الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالـي و البحث العلمـي
جـامعة د. الطاهر مولاي- سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص :إدارة الأعمال

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في التعليم العالي في الجامعات الجزائرية

دراسة حالة جامعة د.طاهر مولاي-بسعيدة.

من إعداد الطالبتين:

وارف أمال

بلغماري كريمة

تحت إشراف:

د. غوثي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. بن حميدة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. غوتي محمد	أستاذ محاضر(ب)	مشرفا
أ.د. صوار يوسف	أستاذ التعليم العالي	عضوا

السنة الجامعية: 2019-2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالـي و البحث العلمـي
جـامعة د. الطاهر مولاي- سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص :إدارة الأعمال

مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في التعليم العالي في الجامعات الجزائرية

دراسة حالة جامعة د.طاهر مولاي–بسعيدة.

من إعداد الطالبتين:
وارف أمال
بلغماري كريمة

تحت إشراف:
د. غوثي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2019-2020

أ.د. بن حميدة محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د. غوتي محمد	أستاذ محاضر(ب)	مشرفا
أ.د. صوار يوسف	أستاذ التعليم العالي	عضوا

السنة الجامعية: 2019-2020

الإهـداء والتشكـرات

نشكر الله عز و جل على إتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور – غـوتي محمد – على مساعدته لنا رغم الظروف الاستثنائية التي يمر بها العالم والجزائر الخاصة، والتي نجم عنها انقطاع الدراسة؛ إلا أنه كان في تواصل دائم معنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وتشجيعه لنا من بداية هذا البحث وله منا خالص التقدير والاحترام.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

والى كل الأساتذة الذين ساهموا في بلوغنا هذه المرحلة.

كما نهدي ثمرة جهدنا إلى :

إلى أعز ما نملك في الوجود عائلتنا

كل العائلة صغيرا وكبيرا

أعز الأصدقاء ، قريب أو بعيد

كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

قـائمـة المحتويـات

قائمـة المحتويـات

العنـــــوان	الصفحة
الإهداء	
شكر و تقدير	
قائمة الأشكـال	
قائمة الجداول	
قائمة الملحقات	
مقدمة عامـة	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
مقدمة الفصل	
المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي	
I- إدارة الجودة الشاملة	13-2
تمهيد	2
1-مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	3
2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	4
3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	5
4- مبررات تطبيق إدارةالجودة الشاملة في مؤسسات التعلـــــيم العالي	6
5- تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	7
6- مبادئ ديمينج في تحسين جودة الجامعات	11
7- أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	12
8- محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	13
II- الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي	26-17
1-مفهوم الأداء الأكاديمي	17
2- تصنيفات الأداء	19
3- العوامل المؤثرة على أداء مؤسسات التعليم العالي	
4- توجهات و مداخل تحسين الأداء	21
5- مؤشرات قياس الأداء الأكاديمي	22
6- أبعاد الأداء الأكاديمي	23
	25

III- إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي	26
المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها	
I-الدراسات السابقة	28
II- تحليل و مناقشة الدراسات السابقة	
1- تحليل الدراسات السابقة	38
2- مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها	41
خلاصة الفصل الأول	42
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
تمهيد	44
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة	
I- وصف منهجية البحث	45
1 - البحث و الفرضيات	45
2- النموذج المفاهمي للدراسة	46
3- منهجية البحث	47
II- الدراسة الوصفية للعينة	
1 - تحليل خصائص العينة	48
2 - صدق و ثبات الاستبانة	51
3- دراسة اتجاه أراء المستجوبين	52
المبحث الثاني: تحليل و دراسة النتائج	
I- النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية	
1 - مفهوم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية	54
2 - حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية	54
3 - أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة SEM	55
4 - أنواع النماذج في طريقة SEM	56
5 - لغة النمذجة بالمعادلات الهيكلية	56
6 - أهداف البحث بالنمذجة	57
7 - إجراء منهجي لتطبيق (PLS-SEM)	57
II- الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS	
1- تقييم نموذج القياس	57
2- تقييم النموذج الهيكلي	67

3 اختبار الفروق	73
خلاصة الفصل الثاني: نتائج الدراسة	79
الخاتمة العامــة	81
قائمة المراجع	84
الملاحق	91
1- استبانة الدراسة	
الملخص	

قـائمـة الأشكـال

قـــائمـــة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	47
02	جنس العينة المستجوبة	49
03	المستوى الدراسي العينة المستجوبة	50
04	كليات العينة المستجوبة	51
05	قيم معامل ألفاكرونباخ Alpha Cronbach's	61
06	الموثوقية المركبة (CR)	62
07	متوسط التباين المستخرج: (AVE)	63
08	النموذج الهيكلي للدراسة	66
09	معاملات المسار لنموذج الدراسة	67
10	قيم معامل التحديد R^2	69
11	قيم معامل التحديد المعدل R Carré Ajusté	70
12	حجم الأثر f^2	71

قـائمـة الجـداول

قـائمــة الجــداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة	39
02	مصادر إعداد فقرات الاستبانة	46
03	درجة المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت	48
04	جنس العينة المستجوبة	49
05	المستوى الدراسي العينة المستجوبة	49
06	كليات العينة المستجوبة	50
07	تحليل موثوقية الاستبانة	52
08	اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات	52
09	معامل التحميل (Factor Loading)	58
10	قيم معامل ألفاكرونباخ Alpha Cronbach's للمتغيرات	60
11	الموثوقية المركبة (CR)	61
12	متوسط التباين المستخرج(AVE)	63
13	التباين بين الأسئلة	64
14	تداخل الأبعاد مع بعضها البعض	65
15	معاملات مسار فرضيات البحث	68
16	معامل التحديد R^2	69
17	حجم الأثر f^2	70
18	جودة التنبؤ Q2	72
19	مؤشر GOF	72
20	اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور– إناث) لإدارة الجودة الشاملة	73
21	اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور– إناث) للأداء الأكاديمي	74
22	اختبار الفروق لمتغير النوع المستوى الدراسي لإدارة الجودة الشاملة	75
23	اختبار الفروق لمتغير المستوى الدراسي للأداء الأكاديمي	76
24	اختبار الفروق لمتغير الكليات لإدارة الجودة الشاملة	76
25	اختبار الفروق لمتغير الكليات للأداء الأكاديمي	77

المـقدمـــة الـعامـــة

المقدمـة العامـة

في ظل التحولات الهائلة التي تحدث اليوم،تواجه المؤسسات ومنظمات الأعمال خيارات صعبة من أجل الحفاظ على بقائها و تبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة، فتعد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية حديثة ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي تستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى كفاءة الأداء والتطوير المستمرين، وإن هذا التأثير الذي أحدثه ظهور أداء إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الحديثة في التعليم العالي أثار عند الباحثين جدلا حول طبيعته وحجمه ، فعلى الرغم من الدراسات الكثيرة التي أثبتت إيجابية العلاقة وقوتها بين الأداء والأداء الأكاديمي و إدارة الجودة الشاملة إلا أن نقاشا حادا برز في الجانب الأخر مع ظهور دراسات معمقة لا يمكن تجاهلها ترجع سلبية العلاقة أو إجابتيها بين أثر الأداء الأكاديمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، مرهونا بشروط أساسية قد تتوفر في مؤسسات، كون إدارة الجودة الشاملة بكامل أبعادها أصبحت في العصور الحديثة هي معيار الأساسي لنجاح المؤسسات والمعيار الممدد للأداء المتميز، الذي هو ليس هدفا يحدده و إنما هو وسيلة لتحقيق غاية وهي النتائج التي خططت لها، ولهذا ينظر للأداء على أنه الترجمة العلمية و له أثر في مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

تأسيسا لما تقدم تأتي هذه الدراسة لتحاول الوقوف على أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة في خلق النجاح وتحقيق التفوق، ومعرفة مدى تطبيق مبادئها في الجامعات الجزائرية واعتماده كإستراتيجية علمية حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. و عليه نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؟

وللإجابة على الإشكالية أعلاه، تم تبني الفرضية البحثية التي مفادها:

إن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر على كفاءة الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي؟

تنبثق عن الفرضية البحثية الرئيسة الفرضيات الإحصائية التالية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء الهيئة التدريسية في الجامعة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء الطلبة في الجامعة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء البرامج التدريسية في الجامعة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء البحثي في الجامعة.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى إلى متغير

النوع (ذكر،أنثى)

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعادإدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى إلى متغيرالكليات.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي في الجامعة تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى).

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي في الجامعة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي في الجامعة تعزى إلى متغير الكليات.

مبررات اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الأسباب الآتية :

✓ طموح مختلف المؤسسات اليوم نحو تطبيق أفضل الأساليب التسييرية.

✓ ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

✓ الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة والأداء بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي (إدارة الأعمال) ومحاولة توسيع المعارف في هذا المجال.

✓ وجود إمكانيات وقدرات ظاهرة وقد تكون كامنة ،غير مستغلة من طرف مؤسسات التعليم العالي.

الهدف من الدراسة :

– توضيح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

– محاولة معرفة اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

– إمكانية استفادت كليات الجامعة من نتائج هذه الدراسة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالنسبة للمنظمات في كونه يسلط الضوء على العنصر الجوهري و الأساسي لنجاح المؤسسات التعليم العالي بالجزائر،من خلال دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تطوير كفاءة

الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، بمنحها المزيد من القوى والفاعلية لتقديم الأفضل لطلبتها مما ينعكس على رفاهية و ازدهار المجتمع ككل.

صعوبة البحث:

تواجه كل باحث صعوبات، و من بين الصعوبات التي تلقيناها في إعداد هذا البحث من الاستجابة المحتشمة من بعض الطلبة و عدم الجدية في الأجوبة في ملأ الاستبانة، و كذلك دخول البلاد في الحجر الصحي مما صعب التواصل المباشر مع المشرف و الزملاء، و كذلك الولوج للمكتبات.

حدود البحث:

الحدود المكانية : تمثلت في مؤسسة تعليم عالي،وهذه المؤسسة هي جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.

الحدود الزمانية : ابتداء من شهر فيفري لعام2020 إلى غاية شهر ماي 2020

المنهجية المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و محاولة لاختبار صحة الفرضيات، إعتمدت هذه الدراسة طريقة بحثية استقصائية لدراسة العلاقات بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة و كفاءة الأداء الأكاديمي. و قد شمل المجتمع الإحصائي (الطلبة) على مستوى 06 كليات في جامعة الدكتور مولاي الطاهر. بسعيدة. وكانت أدوات جمع البيانات استبانة معيارية ومغلقة (على أساس مقياس ليكارت الخماسي). واستكشفت صحة وموثوقية الاستبانة، وتم توكيدها قبل توزيعها. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائيSPSS V20 و كذلك برنامج Smart PLS3الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS).

و عليه تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظري و تطبيقي حسب منهجية IMRAD، حيث تضمن الفصل نظري ماهية إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي،أين تناولنا فيه أهم تعاريف كل من إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي وأهميتهما ، و عرفنا أبعاد كل من المتغيرين.وتم التطرق إلى العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي و لقد تم أيضا عرض أهم الدراسات السابقة التى تناولت كل من المتغيرين، و قمنا بتحليلها و مناقشتها و ثم ذكر ما يميز دراستنا عنها.

أما في الفصل التطبيقي، فقمنا بدارسة تطبيقية لطلبة جامعة سعيدة، فتطرقنا إلى الإطار العام للدراسة، الذي تناولنا فيه وصف منهجية البحث، و قد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V20 و Smart PLS3،الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS). و في الأخير تم تحليل ودراسة النتائج.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي

لاقت إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي رواجا كبيرا وعاما، لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل وإيجاد قاعدة من القيم والمبادئ التي تجعل كل فرد في عمله يعلم أن الجودة مسؤولية و حتى تضمن هذه المؤسسات النجاح و التطور و مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة.

إن تحقيق مستوى متميز لجودة التعليم العالي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الجامعة ومشاركة فاعلة لطاقم متكامل إداري و أكاديمي، ومع ذلك يمكن القول أن الجامعة تقاس بمخرجاتها و باعتبارها مؤسسة خدماتية منتجة للمعرفة و مشجعة للبحوث العلمية لابد لها من التركيز على أدائها و العمل على تحسينه.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

I إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي : Total Quality Management

تعرف إدارة الجودة الشاملة أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين ,أما المدخلات فتتكون من المناهج الدراسية والمستلزمات المادية والأفراد ، سواء كانوا طلبة أم موظفين أم أعضاء تدريس أم إدارة ، وأما المخرجات فتتمثل في الكوادر المتخصصة من الخرجين ، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع والتي تقوم بتوظيف هؤلاء الخرجين. (الترتوري و جويحات، 2006، صفحة 76).

أما هوفر وزملائه **(Hoffer et.al 1994)**: فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي . لذا فيمكن أن نعرف TQM :على أنها الفلسفة الإدارية والممارسات المنظمة العلمية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية وكذا الموارد الخام أكثر فاعلية وكفاءة . (حمود، صفحة 76).

أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها كما أنها تعرف بأسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها لتوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم ، أو هي فعالية تحقيق أفضل الخدمات تعليمية وبحثية و استشارية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. (احمد، صفحة 02)

فنوعية خريجي العملية التعليمية بالجامعات تعرف على أنها قاعدة المعرفة التي بإمكانه استخدامها في حل المسائل المتعلقة بمشاكل حقل العمل من خلال وظائف العملية الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة واتخاذ القرار.

ويمكن أيضا تعريف هذه المنهجية الإدارية في المؤسسات التعليم العالي على أنها مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنهج التعليمي وتشتمل كل العناصر المادية والبشرية بالمؤسسة ويمكن تحديد المفاهيم المهمة في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات فيما يلي :

- النظام: مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

- الهيـكل الجامعي : البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.
- الأسـاليب : مجموعة المناهج التنظيمية والأساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها الضرورية لأداء الوظيفة التعليمية. (الطائي، العبادي، و العبادي، 2009، صفحة 186)

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

من أجل الوصول إلى نظام تعليمي متطور يجب أن تخضع جودة التعليم الجامعي إلى نمط إدارة لا يهتم بجانب دون أخر ، أي نمط إداري يأخذ العملية التعليمية ككل بنظرة شاملة ونظامية ،ولن يكون هذا النمط الإداري غير نهج إدارة الجودة الشاملة التي أثبت نجاعتها وأهميتها كفلسفة شاملة قابلة للتطبيق ،تأخذ العمليات في ترابط وثيق ، من خلال هدف التحسين المستمر الشامل لكل جوانب العملية التعليمية. (التركاوي خ.، صفحة 158)

تقوم فلسفة بالدريجBELDREDJ على أهمية الجودة التعليم الجامعي على ما يلي :

- التركيز على إرضاء الطلاب والمستفيدين.
- الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الجامعي.
- تطوير القيادات الجامعية؛
- بناء شبكة معلومات متطورة . (الترتوري و جويحات، صفحة 113)

وقد أشار العزاوي إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها منهجا شاملا للتغير أبعد من كونه نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات ، وإن الالتزام من قبل أي منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفراده تجاه مفهوم الجودة .

ومن الأسباب أيضا التي تدعو إلى الاهتمام بنهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي كما أشار مجاهد وبدير 2006على أنها:

- تمكن الإدارة من دراسة احتياجات المستفيدين والوفاء بها.
- تؤدي إلى خفض التكاليف؛
- تحقق ميزة تنافسية ، في ظل الظروف التنافسية التي يعيشها العالم اليوم.
- تساعد في الحصول على بعض الشهادات دولية مثل الإيزو9000، والاعتماد الأكاديمي.
- تنمي الشعور بالانتماء داخل بيئة العمل.
- زيادة الوعي بالجودة الشاملة ، في جميع إدارات وأقسام الجامعة.
- تقوم بتحسين سمعة الجامعة.

- تمكن من التغلب على العقبات التي تعوق أداء العاملين.

كما وضح اليحيوي 2001 أن أهمية تبنى نهج إدارة الجودة الشاملة في البنود التالية :

- تعمل على تحفيز العاملين ، وإثارتهم نحو الابتكار.
- تعمل على تحقيق رغبات المستفيدين الداخليين والخارجيين من العملية التعليمة.
- توفر معلومات جيدة لاتخاذ القرارات السلمية المتعلقة بنواحي العمل.
- تحسين العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- سهولة التعامل مع الظروف المتغيرة بصورة إيجابية لما تتميز به من مرونة .
- تتيح الكشف عن مواطن الضعف في النظام التعليمي وإيجاد الحلول له. (التركاوي خ.، صفحة 159)

3- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم مؤسسات العالي تتمثل أهدافها في ما يلي :

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم احد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركة من اجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلى والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمات مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلى. (الطائي، العبادي، و العبادي، صفحة 196)

ويذكر فارس و الأغا 2012 مجموعة من الفوائد لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمتضمنة:

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسؤوليات بدقة .
- الارتقاء بمستوى الطلاب من جميع النواحي البدنية والنفسية والعقلية.

- زيادة كفاءات الإداريين والتدريسيين والعاملين بالمؤسسات التعليمية .
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات التعليمية.
- توفير جو من التفاهم والتعاون بين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي. (اللامي غ. و هدى، صفحة 47)

4- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من الدول المتقدمة كأمريكا واليابان والعديد من الدول الأوربية وبعض الدول النامية وما تلى هذا التطبيق من نجاحات للمؤسسات اوجد مبررا قويا وميلا شديدا لتطبيق هذا الأسلوب بالنظام والمؤسسات التعليمية في العديد من الدول وذلك للتفوق الكبير الذي أحرزه هذا المفهوم في هذه المؤسسات .

فقد تزايدت مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى الجودة الشاملة في أمريكا من(78) مؤسسة عام 1980 إلى2196 مؤسسة في (1991) بالإضافة إلى الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية التي ظهر تزايد عددها ازديادا مطردا ونظرا للنجاحات الهائلة التي حققتها وتجربة ديترويت (DETROIT) التعليمية 1993 بعد تدريب الكوادر الإدارية المناسبة ومن هنا أوجدت الجودة الشاملة نهجا جديدا في مجال التعليم . (الطائي، العبادي، و العبادي، صفحة 83)

وحينما نتكلم عن أهم المبررات التي تدعو إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم فنجدها تتضمن ما يلي :

- ارتباط الجودة بالإنتاجية.
- أتصاف نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
-عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- قياس الأداء للجودة.
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.
-التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد.
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء مما يعنى الخطط والأهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسات من خلال أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة.

-التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلبة والعاملين والخارجيين هم عناصر المجتمع المحلى.

- تأسيس نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة وتطوير هذا النظام لجمع الحقائق من أجل اتخاذ قرارات سليمة بشأن أي مشكلة ما.

- عدم جدوى بعض الأنظمة و الأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة؛ (الطائي، العبادي، و العبادي، صفحة 84،85)

-إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكننا من التقييم والمراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.

- تؤدي إلى تقييم الأداء ، وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي الجامعي ، وتطوير معايير قياس الأداء.

- تقديم خدمات أفضل للطلبة، وهو ما تدور حوله الجودة.

يضاف إلى ما ذكر أن الجودة الشاملة تمهد الطرق أمام الكيان الجامعي لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات العصر والتي من أبرزها : العالمية ، والتكتلات الاقتصادية ، والركود الاقتصادي والمنافسة الشرسة ، والثورة التقنية في عالم المعلومات والاتصالات . والجودة الشاملة إذا ما طبقت بالشكل الصحيح ، تخفف من حدة النقد الموجه للجامعات (الترتوري و جويحان، 2006، صفحة 80).

5- تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى:

1.5تجربة WISCONSIN-MADISON :

تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في جامعة WISCONSIN-MADISON ويشتمل على الخطوات التالية :

-اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف ، أو المضي قدما في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة فإذا قرر الفريق المضي قدما يتم الانتقال للخطوات التالية.

-صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.

-تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل ؟ ...ولمن نعمل؟) والتعرف على حاجاتهم.

- صياغة الرؤيا (vision) إلى أين نريد الوصول.

-تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التى يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.

– وضع خطت التطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعة من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.

–البدء بتنفيذ واحد أو أثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة الأساسية؛

–تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة لإدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.

–وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات الزبائن. (الطائي، العبادي، و العبادي، صفحة 12)

2.5 تجربة هرفارد(HARFERD):

يقوم هذا النموذج الذي طور داخل الجامعة نفسها على خطوات ، وقد أثبت أن هذا النموذج نجاحا في التطبيق وتتمثل خطواته بالأتي:

–إدارة السلوكيات والنشاطات كإدارة (عمليات التمويل، التخطيط والرقابة، المقابلات مع العاملين...) وغيرها.

– التعليم والتدريب والتقييم.

–**1.2.5 الاتصالات:** والتي تتضمن الاستماع لغرض تشخيص المشكلات، تدقيق المعلومات، كسب الإجماع والاتساق وغيرها.

–**2.2.5الأدوات والمقاييس:** والتي تتكون من عمليات التخطيط، إعداد التقارير، المراجعة وغيرها.

3.2.5–فرق التحول : والتي تعمل في دور الالتزام بالوقت والموارد المتاحة والالتزام بالخطة طويلة الأجل وما شابهها.

–**4.2.5التحفيز:** حيث يتم التركيز على بعض الجوانب كالمقابلات والهدايا والرحلات وإعادة النظر بالرواتب وغيرها.

3.5 تجربة بابسون (BABSON):

لغرض تحسين الجودة في الكلية ، تم اعتماد مجموعة من الإجراءات والخطوات الرئيسية كما يأتي:

–تحديد المخرجات .

–تحديد الزبائن.

–التعرف على متطلبات الزبائن.

–ترجمة المتطلبات إلى مواصفات للجودة .

– وضع الخطوات اللازمة لأداء العمل.

–وضع مقاييس الأداء.

– تقييم إمكانيات القيام بالعمليات المطلوبة (هل يمكن إنجاز المحرجات المطلوبة) إذا كانت الإجابة ب(نعم) ابدأ العمل، وإذا كانت الإجابة ب(لا) أذهب لعملية حل المشكلات.

– تقييم النتائج (هل هنالك أي مشكلات) إذا كانت الإجابة ب –نعم– أذهب لعملية حل المشكلات، وإلا فالانتقال للخطوة التالية؛ضع جدول للمراجعة الدورية. (اللامي و الربيعي، صفحة 201،202)

4.5 تجربة جامعة برادفورد البريطانية:(Bradford University The England)

أن مركز الإدارة في جامعة برادفورد من أعرق كليات إدارة الأعمال في أوروبا ، ويتميز بسمعة عالمية في مختلف حقول المعرفة والبرامج البحثية ، ولمواجهة الجامعة لعدد من تحديات العالمية في التسعينيات من القرن العشرين قرر المركز تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة.

