بعض العقبات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العنبي، 2006)، ودراسة (سكتاوي، 2004)، ودراسة (الهيشان، 2004)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن درجة مرتفعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد تفسر هذه نتيجة لمشاعر الخوف والقلق من التغيير الذي يتطلبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من الممكن أن تهدد مصالحهم أو حتى مواقعهم الوظيفية. فهم يريدون التغيير والوصول إلى الأفضل ولكن ليس على حسابهم، فهذا يؤدي إلى تذبذب تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعة ومجيئها بدرجة متوسطة مما يدل على التطبيق أحياناً وأحياناً أخرى لا تطبق.

ويعود مجيء مجال إدارة العلاقات في المرتبة الأولى بين المجالات إلى أنه مجال يهتم بالعلاقات الخارجية والاتصال مع المجتمع الخارجي، ومن مصلحة الجامعة وإدارتها أن تبقى على تواصل فعال مع المجتمع المحلي لأنه أصبح إحدى أدوات السلطة في المحاسبة. ولكن هذا التواصل لم يرقى للدرجة المرتفعة والمقبولة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كما أن هذا المجال يهتم بالعلاقات مع المدرسين والطلبة من علامات واستخدام وتوفير محركات بحث ومصادر للتعليم، وهذه الأعمال تعد من أهم مهام الإدارة الجامعية في إدارة العلاقات الداخلية، وهذا بدوره قد ساهم بمجيء هذا المجال في المرتبة الأولى.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بن (pun, 2001) التي أظهرت العلاقة القوية بين ثقافة المنظمة والجودة الشاملة ولم تجد الباحثة أي دراسة اتفقت أو اختلفت مع الدراسة الحالية وذلك لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية بين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

وقد يفسر هذا الارتباط الإيجابي القوي بين الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية إلى أن من أهم مبادئ تطبيق الجودة الشاملة خلق بيئة أو ثقافة تنظيمية تتبنى مفاهيم ومبادئ التغيير التي تساهم في إدخال مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فتحقيق الجودة الشاملة مرتبط بشكل كبير بثقافة المنظمة وقدرتها على تبني ثقافة التطوير والمرونة.

كما قد تفسر العلاقة الارتباطية القوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة بأن لثقافة الجامعة التنظيمية الدور المهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق فعالية الجامعة من خلال تحسين أداء العاملين، كما تؤدي إلى إحداث التغيير في الشعور العام وتشجيع الأفراد على القيام بالأعمال المهمة التي يتم تكليفهم بها، وتسهيل عملية الالتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المدرسة، ويتأتى هذا من خلال سيادة ثقافة تنظيمية تنتظم جميع أفراد المنظمة أو الجامعة.

حيث يشير أيوب (٢٠٠٠) أن إدارة الجامعات تفتقر إلى الكفاءة، وانعدام الاستقلال الذاتي، وضخامة الأنظمة والتعليمات وغموضها وتناقضها، بسبب تعدد المستويات الإدارية، فضلا عن منهجية اتخاذ القرار الإداري على أعلى مستويات قمة الهرم، وهذا بدوره أثر على طاقات الجامعة التي تصرف في أمور روتينية وعدم السيطرة على أداء العاملين، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير والإصلاح.

كما قد تعود هذه النتيجة إلى أن إدارة الجودة الشاملة منهج يستند إلى الثقافة التنظيمية في تحقيق الجودة والفاعلية والمنافسة والتميز، فالثقافة التنظيمية منهجاً مهماً وفلسفةً إداريةً تهدي المديرين ليدبروا منظماتهم بشكل أفضل، إن هذه الفلسفة الجديدة تنبئ المديرين عن الممارسات الإدارية والتقليدية التي تعيقهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة توصي بما يأتي:

- الاهتمام بمفاهيم التغيير والتطوير والمرونة والانفتاح، كمفاهيم أساسية في الثقافة التنظيمية، وتفعيلها في الجامعات الأردنية.
- تفعيل الجامعات مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الجامعية.
- عقد دورات تدريبية للعاملين في الجامعة لتوضيح الأسس الفلسفية والثقافة التنظيمية التي تنطلق منها الجامعة.
- العمل على تطوير إدارة الموارد البشرية والمادية في المناطق التعليمية، بما يتوافق ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لاسيما من خلال تفعيل دورها بالتخطيط الاستراتيجي في هذه المناطق.
- التأكيد على أهمية دور الأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إشراكهم في عمليات صنع القرار، ووضع برامج الجودة وتنفيذها.
- إجراء دراسات مستقبلية تشتمل على أبعاد ومتغيرات جديدة غير التي استخدمت في هذه الدراسة، أما إضافة إلى المتغيرات السابقة، أو بشكل منفصل، وذلك بقصد الإحاطة بجوانب هذا الموضوع بشكل كامل.

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. أيوب، علي محمد. (٢٠٠٠). تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
٢. البكر، محمد عبد الله. (٢٠٠١)، أسس ومعايير نظام الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية، المجلة التربوية، ١٥ (٦٠): ٤٥-٦٦.
٣. الشلوي، حمد بن فرحان. (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية.
٤. الصرايرة، أكثم. (٢٠٠٣). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية. مؤتم للبحوث والدراسات، ١٨، (٤): ٣٣-٥٦.
٥. العتيبي، نواف. (٢٠٠٦). أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان الأردن.
٦. العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٧. المرسي، جمال الدين. (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.

### المراجع الأجنبية:

8. Bartell, M. (2003). A University culture- based framework for internationalization of universities, higher education, 45: 43-70.
9. Dymam, B. and Clifford, J. (2001). Eight years on : Implementation of Quality Management in an Australian University. International Journal of Human Resource Management. 26 (5): 22- 31.
10. Hoffher, M. & Nadler, G. (1994). Thinking in Total Quality Management, Norcross: Gorger.
11. Klocinski, j. (2000). Evaluation of Success and Failure Factors and Criteria in Implementation of Total Quality Management Principles in Administration at Selected Institutions of Higher Education, Dissertation Abstracts International, A 60/70.2403.
12. Nambkolca, R. (2003). Organizational culture and its Impact on South African woman Administrators. Higher Education, 46: 129-145.
13. Pun, K. (2001). The Cultural Influences on Total Quality Management adoption in the Chinees enterprises: An empirical study". Total Quality Management, China: Business Enterprises- China; Personality and Culture - China, 12, (3): 323- 332.

14. Tallha, M.(2004). Total Quality Management (TQM ) an Overview. The Bottom Line: Managing Library Finances. 17: 15-18.
15. Thornton, C and Jaeger, A. (2008). The Role of culture in institutional and Individual Approaches to civic Responsibility at Research universities. The Journal of Higher Education, 79 (2) 160-182.