

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة
المؤسسية في جامعة محمد بوضياف - مسيلة -

إشراف الدكتورة:

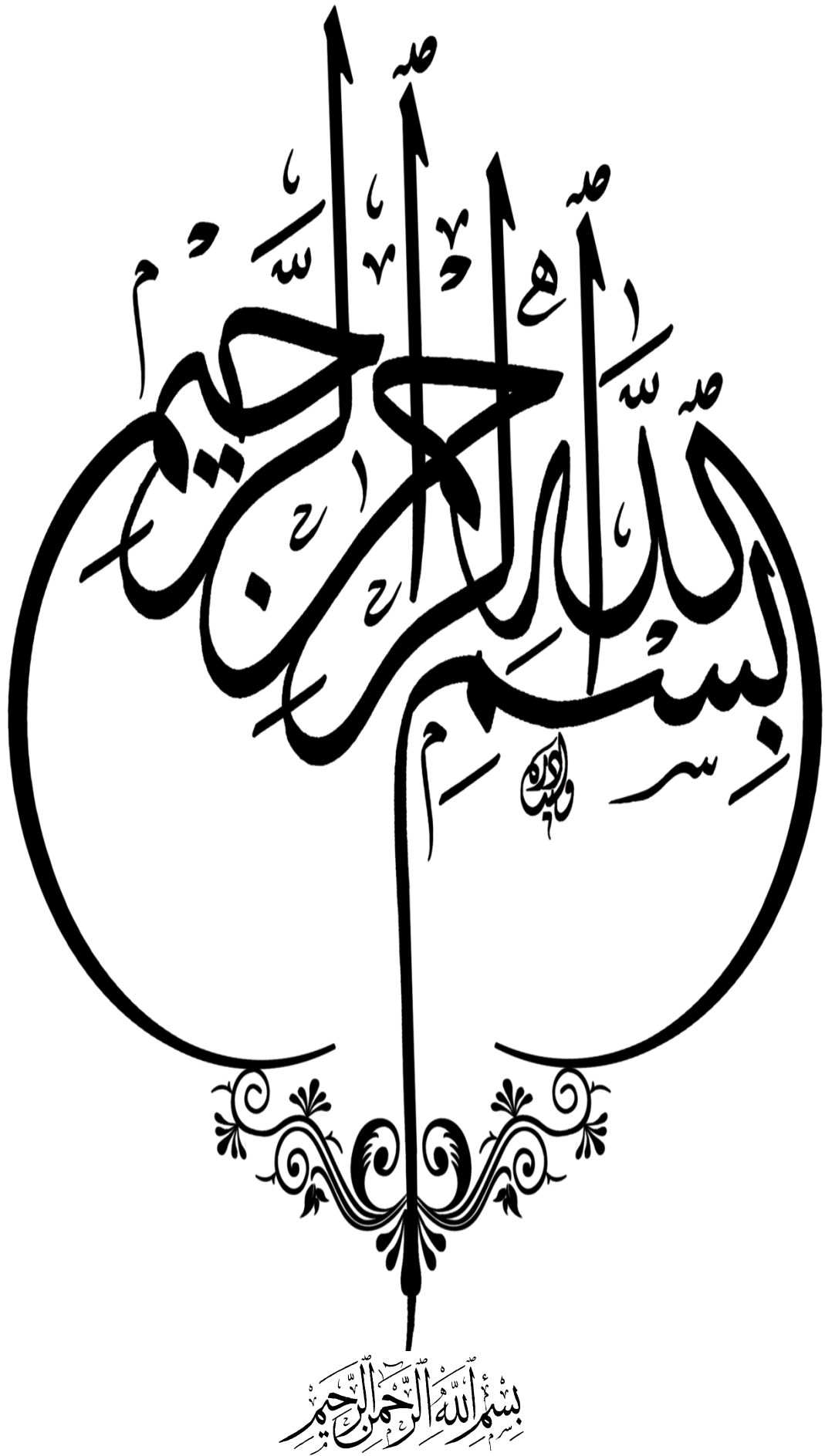
قاسمي كمال

إعداد الطالبان:

- ابتهاج مخلوف -

- لمياء ظهراوي

السنة الجامعية: 2021/2020



سُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نحمد الله عز وجل أولاً وأخيراً، ظاهراً وباطناً

على نعمه، ونثني عليه الثناء الحسن على توفيقه للإتمام هذا العمل.

نتقدم بشكرنا الخالص إلى الأستاذ المشرف: البروفيسور قاسمي كمال، الذي لم ييخل علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أختي الدكتورة إيناس مخلوف لجهودها المبذولة لإكمال هذا البحث، كما نتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير وزملائي بقسم إدارة أعمال، ولكل موظفي وإطارات جامعة مُجَدَّ بوضياف -مسيلة-، وإلى كل من ساندنا وساعدنا في مد لنا يد العون لإتمام هذه المذكورة.

إهداء

اليوم تنتهي رحلة طويلة، رحلة متعبة لكنها جميلة، الحمد لله والشكر لله على إتمام هذا العمل
أهدي ثمرة جهدي بفضل الله تعالى إلى حبيبة قلبي وجنتي وسعادتي أُمي الحبيبة الغالية: فطيمة حفظها الله، وإلى
سندي العظيم وقائدي وقُدوتي أبي الغالي: رشيد حفظه الله، وإلى رفاق دربي وبهجة قلبي وقرّة عيني إخوتي
وأخواتي: شهاب، طلال، هالة وزوجها حسين، إيناس وزوجها هشام، هيام، سجال، نسائم أطل الله في
عمرهم، وإلى كل أصدقائي: فوزية، لبنى، مروة، لمياء، أمينة، فريال، صفاء، منال، وإلى كل عائلة غرباوي
ومخلوف، وإلى من غابت صورهم وصوتهم وضحكتهم ولكنهم مازالا حيان بذاكرتي رحمهم الله (أجدادي
وجداتي).