كمحاولة للتفاعل مع هذه التحديات وقد تم تبني نموذج لهذا النهج قامت بصياغته جامعة BRADFORD UNIVERSITY ، بحيث تتوافق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تم تبنيها مع فلسفة وأنظمة المركز وقد أخذ في الاعتبار أن تطبيق النموذج يحتاج إلى الوقت و الالتزام وتم تشكيل مجلس للجودة بمتابعة عملية التطبيق مكون من مدير وأستاذين ورئيسي برنامجين ومحاضر ومنسق وفني كمبيوتر وقد انحصرت مهامهم في الأتي:

– تحديد صياغة رسالة المركز، والتي أصبحت بعد التطبيق كالتالي:

– يتم تنمية المركز ليصبح مركز امتياز للتدريس والبحث في مجال الإدارة ، ويتم تحسن التدريب الإداري على مستوى عالمي.

– التعرف على عوامل النجاح.

– رسم الخطط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشكيل فريق لتنفيذ هذه الخطة.

وقد قام المركز بتحديد عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

– كسب سمعة ممتازة للمدخل الجديد تقديم خدمات تتماشى مع حاجات السوق الحالية والمستقبلية.

– تهيئة بيئة عمل مشجعة.

– توافر عاملين متميزين.

– الاستقلال ماديا.

وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم تشكيل فرق عمل يرأسها مدير يقوم بالأتي:

– اختيار فرق العمل.

– وصف الأعمال.

– اختيار طرق التحسين.

– مراجعة ودعم أنشطة فرق العمل.

أما فرق العمل فتنحصر مهامها في التالي:

- رسم خرائط التدفق للتعرف على المستفيدين والممولين.
- التعرف على نقاط الضعف.
- قياس ومقارنة النتائج مع المتطلبات.
- تحسن وتطوير العمليات.

وبناءا على ما تقدم في ما يخص تجربة جامعة برادفورد فهي تعمل على إشراك العاملين من خلال فرق العمل التي تكون مجلس قيادة الجودة ، بحيث تستند على إعداد خطة إستراتيجية منهجيتها تحقيق رضا المستفيدين ، وتحسين وتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية بالجامعة ، وهذا ما جعلها تتبوء مكانة عالمية من بين الجامعات المرموقة . (التركاوي خ.، 2016، صفحة 171)

5.5 تجربة جامعة سنغافورة SINGAPORE:

قامت جامعة سنغافورة بعملية مراجعة الأسس المعمول بها في نموذج جائزة سنغافورة فيما يتلاءم مع أهدافها بحيث لا يقتصر التعليم على زيادة طاقات الفرد وقدراته فقط بل يتعدى ذلك إلى مجتمع مبدع ومفكر ومجدد للمهارات المرنة، فالتعليم المتصف بالجودة هو التعليم الفاعل والمتميز بالكفاءة والجدير بالتقدير.

وقد كانت تجربة التعليم الجامعي في سنغافورة مميزة في أكثر من صعيد ، فقد احتلت جامعة سنغافورة الوطنية المرتبة الثانية بين أفضل خمس جامعة بآسيا ، حيث أصبحت مقاييس التعليم في سنغافورة مستقرة وراسخة إلى درجة أن جامعة كاليفورنيا الأمريكية قد قررت استخدامها لتقويم مناهجها لبعض المواد الدراسية وقد تبنى نظام التعليم ثلاث أولويات هي: تطوير المهارات الفكرية وتعزيزها، استغلال تقنيات المعلومات في التعليم والتعلم، إضافة إلى التعليم الوطني.

وتم تبنى إدارة جودة التعليم من خلال خطوات أساسية من أهمها:

- تقدم الجامعة خدمة ذات جودة و بطريقة فعالة.
- تلتزم الجامعة بمعايير عالية من الحرفية والنزاهة والأخلاق.
- يعد احترام العاملين للجامعة المطلب الأول لتحقيق مستوي مطلوب للخدمة القائمة.
- تدفع روح التميز الجامعة إلى أن تكون الأفضل في ما تفعله.
- التعلم من الآخرين ومن إبداء الملاحظات وأفضل طريقة للاستفادة من الخبرات.

فبتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة على بعض الجامعات في أنظمتها الإدارية والأكاديمية، لاحظ لوحظ وجود التنافس بين مؤسسات التعليم العالي في تطبيق هذا النهج، مع تدنى عملية التعليم في جامعتهم، مما جعل السبيل الوحيد أمام هذه الجامعات هو الاستعانة بنهج إدارة الجودة الشاملة بعد أن لاقى نجاحا في الجامعات التي

تبنته، ومعظم تجارب الجامعات السالفة الذكر عملت بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكان من أكثر اهتماماتها هو التركيز على المستفيد الداخلي والخارجي وتلبية حاجاته من خلال صياغة الرؤيا الإستراتيجية حول هذه الحاجات .

ويجب على الجامعة أن تعمل على بعض الأمور ومنها :

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تطوير رسالة الجامعة بناءا على البيئة المحيطة.
- تفعيل مبدأ المسألة الخاص بالأداء الأكاديمي والإداري.
- إعداد برامج تدريبية مكثفة للعاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة . (التركاوي خ.، صفحة 177،176.178)

6.مبادئ ادوارد ديمنج في تحسين جودة الجامعات:

تعددت مبادئ إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين فنجد : بروفسور إدوارد ديمنج أستاذ الجودة في جامعة نيويورك اقترح برنامجا من 14 نقطة في تحسين جودة الجامعات كالتالي :

1- خلق حاجة مستمرة لتعليم الجامعي.
2- تبني خلق فلسفة جديدة لتطوير المستر
3- منع الحاجة إلى التفتيش 100/100؛
4- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس تكاليف فقط.
5- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
6- الاهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
7- توفر قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
8- القضاء على الخوف لذا القيادات الجامعية.
9- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
10 - منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
11 منع استخدام الحدود القصوى للأداء-لا حدود للتفوق- أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.
12 تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.
13 تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
14 التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل (دورة ديمنج).(الترتوري و جويحات، 2006، صفحة 112)

7- أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :

تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها فقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة سنتطرق إليها لاحقا وأهم ما تركز عليه جامعات التعليم العالي ما يلي :

1.7 التزام الإدارة العليا:

إن إسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصص الموارد اللازمة ، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد لتحقيق هذه الأسبقيات ، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. (الطائي، العبادي، و العبادي، صفحة 198).

إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فان التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي الى نجاحها ،ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم . (حامد، صفحة 67).

2.7-التركيز على الزبائن:

المقصود بالعميل ليس فقط الخارجي أو الزبون الذي تكرس المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجات ، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية تم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنها حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم.

وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمنظمة من خرجها و أيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المنظمة كمدخلات لأنشطته وعملياته ،وتعتبر الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتحاد القرارات ، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية :

الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تضافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار. (حامد، 2015، صفحة 63)

3.7 - مشاركة و العمل الجماعي :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصري البشر أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة ، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير ،كما تتطلب زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل كفريق.

تشجيع الإبداع والابتكار تأهيل وتدريب العنصر البشري...الخ (حامد، 2015، صفحة 66).

4.7-نظام المعلومات :

يعتبر توفير نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما وان توفير المقاييس والموصفات والمعايير الهامة للجودة ذات اثر بالغ في تحقيق الأهداف ، إذ اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق يتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة إلى يتطلبها النجاح المستهدف. (حمود، صفحة 100)

5.7-التحسين المستمر:

تحرص إدارة الجودة الشاملة على استمرارية التحسين والتطوير بحيث كلما أمكن الوصول إلى مستوى معين من الجودة تم التطلع إلى مستوى أعلى منه وهذا لمواكبة المتغيرات والوصول إلى ميزة التميز التنافسي حيث اتفق فلاسفة ديمنج وكروسبي على اعتماد أن عملية تحسين الجودة عملية غير منتهية حيث يؤكد ديمنج على ضرورة إعادة خطواته الأربعة عشرة مرة بعد مرة من أجل تحسن الجودة وتأتي النقطة الأخيرة في برنامج كروسبي لتنفيذ الجودة الشاملة لتعيد الخطوات الثلاثة عشر الأولى في عملية متواصلة ما تلبس أن تصل نهايتها حتى تبدأ من جديد . (حمادى، صفحة 33)

8- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالى :

أن عملية البحث عن التميز تستدعي معرفة جوانب القوة وضعف في كل عنصر من عناصر الأداء مع العمل على تعزيز عوامل القوة واستدراك جوانب الضعف وتصحيحها ومن هنا فلا بد من فهم وإدراك محاور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي قبل البدء في عملية تطبيقها ورغم تعدد أراء المختصين والكتاب على توزيع تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها في ما يلي:

1.8- جودة عضو هيئة التدريس :

ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها ، ويقصد بجودة هيئة التدريس ، تأهيله العلمي الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية ، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة ، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها معلمون أكفاء مدربون تدريبا كافيا ، ومؤهلون تأهيلا مناسبا ، ولتحقيق ذلك يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها:

1.1.8/السمات الشخصية : وذلك بأن يكون لديه مرونة في التفكير والثقة بالنفس، ويتفهم الآخرين ويتقبلهم، ويتأنى في إصدار الأحكام

2.1.8/الكفايات المهنية : بأن يكون مع الطلبة، ويدافع عنهم ويحذرهم من المخاطر، ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهماتهم.

3.1.8/الخبرات الموقفية :يتم ذلك عن طريق معرفة المعلم المتعمقة في مجال تخصصه وقدراته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في استجابات الطلبة.

4.1.8/الكفاءة العلمية : وهي إلمام المعلم بالمعلومات والخبرات التى يحتاجها.

5.1.8/ الكفاءة التربوية: أي معرفة المعلم بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب وكيفية تقديم معلومات للطالب.

6.1.8/الكفاءة الاتصالية : أي قدرت المعلم على استخداما لطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بشكل صحيح.

7.1.8/الرغبة في التعليم: تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص،لأن المعلم إن لم يعلم الدافعية في التعليم ، فلن ينجح في أداء ونجاح العملية التعليمية .

8.1.8/**مساهمة:** أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي.

9.1.8/تحسين : مستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

10.1.8/التشجيع: الإنتاج العلمي لأعضاء التدريس.

11.1.8/مشاركة: أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية. (الطائي، العبادي، و العبادي، 2009، صفحة 275)

2.8- جودة الطالب :

يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية ، لأن هذه المؤسسات أنشأت لخدمته و من أجله وتحديد مؤشرات الجودة بهذا المحور متعدد منها انتقاء الطلبة بحيث يراعي في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحيا وعمليا, وثقافيا ونفسيا ليكون قادرا على الفهم و الإستعاب والتفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية وتقاس جودته من خلال قدرة على الخلق والإبداع والمشاركة في النقاشات النقدية والذاتية وبناء شخصيته وسلامته. (التركاوي خ.، 2016، صفحة 163)

3.8- جودة المناهج :

يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات :

1.3.8تحديد إستراتيجية التعليم الإستراتيجي : وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة ،وينبغي مراعاة خاصتين عند تحديد إستراتيجية التعليم هما :

أ- **وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء** :وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستويات المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.

ب-**وجوب التركيز على التجديد** : بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.

2.3.8-دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة : حيث تتضمن هذه الدراسة :

طرق التدريس ووسائله، وأساليب التقويم ،وإعداد المعلم وتدريبه.

3.3.8.التخطيط : عبارة عن عملية منظمة تتضمن عملية اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة ، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.

4.8- جودة الإمكانيات المادية :

هو محور مهم من المحاور العملية التعليمية ،إذا يتم التفاعل بين مجموعة من العناصر المتمثلة بجودة المباني والتجهيزات لتحقيق جودة شاملة في المؤسسة التعليمية ويكون لها تأثير كبير وفعال في جودة العملية التعليمية .(ويتفق السمرائي والناصر2012) و(بدح 2013) بأن المستلزمات المادية تشمل المباني التعليمية بمحتوياتها المادية والمعنوية كالقاعات والتهوية والإضاءة و المقاعد والصوت وغيرها من المحتويات التي يكون لها تأثير على جودة التعليم ومخرجاته وكلما أحسنت قاعات التعليم واكتملت ، أثر ذلك بدوره في قدرات هيئة التدريس والطلاب.

وإن الإمكانات المادية يمكن أن تشمل جميع مباني المؤسسة التعليمية والجامعة من القاعات والمكتبات والمعامل والمختبرات والساحات التي تتسم بالمرونة والقدرة على استعاب الطلاب ، الموقع الجغرافي للمؤسسة التعليمية من المؤشرات الإيجابية لتحقيق متطلبات الجودة ، ومن الخصائص الإيجابية للمباني التعليمية التي تسهم بتحقيق الجودة التصميم الصحي للمباني وملائمة مرافقها الصحية ، ونظافتها وجمالها وبعدها عن المناطق الصناعية والمزدحمة ، وتوفر المباني الخاصة بالأنشطة الطلابية والترفيهية . (داود و الربيعي، 2017، صفحة 175)

5.8 – جودة الإدارة الجامعية :

وهي تتعلق باتجاه وسياسة الجامعة ومدى التزام ومبادرة القيادة الجامعية ببرامج الجودة الشاملة ويجب أن يكون هنالك جودة في التخطيط الإستراتيجي وفي العلاقات القائدة بين القيادة والعاملين وفي اختيار العاملين وتأهيلهم ومتابعة الأنشطة التي تؤدي إلى إيجاد ثقافة تؤمن بفلسفة إدارة الجودة الشاملة (التركاوي خ.، 2016، صفحة 164) .

6– جودة الكتاب التعليمي :

ويقصد به جودة محتوياته و تحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجيا حيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب أن توفر النشاط التعليمي الذي يكون فية الطالب محور الاهتمام ،ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم ، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب ، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي. (الطائي، العبادي، و العبادي، 2009، صفحة 282)

7– جودة تقييم الأداء التعليمي :

يتطلب رفع كفاءة وجود التعليم، تحسين أداء كافة الجودة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمشتملة بصفة أساسية على الطالب والمعلم والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، وتمويل المؤسسة التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة و محددة ويسهل استخدامها والقياس عليها وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها ، مع إعادة تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء. (الطائي، العبادي، و العبادي، 2009، صفحة 285)

II – الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي :

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل في البحوث والدراسات و ذلك نظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة هادفة للربح ام لا، لذا سيتم التطرق إلى مفهوم الأداء و أهميته ، تصنيفاته، مؤشرات قياسه و كذا أبعاده.

I – مفهوم الأداء الأكاديمي و أهميته :

وردت العديد من التعاريف للأداء نذكر منها : (DRUKER, 1999, p. 73): فهو قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والأفراد .

وحسب (Kent & Philip, 1990) : يرى الكاتبان على أن الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية, و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

أما عن (جبر، 2010) :فيقصد به درجة تحقيق و إتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

كما يعرف الأداء في كل المنظمات الهادفة لتحقيق الربح و التي لا تهدف إلى تحقيق الربح على حد السواء على انه التوليفة المناسبة من الكفاءة و الفعالية. (العراف، 2016)

الأداء من جانب الكفاءة و الفعالية :

- **الكفاءة** تعرف على القدرة المرتبطة بالأداء و التي عادة ما يتم اكتسابها من قبل الفرد ، بمعنى أن الكفاءات تتمثل في مجمل المعارف و الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن ، و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة (نمور، 2011-2012).
- **الكفاءة:** هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف, وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات
- **الفاعلية** : و هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة , و تقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعة . (الكرخي، 2015، صفحة 31)

وبالنسبة للأداء في مؤسسات التعليم العالي يواجه صعوبة في تحديده لأنه يرتبط بالعديد من المتغيرات وأهمها الجودة.

فحسب (Ainin، 2012، صفحة 314) يرى الأداء من حيث رضا المستهلكين (الطلبة) حيث يتضمن 04 بنيات أساسية هي جودة النظام , جودة المعلومة, جودة الخدمة, والفائدة المركبة.

ولقد اعتبر الأداء في مؤسسات التعليم العالي حسب Xiaocheng Wang يتضمن بنيتين هما الأداء الأكاديمي والأداء الإداري حيث يتعلق الأول بالبحث و التعليم من خلال الطلبة و الأساتذة و هياكل مؤسسات التعليم العالي (كليات, معاهد, مخابر البحث...) ,أما الأداء الإداري فيرتبط بالقدرات التنظيمية لهذه المؤسسات من خلال الموارد البشرية و الموارد المالية من خلال الإستخدام الأمثل لها ويقاس أداء مؤسسات التعليم العالي سواء الأكاديمي أو الإداري بمجموعة من المؤشرات (شرقي، 2015-2016، صفحة 72)

كما عرف (Smart) الأداء التدريسي الجامعي بأنه : العلاقة بين الأنشطة التعليمية التي يقوم بها الأساتذة الجامعيون (العمليات التدريسية) والتغيير التعليمي الحاصل والذي يظهر على سلوك الطلبة كمظهر لنتائج التدريس.

بينما عرفته (الجفري) بأنه كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة، وعمليات، وإجراءات وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الصف الدراسي وخارجه.

وقال (السيد علي) بأنه :الطريقة التي يتحدد من خلالها كيفية تحقيق نشاط من قبل عضو هيئة التدريس بهدف إثراء المعرفة ونقلها ورعاية الطلاب وتنمية المجتمع . (عزيز، 2012)

كما يشير الأداء الأكاديمي إلى تقييم المعرفة المكتسبة في التعليم العالي أو الجامعة.

فالطالب ذو الأداء الأكاديمي الجيد هو الذي يحصل على دراجات إيجابية في الامتحانات التي يجب تقديمها خلال الدورة. بعبارة أخرى ، يعد الأداء الأكاديمي مقياسا لقدرات الطالب ، والتي تعتبر عما تعلمه خلال العملية التكوينية .كما يفترض قدرة الطالب على الاستجابة للمحفزات التعليمية .من هذا المنطق ،يرتبط الأداء الأكاديمي بالكفاءة ،فهنالك عوامل مختلفة تؤثر على الأداء الأكاديمي .من صعوبة بعض المواد إلى العدد الكبير من الاختبارات التي يمكن أن تتطابق في تاريخ معين ،من خلال الامتداد الواسع لبعض البرامج التعليمية ،هناك الأسباب التي يمكن أن تدفع الطالب إلى إظهار أداء أكاديمي ضعيف .وهذا يرجع إلى عدم الاهتمام ،مما يجعل من الصعب فهم المعرفة التي يدرسها الأستاذ وينتهي به الأمر إلى التأثير على الأداء الأكاديمي.-(https: //ar.tax-definition.org)

وبناء على ذلك فإن أداء مؤسسات التعليم العالي هو تجميع لنتائج العملية التعليمية أي الأداء الهيئة التدريسية, الأداء البحثي، و أداء الطلبة, و أداء البرامج التدريسية.

2-1 أهمية الأداء الأكاديمي (نمور، 2011-2012)**:**

تكمن أهمية الأداء الأكاديمي في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل و المكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية ،و القادر على الاستجابة لمتطلباته و التغييرات المستمرة.

وتتمثل فيما يلي :

- الجامعات تقوم بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية ، و التقنية ، المهنية و الإدارية ذات المستوى العالي.

- البحث العلمي يعد من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث و التمحيص و متابعة الأحداث و الأفكار و محاولة تطويرها و دعمها، حيث ان الكثير من الابتكارات و الاختراعات ما هي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية لأساتذة جامعات و الطلبة المتميزين.

- البحث العلمي و إنتاج المعرفة من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي.

- نتائج البحث العلمي تسخر لخدمة المجتمع بما يحقق التنمية و التطور في كافة مجالات الحياة.

2- تصنيفات الأداء:

توجد عدة تصنيفات للأداء و هذا يعود لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية, و المعيار الوظيفي.

أولا- حسب معيار المصدر

يقسم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي

1-**الأداء الداخلي** :كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية :

أ-**الأداء البشري** : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

ب-الأداء **التقني** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج-الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2- الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة،فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده, فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات .فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (اسيا، 2016_2017، صفحة 82)

ثانيا - حسب معيار الشمولية :حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي

1-الأداء الكلي : يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها, فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2-الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى .وبتحقيق

مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة. (مزهودة، 2001)

ثالثا –حسب المعيار الوظيفي : يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية :وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، .ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1– **أداء الوظيفة المالية** :يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في القدرات على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2–أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة ، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها

3– وظيفة الأفراد :قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في القد رة على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة .فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد .كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة

4–أداء وظيفة التموين :يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين

5–أداء وظيفة البحث والتطوير :يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

5- **أداء وظيفة التسويق** :يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة. (اسيا، 2016_2017)

3-العوامل المؤثرة على أداء مؤسسات التعليم العالي :

هناك مجموعة من الأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي و من بينها:

- **العامل السياسي :** يتضمن المناخ و النظام السياسي و مدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة .
- **العامل الاقتصادي** : يتمثل الموارد الاقتصادية , العمالة , البطالة, الاقتصاد المحلي و الإقليمي , العالمي و اثر كل ذلك على المؤسسة و مدى الانعكاسات على ممارسة الإنتاج و العمل و النشاط و الخدمات.
- **العامل الاجتماعي** : و مثال ذلك حاجات المؤسسة و المجتمع و السلوك العام و نمط حياة الأفراد و العلاقات الإنسانية .
- **العامل التكنولوجي** : كالتقدم التقني و الفني و الرقمي و مدى توفرهم لدعم و تميز الأداء و عمل المؤسسة .
- **العامل القانوني** : و ذلك من خلال وجود دستور ينظم شؤون الدولة و تشريعات القوانين و الحقوق المدنية لأصحاب المصالح المشتركة. (جوهر، 2011، صفحة 57 و 58)

4-توجهات و مداخل تحسين الأداء:

1.4 -تحسين الأداء :

هدف كل مؤسسة هو تحسين الأداء و يمكن أن يطبق على ارض الواقع إلا إذا اتبعت هذه الأخيرة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق امرين مهمين هما : تقديم الأفضل و مواجهة الأسوأ و لن يتم تحقيق هذا إلا بتحقيق حاجات و رغبات الزبون فهو الحاكم الأول و الأخير للأداء. (الحليم، 2011-2012).

وعليه يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: "عملية الانتقال من حالة إلى حالة أفضل".

والتي قد ينتج عنها عاملين رئيسيين هما :

- إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء؛

- أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغييرات المحيط السريعة تستوجب على المنظمة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والمتميز. (شرقي، 2015-2016)

2.4 -الاتجاه نحو تحسين الأداء

بتعدد احتياجات و رغبات الزبائن توجه الاهتمام نحو البحث عن الأساليب الكفيلة بتحسين الجودة وتخفيض التكاليف في ظل التغيرات السائدة من تكنولوجيا، شدة المنافسة و غيرها جعلت المؤسسات تحول اهتمامها نحو تحسين الأداء لتركز على :البحث عن الأداء الكلي، الأداء المستدام التحسين المناسب والتحسين المسرع.

1- **نحو الأداء الكلي:**لقد تغير مفهوم الأداء من المفاهيم القديمة التي كان يعرف بها إلى مفهوم أكثر شمولية و اصبح متعلقا بتحقيق النجاح ، تحولت غاية تحسين الأداء من مجرد التركيز على النتائج ألاقتصادية إلى تحقيق نتائج شاملة هادفة تتلائم مع جميع التطلعات ، ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون هناك سياسة واضحة في المؤسسة تجاه تحسين الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي.

