



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية

تخصص إدارة الأعمال

يعنوان:

محددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات

التعليم العالي

دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

من إعداد الطالبتين:

➤ حكيمي نور البقين

➤ بالطيب كوثر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 28.05.2025

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ بن شويحة بشير (أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا

الأستاذ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ قداش سميرة (أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

2025.2024





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان علوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم التجارية

تخصص إدارة الأعمال

يعنوان:

محددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات

التعليم العالي

دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

من إعداد الطالبتين:

حكيمة نور البقين

بالطيب كوثر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025.05.28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ بن شويحة بشير (أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة) رئيسا

الأستاذ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مشرفا

الأستاذ قداش سميرة (أستاذ التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة) مناقشا

2025.2024

## الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يتحقق الإنجاز.

إلى نفسي، تقديرًا لصبري وجهدي في هذا المشوار العلمي.

إلى حبيبتي والدتي، رمز الحنان والعطاء، التي كانت بدعواتها الصادقة ونصائحها النور الذي أضاء دربي...

إلى والدي العزيز، قدوتي الأولى، ومصدر قوتي واستمراري...

إلى أستاذي الكريم، من كان له الفضل بعد الله في توجيهي وتشجيعي و لصبره ودعمه المستمر.

إلى إخوتي الأعزاء، أنتم السند الدائم والرفقة الصادقة، لكم كل الشكر على دعمكم المعنوي وتشجيعكم المستمر...

إلى صديقتي العزيزة زينب، شكرًا لصدقك ووقوفك بجاني.

وإلى كل من كان له دور إيجابي في هذه الرحلة، من قدم كلمة دعم، أو لحظة تفهم...

أهديكم ثمرة هذا العمل، عرفانًا وامتنانًا.

كوثر

## الاهداء

أتراني الآن أيا دربي... قد وصلتُ بحمد ربي...  
وها أنا أخط اليومَ كلماتٍ، طالما حملتها في قلبي، أُهديها مع نسائم الامتنان والوفاء...

إلى من لا يُوفيه شكرٌ ولا يبلغه وصفٌ...  
الحمد لك ربي، يا معين السائرين، يا سند التائهين  
لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضا.

إلى من إذا ذُكر اسمه انشرفت الصدور  
وسُكبت النورُ في السطور، صلى الله وسلم على سيدنا محمد، نور الهدى لمن اهتدى.

إلى من كانا نبض قلبي، ودعاؤهما سر توفيقِي...  
أبي وأمي  
يا أمانًا لا ينقضي، ويا حبًا لا يُنسى.

إلى أستاذي الفاضل، الذي وثق فيّ وأمن بقدرتي  
إليك كل الاحترام والتقدير، وأدعو الله أن يزيدك رفعةً وعلمًا

وإلى غزة سلامي لثبات رغم الأُمي أنتم صبر الليالي، علمتموني أن الكفاح لا يعرف حدودًا  
وأن الإرادة لا تُقهر.

إلى من كان سندًا حين احتجت، ومؤمنًا بي حين شككت،  
فبفضل دعمكم، صارت هذه الصفحات حقيقة.

عائلي، أساتذتي، زملائي، أصدقائي، رفيقي في الدرب، إليكم جميعًا...  
أهدي لكم هذه المذكرة، ثمرة الرحلة، وبداية الحلم.

نور اليقين

## الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله على ما أنعم به علينا من توفيق وتسديد في طريق العلم والعمل، وعلى ما منحنا من صبر وإرادة حتى نبليغ هذه المرحلة من مسيرتنا الأكاديمية.

إنه لمن دواعي السرور والاعتزاز أن نقف اليوم في ختام هذا العمل، ونحن نحمل في قلوبنا مشاعر الشكر والتقدير لكل من كان له دور في إنجازه، صغيراً كان أو كبيراً، مباشراً أو غير مباشر.

في المقام الأول، نتوجه ببالغ الامتنان وخالص الشكر إلى أستاذنا المشرف "حجاج عبد الرؤوف"، الذي كان دعمه العلمي وتوجيهه التربوي حجر الأساس في بناء هذا المشروع. لقد كان مثلاً للأستاذ المتفاني في عمله، لا يبخل بمعلومة، ولا يتردد في تقديم المساعدة، فجزاه الله عنا كل خير، وبارك في علمه وجهوده.

كما لا يسعنا إلا أن نعبر عن تقديرنا العميق للأستاذ مقرراني قدور، الذي أثري هذا العمل بملاحظاته القيمة، وأسهم بشكل فعال في تصحيح مساره وتطويره، فله منا كل الثناء والدعاء بالتوفيق والنجاح الدائم.

ولا يفوتنا في هذا السياق أن نعرب عن شكرنا العميق لكل الأساتذة الكرام في جامعتنا العزيزة، وخاصة أساتذة تخصصنا، الذين كانوا على مدار سنوات دراستنا منارات علمٍ ونماذج يُحتذى بها في الجدية والإخلاص. إن ما تلقيناه من دروس ومناهج، وما استقيناه من تجاربهم ومعارفهم، كان زاداً لنا في كل خطوة خطوناها خلال هذا العمل.

إن هذا الإنجاز ما هو إلا ثمرة تضافر جهود كثيرة، وتجسيد لسنوات من الاجتهاد والتوجيه والدعم، لذلك نعتبر هذا المشروع ليس فقط حصيلة جهدنا الشخصي، بل أيضاً انعكاساً لما تعلمناه ممن سبقونا في ميادين العلم.

وفي الختام، نعهد أنفسنا على أن نحمل ما تعلمناه منكم معنا في حياتنا العلمية والعملية، وأن نكون على قدر الثقة التي منحتمونا إياها.

فلكم منا جميعاً جزيل الشكر، وخالص الدعاء، ووافر الاحترام والتقدير.

والله ولي التوفيق.

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة الجامعية، بالتركيز على الأبعاد (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) وعلاقتها بالمخرجات، وعليه تدعيم نقاط القوة وتصويب نقاط الضعف.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة والمنهج الإحصائي، واختبار صحة الفرضيات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS، أما عن أداة جمع البيانات فتم استخدام الاستبانة بالاعتماد على عينة عشوائية مكونة من 120 مفردة من مجتمع الدراسة، شملت فئات مختلفة من داخل جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وهم: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة (ماستر، دكتوراه)، والعمال الإداريون، كما تم إجراء المقابلة مع مسؤول خلية الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، باعتبارها طرفاً مسؤولاً ومطلعاً بشكل مباشر على واقع تطبيق النظام.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

- وجود مستوى مرتفع من متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة حيث كان مستوى توافر الأبعاد (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) بشكل جيد؛
- وجود مستوى مرتفع لمخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؛
- هناك أثر ببين أبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) ومخرجاته بجامعة ورقلة؛

الكلمات المفتاحية: نظام إدارة الجودة-مدخلات -جودة المادة التعليمية-مناخ التنظيمي-قياس الأداء -

مخرجات-جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

## **Abstract:**

This study aims to identify the most influential factors in the implementation of a quality system within the university institution, focusing on the dimensions of (leadership and strategic planning, human resource management and the quality of training programs, the quality of educational programs, material resources, the organizational climate and performance measurement, the information management system, and scientific research) and their relationship to the outputs. Consequently, it seeks to reinforce strengths and rectify weaknesses.

The descriptive-analytical approach was employed in the theoretical aspect of the research. In the applied aspect, a case study method and a statistical approach were adopted. To test the validity of the hypotheses, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized. The data collection instrument was a questionnaire administered to a sample of 120 individuals from the study population, encompassing various categories within Kasdi Merbah University of Ouargla, namely: faculty members, students, and administrative staff. Furthermore, an interview was conducted with the head of the Quality Assurance Unit at KasdiMerbah University of Ouargla, in their capacity as a responsible party with direct insight into the reality of the system's implementation.

The study concluded with several findings, including:

- A high level of requirements for the quality management system at the University of Ouargla, where the availability of the dimensions (leadership and strategic planning, human resource management and the quality of training programs, the quality of educational programs, material resources, the organizational climate and performance measurement, the information management system, and scientific research) was generally good.
- A high level of outputs from the quality management system at the University of Ouargla.
- A strong positive correlation between the dimensions of the quality management system (leadership and strategic planning, human resource management and the quality of training programs, the quality of educational programs, material resources, the organizational climate and performance measurement, the information management system, and scientific research) and its outputs at the University of Ouargla.
- A significant impact of the dimensions of the quality management system (leadership and strategic planning, human resource management and the quality of training programs, the quality of educational programs, material resources, the organizational climate and performance measurement, the information management system, and scientific research) on its outputs at the University of Ouargla.

**Keywords: Keywords: Quality Management System- Inputs -Quality of Educational Content -Organizational Climate -Performance Measurement -Outputs-Kasdi Merbah University of Ouargla**

قائمة المحتويات:

| الصفحة                                                                                      | العنوان                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| IV                                                                                          | الاهداء                                                                              |
| VI                                                                                          | الشكر                                                                                |
| VII                                                                                         | الملخص                                                                               |
| IX                                                                                          | قائمة المحتويات                                                                      |
| X                                                                                           | قائمة الجداول                                                                        |
| XI                                                                                          | قائمة الأشكال البيانية                                                               |
| XI                                                                                          | قائمة الملاحق                                                                        |
| XII                                                                                         | قائمة الاختصارات والرموز                                                             |
| ب                                                                                           | المقدمة                                                                              |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي |                                                                                      |
| 2                                                                                           | تمهيد                                                                                |
| 3                                                                                           | المبحث الأول: الإطار النظري لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي       |
| 25                                                                                          | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي |
| 42                                                                                          | خلاصة الفصل                                                                          |
| الفصل الثاني: محددات نظام إدارة الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة-                            |                                                                                      |
| 44                                                                                          | تمهيد                                                                                |
| 45                                                                                          | المبحث الأول: الإطار النظري لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي       |
| 49                                                                                          | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي |
| 72                                                                                          | خلاصة الفصل                                                                          |
| 73                                                                                          | خاتمة                                                                                |
| 77                                                                                          | المصادر والمراجع                                                                     |
| 82                                                                                          | الملاحق                                                                              |
| 114                                                                                         | الفهرس                                                                               |

قائمة الجداول:

| الصفحة | العنوان                                                             | رقم الجدول |
|--------|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 6      | مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة                   | 01-01      |
| 21     | مقارنة بين نماذج التميز للجودة                                      | 02-01      |
| 22     | محددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالدراسات السابقة | 03-01      |

|    |                                                                                                                      |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 37 | تلخيص الدراسات السابقة                                                                                               | 04_01 |
| 46 | يوضح توزيع عينة الدراسة                                                                                              | 01-02 |
| 47 | يبين عدد فقرات كل بعد حسب تصميم الاستبيان                                                                            | 02-02 |
| 47 | يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي ( Likert Scale                                                          | 03-02 |
| 48 | صدق و ثبات أبعاد الجودة                                                                                              | 04-02 |
| 49 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                                                                                   | 05-02 |
| 50 | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر                                                                                   | 06-02 |
| 50 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية                                                                          | 07-02 |
| 51 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية                                                                                | 08-02 |
| 51 | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد                                                                                   | 09-02 |
| 52 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى                                                                                       | 10-02 |
| 52 | توزيع أفراد العينة حسب الكلية                                                                                        | 11-02 |
| 53 | توزيع العينة حسب العضوية في خلية الجودة                                                                              | 12-02 |
| 53 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي              | 13-02 |
| 54 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين | 14-02 |
| 55 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد جودة البرامج التعليمية                    | 15-02 |
| 55 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإمكانيات المادية                        | 16-02 |
| 56 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء              | 17-02 |
| 57 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد نظام المعلومات والبحث العلمي              | 18-02 |
| 58 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل مدخلات نظام إدارة الجودة                 | 19-02 |
| 59 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل مخرجات نظام إدارة الجودة                 | 20-02 |
| 59 | مصفوفة الارتباط بين أبعاد الجودة و المخرجات                                                                          | 21-02 |
| 60 | معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع                                                                | 22-02 |

|    |                                                                                       |       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 62 | يبيّن تباين خط الانحدار                                                               | 23-02 |
| 63 | يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة <b>Enter</b>                                      | 24-02 |
| 64 | يوضح قيم معاملات خط الانحدار                                                          | 25-02 |
| 65 | يوضح الأبعاد المستبعدة من النموذج                                                     | 26-02 |
| 65 | إختبار التوزيع الطبيعي                                                                | 27-02 |
| 66 | اختبار الفروق لمتغير الجنس، العضوية في خلية الجودة، طبيعة العقد                       | 28-02 |
| 66 | اختبار الفروق لمتغير العمر، الصفة، الأقدمية، المستوى الدراسي، الكلية، الدرجة العلمية. | 29-02 |

#### قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان                                   | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------|-----------|
| ز      | نموذج الدراسة                             | 01-01     |
| 12     | ملخص أبعاد جودة التعليم العالي            | 02-01     |
| 16     | معاملات الأوزان للنموذج الأوروبي EFQM     | 03-01     |
| 18     | الإطار العام لنموذج مالكوم بالدريج للجودة | 04-01     |
| 48     | توزيع أفراد العينة حسب الجنس              | 01-02     |
| 49     | توزيع أفراد العينة حسب العمر              | 02-02     |
| 49     | توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية     | 03-02     |
| 50     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية     | 04-02     |
| 50     | توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد        | 05-02     |
| 51     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى            | 06-02     |
| 51     | توزيع أفراد العينة حسب الكلية             | 07-02     |
| 52     | توزيع العينة حسب العضوية في خلية الجودة   | 08-02     |
| 62     | يوضح مدى ملائمة خط الانحدار               | 09-02     |

#### قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان                     | رقم الملحق |
|--------|-----------------------------|------------|
| 82     | استمارة أسماء المحكمين      | 01         |
| 83     | استمارة الاستبيان           | 02         |
| 87     | نتائج الاستبيان             | 03         |
| 87     | معامل الاتساق ألفا كرو نباخ | 04-03      |

|     |                                                                            |       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------|-------|
| 87  | جداول التكرارية للمتغيرات الشخصية                                          | 05-03 |
| 90  | المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية بإجابات الأفراد على فقرات الاستبيان | 06-03 |
| 103 | مصفوفة الارتباط الخطي بين المتغيرات                                        | 07-03 |
| 104 | اختبار الانحدار الخطي البسيط                                               | 08-03 |
| 108 | اختبار الانحدار الخطي المتعدد                                              | 09-03 |
| 109 | اختبار الفروقات                                                            | 10-03 |
| 110 | أسئلة المقابلة                                                             | 04    |
| 111 | سياسة الجودة                                                               | 05    |

#### قائمة الاختصارات والرموز

| الرمز        | المصطلح باللغة الإنجليزية                  | المعنى                              |
|--------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>BSI</b>   | British Standards Institute                | معهد المقاييس البريطاني             |
| <b>ISO</b>   | International Standardization Organization | المنظمة العالمية للمعايرة           |
| <b>EFQM</b>  | European Foundation for Quality Management | المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة     |
| <b>MBNQA</b> | Malcolm Baldrige National Quality Award    | جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة |

# مقدمة

## أ. توطئة:

تعد الجودة ضرورة حتمية تفرضها متطلبات هذا العصر في ظل التحولات السريعة و التنافس الشديد في جميع المستويات و تعد معياراً محورياً لتقييم أداء المؤسسات و فعالية سياساتها، كما تبنى على أساسها استراتيجيات التطوير و التحسين في شتى الميادين من الصناعة و الخدمات، مما يمكن المؤسسة من تعزيز كفاءاتها الداخلية بما يحقق مستويات عالية من الاتساق في الأداء و النتائج .

باعتبار أن نظام الجودة في القطاعين الخدماتي والصناعي قد شهد في العديد من الدول تجارب ناجحة، من خلال تحسين معدلات الربحية، وتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء، كما هو الحال في دول مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، فقد انتقل تطبيق هذا النظام إلى المؤسسات التعليمية، خاصة التعليم العالي، لمواجهة التغيرات المتسارعة، وعلى رأسها زيادة المنافسة بين الجامعات على المستوى العالمي.

تُعد المؤسسات الجامعية من أبرز الفاعلين في دعم رأس المال البشري وتطوير الكفاءات، حيث تمثل استثماراً استراتيجياً في بناء القدرات البشرية والمعرفية و توجيه المجتمعات نحو التقدم و التطور و يعود ذلك لما تمتلكه المؤسسة من موارد مادية مالية و بشرية مما يجعل منها بيئة استراتيجية لإنتاج المعرفة ، وفي هذا السياق، تكتسي الجودة في الجامعات أهمية بالغة، باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه فعالية المنظومة التعليمية ونجاعة مخرجاتها، خصوصاً وأنها أصبحت مؤشراً رئيسياً في تقييم أداء الجامعات واعتمادها أكاديمياً، بناءً على ذلك، فإن دراسة المحددات التي تشكل مدخلات نظام إدارة الجودة في المؤسسات الجامعية، وتحليل المخرجات الناتجة عنها، يعد خطوة أساسية لتحديد مدى فعالية هذا النظام في تحسين الأداء الجامعي وضمان التميز في التعليم العالي.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في العوامل الأكثر تأثيراً على تطبيق نظام الجودة.

## أ. طرح الإشكال:

◀ ما هي محددات تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية تبرز لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها كما يلي:

1. ما مستوى توافر متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؟
2. ما مستوى توافر مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؟
3. هل توجد علاقة بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة؟
5. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  بين متطلبات إدارة الجودة ومخرجاته تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الصفة، الأقدمية، طبيعة العقد، مستوى، الدرجة العلمية، عضو بخلية الجودة)؟

## ج. الفرضيات

وللإجابة على الأسئلة السابقة تم طرح مجموعة الفرضيات التالية:

1. يوجد توافر عال لمستوى متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؛
2. يوجد توافر عال لمستوى مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؛
3. هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجود برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على مخرجاته بجامعة ورقلة؛
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الصفة، الأقدمية، طبيعة العقد، مستوى، الدرجة العلمية، عضو بخلية الجودة).

## د. مبررات اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هو دور نظام إدارة الجودة في تحقيق أهداف المؤسسة، إذ هناك ما هو شخصي، ومنها ما هو الموضوعي، ويمكن تلخيصها كالتالي:

- ✓ **الأسباب الذاتية:** الميل لدراسة المواضيع المتعلقة بالجودة بشكل عام وكذا المواضيع المتعلقة بالتعليم العالي والبحث العلمي بشكل خاص، ومحاولة المساهمة العلمية بإثراء الأدبيات الأكاديمية حول نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهذا بتقديم دراسة واقعية وتحليل مدى فاعلية تطبيق هذا النظام في جامعة ورقلة؛
- ✓ **الأسباب الموضوعية:** حداثة الموضوع حيث يعد تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، تجربة حديثة، حيث بدأت بعض الجامعات فقط في تبني هذا النظام، ومن بينها جامعة ورقلة، إذ تحصلت في الفترة القريبة على شهادة ال ISO9001، وهذا ما يجعل الموضوع جديرا بالبحث والدراسة. بالإضافة لذلك يمكن لنتائج البحث أن تساهم في دعم صناع القرار من خلال التوصيات المقترحة لاتخاذ القرار الأمثل كما يعتبر قطاع التعليم العالي ركيزة أساسية في التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية.

## هـ. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذا البحث للتعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالأخص جامعة ورقلة وهذا من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والعمال وذلك من خلال:

- ✓ معالجة الموضوع من خلال استهداف الأطراف المعنية بالموضوع: الأساتذة، الطلبة، الإداريين والعمال؛
- ✓ تحديد العوامل الأكثر تأثيرا في تطبيق نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة بالأخص ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام من خلال تبني منهج متكامل مبني على مجموعة من المدخلات التي يتطلب توفيرها وتعزيزها، لتحسين جودة

خدماتها وعليه الوصول لمخرجات ذات كفاءة تساهم في تحسين مكانة المؤسسة الجامعية من جهة وتنمية العجلة الاقتصادية من جهة أخرى؛

- ✓ الوقوف على معيقات تطبيق نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ التوصل لبعض النتائج والاقتراحات التي تساعد على تطبيق نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي، وتحسين أدائها بتقديم خدمات أكثر جودة.

#### و. أهمية الدراسة:

- ✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع محددات نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك محاولة التعرف على واقع تطبيقه بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وذلك من وجهة نظر كل من أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الإداريين والعمال، إضافة إلى زيادة اهتمام الدول بتطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال السعي لتحقيق مخرجات ذات كفاءة وجودة تساهم في تلبية احتياجات المجتمع والتنمية المستدامة.

#### ز. حدود الدراسة

##### ✓ الحدود الموضوعية:

تتمحور هذه الدراسة حول معرفة محددات نظام إدارة الجودة المطبق في مؤسسة التعليم العالي - جامعة ورقلة، مع التركيز على أهم العوامل المؤثرة في تطبيق النظام بالجامعة، والتحديات التي واجهت عملية التطبيق، وأثره على الأداء الجامعي. إذ ركزت الدراسة على مجموعة المحددات التالية (بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي، المخرجات).

##### ✓ الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الأول 2025، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها ومتابعة تطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة.

##### ✓ الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، وشملت الأقطاب الجامعية الثلاثة التابعة لها، بهدف إعطاء صورة شاملة عن تطبيق نظام إدارة الجودة عبر مختلف مكونات الجامعة.

#### ح. منهج البحث والأدوات المستخدمة

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها وللإجابة على الإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، ومن أجل الوصول لأهداف الدراسة اعتمدنا على:

المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، وهو ما ساعدنا في تشكيل خلفية علمية استفدنا منها في إثراء جوانب الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، واختبار صحة الفرضيات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS، أما عن أداة جمع البيانات فتم استخدام الاستبانة التي وجهت لأعضاء هيئة

التدريس الطلبة والعمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، كما تم إجراء المقابلة مع مسؤول خلية الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، باعتبارها طرفاً مسؤولاً ومطلعاً بشكل مباشر على واقع تطبيق النظام..

ط. مرجعية الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر جمع المعلومات:

✓ الجانب النظري: تم جمع البيانات النظرية من خلال الكتب، المقالات العلمية المحكمة، رسائل الماجستير والدكتوراه، والتقارير الرسمية، مواقع رسمية، ومراسيم قانونية، وقد ساعدت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية.

✓ الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية): لتحقيق أهداف الدراسة على المستوى التطبيقي، تم الاعتماد على:

- الاستبيان: إذ وجه إلى ثلاث فئات فاعلة داخل الجامعة وهي: الأساتذة، الطلبة، والموظفون الإداريون؛
- المقابلة: تم إجراؤها مع رئيسة خلية الجودة بجامعة ورقلة، السيدة عماني، بهدف الحصول على معطيات نوعية معمقة حول التجربة.

ك. صعوبات الدراسة:

بشكل عام تمثلت صعوبات الدراسة فيما يلي:

- ✓ تحديد حجم العينة نظرا لاستهداف ثلاث فئات (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، والموظفين) عبر الأقطاب الجامعية الثلاثة؛
- ✓ ضعف تجاوب بعض أفراد العينة: خاصة من فئة الموظفين وأعضاء هيئة التدريس؛
- ✓ صعوبة ضبط أبعاد الدراسة، خاصة في حصر الأبعاد المناسبة التي تعكس الواقع بدقة دون الخروج عن نطاق الدراسة؛
- ✓ صعوبة الالمام بالموضوع نظرا لتعدد عناصره المختلفة.

ل. هيكل الدراسة:

بغية معالجة الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث حسب منهجية IMRAD الذي يبدأ بمقدمة وفصلين وينتهي بخاتمة:

✓ إذ خصصنا **الفصل الأول**: للأدبيات النظرية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لدراسة الجانب النظري الذي يتضمن مبحثين، إذ عملنا في المبحث الأول على معالجة مختلف المفاهيم النظرية لإدارة الجودة ونظام الجودة في التعليم العالي وإبراز أهم نماذج التميز للجودة، بعدها عملنا في المبحث الثاني إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي عالجت الموضوع، ومقارنتها بالدراسة الحالية واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف، العينة، الأدوات والنتائج؛

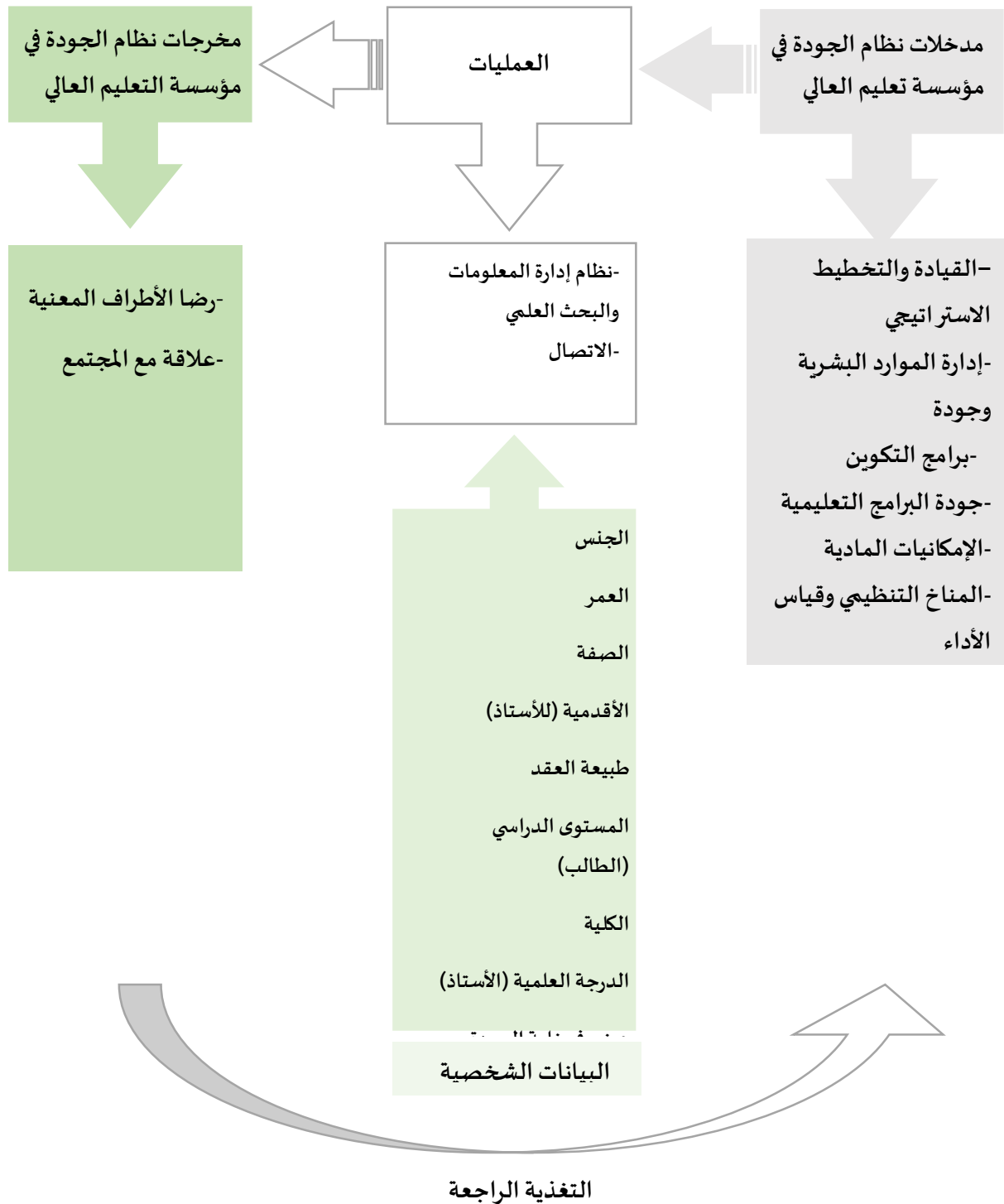
✓ أما **الفصل الثاني** فقد خصصناه لعرض دراسة محدّدات نظام إدارة الجودة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة والذي قُسم إلى مبحثين، المبحث الأول عرضنا فيه كل من الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما في المبحث الثاني فخصصناه لعرض ومناقشة أبرز النتائج المتوصل إليها.

م. نموذج الدراسة:

يربط نموذج الدراسة بين محددات نظام الجودة كمتغير مستقل (المدخلات)، ومخرجات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع. كما عملنا على الاستناد لبعض توجهات الاقتصاديين في تحديد أبعاد المتغير المستقل مثل ما ورد في نموذج لمالكوم بالدريج:

- التأكيد على اختيار المدخلات التي تتصف بدرجة عالية من الجودة، التحسين المستمر لجودة العمليات، وتوثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم؛
  - تقييم المدخلات على ضوء نتائج المخرجات؛
  - تركيز العملية التعليمية على المستفيد ورضاه؛ فمستوى رضا العميل هو انعكاس لمستوى جودة المحقق في الخدمة المقدمة؛
  - وضع ثقافة تنظيمية وإدخال تغيرات جذرية على أدائها؛
  - التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به، وتلبية متطلباته بالسرعة.
- يمكن توضيح نموذج الدراسة بالشكل أدناه:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين



## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات نظام  
إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

### تمهيد:

يعتبر موضوع الجودة من المواضيع التي تلاقي اهتماما كبيرا من قبل أي منظمة تسعى للبقاء والاستمرارية، فلقد أصبحت سلاحا تنافسيا تعتمد المنظمات لنيل التميز، كما مر مفهوم الجودة بمراحل مختلفة من الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث لاقت هذه الأخيرة اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال التعليم العالي، خاصة بعدما حققت نجاحا واسعا في مجال الصناعة، إذ عرف التعليم العالي اهتماما متزايدا خاصة من طرف الدول النامية لما له من أثر في تحقيق التنمية المعرفية ودفع عجلة الاقتصاد، كما أصبح تبني مفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم ضرورة حتمية تمكنها من مواكبة هذه التغيرات وتوفير خدمات متميزة للطلاب وسوق العمل، وهذا إما بالاعتماد على أحد النماذج الموضوعة أو المعايير التي سردتها المنظمة العالمية للمعايير ISO.

وانطلاقا مما سبق يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي وبعض من جوانبهما، إضافة إلى عرض أهم نماذج التميز للجودة، إذ تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

### المبحث الأول: الإطار النظري لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر محدّدات نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من بين المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف العديد من الدول، باعتبار أن نظام إدارة الجودة يعتبر من بين أحد العناصر التي تساهم في تحسين أداء الجامعات وضمنان جودة مخرجاتها الأكاديمية والإدارية، وعليه سنتناول في هذا المبحث: الأدبيات النظرية لمحددات نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والذي تم تقسيمه لمطلبين كالتالي:

### المطلب الأول: الأدبيات لنظرية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذا مراحل تطورها، بعدها التعرف على نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأبعاده إضافة إلى عرض أبرز نماذج التميز للجودة.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها

سنركز في هذا الفرع على مفهوم الجودة ومراحل تطورها.

### أولاً: مفهوم الجودة

الجودة هي كلمة لها ثلاثة معاني مختلفة تماماً على الأقل... هناك تعدد كبير من تعريفات الجودة، اعتماداً على وجهة نظر المنتجين أو المستهلكين. تشهد هذه الاختلافات على الاختلافات في التوجه بين المناهج.

يرجع مفهوم الجودة "Quality" إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، التي تعني طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان.<sup>1</sup>

إذ تطور مفهوم الجودة تطور كبيراً، وتعددت أبعادها وهنا بالاختلاف وجهات النظر، وفيما يأتي نورد بعض التعاريف التي أشار إليها أبرز رواد الجودة:

1- تعريف (جوران J.M Juran): إذ عرفها على أنها: "الملائمة للاستعمال"، أي المطابقة للاستعمال.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكوير، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 05.

نلاحظ أن جوران ركز في تعريفه للجودة الشاملة على أن يكون المنتج أو الخدمة مناسبة لاحتياجات واستخدمات الزبون.

### 2- وعرف (فليب كروسبي PH. Crosby) الجودة على أنها: "المطابقة للمواصفات".<sup>1</sup>

نلاحظ أن كروسبي فركز في مفهومه على ضرورة مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير المحددة لتحقيق جودة.

3- ويرى Evans أن الجودة هي "تلبية وإشباع توقعات المستفيد/الزبون أو ما يفوق هذه التوقعات".<sup>2</sup> أما Evans فقال أن الجودة ليست تلبية للتوقعات ومطابقة المواصفات فقط، بل يجب أن تتجاوز توقعات العميل بتحقيق قيمة مضافة . وعليه يمكن القول إن الجودة هي "مجموع الخصائص التي تعني بمطابقة لمواصفات المنتج أو الخدمة من خلال تصميم منتجات ملائمة للاستخدام وتوقعات الزبون أو تفوق ذلك".

### ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل تطويرية أدت إلى بلورة أفكاره إلا أن هذه المراحل مختلفة باختلاف الباحثين في تقسيماتها من ناحية الفترة الزمنية، وهذا انطلاقا من التركيز على الحرفيين في وضع معاييرها، الى إدارة قائمة بحد ذاتها تتولاها الإدارة العليا إذ تشمل العديد من المتطلبات والمعايير لازمة لتطبيقها. وفيما يلي أحد التقسيمات:

### المرحلة الأولى: مسؤولية الحرفي في ضبط الجودة (قبل 1900)

اعتمدت الصناعات في هذه المرحلة على الحرف البدوية<sup>3</sup>، إذ تقع مسؤولية ضبط الجودة على الحرفي سواء من ناحية تحديد معايير الجودة أو مطابقة الإنتاج لتلك المعايير.<sup>4</sup>

### المرحلة الثانية: مسؤولية رئيس العمال عن ضبط الجودة (1900-1930)

- 
- 1 كريمة فلاح، مطابقة وتكييف معايير جودة البحث العلمي بالجامعات الجزائرية وفق مواصفات مالكوم بالدريج للتعليم: دراسة حالة مخابر البحث العلمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) في علوم التسيير، إدارة أعمال وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2017، ص70.
  - 2 الساسي عيسوي، معايير وأساليب تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 16، العدد رقم 02، جوان 2024، ص126.
  - 3 رجاء حسن علي الشيخ، الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد-إشارة إلى جامعة تبوك-مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماع-كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، العدد 117، فيفري 2025، ص398.
  - 4 بوعلاق سعدي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة جامعة العربي تبسي تبسة-أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي تبسي تبسة، 2021، ص 41.