ابتهاال



إهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بثبات بفضل الله ومنه إلى من تحبه القلوب وتشتاق له العيون الرحمة المهداة والنعمة المسداة والسراج المنير ﷺ - من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام أُمي الحبيبة سميرة حفظها الله، وإلى من تحدا الصعاب وتعب وشقي في تعليمي حتى وصولي إلى هذا المستوى، سندي ومن أحمل اسمه بكل افتخار وأرجو من الله أن يمد في عمره والدي العزيز عبد القادر، وإلى أختي وفاء حفظها الله ورعاها هي وزوجها الكريم بلقاسم وطفليها أحبائي الصغار عبد النور وﷺ أنار الله طريقهما ووقفهما إلى أعلى المراتب والدرجات، وإلى أختي أحلام حفظها الله ورعاها هي وزوجها عادل، وإلى إخوتي ناجح وعبد العزيز وصهيب حفظهم الله ورعاهم وسد خطاهم وبورك فيهم ولهم، وإلى جميع عائلة طهراوي وابن عليّة، وإلى جميع صديقاتي دون استثناء، وإلى زملائي وزميلاتي في القسم والكلية، وإلى أساتذتي الكرام وإلى جدي رايح بن عليّة رحمه الله، وإلى كل من وافته المنية رحمهم الله، وإلى كل من نسيهم قلبي وإلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة

لمياء



مقدمة

لقد أعطى ديننا الحنيف اهتماما كبيرا للتأكيد على العمل الجاد والنافع من سورة التوبة الآية 105 لقول الله تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون).

وحتى السيرة النبوية غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم قيمة العمل والإتقان لقول الرسول الله -صلى الله عليه وسلم -: "الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" الذي أخرجه أبو يعلى والطبراني، فموضوع الجودة أصبح ذو أهمية استراتيجية في الاقتصاديات المعاصرة، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة وتحديات المعاصرة الكثيرة، وبالتالي فرضت هذه التحديات تطبيق نظم إدارة الجودة التي تعتبر نظام رسمي وضع لتوثيق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات الجودة وأهداف الجودة حسب مواصفات ومعايير iso9001 والمعايير الأخرى المشابهة لاستثمار الطاقات.

تسعى المؤسسات لتحقيق أحسن مستويات الجودة في السلع والخدمات لمواكبة التنافس وضمان استمرارها وبقائها محليا ودوليا في مؤسسات الاقتصادية والأكاديمية، وهذه الأخيرة تشمل مؤسسات التعليم العالي التي تعاني من تدني جودة المخرجات التعليمية وعدم مواكبتها لحاجات سوق العمل مما جعلها تسعى للارتقاء بكفاءة التعليم من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث لمواكبة الجامعات العالمية في إطار مشروع عالمي يدعو إلى منافسة في امتلاك المعرفة، وتعتبر حوكمة المؤسسات من المفاهيم التي زاد الاهتمام بها في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة نتيجة الأزمات المالية الداخلية والخارجية وعلى مستوى الدولة منفردة لما لها دور كبير في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي ولضمان حقوق المساهمين والمستثمرين وتحقيق النزاهة وتعزيز العدالة وتشجيع التميز والتطور العلمي في ظل اقتصاديات المعرفة، حيث أصبحت خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي وأداة فعالة لمواجهة التحديات من خلال إدراك قياداته لضوابط آليات التي تحكم سير النشاط الجامعي للارتقاء بالمستوى العلمي لها.

لذا أصبح الاهتمام بتطبيق نظم إدارة الجودة هو المخرج والحل الأمثل والفعال الذي يسعى دائما إلى تحقيق مبادئ حوكمة المؤسسات لجعلها أكثر فعالية.

أولا: الإشكالية

من هذا المنطلق تظهر إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

ما مدى إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-؟

ويندرج عن الإشكالية تساؤلات فرعية نوردتها فيما يلي:

- 1- ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-؟
- 2- ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-؟
- 3- ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-؟
- 4- ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-؟
- 5- ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الشفافية والإفصاح في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-؟
- 6- ما مدى تأثير تبني إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

أ-الفرضية الرئيسية:

من خلال الإشكالية المطروحة نفترض أن:

تساهم نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة- بمستوى متوسط

ب-الفرضيات الفرعية:

وتتمثل فيما يلي:

- 1 -يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-.
- 2-يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-.
- 3-يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-.
- 4-يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-.
- 5-يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-.
- 6-يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة مُجَّد بوضياف -مسئلة-.

ثالثا: الدراسات السابقة

من الدراسات التي تناولت مواضيع لها صلة بموضوع الدراسة في حدود إطلاعنا عليها نجد:

1- الدراسة التي قامت بها الأستاذة نزيهة مقيدش، من خلال أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس سطيف 01- سنة 2019-2020 بعنوان "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة تدريس دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"، والتي هدفت إلى عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بدور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية الذي بدوره يعتبر من المواضيع حديثة الطرح، والتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى توافر معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، التوصل إلى نتائج واقتراحات أهمها:

- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة سطيف كان متوسط.

- مستوى توافر معايير الجودة في جامعة سطيف كان منخفض.

- مبادئ الحوكمة لها دور إيجابيا في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

2- الدراسة التي قام بها الدكتور حمزة العرابي والأستاذة إيمان نواره من خلال مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة 2- العدد 14 (جوان 2016) بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات"، والتي هدفت إلى محاولة تسليط الضوء على أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة على حوكمة الشركات وإبراز العلاقة بينهم ومعرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، حيث تم الاعتماد في دراستهم على المنهج التحليل الاستنباطي المناسب مع الموضوع.