2-**نحو الأداء المستدام** :يشير Robert M. Solow أن مفهوم الاستدامة أكثر من مجرد شعار أو تعبير انفعالي لكنه يتعلق بحفاظ المنظمة على قدراتها في المستقبل البعيد، ولا يعني مفهوم الاستدامة البقاء على نفس مستوى الأداء بل يعني الحفاظ على الأداء الذي يضمن تحقيق الربح، الاستجابة لتطلعات المجتمع، وعليه فإن الأداء المستدام يتعلق بمدى تحقيق المنظمة لنتائج مستدامة و بالقدرتها على التكيف، الإبداع.

3- **نحو التحسين المناسب :** كلما اختلفت الأهداف تختلف أساليب تحسين الأداء،و لكن الأهم في ذلك هو اختيار الأسلوب المناسب لتحقيق هذه الأهداف، ومن الضروري أن تكون هناك إجراءات تحسين الأداء في المؤسسة سواء بصفة تدريجية أو جذرية، و يجب أن تتوافق هذه الإجراءات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بما يضمن تحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية.

4-**نحو التحسين المسرع** :وبالنسبة لتسريع تحسين الأداء فيمثل الحالة المثالية للمؤسسة التي تتسارع فيها إجراءات وإنجازات التحسين إلى مستويات أداء متميزة، حيث تتحقق هذه الحالة عند تحسين الموارد التي تحقق ذلك وبالخصوص الكفاءات البشرية .وعادة ما تفرض بيئة الأعمال تسريع تحسين الأداء عند دخول معطيات أو متغيرات تتطلب ذلك. (شرقي، 2015-2016)

3.4- مداخل تحسين الأداء: هناك 03 مداخل لتحسين الأداء و هي كالأتي: (جبر، 2010)

1- **تحسين الفرد:** من خلال التركيز على نقاط القوة , وعلى التوازن بين رغبة الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز فالعلاقة بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء المتميز وذلك من خلال ترك الأفراد والسماح لهم بأداء الأعمال التي يرغبون بها، بالإضافة إلى الربط بالا هداف الشخصية أي يجب أن تكون مجهودات التحسين مرتبطة باهتمامات الفرد و أهدافه و الاستفادة منها.

2- **تحسين الوظيفة** : إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء , حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة في تدني مستوى الأداء أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو غير مناسبة , و من بين وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في فرق العمل و توفير الطرق و المناخ الملائم.

3- **تحسين الموقف** : البيئة التي تؤدى بها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و فعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى.

5-مؤشرات قياس الأداء الأكاديمي

يعكس الأداء الأكاديمي حقيقة الوظيفة الأساسية التي وجدت مؤسسة التعليم العالي من أجلها، وتتعلق أبعاده بمنظومة العملية التعليمية ككل من طلاب، أساتذة، مناهج وبرامج، وأنشطة بحثية(تأليف، نشر، مشاركة في المحافل العلمية ...الخ)، لذلك سنورد فيما يلي مؤشراته الكيفية والكمية.

و لقد اختلف العديد من الباحثون و المختصون حول المفهوم الحقيقي لمؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي فهناك من اعتبرها بيانات إحصائية ، و آخرون رأوها بيانات متعلقة بالتحليل.

حيث وصف Filip Dochy مؤشرات الأداء كمقاييس للأداء المؤسسي تميل لتكون كمية أكثر ، بهدف جعل المفاهيم أكثر دقة مثل الجودة و توضيح كيفية تحديدها كميا.

هذه المقاييس تعبر عن عناصر أو مواصفات قد تعكس بنسب مئوية أو رموز أو إشارات أو معدلات، تنتهي بتحديد نتائج عادة ما تكون كمية تترجم بسهولة لتعكس مستوى أداء بعد معين من أبعاد العملية التعليمية، الإدارية والمجتمعية.

ويتضح جليا من هذا التعريف تغافل الباحثين عن المؤشرات الكيفية التي يمكن أن تستخدم لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي بأبعاده المختلفة. (شرقي، 2015-2016، صفحة 67)

بينما أكد كل من : Michaela Martin و Claude Sauvageot

بأنها لا تمثل بيانات أولية، أي أنها لا تتعلق بالبيانات الإحصائية المتوفرة في التقارير السنوية والتي توضح عدد الطلبة، عدد الأساتذة، وغيرها، بل تتعلق بالبيانات المعالجة (عدد الطلبة لكل أستاذ مثلا), كما أنها توليفة (تجميع) من البيانات والتي لا يمكن تحليلها حيث لا يتم التوصل إليها من خلال ربط البيانات الخامة ببعضها لتحديد نتائج لها دلالة يمكن تحليلها و تفسيرها لاتخاذ جملة من التدابير.(Martin & Sauvageot, 2011)

أما Ken Rowe عرف مؤشرات الأداء على أنها دليل البيانات الخاصة بمعلومات يمكن من خلالها قياس و تقييم الأداء داخليا و خارجيا ... و لها غايات متعددة أكثرها أهمية : التقدير، تحديد البيانات ،تحديد الأهداف ، التقييم و الإصلاح. (Rowe, 2004)

ومن هنا يمكن القول أن مؤشرات أداء مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة من البيانات الكمية والكيفية (نسب مئوية، معدلات، إشارات ...الخ)تمت معالجتها وتحليلها قصد تقييم أداء العملية التعليمية (أساتذة, طلبة، برامج أو مناهج تدريسية، بحوث علمية) خلال فترة معينة، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة و التحسين المستمر للأداء الأكاديمي ،و تحسين جودة المخرجات التعليمية.

وبالتالي قياس الأداء الأكاديمي يتطلب أسلوبين من أساليب القياس :

الأسلوب الأول وهو القياس عن طريق المؤشرات الكمية، و الثاني عن طريق المؤشرات النوعية.

1.5- **المؤشرات الكمية:** تركز هده المؤشرات على جودة المدخلات و العمليات و المخرجات قد تشتمل ما يلي:

- إجمالي معدل الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي–الذكور/ الإناث: نسبة جميع الطلاب الملتحقين بالجامعات دون اعتبار بالعمر الى مجموع العمر الافتراضي لمؤسسة التعليم العالي
- عدد الأساتذة المحاضرين في مؤسسة التعليم العالي :العدد الإجمالي للمحاضرين العاملين بصفة دائمة او جزئية ، في كافة البرامج التعليمية لمؤسسة التعليم العالي العامة و الخاصة.
- نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلبة :تقاس بمجموع أعضاء هيئة التدريس في فترة زمنية معينة على مجموع عدد الطلاب في نفس الفترة نسبة أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه تقاس بمجموع المدرسون من حملات الدكتوراه في فترة زمنية معينة على إجمالي عدد الطلاب في نفس الفترة الزمنية المعينة.
- مؤشر الحد الأدنى من التحصيل العلمي: يقاس بأدنى تقدير للتحصيل العلمي او التطبيق الميداني على إجمالي التقديرات الطلاب في فترة زمنية معينة.
- المكتبة المركزية أو مكتبة الكلية : تقاس بالتكاليف السنية على المكتبة على عدد الزوار في فترة زمنية معينة. (الكرخي، 2015، الصفحات 368-373)

2.5- المؤشرات النوعية : تمثلت في مؤشرات نوعية خاصة بالطلاب وهي :

- الحماس للانجاز و تحقق الطموح المرغوب لديهم.
- مؤشر نوعي لأعضاء هيئة التدريس و أهمها الرضي الوظيفي.
- مؤشرات التوافق بين متطلبات التنمية و المخرجات يضم المواد الدراسية ذات العلاقة بالتنمية و التخصصات العلمية الداعمة لوظائف الدولة.
- مؤشرات الطاقة الاستيعابية تضم العدد اللازم من الصفوف و سعة القاعة الدراسية.
- مؤشر خاص بسير العملية التعليمية يضم :نسبة تحقيق ساعات التدريس ،العبئ التدريسي ،اعتماد المحاضرين الخارجيين استقرار الهيئة التدريسية. (الكرخي، 2015، الصفحات 373-379)

من هنا نستنتج ضرورة التكامل بين الأسلوبين من اجل ضمان الاستمرارية في ظل أداء متميز.

6- أبعاد الأداء الأكاديمي:

ترتبط أبعاد الأداء الأكاديمي بوظيفة التدريس والتعليم وكل ما يعد جزءا من ذلك، فهي بذلك تشمل عدة محاور تتمثل أساسا في : الهيئة التدريسية ,الطلاب، والبرامج الدراسية, البحوث العلمية.

أولا – أداء الهيئة التدريسية :

يعد عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي العنصر الفاعل والرئيس في جودة البرامج والأنشطة التعليمية على اختلاف أهدافها, فوجود عضو هيئة تدريس متميز ينعكس إيجاب على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية.

عرفه العمايرة بأنه "درجة قيام عضو هيئة التدريس بتنفيذ المهام التعليمية المناطة به, وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيرا سلوكيا ويقصد به أيضا كل سلوك يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة ,عمليات , إجراءات, وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل قاعة التدريس أو خارجها. (عياصرة، 2017)

ثانيا – أداء الطلاب:

تعلم الطلبة يكون من خلال التركيز على عملية تحويل المعارف، وذلك ما يمكنهم من تطوير كفاءات مختلفة عند التخرج (مهنية، أكاديمية، ثقافية، الاتصال والتواصل والتميز في العمل)حتى تسهل عليهم عملية التحول بسهولة للحياة المهنية أو مواصلة الدراسات العليا، حيث يعكس تنوع وتطور كفاءات الطالب تحسين مستوى أدائه كزبون داخلي وخارجي (شرقي، 2015-2016، صفحة 112)

ثالثا – أداء البرامج الدراسية:

يقصد بها مجموعة الإجراءات و تطبيق للأنظمة و اللوائح و التوجيهات تهدف الى تحديد البرامج من ناحية وضوحها في تطوير ومراجعة البرامج الحالية أو الجديدة بالاعتماد على المختصين و امتلاك حقيبة متكاملة لكل برنامج بالاعتماد على معايير دقيقة لاختيار المناهج مع مراعاة ارتباطها بالواقع العملي و متطلبات التنمية ألاقتصادية والاجتماعية ومدى وجود مقررات دراسية تضمن للطالب تطوير معارفه. (شرقي، 2015-2016، صفحة 92)

رابعا- أداء البحث العلمي :

البحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط بل لتعزيز الواجبات الأخرى في مجالي نقل المعرفة و خدمة المجتمع. و لما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع والابتكار وخلق معرفة جديدة، فعلى الهيئة الإدارية وهيئة الإدارة الأكاديمية توفير الموارد و المناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي والاهتمام به و ذلك عن طريق توفير أساليب و أدوات تقنية المعلومات المتطورة ,

و المشاركة البحثية في المؤتمرات الدولية , تجهيز المعامل و المختبرات بأحدث المعدات و التقنيات المتطورة. (مسعود، صفحة 22)

III – إدارة الجودة الشاملة والأداء الأكاديمي في الجامعة :

بعد تطرقنا للإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي يمكن استنتاج العلاقة ما بينهما كما يلي :

1-علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الهيئة التدريسية

تلعب الهيئة التدريسية دور حيوي في مؤسسات التعليم العالي و ذلك من خلال أدائها، فتحسين أداء الأستاذ الجامعي الذي يعتمد على معايير إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أحدث أنواع التحسين الذي من شأنه يحسن من العملية التعليمية التي يعتبر الأستاذ فيها محور الأساسي ، فكلما أعطى الأستاذ الاهتمام بهذه القيم كلما كانت هناك جودة في المخرجات متمثلة في الحصول على العلم و المعرفة من خلال المسار الدراسي و البحثي, و بالتالي تميز مؤسسات التعليم العالي و كفاءة و جودة أداء هيئتها التدريسية.

2-علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الطلبة :

يمكن لاستخدام قيم إدارة الجودة الشاملة في المواسم و الفصول الدراسية أن يوجه و يزود الطلبة بالمعلومات و المعارف ما يؤدي إلى تطوير كفاءاتهم عند التخرج ما يساعد على تهيئتهم لمواصل الدراسة و البحث العلمي أو التوجه للمجال المهني و سوق العمل .

3-علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء البرامج التعليمية:

الاهتمام بالبرامج التعليمية احد العناصر الهادفة للارتقاء بجودة التعليم العالي لذا الجامعة تحتاج إلي تطور نوعي في برامجها الدراسية حتى تتوافق مع سوق العمل و متطلباته الذي يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة, تظهر أهميته في مدى انسجام و توافق هذه البرامج مع معايير إدارة الجودة الشاملة, رؤية الجامعة ورسالتها.

4-علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء البحثي :

تعتبر الجامعات هي المنتج الأول للمعرفة عن طريق تعاون جميع أفرادها (إداريين و أكاديميين)

و خاصة الأساتذة عن طريق توفير الوسائل الضرورية للبحث العلمي, حيث تبني قيم إدارة الجودة الشاملة في البحوث العلمية يؤدي إلى تجسيد المعرفة و تحويلها إلى براءات اختراع , أجهزة، آلات... و هذا ما يؤدي بدوره إلى المنافسة و ارتقاء الجامعة و بالتالي تنفيذ الخطط البحثية و تشجيع و تحفيز البحوث .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة و مناقشتها :

I- الدراسات السابقة :

1- دراسة **(الحجار، 2004) بعنوان : تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.**

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع 123 استبانة علي أعضاء هيئة التدريس ، بالاعتماد على المنهج الوصفي. وبينت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الجامعي لم يصل إلى المستوى المطلوب، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء الجامعي يعزى لمتغير الكلية والمؤهل والخبرة.

2- دراسة **(راضي، 2008) بعنوان : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما واستخدمت أسلوب "الحصر الشامل "لجمع البيانات من عينة الدراسة وزع 113 استبيان,وتوصلت الدراسة إلى :

عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة لمجالات الإستبانة الستة الخاصة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات , توجد فروق بين استجابات أفراد العينة بتحديد معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تعزى لمتغير اسم الكلية لصالح كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية بغزة ، ومتغير جهة الإشراف لصالح الكليات العامة ، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم تطبق كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية الجودة الشاملة بشكل جيد ، يليها الكليات الخاصة ثم التابعة لوكالة الغوث ، وتأتي الكليات الحكومية في مستوى الضعيف في كافة مجالات الدراسة , تسعى لعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل مما يؤدي لضعف انتماء العاملين للعمل والكليات ، وقلة حرصهم على الحفاظ على مقدرات الكلية بسبب عدم منحهم الثقة , ضعف ملائمة سياسات التحفيز والتشجيع في مجال البحث العلمي ، وعدم توفر احتياجات البحث العلمي من مراجع وأجهزة ومعدات وغيرها.

3- دراسة **(عايش، 2008) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي لتلك المصارف ،تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وقد توصلت الدراسة إلي أن المصارف الإسلامية تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة ، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق التركيز على الزبون ، يليه تلبية احتياجات العاملين، ثم التركيز على تحسين العمليات في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية و التكنولوجية للمنافسة.

4- دراسة **(Zhou-Ling، 2009) بعنوان :**

Impact of University's Optimal Human Resource Management Practices on Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي للجامعات معتبرا الأداء التعليمي والبحثي كأحد أبعاده الأساسية، تم توزيع 700استبيان على أساتذة وموظفي 7 جامعات صينية خلصت الدراسة إلى أن: الممارسات المثلى للموارد البشرية وخصوصا التحفيز لديها تأثير إيجابي كبير على الأداء التدريسي والبحث والأداء المالي ، و المشاركة لها تأثير إيجابي كبير على رضا المجتمع

5- دراسة **(الصرايرة، 2011) بعنوان : الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استبانة الدراسة وزعت على 77 رئيس قسم أكاديمي،توصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة, ودلَّت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات.

6- دراسة **(عبابنة، 2011) بعنوان: تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر هيئة التدريس بكلية الآداب جامعة مصراته .**

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مؤشرات جودة الأداء الجامعي بكلية الآداب مصراتة من وجهة نظر هيئة التدريس ، و فيما إذا كانت تختلف درجة الأداء الجامعي تبعا لبعض المتغيرات، استخدم الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع 60 إستبانة على أعضاء هيئة التدريس،

توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر مؤشرات جودة الأداء الجامعي في كلية الآداب مصراتة متوسطة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمتغيرين الرتبة الأكاديمية و المؤهل و الجنسية .

7- دراسة **(عزالدين، 2011) بعنوان : دور الأستاذ الجامعي في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليمٌ العالي في السودان (دراسة حالة جامعة دنقلا).**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأستاذ الجامعي في رفع كفاءة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي في السودان و ذلك بالتطبيق على جامعة دنقلا ، استخدم الباحث المهج الوصفي التحليلي , و تم استخدام إستبانة وزعت على 261 كعينة للبحث ، توصلت الدراسة الى :

وجود دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير اختيار أعضاء هيئة التدريس المحدد في لوائح و نظم التعليم العالي و كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات، وجود دلالة إحصائية بين إخضاع هيئة التدريس لعمليات تقويمية و تزويدهم بكل ما هو مستحدث و جديد و ربطهم بأنظمة المعلومات الحديثة و ترقية أداء هيئة التدريس.

8- دراسة **(المزين و سكيك، 2012) بعنوان: مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات و إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة نحو مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية؛ وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما استخداما الإستبانة كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة 202 طالباً وطالبة من طلبة الدراسات العليا من مختلف التخصصات، خلصت الدراسة إلى : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة نحو مؤشرات إدارة الجودة تعزى للمتغيرين الجنس، لصالح الإناث، والجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

9- دراسة **(مصطفى، الله، و المعايطة، 2012) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة و أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية ـ دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة**

هدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء الأكاديمي بالجامعات السعودية، من خلال التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة مع المهتمين بأمر الجودة الشاملة بجامعة المجمعة السعودية و اعتمد الباحثون على أسلوب العينة العنقودية والعينة الحصصية، حيث تم توزيع 100 استبيان أعضاء هيئة التدريس خلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي.

10-دراسة **(عميرة، 2012_2013) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة جيجل-**

هدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل من وجهة نظر هيئة التدريس استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة و كأداة للدراسة استعملت الباحثة الملاحظة، المقابلة و استبيان وزع على 150 أستاذ من مختلف الكليات بجامعة جيجل.

توصلت الدراسة إلى أن الأساتذة بجامعة جيجل على وعي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة و دورها الفعال في تحسين نوعية الخدمة التعليمية.

11-دراسة : **(Richard و Nderitu، 2013) بعنوان :**

An Investigation On The Effects Of Quality Management Practices On The Perfermance Municipality ;KENYA Of Public Primary Schools in NAKURU

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية تأثير مبادئ الجودة الشاملة على أداء المدارس الابتدائية العامة بالتركيز على الأداء الأكاديمي لهذه المدارس، خصوصا التركيز على الزبون المقارنة المرجعية،العمل الجماعي, ،التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر التدريب المكافأة والتقدير على الأداء الأكاديمي وتحسين معدلات إلتحاق الطلبة والمناهج الدراسية تم توزيع 60 إستبانة علي الأساتذة المدرسين في المدارس الابتدائية خلصت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات.

12- دراسة **(العوض، 2014) بعنوان: أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسٍن أداء جودة خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعتي الخرطوم و السودان للعلوم و التكنولوجيا.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء خدمة التعليم الجامعي، ولقد أجريت الدراسة على جامعتي الخرطوم و السودان للعلوم و التكنولوجيا ,هدفت الدراسة إلي التوصل إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث في مؤسسات التعليم الجامعي و الإلمام بمفهومها و أثرها على رفع مستوى الأداء وتحسين جودة المخرجات لخدمة المجتمع،اتبع في هذه الدراسة المنهج التاريخي و الوصفي التحليلي و المنهج الاستنباطي خلصت الدراسة بما يلي : القصور في إيجاد دليل واضح لمعايير تطبيق مفهوم إدارة الجودة بالجامعتين يوضح أهداف و مهام العمل الإداري لتحسين الأداء, عدم وجود تفعيل للإدارات و إشراكها في عملية التحسين المستمر, إضافة إلى قصور في تطبيق نظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة و وجود اهتمام نسبي للأساتذة مقارنة بالإداريين من خلال برامج للتطوير الأكاديمي , و توصلت أيضا إلى وجود تدني في تطوير البرامج التعليمية لتتناسب مع حاجات سوق العمل , كما وجد هناك اهتمام بالطالب بشكل عام و تحسين مستواه باعتباره محور العملية التعليمية.

13- دراسة **(محمد ع.، 2014) بعنوان : مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء وجامعة العلوم التكنولوجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، إضافة إلى التعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعتين،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و منهج التحليل المقارن , و الاستبيان كأداة للدراسة بلغت عينة الدراسة 220 مفردة، و توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة صنعاء والمتمثلة في المبادئ التالية :مبدأ التركيز على العميل، مبدأ التركيز على العمليات التعليمية، مبدأ حشد خبرات القوى العاملة، بينما تطبق بمستوى عال في جامعة العلوم والتكنولوجيا، إضافة إلى وجود علاقات ارتباط ايجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

14- دراسة **(المعمر، 2014) بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي للإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والأكاديميين بمناصب إدارية في كل من الجامعات الفلسطينية الثلاث(جامعة الأزهر، الجامعة ألإسلامية, جامعة الأقصى) وتم توزيع الإستبانات على 305 موظف، توصلت الدراسة إلى : كانت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة, ومستوى الأداء الوظيفي ايجابي ومرتفع, وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة الأربعة منفردة ومجتمعة مع الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوجد فروق,ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير اسم الجامعة ولصالح كل من جامعة الأزهر والجامعة الإسلامية على حساب جامعة الأقصى، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

15- دراسة **(Sutanto, Hadiwidjojo, Solimun, & Djumahir, 2014) بعنوان :**

Student Satisfaction As Mediation Relationship Between Total Quality Management Practices And Performance Of Management Study Program.

هدفت الدراسة إلى ربط فعالية أنشطة التدريس بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة عن دراسة تجريبية لمجموعتين من طلبة التعليم العالي الاندونيسي توصلوا إلى أن : المشاركة, القيادة, الثقافة و التركيز على الزبون, كممارسات لإدارة الجودة الشاملة تؤثر بفعالية على أنشطة التعليم من وجهة نظر الطلبة.

16- دراسة **(Truong، Sampaio، Carvalho، Fernandes، و An، 2014) بعنوان:**

The Role Of Quality Management Practices In Operational Performance An Empirical Study In A Transitional Economy.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الجودة و علاقتها مع الأداء التشغيلي، حيث تم إجراء اختبار تجريبي في شركات الملابس الفيتنامية، استعمل الاستبيان كأداة للدراسة و تم تحليل 179 إستبانة وزعت على الرؤساء ونواب الرؤساء والمديرون و المسيريين والمنسقون لشركات مختصة في صناعة الملابس.

أظهرت النتائج أن أربع ممارسات رئيسية بما في ذلك دعم الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وإعداد التقارير وتحليل بيانات الجودة وتصميم المنتجات و الخدمات إدارة العمليات؛ ترتبط بشكل مباشر وغير مباشر بالأداء التشغيلي كما وضحت تباين الأداء التشغيلي من خلال ممارسات إدارة الجودة المذكورة أعلاه.