مع الثورة الصناعية تم تطبيق مبدأ تخصيص وتقسيم العمل، مما أدى إلى الفصل بين الأنشطة التخطيطية والرقابية.<sup>1</sup>

### المرحلة الثالثة: ضبط الجودة عن طريق الفحص (1930-1950)

في هذه المرحلة شهدت تطورا جديدا في ضبط الجودة، إذ أدى ظهور عيوب في المنتجات إلى تطوير أنظمة لتخطيط والرقابة على الجودة،<sup>2</sup> إذ استخدمت وظيفة المفتش التي تكمن مهمته في فحص جودة و المنتجات بعد انتهاء العمليات بعزل المنتجات الغير مطابقة للمعايير مما أسس مفهوم تأكيد الجودة.<sup>3</sup>

### المرحلة الرابعة الضبط الاحصائي للجودة (1950-1970)

ظهرت في هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية بالعينات، إذ ظهرت برامج مثل "صفر عيوب" الذي أطلقه واستخدمه بشكل واسع رائد الجودة كروسبي،<sup>4</sup> و "الأداء الصحيح لأول مرة" لتعزيز الجودة ومنع الإهمال.<sup>5</sup>

### المرحلة الخامسة: مرحلة ضمان الجودة (1970-1985)

تعتبر هذه المرحلة انعكاسا لضبط الشامل للجودة الذي يعرف على أنه نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف المجاميع في المنظمة لتطوير الجودة (التخطيط)، إدامتها (الضبط) وتحسين الجودة، لأجل تحسين المنتجات والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية الذي يتيح الاشباع الكامل للزبائن.<sup>6</sup> كما تم التركيز في هذه المرحلة على رقابة الجودة الشاملة حيث شملت جميع المستويات الإدارية لضمان تكامل برامج الجودة.<sup>7</sup>

### المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة (1985 إلى يومنا هذا)

أصبحت إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري يركز على الجودة، والتي تعتمد مساهمة جميع العاملين بالمنظمة لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لجميع العاملين فيه والمجتمع. إذ تستخدم هذه الشركات التي

---

1 رجاء حسن علي الشيخ، مرجع سابق، ص398.

2 نفسه.

3 بوعلاق سعدية، مرجع سابق، ص42.

\* ISO: ترمز إلى المنظمة الدولية للتقييس International Organization For Standardisation، وهي منظمة دولية تم إنشاؤها سنة 1947، بهدف وضع معايير دولية موحدة للجودة السلع والخدمات ، المواد والعمليات.

4 نفسه.

5 رجاء حسن علي الشيخ، مرجع سابق، ص398.

6 بوعلاق سعدية، المرجع السابق، ص43.

7 رجاء حسن علي الشيخ، مرجع سابق، ص398.

تعتمد فلسفة تعريف المنتج للزبون وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير الأداء المنتج.<sup>1</sup> وامتد تطبيقها في العديد من المجالات كالتعليم العالي، إضافة إلى ظهور معايير دولية ISO.\*<sup>2</sup>

جدول رقم ( 01): مراحل التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

| المرحلة                           | الفترة الزمنية     | مميزاتها                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مسؤولية الحرفي في ضبط الجودة      | قبل 1900           | <ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد على الحرف اليدوية في الصناعة؛</li> <li>والمسؤولية ضبط الجودة تقع على الحرفي.</li> </ul>                                                                                                 |
| مسؤولية رئيس العمال في ضبط الجودة | 1900-1930          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق مبدأ تخصيص وتقسيم العمل؛</li> <li>الفصل بين الأنشطة التخطيطية والرقابية.</li> </ul>                                                                                                        |
| ضبط الجودة عن طريق الفحص          | 1930-1950          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير أنظمة لتخطيط والرقابة على الجودة؛</li> <li>الاعتماد على المفتش لفحص جودة المنتجات، وعزل المنتجات غير مطابقة للمعايير (التفتيش).</li> </ul>                                                 |
| الضبط الإحصائي للجودة             | 1950-1970          | <ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة كبرامج صفر عيوب والأداء الصحيح لأول مرة لتعزيز الجودة (الرقابة الإحصائية)</li> </ul>                                                                      |
| مرحلة ضمان الجودة                 | 1970-1985          | <ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق نظام ضمان الجودة لتحقيق التكامل بين التخطيط، التحسين والضبط باعتباره نظام شامل؛</li> <li>التركيز على رقابة الجودة الشاملة في جميع مستويات الإدارة لضمان التكامل. (تأكيد الجودة)</li> </ul> |
| إدارة الجودة الشاملة              | 1985 إلى يومنا هذا | <ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز على الجودة وإشراك العاملين في عملية تطبيق الجودة كنظام؛</li> <li>وظهور معايير دولية لقياس الجودة كالأيزو ISO.</li> </ul>                                                                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup>بوعلاق سعدية، المرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup>رجاء حسن علي الشيخ، مرجع سابق، ص398.

كما أن هناك تقسيماً آخر لمراحل تطور مفهوم الجودة، إذ هناك من يقسمها إلى أربع مراحل (الفحص، المراقبة الإحصائية للجودة، تأكيد الجودة، وأخيراً إدارة الجودة الشاملة) وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- **مرحلة الفحص والتفتيش:** وتمثل مرحلة الفحص والتفتيش المرحلة الأولى نحو إيجاد أسلوب يمنع وصول المنتج المعيب إلى العميل وذلك من خلال:
    - تحديد المواصفات المطلوبة؛
    - تتبع المنتج على خطوط ومحطات التشغيل؛
    - الفرز ويعني مقارنة مواصفات المنتج مع المواصفات المطلوبة؛
    - عزل المنتج المعيب لمنع وصوله إلى العميل.
  - **مرحلة مراقبة الجودة:** تطورت أعمال الفحص والتفتيش لتتضمن استخدام الأساليب الإحصائية، ويسمى هذا الأسلوب بمراقبة الجودة ويقصد به مجموعة الأنشطة أثناء العملية والتي تهدف إلى تحقيق خصائص محددة للجودة، وتتضمن أساليب الفحص واختبار وتحديد درجة المنتج واتخاذ الإجراءات التصحيحية ورفع التقارير، وتشمل مرحلة مراقبة الجودة على: تسجيل العيوب، استخدام الإحصاء، تحليل أسباب العيوب والاختبارات المعلمية.
  - **مرحلة تأكيد الجودة:** يعرف على أنه جميع الإجراءات المخططة المنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية، من أن المنتج أو الخدمة ستحقق متطلبات العميل، ويتضمن نظام تأكيد الجودة التخطيط للجودة من خلال إعداد إجراءات وتعليمات لأنشطة العمل ومتابعة تنفيذها، وتتضمن هذه المرحلة (إجراءات العمل، إصدار المواصفات الوطنية والعالمية (9000)، تطبيق مفهوم (إدارة الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة)، إعداد وتطبيق أدلة الجودة).
  - **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** في هذه المرحلة تطورت نظم الجودة لتشمل جودة المناخ العمل بما في ذلك الإدارة والأفراد، ليعمل معاً لتحسين وتطوير الجودة، وصبحت الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة.
- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن المرجع الأول يعكس وصف التطور التاريخي والزمني لمراحل إدارة الجودة الشاملة، إذ تم تقسيمها إلى ست مراحل، بينما المرجع الثاني فقد ركز على التطور الوظيفي والأساليب والأدوات المستخدمة في كل مرحلة دون التركيز على الفترات الزمنية، إذ تم تقسيمها إلى أربع مراحل فقط. كما يوجد تداخل كبير وواضح بين المرجعين، إذ يتبين لنا أن:

المرحلة الثالثة (ضبط الجودة عن طريق الفحص) للمرجع الأول تتوافق مع المرحلة الأولى (الفحص والتفتيش) من المرجع الثاني، إذ أن كلاهما يركز على التخطيط وعزل المنتجات المعيبة، كما أن هناك توافق بين المرحلتين الرابعة والخامسة بالنسبة للمرجع الأول والمرحلة الثانية والثالثة في المرجع الثاني، إذ أن كلاهما يركز على استخدام الأساليب الإحصائية والأدوات التي تسهل عمليات الفحص والإجراءات الإدارية الأخرى.

### الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة

سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تعريف كل من إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة

<sup>1</sup> باشيوة حسين، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس-سطيف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة الدكتور محمد لمين ديباغن-سطيف 2، 2016، ص 84-83.

## أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت مفاهيم وتعريفات إدارة الجودة الشاملة نظراً لاختلاف مجالاتها ونظرة المهتمين بها عالمياً وإقليمياً، فهناك من ينظر لها على أساس التصميم وهناك من يركز على المنتج وهناك من ينظر لها على أساس رضا العملاء. وعليه يمكن تعريفها كالآتي:

- إذ يعرفها **ديمينغ** على أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً".<sup>1</sup> عرف ديمينغ إدارة الجودة الشاملة في هذا التعريف على أنها نهج شامل وعملية مستمرة مبنية على التحسين المستمر للوصول إلى تحقيق الاستدامة وإشباع حاجات الزبون حالياً ومستقبلاً.

وحسب تعريف معهد المقاييس البريطاني **British Standards institue** إدارة الجودة الشاملة: "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة، كذلك بأنها الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطويره".<sup>2</sup> وكما يمكن القول إن إدارة لجودة الشاملة هي عبارة عن "عملية إدارية شاملة مبنية على التحسين المستمر لكل أنشطة المنظمة واستغلال مواردها لمطابقة مواصفات ومتطلبات الزبون، مع الالتزام بتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين إنتاجيتها وكذا كسب رضا الزبون والمجتمع ككل".

## ثانياً: تعريف نظام إدارة الجودة الشاملة

يعرف نظام إدارة الجودة على أنه "نهج إداري وإطار فكري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة، تشمل كلفة مجالات العمل داخل المنظمة، بحيث تسعى إلى تحقيق رسالة واستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، وتركز أساساً على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها وتحقيق رضا عال لديهم".<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

بالرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الجودة الشاملة، إلا أن دراستها في قطاع التعليم العالي لايزال حديثاً وقد لاقى اهتماماً واسعاً من طرف الباحثين، نظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع. وعليه سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، أبعادها وكذا أهم نماذج الجودة.

<sup>1</sup> محفوظ يمين، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والتحديات، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية-جامعة غليزان، المجلد 09، العدد 01، جوان 2023، ص439.

<sup>2</sup> عسلي نور الدين والعقاق خديجة، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس-دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة، مجلة الأصيل للبحوث الإدارية والاقتصادية-جامعة خنشلة، ديسمبر 2012، ص88.

<sup>3</sup> فنتازي العمري، نظام الجودة أداة استراتيجية لعصرنة وتأهيل المنظمة الجزائرية، مجلة التكامل-جامعة باجي مختار عنابة، العدد 09، أوت 2020، ص54.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سنركز في هذا الفرع على مفهوم كل من التعليم العالي وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأبعادها

### أولاً: مفهوم التعليم العالي

فيما يلي سنتطرق لبعض تعريفات التعليم العالي:

1- عرف التشريع الجزائري التعليم العالي على أنه: "كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن يقدم تكوين تقني من مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.<sup>1</sup>

2- يشمل التعليم العالي حسب تعريف اليونيسكو هو: "جميع أنواع التعليم (الأكاديمي، المهني، التقني، الفني والتربوي، التعليم عن بعد، ومالتي تقدمها الجامعات والمعاهد التكنولوجية وكليات تدريب المعلمين وغيرها)، والتي عادة ما تكون مخصصة للطلاب الذين أكملوا تعليمهم الثانوي والذين يهدفون للحصول على لقب أو درجة أو شهادة، أو دبلوم تعليم عالي".<sup>2</sup>

3- وفي تعريف آخر التعليم العالي: "هو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى المؤسسة الجامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة".<sup>3</sup>

التعليم العالي هو مرحلة دراسية تلي مستوى التعليم الثانوي، تتم على مستوى المؤسسات الجامعية أو مؤسسات معتمدة دولياً، يشمل مختلف أنواع التعليم (الأكاديمي، المهني، التقني..)، ويتوج الطالب بعدها بشهادة أو درجة علمية نتيجة بحثه العلمي خلال فترة دراسته، ويهدف هذا الأخير لخدمة المجتمع والتنمية الاقتصادية للبلد.

### ثانياً: الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي سنعرض بعض منها:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، العدد 24، الجزائر، ذي الحجة 1419، ص 05.

<sup>2</sup> الطيب علي أحمد وآخرون، مخرجات ثورة التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع-دراسة نظرية تحليلية-الإشارة الى تجربة جامعة الجينية-السودان نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية-مركز الأبرار والدراسات الإنسانية بجمهورية السودان، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2025، ص 380.

<sup>3</sup> بختي زهية، التعليم عن بعد كآلية لعصرنة قطاع التعليم العالي الجزائري-دراسة تحليلية، مجلة الجامع في الدراسات لنفسية والعلوم التربوية-جامعة محمد بوضياف مسيلة، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022، ص 1130.

1. حيث اعتبر (Sahaney et all) أن جودة التعليم العالي تتضمن المدخلات على شكل (طلاب، أساتذة، بنية تحتية)، والعمليات تتضمن (نشاطات التعلم والتعليم) في حين تحدد المخرجات في الطلبة الذين يتخرجون من مستوى عال من الجودة.<sup>1</sup>
  2. أما (Feignbaume) قدم مفهوم القيمة المضافة في التعليم ويقصد بها تحقيق كفاءة وفعالية في التعلم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة بتكاليف معقولة.<sup>2</sup>
  3. كما عرفها (عشبية) أنها: "مجموعة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية".<sup>3</sup>
  4. في حين يرى كل من كل من Stella و Martin أن هناك مفهومين لجودة التعليم العالي هما احترام المعايير الموضوعية من قبل مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون هذه المعايير تعبر عن الحد الأدنى من الالتزام بالجودة أو معايير التمييز، ومطابقة الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسات.<sup>4</sup>
- وعلى الرغم من تعدد تعاريف الجودة في التعليم العالي، إلا أن هناك عدة نقاط اجتمعت فيها هذه التعاريف وركزت عليها في تعريف الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- أن جودة التعليم العالي تتضمن المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية، وتركز على العملية التعليمية؛
  - كمدخلات تركز على توفير البنية التحتية الملائمة والحرص على توفير أساتذة ذو كفاءة وخبرة مهنية جيدة؛
  - تركز عمليات على مجموعة من المعايير لازمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في العملية التعليمية وعليه تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية؛
  - أما بالنسبة للمخرجات فتتمثل في تلبية حاجات وتوقعات الطلاب والمجتمع (سوق العمل).

### الفرع الثاني: أبعاد جودة التعليم العالي والمعايير المنهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

سيتم التطرق إلى أبعاد جودة التعليم العالي والمعايير المنهجية تطبيقها

#### أولاً: أبعاد جودة التعليم العالي

<sup>1</sup> الساسي عيساوي، مرجع سابق، ص 128.

<sup>2</sup> نفسه.

<sup>3</sup> سهام ذيب وعادل لولو، مداخلة بعنوان: جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية-دراسة تحليلية- مؤتمر دور خلايا الجودة في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2023، ص 03.

<sup>4</sup> كحيل عائشة، منى مسغوني ولمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني ديسمبر 2017، ص 31.

يرى الباحث (Kotler, 2000) أن للجودة خمسة أبعاد أساسية هي الضمان والاعتمادية، الاعتناق، الاستجابة والتجسيد المادي، ومن وجهة نظر الباحث (Massy, 2000) فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي التفوق Excellence وتحقيق أو تجاوز التوقع والقيمة Value ومواءمة المواصفات.

وهنا ينبغي طرح تساؤل على درجة عالية من الأهمية، وهو: كيف تتمكن المؤسسة التعليمية (الجامعة مثلا) من مراعاة هذه الأبعاد وتحقيقها في خدماتها التعليمية؟ وللإجابة على هذا التساؤل لا بد من أن تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل، وبافتراض أن الأبعاد التي يقترحها الباحث (Lovelock) تمثل أساسا واقعيا لأبعاد جودة التعليم فإنه ينبغي على إدارة المؤسسة التعليمية صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتكريس وتحقيق كل بعد من هذه الأبعاد بدرجة عالية من الفاعلية، وفيما يأتي إيضاحات مختصرة لدلالات كل بعد من هذه الأبعاد في المؤسسات التعليمية (الجامعة):<sup>1</sup>

- **الكفاءة (الجدارة):** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية، إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة، ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ ينبغي أن تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على معرفة عالية فهما وتطبيقا، وإن يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه، وإن يمتلك الكادر التدريسي القيم الأخلاقية التي تتلاءم وتنسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية؛
- **الاعتمادية:** ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات. إن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة؛
- **المعاملة (التعامل):** ينبغي أن يسود في المؤسسة التعليمية جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للتدريسي والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته، ودون أن يسيء الطالب استغلال حالة المعاملة والتعامل الإنساني الراقى، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي من الطرفين لا تنسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال، إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى التدريسي والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية؛

<sup>1</sup> كحيلي عائشة وآخرون، مرجع سابق، ص 31 \_ 35.

- **الاستجابة:** إن هذا البعد يركز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة Flexibility الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي، والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية، ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطلاب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إرشاد الطالب تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة المساقات بصورة طبيعية وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين الأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة؛
- **فهم الزبائن:** لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف. وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتبلي الطموحات المستقبلية. ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية (أو مستمرة) للطلبة على مقاعد المدارس، ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوى الطالب ومشكلاته طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية. من جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين؛
- **الأمان:** يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان. ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المؤسسة التعليمية والطلبة حمل الأسلحة داخل الجامعة، وحتى تحقق المؤسسة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمن خاصة بالجامعة تشكّلها إدارة الجامعة. وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات، وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظا ينعكس في الجوانب الصحية والجوانب النفسية للطلبة. إضافة لما ذكر، ينبغي اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم العالي يوفر للطلبة أطباء وصيديات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي، مع إمكانية توفير تأمين صحي؛
- **المصداقية:** إن مصداقية المؤسسة التعليمية (الجامعة) هو بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد بمصداقية المؤسسة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهدهاتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها. إن المؤسسات التعليمية تحاول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإدارتها

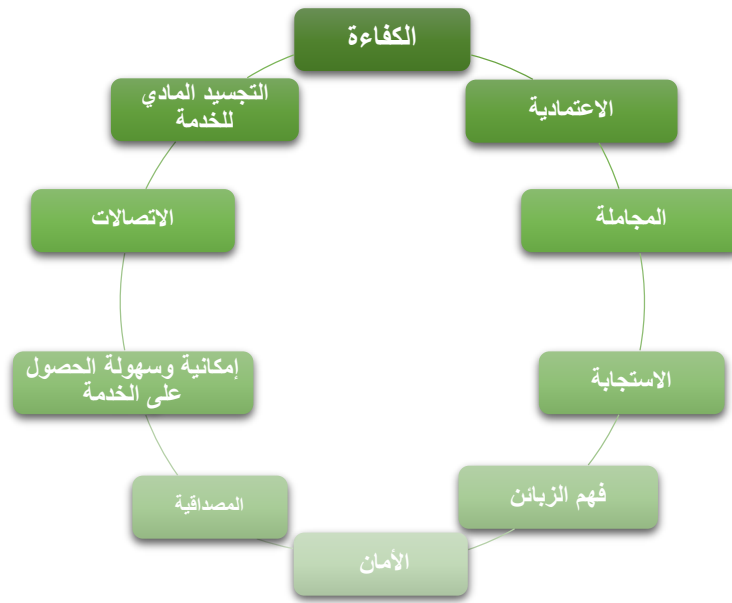
المتميزة وإمكانياتها وتسهيلاتهما المادية المتميزة، وبرامجها التعليمية الرائدة، وهنا تبرز مصداقية الجامعة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء زيارتهم لها، والوعود المقطوعة في نشراتها؛

- **إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة:** من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية (الجامعة) بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة. وتحاول المؤسسات التعليمية أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفر المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلاً. ويمكن أن تسهل مؤسسة التعليم العالي حصول الطلبة على خدمة التعليم الجامعي ووصولهم إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إلى المناطق المختلفة وتوفير السكنات الداخلية للطلبة. وتلجأ بعض مؤسسات التعليم العالي إلى عدم تركيز كل كلياتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الاجتماعية؛

- **الاتصالات:** إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطلبة إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية. وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل؛

- **التجسيد المادي للخدمة:** إن خدمات التعليم الجامعي - كغيرها من الخدمات - تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة. ومثال النوع الأول القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها. ومن المظاهر المادية التي تتصل بالخدمات التعليمية بصورة غير مباشرة المقاصف والاستراحات والنوادي الصحية والرياضية والحدائق ومواقف السيارات وغيرها.

### الشكل رقم 2: ملخص أبعاد جودة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: معايير ومنهجية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق غالبية الباحثين على البنود العشرة التالية كمعايير للجودة في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- توفر أهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة؛
- توفر المصادر البشرية الكافية لدعم التعليم والتعلم والموظفون مؤهلون بشكل مناسب؛
- توفر المصادر المادية الكافية لدعم التعليم العالي؛
- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغاياته؛
- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة، وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم؛
- معيار البرنامج مناسب للمكافأة؛
- التقييم الصادق، والموضوعي، والعادل؛
- التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المساق وغاياته؛
- تلقي الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم وتزويدهم باستمرار (بمدى التقدم والتحسين)؛
- يتخرج الطلبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة؛

<sup>1</sup>نبيلة باديس، ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، ديسمبر 2018، المركز الجامعي ميلة الجزائر، ص 216/217.

أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تحديد مسؤوليات العملية الإدارية؛
2. تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المتطلبات؛
3. إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي؛
4. البحث عن فرص التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية، وعند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد الأهداف على ضوء ذلك؛
5. التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات من أكاديميين وإداريين وفنيين حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعاً \* موجهة نحو تحقيق الجودة والكفاءة في مخرجات العملية التعليمية.

### ثالثاً: تطبيق نظام الأيزو 9001-2000 (ISO) في التعليم العالي

الأيزو كمصطلح هو اختصار "International Standardization Organization"، ويعبر عن مسمى "المنظمة العالمية للمعايرة" حيث قامت هذه المنظمة بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية، وتشتمل مواصفات الجودة العالمية (ISO 9000) التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايرة على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها، وهي 9001-9003، وذلك من أجل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات وقامت المنظمة الدولية للمعايرة بإصدار دليل مرشد التطبيق نظام الجودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم (ISO9004).

2

فالأيزو (9000) هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للمعايرة للشركات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة الدولية، بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا ما وفرت هذه المقاييس أو اللطالب في نظام جودتها، بإمكانها أن تحصل على هذه الشهادة وتشتري هذه المنظمة الدولية للمعايرة على الشركة التي تسعى للحصول على (ISO9000) أن تحفظ لديها بسجلات جودة عددها (17) سجلاً، لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، ومن هذه السجلات: - سجل الجودة - سجل مراجعة العقود - سجل تدقيق الجودة - سجل التدريب.

ويعد مقترح نظام إدارة الجودة لمؤسسة جامعية المعد أساس التوافق مع متطلبات نظام الجودة 9001-2000 ISO بحيث يقود لاكتشاف حالات عدم المطابقة ويطوع عناصر المواصفة المذكورة وصولاً للإيفاء الكامل بمتطلباتها، محاولة جادة بهذا الاتجاه.

<sup>1</sup> نبيلة باديس، نفس المرجع السابق، ص 217.

<sup>2</sup> مسعودة عجال، مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، السنة 2018 ص 832/833

إن الأداء المقترح يمكن أن تستخدم لقياس كفاءة نظام إدارة جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية بالاستناد إلى أدوات التوثيق المعتمد للابتعاد عن الاجتهادات الشخصية، مع الاعتماد على المشاهدة والملاحظة المباشرة وإجراء المقابلات ومسح الوثائق ومراجعتها لدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي تكشف واقع الفجوة من خلال تشخيص حالات عدم المطابقة Non-conformance أو حالات الكفاءة Inefficiencies المشخصة في النظام والمكونة لتلك الفجوة، وجدير بالذكر أن حصول المؤسسات الجامعية على شهادة الجودة وفقا للمواصفة ISO9001، أو أية مواصفة وطنية، يمكن أن يحقق لها المنافع الآتية:<sup>1</sup>

- تحسين نوعية الخدمات التعليمية والتدريبية المقدمة. زيادة خبرة العاملين عن طريق القيام بعمليات التدقيق المستمر؛
- تحسين كفاءة الأنشطة العلمية والخدمية؛
- التحسين المستمر وخصوصا في المجال المعرفي الإبداعي؛
- وضوح سياقات العمل وإجراءاته؛
- تقليل التكاليف؛
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها؛
- تقليل الهدر والتسرب والضياع؛
- تحسين الاتصالات، واتسامها بالوضوح والواقعية؛
- وضوح الأدوار وتحديد مسؤوليات المديرين والعاملين جميعا؛
- الوعي العالي للمسؤولية من قبل العاملين.

### الفرع الثالث: نماذج التميز للجودة

مع تزايد حدة المنافسة والتطورات، أصبح تبني إحدى نماذج الجودة ضرورة حتمية لا بد على المؤسسات تطبيقها لضمان استمريتها وتفوق أدائها وهذا في مختلف المجالات سواء في الصناعات، الخدمات، وكذا التعليم، إذ تحوي هذه النماذج على مجموع المعايير الواضحة لتطبيق الجودة في المؤسسات، مما يضمن تحقيق كفاءة في الأداء وتعزيز رضا العملاء. ومن أبرز هذه النماذج:

نموذج الجودة الأوروبي EFQM، النموذج الأمريكي للجودة Baldrige Malcolm، وكذا نموذج الياباني للجود Deming.

#### 1. نموذج الجودة الأوروبي EFQM

أولا: عرض النموذج

<sup>1</sup>مسعودة عجال، نفس المرجع السابق، ص 833.

أنشأت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM\* النموذج الأوروبي عام 1991م، وذلك من خلال الاستفادة من إيجابيات النموذج Malcolm Baldrige الوطني الأمريكي ونموذج Deming.<sup>1</sup>

إذ يعد نموذج الأوروبي من أفضل النماذج عالمياً ومصدراً للكثير منها والتي صدرت بعده في النشأة وأخذت منه الكثير حيث يعد أحد الأطر الرئيسية لتقديم جودة أداء المؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية.<sup>2</sup>

### ثانياً: معايير النموذج

تعتمد فلسفة النموذج الأوروبي الإصدار الجديد 2022 على الإجابة عن ثلاثة أسئلة محورية حيث يتعلق السؤال الأول بالاتجاه، حول سبب وغرض وجود هذه المنظمة؟ فيما يتعلق السؤال الثاني بآلية التنفيذ حول "كيف" تنوي المؤسسة تحقيق رضاها واستراتيجياتها؟ أما السؤال الثالث فيتعلق بالنتائج، وي طرح تساؤلاً حول "ماذا" حققت المؤسسة حتى الآن؟ وماذا ستحقق مستقبلاً؟<sup>3</sup>

ويتكون النموذج الأوروبي من سبعة معايير مقسمة إلى خمسة عوامل وأربعة نتائج، ونلخصها فيما يلي:<sup>4</sup>

#### العوامل:

- القيادة؛
- السياسة والاستراتيجية؛
- الموظفين؛
- الشراكات والموارد؛
- العملية.

#### النتائج:

- نتائج العملاء؛
- نتائج الشخصية؛
- نتائج المجتمع؛
- نتائج الأداء الرئيسي.

---

\* EFQM: وهو اختصار للتسمية The European Fondation for Qualité Management المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

<sup>1</sup> إيمان سعيد، تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء نماذج التميز العالمية: كلية التربية جامعة 2 أكتوبر نموذجاً-مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 128، أكتوبر 2024، ص12.

<sup>2</sup> Soukaina EL HAJJAJI (2018), **Benchmarking des modèles de gestion de la qualité totale (TQM) : ISO 9001, Prix National de la Qualité, EFQM, Malcolm Baldrige et Deming, Revue Interdisciplinaire**, Université Abdelmalek Essaâdi, MAROC, Vol 2, N°2, p04.

<sup>3</sup> إيمان سعيد، مرجع سابق، ص12.

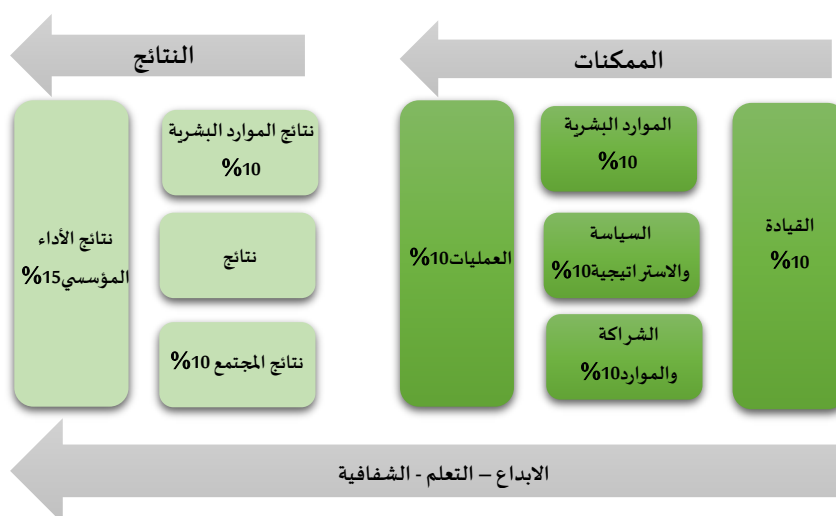
<sup>4</sup> Soukaina EL HAJJAJI, Op.cit, P06.

ومن دواعي اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق النموذج الأوروبي فوائد متعددة نذكر منها ما يلي:

- تحسين جودة التعليم؛
- تعزيز القدرة التنافسية؛
- تحقيق رضا الأطراف المعنية؛
- تعزيز الابتكار والابداع؛
- تعزيز الفعالية التنظيمية.

وفيما يلي يأتي توضيح النسب (نقاط) للمعايير النموذج المتواجدة أعلاه:

الشكل رقم 3: معاملات الأوزان للنموذج الأوروبي EFQM



المصدر: من اعداد الطالبتين

## 2. نموذج الجودة الأمريكي Malcolm Baldrige

أولاً: عرض النموذج

في عام 1987، تم تقديم جائزة Malcolm Baldrige الوطنية للجودة MBNQA من قبل الكونجرس الأمريكي وقدم ست فئات: التصنيع والخدمات والشركات الصغيرة والمتوسطة والرعاية الصحية والتعليم والمنظمات غير الربحية. إذ يعتمد التقييم على مجموعة من المعايير من وجهة نظر: العميل، والاستراتيجية، القيادة، القياس، التحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات، ونتائج المنظمة. إضافة إلى أن هناك تركيز جديد على إدارة الابتكار، وإدارة المخاطر الذكية، وإعطاء الأولوية لتطوير الاستراتيجية بعناية، والانخراط في أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي، وضمان نظام عمل عملي، مما يساعد على بناء الكفاءة التنظيمية والاستدامة التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Setiawan, Humiras Hardi Purba (2021), A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Journal of Technology Management for Growing Economies, Vol. 12, No. 1, p01.

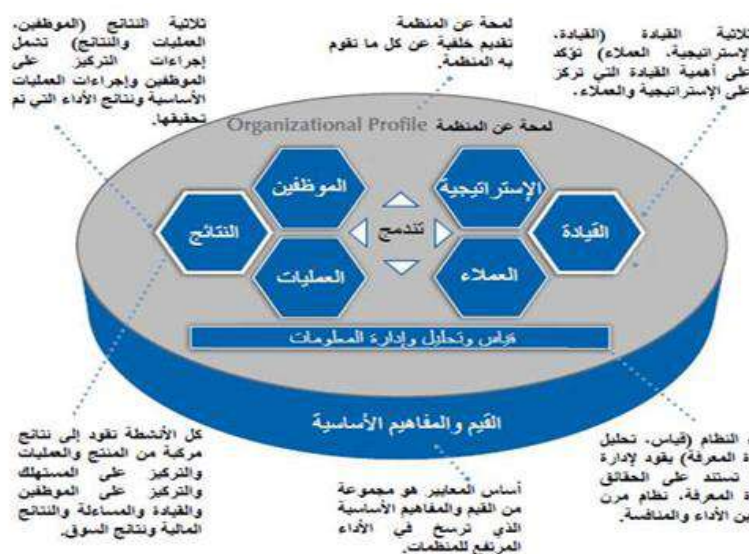
كما طور Malcolm Baldrige نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء للمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه.<sup>1</sup>

### ثانياً: معايير النموذج

ومن المعايير المعتمدة في هذا النموذج ما يلي:<sup>2</sup>

- القيادة؛
- التوجه الاستراتيجي؛
- توجيه العملاء؛
- الجودة والنتائج التشغيلية؛
- نظام المعلومات والتحليل؛
- إدارة والتنمية الموارد البشرية؛
- إدارة العمليات.

الشكل رقم 4: الإطار العام لنموذج مالكوم بالدريج للجودة



Source: Baldrige Performance Excellence Program –

<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award/award-criteria#rer>,

(30.04.2025)

### 3. النموذج الياباني للجودة Deming

<sup>1</sup>مرزوق بن مطر الفهمي، ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (المعايير والنماذج والأساليب) في ضل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عن المركز القومي للبحوث، غزة-فلسطين، المجلد 04، العدد 15، أبريل 2020، ص88.

<sup>2</sup> Soukaina EL HAJJAJI, Loc.cit, p06.