وتم التوصل إلى نتائج أهمها:

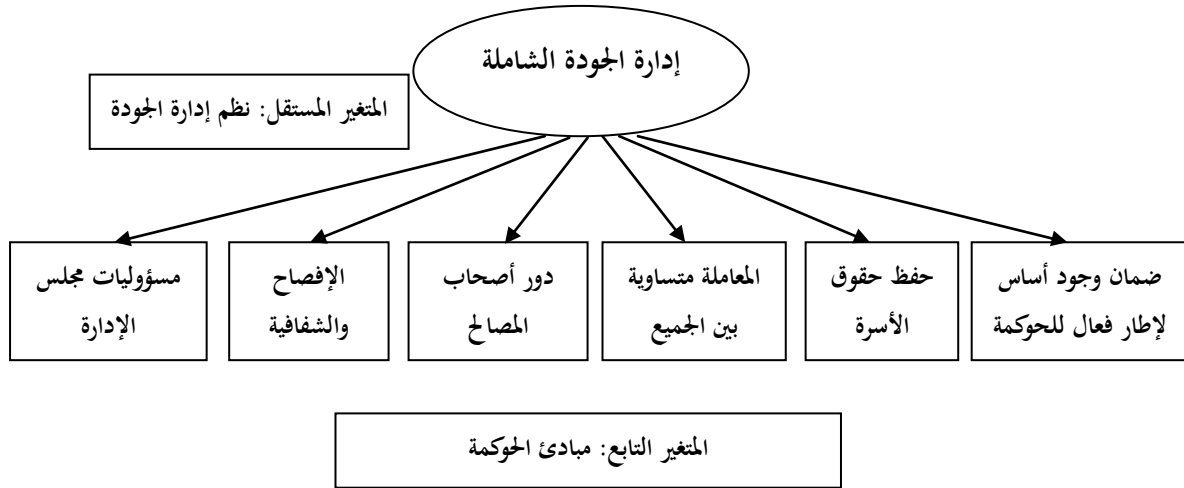
- وجود علاقة وطيدة بين إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات خصوصا ما تعلق بإجراءات العمل وخصائص المهام الإدارية؛

- لإدارة الجودة الشاملة أثر كبير في تحسين ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية خصوصا ما تعلق بنظام المسؤولية والمساءلة الإدارية.

رابعاً: نموذج الدراسة

يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على الدراسات السابقة

خامساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في توضيح:

- 1- مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين مخرجات التعليم العالي؛
- 2- معرفة مفهوم وأهمية الحوكمة المؤسسية ودور مبادئها في تحسين مخرجات التعليم العالي؛
- 3- معرفة أهمية ومكانة العلاقة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحوكمة المؤسسية.

سادساً: أهداف الدراسة

تتبلور أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- معرفة الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأهدافها؛
- 2- التعرف على مبادئ ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؛
- 3- معرفة الإطار النظري للحوكمة المؤسسية ومبادئها؛
- 4- إبراز مبادئ الحوكمة في الجامعة؛
- 5- التعرف على العلاقة بين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والحوكمة.

سابعاً: دوافع اختيار الموضوع

يرجع اختيار الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- 1- ميولات الشخصية لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مُجَدَّ بوضياف -مسيلة-؛

2- الاهتمام المتزايد بموضوع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات؛

3- قلة الدراسات التي ربطت إدارة الجودة الشاملة بمبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

ثامنا: المنهج المستخدم

تحقيقاً للأهداف سالفة الذكر فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة هذه على المنهج الوصفي مع أسلوب دراسة الحالة كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

تاسعا: حدود الدراسة

يمكن توضيح الحدود المختلفة للدراسة التي تم إجراؤها والمتمثلة في:

1- الحدود المكانية: اقتصرت العينة على الأفراد العاملين في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-؛

2- الحدود الزمنية: المدة الزمنية المحددة لجمع البيانات واستقصاء المعلومات الخاصة بالبحث والتي بدأت من بداية شهر مارس إلى غاية منتصف شهر جوان؛

3- الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على إشكالية البحث والمرتبطة أساسا بمدى إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-.

عاشرا: تقسيمات البحث

بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين: فصل نظري وفصل التطبيقي، وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري لنظم إدارة الجودة والحوكمة المؤسسية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول نظام إدارة الجودة من خلال التطرق إلى تعريفه ومعرفة متطلبات ومبادئ وأنواع نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة الجودة في التعليم العالي، أما المبحث الثاني فتناول حوكمة المؤسسة (ماهية، أهمية، أهداف، مبادئ، أساسيات الحوكمة في الجامعة)، أما المبحث الثالث فتناول العلاقة من تطبيق نظام إدارة الجودة والحوكمة المؤسسية.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بجامعة مُجَّد بوضياف -المسيلة-، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني تناول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لنظم إدارة الجودة والحوكمة

المؤسسية

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسات

المبحث الثالث: العلاقة من تطبيق نظام إدارة الجودة والحوكمة

تمهيد:

يعد تطبيق نظام إدارة الجودة قرار استراتيجي يمس حاضر ومستقبل أي مؤسسة كونها لا تعتمد على تحقيق النجاح في المدى القصير، إنما هي إستراتيجية طويلة الأجل وهي إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة في مختلف المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، لأنها تجتهد باستمرار للتميز وتجويد خدماتها البحثية والتعليمية في المجتمع.

ومن هذا المنطلق تسعى مختلف مؤسسات التعليم العالي إلى الاستجابة لمتطلبات الجودة وتوفير شروط لضمائها من خلال تبني واعتماد الحوكمة المؤسسية، حيث أصبح من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي لأنها ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات للسعي للمنافسة العالمية والمحلية بوجه خاص.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء للإلمام أكثر بالموضوع على ثلاث مباحث تبرز:

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة

المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية

المبحث الثالث: العلاقة من تطبيق نظام إدارة الجودة والحوكمة.