17- دراسة: **(شرقي، 2015-2016) بعنوان : دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي –دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وقيمها الجوهرية والداعمة وكذا أداء مؤسسات التعليم العالي بأبعاده الأكاديمية، الإدارية و المجتمعية كما هدف أيضا إلى التعرف على مقياس قيم إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء الأكاديمي ،اعتمدت الدراسة في معالجة الموضوع على المنهج الاسترشادي الموضعي ، كما إستخدم الباحث المقاربتين الكمية والكيفية في الدراسة ، حيث تم توزيع دليل المقابلة على مسؤولي خلايا الجودة بالكليات، ومن ثم الإعتماد على مخرجات NVIVO في المقاربة الكيفية أما في المقاربة الكمية فقد تم توزيع إستبانة على عينة عنقودية تضم 412 أستاذ.

وخلص نتائج الدراسة إلى تحقيق الدراسة لأهدافها من خلال التوصل إلى أنه توجد علاقة بين قيم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

18- دراسة **(Lo، Wang، Wah، و Ramayah، 2016) بعنوان:**

The Critical Success Factors For Organizational Performance Of Smes In Malaysia: A Approach Partial Least Square

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين محددات الأداء التنظيمي مثل الإدارة العليا الدعم ، التركيز على العملاء ، توجه الموظفين ، التكنولوجيا ، والتوجه الريادي في ماليزيا, تم توزيع استبيانات على أصحاب الأعمال وكبار المديرين العاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة تقع في ثلاث ولايات ماليزية ، باستخدام تقنية أخذ العينات الهادفة, حيث تم تطبيق SmartPLS لاختبار الفرضيات، خلصت الدراسة إلى أن كلا من التكنولوجيا و تنظيم المشاريع من عوامل النجاح الهامة للشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث الأداء المالي وغير المالي. بالإضافة إلى ذلك ، وجد أن الدعم الإداري مرتبط بشكل كبير وإيجابي بالأداء المالي.

19- دراسة **(Nadim و Al-Hinai، 2016) بعنوان:**

Critical Success Factors Of TQM In Higher Education Institutions Context

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معالم إدارة الجودة الشاملة حيث أجريت الدراسة في مؤسسات التعليم العالي تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على أعضاء هيئة التدريس وغير الأكاديميين من معهد التعليم العالي المختار، كلية العلوم التطبيقية ، مسقط ، سلطنة عمان. تم إجراء الاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). خلصت هذه الدراسة إلى أن : أعلى عوامل النجاح المهمة كانت مشاركة الموظفين يليها تركيز أصحاب المصلحة ، وتركيز أصحاب المصلحة الآخرين على التوالي.

20- دراسة **(هاملي، 2016-2017) بعنوان : أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية .تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع الاستبيان على مؤسسات جزائرية متحصلة على شهادة الايزو، تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، من بين 182 استبيان تم توزيعه، استرجع 152 ، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتنقية النموذج وتحديد الأبعاد الرئيسية المكونة لإدارة لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين تطبيق PLS-PM الجودة الشاملة، وتم استخدام النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقاربة إدارة الجودة الشاملة والأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية.ولقد أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأربعة المكونة للأداء الكلي للمؤسسة.

21- دراسة **(لدخيل و المالكي، 2017) بعنوان : معايير الجودة الشاملة و دورها في تحسين الأداء الأكاديمي في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة العلمية في الجامعة : دراسة تطبيقية**

هدف الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تحسين الأداء الأكاديمي و ذلك من خلال معرفة واقع تطبيق معايير الجودة من قبل الإدارة العليا و أعضاء هيئة العلمية و الطلاب و مدى تطابقها مع معايير الجودة الشاملة , استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث تم استخدام إستبانة تم توزيعها على 58 أستاذ يمثلون مجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن الجامعة فعالة في اعتماد معايير الجودة الشاملة و نشرها و أنها تتبعها في تطوير و تحسين العملية التعليمية و تتبع الأساليب الإدارية الحديثة و أن هناك تحسنا في الأداء .

22- دراسة **(التميمي و الجبوري، 2017) بعنوان : اثر تطبيقٍ معايير الجودة الشاملة في تقويم أداء الجامعات العراقية _ بحث تطبيقي في جامعة بغداد**

هدفت الدراسة إلى تقويم أداء الجامعات العراقية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة للارتقاء بالأداء الجامعي العراقي اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الاستقرائي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في تطبيق معايير جودة التعليم في جامعة بغداد, إضافة إلى وجود علاقة تأثير ما بين تقويم الأداء و تطبيق معايير الجودة الشاملة.

23- دراسة **(قمر، محمد، حامد، و داوود، 2017) بعنوان: الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية جامعتي دنقلا و القضارف كما يدركها الطلبة.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أراء الطلبة بكلية التربية جامعة دنقلا والقضارف في الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس, اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على 150 طالب و طالبة، أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة, إضافة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية موجبة في الأداء الأكاديمي بين طلاب الجامعتين , كما تبين انه لا توجد فروقات إحصائية بين الطلبة في ما يخص المتغيرات النمو لاجتماعي, المستوى الدراسي و العمر.

24- دراسة **(عياصرة، 2017) بعنوان : تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الجوف من وجهة نظر الطالبات**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الجوف من وجهة نظر الطالبات تمثلت أداة الدراسة في إستبانة تألفت من 29 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي :تفعيل مصادر التعلم والتعليم ,وتوظيف أساليب القياس والتقييم ,والتأثير على الطالبات،توصلت الدراسة إلى أن تأثير واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية كان بدرجة متوسطة ,وأن بعد تنوع مصادر التعلم والتعليم كان بدرجة كبيرة وجاء بالمرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مجال التأثير على الطالبات في المرتبة الأخيرة جاء مجال توظيف أساليب القياس والتقويم.

25- دراسة **(محمد غ.، 2017-2018) بعنوان : اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي – دراسة حالة اتصالات الجزائر.**

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء التنظيمي لشركات الاتصالات الجزائرية .تم استخدام استبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 200 إستبانة على موظفي شركات الاتصال الجزائرية، جمع منها 128صالحة للتحليل , باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية بالاستعانة بالبرنامج

الإحصائي ، Smart PLS، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة وأداء الابتكار و أيضا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي بوجود أداء الابتكار كمتغير وسيط كلي.

26- دراسة **(Taahyadin و Daud، 2018) بعنوان : Total Quality Management In School**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى جودة المدرسة في قدح والعلاقة بين المدارس والجودة التي هي القيم والواجبات والنظام والفريق والموارد والتغيير وكذلك تلبية احتياجات الطلاب وتمكين الموظفين. هذه الدراسة تم إجراؤها في مسح جزئي تم اختيار 375 مدرسًا يعملون في المدرسة الثانوية في ولاية قدح للإجابة على استبيان إدارة الجودة الشاملة في المدرسة توصلت الدراسة الى أن : هناك علاقة ترابط بين جميع مؤشرات الجودة المدرسية، إضافة إلى أن التحسينات ضرورية من أجل خلق بيئة ثقافة مدرسية إيجابية, ولأداء المتميز بين الطلاب. مدير المدرسة ينبغي أن يكون أكثر استباقية وحكمة في إدارة المدرسة.

27- دراسة **(بوخالفة و محمد، 2018-2019) بعنوان : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة**

هدفت هذه دراسة إلى البحث إلى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تم استخدام المقابلة والاستبيان كأداة للدراسة وزع الاستبيان على 63 أستاذ وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، خلصت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و كفاءة الأداء الأكاديمي لأساتذة الكلية محل الدراسة ، كما يوجد أثر جزئي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التعليمي وعلى الأداء البحثي.

28- دراسة **(Al-Ali و Abu-Rumman، 2019) بعنوان :**

The Role Of Total Quality Management In The Face Of Challenges: Astudy In Lafarge Jordan

هدفت هذه دراسة إلى البحث عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على معالجة التحديات الناجمة عن الأزمة المالية العالمية الأخيرة بما في ذلك تلك المرتبطة بالتخطيط وخفض التكاليف وزيادة المنافسة. ركزت الدراسة على الموظفين ذوي الخبرات داخل شركة الخرسانة والأسمنت الرائدة "لافارج – الأردن". باستخدام النهج النوعي و أخذ العينات الملائمة ، تم تطوير استبيان من 73 موظفا أكملوا الدراسة الاستقصائية, باستخدام برنامج Smart PLS. أظهرت النتائج أن التركيز على العملاء ودعم الإدارة العليا هما أهم متغيرين يعززان القدرة على مواجهة أنواعًا مختلفة من التحديات إضافة إلى وجود علاقات تكاملية مع الموردين , كما وجد أن التحسين له تأثير كبير على تقليل تكاليف الجودة للمساعدة في التغلب على المنافسة.

29- دراسة **(طعمة) بعنوان: دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية -دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن-**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية – دراسة حالة جامعة الزرقاء. تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة و تم توزيع 116 استبيان على أعضاء هيئة التدريس من مجتمع الدراسة البالغ (253) عضوا وباستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل معيار من معايير جودة التعليم الجامعي وجودة التعليم الأكاديمي , إضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق معايير جودة التعليم الأكاديمي و تعزى للمتغيرات الشخصية.

II مناقشة و تحليل الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها :

1.2 تحليل الدراسات السابقة:

تناول العديد من الباحثين موضوع كل من إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي حيث انه هناك من تطرق إليهما معا وهناك من تناول احدهما فقط و كل حسب توجهه وخلفيته الفكرية فاختلفت حدود دراستهم من الناحية الموضوعية الزمنية , المكانية و الطرق الإحصائية بالتالي:

وذلك كما يلي :

فدراسة كل من (الحجار، 2004) و دراسة (طعمة) و دراسة (لدخيل و المالكي، 2017) طبقت على مستوى الجامعة حيث تم تقييم الأداء الأكاديمي في ضوء إدارة الجودة الشاملة في الدراسة الأولى بينما الدراسة الثانية تناولت دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي أما الدراسة الثالثة تعرضت لمعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الأكاديمي على غرار دراستنا التي تهدف لدراسة أثر التطبيق بينهما, أما دراسة (راضي، 2008) قام الباحث برصد معوقات التي تعيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية حيت تم استخدام المقابلة إلى جانب الاستبيان باستخدام أسلوب المسح الشامل عكس دراستنا التي أقيمت على مستوى 06 كليات.

بينما دراسة (عايش، 2008) مجال تطبيقها كان على مستوى المصارف الإسلامية باتخاذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و الأداء المؤسسي كمتغير تابع ؛ في حين تناول - (Zhou-Ling، 2009) و (عزالدين، 2011) في دراستهما الأداء التدريسي و البحثي كأحد أبعاد الأداء الأكاديمي و هما إحدى أبعاد الأداء الأكاديمي في دراستنا إضافة إلى أن الدراسة الأولى استخدمت تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية التي استخدمت في دراستنا.

دراسة (الصرايرة، 2011) و (المزين و سكيك، 2012) و (قمر، محمد، حامد، و داوود، 2017) أقيمت على مستوى عدة جامعات الدراسة الأولى على مستوى الجامعات الأردنية مع تبيان مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس أما الثانية على مستوى الجامعات الفلسطينية قصد التعرف على أبعاد أدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الطلبة و الأخيرة تطرقت لأداء عضو هيئة التدريس , كما نجد دراسة كل من (عبابنة، 2011) ، (شرقي، 2015–2016)، و(بوخالفة و محمد، 2018–2019) تناولت إدارة الجودة الشاملة والأداء بصفة عامة, فالدارسة الأولى تطرقت للأداء الأكاديمي و المؤسسي في حين شملت الدراسة الثانية الأداء الأكاديمي, الإداري, والمجتمعي أما الدراسة الثالثة تناولت الأداء التعليمي والأداء البحثي على مستوى كلية واحدة.

أما دراسة (محمد ع.، 2014) طبقت على مستوى جامعتين قصد التعرف على العلاقة ما بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيهما في حين طبقت دراسة (المعمر، 2014) على مستوى 03 جامعات و خصت أداء الإداريين و الأكاديميين بمناصب إدارية عكس دراستنا التي خصت الأداء الأكاديمي و في جامعة واحدة.

دراسة (عميرة، 2012_2013) هدفت إلى معرفة دور و مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة كأسلوب حديث الممارسة حيث استعملت الباحثة كل من المقابلة , الملاحظة و الاستبيان في الدراسة أما دراسة (العوض، 2014) استخدمت الباحثة المنهج التاريخي و الوصفي التحليلي و المنهج الاستنباطي على مستوى جامعتين و تمثلت عينة الدراسة في هيئة التدريس والإداريين والطلبة, في حين نجد دراسة (التميمي و الجبوري، 2017) اعتمد الباحثون على المنهج الاستقرائي لدراسة تأثير الأداء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة (Richard و Nderitu، 2013) مجال تطبيقها كان على مستوى مدرسة ابتدائية و دراسة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المدارس بالتركيز على الأداء الأكاديمي لهذه المدارس عكس دراستنا التي كانت على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

في حين تطرقت دراسة كل من (Truong، Sampaio، Carvalho، Fernandes، و An، 2014) و (Lo، Wang، Wah، و Ramayah، 2016) و (هاملي، 2016-2017) و (محمد غ.، 2017-2018) , (Al-Ali و Abu-Rumman، 2019) إلى إدارة الجودة الشاملة و الأداء في المؤسسات الاقتصادية و باستعمال تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية و هو الأسلوب المتبع في دراستنا.

الجدول 1 :الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة

الدراســات	الارتباط (بيرسون)	الانحدار	الارتباط و الانحدار	النمذجة بالمعادلات الهيكلية	النسب المؤوية
(الحجار، 2004)			X		
(راضي، 2008)	X				
(عايش، 2008)	X				X
(Zhou-Ling, 2009)				X	
(الصرايرة، 2011)			X		
(عبابنة، 2011)			X		
(طعمة)	X				
(عزالدين، 2011)		X			X
(المزين و سكيك، 2012)			X		
(مصطفى، الله، و المعايطة، 2012)			X		
(محمد ع.، 2014)			X		
(العوض، 2014)					X
(Richard & Nderitu, 2013)			X		
(عميرة، 2012_2013)			X		
(المعمر، 2014)			X		
(Truong, Sampaio, Carvalho, Fernandes, & An, 2014)				X	
(شرقي، 2015-2016)	X				
(Lo, Wang, Wah, & Ramayah, 2016)				X	
(Nadim & Al-Hinai, 2016)		X			
(هاملي، 2016-2017)				X	
(لدخيل و المالكي، 2017)			X		
(التميمي و الجبوري، 2017)					X
(قمر، محمد، حامد، و داوود، 2017)		X			
(عياصرة، 2017)			X		

(محمد غ.، 2017-2018)				X	
(Taahyadin & Daud, 2018)			X		
(Al-Ali & Abu-Rumman, 2019)				X	
(بوخالفة و محمد، 2018-2019)	X				
Total=31	**6**	**4**	**11**	**6**	**4**
Pourcentage	**19,36**	**12,90**	**35,48**	**19,36**	**12,90**

2-2- مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز دراستنا عنها :

ومن هنا يمكن استنتاج ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

- عالجت هذه الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي من وجهة نظر الطلبة.
- تناولت الدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي في الجامعة.
- تميزت الدراسة بتركيزها على دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد الأداء الأكاديمي، شملت عينة الدراسة 06 كليات مختلفة من جامعة واحدة،اعتمدت هذه الدراسة على نموذج أولي ليتم تعديله بعد إجراء المعالجة و الحصول على نموذج نهائي ،تم إتباع طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية كطريقة إحصائية لمعالجة الدراسة.

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى إدارة الجودة الشاملة و التي تبين أنها من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمام عديد الباحثين الذين اعتبروا تطبيقها دافع أساسي لحصول مؤسسات التعليم العالي على أداء تعليمي متميز دائم التطور و التحسين؛ و هذا لن يتم إلا بضرورة إشراك جميع القائمين على الجامعة بالعمل بهذه الفلسفة لان هذه الأخيرة تعتبر المنتج الأول للمعرفة.

كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي و التي اعتمدنا على بعضها في بناء نموذج لدراستنا.

الفصل الثاني:

دراســـــة تطبيقيـــــة

بجامعة سعيدة

بعد الانتهاء من الجانب النظري، والذي تناولنا فيه مبحثين تم التطرق فيهما إلى دراسة متغيري الدراسة كل متغير على حدى تمثلا في إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و الأداء الأكاديمي كمتغير تابع إضافة إلى التطرق إلى الدراسات التي تناولتهما.

سوف نحاول في هذا الفصل التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، جامعة سعيدة كعينة للبحث شملت 06 كليات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، ثم تم التأكد من صحة هذه الفرضيات باستخدام النمذجة عن طريق برنامج المعالجة المعروف 3 SMARTPLSالنمذجة باستعمال المعادلات الهيكلية, ثم الخروج بمجموعة من النتائج والاقتراحات.

فجامعة الدكتور – الطاهر مولاي– مؤسسة عامة ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بشخصية قانونية استقلالية ومالية، أنشئت الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي 10/09الصادر في 04 يناير 2009 أصلها مدرسة عليا عادية أنشئت بموجب مرسوم رقم 254/86الصادر في 7أكتوبر 1986لتلبية احتياجات قطاع التعليم العالي في كامل المنطقة الغربية والجنوبية الغربية من الجزائر.

وتم تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 222/98 المؤرخ في 7يوليو ، هذا التغيير في الوضع مكن قطاع التعليم العالي من فتح مجالات أخرى غير العلوم الأساسية التي قدمتها في البداية مثل آداب و لغات أجنبية ، العلوم القانونية و الإدارية ، و العلوم السياسية و العلوم الاقتصادية و التجارية. (عبو، 2017-2018)

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

I- وصف منهجية البحث :

سنحاول من خلال هذه الدراسة تقديم فرضيات البحث المعتمدة والمستمدة من خلال الدراسات السابقة، فضلا عن النموذج المعتمد للدراسة.

1- البحث والفرضيات :

تم تصميم دراسة تطبيقية لكشف العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي عن طريق اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في جامعة سعيدة.

يستند البحث على الفرضية الرئيسة الآتية :

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي.

تنبثق عن الفرضية البحثية الرئيسة الفرضيات الإحصائية التالية :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء الهيئة التدريسية في الجامعة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء الطلبة في الجامعة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء البرامج التدريسية في الجامعة.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء البحثي في الجامعة.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى إلى متغير النوع (ذكر ، أنثى)
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى إلى متغير الكليات.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي في الجامعة تعزى إلى متغير النوع (ذكر، أنثى).
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي في الجامعة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي في الجامعة تعزى إلى متغير الكليات.

2- النموذج المفاهيمي للدراسة:

يتمثل النموذج المفاهيمي لهذه الدارسة في العلاقة بين متغير إدارة الجودة الشاملة و متغير الأداء الأكاديمي، واستمدت بناءات هذه الدراسة (المتغيرات و قياسها و تحديد علاقاتها) من خلال الدراسات السابقة.

2-1 متغير إدارة الجودة الشاملة: إستنادا إلى دراسة (Richard و Nderitu، 2013) , (طعمة) و (عميرة، 2012_2013) (شرقي، 2015-2016)، (لدخيل و المالكي، 2017)، (هاملي، 2016-2017)،(بوخالفة و محمد، 2018-2019) تناولوا الأبعاد الآتية لإدارة الجودة الشاملة : التزام الإدارة العليا ، التركيز على الزبائن،مشاركة و العمل الجماعي، نظام المعلومات ، التحسين المستمر.

2-2 متغير الأداء الأكاديمي : تم تحديد أبعاده استنادا إلى دراسة **و** (شرقي، 2015-2016), (لدخيل و المالكي، 2017)، (بوخالفة و محمد، 2018-2019) و تمثلت في أداء الهيئة التدريسية , أداء الطلبة, أداء البرامج التدريسية والبحوث العلمية.

تم وضع الاستبيان بناء على الدراسات السابقة كالأتي:

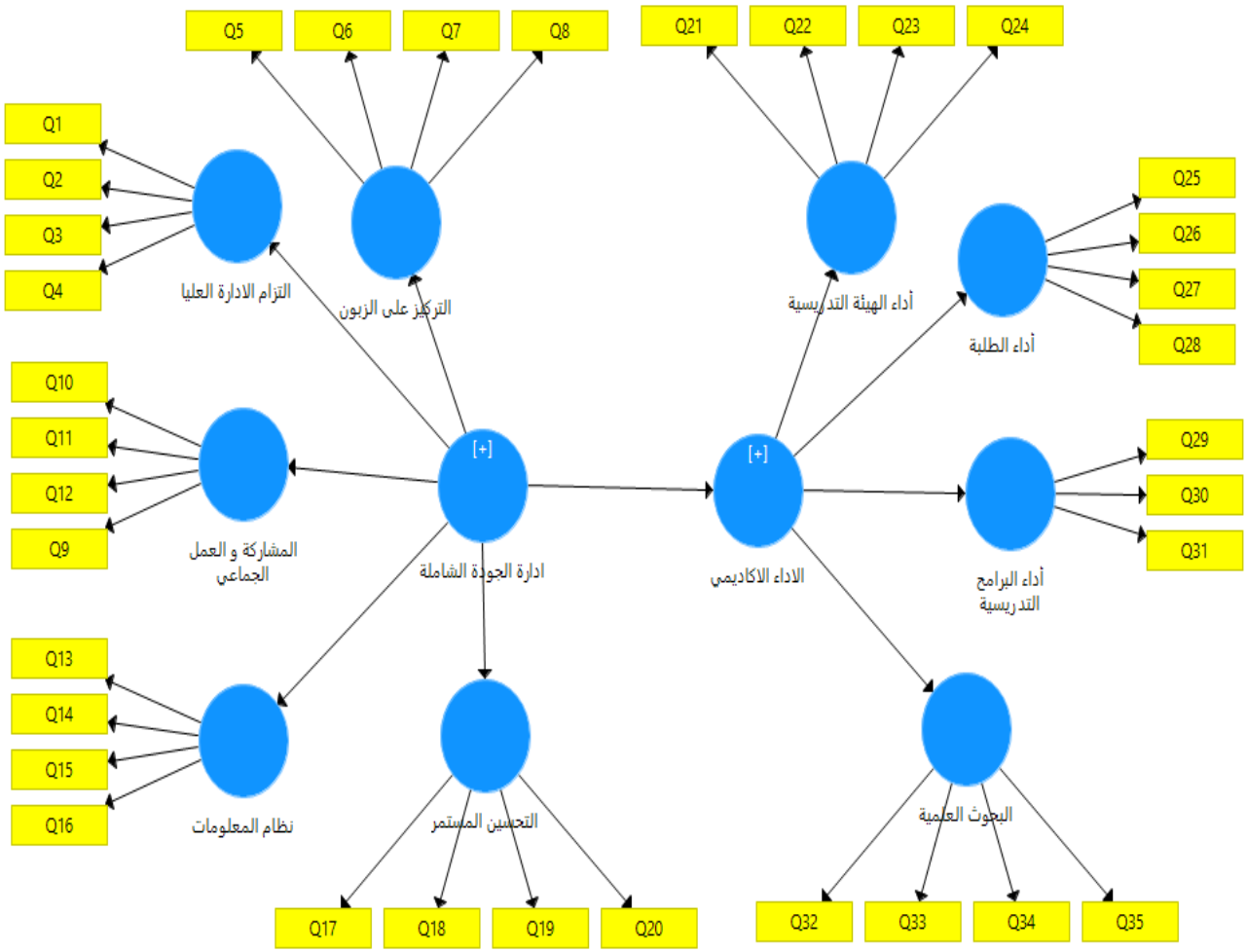
الجدول 2: مصادر إعداد فقرات الاستبيان

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	4	(لدخيل و المالكي، 2017) (بوخالفة و محمد، 2018-2019)
	التركيز على الزبائن	4	(طعمة) (بوخالفة و محمد، 2018-2019)
	مشاركة و العمل الجماعي	4	(بوخالفة و محمد، 2018-2019) (Richard و Nderitu، 2013)
	نظام المعلومات	4	(عميرة، 2012_2013) (بوخالفة و محمد، 2018-2019)

	التحسين المستمر	4	(شرقي، 2015-2016)
الأداء الأكاديمي	أداء الهيئة التدريسية	4	(شرقي، 2015-2016)
	الأداء الطلابي	4	(لدخيل و المالكي، 2017) (بوخالفة و محمد، 2018-2019)
	أداء البرامج الدراسية	3	(بوخالفة و محمد، 2018-2019)
	الأداء البحثي	4	(بوخالفة و محمد، 2018-2019)

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الدراسات السابقة

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد علي برنامج smartpls

منهجية البحث :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة سوف نقوم بدراسة تطبيقية في الجامعة لدراسة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي, وذلك بتوزيع 185 استبانه جمع منها 170 استبانه صالحة للتحليل أي بنسبة 91,89%، كان مجتمع الدراسة المستهدف هم طلبة 06 كليات من جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.