### أولاً: عرض النموذج

ارتبط اسم ديمينج **Deming** بالجودة في اليابان منذ الأربعينات من القرن الماضي، حيث وضعت أسس هذه الجائزة من طرف اتحاد علماء المهندسين اليابانيين سنة 1951، وذلك تقديراً واعترافاً لمجهودات ديمينج وإسهاماته في وضع الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، في بداية تأسيس الجائزة كانت تقدم للمؤسسات المتميزة اليابانية فقط، ثم بعد ذلك فتحت للمؤسسات الأجنبية، إذ يركز النموذج على العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عنها.<sup>1</sup>

وأكد **Deming** في نموذجه على عدد من الجوانب المهمة للإدارة وأجازها في أربعة عشر مبدأ، كإطار عام للإدارة العليا لتحقيق الجودة، بحيث يمكن للإدارات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وشعاره هو "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام". إذ تعد مبادئه من أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع، وتهدف إلى الوصول بالمنظمة إلى حالة أقرب إلى الكمال، وهي تشكل منظومة كاملة لتحقيق الجودة.<sup>2</sup>

### ثانياً: معايير النموذج

يعتمد المبدأ الأساسي لـ **Deming** على أن المنظمات ماهي إلا مجموعة من الأنظمة، وأن القيادة هي أهم عناصرها ويتكون معايير الأساسية نموذج ديمينج من:<sup>3</sup>

#### المعايير:

- السياسات
- التنظيم؛
- المعلومات؛
- لتوحيد القياسي؛
- تنمية واستخدام الموارد البشرية؛
- أنشطة ضمان الجودة؛
- أنشطة الصيانة والمراقبة؛
- أنشطة التحسين؛
- التأثيرات؛
- خطط للمستقبل.

<sup>1</sup> فيروز زروخي والأخضر لقلطي، نماذج العالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية-جامعة محمد بوضياف المسلية، ديسمبر 2018، ص 174.

<sup>2</sup> بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016، ص 48.

<sup>3</sup> Soukaina EL HAJJAJI, Loc.cit, p06.

وهناك تقسيماً آخر يتضمن سبع مجموعات أو معايير:<sup>1</sup>

- نظام المعرفة المتعمقة؛
- دور التخطيط والمراقبة؛
- الوقاية عن طريق تحسين العمليات؛
- سلسلة ردود أفعال تحسين الجودة؛
- الأسباب العامة والخاصة للتنوع؛
- النقاط الأربعة عشر؛
- العقبات المميتة والمفرغة.

الفرع الثاني: المقارنة بين نماذج التميز للجودة

جدول رقم 2: مقارنة بين نماذج التميز للجودة

| النماذج            | نموذج ديمينغ (1951)                                    | نموذج بالدريج (1987)                                        | النموذج الأوربي (1992)                                                  |
|--------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| أوجه المقارنة      |                                                        |                                                             |                                                                         |
| المنهج العام       | إدارة الجودة                                           | جودة الإدارة                                                | جودة ومواطنة المؤسسة                                                    |
| تعريف الجودة       | التوافق مع المواصفات                                   | العمل يقود الجودة                                           | رضا العملاء والعاملين والمجتمع                                          |
| الغاية             | ضمان الجودة من خلال التقنيات الإحصائية لضبط الجودة     | تقوية التنافسية من خلال إدارة الجودة الشاملة                | التميز في إدارة الجودة                                                  |
| المجال             | عالمي                                                  | محلي                                                        | إقليمي                                                                  |
| نشاط المؤسسة       | الإنتاج الصناعي                                        | الإنتاج الصناعي والخدمي                                     | الإنتاج الصناعي                                                         |
| المساهمات الرئيسية | - ضبط الجودة<br>- التحسين المستمر<br>- علاقات الموردين | - رضا العميل<br>- المقارنة التنافسية<br>- المقارنة المرجعية | - رضا العميل<br>- العلاقات مع المجتمع<br>- النتائج المالية وغير المالية |

-المصدر: المذكرة بن العربي حمزة بالاعتماد على الموقع <http://www.pastel.paritech.org/labid/107452.html>، 2015، ص55

#### للم مقارنة بين النماذج السابقة:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل نموذج يتميز باهتماماته الخاصة عن الآخر ومجال تطبيقه، مما يعكس تنوع ثقافات وأراء المفكرين حول تطبيق الجودة، ويمكن تلخيص ذلك كما يلي:

- يركز نموذج ديمينغ (1951) على التوافق مع مواصفات الجودة، إضافة إلى تركيز على الضبط الإحصائي للجودة إذ يتناسب مع المؤسسات الصناعية؛

<sup>1</sup> بهجت راضي وهشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 50.

- يركز نموذج بالدريج (1987) على جودة الإدارة بالاعتماد إدارة الجودة الشاملة وهي سبيل لتحقيق التنافسية، يهتم بتحقيق رضا العميل وتحسين المستمر استنادا للمقارنة المرجعية، وهو يتناسب مع المؤسسات الخدمية كمؤسسات التعليم العالي والصناعية؛
- بينما نموذج الأوروبي (1992) فيركز على تطبيق الجودة بشكل شامل بأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية بتحقيق رضا العمال والمجتمع، يتناسب هذا النموذج مع المؤسسات الخدمية والصناعية. في الأخير يمكن القول: أنه لا يمكن تقديم أفضلية لنموذج عن نموذج آخر، إذ أن الاختيار الأنسب لأحد النماذج، يتوقف على طبيعة بيئة المؤسسة التي سيطبق عليها، رؤيتها وأهدافها المرسومة.

الفرع الثالث: محددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

جدول رقم 3: محدّدات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالدراسات السابقة

| المخرجات |                                        |             | المدخلات                           |                              |                    |                        |                                           |                              | المحددات |                                                 |
|----------|----------------------------------------|-------------|------------------------------------|------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|----------|-------------------------------------------------|
| الاتصال  | العلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي | رضا العملاء | نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي | المناخ التنظيمي وقياس الأداء | الإمكانيات المادية | جودة البرامج التعليمية | إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين | القيادة والتخطيط الاستراتيجي | الدارسات |                                                 |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 01       | هدى عبد الحميد حمادي المشهداني 2024             |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 02       | بوعلاق سعدية، 2021                              |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 03       | بن أم السعد نور الإيمان، 2020                   |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 04       | مصباح ورد 2019                                  |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 05       | سيف الدين جديدي، عبد العزيز بن عبد المالك، 2019 |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 06       | محمد على الطاهر عبدو، 2018                      |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 07       | نبيلة باديس 2017                                |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 08       | هيفاء علي طبكور 2017                            |
|          |                                        |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              | 09       | باشيوة حسين 2016                                |
| 10       | ربحي كريمة، حرتسي حياة، 2015           |             |                                    |                              |                    |                        |                                           |                              |          |                                                 |

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |                                                      |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------------------------------------------|----|
| ×  | ×  |    |    |    |    |    | ×  |    | سمير بن حسين، 2015                                   | 11 |
| ×  | ×  | ×  | ×  | ×  |    |    | ×  | ×  | صليحة بن رقاد 2014                                   | 12 |
|    | ×  |    |    |    |    |    | ×  | ×  | NURUL<br>HIDAYAH, DINI<br>W HAPSARI and<br>all, 2023 | 13 |
| ×  |    | ×  | ×  |    |    | ×  | ×  | ×  | Harish Kumar,<br>2022                                | 14 |
|    |    |    |    | ×  |    |    |    | ×  | Onisimus Amtu<br>Sjeny, Liza Souisa<br>and all 2021  | 15 |
| ×  |    |    | ×  | ×  | ×  | ×  | ×  |    | Eliot<br>Simangunsong,<br>June 2019                  | 16 |
| 07 | 08 | 07 | 07 | 10 | 07 | 05 | 14 | 14 | التكرارات                                            |    |
| 22 |    |    | 57 |    |    |    |    |    | الإجمالي                                             |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين

وحسب موقع الرسمي لنموذج العالمي مالمكوم بالدريج للجودة، فالمعايير المعتمدة هي كالآتي:

- **القيادة:** يلعب القادة دوراً مركزياً في تحديد القيم والاتجاهات وكذا إنشاء وتعزيز ثقافة تنظيمية تقدر وتعزز مشاركة الطلاب والعملاء الآخرين والقوى العاملة، خلق وتحقيق التوازن بين القيمة لجميع أصحاب المصلحة. وخلق تركيز تنظيمي على العمل. إضافة إلى أخذ بعين الاعتبار الحوكمة التنظيمية بالامتثال القانوني وتعزيز الشفافية وأخذ المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار في أداءها.<sup>1</sup>
- **الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي):** ويشمل تطوير استراتيجية المؤسسة والتنفيذ حيث، يهتم جانب تطوير الاستراتيجية بتشخيص وضعية المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف إليها، إلى جانب تشخيص البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الأهداف التي تتطلع إلى بلوغها وترتيبها حسب الأهمية. في حين يهتم جانب تنفيذ الاستراتيجية بتحويل الخطط والسياسات إلى برامج تنفيذية ومراقبتها كما تهتم بتحديد وتوفير الموارد المختلفة المناسبة والازمة للتنفيذ.<sup>2</sup>
- **الربائن (العملاء):** ويضم كل من الالتزام مع العميل والاهتمام به، حيث يتضمن الالتزام مع العميل تقديم المنتجات له وكذا بناء ثقافة العميل داخل المؤسسة، الشيء الذي يسمح بتحديد وتطوير المنتجات بشكل يؤدي إلى إرضاء العميل وتلبية حاجاته ورغباته، بالإضافة إلى السماح بتحديد الطرق للاتصال بالعملاء وتقديم المعلومات والإرشادات حول كيفية استخدام المنتجات والاستفادة منها. بينما يشير عنصر الاهتمام بالعميل على قدرة المؤسسة على السماع لصوت عملائها وقياس رضاهم، من خلال تحديد الطرق المناسبة لجمع المعلومات عن العملاء وتحليلها، وتحسين عمليات التغذية العكسية ووضع معايير لقياس درجة الرضا عن منتجات وخدمات المؤسسة.<sup>3</sup>
- **القياس والتحليل وإدارة المعرفة:** حيث يشمل عنصر القياس وتحليل الأداء اختيار المؤشرات المالية وغير مالية القادرة على تفسير العمليات، والعمل على تحليل المعلومات التي تقدمها هذه المؤشرات والقيام بالتصحيحات اللازمة لضمان التحسين المستمر في أداء المؤسسة. أما إدارة المعرفة فهي تتضمن الاهتمام بالمعرفة وإيجاد بيئة تساعد على الإبداع من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، بينما تشير إدارة التكنولوجيا المعلومات إلى توفير قاعدة للبيانات وضمان صدق وموثوقية المعلومات وسهولة وصول الأفراد إليها والاستفادة منها.<sup>4</sup>
- **القوى العاملة (إدارة الموارد البشرية):** ويضم الالتزام مع العمال وبيئة العمل، حيث يشير الالتزام مع العمال إلى تحديد العناصر التي تؤدي إلى تحقيق رضا العمال، وتسهيل الاتصال بينهم، إضافة إلى تطوير وتدريب وتكوين

<sup>1</sup> <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education#leadership>

(2025.04.30).

<sup>2</sup> بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية iOS في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة

condor الإلكترونيك، مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2015، ص 50، 51.

<sup>3</sup> بن العربي حمزة، نفس المرجع سابق، ص 50.

<sup>4</sup> بن العربي حمزة، نفس المرجع السابق، ص 51.

المورد البشري، والرقابة عليهم وتصحيح الانحرافات. أما بيئة العمل فتشير إلى كيفية اختيار العمال والاهتمام بقدراتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناسب للعمال، مما يدفع العمال لبذل المزيد من مجهودات وبالتالي الوصول إلى أحسن النتائج.

● **العمليات:** ويشمل على أنظمة العمل وعمليات التشغيل حيث يهتم مؤشر أنظمة العمل بكيفية تصميم وتطوير هذه الأنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة. بينما تشمل عمليات التشغيل كيفية تصميم العمليات وتشغيلها ومراقبتها والعمل على تفادي الأخطار وكذا القيام بالتحسينات وكذا تقليص نسب الانحرافات.<sup>1</sup>

- **النتائج (المخرجات):** ويشمل هذا العنصر على كل من:<sup>2</sup>
  - نتائج المنتجات وتعلق بمستوى جودة المنتجات المقدمة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة البديلة؛
  - نتائج التركيز على العميل وتعلق بدرجة رضا العملاء ودرجة التزام المؤسسة مع عملائها؛
  - النتائج المالية والسوق وتخص المؤشرات المالية للأداء، والحصة السوقية ونمو القطاع
  - نتائج التركيز على الموارد البشرية وتعلق بدرجة رضا العمال ودرجة الالتزام معهم، كما تعلق بمؤشرات لبيئة العمل من الصحة وأمن الخدمات المقدمة.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

بعد التطرق للجانب المفاهيمي لمحاور الدراسة بتقديم شروحات للمصطلحات والمفاهيم الخاصة بنظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي، سنعمل على عرض بعض الدراسات التطبيقية السابقة لهذا الموضوع.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية من (2014 إلى 2024):

من بين الدراسات التي تناولت محاور الدراسة وتم الاطلاع عليها، والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، ما يلي:

##### الدراسة الأولى:

هدى عبد الحميد حمادي المشهاني، 2024، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" الجامعات العراقية محافظة - بغداد، مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد: 03، العدد: 02.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية، بحيث تتمثل إشكالية الدراسة في طرح الاشكال الرئيسي: "ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية؟"

<sup>1</sup> نفسه.

<sup>2</sup> بن العربي حمزة، نفس المرجع السابق، ص 52.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات العليا في الجامعات العراقية، وتحديداً في قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 80 فرداً من أصل 100، تشمل مدراء، رؤساء أقسام، وموظفين إداريين.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية للعاملين، وإلى زيادة تقديم مستوى متميز من خدمة الطلاب، وزيادة القدرة التنافسية، كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء المؤسسي في الجامعات العراقية.

**التعليق:** ارتكزت هذه الدراسة على الجامعات العراقية، مستهدفة العاملين في الإدارات العليا، ولا سيما في أقسام ضمان الجودة والأداء الجامعي. وقد أتاح اقتصارها على المدراء، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين تسليط الضوء على آراء صناع القرار والمشرفين المباشرين على تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ورغم عدم إشراك فئات أخرى كأعضاء الهيئة التدريسية أو الطلبة، فقد منح هذا التوجه الدراسة تركيزاً متخصصاً على الجانب الإداري، مما يعزز طابعها التنفيذي والتحليلي.

### الدراسة الثانية

بوعلاق سعدية، 2021، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر" دراسة حالة جامعة العربي التبسي تبسة"، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي تبسي.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وعليه تم اختيار كل من الأساتذة كمدخل من مدخلات نظام الجودة الشاملة والطلبة كأحد مخرجات نفس النظام وذلك في جامعة العربي التبسي تبسة. أما بالنسبة للمجتمع حيز الدراسة فقد تم تحديد دراسة الحالة على جامعة العربي التبسي تبسة بمختلف كلياتها، حيث تم استهداف مجتمعين هما أعضاء هيئة التدريس الدائمين وكذا الطلبة في الماستر 2 والدكتوراه في جامعة العربي التبسي تبسة في مختلف الكليات، وقد تم استهداف كل من الأساتذة باعتبار أنهم من أحد أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة من جهة، والطلبة الأطراف التي تستفيد من الخدمات التي تقدمها الجامعة، أما بالنسبة لعينة الدراسة تم الاعتماد على العينة العنقودية إذ تم إعداد وتوزيع استمارتي استبيان على عيّنتين هما الأساتذة والطلبة، عدد كل منهما على التوالي هو (275 و463) فرداً واستخدام تقنيات وصفية وتحليلية إحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار واختبار t بهدف تحليل المعلومات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

يعتبر توجيه جهود وثقافة المورد البشري الداخلي العامل بالمنظمة لتحقيق مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة أهم عنصر يمكن للمنظمات من خلاله السعي لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه لمواجهة المنافسة. يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق مجموعة من الفوائد لجميع الأطراف الطلبة، الأساتذة، الإدارة والمجتمع، وحتى تتحقق هذه الفوائد لابد من وضع الموارد المناسبة لتطبيق الفعال لهذا التوجه من جهة، والعمل على إزالة المعوقات التي تحول.

**التعليق:** يتبين لنا من خلال هذه الدراسة والتي عملت على تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظورين مختلفين يتمثلان في: أعضاء هيئة التدريس من جهة والطلبة من جهة أخرى على شكل نظام مدخلات ومخرجات، أنها عملت على استخدام أدوات وصفية وإحصائية متنوعة لتحليل البيانات مما زاد مصداقية نتائجها. وبالرغم من أنها اعتمدت على العينة العنقودية والتي تتناسب مع الفئات الكبيرة إلا أنه لم تلم بالإداريين والموظفين بالجامعة، باعتبارهم من الأعضاء الذين لهم أثر في تطبيق نظام الجودة بالجامعة.

### الدراسة الثالثة:

بن أم السعد نور الإيمان، 2020، "دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي -دراسة مقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا ماليزيا-" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور معايير الجودة في تميز أداء مؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق ذلك تمت المقارنة بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة ملايا بماليزيا من خلال قياس الأداء النوعي (الجودة) باستخدام مؤشرات نوعية بالنسبة لجامعة ورقلة تتمثل في سبعة معايير تم أخذها من الدليل الوطني لضمان الجودة، جمعت بيانات حولها باستخدام أداة الاستبيان وتم استهداف عينة تمثلت في رؤساء و أعضاء خلايا الجودة بجامعة ورقلة وتكونت العينة من 30 عضو ورئيس، أما فيما يخص جامعة ملايا فقد تم الاستعانة بالمقابلة المباشرة وتوزيع استبيان إلكتروني باللغة الإنجليزية على أساتذة الجامعة ليتم لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة استخدام برنامج SPSS .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود تباين في مستوى أداء جامعة ملايا بماليزيا وجامعة ورقلة حيث ان جامعة ماليزيا حرصت على مدار عدة سنوات في تطبيق معايير الجودة مما جعلها تصنف حاليا ضمن أحسن 100 جامعة في العالم، أما بالنسبة لجامعة ورقلة لا تزال في بداية تطبيقها للمعايير التي تحتاج إعادة النظر من خلال نشر ثقافة الجودة على مستوى الجامعة والتركيز على كل من معيار البحث العلمي والتكوين.

**التعليق:** تم التركيز في هذه الدراسة على المقارنة بين أداء الجامعتين بيئيا وأكاديميا، مما أتاح وأكد على أهمية دراسة معايير تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي وإتاحة استنتاجات واقعية حول المعايير الأكثر تأثيرا على تطبيق النظام، لاسيما أن جامعة ملايا تعتبر من بين أحسن الجامعات العالمية، كما أن استخدام الأدوات والأساليب النوعية والاحصائية في الدراسة عزز من موثوقية النتائج. إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اعتماد حجم عينة صغيرة ومحددة بأعضاء خلية الجودة يمكن أن يؤثر على عملية تعميم النتائج.

#### الدراسة الرابعة:

مصبيح ورد، 2019، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على العملية التعليمية -دراسة ميدانية بمعهد علم المكتبات والمعلومات- قسنطينة 2"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-2، العدد 51.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة القيمة المضافة من وراء تبني إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، ودورها في الرفع من المستوى التعليمي للطلاب من جهة ومن الأداء الوظيفي للأستاذ من جهة أخرى. وقد تم التطرق في هذه الدراسة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، عناصرها أهم معايير ومتطلباتها تطبيقها، وتطقت الدراسة في معهد علم المكتبات والمعلومات بقسنطينة الذي تم دراسة مدخلاته من أساتذة وطلبة وغيرها من العناصر الأخرى.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والاستعانة بأداة الاستبانة الموجهة لأساتذة المعهد الدائمين. وكذا المقابلة والتي أجريت مع أحد أعضاء خلية الجودة بمعهد علم المكتبات والتوثيق.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن هناك جودة في المادة التعليمية من توفير محتوى المقياس للأساتذة الذين بدورهم يقدمون محتوى المقياس وأهدافه في أول حصة. كما يتم اعتماد عدة طرق في التقييم ووسائل تكنولوجيا في التدريس.

- كما أن المناخ التنظيمي جيد من خلال حسن التنظيم والتسيير بالمعهد والعلاقة الجيدة التي تربط الإدارة بالأساتذة والموظفين، ومشاركة أعضاء التدريس في مجلس إدارة المعهد. إضافة إلى جودة برامج التكوين من حيث مواكبتها للتطورات الحاصلة. لكن من حيث الممارسة لا تزال ضعيفة نوعا ما وهذا لتغلب الطابع النظري على التطبيقي، ناهيك عن ضعف مبادرات الأساتذة في إجراء خرجات ميدانية. إضافة إلى عدم توفر قاعات تدريس، كافية كما أن أغلبية أعضاء التدريس ليسوا على علم بتوفر خلية الجودة على مستوى المعهد.

**التعليق:** يتبين لنا من خلال هذه الدراسة أنها ركزت على إبراز دور الجودة في تحسين التعليم والأداء الوظيفي، كما اعتمدت على المنهج الوصفي وتوظيف أداتين (المقابلة، الاستبيان) مما عزز موثوقية نتائجها، إلا أنها لم تعمل على اقتراح بعض الحلول العملية التي تعزز تطبيق الجودة على العملية التعليمية.

#### الدراسة الخامسة:

سيف الدين جديدي، عبد العزيز بن عبد المالك، 2019، " تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة ميدانية بمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، دراسات نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-2، المجلد 13، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام إدارة الجودة المطبق في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر انطلاقاً من النصوص الرسمية الصادرة في هذا الإطار كما تركزت على جميع الأفراد الفاعلين في المؤسسة الجامعية من "إداريين وأساتذة"، ومستندة على التقارير والوثائق التي تحتوي النصوص الرسمية على مستوى ضمانة الجودة بالكليات ومؤسسات التعليم العالي. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، إذ تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية بكل من جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، وجامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية وكلية علم النفس وعلوم التربية، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي، وتم اعتماد طريقة بارلسون في حساب عينة الدراسة، بإختيار 10 % من مجتمع الدراسة ومنه فعينة الدراسة هي 305. أما بالنسبة للأداة، فتم استخدام المقابلة النصف موجهة.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها:

أن استجابة الأساتذة والإداريين بمؤسسات التعليم العالي قد اختلفت آرائهم وتباينت حول المعايير والمؤشرات الدالة على تطبيق معايير نظام الجودة في التعليم العالي بالجزائر، وهذا يعود إلى اختلاف المؤسسات الجامعية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية والمحيط ككل، ويتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بالجامعة كبيئتها التنظيمية، التغير في هذه البيئة، المخاطر المرتبطة بهذه البيئة، احتياجاتها المختلفة، أهدافها المحددة، العمليات التي توظفها، حجمها وهيكلها التنظيمي. كما اتضح أن المحور الأساسي هو "محور العمليات" هو المحور الأكثر اتفاقاً عليه من طرف أعضاء الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية، بأنه جوهر نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وذلك حسب استجاباتهم.

**التعليق:** يتضح لنا من خلال هذه الدراسة والتي ركزت على تقييم واقع نظام إدارة الجودة المطبق في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر استناداً للنصوص الرسمية من وجهة نظر الفاعلين في المؤسسة الجامعية، أنها عملت على تنويع العينة دراستها مما زاد مصداقية نتائجها وشموليتها، كما تم الاستناد على المقابلة النصف موجهة مما يسمح بالحصول على بيانات دقيقة ومعايير ومؤشرات دالة على الجودة بالرغم من الاعتماد على أداة واحدة فقط، إلا أنه تم تواجد تباين كبير واختلاف في المعايير والمؤشرات المأخوذة بين الهيئات التدريسية في تطبيق نظام الجودة، نظراً لعدم تواجد تخطيط للنظام الجودة على مستوى الإدارة العليا لتوحيد المعايير، وهذا ما يؤدي إلى إعاقة تطبيق النظام بشكل فعال.

### الدراسة السادسة:

محمد علي الطاهر عبدو، 2018 " تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها"، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها-ليبيا، العدد 16.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها وعلى مدى وجود المبررات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها وكذا التعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها، تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في السؤال التالي: ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها؟

تم استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، في نطاق وحدود الدراسة تخضع الدراسة لعدد من المحددات، وهي: أ. الحد الموضوعي: اقتضت الدراسة على التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها. ب. الحد البشري: اقتضت الدراسة على بعض العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة. ج. الحد المكاني: اقتضت هذه الدراسة على بعض الكليات الواقعة في نطاق مدينة سبها وهي العلوم، والآداب، والاقتصاد، والمحاسبة فقط، مما قد يخفف من الوقت والجهد والتكلفة المطلوبة لجمع البيانات. د. الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر يناير 2016 حتى شهر مايو 2016، تكون مجتمع الدراسة من (50) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كليات العلوم، والآداب، والاقتصاد، والمحاسبة بجامعة سبها، أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في اختيار مفرداتها على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث حددت مفرداتها بـ (44) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وخاصة فيما يتعلق بمجال إنتاجية التعليم العالي، وأسلوب الإدارة الحالي للجامعة، ورضا المستفيدين، والبحث العلمي. كذلك، أظهرت النتائج بأنه تتوفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة أقل من المتوسط، وذلك في مجال ثقافة المنظمة، وتقييم وقياس الأداء، والاستمرارية في التطوير، والعمل الجماعي، والبيئة المحيطة، والتحفيز.

**التعليق:** تميزت هذه الدراسة بتركيزها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سبها بإشراف فئتين رئيسيتين من داخل الجامعة هما: أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما أنها انحصرت ضمن نطاق جغرافي محدود شمل كليات محددة داخل مدينة سبها، واعتمدت على عينة صغيرة، ما أضفى عليها طابعاً خاصاً يعكس واقعاً محدداً في إطار بيئة محلية معينة.

### الدراسة السابعة:

نبيلة باديس، 2017، "أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة"، مילاف للبحوث والدراسات، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، المجلد 03، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتكمن أهميتها في أنها تتضمن دراسة تحليلية لمحاور إدارة الجودة الشاملة في جامعة عباس لغرور خنشلة من وجهة نظر الطلبة، تم تطبيق هذه الدراسة على ست كليات التي تتكون منها جامعة لغرور بخنشلة، وباستخدام نموذج رابطة الأمريكية تم تحديد عينة 370 طالب، بحيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وكان مقسماً على خمس محاور ويعني كل محور بأحد محاور الجودة.

وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- ضرورة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية؛
- دعم الإدارة العليا؛
- التمهيد قبل التطبيق؛
- الرقابة الشاملة والمستمرة؛
- الاستعانة بالمستشارين؛

كما يستلزم على الطالب الجامعي التحلي بمجموع الخصائص التالية:

- التمتع باندفاعية غرضية متكاملة؛
- يقرم بدور المكتشف؛
- يقوم بدور المجرب؛
- يقوم بدور الباحث؛
- يقوم بدور المناقش والمتفاعل؛
- يوم باستثمار معرفته السابقة.

**التعليق:** يتضح لنا من خلال هذه الدراسة والتي ركزت على وجهة نظر الطلبة في إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، على خلاف الدراسات الأخرى، أن تنوع في الأبعاد ووجهات نظر أصحاب المصلحة يولي اهتماما بضرورة شمولية الأبعاد لضمان التطبيق الجيد والشامل لمعايير النظام، إلا أن هذه الدراسة عملت على الاعتماد على أداة واحدة فقط الاستبيان مما يؤثر على درجة مصداقية نتائجها.

### الدراسة الثامنة:

هيفاء علي طبقور، 2017، "تجارب عالمية ومحلية في توظيف نظم إدارة الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي وإمكانية الافادة منها بجامعة حائل"، مجلة المعرفة التربوية، العدد 10.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجارب الدول الأجنبية والعربية في توظيف نظم إدارة الجودة بمؤسسات التربية والتعليم العالي وتقديم تحليل لتلك التجارب وتحديد سبل الاستفادة منها في نظام الجودة والتطوير في جامعة حائل في المملكة العربية السعودية.

تم استخدام منهج البحث المسحي و الوصفي، حيث تم مسح ووصف البيانات المتعلقة بنظام الجودة التعليمي للمؤسسات التعليمية لبعض تجارب الجامعات، وتم اعداد استبانة متخصصة لقياس مدى معرفة ووعي أعضاء هيئة التدريس حول تجارب الجامعات العالمية والعربية في نظام إدارة الجودة والتطوير، مجتمع الدراسة مكون من أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام جامعة حائل في المملكة العربية السعودية أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل ، أدوات الدراسة تم دراسة و مسح البيانات و تحليلها احصائيا بشكل كمي و نوعي ، و قد تم عمل استبيان لتحديد ووعي و معرفة أعضاء هيئة التدريس حول نظام ادارة الجودة و التطوير و الاعتماد و مدى تطبيق نظام ادارة الجودة و التطوير في اعمالهم .

أبرزت نتائج الدراسة أن جامعة حائل لديها كوادرات وإدارية وتعليمية تستطيع تطبيق نظام ادارة الجودة والتطوير في كافة الادارات وبرامج وأنشطة الجامعة الأكاديمية والفنية.

**التعقيب:** تميزت هذه الدراسة بطابعها المقارن، حيث سعت إلى تحليل تجارب عالمية وعربية في تطبيق نظم إدارة الجودة والاعتماد في التعليم العالي، ومن أبرز مميزات اعتمادها على المنهج المسحي الوصفي، واستخدام أدوات بحث كمية ونوعية، إلا أن التركيز الحصري على جامعة واحدة، يحد من عملية تعميم النتائج.

### الدراسة التاسعة:

باشيوة حسين، 2016، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس-سطيف"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة محمد لمين ديباغين-سطيف 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة التدريس والأكاديميين الإداريين في الجامعة فرحات عباس سطيف، ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة العلمية في التدريس، الكلية التي يعمل فيها). بالإضافة إلى تقديم تصور ذهني لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن اعتماده كقاعدة نظرية للنظام إدارة الجودة الشاملة بجامعة فرحات عباس سطيف.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة جمع البيانات، متكونة من عشر محاور الفلسفة والسياسات الاستراتيجية والأهداف، الهيكل التنظيمي والأنظمة والمناخ التنظيمي، نظام إدارة المعلومات، القيادة الإدارية، الرقابة، التنظيم، التغذية الراجعة، رؤية ورسالة والاستراتيجية الجامعة، رضا وقيمة العملاء. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية الأكاديمية بحث تم اختيارهم بطريقة قصدية متكونة من أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (77) فرداً، وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة فرحات عباس وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية حسب متغير المسمى الوظيفي والرتبة العلمية والخبرة الأكاديمية في التدريس والكلية التي يعمل فيها والمقدر عددهم (651) وكانت نسبة أعضاء هيئة التدريس حوالي (35 بالمئة) من مجتمع الدراسة الكلية.

وخلصت نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

تبين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فرحات عباس للعام الدراسي 2010-2011 كان بدرجة قليلة جداً على كل المجالات الدراسية، ثم تلتها بدرجة متوسطة، ثم قليلة، بعدها بدرجة كبيرة، ثم بدرجة كبيرة جداً. استناداً للمحاور العشرة المدروسة أعلاه من ناحية المجالات فكانت كما يلي:

- بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في فقرات المجال الأول (الفلسفة والسياسات والأهداف والاستراتيجيات) كانت أعلى استجابة في درجة متوسطة؛

- أما بالنسبة لفقرات المجال الثاني (الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات)، الثالث (إدارة الموارد البشرية والمادية)، الرابع (ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي)، الخامس (نظام إدارة المعلومات)، السادس (القيادة الإدارية)، السابع (الرقابة والتنظيم)، الثامن (التغذية الراجعة)، التاسع (رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة) والمجال العاشر (رضا وقيمة العملاء) فكانت أعلى استجابة في درجة ضعيفة جداً.

أما بالنسبة للسؤال الثاني فكانت كل النتائج المتعلقة بالمجالات (الجنس، المستوى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، مستوى الخبرة، الكلية التي يعمل فيها).

**التعليق:** ساهمت هذه الدراسة في تقييم واقع الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحث ركزت على اعتماد المنهج الوصفي وكذا أداة الاستبانة التي كونت من عشرة محاور مما عزز موثوقية نتائجها بدراسة أغلب أبعاد الجودة في تعليم العالي اهتمت بالمتغيرات والديموغرافية كالجنس، والخبرة العلمية. إلا أنها أهملت العوامل النوعية التي لها أثر كبير في تبني وتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### الدراسة العاشرة:

ربحي كريمة، حرتسي حياة، 2015، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة-البليدة 2، المجلد 418.

هدفت الدراسة إلى إبراز الحاجة الكبيرة إلى معرفة وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي والتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور أعضاء هيئة التدريس جامعة البليدة 2، بالإضافة إلى وضع تصورات مقترحة لتطوير التعليم العالي بالجزائر في ضوء مفاهيم الجودة الشاملة. إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البليدة 2، حيث وزعت أداة الدراسة بعد التحقق من صدقها على عينة من الأساتذة وقدر عددها 120 مفردة من المجتمع الأصلي للدراسة.

وكانت أهم النتائج كما يلي:

- لا تملك الجامعة كل الهياكل اللازمة سواء المادية أو البشرية للوصول إلى مستوى الجودة المطلوبة منها. إضافة إلى الافتقار إلى أنظمة لتكوين وإعداد الأساتذة والموظفون، بالإضافة إلى مركزية صنع القرار وعدم إشراك هيئة التدريس والموظفون في ذلك.
  - الاعتماد على طرق التسيير الإداري التقليدية والتباطؤ في تعميم تكنولوجيا الاتصال هو دليل على بقاء الجامعة والمؤسسات التعليمية الجزائرية ككل بمعزل عن المعايير العالمية في التسيير، كما يعمل على حرمان الجامعة الجزائرية من فرص التعاون مع الجامعات الأخرى والذي يعتبر أدت فعالة لتدعيم التعليم العالي في الدول النامية.
- التعليق:** ركزت هذه الدراسة على ضرورة إشراك هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرار باعتبارهم من أهم المتطلبات تطبيق نظام الجودة بالمؤسسات التعليمية العالي وكذا ضرورة تكوينهم واعدادهم لتسهيل تطبيق نظام الجودة وتحسين جودة التعليم، إضافة إلى ضرورة تبني تكنولوجيا المعلومات لتحسين التواصل وكذا التعاون الدولي، مما يساهم في تعزيز تطبيق نظام الجودة في المؤسسات.