المبحث الأول: نظام إدارة الجودة:

سيتم من خلال هذا المبحث إعطاء فكرة عن نظام إدارة الجودة ومتطلبات ومبادئ وأنواع نظام إدارة الجودة والتعرف عن نظام إدارة الجودة في التعليم العالي كما له أهمية على الصعيد المحلي والصعيد العالمي.

المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة: - قسمنا هذا المطلب لثلاثة عناصر نتطرق في العنصر الأول على مفهوم الجودة والعنصر الثاني تعريف نظام إدارة الجودة والعنصر الثالث منافع تطبيق نظام إدارة الجودة.

1-1- تعريف الجودة: تعددت وتباينت التعاريف حول مفهوم الجودة ولقد عرفها كل من:¹

أ- تعريف الجودة عند المفكرين الغربيين:-

عرف ديمنج الجودة بأنها: "درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت".

ورأي "جوارن" بأنها: - "الملاءمة للاستعمال".

قدر كروسي بأنها: - "المطابقة للمواصفات".

ب- تعريف الجودة عند المفكرين العرب:-

يرى السلمي بأن الجودة تعني: "مجموعة الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تؤدي قدرتها على تحقيق الرغبات".

- سيد مصطفى عرف الجودة بأنها "توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويتأتى ذلك بترجمة احتياجات وتوقعات العميل إلى التصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة، ان تطلب الأمر، بما يتوافق حاجات وتوقعات العملاء حالياً ومستقبلاً".

ت- تعريف الجودة من قبل المنظمات المتخصصة:

عرفت المنظمة الدولية للتقييس ISO من خلال المواصفة الدولية ISO9000-2000 / الجودة بأنها: "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على تلبية المتطلبات".

¹ لحبيب بلية، "إدارة الجودة الشاملة لمفهوم -الأساسيات -شروط التطبيق"، جامعة مستغانم -الجزائر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ص 9-13.

¹ محمد عوض الترتوري وآخرون "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الجامعة، عمان، ط1، 2008، ص 97.

² يوسف حجييم الطائي، وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

وتعرفها الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة (ASOC) بأنها: "مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين".

1-2- تعريف نظام إدارة الجودة:

بدأ التبشير بنظام الجودة المتكامل أمام المتاعب والصعاب التي تواجهها دول العالم الثالث عند تعاملها مع دول العالم المتقدم بحيث أصبح الأمر يتطلب مواجهة هذا الموقف، حيث تشترط هذه الأخيرة توافر معايير للمؤسسات يرضى عنها المستثمرون، بحيث توازرها شهادات تؤكد توافر تلك المعايير بدلا من الخبرات القديمة التي كانت تتطلب فقط مطابقة المواصفات على المنتجات، بصرف النظر عن حالة المؤسسة، وعملا على تسهيل مهمتها كإحدى دول العالم الثالث في الدخول بصادراتها إلى أسواق الدول المتقدمة في العالم. ويمكن تعريف نظام إدارة الجودة بأنها "الآلية التي تستطيع بواسطتها المؤسسة ان تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها". كما تعرف بأنها: "توافر تلك المعايير المشار إليها من خلال فحص وتبني خمسة أساليب في المنظومات الإدارية قديمة في أساسياتها وجديدة في أساليب تطبيقاتها".

الأسلوب الأول: هو ضغط دورة رأس المال؛

والثاني: إدارة الجودة المتكاملة والإجادة الكلية؛

والثالث: الصيانة الفاعلة الكلية، والأسلوب الرابع هو الأنشطة المحوكة بالحاسبة، والأخير يتعلق بالتكامل الكلي للتوظيف.¹

1-3- منافع تطبيق نظام إدارة الجودة:

يمكن تحديد تطبيق نظام إدارة الجودة على أساس الجهات التي تستفيد منه وكما يأتي²:

1. مستهلكي المنظمة:

- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا المستهلكين؛

- إعطاء إشارة واضحة للزبائن بأن المنظمة تتبع الخطوات الايجابية لتحسين الجودة؛

- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.

2. العاملين في المنظمة:

¹ محمد عوض الترتوري وآخرون "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الجامعة، عمان، ط1، 2008، ص 97.

² يوسف حجيم الطائي، وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص316-318.

- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية وعدم اللجوء الى القرارات الفردية والارتجالية؛
 - تمكن المواصفة من تحديد وتخطيط المهام والأساليب الأخرى للأداء؛
 - إعطاء العاملين الثقة والشعور بالزهو بسبب حصول المنظمة على شهادة المطابقة، مما ينعكس ايجابيا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل.
3. المنظمة:

- دخول أسواق عالمية جديدة؛
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير؛
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع وزيادة إنتاجية العاملين؛
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الشائعات والتالف والمعادن تصنيعية ورفع مستوى إدارة العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة؛
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة وتحسينها؛
- تحقيق زيادة في الأرباح للمنظمة بسبب زيادة المبيعات، وتحسين العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف؛
- اعتماد الجودة كنظام عمل وليس شعار؛
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل ومنع تكرارها؛
- تقليل التوقعات؛
- تقليل تكاليف صيانة المنتج.

المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ وأنواع نظام إدارة الجودة

في هذا المطلب سنتعرف على أساسيات نظام إدارة الجودة المتمثلة في متطلبات نظام إدارة الجودة ومبادئها وأنواعها:

2-1- متطلبات نظام إدارة الجودة

تتمثل فيما يلي¹:

1. المجال: تتلخص في:

¹ حليلة بثقة، "دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر -أكاديمي- في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارية الدولية، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص20-24.