حيث تم تقسيم أسئلة الاستبانة إلى جزئين، يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص و السمات الشخصية للعينة العشوائية (الطلبة)، ويحتوي القسم الثاني على أسئلة خاصة بفرضيات الدراسة، وإعطاء خمسة اختيارات لكل سؤال وهي (موافق بشدة، موافق، محايد ، غير موافق، غير موافق بشدة) ، لان هذا النوع من الإجابات له نهايات مغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة (الطلبة) على الإجابة، والقدرة للوصول إلى نتائج دقيقة حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS V20 و Smart PLS3 الملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية (PLS).

أثناء قيامنا بتفريغ الاستبيان في برنامج SPSS صادفنا متغيرات فارغة (Manquantes) نسي الطلبة ملئها و عددها (07) لذا قمنا بمعالجتها و تحويلها إلى قيم كمية.

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي والمتدرج الذي يعتبر من المقاييس أكثر شيوعا حيث يقوم المستجوب بتحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة كما يلي:

الجدول رقم 3 : درجة المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	]1,8 -1[	[2,6-1,8]	] 3,4 -2,6[	] 4,2-3,4 [	[5 – 4,2]

المصدر: من إعداد الطالبتان

II الدراسة الوصفية للعينة

1- **تحليل خصائص العينة :**

استهدفت هذه الدراسة طلبة 06 كليات من جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة تمثلت هذه الكليات في : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق، كلية التكنولوجيا، كلية البيولوجيا، كلية الآداب و اللغات ، كلية علوم المادة.

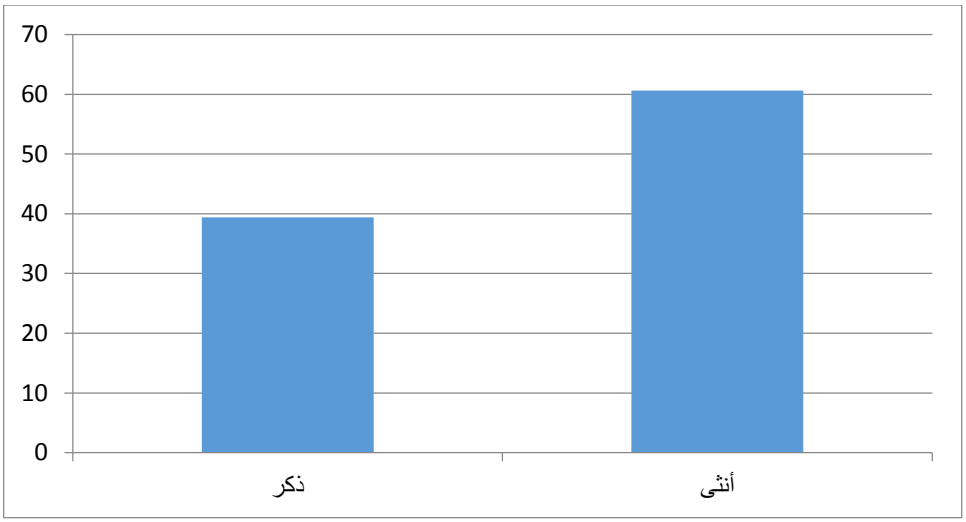
1-1 خصائص العينة المتعلقة بالنوع:

الجدول رقم 4 : نوع العينة المستجوبة

الجنس	العدد	النسبة المؤوية	الترميز
ذكر	67	39,40	1
أنثى	103	60,60	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد علي برنامج SPSS

الشكل رقم 2: جنس العينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد علي برنامج EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه الخاص بتحليل جنس العينة المدروسة نلاحظ أن نسبة الإناث تمثل الأغلبية بنسبة تقدر ب 60,60 %من الفئة المستجوبة في حين بلغت نسبة الذكور نسبة 39,40% ، وهذا ما يدل أن التعليم العالي يهيمن عليه الإناث في الجامعة محل الدراسة.

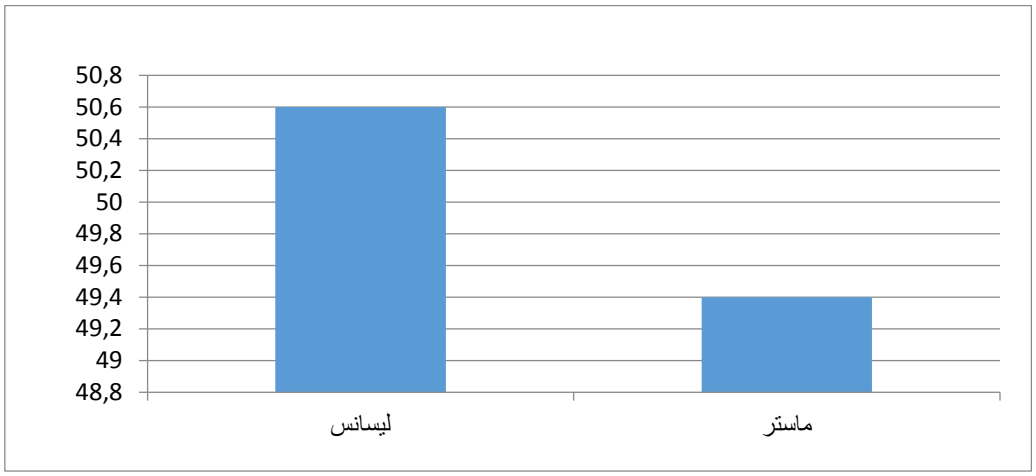
2-1 خصائص العينة المتعلقة بالمستوى الدراسي

الجدول رقم 5 : المستوى الدراسي العينة المستجوبة

المستوى الدراسي	العدد	النسبة المؤوية	الترميز
ليسانس	86	50,60	1
ماستر	84	49,40	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد علي برنامج SPSS

الشكل رقم 3: المستوى الدراسي العينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه الخاص بتحليل المستوى الدراسي للعينة المدروسة نلاحظ أن نسبة طلبة الليسانس تقدر ب 50,60 %من الفئة المستجوبة في حين بلغت نسبة طلبة الماستر نسبة 49,40%, و هما نسبتان متقاربتان و هذا راجع لكثرة إقبال طلبة الليسانس على تخصصات الماستر و ذلك لتدني معدل القبول في هذه الأخيرة, مما يجعل نسبة الإقصاء بالنسبة للطلبة المقبلين على التسجيل في مستوى الماستر ضئيل جدا أو من الممكن القول شبه منعدم.

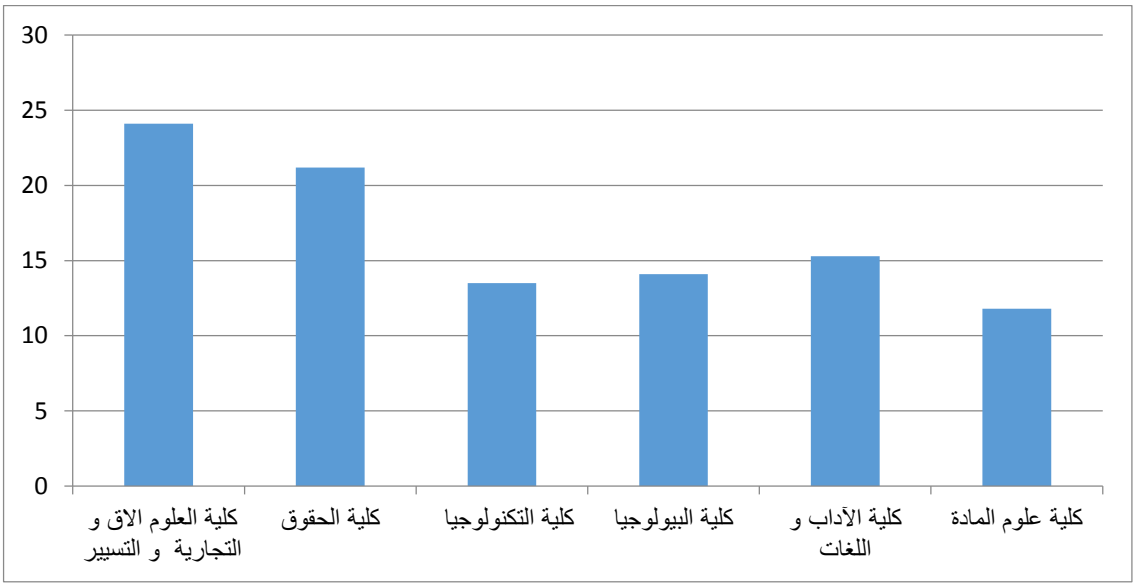
3-1 خصائص العينة المتعلقة بالكليات:

الجدول رقم 6 : كليات العينة المستجوبة

الكليات	العدد	النسبة المؤوية	الترميز
كلية العلوم الاق و التجارية و التسيير	41	24,10	1
كلية الحقوق	36	21,20	2
كلية التكنولوجيا	23	13,50	3
كلية البيولوجيا	24	14,10	4
كلية الآداب و اللغات	26	15,30	5
كلية علوم المادة	20	11,80	6

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS

الشكل رقم 4: كليات العينة المستجوبة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج EXEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه الخاص بتحليل كليات العينة المدروسة نلاحظ أن نسبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تقدر ب 24,10 % من الفئة المستجوبة و هي النسبة الأكبر من بين الكليات الست تليها نسبة كلية الحقوق نسبة 21,20 % , و بلغت نسبة كلية الآداب و اللغات 15,30% ,في حين كلية البيولوجيا بلغت نسبتها 14,10% , أما كليتي التكنولوجيا و علوم المادة جاءتا بنسبة 13,50 % و 11,80% على التوالي.

1- صدق و ثبات الاستبانة : (بوسيف، 2017-2018)

ثبات أداة الدراسة هو ثبات فقرة أو مجموعة من الفقرات مع ما الذي نريد أن يقيسه لنا، وهي تختلف عن صدق القياس على أنها ليست مرتبطة بما تقيسه، بل عن كيفية قياسه، فالهدف من ورائه هو التحقق من أن إجابات أفراد العينة لن تختلف بالشكل الكبير عبر الزمان أو المكان ولهذا فإن القياس المأخوذ في أي وقت من الزمن تبقى ثابتة ، و من أجل قياس الثبات نستعين بمعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يعطينا الاتساق الداخلي للمقياس ويعني بأن تكون فقرات العامل تقيس نفس العامل وبارتباط داخلي كبير.

ومن خلال الجدول أدناه تبين أن معامل ألفاكرونباخ (Alphacronbach's) يفوق 0,7 حسب (Hair et al., 2010) و الذي يتضح من خلال الجدول أدناه انه بلغ هذا المعامل 0,925 و هذا ما يدل على صدق و ثبات فقرات الاستبيان.

الجدول رقم 7 : تحليل موثوقية الاستبانة

عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ Alpha Cronbach's
35	0,925

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS

2- دراسة اتجاه آراء المستجوبين

نتناول في هذه الدراسة آراء الطلبة فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أبعاد الأداء الأكاديمي في جامعة سعيدة.

الجدول رقم 8: اتجاه آراء المستجوبين لأبعاد المتغيرات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	2,6639	1,05739	متوسطة
	التركيز على الزبائن	3,0412	1,16332	متوسطة
	المشاركة و العمل الجماعي	2,9529	1,06344	متوسطة
	نظام المعلومات	3,0967	1,13620	متوسطة
	التحسين المستمر	3,0412	1,15823	متوسطة
الأداء الأكاديمي	أداء الهيئة التدريسية	2,6575	1,12878	متوسطة
	أداء الطلبة	2,4059	1,08239	غير موافق
	أداء البرامج التدريسية	3,1000	1,11286	متوسطة
	البحوث العلمية	3,1529	1,18926	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه إجابات المستجوبين، كانت متوسطة، ما عاد بعد أداء الطلبة الذي جاء بدرجة غير موافق، كما أن عبارات البعد المسمى نظام المعلومات جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,0967 وانحراف معياري بلغ 1,13620 ، ثم إجابات بعد التركيز على الزبائن و التحسين المستمر جاءا في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لكلاهما بمتوسط حسابي بلغ 3,0412 وانحراف معياري بلغ لكل منهما على التوالي 1,16332و 1,15823 ، أما إجابات بعد المشاركة والعمل الجماعي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 2,9529 و انحراف معياري بلغ 1,06344 ، بينما عبارات التزام الإدارة العليا جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط

حسابي بلغ 2,6639 و انحراف معياري بلغ 1,06344 ، هذا فيما يخص المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.

أما فيما يخص أبعاد المتغير التابع الأداء الأكاديمي جاءت كما يلي : عبارات البعد المسمى البحوث العلمية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3,1529 و انحراف معياري بلغ 1,18926 ثم إجابات بعد أداء البرامج التدريسية جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 3,1000 , و انحراف معياري بلغ 1,11286 أما إجابات بعد أداء الهيئة التدريسية جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 2,6575 و انحراف معياري بلغ 1,12878 ، بينما عبارات أداء الطلبة جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ 2,4059 و انحراف معياري بلغ 1,08239 .

المبحث الثاني : دراسة و تحليل النتائج

تم استخدام أسلوب النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية للدراسة، لذا سيتم التطرق إلى مفهوم النمذجة و كذا الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS.

I النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية

1- مفهوم النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية (Modèle d'équation structurelle):

معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) هي أداة قوية ، وتقنية لها القابلية على التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمتعددة ، كذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها .

النمذجة الهيكلية طريقة تأكيدية أكثر من كونها طريقة إستكشافية (العنزي و عامر، 2011)

النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية تعد الأقرب إلى النمذجة الرياضية القائمة على التحليل الإحصائي للبيانات ، تمكن من إختبار نماذج القياس وأدواته التي تتضمن مجموعة من المؤشرات المقاسة كميا عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية المتطورة القائمة على أساس التحليل العاملي التوكيدي CFA ، لإختبار الصدق البنائي لأدوات القياس التي تتضمنها النماذج النظرية حيث يكون لكل ظاهرة (متغير) نموذجا مستقلا لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولا إلى تفسير يحكي واقع الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة (المهدي، 2007)

2-حالات استعمال طريقة المعادلات الهيكلية: (عتيق، 2017-2018)

يختبر نموذج المعادلات الهيكلية علاقات خطية بين مجموعة من المتغيرات، ويقوم بتطبيق دراسات توكيدية للأبحاث الافتراضية – الإستنتاجية. لذلك يشترط هذا النموذج بأن تكون للعلاقات المختبرة" أصل "أو بالأحرى قاعدة نظرية، بحيث لا يمكن استخدامه في الدراسات الاستكشافية أين نبحث عن علاقات جديدة لم يتم تناولها من قبل في مجال الدراسة.

يكمن دور نماذج المعادلات الهيكلية في مساعدة الباحث في توكيد المكونات والمجال النظري الذي تناوله، ثم يقوم ببناء شكل يوضح فيه العلاقات السببية، ليقوم بتحويل شكل العلاقات الخطية إلى نموذج هيكلي ونموذج للقياس ،ثم يتم تقييم النموذج الهيكلي ليقوم بعدها بتقييم جودة تطابق النموذج مع المعلومات المكتسبة وفي الأخير يتم شرح وتحليل النتائج المتحصل عليها أو القيام بتغيير النموذج إذا لم يتم التوصل إلى نتائج مرضية .

تمكننا هذه الطريقة أيضا من دراسة، التأثيرات المشتركة لمجموعة من المتغيرات على متغير واحد أو مجموعات أخرى بالإضافة إلى ذلك توفر لنا هذه النماذج إمكانية فحص المتغيرات الوسيطة)التابعة(بالنسبة للعديد من العلاقات داخل نموذج والتي تتعلق بالمتغيرات المستقلة بالنسبة للآخرين .

3-أنواع المتغيرات الموجودة في طريقة النمذجة بالمعالات الهيكلية (المهدي، 2007)

هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة منها :

1/3 -التصنيف الاول : و يضم

❖ **المتغيرات الكامنة** (Latent Variables):

هي متغيرات(بنى) Constructs نظرية أو افتراضية لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو هي المتغيرات غير المقاسة Unmeasured variables أو العوامل أو المتغيرات غير المشاهدة أو البنى الافتراضية.

بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عميها بواسطة مجموعة من المتغيرات/المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الإختبارات و الإستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات .

وبتالي إن المتغيرات الكامنة هي بنى أو تكوينات Constructs غير مشاهدة أو غير ملاحظة Unobserved فهي بمثابة التكوينات الفرضية Constructs Hypothetical أو العوامل Factors التي يستدل عليها من مؤشراتها الخارجية الظاهرة، وتتضمن كل من المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، والمتغيرات الوسيطة.

❖ **المتغيرات الظاهرة Manifest variable** :

هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الإستدلال على البنية أو المتغير الكامن. و يمكن إيضاح أن المتغيرات الظاهرة هي المؤشرات Indicators الخارجية للمتغيرات الكامنة، ويطلق عليها عدة مسميات مثل المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة observed أو المقاسة Measurable .

2/3- التصنيف الثاني: المتغيرات خارجية المنشأ مقابل متغيرات داخلية المنشأ

❖ **المتغيرات خارجية المنشأ** Exogenous Variables هي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر لا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.

❖ **المتغيرات داخلية المنشأ** Endogenous Variables

هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وتشمل كل من المتغيرات التابعة الخالصة، والمتغيرات الوسيطية وتعد المتغيرات الوسيطية نتائج للمتغيرات خارجية المنشأ أو متغيرات الوسيطية الأخرى، وأسباب للمتغيرات التابعة والوسيطية الأخرى.

وباختصار أي شكل يتجه إليه السهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ .

❖ **3/3 التصنيف الثالث:** متغيرات ذات تأثير مباشر أو أخرى ذات تأثير غير مباشر :المتغيرات ذات **التأثير المباشر** Direct Effect : هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل .

❖ **المتغيرات غير المباشرة** Indirect Effect:هي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

4- أنواع النماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية: (المهدي، 2007)

1/4-نموذج القياس Measurement model:

هو ذلك الجزء وقد يكون الكل من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة(المؤشرات والمتغيرات) غير المشاهدة الكامنة كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2/4 نموذج البناء Structural Mode:

يحدد هذا النموذج العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة(الغير مشاهدة) بصورة مباشرة أو غير مباشرة و تأثيرها في قيم متغيرات أخرى في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

5 – لغة النمذجة بالمعادلة الهيكلية:SEM Langage (المهدي، 2007)

توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الاشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي :

أ –الدائرة أو الشكل البيضاوي ⬭ إلى المتغيرات الكامنة، و يعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة.

ب –المستطيل أو المربع ▭ يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة .

ج –السهم ذو الرأس الواحدة ⟵ علاقة سببية(المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه).

د–السهم ذو الرأسان ⟷ علاقة اقتران /ارتباطيه (ليس فيها سببية

هـ-علاقة سببية تبادلية ⟷ (تأثير متبادل).

و -خطأ البناء للمتغيرات الكامنة ↓ ⬭

ز-خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة ⬭←

6- أهداف البحث بالنمذجة:

تتمثل أهداف البحث باستخدام النمذجة كما يلي : (محمد غ.، 2017-2018)

- التحقق من صحة و صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصوره؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينيا وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في نموذج الدراسة؛
- إمكانية تعديل النموذج المفترض إذا تطلب البحث ذلك ؛
- التحكم في أخطاء القياس.

7- **إجراء منهجي لتطبيق**SEM-PLS : (محمد غ.، 2017-2018)

تبدأ العملية بمواصفات النماذج الهيكلية والقياسية، يليها فحص البيانات. بعد ذلك، نناقش خوارزمية SEM-PLS و نقدم نظرة عامة عن الاعتبارات الهامة عند بدأ التحليلات .

على الباحثين تقييم النتائج على أساس نتائج الحساب، و للقيام بذلك، يجب أن يعرف الباحثون كيفية تقييم نماذج القياس العاكسة والهيكلية.

عندما تعتبر البيانات الخاصة بالتدابير موثوقة وصالحة (استنادا إلى معايير محددة)، يمكن للباحثين بعد ذلك تقييم النموذج الهيكلي. و أخيرا نتعامل مع آثار الوسائط و المعدلات التي أصبح تحليلها معيارا في بحث SEM-PLS ، و بناء عمى نتائج يفسر الباحثون النتائج التي توصلوا إليها ويستخلصون استنتاجاتهم النهائية.

II- الدراسة الاستكشافية و التوكيدية للانحدار الجزئي PLS

1- تقييم نموذج القياس: Assessment of Measurements Model

1.1الصدق التقاربي : يقصد به مدى تقارب و توافق الأسئلة مع بعضها البعض, حيث يقيم هدا المعيار عن طريق الموثوقية المركبة (CR), متوسط التباين المستخرج (AVE), إضافة إلى معامل التحميل (Factor Loading) حسب ما أشار إليه (Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena, 2012)

1-1-1 معامل التحميل : (Factor Loading)

معامل التحميل الخارجي للمؤشر يجب أن تفوق قيمته 0,7، ل و هذا يعني أن التباين المشترك بين المتغير الكامن و مؤشره أكبر من تباين أخطاء القياس .