### الدراسة الحادي عشر:

سمير بن حسين، 2015، "تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكوين الجامعي في الجزائر في ظل التوجهات الدولية الحالية للتعليم العالي، وكذا الوقوف على التوجهات الحالية لأنظمة التعليم العالي في العالم، التعرف على واقع التعليم العالي في الجزائر والوقوف الميداني على مدى فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، تطرح الدراسة الإشكالية التالية: "ما مدى فاعلية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها، شملت حدود الدراسة ثلاث جامعات جزائرية في الشرق الجزائري، وهي جامعة العربي بن مهيدي (أم البواقي)، جامعة العربي التبسي (تبسة)، وجامعة فرحات عباس (سطيف)، خلال السنة الجامعية 2014/2015، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء خلايا ضمان الجودة في هذه الجامعات، وتمت دراسة جميع أفراد المجتمع باستخدام أسلوب المسح الشامل. تم جمع البيانات باستخدام استبيان كأداة رئيسية،

من أهم النتائج المتوصل إليها خلايا ضمان الجودة لا تحقق درجة الفاعلية المطلوبة في إعلام الفاعلين والمهتمين بالتعليم العالي حول إجراءات ضمان الجودة وأهميتها، مما يشير إلى ضعف في نشر ثقافة الجودة. كما بينت النتائج أن هذه الخلايا لا تؤدي وظيفة الاتصال الداخلي والخارجي بالمستوى المطلوب، إضافة إلى اهتمامها بدرجة متوسطة بتكوين مواردها البشرية في مجال ضمان الجودة.

**التعليق:** تركز الدراسة على فاعلية خلايا ضمان الجودة، من خلال تسليط الضوء على تقييم فاعلية هذه الأخيرة، تساهم الدراسة في فهم العوائق والتحديات التي تواجه هذه الخلايا في الجزائر، كانت العينة متمثلة في اختيار ثلاث جامعات من الشرق الجزائري يعكس تنوعا معقولا.

### الدراسة ثاني عشر:

صليحة بن رقاد، 2014، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: افاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة -سطيف1.

هدف هذا البحث إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم العالي، ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير. أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.

كما وجهت استمارة بحث إلى مسؤولي ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسسات والخيارات الأساسية لتطبيقه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من عملية تطبيق هذا المدخل وعوامل انجاح تطبيقه .

أظهرت نتائج الدراسة عن واقع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة، بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

**التعليق:** ركزت هذه الدراسة على تبيان أفاق ومعوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الواقعة شرق الجزائر، إذ يعتبر مجتمع ميداني كافي لتطبيق الدراسة، بالرغم من عدم إمكانية تعميم النتائج على باقي مؤسسات البلاد في مناطق مختلفة، كما أن توزيع الاستبيان على فئة متخصصة يعمل على منح قوة للبيانات المستخلصة ما يزيد من موثوقية النتائج، إلا أنه لم يتم إشراك باقي الإداريين وكذا أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم من أهم مدخلات النظام.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية من (2021 إلى 2023)

سيتم عرض بعض الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت جوانب الموضوع كما يلي:

#### الدراسة الأولى:

NURUL HIDAYAH, DINI W HAPSARI, KOMANG ADI KURNIAWAN Sapura, NYOMAN ARI SURYA DHARMA Wand AND WINWIN YADIATI, 2023, "Can Institutional Good Governance and Intellectual Capital Affect University Quality?" International Journal of Economics and Management, Faculty of Economics and Business, Mercu Buana University, Indonesia Telkom University, Indonesia Warmadewa University, Indonesia Ganesha University of Education, Indonesia University of Padjajaran Bandung, Indonesia, International Journal of Economics and Management , v17 (2).

#### هل يمكن أن تؤثر الحوكمة المؤسسية الرشيدة ورأس المال الفكري على جودة الجامعة؟

تعالج هذه الدراسة العوامل المحددة لجودة الجامعة، مع التركيز على الإدارة الجيدة للجامعات ورأس المال الفكري. أجريت دراسة استقصائية على 136 جامعة معتمدة من الفئة (ب) في إندونيسيا شارك فيها 331 مستجيباً على المستوى الإداري .

تم الاعتماد في هذه الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة الاستقصائية، طبقت الدراسة طريقة سلوفين لحساب الحد الأدنى لحجم العينة وأسلوب أخذ العينات الانتقائية كأسلوب لجمع البيانات. قدمت الإحصاءات الوصفية لهذه الدراسة؛ متوسط القيم والانحرافات المعيارية والبيانات الديموغرافية. كما طبقت هذه الدراسة أيضاً التحليل التحقيقي لاشتقاق العلاقة بين متغيرات البحث للتحقق من الفرضيات. وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية مع بدعم من البرنامج الإحصائي Lisrel 8.8 ، إذ اختيرت مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا الحاصلة على الاعتماد (ب) لأن لاتزال هذه المؤسسات تعاني من العديد من المشاكل، مثل: جودة المستوى التعليمي للمحاضرين فيها.

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن كلا من الحوكمة الجيدة ورأس المال الفكري ذوي ضرورة بالغة بالنسبة للجامعة الجودة، حيث يعتبر رأس المال الفكري العامل الأكثر هيمنة. تبرز الاستنتاجات المستخلصة من تسلط هذه الدراسة على أهمية قيام صانعي السياسات بإعطاء الأولوية لكل من تعزيز جودة المحاضرين (هيئة التدريس) وتنفيذ ممارسات الحوكمة الجامعية الفعالة.

**التعليق:** ركزت هذه الدراسة على إبراز أثر كل من الحوكمة الرشيدة ورأس المال الفكري على جودة مؤسسات التعليم العالي، حيث تم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية إضافة إلى شمولها لعينة واسعة مما عزز موثوقية نتائجها، إلا أنه اقتصر توزيع الاستبيان على فئة الإداريين فقط دون إشراك أعضاء هيئة التدريس وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة على شمولية نتائجها، كما أن اقتصار الدراسة على فئة معينة من الجامعات فقط لا يسمح يحد من عملية تعميم النتائج.

### الدراسة الثانية:

Harish Kumar, 2022, "Total quality management in higher education institutions"

International Journal of Commerce and Management Research·Volume 8.

### عنوان الدراسة: " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تغطية جميع جوانب برنامج الجودة وإدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي. تبدأ الورقة باستعراض الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وتسلط الضوء على أهمية تطبيقها في الجامعات. وتناقش هذه الورقة البحثية أكثر وسائل الجودة فعالية، وكيفية تطبيقها في قطاع التعليم العالي، أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من 50 عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في كارنا تاكا، بالإضافة إلى 50 طالباً من جامعة جون ناتال الحكومية التقنية وكارنا تاكا. إذ وزع 100 استبيان (للطلاب وأعضاء هيئة التدريس).

من النتائج المتوصل إليها أن قدرات التدريس في الكليات من وجهة نظر الطلاب تؤثر على جودة المخرجات، مما يعني أن الالتزام بأهداف المقررات الدراسية وموثوقية الكليات، والوفاء بالوعود، ومواءمة الأهداف الأكاديمية، هي المتغيرات الرئيسية التي تساهم في جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي. رضا الطلاب عن جودة المخرجات، والذي يعني غرس منظومة القيم في نفوسهم، وتوفير بيئة ودية وداعمة، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا في التعلم؛ يشير إلى قوة تنبؤية جيدة للنموذج. أيضاً تؤثر البيئة المرافقة الداعمة على جودة المخرجات، ويؤدي الالتزام الإداري لأعضاء هيئة التدريس إلى جودة المخرجات، بحيث أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس خارج نطاق التدريس لها تأثير مباشر على جودة النتائج، مما يعني تحسين المنتج والعملية.

**التعليق:** تبين لنا هذه الدراسة الدور الفعال لأعضاء هيئة التدريس ورضا الطلاب والبيئة والالتزام الإداري في تحسين جودة المخرجات وكذا دوره وتأثيرهم على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، إلا أنه لم يتم التطرق في مجتمع الدراسة إلى أطراف أخرى رئيسية ولها دور مباشر في فعالية الجودة في التعليم العالي مثل الموظفين والإداريين.

### الدراسة الثالثة:

**Onisimus Amtu Sjeny, Liza Souisa, Lourine Sience Joseph, Pipersina Christina Lumamuly, 2021, "CONTRIBUTION OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO IMPROVE THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION", International Journal of Innovation.**

**عنوان الدراسة:** "مساهمة القيادة والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لتحسين جودة التعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان هناك تأثير مباشر أو غير مباشر للقيادة والالتزام التنظيمي على تطبيق نظام ضمان الجودة الداخلي يتم وساطته بواسطة الثقافة التنظيمية في الجامعات الحكومية.

استخدمت هذه الدراسة أساليب كمية بتصميم تحليل المسار path analysis . حيث يتم اختبار كل قيمة لتأثير المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها وصفيًا. تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيان لعينة مكونة من 221 من إجمالي 340 فرداً منتشرين في ثلاث جامعات حكومية في مدينة أمبون، مقاطعة مالوكو، إندونيسيا.

من أبرز النتائج: تتحدد جودة التعليم العالي بالعديد من العوامل، ولكن من خلال زيادة الدور والأداء والكفاءة وأسلوب القيادة، مدعومة بالالتزام التنظيمي بطريقة عاطفية ومعيارية ومستدامة، تصبح الثقافة التنظيمية واحدة من الأطر التي تستخدمها كل جامعة لتحسين الجودة والتنافسية بطريقة مخطط لها ومستدامة.

**التعليق:** ركزت هذه الدراسة على مدى مساهمة القيادة، الالتزام التنظيمي وثقافة التنظيمية في تحسين جودة التعليم العالي ضمن الإطار الداخلي للجامعة، حيث تناولت هذه الأبعاد باعتبارها المحددات الأساسية الواجب التركيز عليها لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وملائم، لضمان تطبيق الجودة بشكل فعال، إلا أنها أهملت جانب المخرجات العلمية للنظام كالطلبة ورضا العملاء وغيرها لتعزيز نتائجها، وإمكانية الاستناد عليها مستقبلاً.

**الدراسة الرابعة:**

**Eliot Simangunsong, June 2019, FACTORS DETERMINING THE QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY AT A BUSINESS SCHOOL IN INDONESIA, Universitas Prasetya Mulya, Indonesia Cakrawala Pendidikan, Vol. 38, No. 2**

**عنوان الدراسة:** "العوامل المحددة لإدارة جودة التعليم العالي: دراسة حالة كليات إدارة الأعمال في إندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة إلى النظر ما وراء تقييمات الجودة باستخدام هيئات الاعتماد المعترف بها ودراسة أبعاد الجودة من وجهة نظر أصحاب المصلحة في الجامعة وخاصة أصحاب المصلحة الذين يمثلون جانب الطلب. تم إجراء تحليل العوامل، وتم تحديد عدد العوامل التي اقترحتها النتائج، المنهج الذي يتناول في البحث هو البحث الكمي الذي يستخدم مجموعة من استبيانات المسح. وحدات التحليل هي الطلاب الجامعيين النشطين في كلية إدارة الأعمال في جاكرتا، إندونيسيا.

كما أظهرت هذه الدراسة بشكل واضح أهمية الجودة من خلال مشاركة أصحاب المصلحة، مثل قطاعي الرعاية الصحية والتأمين، بالإضافة إلى بيئة الحرم الجامعي الجيدة، وهذه تعد من النتائج الجديدة الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

**التعليق:** ركزت هذه الدراسة على أبعاد الجودة في التعليم العالي من منظور جديد حيث ركزت على أصحاب المصلحة، وخاصة الطلبة، بصفتهم يمثلون جانب الطلب في المؤسسات التعليمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك عناصر جديدة تؤثر في جودة التعليم العالي من أبرزها جودة خدمات الرعاية الصحية والتأمين، وبيئة الحرم الجامعي، وقد أوضحت هذه النتائج أهمية النظر إلى البيئة الجامعية ككل عند تقييم جودة المؤسسة التعليمية، وليس الاكتفاء بالجوانب الأكاديمية فقط، كما شددت الدراسة على ضرورة بناء ثقافة تشاركية في تطبيق الجودة.

### المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: مقارنة بين دراسة الحالية والدراسات السابقة

#### جدول 4: تلخيص الدراسات السابقة

| الدراسة<br>(الباحث، السنة)                       | الأبعاد                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | العينة | المجتمع                                                    | الأداة              | الهدف                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسات العربية                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |        |                                                            |                     |                                                                                                                                                                                              |
| الدراسة الحالية<br>2025                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي</li> <li>- إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين</li> <li>- جودة البرامج التعليمية</li> <li>- الإمكانيات المادية</li> <li>- المناخ التنظيمي وقياس الأداء</li> <li>- نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي</li> <li>- المخرجات</li> </ul> | 100    | طلاب(ماستر و دكتوراه)، أعضاء هيئة التدريس، موظفين، إداريين | الاستبانة والمقابلة | المساهمة في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة الجامعية، وعليه تدعيم نقاط القوة وتصويب نقاط الضعف، مما يساعد متخذ القرار في اتخاذ القرار الأمثل باعتماد النموذج الأنسب. |
| دراسة 01: هدى عبد الحميد حمادي المشهداني<br>2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية بالإضافة إلى:</li> <li>- التحسين المستمر</li> <li>- نظام الاتصالات</li> </ul>                                                                                                                                             | 80     | مدراء، رؤساء الأقسام، موظفين                               | الاستبانة           | التعرف على تطبيق الجامعة العراقية مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوياتها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوياتها والأداء المؤسسي لها.                            |

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

|                                                                    |                                                                                                                                                                                                            |                                |                                               |                            |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة 02: بوعلاق<br>سعدية، 2021،                                   | المدخلات المتعلقة بجودة هيئة التدريس<br>- أهداف الجامعة<br>- جودة البرامج الدراسية<br>- التحسين المستمر<br>- العمل الجماعي<br>مخرجات من وجهة نظر الطالب<br>- التجسيد المادي للخدمة<br>- الاستجابة والاتصال | 275)<br>أستاذة،<br>463 (طالبة) | أستاذة دائمين<br>وطلبة (ماستر<br>02، دكتوراه) | الاستبانة                  | أهمية تطبيق الجودة الشاملة في<br>مؤسسات التعليم العالي باعتبار هيئة<br>التدريس كمدخلات، والطلبة<br>كمخرجات.                                                                                           |
| دراسة 03: بن أم<br>السعد نور الإيمان،<br>2020                      | تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية<br>بالإضافة إلى:<br>- الحياة الجامعية<br>- التعاون الدولي                                                                                               | 30                             | رؤساء و أعضاء<br>خلايا الجودة<br>بجامعة ورقلة | الاستبانة و<br>المقابلة .  | هدفت الدراسة إلى تحديد دور<br>معايير الجودة في تميز أداء<br>مؤسسات التعليم العالي                                                                                                                     |
| دراسة 04: مصيحي<br>ورد 2019                                        | تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية<br>بالإضافة إلى:<br>- إضافة خلية الجودة على مستوى معهد<br>علم المكتبات والتوثيق بقسنطينة                                                                | 13                             | أستاذة المعهد<br>الدائمين                     | الاستبانة و<br>المقابلة    | معرفة القيمة المضافة من وراء تبني<br>إدارة الجودة الشاملة بالجامعات،<br>ودورها في الرفع من المستوى<br>التعليمي للطالب من جهة ومن<br>الأداء الوظيفي للأستاذ من جهة<br>أخرى                             |
| الدراسة<br>(الباحث، السنة)                                         | الأبعاد                                                                                                                                                                                                    | العينة                         | المجتمع                                       | الأداة                     | الهدف                                                                                                                                                                                                 |
| دراسة 05: سيف<br>الدين جديدي، عبد<br>العزيز بن عبد<br>المالك، 2019 | تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية<br>أعلاه على شكل (مدخلات، عمليات ومخرجات).                                                                                                              | 305                            | أعضاء الهيئة<br>الإدارية والهيئة<br>التدريسية | المقابلة<br>النصف<br>موجهة | تقييم نظام إدارة الجودة المطبق في<br>مؤسسات التعليم العالي بالجزائر،<br>استنادا على التقارير والوثائق التي<br>تحتوي النصوص الرسمية على<br>مستوى خلايا ضمان الجودة<br>بالكليات ومؤسسات التعليم العالي. |
| دراسة 06: محمد<br>علي الطاهر عبدو،<br>2018                         | تم التركيز على نفس الأبعاد المذكورة في الدراسة<br>الحالية                                                                                                                                                  | عينة عشوائية<br>44 طبقية       | أعضاء هيئة<br>التدريس<br>والإداريين           | استبانة                    | التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة<br>الشاملة وجامعة سبها، والتعرف على<br>متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                                                                                          |
| دراسة 07: نبيلة<br>باديس                                           | تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية<br>بالإضافة إلى:<br>- النشاطات الثقافية والرياضية<br>- الخدمات المكتبية                                                                                 | 370 طالب                       | طلبة جامعة لغور<br>خنشلة بكلياتها<br>الست     | الاستبانة                  | تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة<br>الشاملة في مؤسسات التعليم العالي<br>من وجهة نظر الطلبة وهذا باستخدام<br>نموذج الرابطة الأمريكية.                                                                     |
| دراسة 08: هيفاء<br>علي طبقور 2017                                  | تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية<br>بالإضافة إلى:<br>- الأداء التعليمي                                                                                                                   | عينة عشوائية                   | أعضاء هيئة<br>التدريس في                      | الاستبانة                  | عرض وتحليل تجارب الدول الأجنبية<br>والعربية في توظيف نظم إدارة الجودة<br>بمؤسسات التربية والتعليم العالي،                                                                                             |

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

|                                                                                                                                              |                      |                                                                |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                              |                      | كليات وأقسام<br>جامعة الحائل                                   |                                                                                                              | - تدريب تعاوني والممارسة الميدانية                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                       |
| وكيفية الاستفادة منها في نظام<br>الجودة والتطوير في جامعة حائل.                                                                              |                      |                                                                |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
| التعرف على درجة تطبيق إدارة<br>الجودة الشاملة من وجهة نظر هيئة<br>التدريس والأكاديميين الإداريين في<br>الجامعة فرحات عباس سطيف               | الاستبانة            | أعضاء هيئة<br>التدريس، أعضاء<br>الهيئة الإدارية<br>الأكاديمية. | عينة عشوائية<br>طبقية (77<br>عضو من<br>الهيئة الإدارية<br>الأكاديمية،<br>651 عضو<br>من الهيئة<br>التدريسية). | - الفلسفة والسياسيات والاهداف<br>والاستراتيجيات، رؤية ورسالة<br>الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات.<br>إدارة الموارد البشرية والمادية<br>ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي.<br>نظام إدارة المعلومات<br>القيادة الإدارية<br>رؤية ورسالة واستراتيجية الجامعة<br>التغذية الراجعة<br>رضا وقيمة العملاء | <b>دراسة 09: باشيوة<br/>حسين 2016</b>                 |
| تبيان أهمية وضرة إشراك هيئة<br>التدريس في عملية اتخاذ القرار<br>باعتبارهم من أهم المتطلبات تطبيق<br>نظام الجودة بالمؤسسات التعليم<br>العالي. | الاستبانة            | أعضاء هيئة<br>التدريس بالجامعة                                 | 120 عضو                                                                                                      | - محور مرتبط بواقع نظام الجودة<br>بالجامعة<br>محور مرتبط بتقييم الأداء<br>محور مرتبط بعلاقة الجامعة مع<br>محيطها الخارجي                                                                                                                                                                        | <b>دراسة 10: ربحي<br/>كريمة، حرتسي<br/>حياة، 2015</b> |
| <b>الهدف</b>                                                                                                                                 | <b>الأداة</b>        | <b>المجتمع</b>                                                 | <b>العينة</b>                                                                                                | <b>الأبعاد</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>الدراسة<br/>(الباحث، السنة)</b>                    |
| التركيز على مدى مساهمة خلايا<br>نظام الجودة في تطوير التكوين<br>الجامعي في الجزائر.                                                          | الاستبانة            | أعضاء خلايا<br>ضمان الجودة<br>في الجامعات<br>الثلاثة           | أعضاء خلايا<br>ضمان<br>الجودة                                                                                | - التقييم الداخلي<br>الإعلام<br>التكوين المستمر، والاتصال<br>الداخلي والخارجي<br>التحسين المستمر لبرامج التكوين<br>وضع برامج تكوين التقييم الداخلي<br>للعمليات                                                                                                                                  | <b>دراسة 11: سمير<br/>بن حسين، 2015</b>               |
| التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق<br>نظام ضمان الجودة على مستوى<br>مؤسسات، و تحديد المعوقات التي<br>تحد من عملية تطبيقها.                   | استبانة<br>والمقابلة | مؤسسات التعليم<br>العالي للشرق<br>الجزائري                     | مسؤولي<br>خلايا الجودة                                                                                       | - بالمبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة<br>في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على<br>المستوى الداخلي للمؤسسة<br>- بالمبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة في<br>مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على المستوى<br>الخارجي للمؤسسة                                                            | <b>دراسة 12: صليحة<br/>بن رقاد 2014</b>               |
| <b>الدراسات الأجنبية</b>                                                                                                                     |                      |                                                                |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                       |
| <b>الهدف</b>                                                                                                                                 | <b>الأداة</b>        | <b>المجتمع</b>                                                 | <b>العينة</b>                                                                                                | <b>الأبعاد</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>الدراسة</b>                                        |

## الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

|                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |            |                                                             |                                                  |                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة 1: NURUL HIDAYAH, DINI W HAPSARI and all, 2023   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حكومة الجامعة الرشيدة</li> <li>- رأس المال الفكري</li> <li>- جودة الجامعة</li> <li>- عدم اليقين البيئي (تغيرات البيئية)</li> </ul>                                                                                                                                                                         | 331 إداريا | 136 جامعة من الفئة ب                                        | الاستبانة و تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) | إبراز أثر كل من الحوكمة الرشيدة ورأس المال الفكري على جودة مؤسسات التعليم العالي على صنف -ب- من الجامعات الإندونيسية.                           |
| دراسة 2: Harish Kumar, 2022                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تم التركيز على الأبعاد المذكورة في الدراسة الحالية بالإضافة إلى:</li> <li>- السياسات/المبادئ التوجيهية المحددة</li> <li>- المعرفة العملية والمواكبة والخبرة في التدريس والتواصل</li> <li>- الجدارة بالثقة والوفاء بالوعود ومطابقة الأهداف الأكاديمية</li> <li>- غرس منظومة القيم في نفوس الطلاب</li> </ul> | 100        | 50 طالب، 50 عضو في هيئة التدريس                             | الاستبانة                                        | معرفة أكثر وسائل الجودة فعالية، وكيفية تطبيقها في قطاع التعليم العالي، اعتمادا على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة .                       |
| دراسة 3: Onisimus Amtu Sjeny, Liza Souisa and all 2021 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- القيادة</li> <li>- الالتزام التنظيمي</li> <li>- ثقافة التنظيمية</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | 221        | ثلاث جامعات حكومية في مدينة أمبون، مقاطعة مالوكو، إندونيسيا | استبانة و تحليل المسار path analysis             | مدى تأثير كل من القيادة والالتزام التنظيمي على تطبيق نظام الجودة الداخلي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية .                                    |
| دراسة 4: Eliot Simangunsong, June 2019                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ثقافة الجودة، جودة التواصل، التدريس المنهجي، العمل الجماعي، إضافة إلى 39 بعد آخر.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |            | أصحاب المصلحة، الطلبة، قطاع الرعاية الصحية، وقطاع التأمين   | استبانة                                          | دراسة أبعاد الجودة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، مثل قطاعي الرعاية الصحية والتأمين، بالإضافة إلى بيئة الحرم الجامعي الجيدة، باعتبارهم أصحاب الطلب. |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد أن تم تلخيص الدراسات السابقة في الجدول السابق أعلاه، والذي من خلاله تم استخلاص مجموعة من النقاط الأساسية:

#### 1. من ناحية الفترة الزمنية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفترة الممتدة للدراسات السابقة المدرجة بالبحث تنحصر بين 2014 إلى 2024 في الإجمال، وهي مدة تقدر ب 10 سنوات، وهي مدة كافية تعكس حداثة الدراسات السابقة المدرجة، ما يتيح لنا مقارنة الجودة نظرا لتقارب فترات الدراسة. كما تم إجراء أغلب الدراسات على مستوى مؤسسات التعليم العالي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

#### 2. من ناحية المتغيرات (الأبعاد)

عند إدراج الدراسات السابقة تم الحرص على أن تكون أغلب الدراسات شاملة لنفس محاور الدراسة وتكون لها علاقة مباشرة بها وهذا ما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، حيث أن أغلب الدراسات المدرجة تضمنت محاور الدراسة سواءاً بشكل كلي أو جزئي.

### 3. من ناحية أداة الدراسة والعينة

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن أغلب الدراسات المدرجة استخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات، وأخضع للتحليل الإحصائي عن طريق مجموعة من البرامج كـ 'spss، Lisrel' ، هذا من خلال مختلف التقنيات الإحصائية المختلفة كالمتوسط الحسابي واختبار t وكذا تحليل المسار path analysis ، أما بالنسبة لدراستنا فلقد استعملنا الاستبيان بالإضافة إلى المقابلة المباشرة مع رئيس خلية الجودة بالجامعة، أما فيما يخص تحديد عينة فمن خلال عرض الدراسات السابقة نلاحظ اختلافها من دراسة إلى أخرى، ففي بعض الدراسات وزعت الاستبيانات على أعضاء هيئة التدريس فقط وبعضها على الهيئة الإدارية فقط وبعضها الآخر جمع بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة باعتبارها نظام يشمل المدخلات والمخرجات، بينما بالنسبة لدراستنا فقد تم الإلمام بكل الفئات حيث شملت: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة (ماستر و دكتوراه) والإداريين، إضافة إلى عمل مقابلة مع مسؤولة الجودة بشكل مباشر للحرص على دقة ومصداقية المعلومات.

### 4. من حيث النتائج

تختلف وتباين النتائج من دراسة إلى أخرى، إذ أنها قد تتشابه في نقاط وتختلف في أخرى وهذا نظراً لاختلاف بيئة الدراسة، بالإضافة إلى اختلاف العينة المستهدفة من الدراسة ومدى وعيهم بالجودة وأهميتها.

### الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن إدراج الدراسات السابقة لموضوع الدراسة مكننا من الاستفادة منها في عدة جوانب أهمها:

- تسهيل بناء الجانب النظري خاصة من ناحية معرفة أهم المراجع والمصادر والأبحاث التي لها علاقة بالدراسة الحالية؛
- ساهمت في عملية ضبط وتحديد الأبعاد التي على أساسها تم بناء الدراسة الحالية؛
- التمكن من تحديد حجم وخصائص العينة تحديداً دقيقاً؛
- المساهمة في تحديد أسئلة الاستبيان الدراسة الحالية؛
- الاستطلاع على أفاق الدراسات السابقة والانطلاق منها بمعالجة النقاط التي لم يتطرقوا لها، من خلال تحليل النتائج المتوصل لها في هذه الدراسات.

### الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

لكل دراسة خصوصية تتميز بها عن الدراسات السابقة لها، ودراستنا بدورها لها نقاط تميزها عن الدراسات الأخرى، من بينها:

- الإلمام بمختلف الأبعاد الدراسة الكمية والنوعية وكذا الحديثة كالتحول الرقمي والحوكمة إذ أن هناك دراسات ركزت على أبعاد دون الأخرى؛

- تركز بعض الدراسات على تقييم مدى تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي ومساهمته في تحسين الأداء، وبعضه الآخر فقد ركز على مدى مساهمة أحد المتطلبات كأعضاء هيئة التدريس في تطبيق النظام، في حين أن دراستنا عملت على الالمام بكل الأبعاد ودراسة العوامل المؤثرة على تطبيق النظام في مؤسسات التعليم العالي، والتطرق إلى بعض المعوقات التي تحد من تطبيق النظام؛
- أول دراسة على حدود اطلاعنا تهتم بدراسة محدّدات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي لم تظهر دفعة واحدة، بل مر بالعديد من التطورات التي جعلت منه أسلوباً منهجياً يساهم في تحقيق العديد من النجاحات في مختلف القطاعات.

كما لاقى نظام إدارة الجودة إقبالا واسعا من طرف المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، سعى منها لرفع إنتاجيتها وتحقيق جودة الأداء التي تضمن لها إرضاء زبائنهم، إضافة إلى ذلك عملت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية على وضع مجموعة من المعايير، تستطيع المؤسسة على أساسها أن تقيس درجة جودتها ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء بما يضمن استمرارية أداء المؤسسة.

فبعد النجاحات التي عرفت على مستوى القطاع الصناعي، دفع الكثير من الدول لتفكير في تطبيقه في مجالات أخرى ومن أهمها التعليم بالأخص مؤسسات التعليم العالي، وذلك بهدف تحسين خدماتها وتلبية احتياجات مختلف الأطراف المعنية

(الداخلية والخارجية) وتحقيق رضاهم، باعتبارهم أساس تعزيز تطبيق النظام بالمؤسسة وتحسين جودة مخرجاتها وعليه دفع عجلة الاقتصاد وتنمية المجتمع.

## الفصل الثاني:

محددات نظام إدارة الجودة بجامعة قاصدي  
مرباح-ورقلة

### تمهيد

بعدما تم التطرق في الجانب النظري إلى أبرز المفاهيم نظام إدارة الجودة في التعليم العالي ومختلف الجوانب المهمة بالموضوع سنعمل في هذا الفصل للتعريف بخلية ضمان الجودة للمؤسسة الجامعية وإبراز أهم مهامها، إلا أن موضوع دراستنا لم يقتصر فقط على المسائل النظرية، بل تم تناول المسائل العملية، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجانب النظري، وللقيام بهذه الدراسة، قمنا بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية، التي تحدد الأبعاد المختلفة المتعلقة بالبحث، وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات الميدانية، ومن ثم النتائج المتوصل إليها. إذ سنعمل في هذا الفصل للتعريف بخلية ضمان الجودة للمؤسسة الجامعية وإبراز أهم مهامها، وكذا معرفة أبرز العوامل المؤثرة في تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة ورقلة، إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة**

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

في هذه الدراسة سنعتمد على مجموعة من الأدوات والطرق من الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص المجتمع وخصائص الدراسة بغرض العرض، معالجة وتحليل المعطيات، سوف نتطرق لذلك كالتالي:

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة

قبل التطرق لمجتمع الدراسة سنحاول تقديم مفهوم مختصر للجامعة الجزائرية وكذا التعريف بخليّة ضمان الجودة المتواجدة بجامعة-ورقلة مؤسسة محل الدراسة:

#### أولاً: مفهوم الجامعة الجزائرية

تعرف المؤسسات الجامعية على أنها مؤسسات علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليده أكاديمية معينة، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة كليات والأقسام ذات طبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى التدرج، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا.<sup>1</sup>

#### ثانياً: التعريف بخليّة ضمان الجودة ومهامها على مستوى الجامعة

##### أ. تعريف خلية ضمان الجودة

خلية ضمان الجودة هي هيئة تتكون من مسؤول الخلية وأعضاء يمثلون كل الكليات بالجامعة، وتشرف الخلية مركزياً على تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة، وتتبع مباشرة لمدير الجامعة، وتتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة.<sup>2</sup>

##### ب. مهام خلية ضمان الجودة

تتمثل مهام خلية ضمان الجودة في:

- نشر ثقافة إدارة الجودة بالجامعة وقيادتها؛
- تكوين مسؤولي الجودة ومرافقة الوحدات في كل الأنشطة؛
- التواصل وإعلام كل الجهات المعنية بالمعلومات والإحصائيات اللازمة ذات صلة؛
- إدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة؛
- إنشاء الخطة الاستراتيجية العامة والخطط التشغيلية للجامعة؛

<sup>1</sup> بوعلاق سعدية، مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup> بن أم السعد نور الإيمان ورفاع شريفة، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر- نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 13، العدد 26، ديسمبر 2019، ص06.

- تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي؛
- تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة والتحضير للتقييم الخارجي ومتابعته.

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة

شمل مجتمع الدراسة مجموعة من الفاعلين داخل الجامعة، تمثلت في: الطلبة (الماستر و الدكتوراه)، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، والموظفين، وذلك بهدف تمثيل مختلف وجهات النظر حول واقع ومحددات نظام إدارة الجودة في المؤسسة الجامعية، حيث تم توزيع استبيان الكتروني على العينة عن طريق رابط وقد قدر عدد الاستبيانات المستلمة (125) والصالحة للتحليل (120).

جدول رقم (01): يوضح توزيع عينة الدراسة

| الاستبيانات    | المستلمة | الصالحة للتحليل | الغير صالحة للتحليل |
|----------------|----------|-----------------|---------------------|
| العدد          | 125      | 120             | 5                   |
| النسبة المئوية | 100%     | 96%             | 4%                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق بيانات الاستبيان

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنستطرق في هذا المطلب إلى صدق وثبات أداة الدراسة وإلى الأساليب التي يمكن أن نستخدمها في المعالجة الإحصائية.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع البيانات الأولية، حيث أستخدمنا مقياس ليكارت الخماسي، إذ حكم الاستبيان من قبل مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، أنظر الملحق رقم (01) والذي يمثل قائمة الأساتذة المحكمين، وذلك قصد الحصول على تقييم للاستبيان من قبلهم والاستفادة من آراءهم وملاحظاتهم، والعمل على إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان قبل توزيعه، وظهوره بالشكل النهائي، أنظر الملحق رقم (02) كما تم تقسيمه إلى ثلاث أجزاء كما يلي:

#### الجزء الأول: خاص بمدخلات نظام الجودة في تعليم العالي

يتعلق هذا الجزء بمجموعة العوامل المؤثرة الضرورية لتطبيق نظام إدارة الجودة بالجامعة، ومدى توافرها على مستوى جامعة فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة وثلاثون عبارة تعبر عن متطلبات تطبيق نظام الجودة في الجامعة بأبعادها الستة: (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء وكذا نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي)، ويتكون كل بعد من الفقرات التالية:

جدول رقم(02): يبين عدد فقرات كل بعد حسب تصميم الاستبيان

| عدد الفقرات             | البعد                                     |
|-------------------------|-------------------------------------------|
| 06 فقرات (من 01 إلى 06) | القيادة والتخطيط الاستراتيجي              |
| 05 فقرات (من 07 إلى 11) | إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين |
| 05 فقرات (من 12 إلى 16) | جودة البرامج التعليمية                    |
| 05 فقرات (من 17 إلى 21) | الإمكانيات المادية                        |
| 06 فقرات (من 22 إلى 27) | المناخ التنظيمي وقياس الأداء              |
| 06 فقرات (من 28 إلى 33) | نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي        |

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجزء الثاني: مخرجات نظام إدارة الجودة في التعليم العالي

يتعلق هذا الجزء بمجموعة مخرجات (نتائج) المتوقع الوصول إليها بتوفير المتطلبات سابقة الذكر، وقد شمل على

16 عبارة.