أ - سياسة الجودة: - إذ يجب على المؤسسة تحديد سياسة الجودة، وتزويدها بالوثائق اللازمة على ان تتوافق هذه السياسة مع حاجات الزبائن وان يطلع عليها جميع أفراد المؤسسة؛

ب- المسؤولية والسلطة: - بحيث يجب ان تكون السلطة التي تمنحها الإدارة قادرة على التأثير في نظام الجودة، وإدارة الأعمال بشكل فعال، لجعل الأفراد قادرين على تحمل المسؤوليات المسندة إليهم؛

ت- تحديد الموارد: بحيث يجب على الإدارة تدريب فريق منفصل عن عملية الإنتاج على وظيفة التدقيق؛
الداخلية، للتأكد من ان العملية الإنتاجية تسير حسب الخطة المرسومة للجودة لمساعدة الجهة الموردة لمتطلبات المؤسسة على تحديد هذه المتطلبات وتوفيرها بشكل مطابق للمواصفات التي تحقق الجودة، على ان تدعم عملية التدقيق هذه بوثائق؛

ث- تحديد ممثل الإدارة: إذا يجب تعيين من ممثل المؤسسة أثناء اعتمادها لنظام إدارة الجودة؛

ج- مراجعة الإدارة: بحيث يجب على الإدارة القيام بمراجعة دورية لنتائج نظام الجودة، والتي يشترط ان تكون قائمة على التدقيق الداخلي، والمعلومات التي ترد من الزبائن والمستهلكين من اجل ضمان أكثر فعالية لتطبيق هذا النظام.

2. المرجع المعياري: - ويقصد بهذا العنصر انه يجب على المؤسسة تحديد نظام الجودة الذي ستعتمده وتدعيم ذلك بالوثائق المطلوبة، إذ تقوم المؤسسة بتوفير كتب شمل توضيحات عن معيار Iso9000 المعتمد ويشمل مراجع حول الإجراءات المدعومة بوثائق، يطلق عليه "كتب الجودة" ليتم مراقبة مدى تطبيق هذه الإجراءات.

أيضا على المؤسسة وضع خطة للجودة (مدعومة بوثائق)، توضح نوع السلعة التي تنتجها والشروط المطلوب توافرها في التصميم والإنتاج، والتركيب وإجراءات الرقابة والتفتيش والفحص وإعداد سجلات عن سير الجودة بالمؤسسة.

أ- مراجعة العقد: إذ يجب على المؤسسة تدعيم نظام جودتها بوثائق تربطها بالزبائن تتمثل في العقود إذ تقوم المؤسسة بإبرام عقد «يوضح المتطلبات المتفق عليها بين المورد والزبون، وكذا شروط الاتفاق»؛

تتمثل مراجعة هذا العقد في مراجعة طلبات الزبائن قبل الموافقة عليها والتأكد من إنها مدعومة بالوثائق المطلوبة وان المؤسسة قادرة على تلبيةها، وفي حالة تغيير طلبات الزبون لابد من إجراء تعديل للعقد وتدعيم ذلك بوثائق وبعد مرحلة المراجعة لطلبية الزبون يتم إعداد سجل لها لفترة زمنية محددة؛

ب- مراقبة التصميم: بحيث يجب ان تقوم بإتباع إجراءات مدعومة بوثائق من اجل تصميم السلعة وفق متطلبات الزبائن وتتضمن هذه الإجراءات:

- ب.1- تخطيط التصميم والتطوير: إذ يجب على المؤسسة إعداد خطة مع تدعيمها بالوثائق بكل ما يتعلق بعملية التصميم، يحدد فيها الأفراد المسؤولين على التنفيذ، والجهات التي تزود عملية التصميم بمعلومات، والتمثلة في المؤسسات والأطراف الأخرى التي تشارك في تصميم السلعة، مع مراجعة عملية التصميم دوريا، من قبل موظفين معتمدين؛
- ب.2- تحديد مدخلات التصميم: أي تحديد متطلبات التصميم من مدخلات تتعلق بالسلعة، مع توثيقها مستنديا بما يتوافق مع العقد المبرم مع الزبائن؛
- ب.3- مخرجات التصميم: وتتضمن هذه المخرجات الرسومات المدعومة بوثائق وخصائص وشروط التصميم، ومعايير تجميع السلعة واستخدامها؛
- ب.4- مراجعة التصميم: إذ تعتبر كشرط أساسي للتصميم، على أن تتم طيلة مراحل عملية إنتاج السلعة، وتشمل كل مدخلات ومخرجات هذا التصميم.
- ب.5- التحقق من التصميم: لا بد من التحقق من ان تصميم السلعة يتم وفقا للمعايير المطلوبة؛
- ب.6- المصادقة على التصميم: بعد إخضاع السلعة للتجربة والتحقق من ان تصميمها يتوافق مع متطلبات الزبون، تتم المصادقة على هذا التصميم؛
- ب.7- التغييرات في التصميم: إن أي تغيير في التصميم يجب ان يدعم بوثائق تحدد مجال التغيير وطبيعته، مع مراعاة جميع المعايير الواجب احترامها عند تنفيذ التصميم الجديد؛
- ب.8- مراقبة الوثائق والبيانات: حيث لا بد من ان تتم مراقبة جميع الوثائق والبيانات المتعلقة بنظام إدارة الجودة المعتمد، وكذا عملية تغييرها وتعديلها؛
- ب.9- الشراء: لا بد على المؤسسة من اعتماد نظام شراء فعال مدعم بالوثائق اللازمة يضمن شراء مواد تتوافق مع المتطلبات والشروط، ومع ما يحدد المضمون، ويتضمن نظام الشراء؛
- ب.10- تقييم المتعاقدين الفرعيين: ويتطلب ذلك اختيار الموردين القادرين على توفير موارد تلي شروط الجودة الموضوع، وتقييم أنظمة الجودة لديهم مع الاحتفاظ بسجلات توضح قائمة هؤلاء الموردين المتعامل معهم؛
- ب.11- بيانات الشراء: بحيث يجب توفير وثيقة تفصيلية عن المواد المشتراة وشكلها، و... المعيار المعتمد، مع شروط إجراء مراجعة لهذه الوثيقة، ليتم الموافقة عليها؛
- ب.12- التأكد من السلعة التي تم شراؤها: بحيث يتحقق الشاري من صلاحية المواد المشتراة واحترامها لشروط الجودة، وتوضيح ذلك في وثيقة الشراء؛