و يجب أن تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية أكبر من 0,7 حسب (Hulland,1999)

جدول 9: معامل التحميل (Factor Loading)

المتغيرات الكامنة	المؤشرات	القيمة
التزام الإدارة العليا	**Q1**	**0.014**
	Q2	0.741
	Q3	0.820
	Q4	0.763
التركيز على الزبون	Q5	0.756
	Q6	0.784
	Q7	0.785
	Q8	**0.461**
المشاركة والعمل الجماعي	Q9	0.808
	Q10	0.784
	Q11	0.821
	Q12	**0.084**
نظام المعلومات	**Q13**	**0.128**
	Q14	**0.054**
	Q15	0.880
	Q16	0.875
التحسين المستمر	Q17	0.726
	Q18	0.837
	Q19	0.756
	Q20	0.628
	Q21	**0.042**

أداء الهيئة التدريسية	Q22	0.792
	Q23	0.847
	Q24	0.720
أداء الطلبة	**Q25**	**0.177**
	Q26	0.820
	Q27	0.862
	Q28	0.718
أداء البرامج التدريسية	Q29	0.709
	Q30	0.811
	Q31	0.785
البحوث العلمية	Q32	0.847
	Q33	0.855
	Q34	0.794
	Q35	**0.048**

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤشرات :(Q1) ، (Q8)، (Q12) , (Q13) , (Q14) , (Q21)،(Q25) , (Q35), معامل تحميلهم اقل من 0,7 لذا يتوجب علينا حذفهم, لان التباين المشترك بين المتغير الكامن و مؤشره اصغر من تباين أخطاء القياس.

ملاحظة : هناك مؤشر: (Q20) معامل تحميله 0.628 بالرغم من أن قيمته اقل من 0,7 إلا أننا لم نقم بحذفه لأن :

- عدد أسئلة المحور قليلة (04).
- أهمية العبارات لقياس بعد التحسين المستمر.
- الاحتفاظ بهذا السؤال لن يؤثر على متوسط التباين المستخرج AVE الذي سوف نتطرق له فيما بعد لذا ارتأينا الاحتفاظ والاستفادة من هذا المؤشر وعدم حذفه.

1-1- 2 موثوقية الاتساق الداخلي :

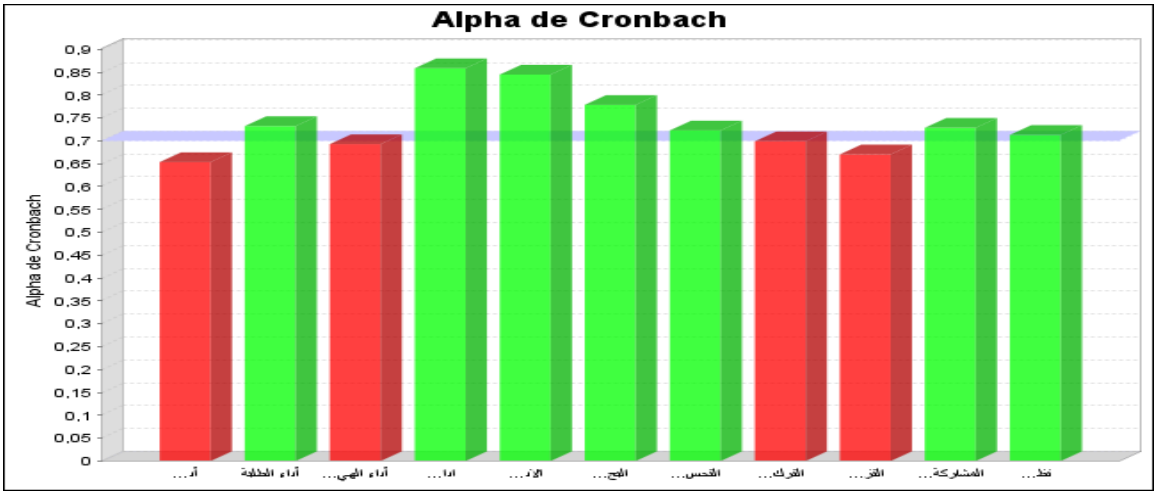
ألفا كرونباخ هو المعيار التقليدي للتناسق الداخلي, ويفترض هذا الأخير أن جميع المؤشرات يمكن الاعتماد عليها على حد السواء(أي أن جميع المؤشرات لديها تحميلات خارجية متساوية على البناء), غير أن النمذجة بالمعادلات الهيكلية تعطي الأولوية للمؤشرات وفقا لموثوقيتها الفردية (Joseph F.Hair, M.Hult, M.Ringle, & Sanstedt, 2014, p. 102) .

جدول 10: قيم **معامل ألفاكرونباخ Alpha Cronbach's للمتغيرات**

المتغيرات الكامنة	معامل ألفاكرونباخ Alpha Cronbach's
أداء الطلبة	0.732
أداء الهيئة التدريسية	0.693
أداء البرامج التدريسية	0.654
إدارة الجودة الشاملة	0.866
الأداء الأكاديمي	0.845
البحوث العلمية	0.779
التحسين المستمر	0.723
التركيز على الزبائن	0.699
التزام الإدارة العليا	0.670
المشاركة والعمل الجماعي	0.728
نظام المعلومات	0.713

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجاتsmartpls3

الشكل 5: قيم **معامل ألفاكرونباخ Alpha Cronbach's**



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم المتغيرات معنوية و مقبولة من الناحية الإحصائية لأنهم اكبر من 0,7 و هذا ما تطرق له Hulland (1999) , و بالتالي هي تتطابق مع الموثوقية المركبة , أما فيما يخص المتغيرات الكامنة أداء الهيئة التدريسية بمعامل (0.693), أداء البرامج التدريسية (0.654), التركيز على الزبائن (0.699), التزام الإدارة العليا (0.670) جاءت قيم معامل ألفاكرونباخ Cronbach's Alpha قريبة من 0,7.

1-1-3 الموثوقية المركبة: Composite Reliability (CR) (Garson، 2016)

الموثوقية المركبة هي البديل المفضل لألفا كرونباخ كاختبار للصلاحية المتقاربة في النموذج، يفضل الموثوقية المركبة بين الباحثين في البحوث القائمة على PLS. بالمقارنة مع ألفا كرونباخ، كما قد تؤدي (CR) إلى تقديرات أعلى للموثوقية الحقيقية.

تتراوح الموثوقية المركبة من 0 إلى 1، تشير القيمة 1 إلى موثوقية تقديرية مثالية، ويساوي أو يزيد عن 0.70 لنموذج مناسب لأغراض تأكيدية ويساوي أو أكبر من 0.80 يعتبر جيدا للبحوث.

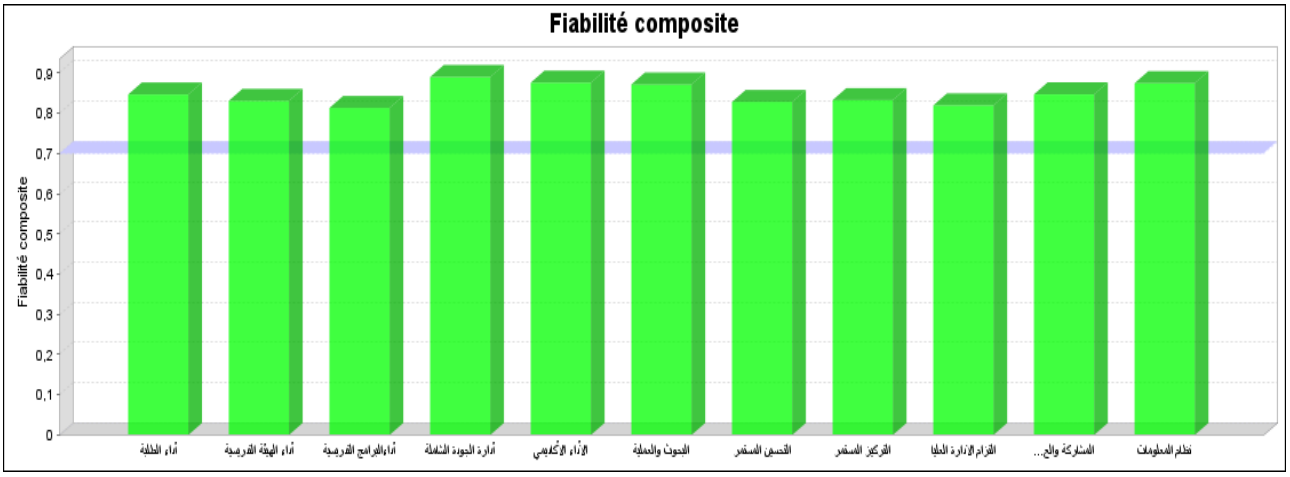
الجدول 11: الموثوقية المركبة (CR)

المتغيرات الكامنة	**الموثوقية المركبة (CR)**
أداء الطلبة	0.846
أداء الهيئة التدريسية	0,831
أداء البرامج التدريسية	0,813
إدارة الجودة الشاملة	0,890

الأداء الأكاديمي	0,876
البحوث العلمية	0,871
التحسين المستمر	0,828
التركيز على الزبائن	0,832
التزام الإدارة العليا	0,819
المشاركة والعمل الجماعي	0,847
نظام المعلومات	0,874

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

الشكل 6 : الموثوقية المركبة (CR)



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جميع معاملات CR معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0,7 ، حسب Hulland (1999) ، بل جاءت كلها فوق 0.8 و هذا يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

4-1-1 متوسط التباين المستخرج: Average Variance Extracted (AVE) (Garson، 2016)

يستخدم AVE كاختبار لكل من الصلاحية المتقاربة والمتباينة. AVE يعكس متوسط القيم لكل متغير كامن في نموذج عاكس. وفي نموذج ملائم، ينبغي أن تكون القيم أكبر من 0,5 ، مما يعني أن العوامل يجب أن تفسر ما لا يقل عن نصف التباين في المؤشرات الخاصة بكل منها، AVE أدناه 0,5 يعني تجاوز تباين الخطأ.

تشير قيمة AVE البالغة 0.5 أو أكثر إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراته.

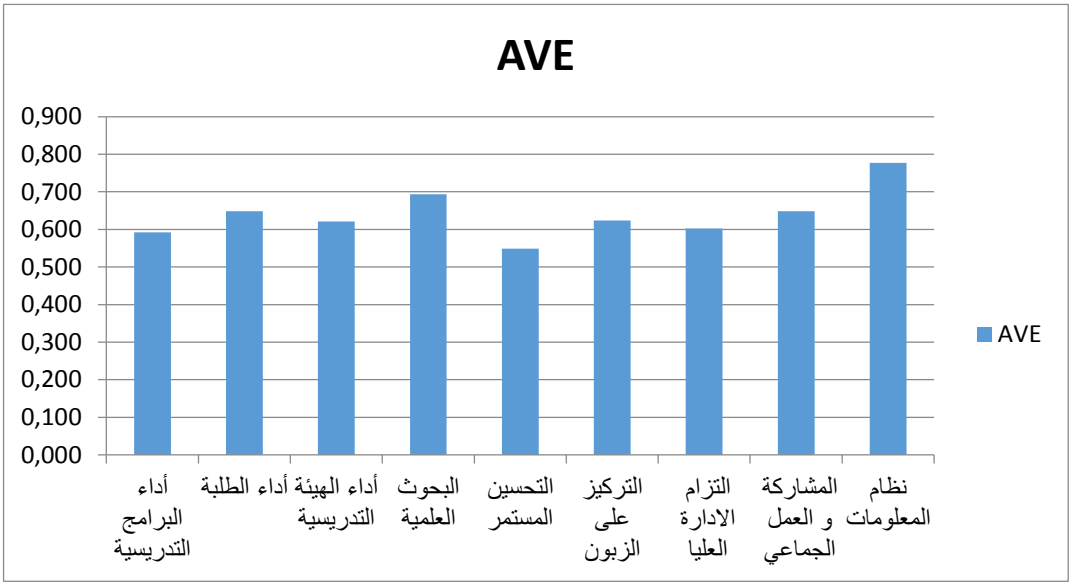
(محمد غ.، 2017-2018).

جدول 12: متوسط التباين المستخرج: (AVE)

المتغيرات الكامنة	متوسط التباين المستخرجAVE
أداء الطلبة	0,649
أداء الهيئة التدريسية	0,621
أداء برامج التدريسية	0,592
البحوث العلمية	0,693
التحسين المستمر	0,549
التركيز على الزبائن	0,624
التزام الإدارة العليا	0,602
المشاركة والعمل الجماعي	0,648
نظام المعلومات	0,777

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

الشكل 7: متوسط التباين المستخرج: (AVE)



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأن قيمها أكبر من 0,5 ، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباينات مؤشراته و بالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج، أي أن الأسئلة متوافقة مع بعضها البعض.

2-1 الصدق التمييزي: (عتيق، 2017-2018)

يعني ارتباط المتغير الكامن مع نفسه أكبر من ارتباطه مع المتغيرات الكامنة ، أي أن هناك تمايز بين المتغيرات الكامنة.

1-2-1 التباين بين الأسئلة Cross Loadings (Garson، 2016)

التحميل المتبادل هو بديل لAVE كوسيلة لتقييم صلاحية الصدق التمييزي للنماذج، على الأقل لا ينبغي أن يكون لأي متغير مؤشر ارتباط أعلى من متغير كامن آخر.

بمعنى أن التباين بين الأسئلة هو استقلالية الأسئلة عن بعضها البعض , بمعنى أن الأسئلة التي تقيس متغير كامن لا تقيس متغير كامن أخر , و يجب أن تكون قيمة العلاقة بين السؤال و المتغير الكامن اكبر من قيمة علاقته مع متغير أخر.

الجدول 13: التباين بين الأسئلة

	التزام الإدارة العليا	التركيز على الزبون	المشاركة والعمل الجماعي	نظام المعلومات	التحسين المستمر	أداء الهيئة التدريسية	أداء الطلبة	أداء البرامج التدريسية	البحوث العلمية
Q2	**0,743**	0,366	0,248	0,214	0,368	0,299	0,161	0,287	0,213
Q3	**0,819**	0,523	0,378	0,289	0,377	0,372	0,269	0,342	0,251
Q4	**0,764**	0,426	0,301	0,381	0,444	0,286	0,173	0,195	0,310
Q5	0,476	**0,775**	0,455	0,438	0,498	0,325	0,213	0,272	0,377
Q6	0,421	**0,785**	0,397	0,314	0,376	0,347	0,339	0,349	0,322
Q7	0,449	**0,809**	0,377	0,271	0,453	0,368	0,206	0,321	0,405
Q9	0,306	0,457	**0,810**	0,377	0,449	0,424	0,233	0,356	0,288
Q10	0,343	0,338	**0,783**	0,349	0,410	0,370	0,197	0,392	0,278
Q11	0,325	0,457	**0,822**	0,366	0,458	0,385	0,306	0,306	0,345
Q15	0,360	0,377	0,398	**0,884**	0,417	0,255	0,220	0,374	0,435
Q16	0,317	0,393	0,400	**0,879**	0,404	0,391	0,282	0,334	0,334
Q17	0,356	0,469	0,451	0,442	**0,725**	0,411	0,308	0,367	0,398
Q18	0,457	0,464	0,490	0,397	**0,838**	0,465	0,324	0,477	0,454
Q19	0,412	0,406	0,308	0,261	**0,756**	0,464	0,249	0,320	0,309
Q20	0,267	0,313	0,348	0,256	**0,629**	0,334	0,117	0,191	0,153

Q22	0,345	0,307	0,385	0,211	0,384	**0,791**	0,339	0,393	0,229
Q23	0,345	0,307	0,385	0,211	0,384	**0,791**	0,339	0,393	0,229
Q24	0,305	0,386	0,330	0,410	0,478	**0,723**	0,229	0,329	0,409
Q26	0,246	0,320	0,294	0,308	0,347	0,312	**0,822**	0,422	0,359
Q27	0,275	0,305	0,256	0,208	0,291	0,390	**0,864**	0,374	0,308
Q28	0,073	0,094	0,172	0,152	0,177	0,225	**0,724**	0,223	0,144
Q29	0,204	0,172	0,315	0,216	0,338	0,309	0,381	**0,710**	0,468
Q30	0,230	0,344	0,348	0,309	0,359	0,372	0,313	**0,811**	0,483
Q31	0,380	0,390	0,340	0,399	0,393	0,371	0,315	**0,785**	0,466
Q32	0,227	0,380	0,324	0,344	0,381	0,395	0,297	0,538	**0,847**
Q33	0,301	0,390	0,316	0,348	0,386	0,374	0,285	0,540	**0,856**
Q34	0,764	0,426	0,301	0,381	0,444	0,286	0,173	0,195	**0,793**

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن أخر، وبالتالي كل سؤال ليس متداخل مع أسئلة الأبعاد الأخرى .

1-2-2 تداخل الأبعاد مع بعضها البعض variable correlation-R2 of AVE (Garson، 2016)

لكي تكون الأبعاد غير متداخلة مع بعضها البعض يجب أن تكون قيمة العلاقة مع البعد و نفسه تفوق قيمة علاقته مع بعد أخر.

الجدول 14: تداخل الأبعاد مع بعضها البعض

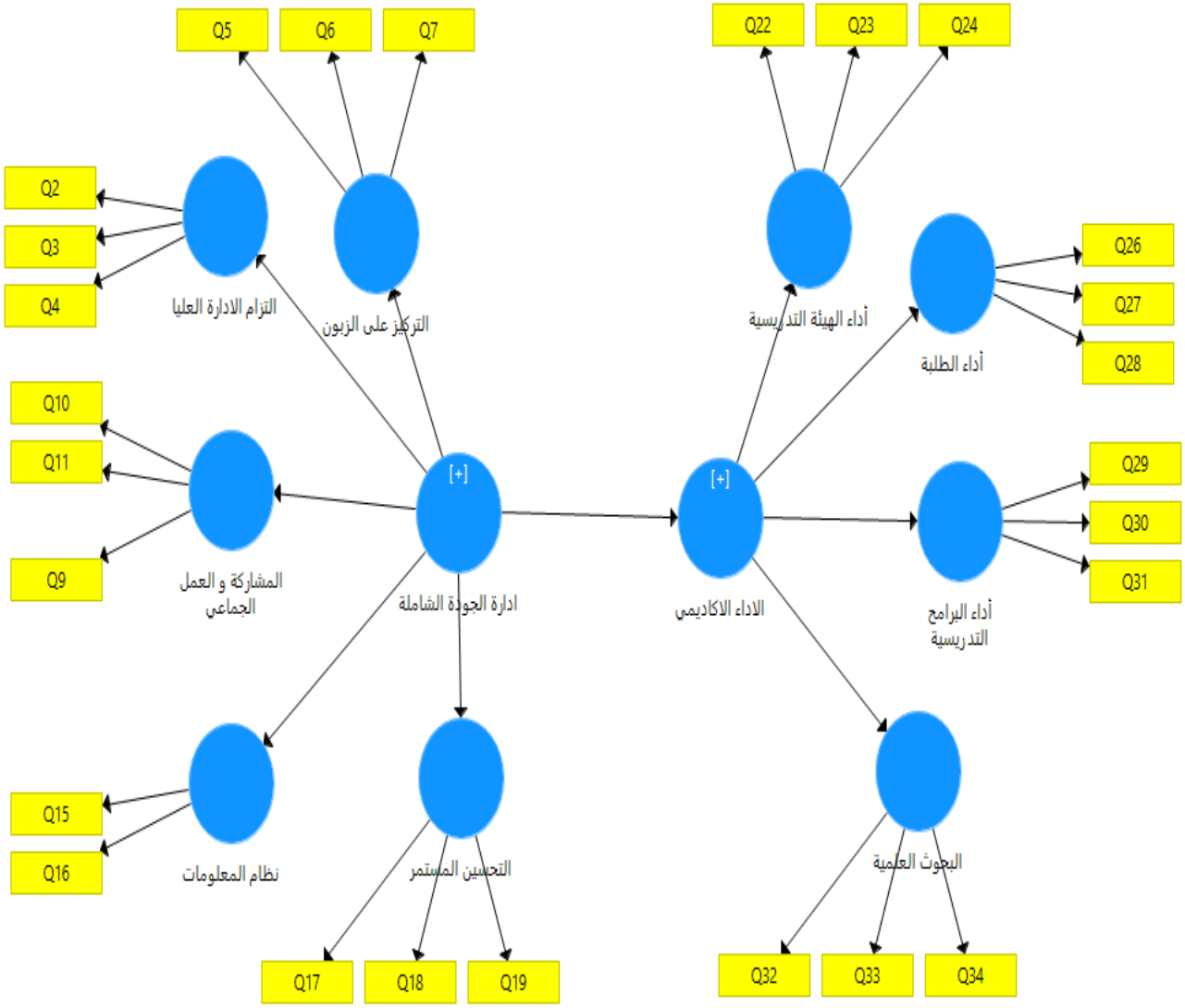
	أداء الطلبة	أداء الهيئة التدريسية	أداء البرامج التدريسية	البحوث والعملية	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التزام الإدارة العليا	المشاركة والعمل الجماعي	نظام المعلومات
أداء الطلبة	**0,805**								
أداء الهيئة التدريسية	0,393	**0,788**							
أداء البرامج التدريسية	0,436	0,457	**0,770**						
البحوث العلمية	0,352	0,428	0,614	**0,833**					
التحسين المستمر	0,348	0,568	0,473	0,461	**0,741**				
التركيز على الزبون	0,317	0,438	0,395	0,468	0,564	**0,790**			
التزام الإدارة العليا	0,263	0,412	0,354	0,335	0,511	0,570	**0,776**		
المشاركة والعمل الجماعي	0,306	0,489	0,435	0,378	0,546	0,521	0,403	**0,805**	

نظام المعلومات	0,285	0,366	0,402	0,436	0,466	0,437	0,384	0,452	**0,881**

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات smartpls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة كل المتغيرات الكامنة مع نفسها اكبر من قيم علاقتها مع المتغيرات الكامنة الأخرى و هذا يدل على عدم تداخل الأبعاد مع بعضها البعض و أن كل بعد مستقل عن الأخر.