الجزء الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية

يتعلق هذا الجزء بالخصائص الشخصية والوظيفية لكل من أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والعمال (الجنس، العمر، الصفة، الأقدمية، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الكلية، الدرجة العلمية، عضو في خلية الجودة).

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهو مقياس ترتيبي، والجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكارت الخماسي:

جدول رقم (03): يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)

| البيانات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الترميز  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول أعلاه درجات مقياس ليكارت التي تم ادخالها في برنامج SPSS، حيث أعطينا كل إجابة درجة كالتالي: موافق بشدة درجة (3)، موافق درجة (4)، محايد درجة (3)، غير موافق درجة (2)، غير موافق بشدة درجة (1).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

وزع الاستبيان للتأكد من الصدق الظاهري، حيث الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن

| أبعاد الجودة                                   | عدد العبارات | ألفا كرو نباخ ثبات | الصدق  |
|------------------------------------------------|--------------|--------------------|--------|
| بعد القيادة و بعد التخطيط الاستراتيجي          | 6            | 0.803              | 0.8961 |
| بعد إدارة الموارد البشرية و جودة برامج التكوين | 5            | 0.740              | 0.8601 |
| بعد جودة البرامج التعليمية                     | 5            | 0.794              | 0.8911 |
| بعد الإمكانيات المادية                         | 5            | 0.833              | 0.9127 |
| بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء              | 6            | 0.892              | 0.9444 |
| نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي             | 6            | 0.847              | 0.9203 |
| اجمالي المدخلات                                | 33           | 0.952              | 0.9757 |
| المخرجات                                       | 16           | 0.915              | 0.9560 |
| الإجمالي                                       | 49           | 0.963              | 0.9813 |

المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذ أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه. وقد تم اختبار درجة ثبات وصدق المقياس من خلال معامل الاختبار ألفا كرو نباخ، وقد كانت النتائج كما يلي:

أولاً: صدق وثبات أبعاد الجودة

جدول رقم (04): صدق وثبات أبعاد الجودة

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات الـ SPSS

من خلال جدول أبعاد الجودة يتضح لنا أن معامل ألفا كرو نباخ بلغت قيمته (0.96)، كلها قيم مرتفعة جداً، وهذا يعني أن هنالك مصداقية في الإجابات، مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي، ومن الممكن إجراء الدراسة وتعميم نتائجها على جميع مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل معالجة معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية نذكر منها برنامج تشغيل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences إذ تمت من خلال هذا البرنامج الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها منها:

- معامل الثبات والصدق ألفا كرو نباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة؛
- استخدام التكرارات والنسب المئوية وذلك لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب تغيير الخصائص الشخصية؛
- متوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لكل محور (بعد) وفقراته بهدف الكشف عن إتجاه أراء العينة حول متغيرات الدراسة؛
- مصفوفة الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛
- معامل الانحدار البسيط والمتعدد وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد نظام إدارة الجودة) على المتغير التابع (المخرجات)؛
- اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة اعتدالية التوزيع؛
- اختبار Mann-Whitney U test لمعرفة الفروق في إجابات العينة التي تعزى للمتغيرات الشخصية (كالجنس)؛
- Kruskal-Wallis test لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية...)

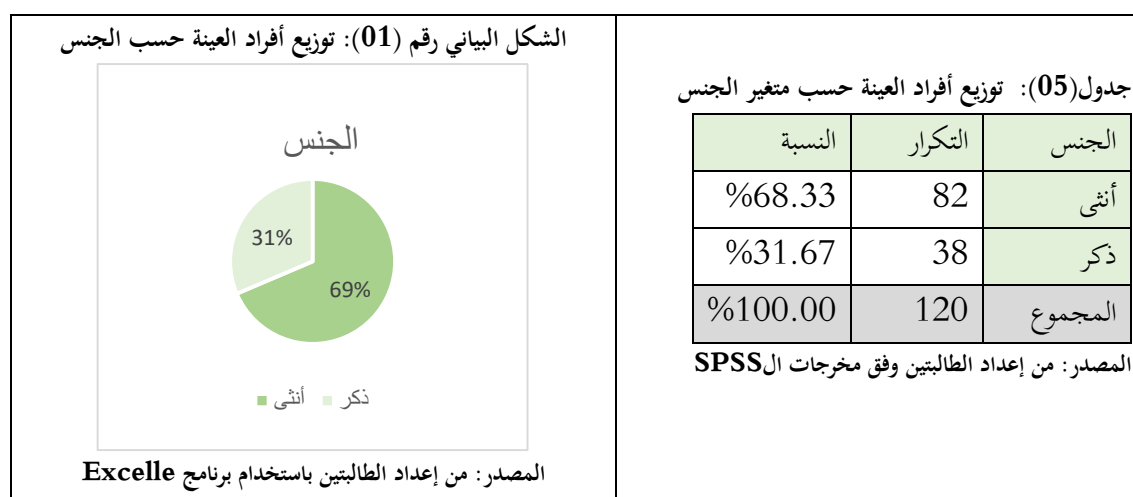
#### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نتائج الدراسة وتفسير النتائج وفقا للفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية إلى جانب إجابات العينة على فقرات التي تضمنها الاستبيان، للوصول أخيرا إلى اختبار هذه الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

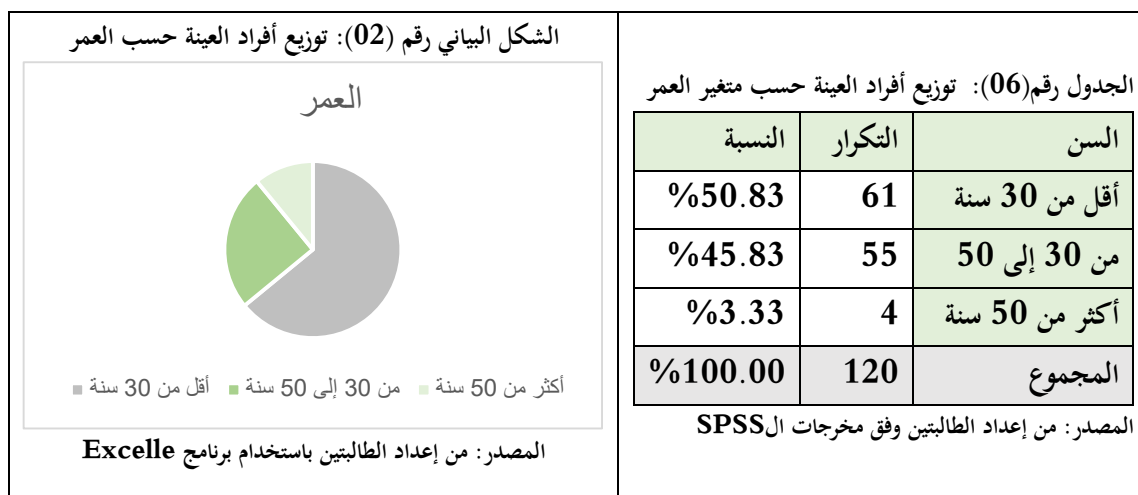
#### الفرع الأول: عرض نتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

#### أولا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



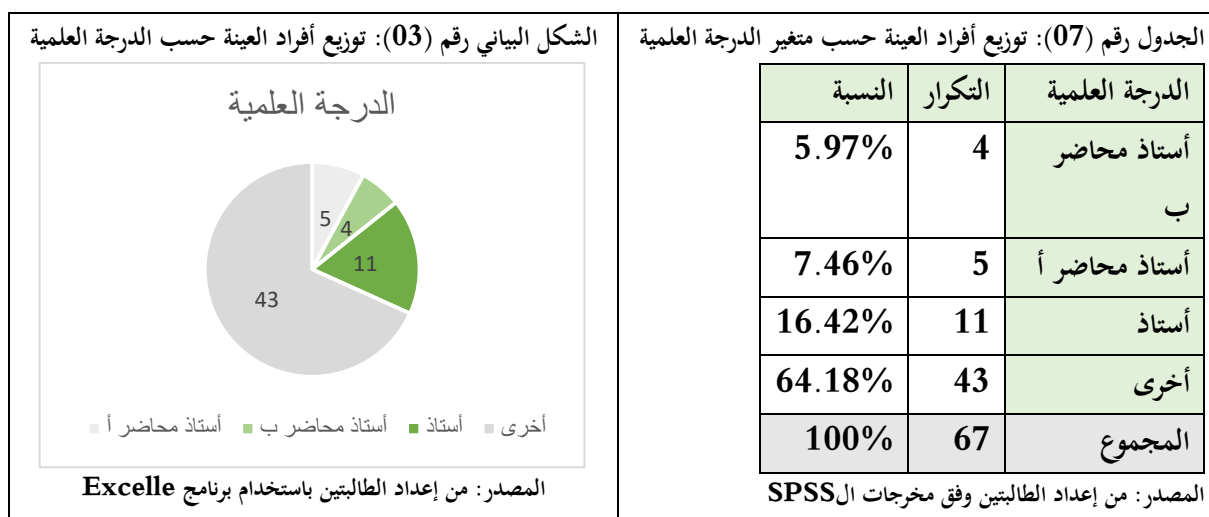
من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المبين، نلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 68.33% بتعداد 82 مفردة، في حين بلغت نسبة الذكور 31.67% بتعداد 38 مفردة. ويُعزى هذا التفاوت إلى طبيعة التركيبة السكانية داخل أقطاب الجامعة، خاصة في صفوف الطلبة والإداريين، حيث تميل النسبة لصالح الإناث، إضافةً إلى سهولة الوصول إليهن أثناء عملية جمع البيانات، مما ساهم في ارتفاع تمثيلهن ضمن العينة المدروسة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المبين، نلاحظ أن الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" هي الأكثر تمثيلاً ضمن العينة، حيث بلغت نسبتها 50.83% بتعداد 61 مفردة، تليها الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى 50 سنة بنسبة 45.83% وتعداد 55 مفردة، في حين سجلت أقل نسبة في الفئة "أكثر من 50 سنة"، حيث بلغت 3.33% فقط بتعداد 4 مفردات. ويُعزى هذا التوزيع إلى كون أغلبية المشاركين من فئة الطلبة الذين يندرجون غالباً ضمن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، إضافة إلى تمثيل محدود للفئة الأكبر سناً التي تضم أساساً بعض الإداريين أو الأساتذة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المبين، نلاحظ أن فئة "أخرى" كانت الأكثر تمثيلاً ضمن المستجيبين لسؤال الدرجة العلمية، بنسبة 64.18% بتعداد 43 مفردة، وهي فئة يُحتمل أن تشمل المشاركين من غير الأساتذة، كالموظفين أو الإداريين.

أما بين فئة الأساتذة، فقد توزعت النسب على النحو التالي: أستاذ بنسبة 16.42% بتعداد 11 مفردة يليه أستاذ محاضر "أ" بنسبة 7.46% بتعداد 5 مفردة، وأستاذ محاضر "ب" بنسبة 5.97% بتعداد 4 مفردة.

بنسبة 7.46% بتعداد 5 مفردات، ثم أستاذ محاضر " ب " بنسبة 5.97% بتعداد 4 مفردات. ويُشير هذا التوزيع إلى أن نسبة المشاركين من الأساتذة كانت محدودة مقارنة بباقي الفئات داخل العينة.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الشكل البياني رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

A pie chart illustrating the distribution of respondents based on their seniority. The chart is divided into three segments: a small green segment representing 'أقل من سنتين' (Less than 2 years) with a value of 5 and 5.68%; a medium green segment representing 'من 2 إلى 6 سنوات' (2 to 6 years) with a value of 36 and 40.91%; and a large grey segment representing 'أكثر من 6 سنوات' (More than 6 years) with a value of 47 and 53.41%. A legend at the bottom identifies the colors: green for 'أقل من سنتين', medium green for 'من 2 إلى 6 سنوات', and grey for 'أكثر من 6 سنوات'.

| الأقدمية         | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من سنتين     | 5       | 5.68%  |
| من 2 إلى 6 سنوات | 36      | 40.91% |
| أكثر من 6 سنوات  | 47      | 53.41% |
| المجموع          | 88      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excelle

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

| الأقدمية         | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من سنتين     | 5       | 5.68%  |
| من 2 إلى 6 سنوات | 36      | 40.91% |
| أكثر من 6 سنوات  | 47      | 53.41% |
| المجموع          | 88      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المرافق، نلاحظ أن أغلب الموظفين والأساتذة المشمولين بالدراسة يتمتعون بأقدمية تفوق 6 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 53.41% بتعداد 47 مفردة، تليها فئة ذوي الأقدمية الممتدة من سنتين إلى أقل من 6 سنوات بنسبة 40.91% بتعداد 36 مفردة، بينما سُجّلت أقل نسبة لدى فئة الأقل من سنتين بنسبة 5.68% بتعداد 5 مفردات.

ويُظهر هذا التوزيع أن نسبة كبيرة من المشاركين العاملين في الجامعة يتمتعون بخبرة مهنية متقدمة.

#### خامساً: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد

| طبيعة العقد | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| مؤقت        | 24      | 31.17% |
| دائم        | 53      | 68.83% |
| المجموع     | 77      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـSPSS

الشكل البياني رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العقد

A pie chart titled 'طبيعة العقد' (Nature of the Contract) showing the distribution of respondents. The chart is divided into two segments: a smaller grey segment representing 'مؤقت' (Temporary) with a value of 24, and a larger green segment representing 'دائم' (Permanent) with a value of 53. A legend to the right of the chart identifies the colors: grey for 'مؤقت' and green for 'دائم'.

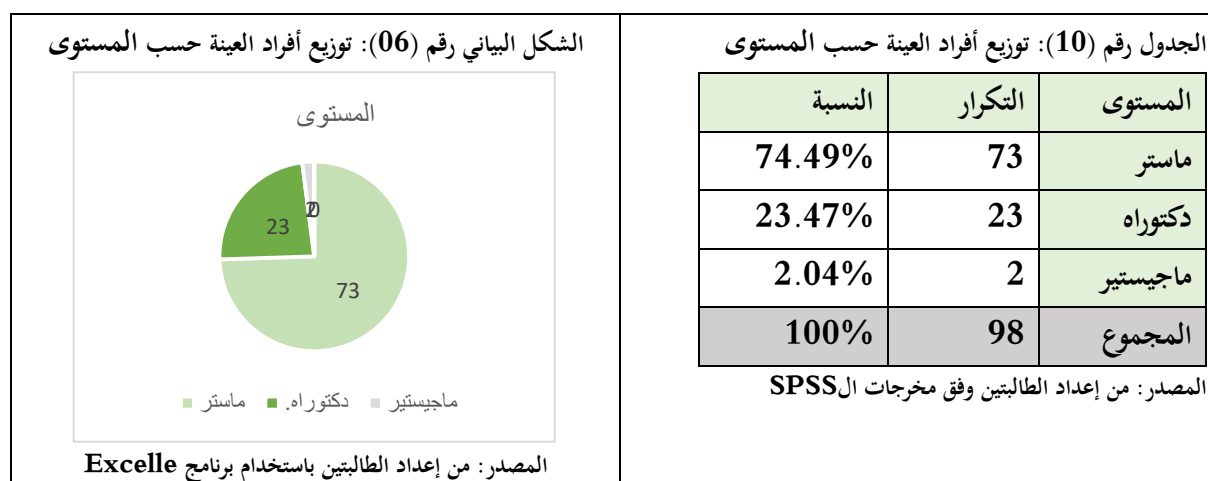
| طبيعة العقد | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| مؤقت        | 24      | 31.17% |
| دائم        | 53      | 68.83% |

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Excelle

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المرافق، نلاحظ أن فئة العقود الدائمة تُشكّل النسبة الأكبر في الدراسة، حيث بلغت نسبتهم 68.83% بتعداد 53 مفردة، تليها فئة ذوي العقود المؤقتة بنسبة 31.17% بتعداد 24 مفردة.

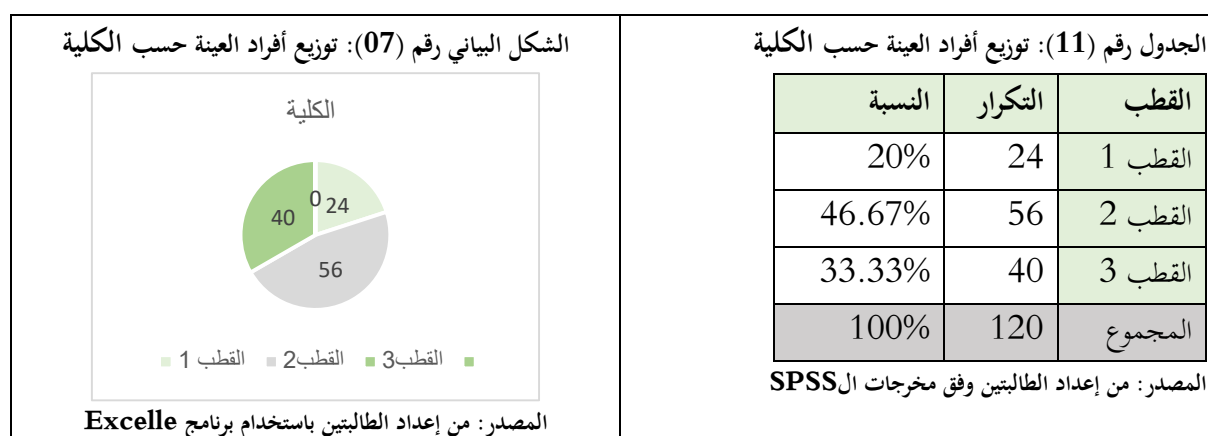
كما أن نسبة غير المستجيبين لهذا السؤال بلغت 35.83%، أي ما يعادل 43 مفردة، فئة الطلبة الذين لا ينطبق عليهم هذا المتغير. كما نلاحظ أن الأفراد العاملين بعقود دائمة يشكلون الغالبية في العينة، مما قد يعكس ارتباطاً أكبر بالمؤسسة واستقراراً وظيفياً قد يؤثر في طبيعة الإجابات والمواقف تجاه موضوع الدراسة.

#### سادساً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى



من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المبين، نلاحظ أن الطلبة في مستوى الماستر يشكلون النسبة الأكبر من العينة التي استجابت للاستبيان، حيث بلغت نسبتهم 74.49% بتعداد 73 مفردة. تليهم فئة الطلبة في مستوى الدكتوراه بنسبة 23.47% بتعداد 23 مفردة، بينما كانت فئة الماجستير الأقل تمثيلاً بنسبة 2.04% بتعداد 2. يعود سبب هذا التفاوت إلى أن فئة طلبة الماستر تُعدّ الأكثر عدداً داخل الجامعة مقارنة بطلبة الدكتوراه والماجستير، الذين يُشكلون نسبة أقل، بحكم ندرة تواجدهم الميداني في الجامعة خلال فترات التوزيع مما يجعل مشاركتهم في الاستبيان أقل احتمالاً أثناء عملية التوزيع.

#### سابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الكلية



من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المبين، نلاحظ أن الطلبة المنتمين إلى القطب 2 يشكلون النسبة الأكبر من العينة التي استجابت للاستبيان، حيث بلغت نسبتهم 46.67% بتعداد 56 مفردة، تليهم فئة الطلبة المنتمين إلى القطب 3 بنسبة 33.33% بتعداد 40 مفردة، بينما كانت فئة القطب 1 الأقل تمثيلاً بنسبة 20% بتعداد 24 مفردة.

يُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف الكثافة الطلابية بين الأقطاب، حيث يُعد القطب 2 الأكثر استقطاباً للطلبة، مما يزيد من احتمالية مشاركتهم في الاستبيان مقارنة ببقية الأقطاب.

#### ثامنا: توزيع العينة حسب العضوية في خلية الجودة

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العضوية في خلية الجودة

| عضو في خلية الجودة | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| نعم                | 5       | 4.17%  |
| لا                 | 115     | 95.83% |
| المجموع            | 120     | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبين وفق مخرجات ال

SPSS

الشكل البياني رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العضوية في خلية الجودة

عضو في خلية الجودة

| العضوية | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| نعم     | 5       | 4.17%  |
| لا      | 115     | 95.83% |

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني المبين، يتضح أن الغالبية من المشاركين في الدراسة لا ينتمون إلى خلية الجودة، حيث بلغت نسبتهم 95.83% بتعداد 115 مفردة، مقابل 4.17% فقط 5 مفردات أعضاء في خلية الجودة.

ويُشير هذا التوزيع إلى أن المعنيين مباشرة بأعمال الجودة داخل المؤسسة يُمثلون نسبة ضئيلة جداً من العينة، ما قد يُفسّر إما بقلّة عدد الأعضاء في الخلية على مستوى الجامعة.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يوجد توافر عالٍ لمستوى متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة

البعد الأول: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي

#### عرض النتائج:

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي

| الفقرات                                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 تركّز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها وتحسين مرتبتها في تصنيف الجامعي | 3,87            | 0,916             | 02      | موافق   |
| 02 تشارك الإدارة كل الأطراف المعنية في صناعة القرارات                                                                          | 3,21            | 0,916             | 06      | محايد   |
| 03 تنشر الجامعة ثقافة الجودة بين مختلف الأطراف المعنية (دورات، مؤتمرات، أيام دراسية)                                           | 3,88            | 0,909             | 01      | موافق   |
| 04 تحرص إدارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة الجامعة                                                                            | 3,82            | 0,840             | 03      | موافق   |

## الفصل الثاني: محددات نظام إدارة الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

|    |                                                            |        |         |    |       |
|----|------------------------------------------------------------|--------|---------|----|-------|
| 05 | يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومؤشرات واضحة ومعلنة    | 3,56   | 0,828   | 05 | موافق |
| 06 | أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالخبرة والكفاءة في مجال التخصص | 3,79   | 0,995   | 04 | موافق |
|    | المتوسط العام بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي             | 3,6873 | 0,64032 | -- | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

### تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه المتعلق ببعيد القيادة والتخطيط الاستراتيجي أن الاتجاه العام للبعد كان نحو موافق، بمتوسط حسابي 3,6873، وانحراف معياري 0,64032 وهو ما يفسر مستوى توفر بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية وهي توافق الفقرة "تنشر الجامعة ثقافة الجودة بين مختلف الأطراف المعنية (دورات، مؤتمرات، أيام دراسية)" إذ كانت على اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,88 وانحراف معياري 0,909 وهذا يدل على مدى حرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة وتوعية مختلف الأطراف المعنية، في المقابل كانت العبارة "تشارك الإدارة كل الأطراف المعنية في صناعة القرارات" نحو اتجاه محايد، بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري 0,916 وهذا يدل على ضعف مشاركة الأطراف المعنية في عملية صنع القرار على مستوى الجامعة.

البعد الثاني: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين

### عرض النتائج:

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين

| القرات                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 توفر الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية                         | 3,73            | ,9950             | 01      | موافق   |
| 02 يمنح أعضاء هيئة التدريس مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني | 3,65            | ,9130             | 02      | موافق   |
| 03 شاركت في برامج تدريبية أتاحت من طرف إدارة نظام الجودة بالجامعة                                                      | 2,93            | 1,019             | 05      | محايد   |
| 04 تعمل الجامعة على تقديم برامج تكوين متخصصة حسب الطلب (لمؤسسات أخرى أو لأعضاء الجامعة)                                | 3,53            | ,8200             | 04      | موافق   |
| 05 تنفذ إدارة نظام وحدة الجودة في الجامعة مجموعة ندوات وورش العمل تناقش قضايا التطوير                                  | 3,55            | ,8490             | 03      | موافق   |
| المتوسط العام لبعيد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين                                                          | 3,4767          | 0,64570           | --      | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

### تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه المتعلق ببعيد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين أن الاتجاه العام للبعد كان نحو موافق، بمتوسط حسابي 3,4767، وانحراف معياري 0,64570 وهو ما يفسر مستوى توفر بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج

التكوين بالجامعة، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية توافق الفقرة " توفر الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية " إذ كانت على اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3,73 وانحراف معياري ب 9950، وهو ما يدل على مدى حرص الجامعة لاستقطاب العدد الكافي لأعضاء هيئة التدريس الذي يلبي احتياجاتها، في المقابل كانت العبارة " شاركت في برامج تدريبية أتاحت من طرف إدارة نظام الجودة بالجامعة " نحو اتجاه محايد، بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري ب 1,019 وهذا يمكن أن يعود لحدثة تطبيق النظام على مستوى الجامعة.

البعد الثالث: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد جودة البرامج التعليمية

عرض النتائج:

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد جودة البرامج التعليمية

| الفقرات                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 يوجد ترابط بين محتوى البرامج الدراسية و التطبيقات في الواقع المهني                                          | 2,96            | 1,133             | 05      | موافق   |
| 02 تنظم الجامعة فعاليات، خرجات ميدانية وأنشطة ثقافية وعلمية تساهم في ترسيخ محتوى المادة التعليمية وتسهيل فهمها | 3,36            | 1,121             | 04      | موافق   |
| 03 يساهم نظام Progres على تحقيق جودة في تعليم الجامعي                                                          | 3,64            | 1,035             | 01      | موافق   |
| 04 تعمل الجامعة على الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحسين جودة محتوى برامجها التعليمية                   | 3,52            | 0,9070            | 02      | موافق   |
| 05 تساهم منصة موودل (Moodle) في تحسين جودة التعليم بالجامعة                                                    | 3,48            | 1,092             | 03      | موافق   |
| المتوسط العام لبعد جودة البرامج التعليمية                                                                      | 3,3900          | 0,78552           | --      | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات ال SPSS

تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه المتعلق ببعد جودة البرامج التعليمية أن الاتجاه العام للبعد كان نحو موافق، بمتوسط حسابي قدر ب 3,3900، وانحراف معياري ب 0,78552 وهو ما يفسر مستوى توفر بعد جودة البرامج التعليمية بالجامعة، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية توافق الفقرة " يساهم نظام Progress على تحقيق جودة في تعليم الجامعي " إذ كانت على اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3,64 وانحراف معياري ب 1,035 وهو ما يدل على مدى حرص إدارة الجامعة على أهمية الاتصال البيداغوجي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وكذا السعي لاعتماد الأساليب المتطورة لضمان السير الحسن للعملية التعليمية، في المقابل صحيح أنه كان للعبارة " يوجد ترابط بين محتوى البرامج الدراسية و التطبيقات في الواقع المهني " اتجاه نحو موافق، إلا أنه كانت بمتوسط حسابي 2,93 وانحراف معياري ب 1,019 وهذا نتيجة لمركزية القرارات المتعلقة بمحتوى البرامج الدراسية.

البعد الرابع: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد الإمكانيات المادية

عرض النتائج:

## الفصل الثاني: محددات نظام إدارة الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد الإمكانيات المادية

| الفقرات                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 تتوفر الجامعة على هياكل قاعدية (وسائل المادية) كافية للقيام بمهامها                              | 3,40            | 1,064             | 05      | موافق   |
| 02 تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير العملية البيداغوجية وتحسين جودة العملية التعليمية | 3,49            | 0,970             | 02      | موافق   |
| 03 تتوفر الجامعة على مخابر للأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات الجودة عالية                          | 3,51            | 1,077             | 01      | موافق   |
| 04 يتم تحديث محتوى المكتبة بشكل دوري لتلبية احتياجات البحث والتعلم الحديثة                          | 3,23            | 0,968             | 04      | محايد   |
| 05 تمتلك الجامعة مؤهلات لاستخدام صفر ورق في الإعلانات                                               | 3,48            | 1,145             | 03      | موافق   |
| المتوسط العام لبعد الإمكانيات المادية                                                               | 3,4217          | 0,81077           | --      | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات ال SPSS

### تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه المتعلق ببعد الإمكانيات المادية أن الاتجاه العام للبعد كان نحو موافق، بمتوسط حسابي 3,4217، وانحراف معياري 0,81077 وهو ما يفسر مستوى توفر هذا بعد بالجامعة، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية توافق الفقرة "تتوفر الجامعة على مخابر للأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات الجودة عالية" إذ كانت على اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,51 وانحراف معياري بـ 1,077 وهو ما يدل على مدى وعي إدارة الجامعة واهتمامها بأنشطة البحث العلمي والتعلم المستمر، في المقابل كانت العبارة "يتم تحديث محتوى المكتبة بشكل دوري لتلبية احتياجات البحث والتعلم الحديثة" نحو اتجاه محايد، بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري بـ 0,968 وهذا نتيجة اعتماد أغلب الأطراف للمصادر الخارجية الإلكترونية من منصات ومكتبات الكترونية المتاحة على الأجهزة الذكية.

البعد الخامس: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء

### عرض النتائج:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء

| الفقرات                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الظروف لتمكين من تأدية مهامهم الرسمية وتلبية احتياجاتهم الشخصية في أن واحد | 3,43            | 0,905             | 05      | موافق   |
| 02 تشجع إدارة الجامعة التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين مختلف الأطراف                                    | 3,54            | 0,888             | 01      | موافق   |
| 03 تفوض إدارة الجامعة العديد من الصلاحيات والمسؤوليات لازمة لضمان جودة التعليم                             | 3,51            | 0,889             | 02      | موافق   |
| 04 تعتمد الجامعة أدوات تقويم مستمرة بهدف تعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة       | 3,47            | 0,859             | 03      | موافق   |
| 05 تعتمد الجامعة على أنظمة الكترونية حديثة لتتبع وتقييم أداء هيئة التدريس والطلاب والموظفين                | 3,27            | 1,106             | 06      | محايد   |

## الفصل الثاني: محددات نظام إدارة الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

|    |                                                                                     |        |         |    |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|----|-------|
| 06 | تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط والتحقق من قدراتها على تحقيق أهدافها | 3,43   | 0,886   | 04 | موافق |
|    | المتوسط العام لبعء المناخ التنظيمي وقياس الأداء                                     | 3,4416 | 0,74569 | -- | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

### تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه المتعلق ببعء المناخ التنظيمي وقياس الأداء أن الاتجاه العام للبعء كان نحو موافق، بمتوسط حسابي 3,4416، وانحراف معياري 0,74569 وهو ما يفسر مستوى توفر بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين بالجامعة، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية توافق الفقرة "تشجع إدارة الجامعة التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين مختلف الأطراف" إذ كانت على اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,54 وانحراف معياري بـ 0,888 وهو ما يدل على مدى اهتمام الجامعة بتوحيد الجهود ومشاركة المعرفة لتحقيق إنتاجية أكبر، في المقابل كانت العبارة "تعتمد الجامعة على أنظمة الكترونية الحديثة لتتبع وتقييم أداء هيئة التدريس والطلاب والموظفين" نحو اتجاه محايد، بمتوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري بـ 1,106 وهذا ما يدل على ضعف توفر الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعزز وتسهل عملية تقييم وتتبع الأداء .

### البعء السادس: اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص بعد نظام المعلومات والبحث العلمي

#### عرض النتائج

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص بعد نظام المعلومات والبحث العلمي

| الفقرات                                        |                                                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01                                             | تمتلك الجامعات هيئات مكلفة بتطوير البحث والمتابعة كالمخابر وفرق البحث                                                  | 3,61            | 0,964             | 03      | موافق   |
| 02                                             | تستخدم إدارة الجامعة البيانات والمعلومات (اقتراحاتهم) التي يجمعها أعضاء هيئة التدريس الموظفين كقاعدة بيانات            | 3,28            | 0,850             | 06      | محايد   |
| 03                                             | تتوفر الجامعة على نظام عمليات يساهم في أرشفة وتوثيق جميع العمليات الاكاديمية والإدارية التي تعزز الشفافية والرقابة     | 3,46            | 0,878             | 04      | موافق   |
| 04                                             | تشجع ادارة الجودة في الجامعة علم البحوث الاجرائية المشتركة لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس في نظام وحدة الجودة و التطوير | 3,32            | 0,850             | 05      | موافق   |
| 05                                             | يتم تشجيع الأساتذة والباحثون على تقديم ابحاثهم في المؤتمرات الدولية والمجلات العلمية المصنفة                           | 3,75            | 0,955             | 02      | موافق   |
| 06                                             | تتبع الجامعة سياسة تثمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من خلال تشجيع الباحث على القيام بأعمال   | 3,77            | 0,932             | 01      | موافق   |
| المتوسط العام بعد نظام المعلومات والبحث العلمي |                                                                                                                        | 3,5292          | ,68225            | --      | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

## تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه المتعلق ببعد نظام المعلومات والبحث العلمي أن الاتجاه العام للبعد كان نحو موافق، بمتوسط حسابي 3,5292 ، وانحراف معياري 68225، وهو ما يفسر مستوى توفر هذا البعد بالجامعة، كما يتضح لنا من الجدول أكثر العبارات أهمية توافق الفقرة " تتبع الجامعة سياسة تتمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من خلال تشجيع الباحث على القيام بأعمال " إذ كانت على اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,77 وانحراف معياري بـ 9320، وهو ما يدل على مدى حرص الجامعة بسقل مهارات الطالب وتطويرها بما يتناسب مع متطلبات القطاع الاقتصادي والاجتماعي، في المقابل كانت العبارة " تستخدم إدارة الجامعة البيانات والمعلومات (اقتراحاتهم) التي يجمعها أعضاء هيئة التدريس الموظفين كقاعدة بيانات " نحو اتجاه محايد، بمتوسط حسابي 3,28 وانحراف معياري بـ 0,850 وهذا ما يشير إلى ضعف توافر الجامعة على أنظمة وقواعد بيانات مخصصة لتجميع آراء واقتراحات الأطراف المعنية، التي من الممكن أن تساهم في عمليات اتخاذ القرار وكذا تسهيل الرجوع إليها وقت الحاجة.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل المدخلات نظام إدارة الجودة

## عرض النتائج:

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل مدخلات نظام إدارة الجودة

| الأبعاد                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|----------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 القيادة والتخطيط الاستراتيجي              | 3,6873          | 0,64032           | 01      | موافق   |
| 02 إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين | 3,4767          | 0,64570           | 03      | موافق   |
| 03 جودة البرامج التعليمية                    | 3,3900          | 0,78552           | 06      | موافق   |
| 04 الإمكانيات المادية                        | 3,4217          | 0,81077           | 05      | موافق   |
| 05 المناخ التنظيمي وقياس الأداء              | 3,4416          | 0,74569           | 04      | موافق   |
| 06 نظام المعلومات والبحث العلمي              | 3,5292          | 0,68225           | 02      | موافق   |
| المتوسط العام للمدخلات                       | 3,4913          | 0,60132           | --      | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

## تحليل النتائج:

تبعاً للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستوى توافر جامعة ورقلة على مجموع مدخلات نظام الجودة يتبع الترتيب التالي: بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي بالدرجة الأولى، وهذا ما يعكس توفر جامعة ورقلة على رؤية واستراتيجية واضحتين لتطبيق النظام، ثم يليها نظام المعلومات والبحث العلمي بعدها إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، ثم الإمكانيات المادية، وأخيراً جودة البرامج التعليمية.