ب.13- مراقبة السلعة التي يؤمن الزبون معداتها: وهذا في حالة ما إذا كانت المعدات التي تقوم بإنتاج السلعة مؤمنة من طرف الزبون، إذ يجب على المؤسسة اعتماد نظم مدعوم بالوثائق تتضمن إجراءات للكشف والتخزين والمعاملة، وصياغة هذه المعدات كما يتماشى مع معيار ISO9000 المعتمد؛

ب.14- تحديد وتعريف السلع ومتابعة خطوات إنتاجها: إذ يجب توفير وثائق تتضمن تعريف للسلعة ونوعها ومدخل إنتاجها حتى تاريخ تسليمها الزبون؛

ت- مراقبة عملية الإنتاج: إذ يجب على المؤسسة توفير مراقبة مستمرة لعملية الإنتاج، تضمن تطابق السلع مع متطلبات وشروط المعيار المعتمد، هذا مع إعطاء إرشادات حول إجراءات التحكم بكل العمليات؛

ث- الكشف والاختيار (التفتيش والفحص): ويتطلب ذلك اعتماد نظام تفتيش واختيار مدعوم بالوثائق أثناء العملية الإنتاجية، وذلك بواسطة الرقابة للعملية الإحصائية؛

كإحدى طرق هذه الرقابة، مع إجراء عملية كشف واختيار نهايتين للسلعة النهائية، للتأكد التام والشامل بأن السلعة تستجيب للشروط الموضوعية، ولتطلبات الزبون هو توضيح نتائج التفتيش والفحص في سجلات والاحتفاظ بها؛

ج- مراقبة تجهيزات الكشف والقياس والاختيار: ويقصد بهذا العنصر الحرص على صيانة كل معدات المعايرة وتجهيزات الفحص والقياس، للتأكد من أنها تؤدي وظيفتها بشكل جيد؛

ح- حالة (نتيجة) الكشف والاختيار: وذلك بتوفير معلومات عن نتيجة فحص واختبار السلعة وتزويد الجهات المعنية بها؛

خ- مراقبة السلعة عبر المطابقة للشروط: حيث لا بد ان تتم متابعة السلعة التي لا تتطابق مواصفاتها مع الشروط المطلوبة، ومعرفة أسباب ذلك، وتدوينه في السجلات، وإحصاء الأطراف المعنية وتبنيهم بذلك، مع محاولة إصلاح هذه الانحرافات، أو التخلص من السلعة نهائياً إن تعذر إصلاحها؛

د- العمل التصحيحي والوقائي: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد نظام مدعوم بالوثائق والسجلات، يتولى القيام بأعمال تصحيحية لنواحي عدم التطابق في هذا النظام مع الشروط الموضوعية، انطلاقاً من ملاحظات الزبائن، وقبل ذلك لا بد على المؤسسة القيام بإجراءات وقائية متمثلة في المراجعة المستعدة للعمليات؛

ذ- المداولة، التخزين، التوضيب، الخطط والتسليم: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق تتعلق بمداولة، ونقل السلعة وتخزينها وحفظها وتسليمها وتوضيبها وتغليفها وتمثل في:

1. اعتماد إجراءات خاصة حول كيفية مموله المواد مع تفادي إتلافها، أو إلحاق الضرر بها؛

2. توفير مواقع تخزين ملائمة للمواد ونقلها، مع القيام بمراجعة دورية لها من أجل ضمان سلامتها وتوضع ذلك في سجلات؛

3. ضمان طريقة ملائمة للتوظيف والتغليف ووضع العلامات التجارية على السلع ومراقبتها بما يتلاءم مع أذواق الزبائن ومتطلباتهم، ومع ما يتماشى مع الشروط الموضوعية؛

4. اعتماد مناهج الحفظ السلع، وتزويد ذلك بوثائق إلى غاية تسليمها للزبون بناء على عقد الاتفاق؛

5. تزويد طرق التسليم بوثائق، مع تدريب الداخلين على ذلك؛

ر-مراقبة سجلات الجودة: وتعتبر هذه السجلات بمثابة وثائق تثبت تطابق عناصر نظام إدارة الجودة مع الشروط الموضوعية، حيث توضح عليها كل التوضيحات والملاحظات على عناصر النظام المعتمد من رقابة ومراجعات وعقود وتفتيش وفحص، على أن تتم عملية حفظ هذه السجلات لإظهارها عند الحاجة كإثباتات عند طلبها من جهة الاعتماد أو الزبائن؛

ز- التدقيق الداخلي (المراجعة الداخلية للجودة): حيث يجب أن تكون عملية التدقيق أو المراجعة مبرمجة زمنياً، في مختلف مجالات وعناصر نظام إدارة الجودة، على يد فريق مدرب من العاملين، مع تدوين نتائج التدقيق في وثائق لتنتقل إلى الجهات المعنية بها؛

س-التدريب: بحيث يجب توفير تدريب ملائم لكل العاملين المعنيين بنظام الجودة وإرفاق ذلك بوثائق، تبين وصفا للتدريب وأهدافه ومستلزماته وشروطه وإجراءاته التي يجب أن تركز على مواصفات الوظيفة؛

ش-تقديم خدمات: - بحيث يجب اعتماد إجراءات مدعومة بالوثائق لمجموع الخدمات المقدمة للزبون والتي تتوافق مع متطلباته؛

ص-التقنيات الإحصائية: بحيث يجب على المؤسسة اعتماد تقنيات إحصائية مرفقة بوثائق تضمن حسن استخدامها في حالة حاجة العملية الإنتاجية لذلك؛

ض-مجال التطبيق: حيث يطبق إثبات قدرة المؤسسات على تقديم منتجات تطابق متطلبات الزبائن والمستهلكين بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية المطبقة.