الشكل 8: النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد علي برنامج SmartPLS3

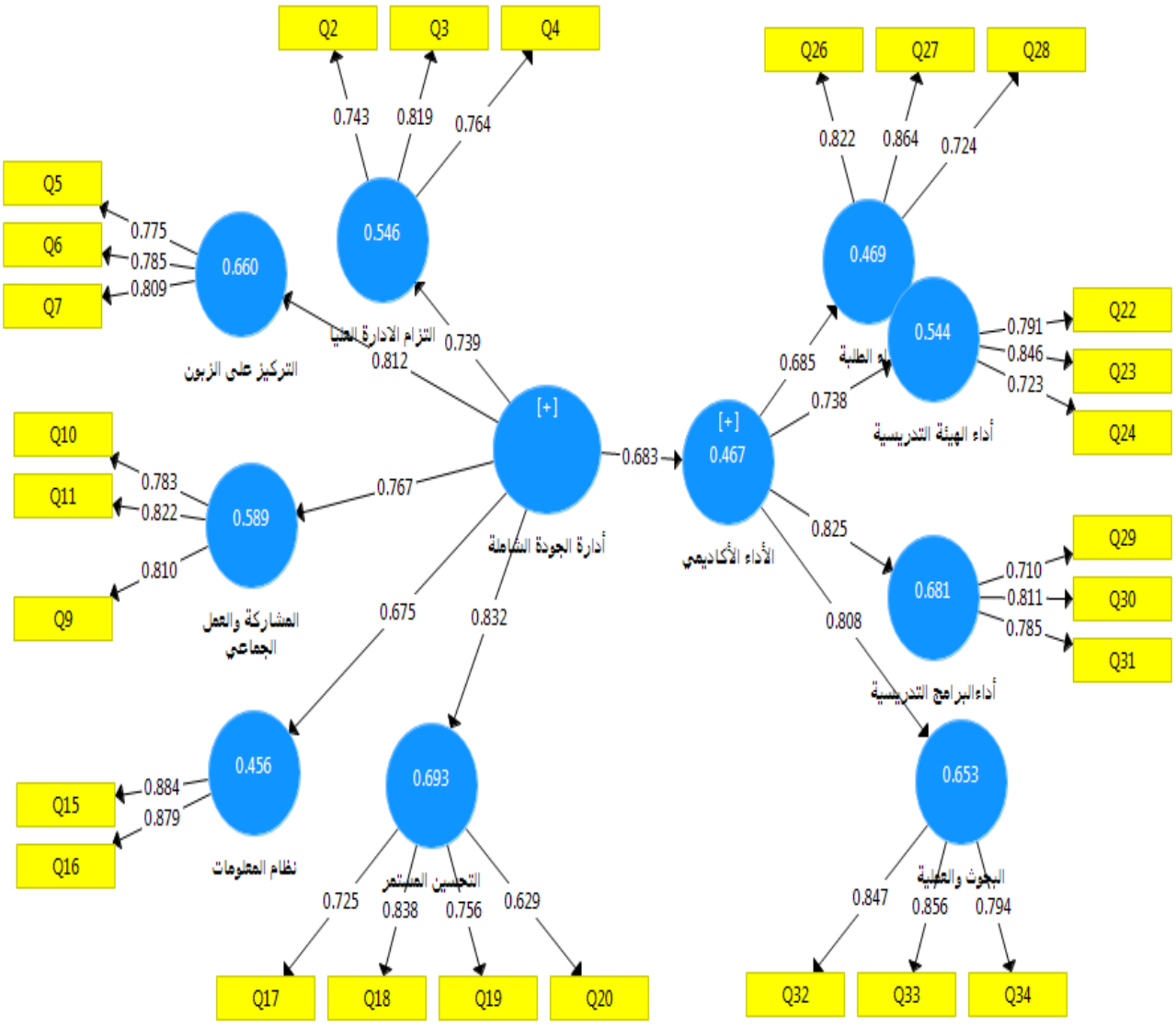
2- تقييم النموذج الهيكلي: (عتيق، 2017-2018)

يتم تقييم النموذج الهيكلي عن طريق دراسة القدرات التنبؤية للنموذج و ذلك عن طريق التطرق إلى : المسارات و اختبار الفرضيات, حساب معامل التحديد R^2 ,تقييم حجم الأثر F^2 جودة التنبؤ Q^2 و أخيرا جودة المطابقة GOF.

2-1-المسارات و اختبار الفرضيات : (Garson، 2016)

تتراوح معاملات المسارات مابين -1 و +1 حيث كلما اقترب معامل المسار من +1 كلما كانت العلاقة ايجابية و قوية و العكس صحيح، و تكون العلاقة معنوية و ذات دلالة إحصائية، عندما تكون نسبة الخطأ أقل من 5% .

الشكل 9: معاملات المسار لنموذج الدراسة



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SmartPLS3

الجدول 15: معاملات مسار فرضيات البحث

العلاقات	Échantillon initial	Moyenne de l'échantillon	Écart-type	Valeur T	Valeurs-P	القرار
إدارة الجودة الشاملة -> الأداء الأكاديمي	0,683	0,691	0,051	13,372	0,000	معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الطلبة	0,685	0,684	0,051	13,334	0,000	معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> أداء الهيئة التدريسية	0,738	0,739	0,045	16,276	0,000	معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> أداء البرامج التدريسية	0,825	0,826	0,028	29,046	0,000	معنوي
إدارة الجودة الشاملة -> البحوث العلمية	0,808	0,809	0,038	21,408	0,000	معنوي

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامجSmartPLS3

Valeurs-P هي التي تحدد لنا العلاقة ما بين المتغيرات و احتمالية الخطأ في العلاقة، و هي مساوية للصفر أي اقل من 5 % إذن هناك علاقة قوية بين المتغيرات و هي كالأتي :

- ✓ يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء لأكاديمي .
- ✓ يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الطلبة.
- ✓ يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الهيئة التدريسية.
- ✓ يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء البرامج التدريسية
- ✓ يوجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و البحوث العلمية

من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة نستنتج أن:

- هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي؛
- هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة و كل بعد من أبعاد الأداء الأكاديمي (أداء الطلبة، أداء الهيئة التدريسية، و أداء البرامج التدريسية، البحوث العلمية)

2-2 معامل التحديد R-square : (Garson، 2016)

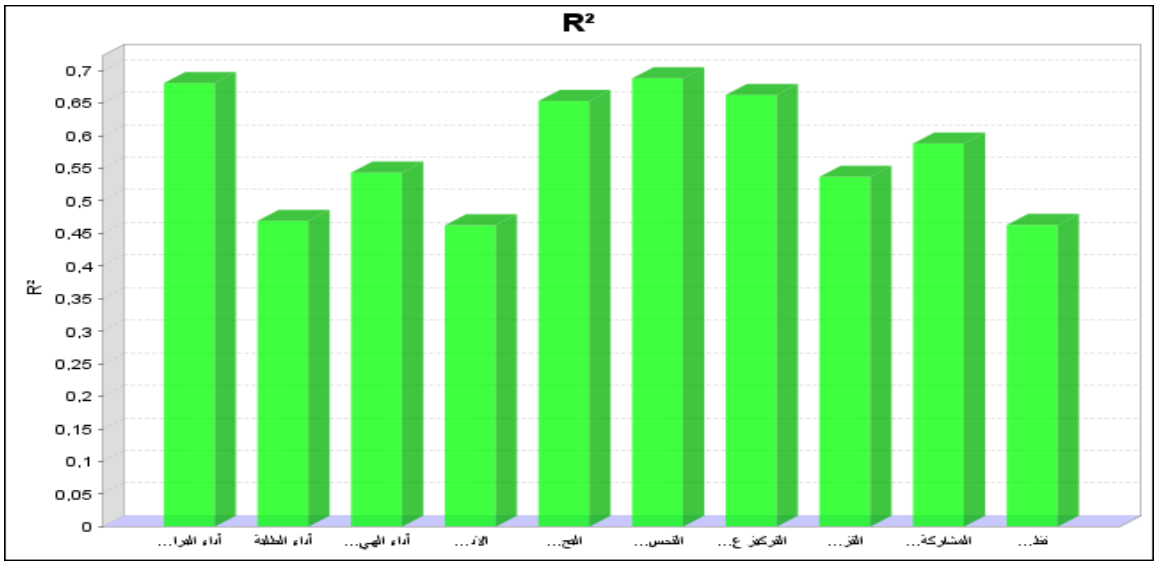
يعد معامل التحديد R^2 احد المقاييس الهامة في تقييم النموذج الهيكلي, حيث يعتبر مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج و يتم حسابه عن طريق الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي.

الجدول 16 : معامل التحديد R^2

Variables Latentes	R^2	R Carré Ajusté	حجم الأثر
أداء الطلبة	0,469	0,466	متوسط
أداء الهيئة التدريسية	0,544	0,541	متوسط
أداء البرامج التدريسية	0,681	0,679	كبير
الأداء الأكاديمي	0,467	0,464	متوسط
البحوث العلمية	0,653	0,651	متوسط
التحسين المستمر	0,693	0,691	كبير
التركيز على الزبون	0,660	0,658	متوسط
التزام الإدارة العليا	0,546	0,543	متوسط
المشاركة والعمل الجماعي	0,587	0,589	متوسط
نظام المعلومات	0,456	0,453	متوسط

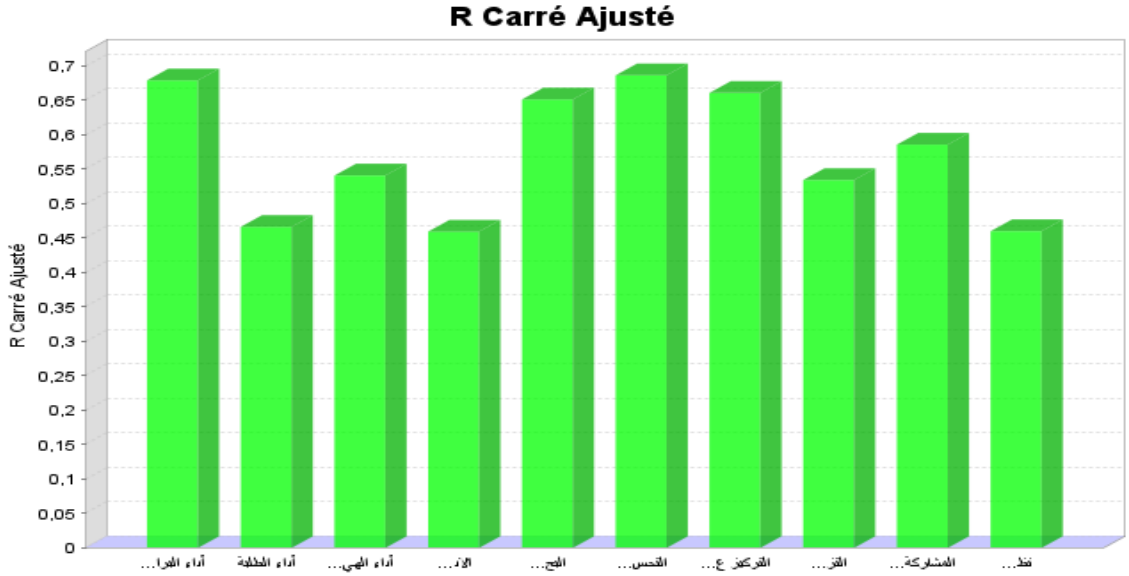
المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامجSmartPLS3

الشكل 10: قيم معامل التحديد R^2



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SmartPLS3

الشكل 11: قيم معامل التحديد المعدل R Carré Ajusté



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SmartPLS3

من خلال الجدول و الشكلين أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات R^2 معنوية و مقبولة إحصائيا، و لقد اختلف الباحثين حول معيار قبول هذا المؤشر فنجد(Falk & B.Miller, 1992) اعتبر R^2 مقبولة عندما تفوق 0,10 ، في حين (WChine, 1998) اعتبر هذا المعيار ضعيف التأثير إذا كان مابين 0,19 و 0,33 و متوسط إذا تراوح ما بين 0,33 و 0,67 وكبير التأثير إذا فاق 0,67.

و بالتالي فان إدارة الجودة الشاملة فسرت ما مقداره 46,7 % من الأداء الأكاديمي و هو تفسير متوسط، كما نلاحظ أن قيم معامل التحديد المعدل تتقارب مع قيم معامل التحديد.

2-3 تقييم حجم الأثر f-square - (Garson، 2016)

التغير في قيمة R^2 عند حذف بناء خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان لمبنية المحذوفة تأثير جوهري على البنى الذاتية، هذه العملية يطلق عليها حجم التأثير f^2 .

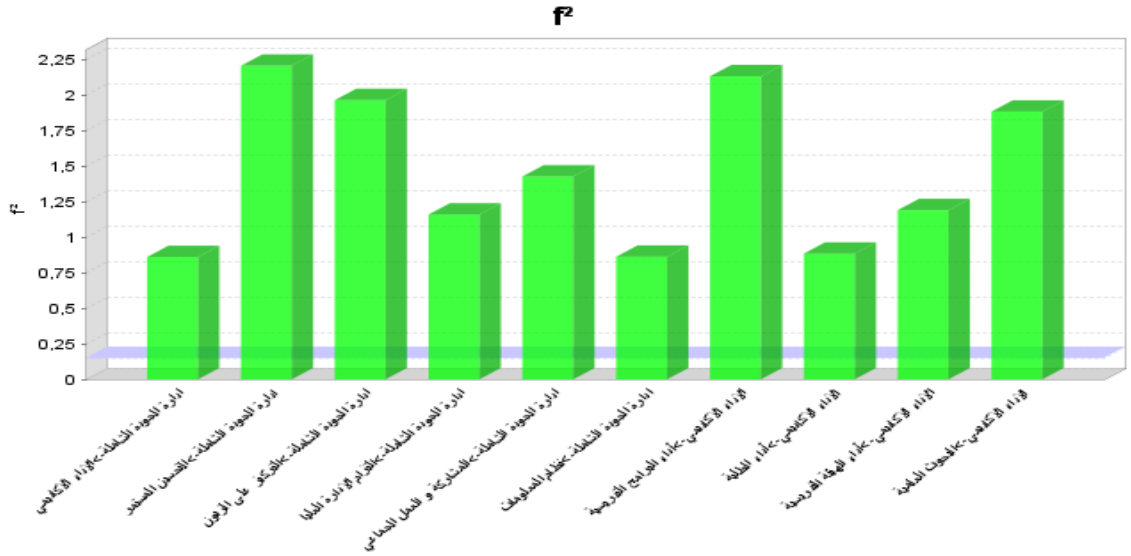
الجدول 17: حجم الأثر f^2

Variables Latentes	إدارة الجودة الشاملة	الأداء الأكاديمي	حجم الأثر
التحسين المستمر	2,258		كبير
التركيز على الزبون	1,941		كبير
التزام الإدارة العليا	1,201		كبير
المشاركة والعمل الجماعي	1,433		كبير

نظام المعلومات	0,839		كبير
أداء الطلبة		0,884	كبير
أداء الهيئة التدريسية		1,193	كبير
أداء البرامج التدريسية		2,130	كبير
البحوث العلمية		1,882	كبير

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامجSmartPLS3

الشكل 12: **حجم الأثر f^2**



المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SmartPLS3

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن جل المعاملات جاءت معنوية و مقبولة إحصائيا و هذا حسب (Cohen, 1988) الذي أكد أن المعاملات التي تفوق 0,35 وهذا ما يدل على وجود تأثير كبير لإدارة الجودة الشاملة على أبعاد الأداء الأكاديمي، و بالتالي يمكن القول أن المتغيرات الكامنة في هذا النموذج لها أهمية.

4-2 معايير جودة النموذج :

1-4-2 جودة التنبؤ Predictive relevance Q^2 (Akter, D'Ambra, & Ray, 2011)

إضافة إلى معامل R^2، يمكن استخدام تقنية جودة التنبؤ (Q^2) بشكل فعال كمعيار للأهمية التنبؤية ، يقيّم Q2 الصلاحية التنبؤية لنموذج معقد كبير باستخدام PLS. وفي حين أن هذه التقنية تقدر معايير لنموذج معين فإن هذه التقنية تحذف البيانات المتعلقة بكتلة معينة من المؤشرات ثم تتنبأ بالجزء المحذوف استناداً إلى المؤشرات المحسوبة.

بمعنى أن هذا المقياس يشير إلى قدرة النموذج على التنبؤ بالمتغيرات الأخرى.

جدول 18: جودة التنبؤ Q2

Variables Latentes	Q^2 (= 1-SSE/BSP)
أداء الطلبة	0,288
أداء الهيئة التدريسية	0,328
أداء البرامج التدريسية	0,396
الأداء الأكاديمي	0,168
البحوث العلمية	0,447
التحسين المستمر	0,373
التركيز على الزبون	0,402
التزام الإدارة العليا	0,320
المشاركة والعمل الجماعي	0,373
نظام المعلومات	0,346

المصدر :من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامجSmartPLS3

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن جميع معاملات $\mathbf{Q^2}$ أكبر من 0 حسب (Croutsch 2009) و بالتالي هي معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية ، مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

2-4-2 جودة المطابقة Goodness-of-fit index - GOF (يوسف و محمد، 2017)

يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، أي يبين الأداء العام للنموذج .

الجدول 19: مؤشر GOF

Variables Latentes	R^2	AVE
أداء الطلبة	0,469	0.649
أداء الهيئة التدريسية	0,544	0.621
أداءالبرامج التدريسية	0,681	0.592
الأداء الأكاديمي	0,467	0.373
البحوث العلمية	0,653	0.693
التحسين المستمر	0,693	0.549
التركيز على الزبون	0,660	0.624

التزام الإدارة العليا	0,546	0.602
المشاركة والعمل الجماعي	0,589	0.648
نظام المعلومات	0,456	0.777
GOF	$\overline{R^2}$ =0,535	$\overline{AVE}$= 0,680

تحسب GOF عن طريق المعادلة آلاتية :

$$GOF = \sqrt{\overline{R^2} * \overline{AVE^2}}$$

من خلال الجدول أعلاه قدرت قيمة GOF ب 0,659 و هي اكبر من 0,36 وهذا ما يدل على جودة النموذج المقترح ككل.

3. اختبار الفروق :

من أجل اختبار الفروق نستعين ببرنامج SPSS لإيجاد الفروق حول متغير النوع (ذكر ، أنثى)، المستوى الدراسي، و الكليات كما يلي:

الفرضية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير النوع (ذكر ، أنثى).

الجدول 20: اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور– إناث)

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	1.471	1.644	0.196
	0.895		
التركيز على الزبائن	1.001	1.235	0.294
	0.811		
المشاركة و العمل الجماعي	1.130	1.354	0.261
	0.834		
نظام المعلومات	0.025	0.026	0.974
	0.945		
التحسين المستمر	1.599	1.340	0.265
	1.193		

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS20

– لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتبين أن مستوى المعنوية يفوق مستوى دلالة 0,05 لذا نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير النوع (ذكر ، أنثى)، و هذا يدل على أن كل من الطلبة و الطالبات لديهم اتجاه و رؤية واحدة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة لإبعاد الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى النوع (ذكر ، أنثى).

الجدول 21 : اختبار الفروق لمتغير النوع (ذكور– إناث)

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
أداء الهيئة التدريسية	1.968	2.031	0.134
	0.969		
أداء الطلبة	0.201	0.215	0.807
	0.934		
أداء البرامج التدريسية	0.246	0.277	0.758
	0.886		
البحوث العلمية	0.065	0.057	0.945
	1.148		

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS20

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتبين أن مستوى المعنوية يفوق مستوى دلالة 0,05 لذا نقبل الفرضية الصفرية H0 و التي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإبعاد الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية – دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير النوع (ذكر ، أنثى)، و هذا يدل على أن كل من الطلبة و الطالبات لدبهم اتجاه و رؤية واحدة حول لإبعاد الأداء الأكاديمي في جامعة سعيدة.
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

الجدول 22: اختبار الفروق لمتغير المستوى الدراسي

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا	0.000	0.001	0.981
	0.907		
التركيز على الزبائن	1.092	1.346	0.248
	0.811		
المشاركة و العمل الجماعي	2.220	2.677	0.104
	0.829		
نظام المعلومات	4.397	4.813	0.030
	0.914		
التحسين المستمر	4.640	3.940	0.049
	1.178		

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS20

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتبين أن مستوى المعنوية عند بعد نظام المعلومات يقل عن مستوى دلالة 0,05 لذا نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية – دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، و هذا يدل على وجود فرق بين طلبة الليسانس و طلبة الماستر اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة لإبعاد الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى المستوى الدراسي.

الجدول 23 : اختبار الفروق لمتغير النوع المستوى الدراسي

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
أداء الهيئة التدريسية	4.644	4.842	0.029
	0.959		
أداء الطلبة	1.402	1.520	0.219
	0.922		
أداء البرامج التدريسية	1.599	1.830	0.178
	0.874		
البحوث العلمية	7.092	6.449	0.012
	1.100		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS20

– لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتبين أن مستوى المعنوية عند بعدي الهيئة التدريسية و البحوث العلمية يقل عن مستوى دلالة 0,05 لذا نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لإبعاد الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى المستوى الدراسي، و هذا يدل على أن طلبة الليسانس و طلبة الماستر ليس لديهم اتجاه و رؤية واحدة حول أبعاد الأداء الأكاديمي في جامعة سعيدة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير الكليات.

الجدول 24: اختبار الفروق لمتغير الكليات

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
التزام الادارة العليا	1.346	1.516	0.188
	0.888		
التركيز على الزبائن	1.851	2.369	0.042
	0.781		

المشاركة و العمل الجماعي	3.109	4.046	0.002
	0.768		
نظام المعلومات	1.073	1.153	0.334
	0.930		
التحسين المستمر	2.322	1.995	0.082
	1.164		

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS20

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتبين أن مستوى المعنوية عند بعدي التركيز على الزبائن و المشاركة و العمل الجماعي يقل عن مستوى دلالة 0,05 لذا نقبل الفرضية البديلة H1و التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى متغير الكليات، و هذا يدل على أن طلبة الكليات الست ليس لديهم اتجاه و رؤية واحدة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سعيدة.

- **الفرضية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة 0,05 بين استجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى الكليات.

الجدول 25 : اختبار الفروق لمتغير الكليات

المتغيرات	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
أداء الهيئة التدريسية	1.993	2.098	0.068
	0.950		
أداء الطلبة	1.695	1.879	0.101
	0.902		
أداء البرامج التدريسية	2.345	2.814	0.018
	0.833		
البحوث العلمية	2.722	2.505	0.032
	1.087		

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد علي برنامج SPSS20

- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وتبين أن مستوى المعنوية عند بعدي أداء البرامج التدريسية و البحوث العلمية يقل عن مستوى دلالة 0,05 لذا نقبل الفرضية البديلة H1 و التي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في لإبعاد الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات الجزائرية –دراسية تطبيقية في جامعة سعيدة– تعزى إلى الكليات و هذا يدل على أن طلبة الكليات الست ليس لديهم اتجاه و رؤية واحدة حول لإبعاد الأداء الأكاديمي في جامعة سعيدة.

خلاصة الفصل:

بعد إجراء الدراسة التطبيقية على 06 كليات في جامعة سعيدة و باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وأسلوب النمدجة بالمعادلات الهيكلية تم التوصل إلى ما يلي :

-أثبتت الفرضية الرئيسية وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي و هذه النتائج تتقارب مع ما توصلت له دراسة كل من : (الدخيل و المالكي، 2017)، (طعمة)؛ اللذان أكدا على تبني إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى جودة و تطوير العملية التعليمية.

-و تحققت الفرضية الثانية بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الطلبة فقد اتفقت النتائج مع دراسة كل من : (Richard و Nderitu، 2013)، (الدخيل و المالكي، 2017)؛

-و تحققت الفرضية الثالثة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء الهيئة التدريسية فقد اتفقت النتائج مع دراسة من : (شرقي، 2015-2016)؛

-كما تحققت الفرضية الرابعة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء البرامج التدريسية فقد اتفقت النتائج مع دراسة : (Richard و Nderitu، 2013)؛

-الفرضية الخامسة تحققت بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء البحثي فقد اتفقت النتائج جزئيا و دراسة: (بوخالفة و محمد، 2018-2019).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع (ذكر- أنثى) في جامعة سعيدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الدراسي في جامعة سعيدة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الكليات في جامعة سعيدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير النوع (ذكر- أنثى) في جامعة سعيدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي في جامعة سعيدة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير الكليات في جامعة سعيدة.