وقد بلغ مستوى مدخلات نظام الجودة اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدر بـ 3,4913 وانحراف معياري بـ 0,60132 وعليه فإن جامعة ورقلة تتوافر على مستوى جيد لمدخلات نظام إدارة الجودة.

← نتائج الفرضية الثانية: يوجد توافر عال لمستوى مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مخرجات نظام إدارة الجودة

عرض النتائج:

جدول رقم(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل مخرجات نظام إدارة الجودة

| الأبعاد                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 المخرجات            | 3,3519          | 0,65084           | --      | موافق   |
| المتوسط العام للمخرجات | 3,3519          | 0,65084           | --      | موافق   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الSPSS

تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن آراء العينة حول مستوى مخرجات نظام الجودة أخذ الاتجاه موافق بمتوسط حسابي 3,3519 وانحراف معياري 0,65084. وعليه فإن جامعة ورقلة تتوافر على مستوى جيد من مخرجات نظام إدارة الجودة، وهذا ما يدل على مدى فعالية هذا النظام بتوفير المتطلبات لازمة، ما يحقق النتائج المرجوة.

✓ نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (المدخلات) والمتغير التابع (المخرجات).

عرض النتائج:

جدول رقم(21): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الجودة و المخرجات

| الارتباطات   |                |                               |                                            |                        |                    |                               |                                    |          |
|--------------|----------------|-------------------------------|--------------------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------------------|----------|
| أبعاد الجودة |                | القيادة و التخطيط الاستراتيجي | ادارة الموارد البشرية و جودة برامج التكوين | جودة البرامج التعليمية | الامكانيات المادية | المناخ التنظيمي و قياس الأداء | نظام ادارة المعلومات و البحث العمي | المدخلات |
| المخرجات     | معامل الارتباط | .522                          | .594                                       | .694                   | .635               | .697                          | .642                               | .758     |
|              | مستوى الدلالة  | .000                          | .000                                       | .000                   | .000               | .000                          | .000                               | .000     |

## الفصل الثاني: محددات نظام إدارة الجودة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

|     |     |     |     |     |     |     |         |  |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|--|
| 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | المجموع |  |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|--|

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

### تحليل النتائج:

من خلال الجدول الذي يظهر نتائج تحليل الارتباط ( $r$ ) للأبعاد الجودة كمتغير مستقل (لقيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) مع المخرجات كمتغير تابع، حيث قُدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 758. بنسبة 75.8% عند مستوى معنوية ( $\text{sig} = 0.000$ )، وهي أقل من القيمة المعنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي فإن العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة لأبعاد المتغير المستقل أبعاد الجودة والمخرجات هي علاقة طردية قوية.

أما قيمة معامل الارتباط بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع فتتراوح على التوالي بين:

- 52.2% (52.2%) بالنسبة لبعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي،
  - 59.4% (59.4%) لبعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين،
  - 69.4% (69.4%) لبعد جودة البرامج التعليمية،
  - 63.5% (63.5%) لبعد الإمكانات المادية،
  - 69.7% (69.7%) لبعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء،
  - 64.2% (64.2%) لبعد نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي،
- عند مستوى دلالة 0.000.

✓ نتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة

### عرض النتائج:

جدول رقم (22): يوضح معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| ملخص النموذج                                                                   |                    |                     |               |                        |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------|------------------------|
| النموذج                                                                        | معامل الارتباط R   | معامل التحديد $R^2$ | R-deux ajusté | الخطأ المعياري للتقدير |
| 1                                                                              | 0,755 <sup>b</sup> | 0,570               | 0,563         | 0,43044                |
| المتغير المستقل: a بعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء                            |                    |                     |               |                        |
| المتغير المستقل: b بعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء وبعد جودة المادة التعليمية |                    |                     |               |                        |

### تحليل النتائج:

من خلال جدول رقم (5) يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أبعاد نظام إدارة الجودة على مخرجات جامعة ورقلة، حيث كان  $R=0,755$  معامل الارتباط  $R$ ، أي وجود ارتباط خطي موجب بنسبة 75%، بمعنى أن هناك علاقة طردية قوية بين أبعاد نظام إدارة الجودة كمتغيرات مستقلة ومخرجاته كمتغير تابع، كما بلغت نسبة  $R^2$  معامل التحديد 57%، إذ تبين أن أبعاد نظام إدارة الجودة تفسر ما مقداره 57% من مخرجات النظام، والباقي يرجع لعوامل أخرى منها ( التأمين، الاستشارات، مركزية القرارات).

■ **تباين خط الانحدار:** يوضح الجدول الموالي تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (23): يبين تباين خط الانحدار

| ANOVA <sup>a</sup> |                |     |                  |        |                           |
|--------------------|----------------|-----|------------------|--------|---------------------------|
| النموذج            | مجموع المربعات | Ddl | متوسطات المربعات | F      | مستوى دلالة الانحدار Sig. |
| الانحدار           | 28,731         | 2   | 14,365           | 77,535 | ,000 <sup>c</sup>         |
| البواقي            | 21,677         | 117 | ,185             |        |                           |
| المجموع            | 50,408         | 119 |                  |        |                           |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

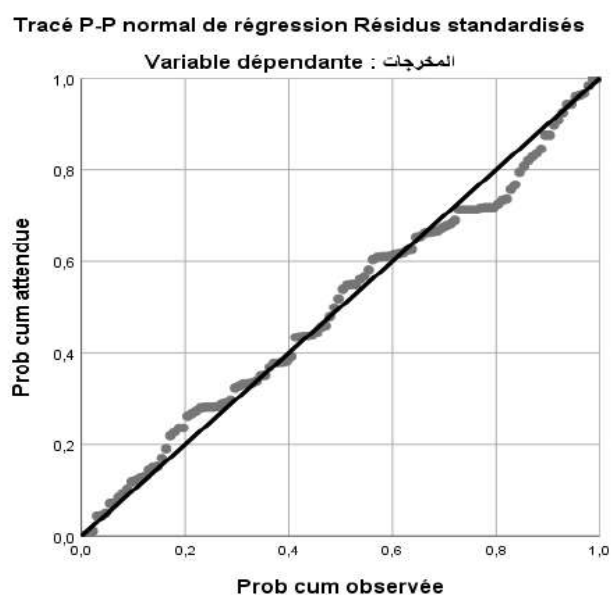
ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (23) نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار 28,731 ومجموع مربعات البواقي 21,677 ومجموع المربعات الكلية 50,408؛
- درجة حرية الانحدار 2، ودرجة حرية البواقي 117 بالإجمالي 119؛
- معدل مربعات الانحدار 14,365 ومعدل مربعات البواقي 0,185؛
- مستوى دلالة الاختبار<sup>c</sup> 0,000، أقل من مستوى دلالة الفرضية 0.05 ( $0,05 \geq 0,00 = \text{sig}$ ) فنرفضها، وهو ما يدل على وجود نموذج يجب تحديد معالماته.

وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح:

الشكل: يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

■ دراسة معاملات خط الانحدار

1. قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Enter

عرض النتائج:

جدول رقم (24): يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Enter

| المعاملات<br>الموحدة     |      | Beta | T      | Sig. | النموذج |
|--------------------------|------|------|--------|------|---------|
| المعاملات الغير موحدة    | B    |      |        |      |         |
| الثابت                   | ,486 | ,230 | 2,112  | ,037 |         |
| المدخلات                 | ,821 | ,065 | 12,643 | ,000 |         |
| المتغير التابع: المخرجات |      |      |        |      |         |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

تحليل النتائج:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا:

مقطع خط الانحدار يساوي 0,486 الثابت الذي يمثل  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+ Bx$  أما ميل خط الانحدار أما ميل خط الانحدار  $B=0,821$  كما نلاحظ أن قيمة  $Beta=0,758$  والتي تشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهي موجبة وهذا دليل على العلاقة الطردية بين مدخلات كمتغيرات مستقلة وكذا المخرجات كمتغير تابع، أي كلما زادت مستوى المدخلات بوحدة زادت سيؤدي إلى زيادة المخرجات بمقدار 0,821.

$$Y= 0,486+0,821x$$
 معادلة خط الانحدار:

$X$ : المتغير المستقل (المدخلات)

$Y$ : المتغير التابع (المخرجات)

2. قيم معاملات خط الانحدار

عرض النتائج:

جدول رقم(25): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

| المعاملات                |      |                   |                       |      |                              |
|--------------------------|------|-------------------|-----------------------|------|------------------------------|
| T                        | Sig. | المعاملات الموحدة | المعاملات الغير موحدة |      | النموذج                      |
|                          |      | Bêta              | الخطأ المعياري        | B    |                              |
| 4,948                    | ,000 |                   | ,196                  | ,969 | الثابت                       |
| 4,913                    | ,000 | ,416              | ,074                  | ,363 | المناخ التنظيمي وقياس الأداء |
| 4,776                    | ,000 | ,404              | ,070                  | ,335 | جودة المادة التعليمية        |
| المتغير التابع: المخرجات |      |                   |                       |      |                              |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

تحليل النتائج:

من خلال الجدول عملنا على إجراء تحليل الانحدار المتعدد دفعة واحدة، لتحديد أهمية المتغيرات على النموذج الرياضي حيث يتضح لنا من الجدول ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0,969 الذي يمثل الثابت  $a$  من معادلة المستقيم  $Y=a+ Bx1+Cx2$  أما ميل خط الانحدار  $B=0,363$  و  $C= 0,335$ ، كما أن قيمة  $Bêta$  في كلا البعدين موجبة وهو ما يدل على العلاقة الطردية بين

المتغيرين المستقلين (المناخ التنظيمي وقياس الأداء، جودة المادة التعليمية) والمتغير التابع المخرجات، أي كلما زاد المناخ التنظيمي وقياس الأداء، جودة المادة التعليمية زادت مخرجات نظام الجودة. وعليه معادلة الانحدار هي كالتالي:

$$Y = 0,969 + 0,363x_1 + 0,335x_2 \text{ حيث:}$$

**Y:** المتغير التابع (مخرجات نظام الجودة)

**x1:** المتغير المستقل (المناخ التنظيمي وقياس الأداء)

**x2:** المتغير مستقل: (جودة المادة التعليمية)

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم استبعاد الأبعاد التالية (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، الإمكانات المادية، نظام المعلومات والبحث العلمي) وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (26): يوضح الأبعاد المستبعدة من النموذج

| النموذج                                          | معامل الارتباط <i>partielle</i> | Sig. | T     | Bêta In           |
|--------------------------------------------------|---------------------------------|------|-------|-------------------|
| 1 بعد القيادة و بعد التخطيط الاستراتيجي          | ,008                            | ,934 | ,083  | ,007 <sup>c</sup> |
| 2 بعد إدارة الموارد البشرية و جودة برامج التكوين | ,128                            | ,166 | 1,393 | ,119 <sup>c</sup> |
| 4 بعد الإمكانات المادية                          | ,120                            | ,194 | 1,307 | ,126 <sup>c</sup> |
| 6 نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي             | ,111                            | ,230 | 1,206 | ,126 <sup>c</sup> |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

✓ **النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة ومخرجاته تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الصفة، الأقدمية، طبيعة العقد، مستوى، الدرجة العلمية، عضو بخلية الجودة).

جدول رقم (27): اختبار التوزيع الطبيعي

| اختبار التوزيع الطبيعي          |     |                   |              |     |                   |
|---------------------------------|-----|-------------------|--------------|-----|-------------------|
| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |                   | Shapiro-Wilk |     |                   |
| الاحصائيات                      | ddl | Sig مستوى الدلالة | الاحصائيات   | Ddl | Sig مستوى الدلالة |
| 0,078                           | 120 | ,072              | ,981         | 120 | ,085              |
| المخرجات                        |     |                   |              |     |                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

يبين الجدول من خلال الجدول اختبار التوزيع الطبيعي، حيث بلغ اختبار  $Kolmogorov-Smirnov^a$  القيمة 0,078 عند مستوى الدلالة 0,072 وهي تشير إلى  $(0,05 \leq 0,072)$ ، أما اختبار  $Shapiro-Wilk$  فقد بلغ 0,981 عند مستوى دلالة 0,085 وهي تفوق 0,05  $(0,05 \leq 0,085)$ ، وعليه فإن مجموع المخرجات توزع توزيعاً طبيعياً.

• الجنس، العضوية في خلية الجودة، طبيعة العقد

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (28): اختبار الفروق لمتغير الجنس، العضوية في خلية الجودة، طبيعة العقد

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة | القرار                 |
|-----------------|-------------------|-----------------|---------------|------------------------|
| ذكر             | 3.4250            | 0.60776         | 0.683         | غير دال (لا توجد فروق) |
| أنثى            | 3.3180            | 0.67077         |               |                        |
| نعم             | 3.1500            | 0.59987         | 0.468         | غير دال (لا توجد فروق) |
| لا              | 3.3607            | 0.65397         |               |                        |
| مؤقت            | 3.0796            | 0.62495         | 0.251         | غير دال (لا توجد فروق) |
| دائم            | 3.6140            | 0.49529         |               |                        |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

ثانياً: تحليل النتائج

يوضح الجدول اختبار (T) لعينيتين مستقلتين للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الجنس، العضوية في خلية الجودة، وطبيعة العقد. وقد أظهرت النتائج أن جميع الفروق كانت غير دالة إحصائياً، حيث تجاوزت قيم الدلالة الإحصائية (Sig) لجميع المتغيرات القيمة المعنوية المعتمدة  $(\alpha \geq 0.05)$  ويشير ذلك إلى تقارب تصورات الذكور والإناث حول نظام إدارة الجودة بالنسبة للجنس، عدم وجود فروق بين أعضاء خلية الجودة وغير الأعضاء قد يكون نتيجة لعدم تأثير العضوية الفعالة في الخلية على تقييم جودة النظام داخل المؤسسة، عدم وجود فروق حسب طبيعة العقد يدل على خضوع جميع الموظفين لنفس بيئة العمل والسياسات دون تأثير لنوع العقد.

• العمر، الصفة، الأقدمية، المستوى الدراسي، الكلية، الدرجة العلمية

أولاً: عرض النتائج

جدول رقم (29): اختبار الفروق لمتغير العمر، الصفة، الأقدمية، المستوى الدراسي، الكلية، الدرجة العلمية.

| العمر | بين المجموعات | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة | القرار          |
|-------|---------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|-----------------|
|       |               | 6.166          | 2            | 3.083          | 8.154  | 0.000         | دال (توجد فروق) |

|                 |                       |       |       |     |        |                |  |
|-----------------|-----------------------|-------|-------|-----|--------|----------------|--|
|                 |                       |       | 0.378 | 117 | 44.241 | داخل المجموعات |  |
|                 |                       |       |       | 119 | 50.408 | المجموع        |  |
| الصفة           | دال(توجد فروق)        | 6.881 | 2.538 | 3   | 7.615  | بين المجموعات  |  |
|                 |                       |       | 0.396 | 116 | 42.793 | داخل المجموعات |  |
|                 |                       |       |       | 119 | 50.408 | المجموع        |  |
| الأقدمية        | دال(يوجد فروق)        | 6.640 | 2.084 | 2   | 4.169  | بين المجموعات  |  |
|                 |                       |       | 0.314 | 85  | 26.681 | داخل المجموعات |  |
|                 |                       |       |       | 87  | 30.849 | المجموع        |  |
| المستوى الدراسي | غير دال(لا توجد فروق) | 0.888 | 0.384 | 2   | 0.768  | بين المجموعات  |  |
|                 |                       |       | 0.432 | 95  | 41.083 | داخل المجموعات |  |
|                 |                       |       |       | 97  | 41.851 | المجموع        |  |
| الكلية          | غير دال(لا توجد فروق) | 0.304 | 0.130 | 2   | 0.261  | بين المجموعات  |  |
|                 |                       |       | 0.429 | 117 | 50.147 | داخل المجموعات |  |
|                 |                       |       |       | 119 | 50.408 | المجموع        |  |
| الدرجة العلمية  | غير دال(لا توجد فروق) | 0.885 | 0.316 | 3   | 0.948  | بين المجموعات  |  |
|                 |                       |       | 0.357 | 59  | 21.076 | داخل المجموعات |  |
|                 |                       |       |       | 62  | 22.024 | المجموع        |  |

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق مخرجات الـ SPSS

## ثانيا: تحليل النتائج

أظهرت نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات حسب العمر حيث أن  $\text{Sig} < \alpha (0.05)$ ، مما يشير إلى أن العمر له تأثير ملحوظ على تصورات الأفراد حول نظام الجودة في التعليم العالي. كما أظهرت نتائج التحليل وجود فروق دالة بين الفئات حسب الصفة حيث أن  $\text{Sig} < \alpha (0.05)$ ، مما يعني أن الصفة تؤثر بشكل معنوي على تقييم الأفراد لنظام الجودة. وبالنسبة لـ الأقدمية، أظهرت النتائج أن هناك فروقا دالة  $\text{Sig} = 0.002$ ، مما يدل على أن الخبرة المهنية لها تأثير كبير على تقييم الأفراد لـ جودة التعليم، أما المستوى الدراسي، فلم تُظهر النتائج فروقا دالة إحصائية حيث أن  $\text{Sig} > \alpha$

(0.05)، مما يعني أن المستوى الدراسي ليس له تأثير كبير على تصورات الأفراد حول نظام الجودة . كما لم تُظهر نتائج التحليل فروقاً دالة حسب الكلية والدرجة العلمية حيث أن  $\text{Sig} > \alpha (0.05)$  في كلا الحالتين، مما يعني أن هذه المتغيرات ليس لها تأثير معنوي على تقييمات الأفراد لنظام الجودة في التعليم العالي.

ومن خلال ما سبق نجد أن العمر، الصفة، والأقدمية هي المتغيرات الوحيدة التي أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن هذه العوامل تؤثر على تصورات الأفراد . في المقابل، لم يكن هناك تأثير يذكر للمستوى الدراسي، الكلية، والدرجة العلمية في تشكيل الآراء.

#### مناقشة النتائج الدراسية:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ اختبار صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: يوجد توافر عالٍ لمستوى متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضيات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل مدخلات نظام إدارة الجودة، والذي يقيس أبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيطية الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي). حيث بلغ المتوسط العام لمجمل مدخلات نظام إدارة الجودة بـ 3,4913 وهو ما يدل على توافر كل الأبعاد على مستوى جامعة ورقلة باختلاف مستويات توافرها، فقد تبين أن مستوى توافر بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي بالدرجة الأولى، وهذا ما يفسر توافر جامعة ورقلة على رؤية واضحة والسعي لتجسيد الأهداف المرسومة لتطبيق النظام، وعلى الرغم من تواجد كل من البعدين ( الإمكانيات المادية وجودة البرامج التعليمية) في درجات الأخيرة للترتيب، وهذا راجع إلى أن معظم القرارات المتعلقة بالبعدين هي قرارات مركزية وليست على مستوى إدارة الجامعة سواء من سيولة الممنوحة للجامعة أو المناهج الدراسية المعتمدة فالعملية التعليمية.

كما أن نتائج هذه الفرضية تتوافق مع إجابات المقابلة بشكل كبير والتي تمت مع رئيسة خلية الجودة، حيث أشير إلى أنه من أبرز مقومات التي ساهمت في حصول جامعة ورقلة على جائزة الجودة هو التزام الإدارة إذ يعتبر من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها النظام.

وهذا ما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن يوجد توافر عالٍ لمستوى متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة.

كما تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع الدراسات التالية:

محمد علي الطاهر عبدو، 2018: توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

صليحة بن رقاد، 2014

Onisimus Amtu Sjeny, Pipersina Christina Lumamuly, 2021

✓ اختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: يوجد توافر عالٍ لمستوى مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضيات من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجمل مخرجات نظام إدارة الجودة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لها بـ 3,3519، وهو ما يفسر أن جامعة ورقلة تتوافر على مستوى جيد من مخرجات نظام إدارة الجودة، وهذا ما يفسر مدى حرص إدارة الجامعة على فعالية عملياتها وتوفير كل متطلبات اللازمة لضمان جودة مخرجاتها.

كما تشير مخرجات المقابلة أنه من بين المزايا التي تقدمها للمتحصل على شهادة الجودة هي الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة لتحسين القيمة والمخرجات وهذا ما يؤكد توافر جامعة ورقلة على مستوى جيد من مخرجاتها، إذ تسعى إدارة الجامعة على لتلبية متطلباتهم وتحقيق رضاهم وكذا تعزيز التواصل معهم.

وهذا ما يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية والتي تنص: يوجد توافر عال لمستوى مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة.

كما تتوافق نتيجة هذه الفرضية مع الدراسة التالية:

Harish Kumar, 2022

✓ اختبار صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة.

تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباط **Pearson R**، بين المتغيرات المستقلة (المناخ التنظيمي وقياس الأداء، جودة البرامج التعليمية)، والمتغير التابع المخرجات، إذ أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط الكلي بلغت 0.758 أي بنسبة (75.8%) عند مستوى دلالة **Sig. = 0.000**، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ ). تُشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام إدارة الجودة والمخرجات، مما يدل على أن تحسين أبعاد الجودة ينعكس إيجاباً على تحسين مخرجات الجامعة.

كما بين التحليل أن معاملات الارتباط الجزئية لأبعاد الجودة كانت كلها ذات دلالة إحصائية (**Sig. = 0.000**)، وتراوحت بين:

- 0.522 لبعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي؛
- 0.594 لبعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين؛
- 0.694 لبعد جودة البرامج التعليمية؛
- 0.635 لبعد الإمكانيات المادي؛
- 0.697 لبعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء؛
- 0.642 لبعد نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي.

تُظهر هذه النتائج أن جميع أبعاد الجودة تسهم بشكل متفاوت في تفسير التغير الحاصل في المخرجات حسب الترتيب التالي: بعد المناخ التنظيمي وقياس الأداء (0.697) يليه بعد جودة البرامج التعليمية (0.694)، بعد نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي (0.642)، بعد الإمكانيات المادية (0.635)، بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين (0.594) بعد القيادة والتخطيط الاستراتيجي (0.522).

مما يدعم صحة الفرضية ويؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة. وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة بوعلاق سعدية 2021 وبن أم السعد نور الإيمان، 2020

✓ اختبار صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على مخرجاته بجامعة ورقلة

أثبتت الدراسة أنه هناك أثر بين أبعاد نظام الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة، حيث تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير أبعاد نظام إدارة الجودة على مخرجاته في جامعة ورقلة عند مستوى المعنوية، حيث فسرت أبعاد نظام إدارة الجودة ما مقداره 57% من مخرجات النظام اعتمادا على قيمة معامل التحديد، والباقي يعود إلى عوامل أخرى.

وبناء على هذه النتائج توصلنا إلى معادلة خط الانحدار التالية:  $Y = 0,969 + 0,363x_1 + 0,335x_2$ ، حيث كانت العلاقة بين المتغير التابع والمستقل علاقة طردية متوسطة، أي أنه كلما تحسن مستوى المخرجات بوحدة تحسن المناخ التنظيمي وقياس الأداء وجودة برامج التعليمية

باقي المتغيرات المستقلة (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، الإمكانيات المادية، نظام المعلومات والبحث العلمي) تم استبعادها من النموذج، وهذا راجع إلى أن مستوى دلالتها أكبر من مستوى معنوية 0,05، أي أنه لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05.

ومن خلال ما تم استخلاصه من نتائج المقابلة إذ أن هناك علاقة أثر بين متطلبات نظام الجودة ومخرجاته، حيث كانت من المقومات التي ساعدت في الحصول على الشهادة هو اشراك الطلبة سواء كان ذلك بالنشر ثقافة الجودة والتوعية والتحسيس. إضافة إلى اشراك الموظفين في نظام ادارة الجودة.

وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على مخرجاته بجامعة ورقلة.

ومن الدراسات التي تتفق مع نتائج هذه الفرضية: Harish Kumar, 2022

اختبار صحة الفرضية الخامسة التي تنص على: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إدارة الجودة ومخرجاتها تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الصفة، الأقدمية، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الدرجة العلمية، العضوية في خلية الجودة).

#### تحليل الفرضية:

تم اختبار الفرضية باستخدام كل من اختبار (T) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك بهدف تحديد ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو متطلبات إدارة الجودة ومخرجاتها، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد أظهرت النتائج وجود فروقات دالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات: العمر ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، الصفة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، والأقدمية ( $\text{Sig.} = 0.002$ )، حيث كانت قيم الدلالة أقل من المستوى المعتمد ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات تؤثر بشكل معنوي في تقييم الأفراد لمتطلبات إدارة الجودة ومخرجاتها، المقابلة لم تنفي أو تؤكد إذا كانت هناك فروقات، وذلك لعدم إجراء دراسة مخصصة تقيس التباين بين كل فئة على حدة.

في المقابل، لم تُسجل فروقات دالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات: الجنس، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الدرجة العلمية، والعضوية في خلية الجودة حسب الكلية والدرجة العلمية حيث كانت جميع قيم الدلال ( $\text{Sig.} > \alpha (0.05)$ )، مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي لهذه المتغيرات في العلاقة محل الدراسة، أشارت المقابلة إلى وجود تباين بين الأقطاب، إلا أن هذا التباين لا يُعد كبيراً أو واضحاً بشكل ملحوظ، وهو أمر طبيعي ومقبول بين الأفراد. كما أوضحت أن التطبيق يتم بطريقة مُركزة، حيث تُعتمد خطة مركزية تُوجّه عملية التنفيذ وفق منظور موحد.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية نسبياً، إذ أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات، في حين لم تُسجل فروقات معنوية بالنسبة للمتغيرات الأخرى. وذلك ما يتوافق مع دراسة سيف الدين جديدي، عبد العزيز بن عبد المالك 2019.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال الفصل إلى معرفة واقع تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي ، وعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمحددات نظام إدارة الجودة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقد اقتصرنا الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في (120) استبيان صالح للتحليل الإحصائي والمقابلة مع رئيسة خلية الجودة ، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية، كالاستعانة ببرنامج spss25 من اجل اختبار الفرضيات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج منها: وجود مستوى مرتفع من متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة حيث كان مستوى توافر الأبعاد ( القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجود برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) بشكل جيد؛ وجود مستوى مرتفع لمخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؛ وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجود برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) ومخرجاته بجامعة ورقلة؛ هناك أثر بين بين أبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجود برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) ومخرجاته بجامعة ورقلة؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الجنس، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الدرجة العلمية، والعضوية في خلية الجودة حسب الكلية والدرجة العلمية. إلا أن هناك فروقات بين المتغيرات العمر والأقدمية. التي مكنتنا من استنتاج قبول بعض الفرضيات بشكل كامل وقبول أخرى نسبيا، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين وتطرقنا في المبحث الأول إلى طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني تم فيه عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليلها ومقارنتها مع نتائج دراسات السابقة.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع محددات نظام إدارة الجودة بدراسة العوامل المؤثرة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على مخرجات جامعة ورقلة، ومحاولة معرفة أكثر الأبعاد تأثيرا عليها من خلال إشكالية البحث المتمثلة في **ما هي محددات تطبيق نظام الجودة في مؤسسة التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟**

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا لمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وتقديم بعض الاقتراحات لمتخذي القرار على مستوى خلية الجودة أو إدارة الجامعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقديم بعض الإشكاليات لأفاق لدراسات المستقبلية.

### النتائج النظرية للدراسة:

انطلاقا مما تم عرضه في الجانب التطبيقي والدراسات السابقة توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية من أبرزها ما يلي:

- ✓ تطور مفهوم نظام إدارة الجودة من مراحل التفتيش والمراقبة الإحصائية إلى إدارة الجودة الشاملة و بروز نظام إدارة الجودة، إذ أصبح نظام الجودة ضرورة تساهم في تحسين الأداء من خلال السعي لتحقيق رضا الأطراف المعنية؛
- ✓ على الرغم من ان كل نماذج الجودة تتشارك في نفس الأبعاد تقريبا إلا أن الاختلاف الجوهرى يكمن في مؤسسة محل تطبيقها من مؤسسة خدمية إلى صناعية إضافة إلى اختلاف ثقافات الرواد ومجتمعاتهم؛
- ✓ الاستفادة والاعتماد بشكل كبير على أبعاد النموذج الأمريكي وهذا لتناسبه مع المؤسسات الخدمية ويتوافق مع مؤسسة محل دراستنا؛
- ✓ معرفة المنهجية المتبعة لتطبيق نظام إدارة الجودة على مؤسسات التعليم العالي.

### النتائج التطبيقية للدراسة

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التطبيقية من أهمها ما يلي:

- ✓ وجود مستوى مرتفع من متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة حيث كان مستوى توافر الأبعاد القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) بشكل مقبول نسبيا؛
- ✓ وجود مستوى مرتفع لمخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة؛
- ✓ وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) ومخرجاته بجامعة ورقلة؛
- ✓ هناك أثر بين بين أبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) ومخرجاته بجامعة ورقلة؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الجنس، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الدرجة العلمية، والعضوية في خلية الجودة حسب الكلية والدرجة العلمية. إلا أن هناك فروقات بين المتغيرات العمر والأقدمية، الصفة.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:** يوجد توافر عال لمستوى متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة.

حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد توافر عال لمستوى متطلبات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة، وهذا ما **يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الأولى؛**

✓ **اختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص على:** يوجد توافر عال لمستوى مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة.

حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد توافر عال لمستوى مخرجات نظام إدارة الجودة بجامعة ورقلة، وهذا ما **يؤدي إلى قبول صحة الفرضية الثانية؛**

✓ **الفرضية الثالثة والتي تنص على أن:** هناك علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة.

حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية قوية بين متطلبات نظام إدارة الجودة ومخرجاته بجامعة ورقلة، وهذا ما **يؤدي إلى قبول الفرضية الثالثة؛**

✓ **الفرضية الرابعة والتي تنص على:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيطي الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على مخرجاته بجامعة ورقلة.

حيث أثبتت الدراسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام إدارة الجودة (القيادة التخطيطي الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على مخرجاته بجامعة ورقلة، وهذا ما **يؤدي إلى قبول الفرضية الرابعة؛**

✓ **الفرضية الخامسة التي تنص على:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إدارة الجودة ومخرجاتها تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الصفة، الأقدمية، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الدرجة العلمية، العضوية في خلية الجودة).

حيث أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الجنس، طبيعة العقد، المستوى الدراسي، الدرجة العلمية، والعضوية في خلية الجودة حسب الكلية والدرجة العلمية. إلا أن هناك فروقات بين المتغيرات العمر والأقدمية، وهذا ما **يؤدي إلى قبول الفرضية نسبيا.**

#### اقتراحات الدراسة:

استنادا لنتائج هذه الدراسة يمكن استخلاص الاقتراحات التالية:

- ✓ الحفاظ على مستوى القيادة والتخطيط الاستراتيجي وتعزيزه ومحاولة تبني مفهوم الحوكمة لتعزيز شفافية الإجراءات والقرارات؛
- ✓ الحفاظ على مستوى الاتصال البيداغوجي بين الطلبة والأساتذة باعتماد منصة Progress ، وكذا محاولة بفتح بوابة للعمال لكي يتسنى للكل الأطراف الوصول للمعلومات المراد الحصول عليها؛
- ✓ تقليص مركزية بعض القرارات في بعض الإجراءات، وكذا محاولة اعتماد التكوين المهني على مستوى الجامعات خاصة للأطوار النهائية لتقليص الفجوة بين الواقع المهني ومحتوى البرامج التعليمية؛
- ✓ إنشاء مكاتب رقمية تحدث باستمرار يمكن الاطلاع عليها بشكل دوري وبأقل التكاليف؛
- ✓ إنشاء أنظمة حديثة لتقييم الأداء تكون على شكل برامج أو تطبيقات يمكن تكون أفكار لتطبيق كمؤسسة ناشئة؛
- ✓ تعزيز مستوى المخرجات بالحرص على توفير متطلبات لازمة لتحقيق رضا الأطراف المعنية؛
- ✓ السعي لتطبيق مفهوم التحول الرقمي كأحد المتطلبات الضرورية في كل عمليات والإجراءات التي تخص الجامعة، لضمان جودة ودقة مخرجاتها؛
- ✓ توحيد الجهود ومواصلة نشر ثقافة الجودة بين مختلف الأطراف المعنية؛
- ✓ تعزيز كل المتطلبات المذكورة سابقا ومحاولة تقليص نقاط الضعف لضمان استمرارية حيابة الجودة.