2-2 - مبادئ نظام إدارة الجودة

تعتمد المؤسسة ضمن إستراتيجيتها على إدارة جودة شاملة تمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمرتبين بأقل تكلفة ممكنة، حيث يمكننا التعرف لأهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

1. التركيز على العميل: يعتبر العملاء مفتاح نجاح المؤسسة، لذا لا بد لها تقوم بدراسة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وأن تلبي هذه الاحتياجات؛
2. القيادة: تتحلى مسؤولية القيادة في ضرورة إيجاد بيئة داخلية تساهم في تحفيز الأفراد على الوصول إلى الأهداف؛
3. اندماج الأفراد: يعتبر العاملون في المؤسسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية أساس تحقيق الأهداف وعليه فإن اندماجهم واهتمامهم بالمؤسسة يساعدها على استخدام قدراتهم ومواهبهم لصالحها؛
4. أسلوب إدارة العمليات: إن تحقيق أهداف المؤسسة بالفعالية المطلوبة يكون باعتماد المؤسسة على منهج العمليات في تسيير مواردها؛
5. أسلوب النظم في الإدارة: يحقق تسيير العلاقات الداخلية بين العمليات على أساس النظم والكفاءة والفعالية للمؤسسة، فتكامل العمليات يوضح دور ومسؤوليات كل مواطن نحو تحقيق الأهداف؛
6. التحسين المستمر: إن التطوير والتحسين المستمر لأداء المؤسسة يجب أن يكون من بين الأهداف الدائمة التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها؛
7. الاعتماد على الحقائق عند اتخاذ القرارات: إن فعالية القرارات تعتمد على تحليل المعلومات يجب أن تكون المعلومات والبيانات دقيقة وموثوق بها؛
8. العلاقة ذات المصلحة المشتركة مع الموردين: إن علاقات المؤسسة مع مواردها هي علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها؛

¹ نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير " واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الايزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية: March 2016 ، ، N001.v0803

2-3- أنواع نظام إدارة الجودة

نذكر نوعين من أنواع نظام إدارة الجودة وهما: إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة الإيزو (Iso)

- إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت وتباينت التعاريف حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الكتاب والمهتمين بالموضوع لذلك نجد صعوبة في وضع تعريفاً بسيطاً موحداً سنضع لها تعريفاً شاملاً.
تعرف: بأنها مدخل تحولي لتحسين الأداء والفعالية والوضع التنافسي لأي مؤسسة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية في تحقيق الجودة.

أ-1- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

ستقتصر على المبادئ الأساسية الستة التالية:

1. القيادة؛

2. التخطيط الإستراتيجي؛

3. التركيز على العميل؛

4. التركيز على الموارد البشرية؛

5. العلاقة بين الشركاء والموردين؛

6. التحسين المستمر¹.

أ-2- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة، والتي من أهمها ما يلي:²

1 - تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛

2 - رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة؛

3 - تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛

4 - العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛

5 - زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة؛

¹ المملكة العربية السعودية : تخصص إدارة مكتبة إدارة الجودة الشاملة، دار 201، طبعة 1429هـ، ص ص 6-7.

² محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات " دار المسيرة، ص38.

6 - استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.

كما أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- 1 - استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك؛
- 2 - تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة؛
- 3 - توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين؛
- 4 - إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

ب - الإيزو:

ب - 1- تعريف الإيزو: هي المنظمة العالمية للتقييس

Organisation for standardisation international

وهي إتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من ISO90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها Equal والتي تعني Isos اعتمادا على الكلمة اليونانية متساوي.¹

يعرف الإيزو على أنه عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987 تحدد هذه السلسلة العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو فوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء.²

ب-2- الهدف من الإيزو:

وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على الجودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة/ منتج وفق المتطلبات المحددة.³

المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة في التعليم العالي

1-3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تمثل منظومة التعليم بناءا للنهوض بمختلف القطاعات، لهذا زاد الاهتمام بجودة التعليم العالي لما له أهمية في مختلف الدول التي تسعى إلى تطوير البنى التحتية لمجتمعها بدءا بجودة البرامج وإنهاء عبر بوابة إدارة الجودة الشاملة.

¹ خالد مصطفى قاسم ، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة ، كلية الإدارة والتكنولوجيا ، الإسكندرية، 2012، ط الثالثة، ص226.

² جمال خنشور ، خير الدين جمعة، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - تكامل أم تماثل-"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 2011، ص 312-313.

³ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 227.

أ-تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:¹

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والأجهزة لتحقيق مستوى عالي من الجودة حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات فتتمثل في الكوادر المختصة من الخريجين، والمستفيد من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي تقوم بتوظيف هؤلاء الخريجين. ويمكن تعريف نوعية خريج العملية التعليمية بالجامعات 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.

ب - أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة يمكن إيجازها فيما يلي:²

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الاحتياجات؛
- أداء الأعمال بالشكل الصحيح وفي أقل وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة؛
- إشباع حاجات المتعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية؛
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي وتنمية روح التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة؛
- تحقيق جودة المتعلم سواء من الجوانب المعرفية أو المهنية أو الأخلاقية؛
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها؛
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية، توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين؛
- الإسهام في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية؛
- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل:
- مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها، وكذا تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق؛

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسير، ص76.