الخـاتمـة العـامـة

الخاتمـة العامـة

يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان ، وخاصة في مجال التعليم ، ولا شك أن أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة راجع إلى طريقة إدارتها ، وتعد مبادئ إدارة جودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أحد المفاتيح المهمة لتسيرها ونجاحها ،فقد يتساءل البعض عن الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى انتشار مؤسسات تعليمية من هذا النوع ، والواقع أن الإجابة تتلخص في مسألة الإدارة التي تحتاج إلى توافر رؤية جديدة في التسيير ، وبتالي يعد التزاما لإدارة العليا عنصر أساسي لتنفيذ و تطبيق مبادئها ولإيصال إستراتيجية الجودة عبر المؤسسة التعليمية يتطلب من الإدارة العليا خلق البيئة التنظيمية التي ترتكز على التحسين المستمر وخلق روح التعاون والمشاركة بين العاملين جميعا ،في المؤسسة والحث على الاتصال واستخدام التكنولوجيا الحديثة بغيت الوصول إلى رضا الزبون والذي يعد مؤشرا مهما على نجاح المؤسسة التعليمية ونموها وتطورها ،كما ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تتخذ نظام تعليمي فعال والذي يجب أن يتضمن توفر تقنيات ملائمة وبناء تعليمي جيد، ما يضمن لنا أداء أكاديمي متميز وجودة في المخرجات دون أن ننسى محتويات المناهج المدروسة التي يجب أن يرتبط محتواها بأهداف نظام التعليم العالي ومتطلبات التنمية و المجتمع.

ومن خلال دراستنا توصلنا إلى أن التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها يحقق لمؤسسة التعليم العالي أداء يجعلها تحافظ على مكانتها و تطورها.

ومن أجل إثبات ذلك قمنا بدراسة تطبيقية في جامعة سعيدة لمعرفة العلاقة ما بين لإدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي و ذلك من خلال توزيع استمارة على طلبة 06 كليات من جامعة سعيدة و قمنا بإجراء العمليات الإحصائية و اختبار الفرضيات و استخراج النتائج و عرضها و من ثم تقديم التوصيات و الاقتراحات المناسبة. وحتى نلخص كل ما جاء في هذه الدراسة بشكل علمي سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة ثم عرض النتائج والاقتراحات .

أهم نتائج الدراسة:

جاءت أراء الطلبة حول إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي متوسطة ما يعني أن الطلبة لا يدركون جيدا مصطلح إدارة الجودة الشاملة، وأثبتت الدراسة أن المتغيرات ذات دلالة إحصائية ومقبولة، وأن أسئلة الاستبيان متوافقة مع بعضها البعض؛ و أسئلة متغيرات الدراسة متباينة و أبعادها مستقلة عن بعضها البعض، كما توصلت الدراسة إلى نموذج هيكلي نهائي، و أكدت على أن النموذج المتوصل إليه ذو جودة وقادر على التنبؤ بالمتغيرات الأخرى.

الخاتمـة العامـة

كما توصلت الدراسة إلى :

– وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الطلبة و على الطلبة إدراك هذا المصطلح جيدا و التعرف على أهميته.

– وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء الهيئة التدريسية حيث أن اهتمام و تطبيق هذه الفئة لهذا المفهوم سيؤدي حتما إلى الحصول على أداء أكاديمي متميز و بالتالي تطور الجامعة و تألقها .

– وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أداء البرامج التدريسية .

– وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و الأداء البحثي حيث أن الاهتمام بهذا البعد يؤدي إلى زيادة المعرفة و التطور و المنافسة و رقي الفرد و المجتمع.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي في جامعة سعيدة.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير الكليات في جامعة سعيدة.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي في جامعة سعيدة.

–توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى لمتغير الكليات في جامعة سعيدة.

اقتراحات:

– تنظيم ملتقيات وأيام دراسية ومحاضرات ، على مستوي جميع الكليات للتحسيس بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

– العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع أفراد الجامعة.

– توفير عدد كاف من المعامل والمعدات والمكتبات وأنظمة المعلومات لمساندة النشاطات البحثية للطلاب في مجالات البرامج التي تقدمها الجامعة.

– إنشاء نوادي علمية تعطي قيمة مضافة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج التي كلها لم تكن متعارضة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة يمكن تقديم اقتراحات لدراسات مستقبلية في هذا المجال كما يلي:

– أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

– معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

– دور الأستاذ الجامعي في تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات الجزائرية.

قـائمــة المـراجـع

Aftoni Sutanto ،Djumilah Hadiwidjojo ،Solimun و ،Djumahir 09) . 2014 .(Student Satisfaction As Mediation Relationship Between Total Quality Management Practices And Performance Of Management Study Program .International Journal of Business and Management Invention Volume 3 Issue 9

Asaad Hameed Al-Ali و ،Ayman Abu-Rumman .(2019) .The Role Of Total Quality Management In The Face Of Challenges: A Study In Lafarge Jordan .Academy of strategic management journal volume 18, issue 1. ,

Fuzainah Taahyadin و ،Yaakob Daud .(2018) .Total Quality Management in School .*IOSR* Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 6. Ver. I. PP 07-13.

G.David Garson .(2016) .Partial least squares regression & structural equation models . School of public & international affairs north carolina state university.

Huy Truong ،Paulo Sampaio ،Maria do Sameiro Carvalho ،Ana Cristina Fernandes و ،Duong Thi Binh An .(2014) .The role of quality management practices in operational performance An empirical study in a transitional economy .International Conference on Quality Engineering and Management,

J,F Hair ،M Sarstedt ،C,M Ringle و ،J,A Mena .(2012) .sessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing reseaurch .Journal Of The Academy Of Marketing Science, 40(3),414-433.

J. Cohen .(1988) .Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences 2nd ed .(.Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. .

Jr Joseph F.Hair ،G.Tomas M.Hult ،Christian M.Ringle و ،Marco Sanstedt .(2014) .A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Ken Rowe .(2004) .Analyzing and Reporting Performance Indicator Data‘ :caress ’the data and user beware .Background paper for the public sector performance & reporting conference under the auspices of the international institute for research (IIR ، ,(p.02.

May Chiun Lo ،Yin Chai Wang ،Constance Rinen Justin Wah و ،T. Ramayah .(2016) .The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: a partial least squares approach .Revista Brasileira De Gestão De Negócios Review of Busines Management ISSN 1806-4892 e-ISSN 1983-0807.

Michaela Martin و ،Claude Sauvageot .(2011) .Constructing an Indicator System or Scorecard for Higher Education .Practical Guide,IIEP/UNESCO, Paris.

Miller Kent و ،Bromiley Philip, 1990.Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures .Academy of Management Journal.756 ،

PETER F. DRUKER .(,1999) .l’Avenir du Management selon Drucker .Paris: Edit. village mondial.

R.Frank Falk و ،Nancy B.Miller .(1992) .A primer for soft modeling .The university of akron aress.

Richard B. Nyaoga و ،Ndungu M. Nderitu .(2013) .An Investigation On The Effects Of Quality Management Practices On The Perfermance Of Public Primary Schools In NAKURU Municipality ;KENYA .International Journal Of Education And Research Contemporary Reseauech Center Crc Publications VOL.01;ISS;12. ;

Taahyadin, F., & Daud, Y. (2018). Total Quality Management in School. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 6. Ver. I. (June. 2018), PP 07-13 .

قائمة المراجع

Shahriar Akter ،John D'Ambra و ،Pradeep Ray .(2011) .An evaluation of PLS based complex models: the oles of power analysis, predictive relevance and GoF index .Faculty of commerce University of Wollongong.

Sulaiman Ainin .(2012) .Evaluating Portal Performance: A Study of the National Higher Education Fund Corporation portal .Telematics and Informatics, Elsevier Scientific Publishing Company.314 ،

Wynne WChine .(1998) .The Partial Least Squares Approach to StructuralbEquation Modeling .Lawerence Eribaum Associates, Publisher Mahwah,New Jersy London.

Xing Zhou-Ling, 2009 .Human Resource Management Practices on Organizational Performance Systems Engineering - Theory & Practice, Systems Engineering Society, Vol.29, Iss: 11, China,

Zaynab Shukri Nadim و ،Ahmed Humaid Al-Hinai .(2016) .Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions Context .International Journal of Applied Sciences and Management Vol. 1, No. 2, 147-156,

ابراهيم بن علي لدخيل، و مرضي بن مرضي المالكي. (2017). معايير الجودة الشاملة و دورها في تحسين الاداء الاكاديمي في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية من وجهة نظر اعضاء الهيئة العلمية في الجامعة –دراسة تطبيقية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية بالرياض.

أحمد خالد الصرايرة. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق .المجلد 27 العدد 01 + 02.

أسماء عميرة. (2012_2013). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة جيجل–. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير _ جامعة قسنطينة .

بن احمد اسيا. (2016_2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة – د راسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس –. رسالة لنيل شهادة دكتو ا ره في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير –جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس.

بن عبو حسيبة .(2017–2018).تأثير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي –دراسة حالة جامعة مولاي الطاهر –سعيدة– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة.

حاتم جاسم عزيز. (2012). تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة (دراسة ميدانية في جامعة ديالى). مجلة الفتح,العدد 50 (108).

قائمة المراجع

حامد فداء. (2015) ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات .الاردن عمان :دار البداية ناشرون وموزعون.

حسن ياسين طعمة. (بلا تاريخ). دور تطبيق معايير جودة التعليم الجامعي في تعزيز جودة الأداء الأكاديمي في الجامعات الأردنية –دراسة حالة جامعة الزرقاء في الأردن–. مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات , العدد 04 .

خديجة عتيق. (2017–2018). التسويق بالعلاقات في المؤسسة المصرفية لبناء ولاء العميل– دراسة امبريقية لعينة من عملاء بنك الخليج – الجزائر– وكالة سعيدة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير الدولي للمؤسسات تخصص، تسويق دولي جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان .

خضير كاضم حمود .(2000) ادارة الجودة الشاملة .عمان –الاردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خليل شرقي. (2015–2016). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء في مؤسسات التعليم العالي –دراسة لاراء عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد باجامعات الجزائرية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص ادارو أعمال – جامعة محمد خيضر – بسكرة

خير الله التركاوي.(2016) ادارة الجودة الشامله في الجامعات .176 .الاردن ,عمان :دار الاعصارالعلمي للنشر وتوزيع.

دخوش بوخالفة، و بكاي محمد. (2018–2019). أثر تطبيق ادارة الجودة الشلملة على كفاءة الاداء الاكاديمي لعضو هيئة التدريس – دراسة ميدانية عينة من االساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة. مدكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال – جامعة محمد بوضياف المسيلة .

رائد حسين الحجار. (2004). تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة . مجلة الاقصى المجلد: 08 ، العدد: 02 ، غزة .

زميري فاطمة الزهراء. (2018–2017) العنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم العالى –دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وكلية الرياضيات . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير :جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

قائمة المراجع

سليمان حسين المزين، و سامية إسماعيل سكيك. (2012). مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات. المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي– آفاق مستقبلية .

سهيل محمد بني مصطفى، ناصر بن علي الجار الله، و حازم عبدالعزيز المعايطة. (2012). ادارة الجودة الشاملة و اثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية – دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) .مجلة عربية اقليمية محكمة العدد 28 – الجزء 02.

سيد أحمد بوسيف. (2017–2018). تأثير المهارات المقاولاتية على النية المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين دراسة باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية SEM. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص المالية والمؤسسة جامعة أبوبكر بالقايد تلمسان.

صوار يوسف، و غوتي محمد. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أبعاد جودة الأداء باستخدام الإنحدار الجزئي المتقدم ––دراسة حالة قطاع الاتصال بالجزائر––. مجلة الاقتصاد و المانجمنت العدد : 18 ديسمبر 2017 .

شادي عطا محمد عايش. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي ،دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية–غزة .

صالح احمد امين عبابنة. (2011). تقييم جودة الاداء الجامعي من وجهة نظلر هيئة التدريس بكلية الاداب جامعة مصراته ليبيا. المجلة العربية لجودة التعليم العالي المجلد الرابع العدد8 .

الطاهر محمد بن مسعود. (بلا تاريخ). تحسين جودة أألداء لعضو هيئة التدريس الجامعي ليبيا نموذجا المجلة العلمية لكلية التربية ـ العدد الثال03 ، 22.

عبد الرحمان محمد جبر. (2010). الابداع الاداري و اثره على الاداء الوظيفي. دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة الدراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة.

عبد الطيف مصلح محمد. (2014). مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد السابع العدد 16.

قائمة المراجع

عبد القادر هاملي. (2016-2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان .

عبد الله حسين جوهر. (2011). استراتيجية الادارة الحديثة. مؤسسة الجامعة, الاسكندرية الطبعة 01

عبد المليك مزهودة. (نوفمبر, 2001). الاداء بين الكفاءة والفاعلية. مجلة العلوم الانسانية، العدد 01 ، 89.

عطاف منصور عياصرة. (2017). تقييم أألداء التدريسي ألعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الجوف من وجهة نظر الطالبات. المجلة الوطنية للدراسات التربوية و النفسية مركز رفاد للدراسات و الابحاث الاردن العدد 02

غسان قاسم داود اللامي وهدى قاسم سعيد الربيعي.(2017) ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية معايير وتطبيقات ونماذج .عمان الاردن :الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

غوتي محمد. (2017-2018). اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي – دراسة حالة اتصالات الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الطرق الكمية للتسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد – جامعة تلمسان

فائزة العراف. (ديسمبر, 2016). تقييم جودة و كفاءة اداء الاستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة و الاساتذة دراسة ميدانية. مجلة جديد الاقتصاد ، 252.

فائقة الامين العوض. (2014). أثر تطبيقِ نظم إدارة الجودة الشاملة في تحسِن أداء خودة خدمة التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على جامعتي الخرطوم و السودان للعلوم و التكنولوجيا. رسالة لنيل درجة دكتوراه العلوم في ادارة الاعمال جامعة شندي جامعة الدراسات العليا و البحث العلمي .

فردي حمادى .(2016-2017) .أدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة تخصص حوكمة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية جامعة بالقايد تلمسان.

مجدوب احمد قمر، محجوب الصديق محمد، مرسي مكي حامد، و محمد عبد الله داوود. (2017). الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية جامعتي دنقلا و الغضارف كما يدركها الطلبة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي المجلد العاشر العدد 29.

قائمة المراجع

مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الاداء الرئيسية. عمان دار المناهج للنشر و التوزيع الطبعة الاولى.

محمد عوض الترتوري واغادير عرفات جويحان .(2006) ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى والمكتبات ومراكز المعلومات .عمان الاردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مدثر حسن سالم عزالدين. (2011). دور الأستاذ الجامعي في رفع كفاءة الأداء الأكاد يميٌ بمؤسسات التعليمٌ العالي في السودان (دراسة حالة جامعة دنقلا) مجلة الدراسات والبحوث– جامعة دنقلا العدد 01.

ميرفت محمد راضي. (2008). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها . مقدم لمؤتمر التعليم التقني والمهني في فلسطين واقع وتحديات وطموح.

نمور نوال .(2012–2011) .كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم –دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .مذكلرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة .

نوفل محمود مرسي التميمي، و فؤاد عبد المحسن الجبوري. (2017). اثر تطبيقٍ معايير الجودة الشاملة في تقويم اداء الجامعات العراقية _ بحث تطبيقي في جامعة بغداد. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية تصدرعن كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة واسط العدد 26 .

وسام سليمان المعمر. (2014). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية – قطاع غزة. رسالة لاستكمالا ا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية _عمادة الدراسات العليا _جامعة الأزهر – غزة .

ياسر فتحي الهنداوي المهدي. (2007). منهجية النمدجة بالمعادلات البنائية و تطبيقاتها في بحوث الادارة التعليمية. مجلة التربية و التنمية السنة 15 العدد 40 .

يوسف حجيم الطائي و محمد فوزي وم.هاشم فوزي العبادي.(2009) ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعى .عمان –الاردن :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

قـائمـة المـلاحـق

جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيـدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان موجهة إلى طلبة جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيـدة

أخي الطالب .....أختي الطالبة .....

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص إدارة الأعمال , قمنا بإجراء دراسة حول **تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات الجزائرية, دراسة تطبيقية في جامعة سعيدة** و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية , علما أن آرائكم واقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم منا فائق التقدير و الاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1- **النوع :**

ذكر ☐ أنثى ☐

2- **المستوى الدراسي :**

ليسانس ☐ ماستر ☐

3- **الكليات:**

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ☐ كلية الحقوق ☐ كلية التكنولوجيا ☐

كلية البيولوجيا ☐ كلية الاداب و اللغات ☐ كلية علوم المادة ☐

الجزء الثاني: استمارة استبيان موجهة إلى طلبة جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة

ملاحظة : ضع علامة X في الخانة المناسبة

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة						
البعد الأول : التزام الإدارة العليا						
01	تقوم إدارة الجامعة بنشر ثقافة الجودة في الكليات التابعة لها					
02	تشجع إدارة الجامعة سياسة الانفتاح على كل الأطراف ذات الصلة					
03	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق رسالتها بشكل مستمر					
04	توفر إدارة الجامعة برامج تكوينية لهيئة التدريس من أجل تطبيق الجودة في الجامعة					
البعد الثاني:التركيز على الزبائن						
05	تتوفر البيئة الجامعية على خدمات طلابية ممتازة تعزز التنمية العلمية للطلاب					
06	تتميز العلاقة بين الطالب والأستاذ الجامعي بالتفاعل الإيجابي					
07	تستجيب هيئة التدريس لانشغالات الطلبة بتقديم الحلول المناسبة لها					
08	يتناسب عدد الطلبة المنتسبين للجامعة مع عدد الأساتذة					
البعد الثالث: المشاركة و العمل الجماعي						
09	تحرص الجامعة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل لإنجاح برامجها					
10	البرنامج البيداغوجي الحالي قادر على تزويد الطلبة بالمعلومات اللازمة					

	العبـــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يجتمع أعضاء هيئة التدريس بعدد صغير من الطلاب بشكل دوري من اجل مساعدتهم على فهم ما يدرسونه و تطبيق ما يفهمونه					
12	يقوم الطلبة بأنشطة تعليمية فردية و أخرى جماعية					
البعد الرابع : نظام المعلومات						
13	تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات في مختلف عملياتها التعليمية					
14	تتخذ إدارة الجامعة قراراتها بناءا على قاعدة معطيات					
15	توفر الجامعة مختلف الخدمات الإلكترونية للطلبة					
16	يستفيد الطلبة من تقنيات الاتصال في عملية التعلم					
البعد الخامس : التحسين المستمر						
17	تستخدم أساليب تدريس مشوقة لإثارة دافعية الطلبة للتعلم					
18	تنظم الجامعة ندوات ولقاءات دورية تهدف إلى مناقشة رفع المهارات التدريسية للأساتذة					
19	تتسم المناهج الدراسية بالمرونة وإمكانية تعديلها وفقا للمتطلبات والاحتياجات اللازمة					
20	تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق التطوير المستمر					
المحور الثاني : الأداء الأكاديمي						
البعد الأول : أداء الهيئة التدريسية						
21	يسعى أساتذة الجامعة إلى تحقيق أعلى جودة ممكنة لعملية التدريس					
22	يلتزم الأساتذة بأداء مهامهم البيداغوجية لإضافية المسندة إليهم					
23	تخضع أعمال التدريس للتقييم بغية تحقيق الأهداف المرجوة منها					

	العبـــــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يتم استخدام أساليب تعليمية مختلفة و تقنيات حديثة لتوصيل المعلومات إلى الطالب					
البعد الثاني : اداء الطلبة						
25	يتمتع طلبة الجامعة بالقدرة على الإبداع والإبتكار					
26	يستغل الطلبة المكتبات بشكل فعال لتلبية إحتياجاتهم العلمية					
27	يساهم الطلبة في إثراء بيئة البحث العلمى بإسهاماتهم الفكرية					
28	يمتلك الطلبة المهارات و القدرات الكافية للإلمام بالأفكار العلمية الحديثة					
البعد الثالث : أداء البرامج التدريسية						
29	يتم وضع المناهج الدراسية مشاركة بالمختصين وأصحاب المصلحة					
30	تتلاءم المناهج المدرسة مع التكنولوجيا الحديثة					
31	تتسم البحوث العلمية المنشورة من طرف الجامعة بالجودة والتميز					
البعد الرابع : البحوث العلمية						
32	تستفيد الجامعة من البحوث العلمية والدراسات التي تقوم بها بتحسين جودة المخرجات					
33	تشجع الجامعة الطلبة على إجراء البحوث والدراسات ونشرها في المؤتمرات والمجلات العلمية					
34	توفر الجامعة خدمات علمية للطلبة في مؤسسات أخرى من خلال إتفاقيات					
35	ترتبط البحوث العلمية المنجزة بالواقع التنموي للمجتمع					

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي من وجهة نظر الطلبة بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ؛ و من خلال هذه الدراسة تم توضيح العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و الأداء الأكاديمي كمتغير تابع .

تمت الدراسة التطبيقية في جامعة سعيدة باستعمال الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 185 استبانة استرجع منها 170 صالحة للاستعمال على طلبة 06 كليات في الجامعة تمثلت في : كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، كلية الحقوق، كلية التكنولوجيا ، كلية البيولوجيا ، كلية الآداب و اللغات ، كلية علوم المادة

و قد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج إحصائي SPSS 20 و Smart PLS 3 ملائمة لمنهجية الانحدار الجزئي للمعادلات الهيكلية.

خلصت الدراسة بعد تحليل البيانات إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة و الأداء الأكاديمي، في جامعة سعيدة ،و وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الكليات في جامعة سعيدة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الأداء الأكاديمي تعزى إلى متغير الكليات في جامعة سعيدة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الجودة الشاملة، الأداء الأكاديمي، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract:

This study aims to know the effect of applying total quality management on the officiency of academic performance from the viewpoint of student at the university of Dr.Moulay Al-Taher Saida ; and trough this study then clarily the relationship between TQM as an independent variable and academic performance as a dependent variable .

The Applied study was conducted at the university of DR.Moulay Taher Saida using the questionnaire as a study tool; chère 185 questionnaire were distributed, 170 of wich were usable , were retrieved from students of six colleges at the university, it was repressented in : college of econimics, commerce, and management science, college of law , college of technology, college of littérateur and languages, college of materiel science.

The data was analyzed using the statistical software SPSS V20 and SMART LPS3 , suitable for the partial regression methodology for structural coefficients .

After analyzing the data , the study concluced that There is positive relationship between the dimension of TQM and academic performance , and the presence of statistically signifacant defferences in the dimension of TQM, attrbutable to the variable of the academic performance level. In addition to the presence of statistically significant in the dimension of TQM Owing to the variable of colleges at the university of DR.Moulay Al-Tahar Saida ,and the presence of statistically signifacant defferences in the dimension of academic performance, attrbutable to the variable of the academic performance level ,presence of statistically significant in the dimension of academic performance Owing to the variable of colleges at the university of DR.Moulay Al-Tahar Saida

Key words: Total Quality Management, Academic performance, higher education Institutions .