#### أفاق الدراسة:

- يفتح موضوع "محددات نظام إدارة الجودة في مؤسسة التعليم العالي بورقلة " المجال أمام مجموعة من الدراسات والأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعميق الفهم وتوسيع دائرة التحليل، ومن أبرز هذه الآفاق:
- ✓ إجراء دراسات مقارنة بين جامعة ورقلة ومؤسسات جامعية أخرى داخل الجزائر أو خارجها، لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف في مدى توفر محددات الجودة وتطبيقها الفعلي؛
- ✓ تحليل أثر كل محدد على حدة (القيادة والتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين، جودة البرامج التعليمية، الإمكانيات المادية، المناخ التنظيمي وقياس الأداء، نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي) على جودة المخرجات التعليمية والبحثية؛
- ✓ تقييم أثر تطبيق نظام الجودة على رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم شركاء مباشرين في العملية التعليمية؛
- ✓ دراسة العلاقة بين تطبيق الجودة وتنافسية الجامعة على المستويين الوطني والدولي، خاصة في ظل معايير التصنيف الأكاديمي العالمي؛
- ✓ تطوير نموذج جزائري محلي لإدارة الجودة في التعليم العالي، يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية والاقتصادية للمؤسسات الجامعية الجزائرية؛
- ✓ تحليل العوائق التنظيمية والبشرية التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: المقالات

1. إيمان سعيد، تقييم مؤسسات التعليم العالي في ضوء نماذج التميز العالمية: كلية التربية جامعة 2 أكتوبر نموذجاً-مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، العدد 128، أكتوبر 2024.
2. بختي زهية، التعليم عن بعد كألية لعصرنة قطاع التعليم العالي الجزائري-دراسة تحليلية، مجلة الجامع في الدراسات لنفسية والعلوم التربوية-جامعة محمد بوضياف مسيلة، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2022.
3. بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم الفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، 2016.
4. رجاء حسن علي الشيخ، الجودة في التعليم العالي رؤية وأبعاد-إشارة إلى جامعة تبوك، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانية والاجتماع-كلية الامارات للعلوم التربوية والنفسية، العدد 117، فيفري 2025.
5. الساسي عيساوي، معايير وأساليب تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 16، العدد رقم 02، جوان 2024.
6. سمير بن حسين، " تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18، 2015.
7. سيف الدين جديدي، عبد العزيز بن عبد المالك، " تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية-دراسة ميدانية بمختلف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية"، دراسات نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة2، المجلد 13، العدد 02، 2019.
8. الطيب علي أحمد وآخرون، مخرجات ثورة التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع-دراسة نظرية تحليلية-الإشارة الى تجربة جامعة الجنيينة-السودان نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية-مركز الأبرار والدراسات الإنسانية بجمهورية السودان، المجلد 06، العدد 01، جانفي 2025.
9. عسلي نور الدين والعقاق خديجة، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس-دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة المسيلة، مجلة الأصيل البحوث الإدارية والاقتصادية-جامعة -خنشلة، ديسمبر 2012.
10. فنطازي العمري، نظام الجودة أداة استراتيجية لعصرنة وتأهيل المنظمة الجزائرية، مجلة التكامل-جامعة باجي مختار عنابة، العدد 09، أوت 2020.
11. فيروز زروخي والأخضر لقلطي، نماذج العالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية-جامعة محمد بوضياف المسيلة، ديسمبر 2018.
12. كحيلي عائشة، منى مسغوني ولمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني ديسمبر 2017.

13. محفوظ يمينية، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والتحديات، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية-جامعة غليزان، المجلد 09، العدد 01، جوان 2023.
14. محمد علي الطاهر عبدو، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة سبها"، مجلة العلوم البحتة والتطبيقية، كلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها-ليبيا، العدد 16، 2018.
15. مرزوق بن مطر الفهمي، ضبط وضمان الجودة في المؤسسات التعليمية (المعايير والنماذج والأساليب) في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، عن المركز القومي للبحوث، غزة-فلسطين، المجلد 04، العدد 15، أبريل 2020.
16. مسعودة عجال، مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر،
17. مصيبح ورد، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على العملية التعليمية -دراسة ميدانية بمعهد علم المكتبات والمعلومات- قسنطينة 2"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-2، العدد 51، 2019.
18. نبيلة باديس، ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية من خلال استشراف التجارب الرائدة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، المركز الجامعي ميلة الجزائر، ديسمبر 2018.
19. هدى عبد الحميد حمادي المشهداني، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي" الجامعات العراقية محافظة -بغداد، مجلة القانون والعلوم البنينة، المجلد: 03، العدد: 02، 2024.
20. هيفاء علي طبقور، "تجارب عالمية ومحلية في توظيف نظم إدارة الجودة والاعتماد بمؤسسات التعليم العالي وإمكانية الاستفادة منها بجامعة حائل"، مجلة المعرفة التربوية، العدد 10، 2017.

#### ثانيا: الأطروحات

1. باشيوة حسين، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة فرحات عباس-سطيف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في الإدارة التربوية، جامعة الدكتور محمد لمين ديباغين-سطيف، 2016.
2. بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ios في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة condor الإلكترونيك، مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2015.
3. بن أم السعد نور الإيمان ورفاع شريفة، مدى تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر-نموذج خلية ضمان الجودة بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 13، العدد 26، ديسمبر 2019.
4. بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكوير، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

5. بوعلاق سعدية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة جامعة العربي تبسي تبسة- أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي تبسي تبسة، 2021.
6. صليحة بن رقاد، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: افاقه وموقوفاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة -سطينف1. 2014.
7. كريمة فلاح، مطابقة وتكييف معايير جودة البحث العلمي بالجامعات الجزائرية وفق مواصفات مالكوم بالدريج للتعليم: دراسة حالة مخابر البحث العلمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) في علوم التسيير، إدارة أعمال وتجارة دولية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2017.

#### ثالثا: المرسوم التنفيذي

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، العدد 24، الجزائر، ذي الحجة 1419.

#### رابعا: المؤتمر

1. سهام ذيب وعادل لولو، مداخلة بعنوان: جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية-دراسة تحليلية- مؤتمر دور خلايا الجودة في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2023.

#### المواقع الإلكترونية:

1. <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award/award-criteria#rer>, (30.04.2025)
2. [Accueil - PASTEL - Thèses en ligne de ParisTech](http://www.pastel.paritech.org/labid/107452.html)  
<http://www.pastel.paritech.org/labid/107452.html>
3. <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-commentary-education#leadership>  
,(2025.04.30).

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Arnaud Muret-**La qualité en recherche : la construction d'une norme française-**  
Thèse pour le Doctorat- Socio-Economie de l'Innovation - École Nationale Supérieure des Mines de Paris -Paris-6 Jun 2005.
2. Eliot Simangunsong, June 2019, **FACTORS DETERMINING THE QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY AT A BUSINESS SCHOOL IN INDONESIA**, Universitas Prasetya Mulya, Indonesia Cakrawala Pendidikan, Vol. 38, No. 2

3. Harish Kumar, 2022, "**Total quality management in higher education institutions**" International Journal of Commerce and Management Research, Volume 8.
4. NURUL HIDAYAH, DINI W HAPSARI, KOMANG ADI KURNIAWAN Sapura, NYOMAN ARI SURYA DHARMA Wand AND WINWIN YADIATI, 2023, "**Can Institutional Good Governance and Intellectual Capital Affect University Quality?**" International Journal of Economics and Management, Faculty of Economics and Business, Mercu Buana University, Indonesia Telkom University, Indonesia Warmadewa University, Indonesia Ganesha University of Education, Indonesia University of Padjajaran Bandung, Indonesia, International Journal of Economics and Management ,v17 (2).
5. Onisimus Amtu Sjeny, Liza Souisa, Lourine Sience Joseph, Pipersina Christina Lumamuly, 2021, "**CONTRIBUTION OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE TO IMPROVE THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION**", International Journal of Innovation.
6. Setiawan, Humiras Hardi Purba (2021), **A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**, *Journal of Technology Management for Growing Economies*, Vol. 12, No1.
7. Soukaina EL HAJJAJI (2018), **Benchmarking des modèles de gestion de la qualité totale (TQM) : ISO 9001, Prix National de la Qualité, EFQM, Malcolm Baldrige et Deming**, *Revue Interdisciplinaire*, Université Abdelmalek Essaâdi, MAROC, Vol 2, N°2.

# قائمة الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة أسماء المحكمين

| الدرجة العلمية             | اسم الأستاذ   |
|----------------------------|---------------|
| أستاذ                      | مناصيرية رشيد |
| أستاذة                     | يوسف أسماء    |
| أستاذة و رئيسة خلية الجودة | عماني لمياء   |

ملحق رقم (02): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

### استبانة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

السادة أعضاء هيئة التدريس، الإداريين والطلبة الأعزاء بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، في إطار التحضير لنيل متطلبات شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال، ومن أجل إتمام المتطلبات التطبيقية لدراستنا بعنوان "محددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي-جامعة ورقلة"، نرجو منكم التفضل بالمشاركة في هذا الاستبيان وتقديم آراءكم بكل دقة وموضوعية، للتعرف أكثر على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بجامعة قاصدي ورقلة،  
شكرا لاهتمامكم ووقتكم ومساهمتم معنا.

من إعداد الطالبتان:

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

▪ حكيي نوراليعين [haki.nourel yakin@gmail.com](mailto:haki.nourel yakin@gmail.com)

▪ بالطيب كوثر [kaoutherbett9@gmail.com](mailto:kaoutherbett9@gmail.com)

▪ حجاج عبد الرؤوف

### الجزء الأول: البيانات لشخصية والوظيفية

|                             |                                     |                                        |                                       |                             |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| ○ الجنس:                    | <input type="radio"/> ذكر           | <input type="radio"/> أنثى             |                                       |                             |
| ○ العمر:                    | <input type="radio"/> أقل من 30 سنة | <input type="radio"/> من 30 إلى 50 سنة | <input type="radio"/> أكثر من 50 سنة  |                             |
| ○ الصفة:                    | <input type="radio"/> أستاذ         | <input type="radio"/> طالب             | <input type="radio"/> موظف            | <input type="radio"/> إداري |
| ○ الأقدمية (الأستاذ):       | <input type="radio"/> أقل من سنتين  | <input type="radio"/> من 2 إلى 6 سنوات | <input type="radio"/> أكثر من 6 سنوات |                             |
| ○ طبيعة العقد (الأستاذ):    | <input type="radio"/> مؤقت          | <input type="radio"/> دائم             |                                       |                             |
| ○ مستوى الدراسي (الطالب):   | <input type="radio"/> ماستر         | <input type="radio"/> دكتوراه          | <input type="radio"/> ماجستير         |                             |
| ○ الكلية:                   | <input type="radio"/> القطب 01      | <input type="radio"/> القطب 02         | <input type="radio"/> القطب 03        |                             |
| ○ الدرجة العلمية (الأستاذ): | <input type="radio"/> أستاذ محاضر أ | <input type="radio"/> أستاذ محاضر ب    | <input type="radio"/> أستاذ           | <input type="radio"/> أخرى  |

| الرقم                                           |                                                                                                                            | العبارات   |       | الخيارات |           |                |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|----------|-----------|----------------|
|                                                 |                                                                                                                            | موافق بشدة | موافق | محايد    | غير موافق | غير موافق بشدة |
| المدخلات                                        |                                                                                                                            |            |       |          |           |                |
| 1.بعد القيادة وبعد التخطيط الاستراتيجي          |                                                                                                                            |            |       |          |           |                |
| 01                                              | تركز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها وتحسين مرتبتها في تصنيف الجامعي |            |       |          |           |                |
| 02                                              | تشارك الإدارة كل الاطراف المعنية في صناعة القرارات                                                                         |            |       |          |           |                |
| 03                                              | تنشر الجامعة ثقافة الجودة بين مختلف الأطراف المعنية (دورات، مؤتمرات، أيام دراسية)                                          |            |       |          |           |                |
| 04                                              | تحرص إدارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة الجامعة                                                                           |            |       |          |           |                |
| 05                                              | يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومؤشرات واضحة ومعلنة                                                                    |            |       |          |           |                |
| 06                                              | أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالخبرة والكفاءة في مجال التخصص                                                                 |            |       |          |           |                |
| 2.بعد إدارة الموارد البشرية وجودة برامج التكوين |                                                                                                                            |            |       |          |           |                |
| 07                                              | توفير الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة لتعليمية والإدارية                                |            |       |          |           |                |
| 08                                              | يمنح أعضاء هيئة التدريس مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني        |            |       |          |           |                |
| 09                                              | شاركت في برامج تدريبية أتيحت من طرف إدارة نظام الجودة بالجامعة                                                             |            |       |          |           |                |
| 10                                              | تعمل الجامعة على تقديم برامج تكوين متخصصة حسب الطلب (لمؤسسات أخرى أو لأعضاء الجامعة)                                       |            |       |          |           |                |
| 11                                              | تنفذ ادارة نظام وحدة الجودة في الجامعة مجموعة ندوات وورش العمل تناقش قضايا التطوير                                         |            |       |          |           |                |
| 3. بعد جودة البرامج التعليمية                   |                                                                                                                            |            |       |          |           |                |
| 12                                              | يوجد ترابط بين محتوى البرامج الدراسية و التطبيقات في الواقع المهني                                                         |            |       |          |           |                |
| 13                                              | تنظم الجامعة فعاليات، خرجات ميدانية وأنشطة ثقافية وعلمية تساهم في ترسيخ محتوى المادة التعليمية وتسهيل فهمها                |            |       |          |           |                |
| 14                                              | يساهم نظام Progres على تحقيق جودة في تعليم الجامعي                                                                         |            |       |          |           |                |
| 15                                              | تعمل الجامعة على الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحسين جودة محتوى برامجها التعليمية                                  |            |       |          |           |                |
| 16                                              | تساهم منصة موودل(Moodle)في تحسين جودة التعليم بالجامعة                                                                     |            |       |          |           |                |
| 4. بعد الإمكانيات المادية                       |                                                                                                                            |            |       |          |           |                |
| 17                                              | تتوفر الجامعة على هياكل قاعدية (وسائل المادية)كافية للقيام بمهامها                                                         |            |       |          |           |                |
| 18                                              | تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير العملية البيداغوجية وتحسين جودة العملية التعليمية                           |            |       |          |           |                |
| 19                                              | تتوفر الجامعة على مخابر للأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات الجودة عالية                                                    |            |       |          |           |                |
| 20                                              | يتم تحديث محتوى المكتبة بشكل دوري لتلبية احتياجات البحث والتعلم الحديثة                                                    |            |       |          |           |                |

|                                              |                                                                                                                                                  |            |       |       |           |                |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 21                                           | تمتلك الجامعة مؤهلات لاستخدام صفر ورق في الإعلانات                                                                                               | موافق      | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| الرقم                                        | العبارات                                                                                                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| <b>5. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء</b>  |                                                                                                                                                  |            |       |       |           |                |
| 22                                           | تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الظروف لتمكين من تأدية مهامهم الرسمية وتلبية احتياجاتهم الشخصية في أن واحد                                          |            |       |       |           |                |
| 23                                           | تشجع إدارة الجامعة التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين مختلف الأطراف                                                                             |            |       |       |           |                |
| 24                                           | تفوض إدارة الجامعة العديد من الصلاحيات والمسؤوليات لازمة لضمان جودة التعليم                                                                      |            |       |       |           |                |
| 25                                           | تعتمد الجامعة أدوات تقويم مستمرة بهدف تعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة                                                |            |       |       |           |                |
| 26                                           | تعتمد الجامعة على أنظمة الكترونية الحديثة لتتبع وتقييم أداء هيئة التدريس والطلاب والموظفين                                                       |            |       |       |           |                |
| 27                                           | تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط والتحقق من قدراتها على تحقيق أهدافها                                                              |            |       |       |           |                |
| <b>6. نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي</b> |                                                                                                                                                  |            |       |       |           |                |
| 28                                           | تمتلك الجامعات هيئات مكلفة بتطوير البحث والمتابعة كالمخابر وفرق البحث                                                                            |            |       |       |           |                |
| 29                                           | تستخدم إدارة الجامعة البيانات والمعلومات (اقتراحاتهم) التي يجمعها أعضاء هيئة التدريس الموظفين كقاعدة بيانات من صناعة القرار وتطوير أوضاع الجامعة |            |       |       |           |                |
| 30                                           | تتوفر الجامعة على نظام عمليات يساهم في أرشفة وتوثيق جميع العمليات الأكاديمية والإدارية التي تعزز الشفافية والرقابة                               |            |       |       |           |                |
| 31                                           | تشجع إدارة الجودة في الجامعة علم البحوث الاجرائية المشتركة لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس في نظام وحدة الجودة و التطوير                           |            |       |       |           |                |
| 32                                           | يتم تشجيع الأساتذة والباحثون على تقديم ابحاثهم في المؤتمرات الدولية والمجلات العلمية المصنفة                                                     |            |       |       |           |                |
| 33                                           | تتبع الجامعة سياسة ترمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من خلال تشجيع الباحث على القيام بأعمال تتوج ببراءات الاختراع       |            |       |       |           |                |
| <b>المخرجات</b>                              |                                                                                                                                                  |            |       |       |           |                |
| 34                                           | تشارك الجامعة مع مؤسسات أخرى (تعليمية أو غيرها) من المجتمع في تنظيم المؤتمرات والملتقيات عالمية من أجل تنميتها                                   |            |       |       |           |                |
| 35                                           | ترتبط تخصصات الجامعة بالاحتياجات المجتمع وسوق العمل                                                                                              |            |       |       |           |                |
| 36                                           | الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي .                                                                                                   |            |       |       |           |                |
| 37                                           | الجامعة تنظم نشاطات خاصة بالبحث وقضايا المجتمع                                                                                                   |            |       |       |           |                |
| 38                                           | الجامعة تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل                                                                    |            |       |       |           |                |
| 39                                           | تساعد علاقة الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي في تحسين جودة التعليم                                                                         |            |       |       |           |                |

| الرقم | العبارات                                                                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 40    | تجري إدارة الجامعة دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء                                                      |               |       |       |              |                   |
| 41    | تعمل الجامعة على توفير كل الشروط اللازمة لأجل الوصول لرضا العملاء (الطلبة والشركاء الاقتصاديون)                      |               |       |       |              |                   |
| 42    | تقيس الجامعة درجة رضا الطلبة                                                                                         |               |       |       |              |                   |
| 43    | كفاءة الخريجين موافقة لتطلعات المؤسسات                                                                               |               |       |       |              |                   |
| 44    | تتجاوب الإدارة مع انشغالاتك وتسعى لتقديم الحلول المناسبة                                                             |               |       |       |              |                   |
| 45    | تتفاعل الجامعة مع متطلبات السوق من خلال الاتصال المستمر والمنتظم مع الفاعلين الاقتصاديون                             |               |       |       |              |                   |
| 46    | تعتمد المؤسسة على الوسائل الالكترونية لتحسين التواصل الداخلي مع مختلف الفئات (الأساتذة، الطلبة، الموظفين والاداريين) |               |       |       |              |                   |
| 47    | أنظمة الاتصالات بالجامعة تتميز بالكفاءة والفاعلية                                                                    |               |       |       |              |                   |
| 48    | أجد سهولة في الوصول للمعلومات الإدارية والبيداغوجية التي أحتاجها                                                     |               |       |       |              |                   |
| 49    | تستفيد الجامعة من شبكة الانترنت المتوفرة على مختلف الكليات والمعاهد                                                  |               |       |       |              |                   |

شكراً على حسن تعاونكم.

## 1. معامل الاتساق ألفا كرونباخ

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,963                      | 49                |

## 2. الجداول التكرارية للمتغيرات الشخصية

•

## Statistiques

|   |          | الجنس | العمر | المهنة | الأقدمية | طبيعة العقد | المستوى | الكلية |
|---|----------|-------|-------|--------|----------|-------------|---------|--------|
| N | Valide   | 120   | 120   | 120    | 88       | 77          | 98      | 120    |
|   | Manquant | 0     | 0     | 0      | 32       | 43          | 22      | 0      |

•

## Statistiques

|   |          | الدرجة العلمية | عضو في الخلية |
|---|----------|----------------|---------------|
| N | Valide   | 63             | 120           |
|   | Manquant | 57             | 0             |

الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أنثى  | 82        | 68,3        | 68,3               | 68,3               |
|        | ذكر   | 38        | 31,7        | 31,7               | 100,0              |
|        | Total | 120       | 100,0       | 100,0              |                    |

العمر

|        |               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 30 سنة | 61        | 50,8        | 50,8               | 50,8               |
|        |               |           |             |                    |                    |

|                  |     |       |       |       |
|------------------|-----|-------|-------|-------|
| من 30 إلى 50 سنة | 55  | 45,8  | 45,8  | 96,7  |
| أكثر من 50 سنة   | 4   | 3,3   | 3,3   | 100,0 |
| Total            | 120 | 100,0 | 100,0 |       |

المهنة

|        | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide |           |             |                    |                    |
| أستاذ  | 23        | 19,2        | 19,2               | 19,2               |
| طالب   | 69        | 57,5        | 57,5               | 76,7               |
| موظف   | 19        | 15,8        | 15,8               | 92,5               |
| إداري  | 9         | 7,5         | 7,5                | 100,0              |
| Total  | 120       | 100,0       | 100,0              |                    |

الأقدمية

|                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide           |           |             |                    |                    |
| أقل من سنتين     | 5         | 4,2         | 5,7                | 5,7                |
| من 2 إلى 6 سنوات | 36        | 30,0        | 40,9               | 46,6               |
| أكثر من 6 سنوات  | 47        | 39,2        | 53,4               | 100,0              |
| Total            | 88        | 73,3        | 100,0              |                    |
| Manquant         | 32        | 26,7        |                    |                    |
| Total            | 120       | 100,0       |                    |                    |

طبيعة العقد

|          | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   |           |             |                    |                    |
| مؤقت     | 24        | 20,0        | 31,2               | 31,2               |
| دائم     | 53        | 44,2        | 68,8               | 100,0              |
| Total    | 77        | 64,2        | 100,0              |                    |
| Manquant | 43        | 35,8        |                    |                    |

|       |     |       |  |  |
|-------|-----|-------|--|--|
| Total | 120 | 100,0 |  |  |
|-------|-----|-------|--|--|

المستوى

|          |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | ماستر   | 73        | 60,8        | 74,5               | 74,5               |
|          | دكتوراه | 23        | 19,2        | 23,5               | 98,0               |
|          | ماجستير | 2         | 1,7         | 2,0                | 100,0              |
|          | Total   | 98        | 81,7        | 100,0              |                    |
| Manquant | Système | 22        | 18,3        |                    |                    |
| Total    |         | 120       | 100,0       |                    |                    |

الكلية

|        |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | القطب 1 | 24        | 20,0        | 20,0               | 20,0               |
|        | القطب 2 | 56        | 46,7        | 46,7               | 66,7               |
|        | القطب 3 | 40        | 33,3        | 33,3               | 100,0              |
|        | Total   | 120       | 100,0       | 100,0              |                    |

|          |               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | أستاذ محاضر أ | 5         | 4,2         | 7,9                | 7,9                |
|          | أستاذ محاضر ب | 4         | 3,3         | 6,3                | 14,3               |
|          | أستاذ         | 11        | 9,2         | 17,5               | 31,7               |
|          | أخرى          | 43        | 35,8        | 68,3               | 100,0              |
|          | Total         | 63        | 52,5        | 100,0              |                    |
| Manquant | Système       | 57        | 47,5        |                    |                    |
| Total    |               | 120       | 100,0       |                    |                    |

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 5         | 4,2         | 4,2                | 4,2                |
| لا         | 115       | 95,8        | 95,8               | 100,0              |
| Total      | 120       | 100,0       | 100,0              |                    |

# 1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأفراد على فقرات الاستبيان

## Statistiques descriptives

|                                                                                                                            | N   | Moyenne | Ecart type |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|------------|
| تركز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها وتحسين مرتبتها في تصنيف الجامعي | 120 | 3,87    | ,916       |
| تشارك الإدارة كل الأطراف المعنية في صناعة القرارات                                                                         | 120 | 3,21    | ,916       |
| تتشر الجامعة ثقافة الجودة بين مختلف الأطراف المعنية (دورات، مؤتمرات، أيام دراسية)                                          | 120 | 3,88    | ,909       |
| تحرص إدارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة الجامعة                                                                           | 120 | 3,82    | ,840       |
| يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومؤشرات واضحة ومعلنة                                                                    | 120 | 3,56    | ,828       |
| أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالخبرة والكفاءة في مجال التخصص                                                                 | 120 | 3,79    | ,995       |
| توفير الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة لتعليمية والإدارية                                | 120 | 3,73    | ,995       |
| يمنح أعضاء هيئة التدريس مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني        | 120 | 3,65    | ,913       |

|                                                                                                             |     |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|
| شاركت في برامج تدريبية أتيحت من طرف إدارة نظام الجودة بالجامعة                                              | 120 | 2,93 | 1,019 |
| تعمل الجامعة على تقديم برامج تكوين متخصصة حسب الطلب (لمؤسسات أخرى أو لأعضاء الجامعة)                        | 120 | 3,52 | ,820  |
| تنفذ إدارة نظام وحدة الجودة في الجامعة مجموعة ندوات وورش العمل تناقش قضايا التطوير                          | 120 | 3,55 | ,849  |
| يوجد ترابط بين محتوى البرامج الدراسية و التطبيقات في الواقع المهني                                          | 120 | 2,96 | 1,133 |
| تنظم الجامعة فعاليات، خرجات ميدانية وأنشطة ثقافية وعلمية تساهم في ترسيخ محتوى المادة التعليمية وتسهيل فهمها | 120 | 3,36 | 1,121 |
| على تحقيق Progres يساهم نظام جودة في تعليم الجامعي                                                          | 120 | 3,64 | 1,035 |
| تعمل الجامعة على الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحسين جودة محتوى برامجها التعليمية                   | 120 | 3,52 | ,907  |
| في (Moodle) تساهم منصة مودل تحسين جودة التعليم بالجامعة                                                     | 120 | 3,48 | 1,092 |
| تتوفر الجامعة على هياكل قاعدية (وسائل المادية) كافية للقيام بمهامها                                         | 120 | 3,40 | 1,064 |
| تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير العملية البيداغوجية وتحسين جودة العملية التعليمية            | 120 | 3,49 | ,970  |
| تتوفر الجامعة على مخابر للأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات الجودة عالية                                     | 120 | 3,51 | 1,077 |
| يتم تحديث محتوى المكتبة بشكل دوري لتلبية احتياجات البحث والتعلم الحديثة                                     | 120 | 3,23 | ,968  |
| تمتلك الجامعة مؤهلات لاستخدام صفر ورق في الإعلانات                                                          | 120 | 3,48 | 1,145 |
| تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الظروف لتمكين من تأدية مهامهم الرسمية وتلبية احتياجاتهم الشخصية في أن واحد     | 120 | 3,43 | ,905  |

|                                                                                                                        |     |      |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|
| تشجع إدارة الجامعة التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين مختلف الأطراف                                                   | 120 | 3,54 | ,888  |
| تفوض إدارة الجامعة العديد من الصلاحيات والمسؤوليات لازمة لضمان جودة التعليم                                            | 120 | 3,51 | ,889  |
| تعتمد الجامعة أدوات تقييم مستمرة بهدف تعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة                      | 120 | 3,47 | ,859  |
| تعتمد الجامعة على أنظمة الكترونية الحديثة لتتبع وتقييم أداء هيئة التدريس والطلاب والموظفين                             | 120 | 3,27 | 1,106 |
| تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط والتحقق من قدراتها على تحقيق أهدافها                                    | 120 | 3,43 | ,886  |
| تمتلك الجامعات هياكل مكلفة بتطوير البحث والمتابعة كالمخابر وفرق البحث                                                  | 120 | 3,61 | ,964  |
| تستخدم إدارة الجامعة البيانات والمعلومات (اقتراحاتهم) التي يجمعها أعضاء هيئة التدريس الموظفين كقاعدة بيانات            | 120 | 3,27 | ,850  |
| تتوفر الجامعة على نظام عمليات يساهم في أرشفة وتوثيق جميع العمليات الأكاديمية والإدارية التي تعزز الشفافية والرقابة     | 120 | 3,46 | ,878  |
| تشجع إدارة الجودة في الجامعة علم البحوث الاجرائية المشتركة لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس في نظام وحدة الجودة و التطوير | 120 | 3,32 | ,850  |
| يتم تشجيع الأساتذة والباحثون على تقديم ابحاثهم في المؤتمرات الدولية والمجلات العلمية المصنفة                           | 120 | 3,75 | ,955  |
| تتبع الجامعة سياسة تنميين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من خلال تشجيع الباحث على القيام بأعمال  | 120 | 3,77 | ,932  |

|                                                                                                                      |     |      |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|
| تشارك الجامعة مع مؤسسات أخرى (تعليمية أو غيرها) من المجتمع في تنظيم المؤتمرات والملتقيات عالمية من أجل تنميتها       | 120 | 3,79 | ,777  |
| ترتبط تخصصات الجامعة بالاحتياجات المجتمع وسوق العمل                                                                  | 120 | 3,38 | ,988  |
| الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي.                                                                        | 120 | 3,67 | ,873  |
| الجامعة تنظم نشاطات خاصة بالبحث وقضايا المجتمع                                                                       | 120 | 3,51 | ,917  |
| الجامعة تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل                                        | 120 | 3,22 | 1,047 |
| تساعد علاقة الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي في تحسين جودة التعليم                                             | 120 | 3,52 | ,961  |
| تجري إدارة الجامعة دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء                                                      | 120 | 3,06 | ,910  |
| تعمل الجامعة على توفير كل الشروط اللازمة لأجل الوصول لرضا العملاء ((الطلبة والشركاء الاقتصاديون                      | 120 | 3,34 | ,939  |
| تقيس الجامعة درجة رضا الطلبة                                                                                         | 120 | 2,96 | 1,162 |
| كفاءة الخريجين موافقة لتطلعات المؤسسات                                                                               | 120 | 3,14 | ,938  |
| تتجاوب الإدارة مع انشغالاتك وتسعى لتقديم الحلول المناسبة                                                             | 120 | 3,19 | 1,056 |
| تتفاعل الجامعة مع متطلبات السوق من خلال الاتصال المستمر والمنتظم مع الفاعلين الاقتصاديون                             | 120 | 3,28 | ,989  |
| تعتمد المؤسسة على الوسائل الالكترونية لتحسين التواصل الداخلي مع مختلف الفئات (الأساتذة، الطلبة، الموظفين (والاداريين | 120 | 3,75 | ,853  |
| أنظمة الاتصالات بالجامعة تتميز بالكفاءة والفاعلية                                                                    | 120 | 3,23 | 1,002 |

|                                                                    |     |        |        |
|--------------------------------------------------------------------|-----|--------|--------|
| أجد سهولة في الوصول للمعلومات الإدارية والبيداغوجية التي أحتاجها   | 120 | 3,32   | 1,038  |
| تسفيد الجامعة من شبكة الانترنت المتوفرة على مختلف الكليات والمعاهد | 120 | 3,26   | 1,156  |
| بعد القيادة و بعد 1, التخطيط الاستراتيجي                           | 120 | 3,6873 | ,64032 |
| بعد إدارة الموارد 2, البشرية و جودة برامج التكوين                  | 120 | 3,4767 | ,64570 |
| بعد جودة البرامج 3, التعليمية                                      | 120 | 3,3900 | ,78552 |
| بعد الإمكانيات المادية 4,                                          | 120 | 3,4217 | ,81077 |
| بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء 5,                               | 120 | 3,4416 | ,74569 |
| نظام إدارة 6, المعلومات والبحث العلمي                              | 120 | 3,5292 | ,68225 |
| المدخلات                                                           | 120 | 3,4913 | ,60132 |
| المخرجات                                                           | 120 | 3,3519 | ,65084 |
| N valide (liste)                                                   | 120 |        |        |

## Statistiques sur échantillon uniques

|                                                                                                                            | N   | Moyenn<br>e | Ecart type | Moyenne erreur<br>standard |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-------------|------------|----------------------------|
| تركز إدارة الجامعة على التكامل بين الأهداف المسطرة حول مستويات الجودة المطلوب الوصول إليها وتحسين مرتبتها في تصنيف الجامعي | 120 | 3,87        | ,916       | ,084                       |
| تشارك الإدارة كل الاطراف المعنية في صناعة القرارات                                                                         | 120 | 3,21        | ,916       | ,084                       |
| تنشر الجامعة ثقافة الجودة بين مختلف الأطراف (المعنية (دورات، مؤتمرات، أيام دراسية                                          | 120 | 3,88        | ,909       | ,083                       |
| تحرص إدارة الجامعة على صياغة رسالة واضحة الجامعة                                                                           | 120 | 3,82        | ,840       | ,077                       |
| يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات ومؤشرات واضحة ومعلنة                                                                    | 120 | 3,56        | ,828       | ,076                       |

|                                                                                                                     |     |      |       |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|------|
| أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالخبرة والكفاءة في مجال التخصص                                                          | 120 | 3,79 | ,995  | ,091 |
| توفير الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية                        | 120 | 3,73 | 0,995 | ,091 |
| يمنح أعضاء هيئة التدريس مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني | 120 | 3,65 | 0,913 | ,083 |
| شاركت في برامج تدريبية أتيحت من طرف إدارة نظام الجودة بالجامعة                                                      | 120 | 2,93 | 1,019 | ,093 |
| تعمل الجامعة على تقديم برامج تكوين متخصصة حسب الطلب (لمؤسسات أخرى أو للأعضاء الجامعة)                               | 120 | 3,53 | 0,820 | ,075 |
| تنفذ إدارة نظام وحدة الجودة في الجامعة مجموعة ندوات وورش العمل تناقش قضايا التطوير                                  | 120 | 3,55 | 0,849 | ,077 |
| يوجد ترابط بين محتوى البرامج الدراسية و التطبيقات في الواقع المهني                                                  | 120 | 2,96 | 1,133 | ,103 |
| تنظم الجامعة فعاليات، خرجات ميدانية وأنشطة ثقافية وعلمية تساهم في ترسيخ محتوى المادة التعليمية وتسهيل فهمها         | 120 | 3,36 | 1,121 | ,102 |
| على تحقيق جودة في Progres يساهم نظام تعليم الجامعي                                                                  | 120 | 3,64 | 1,035 | ,095 |
| تعمل الجامعة على الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحسين جودة محتوى برامجها التعليمية                           | 120 | 3,52 | ,907  | ,083 |
| في تحسين (Moodle) تساهم منصة موودل جودة التعليم بالجامعة                                                            | 120 | 3,48 | 1,092 | ,100 |
| تتوفر الجامعة على هياكل قاعدية (وسائل المادية) كافية للقيام بمهامها                                                 | 120 | 3,40 | 1,064 | ,097 |
| تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير العملية البيداغوجية وتحسين جودة العملية التعليمية                    | 120 | 3,49 | ,970  | ,089 |
| تتوفر الجامعة على مخابر للأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات الجودة عالية                                             | 120 | 3,51 | 1,077 | ,098 |

|                                                                                                                        |     |      |       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|------|
| يتم تحديث محتوى المكتبة بشكل دوري لتلبية احتياجات البحث والتعلم الحديثة                                                | 120 | 3,23 | ,968  | ,088 |
| تمتلك الجامعة مؤهلات لاستخدام صفر ورق في الإعلانات                                                                     | 120 | 3,48 | 1,145 | ,104 |
| تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الظروف لتمكين من تأدية مهامهم الرسمية وتلبية احتياجاتهم الشخصية في أن واحد                | 120 | 3,43 | ,905  | ,083 |
| تشجع إدارة الجامعة التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين مختلف الأطراف                                                   | 120 | 3,54 | ,888  | ,081 |
| تفوض إدارة الجامعة العديد من الصلاحيات والمسؤوليات لازمة لضمان جودة التعليم                                            | 120 | 3,51 | ,889  | ,081 |
| تعتمد الجامعة أدوات تقويم مستمرة بهدف تعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة                      | 120 | 3,47 | ,859  | ,078 |
| تعتمد الجامعة على أنظمة الكترونية الحديثة لتتبع وتقييم أداء هيئة التدريس والطلاب والموظفين                             | 120 | 3,27 | 1,106 | ,101 |
| تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقويم الخطط والتحقق من قدراتها على تحقيق أهدافها                                    | 120 | 3,43 | ,886  | ,081 |
| تمتلك الجامعات هينات مكلفة بتطوير البحث والمتابعة كالمخابر وفرق البحث                                                  | 120 | 3,61 | ,964  | ,088 |
| تستخدم إدارة الجامعة البيانات والمعلومات (اقتراحاتهم) التي يجمعها أعضاء هيئة التدريس الموظفين كقاعدة بيانات            | 120 | 3,28 | ,850  | ,078 |
| تتوفر الجامعة على نظام عمليات يساهم في أرشفة وتوثيق جميع العمليات الأكاديمية والإدارية التي تعزز الشفافية والرقابة     | 120 | 3,46 | ,878  | ,080 |
| تشجع إدارة الجودة في الجامعة علم البحوث الاجرائية المشتركة لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس في نظام وحدة الجودة و التطوير | 120 | 3,32 | ,850  | ,078 |
| يتم تشجيع الأساتذة والباحثون على تقديم ابحاثهم في المؤتمرات الدولية والمجلات العلمية المصنفة                           | 120 | 3,75 | ,955  | ,087 |
| تتبع الجامعة سياسة تثمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من خلال تشجيع الباحث على القيام بأعمال   | 120 | 3,77 | ,932  | ,085 |

|                                                                                                                      |     |      |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|-------|------|
| تشارك الجامعة مع مؤسسات أخرى (تعليمية أو غيرها) من المجتمع في تنظيم المؤتمرات والملتقيات عالمية من أجل تنميتها       | 120 | 3,79 | ,777  | ,071 |
| ترتبط تخصصات الجامعة بالاحتياجات المجتمع وسوق العمل                                                                  | 120 | 3,38 | ,988  | ,090 |
| الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي.                                                                        | 120 | 3,67 | ,873  | ,080 |
| الجامعة تنظم نشاطات خاصة بالبحث وقضايا المجتمع                                                                       | 120 | 3,51 | ,917  | ,084 |
| الجامعة تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل                                        | 120 | 3,22 | 1,047 | ,096 |
| تساعد علاقة الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي في تحسين جودة التعليم                                             | 120 | 3,52 | ,961  | ,088 |
| تجري إدارة الجامعة دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات العملاء                                                      | 120 | 3,06 | ,910  | ,083 |
| تعمل الجامعة على توفير كل الشروط اللازمة لأجل الوصول لرضا العملاء (الطلبة والشركاء الاقتصاديون)                      | 120 | 3,34 | ,939  | ,086 |
| تقيس الجامعة درجة رضا الطلبة                                                                                         | 120 | 2,96 | 1,162 | ,106 |
| كفاءة الخريجين موافقة لتطلعات المؤسسات                                                                               | 120 | 3,14 | ,938  | ,086 |
| تتجاوب الإدارة مع انشغالاتك وتسعى لتقديم الحلول المناسبة                                                             | 120 | 3,19 | 1,056 | ,096 |
| تتفاعل الجامعة مع متطلبات السوق من خلال الاتصال المستمر والمنظم مع الفاعلين الاقتصاديون                              | 120 | 3,28 | ,989  | ,090 |
| تعتمد المؤسسة على الوسائل الالكترونية لتحسين التواصل الداخلي مع مختلف الفئات (الأساتذة، الطلبة، الموظفين والإداريين) | 120 | 3,75 | ,853  | ,078 |
| أنظمة الاتصالات بالجامعة تتميز بالكفاءة والفاعلية                                                                    | 120 | 3,23 | 1,002 | ,091 |
| أجد سهولة في الوصول للمعلومات الإدارية والبيداغوجية التي أحتاجها                                                     | 120 | 3,33 | 1,038 | ,095 |
| تستفيد الجامعة من شبكة الانترنت المتوفرة على مختلف الكليات والمعاهد                                                  | 120 | 3,26 | 1,156 | ,106 |

|                                                      |     |        |        |        |
|------------------------------------------------------|-----|--------|--------|--------|
| بعد القيادة و بعد التخطيط, 1<br>الاستراتيجي          | 120 | 3,6873 | ,64032 | ,05845 |
| بعد إدارة الموارد البشرية. 2<br>و جودة برامج التكوين | 120 | 3,4767 | ,64570 | ,05894 |
| بعد جودة البرامج. 3<br>التعليمية                     | 120 | 3,3900 | ,78552 | ,07171 |
| بعد الإمكانات المادية. 4                             | 120 | 3,4217 | ,81077 | ,07401 |
| بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء. 5                 | 120 | 3,4416 | ,74569 | ,06807 |
| نظام إدارة المعلومات. 6<br>والبحث العلمي             | 120 | 3,5292 | ,68225 | ,06228 |
| المدخلات                                             | 120 | 3,4913 | ,60132 | ,05489 |
| المخرجات                                             | 120 | 3,3519 | ,65084 | ,05941 |

## Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

|                                                                                                                                        | t      | Ddl | Sig. (bilatéral) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance de la<br>différence à 95 % |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                                                                        |        |     |                  |                       | Inférieur                                          | Supérieur |
| تركز إدارة الجامعة على التكامل<br>بين الأهداف المسطرة حول<br>مستويات الجودة المطلوب الوصول<br>إليها وتحسين مرتبتها في تصنيف<br>الجامعي | 10,363 | 119 | ,000             | ,867                  | ,70                                                | 1,03      |
| تشارك الإدارة كل الاطراف المعنية<br>في صناعة القرارات                                                                                  | 2,492  | 119 | ,014             | ,208                  | ,04                                                | ,37       |
| تنشر الجامعة ثقافة الجودة بين<br>مختلف الأطراف المعنية (دورات،<br>مؤتمرات، أيام دراسية                                                 | 10,643 | 119 | ,000             | ,883                  | ,72                                                | 1,05      |
| تحرص إدارة الجامعة على<br>صياغة رسالة واضحة الجامعة                                                                                    | 10,650 | 119 | ,000             | ,817                  | ,66                                                | ,97       |
| يتم اتخاذ القرارات بناء على بيانات<br>ومؤشرات واضحة ومعلنة                                                                             | 7,386  | 119 | ,000             | ,558                  | ,41                                                | ,71       |

|                                                                                                                     |        |     |      |       |      |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------|-------|------|-----|
| أعضاء هيئة التدريس يتميزون بالخبرة والكفاءة في مجال التخصص                                                          | 8,717  | 119 | ,000 | ,792  | ,61  | ,97 |
| توفير الجامعة العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس والموظفين لتقديم الخدمة التعليمية والإدارية                        | 7,978  | 119 | ,000 | ,725  | ,55  | ,90 |
| يمنح أعضاء هيئة التدريس مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة الهادفة ومساعدة الطالب على التعلم الذاتي والتعاوني | 7,795  | 119 | ,000 | ,650  | ,48  | ,82 |
| شاركت في برامج تدريبية أُنشئت من طرف إدارة نظام الجودة بالجامعة                                                     | - ,717 | 119 | ,475 | -,067 | -,25 | ,12 |
| تعمل الجامعة على تقديم برامج تكوين متخصصة حسب الطلب (للمؤسسات أخرى أو لأعضاء الجامعة)                               | 7,017  | 119 | ,000 | ,525  | ,38  | ,67 |
| تنفذ إدارة نظام وحدة الجودة في الجامعة مجموعة ندوات وورش العمل تناقش قضايا التطوير                                  | 7,100  | 119 | ,000 | ,550  | ,40  | ,70 |
| يوجد ترابط بين محتوى البرامج الدراسية و التطبيقات في الواقع المهني                                                  | - ,403 | 119 | ,688 | -,042 | -,25 | ,16 |
| تنظم الجامعة فعاليات، خرجات ميدانية وأنشطة ثقافية وعلمية تساهم في ترسيخ محتوى المادة التعليمية وتسهيل فهمها         | 3,501  | 119 | ,001 | ,358  | ,16  | ,56 |
| على Progres يساهم نظام تحقيق جودة في تعليم الجامعي                                                                  | 6,788  | 119 | ,000 | ,642  | ,45  | ,83 |
| تعمل الجامعة على الاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى في تحسين جودة محتوى برامجها التعليمية                           | 6,238  | 119 | ,000 | ,517  | ,35  | ,68 |
| تساهم منصة في تحسين (Moodle)موودل جودة التعليم بالجامعة                                                             | 4,765  | 119 | ,000 | ,475  | ,28  | ,67 |

|                                                                                                         |       |     |      |      |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|------|------|-----|-----|
| تتوفر الجامعة على هياكل قاعدية (وسائل المادية) كافية للقيام بمهامها                                     | 4,117 | 119 | ,000 | ,400 | ,21 | ,59 |
| تلتزم الإدارة بتوفير الإمكانيات المادية لتطوير العملية البيداغوجية وتحسين جودة العملية التعليمية        | 5,552 | 119 | ,000 | ,492 | ,32 | ,67 |
| تتوفر الجامعة على مخابر للأعمال التطبيقية وأنشطة البحث ذات الجودة عالية                                 | 5,171 | 119 | ,000 | ,508 | ,31 | ,70 |
| يتم تحديث محتوى المكتبة بشكل دوري لتلبية احتياجات البحث والتعلم الحديثة                                 | 2,641 | 119 | ,009 | ,233 | ,06 | ,41 |
| تمتلك الجامعة مؤهلات لاستخدام صفر ورق في الإعلانات                                                      | 4,546 | 119 | ,000 | ,475 | ,27 | ,68 |
| تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الظروف لتمكين من تأدية مهامهم الرسمية وتلبية احتياجاتهم الشخصية في أن واحد | 5,245 | 119 | ,000 | ,433 | ,27 | ,60 |
| تشجع إدارة الجامعة التنسيق والتعاون والعمل الجماعي بين مختلف الأطراف                                    | 6,684 | 119 | ,000 | ,542 | ,38 | ,70 |
| نفوض إدارة الجامعة العديد من الصلاحيات والمسؤوليات لازمة لضمان جودة التعليم                             | 6,266 | 119 | ,000 | ,508 | ,35 | ,67 |
| تعتمد الجامعة أدوات تقييم مستمرة بهدف تعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة       | 5,949 | 119 | ,000 | ,467 | ,31 | ,62 |
| تعتمد الجامعة على أنظمة الكترونية الحديثة لمتابعة وتقييم أداء هيئة التدريس والطلاب والموظفين            | 2,642 | 119 | ,009 | ,267 | ,07 | ,47 |
| تستخدم إدارة الجامعة معايير محددة لتقييم الخطط والتحقق من قدراتها على تحقيق أهدافها                     | 5,356 | 119 | ,000 | ,433 | ,27 | ,59 |
| تمتلك الجامعات هيئات مكلفة بتطوير البحث والمتابعة كالمخابر وفرق البحث                                   | 6,913 | 119 | ,000 | ,608 | ,43 | ,78 |

|                                                                                                                        |        |     |      |      |     |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------|------|-----|-----|
| تستخدم إدارة الجامعة البيانات والمعلومات (اقتراحاتهم) التي يجمعها أعضاء هيئة التدريس الموظفين كقاعدة بيانات            | 3,545  | 119 | ,001 | ,275 | ,12 | ,43 |
| تتوفر الجامعة على نظام عمليات يساهم في أرشفة وتوثيق جميع العمليات الأكاديمية والإدارية التي تعزز الشفافية والرقابة     | 5,717  | 119 | ,000 | ,458 | ,30 | ,62 |
| تشجع ادارة الجودة في الجامعة علم البحوث الاجرائية المشتركة لحل مشكلات أعضاء هيئة التدريس في نظام وحدة الجودة و التطوير | 4,081  | 119 | ,000 | ,317 | ,16 | ,47 |
| يتم تشجيع الأساتذة والباحثون على تقديم ابحاثهم في المؤتمرات الدولية والمجلات العلمية المصنفة                           | 8,604  | 119 | ,000 | ,750 | ,58 | ,92 |
| تتبع الجامعة سياسة ترمين البحث العلمي ونقل نتائجه للقطاع الاقتصادي والاجتماعي من خلال تشجيع الباحث على القيام بأعمال   | 9,007  | 119 | ,000 | ,767 | ,60 | ,94 |
| تشارك الجامعة مع مؤسسات أخرى (تعليمية أو غيرها) من المجتمع في تنظيم المؤتمرات والملتقيات عالمية من أجل تنميتها         | 11,165 | 119 | ,000 | ,792 | ,65 | ,93 |
| ترتبط تخصصات الجامعة بالاحتياجات المجتمع وسوق العمل                                                                    | 4,158  | 119 | ,000 | ,375 | ,20 | ,55 |
| الجامعة لها علاقات متبادلة مع المحيط الخارجي.                                                                          | 8,367  | 119 | ,000 | ,667 | ,51 | ,82 |
| الجامعة تنظم نشاطات خاصة بالبحث وقضايا المجتمع                                                                         | 6,075  | 119 | ,000 | ,508 | ,34 | ,67 |
| الجامعة تراعي في بناء البرامج والأساليب التعليمية احتياجات ومتطلبات سوق العمل                                          | 2,268  | 119 | ,025 | ,217 | ,03 | ,41 |
| تساعد علاقة الجامعة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي في تحسين جودة التعليم                                               | 5,888  | 119 | ,000 | ,517 | ,34 | ,69 |

|                                                                                                                                  |        |     |      |        |       |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------|--------|-------|-------|
| تجري إدارة الجامعة دراسات<br>مسحية للتعرف على حاجات<br>ورغبات العملاء                                                            | ,702   | 119 | ,484 | ,058   | -,11  | ,22   |
| تعمل الجامعة على توفير كل<br>الشروط اللازمة لأجل الوصول<br>لرضا العملاء (الطلبة والشركاء<br>(الاقتصاديون                         | 3,985  | 119 | ,000 | ,342   | ,17   | ,51   |
| تقيس الجامعة درجة رضا الطلبة                                                                                                     | -,393  | 119 | ,695 | -,042  | -,25  | ,17   |
| كفاءة الخريجين موافقة لتطلعات<br>المؤسسات                                                                                        | 1,655  | 119 | ,100 | ,142   | -,03  | ,31   |
| تتجاوب الإدارة مع انشغالاتك<br>وتسعى لتقديم الحلول المناسبة                                                                      | 1,989  | 119 | ,049 | ,192   | ,00   | ,38   |
| تتفاعل الجامعة مع متطلبات السوق<br>من خلال الاتصال المستمر<br>والمنتظم مع الفاعلين الاقتصاديون                                   | 3,139  | 119 | ,002 | ,283   | ,10   | ,46   |
| تعتمد المؤسسة على الوسائل<br>الإلكترونية لتحسين التواصل<br>الداخلي مع مختلف الفئات<br>(الأساتذة، الطلبة، الموظفين<br>(والاداريين | 9,636  | 119 | ,000 | ,750   | ,60   | ,90   |
| أنظمة الاتصالات بالجامعة تتميز<br>بالكفاءة والفاعلية                                                                             | 2,551  | 119 | ,012 | ,233   | ,05   | ,41   |
| أجد سهولة في الوصول للمعلومات<br>الإدارية والبيداغوجية التي احتاجها                                                              | 3,428  | 119 | ,001 | ,325   | ,14   | ,51   |
| تستفيد الجامعة من شبكة الانترنت<br>المتوفرة على مختلف الكليات<br>والمعاهد                                                        | 2,448  | 119 | ,016 | ,258   | ,05   | ,47   |
| بعد القيادة و 1.<br>بعد التخطيط الاستراتيجي                                                                                      | 11,759 | 119 | ,000 | ,68733 | ,5716 | ,8031 |
| بعد إدارة 2.<br>الموارد البشرية و جودة برامج<br>التكوين                                                                          | 8,087  | 119 | ,000 | ,47667 | ,3600 | ,5934 |
| بعد جودة 3.<br>البرامج التعليمية                                                                                                 | 5,439  | 119 | ,000 | ,39000 | ,2480 | ,5320 |
| بعد الإمكانيات 4.<br>المادية                                                                                                     | 5,697  | 119 | ,000 | ,42167 | ,2751 | ,5682 |

|                                       |       |     |      |        |       |       |
|---------------------------------------|-------|-----|------|--------|-------|-------|
| 5. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء  | 6,487 | 119 | ,000 | ,44158 | ,3068 | ,5764 |
| 6. نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي | 8,497 | 119 | ,000 | ,52917 | ,4058 | ,6525 |
| المدخلات                              | 8,951 | 119 | ,000 | ,49133 | ,3826 | ,6000 |
| المخرجات                              | 5,923 | 119 | ,000 | ,35192 | ,2343 | ,4696 |

## 2. مصفوفة الارتباط الخطي

## Corrélations

|                                                   |                        | المدخلات | المخرجات |
|---------------------------------------------------|------------------------|----------|----------|
| 1. بعد القيادة و بعد التخطيط، الاستراتيجية        | Corrélation de Pearson | ,775**   | ,522**   |
|                                                   | Sig. (bilatérale)      | ,000     | ,000     |
|                                                   | N                      | 120      | 120      |
| 2. بعد إدارة الموارد البشرية و جودة برامج التكوين | Corrélation de Pearson | ,782**   | ,594**   |
|                                                   | Sig. (bilatérale)      | ,000     | ,000     |
|                                                   | N                      | 120      | 120      |
| 3. بعد جودة البرامج التعليمية                     | Corrélation de Pearson | ,868**   | ,694**   |
|                                                   | Sig. (bilatérale)      | ,000     | ,000     |
|                                                   | N                      | 120      | 120      |
| 4. بعد الإمكانات المادية                          | Corrélation de Pearson | ,810**   | ,635**   |
|                                                   | Sig. (bilatérale)      | ,000     | ,000     |
|                                                   | N                      | 120      | 120      |
| 5. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء              | Corrélation de Pearson | ,908**   | ,697**   |
|                                                   | Sig. (bilatérale)      | ,000     | ,000     |
|                                                   | N                      | 120      | 120      |
| 6. نظام إدارة المعلومات والبحث العلمي             | Corrélation de Pearson | ,866**   | ,642**   |
|                                                   | Sig. (bilatérale)      | ,000     | ,000     |
|                                                   | N                      | 120      | 120      |

|          |                        |        |        |
|----------|------------------------|--------|--------|
| المدخلات | Corrélation de Pearson | 1      | ,758** |
|          | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   |
|          | N                      | 120    | 120    |
| المخرجات | Corrélation de Pearson | ,758** | 1      |
|          | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        |
|          | N                      | 120    | 120    |

## 3. اختبار الانحدار الخطي البسيط

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered     | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------|-------------------|--------|
| 1     | المدخلات <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: المخرجات

b. All requested variables entered.

ملخص النموذج

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,758 <sup>a</sup> | ,575     | ,572              | ,42594                     |

a. Predictors: (Constant), المدخلات

b. Dependent Variable: المخرجات

ANOVA<sup>a</sup>

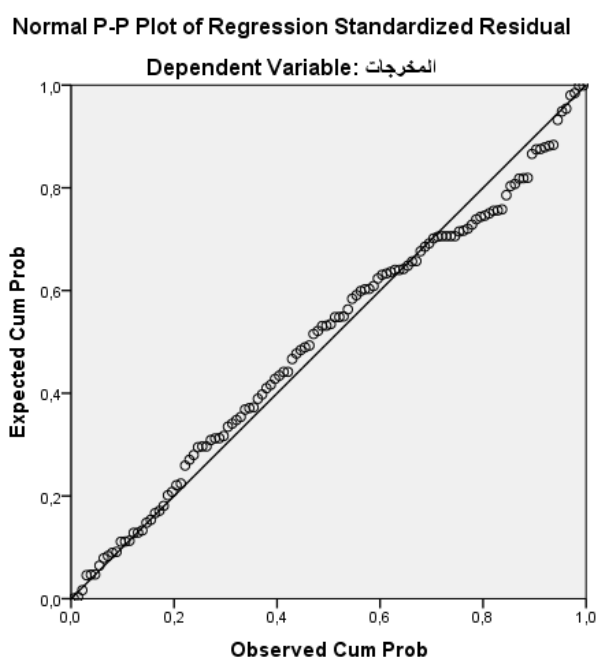
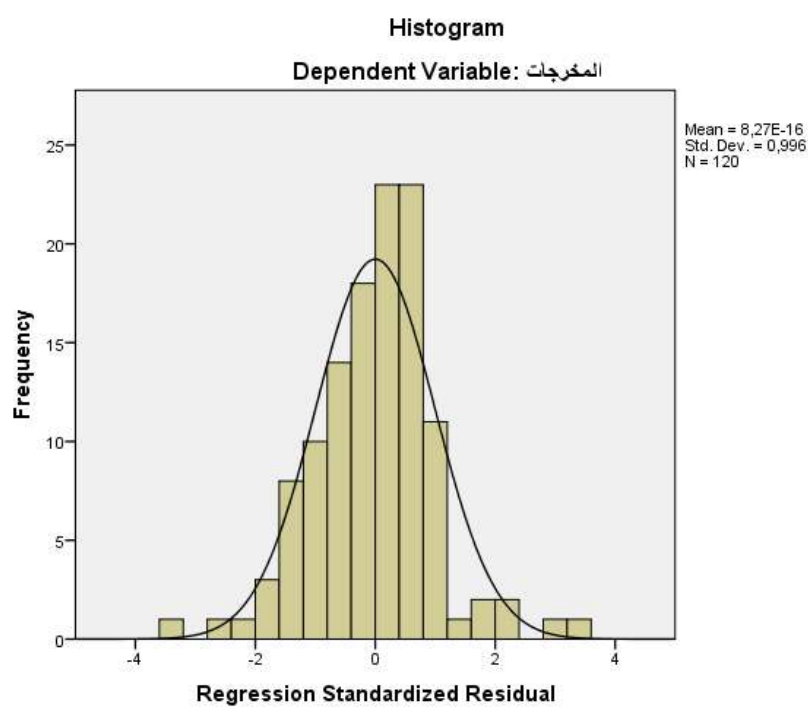
| Model        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 Regression | 29,000         | 1   | 29,000      | 159,846 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 21,408         | 118 | ,181        |         |                   |

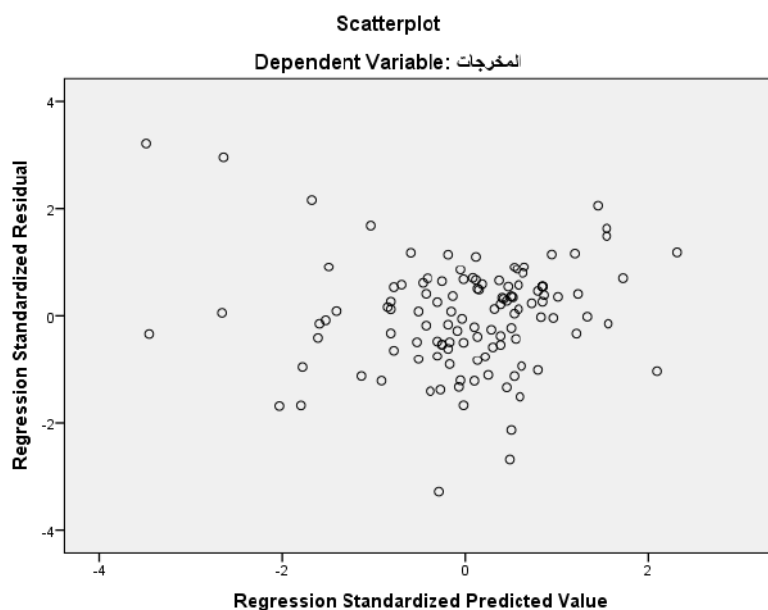
|       |        |     |  |  |  |
|-------|--------|-----|--|--|--|
| Total | 50,408 | 119 |  |  |  |
|-------|--------|-----|--|--|--|

a. Dependent Variable: المخرجات

b. Predictors: (Constant), المدخلات

شروط التوزيع الطبيعي





يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Enter

| Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. | Model      |
|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|------------|
| B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |            |
| ,486                        | ,230       |                           | 2,112  | ,037 | (Constant) |
| ,821                        | ,065       | ,758                      | 12,643 | ,000 | المدخلات   |

a. Dependent Variable: المخرجات

### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,697 <sup>a</sup> | ,486   | ,482          | ,46853                          |
| 2      | ,755 <sup>b</sup> | ,570   | ,563          | ,43044                          |

a. Prédicteurs : (Constante), 5. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), 5. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء,

3. بعد جودة البرامج التعليمية

c. Variable dépendante : المخرجات

يوضح تباين بطريقة Enter

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F       | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1      | Régression | 24,504           | 1   | 24,504      | 111,622 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 25,904           | 118 | ,220        |         |                   |
|        | Total      | 50,408           | 119 |             |         |                   |
| 2      | Régression | 28,731           | 2   | 14,365      | 77,535  | ,000 <sup>c</sup> |
|        | de Student | 21,677           | 117 | ,185        |         |                   |
|        | Total      | 50,408           | 119 |             |         |                   |

a. Variable dépendante : المخرجات

b. Prédicteurs : (Constante), 5. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء

c. Prédicteurs : (Constante), 5. بعد جودة البرامج التعليمية 3. بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء

### 4. اختبار الانحدار الخطي البسيط

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                                      | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T      |
|--------|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|
|        |                                      | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |
| 1      | (Constante)                          | 1,258                         | ,203            |                           | 6,201  |
|        | بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء 5. | ,609                          | ,058            | ,697                      | 10,565 |
| 2      | (Constante)                          | ,969                          | ,196            |                           | 4,948  |
|        | بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء 5. | ,363                          | ,074            | ,416                      | 4,913  |
|        | بعد جودة البرامج التعليمية 3.        | ,335                          | ,070            | ,404                      | 4,776  |

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                                      | Sig. |
|--------|--------------------------------------|------|
| 1      | (Constante)                          | ,000 |
|        | بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء 5. | ,000 |
| 2      | (Constante)                          | ,000 |
|        | بعد المناخ التنظيمي و قياس الأداء 5. | ,000 |
|        | بعد جودة البرامج التعليمية 3.        | ,000 |

a. Variable dépendante : المخرجات

## المتغيرات المستبعدة

| Modèle |                                                      | Bêta In           | T     | Sig. | Corrélation<br>partielle |
|--------|------------------------------------------------------|-------------------|-------|------|--------------------------|
| 1      | بعد القيادة و بعد 1،<br>التخطيط الاستراتيجي          | ,113 <sup>b</sup> | 1,296 | ,198 | ,119                     |
|        | بعد إدارة الموارد 2،<br>البشرية و جودة برامج التكوين | ,250 <sup>b</sup> | 3,004 | ,003 | ,268                     |
|        | بعد جودة البرامج 3،<br>التعليمية                     | ,404 <sup>b</sup> | 4,776 | ,000 | ,404                     |
|        | بعد الإمكانات المادية 4.                             | ,262 <sup>b</sup> | 2,738 | ,007 | ,245                     |
|        | نظام إدارة 6،<br>المعلومات والبحث العلمي             | ,232 <sup>b</sup> | 2,130 | ,035 | ,193                     |
| 2      | بعد القيادة و بعد 1،<br>التخطيط الاستراتيجي          | ,007 <sup>c</sup> | ,083  | ,934 | ,008                     |
|        | بعد إدارة الموارد 2،<br>البشرية و جودة برامج التكوين | ,119 <sup>c</sup> | 1,393 | ,166 | ,128                     |
|        | بعد الإمكانات المادية 4.                             | ,126 <sup>c</sup> | 1,307 | ,194 | ,120                     |

|                                          |                   |       |      |      |
|------------------------------------------|-------------------|-------|------|------|
| نظام إدارة 6.<br>المعلومات والبحث العلمي | ,126 <sup>c</sup> | 1,206 | ,230 | ,111 |
|------------------------------------------|-------------------|-------|------|------|

## ملحق رقم (05): أسئلة المقابلة

1. ما هي طبيعة شهادة الجودة المتحصل عليها؟ ما هي أهم محاورها؟
2. ما هي أهم المراحل التي عرفتتها الجامعة من أول الى آخر مرحلة للحصول على شهادة الجودة؟
3. كيف تمت عملية التدقيق الداخلي؟
4. ما هي أهم المزايا التي تقدمها شهادة الجودة المتحصل عليها للجامعة؟
5. ما هي أهم المقومات التي ساعدت في الحصول على الشهادة؟ (ترتيب المتطلبات أو المدخلات حسب الأهمية)
6. هل هناك تباين حسب الأقطاب الجامعية؟
7. هل هناك تباين حسب الفئة (الأساتذة، الطلبة والعمال)؟
8. ما هي الصعوبات التي واجهتها الجامعة من أجل الحصول على الشهادة؟
9. ما هي أهم التحديات المتوقعة، خاصة وأننا نعلم بأن شهادة الجودة (الايزو) مرتبطة بفترة زمنية محددة؟
10. ما هي أفاق خلية الجودة على مستوى الجامعة بعد الحصول على شهادة الجودة؟
11. هل هناك مشاريع لشهادات أخرى مرتبطة بالجودة في الجامعة؟

الملحق رقم (05): سياسة الجودة بجامعة ورقلة

|              |                           |                                                                                     |
|--------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| POL.Q.001    | جامعة قاصدي مرباح - ورقلة |  |
| المراجعة: 00 |                           |                                                                                     |
| 2023 /12 /06 | سياسة الجودة              |                                                                                     |

### سياسة الجودة

تلتزم جامعة قاصدي مرباح ورقلة (UKMO) بضمان جودة التكوين والبحث العلمي، بهدف المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقة ورقلة خاصة والجواري عامة.

من أجل تحقيق هذا الهدف فإن جامعة قاصدي مرباح ورقلة تلتزم بما يلي:

1. العمل بجميع المتطلبات السارية بهذا الشأن، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية والمعارية والتعاقدية، ناهيك عن الاستجابة لتوقعات الأطراف المعنية.
2. وضع الطالب في صميم الاهتمامات من خلال منحه تكويناً ذا جودة يلبي احتياجاته ويستجيب لتوقعاته.
3. ترقية البحث العلمي وتوفير الوسائل الضرورية للباحثين لإنجاز أبحاثهم في أفضل الظروف.
4. إشراك الأساتذة والموظفين في تنفيذ وتحسين نظام إدارة الجودة بشكل مستمر.
5. العمل على نسج شراكات قوية مع الأطراف المعنية من أساتذة وطلبة وموظفين وسلطات تنظيمية ومؤسسات ومجتمع، والمحافظة على هذه الشراكات.
6. تحسين الأداء وفق معايير الجودة بشكل مستمر.

تتمحور سياسة الجودة لمؤسستنا حول إنشاء نظام إدارة جودة يتماشى مع متطلبات معيار الأيزو 9001 إصدار 2015، بحيث يهدف هذا النظام إلى ضمان تقديم المؤسسة الجامعية لمنتجات وخدمات نوعية تلبي متطلبات الأطراف المعنية.

سيتم نشر سياسة الجودة الخاصة بمؤسستنا الجامعية على جميع المستويات ولجميع الأطراف المعنية، وذلك لضمان تنفيذها من قبل جميع الأساتذة والموظفين، على أن تتم مراجعتها بشكل دوري حرصاً على ملاءمتها لأهداف الجامعة وخدمتها.

ورقلة، في 06 /12 /2023

مدير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أ.د. محمد الطاهر حليلات





# الفهرس

| الصفحة                         | العنوان                                                                                |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| III                            | الاهداء                                                                                |
| VI                             | الشكر                                                                                  |
| VII                            | الملخص                                                                                 |
| IX                             | قائمة المحتويات                                                                        |
| IX                             | قائمة الجداول                                                                          |
| XI                             | قائمة الأشكال البيانية                                                                 |
| XI                             | قائمة الملاحق                                                                          |
| XII                            | قائمة الرموز والاختصارات                                                               |
| ب                              | المقدمة                                                                                |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي. |                                                                                        |
| 2                              | تمهيد                                                                                  |
| 3                              | المطلب الأول: الأدبيات لنظرية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي       |
| 3                              | الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها                                  |
| 7                              | الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة                            |
| 8                              | المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي          |
| 8                              | الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي                              |
| 10                             | الفرع الثاني: أبعاد جودة التعليم العالي والمعايير المنهجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة |
| 16                             | الفرع الثالث: نماذج التميز للجودة                                                      |
| 25                             | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي   |
| 25                             | المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية من (2014 إلى 2024)                       |
| 34                             | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية من (2021 إلى 2023)                     |
| 37                             | المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة                                         |
| 37                             | الفرع الأول: مقارنة بين دراسة الحالية والدراسات السابقة                                |
| 41                             | الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة                                       |
| 41                             | الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة                              |
|                                |                                                                                        |
| 45                             | المبحث الأول: الطريقة والأدوات لمحددات نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي      |
| 46                             | المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية                                                  |
| 46                             | الفرع الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة                                              |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 47  | الفرع الثاني: مجتمع الدراسة واختيار العينة                        |
| 47  | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة                       |
| 47  | الفرع الأول: أداة الدراسة                                         |
| 48  | الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة                                   |
| 48  | المطلب الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة    |
| 49  | المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة                        |
| 49  | المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية                  |
| 49  | الفرع الأول: عرض نتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للعينة |
| 53  | الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان                    |
| 72  | خلاصة الفصل                                                       |
| 73  | الخاتمة                                                           |
| 77  | المراجع                                                           |
| 82  | الملاحق                                                           |
| 114 | الفهرس                                                            |