² أسماء سلامي، يمينة حناش، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر"، كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة 3 - صالح بوبنيدر، 2018، ص 85.

- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم؛
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية وأفراد المجتمع المحلي، والاستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.
- ج - فوائد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
 - هناك جملة من الفوائد التي يمكن للجامعات أن تجنيها من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة أهمها:¹
 - تطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
 - إعطاء الموظفين مزيداً من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويمها؛
 - تعد وسيلة لتشجيع التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة؛
 - تعد أداة اتصال فعالة داخل الكلية؛
 - إعطاء خدمات أفضل لطلبة الكلية، وهذا ما تدور حوله فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم.

1-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتطبيقها ومعوقات تطبيقها:

تم تقسيمها إلى ثلاث عناصر، يتمثل العنصر الأول في مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والعنصر الثاني في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والعنصر الثالث في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

أ - مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- يتضمن نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها، ومن أهمها:²
- الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى جميع الجهات الإدارية والعملية بالتعليم العالي واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة؛
- وجود أهداف محددة وواضحة للتعليم العالي، يشارك في وضعها جميع العاملين؛
- توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها؛
- تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات؛

¹ نبيلة باديس، "أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة"، جمعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017، ص 341-342.

² فاطمة الزهراء زميري، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وكلية الرياضيات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة مسيلة، 2017-2018، ص 4-5.

- احترام العاملين في التعليم العالي، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم؛
 - تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل؛
 - تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتي البكالوريا والدراسات العليا؛
 - وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات؛
 - انفتاح التعليم العالي على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة؛
 - تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب المتواصل للعاملين على عمليات الجودة الشاملة وعلى كل جديد؛
 - التركيز على العمل الجماعي، وتحقيق الترابط والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية.
- ب- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

يشير العديد من الكتاب في مجال الإدارة الجامعية إلى أن المنافسة بين الجامعات الحكومية والخاصة والجامعات الأجنبية مستمرة وسوف تزداد خلال السنوات القادمة ويرون أيضا أن من أهم التحديات المعاصرة أمام الجامعات كما يلي:¹

- غياب التنافسية في الأسواق العالمية لخريجي الجامعات الوطنية؛
 - تدهور الإنتاجية في المجالات العديدة لخريجي الجامعات الوطنية؛
 - نقص نصيب الشركات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية الناتجة عن أنماط التعليم الجامعي الحالي؛
 - تزايد البطالة بين الخريجين من الجامعات الوطنية.
- إن أكبر مبرر لتطبيق الجودة الشاملة هو إثبات نجاحها في العديد من الدول المتقدمة كأمریکا واليابان وبعض الدول النامية في مختلف مؤسساتها، ومنها مؤسسات التعليم العالي التي تزايد عدد استعمالها لهذا الأسلوب في أمريكا مثلا من 78 مؤسسة عام 1980 إلى 2196 مؤسسة عام 1991.

ج- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

رغم أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية عامة، والجامعات بصفة خاصة ومن أهم هذه الصعوبات نذكر:²

¹ أشواق بوخروفة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - حسب آراء أساتذة كلية العلوم الاجتماعية" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، 2017-2018، ص 21-22.

² أسماء عميرة، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012-2013، ص 60.

- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية، وأهداف أنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية، ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي)؛

- إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء، من أجل الوصول إلى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي؛

- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم؛
- عدم الربط بين الجامعة وقطاعات سوق العمل (من حيث مدى تطور المناهج طبقاً لمتطلبات سوق العمل)؛
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات؛
- المركزية في اتخاذ القرار، فإدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى النظام لامركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل، بعيداً عن الروتين والتعقيدات الإدارية التي تضعف العمل والأداء؛
- قلة الإطارات المديرية والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والقادرة على تحمل المسؤولية والابتكار؛
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ميزانية غير كافية؛
- الإرث الثقافي والاجتماعي الذي يرفض تقبل ما هو جديد ومتطور.

المبحث الثاني: حوكمة المؤسسة

3-1-1 - أصبح الاهتمام بحوكمة المؤسسات اليوم كبير بشكل ملحوظ على الصعيد المحلي والعالمي وعلى مستوى المؤسسات العامة والخاصة وأيضا المؤسسات الأكاديمية وهذه الأخيرة تشمل مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات ومراكز البحث العلمي لما لها دور في تحريك ودفع عجلة التنمية الاقتصادية المتنامية ولذلك لمواجهة مختلف الصعوبات التي تواجهها، من هنا سنحاول في هذا المبحث الإلمام بهذا المفهوم من خلال عرض ماهية حوكمة المؤسسات (نشأتها، مفهوما، خصائصها)، وأهمية وأهداف ومبادئ حوكمة المؤسسات وأساسيات حوكمة المؤسسات في الجامعة.

1-المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات**1-1-1-نشأة حوكمة المؤسسات**

أشار Adam Smith في كتابه "ثروة الأمم" إلى موضوع حوكمة المؤسسات حيث يعتبر الأول في ذلك، ومن ثم نظرية الوكالة التي تعتبر من الأسباب الرئيسية في ظهور حوكمة المؤسسات على يد MEANS ET BERLS عام 1932 والتي تهتم بمفهوم انفصال الملكي عن الإدارة والسعي لإيجاد قواعد تنظيم العلاقة بين الأطراف في الشركات¹، وتليها الانهيارات المالية المذهلة لمنشأة الأعمال مثل الفضيحة الشهيرة لبنك الاعتماد والتجارة الدولية وكرثة الادخار والأقراض في الولايات المتحدة وغيرها، وكذا الإفلاسات التي تعرضت لها الشركات ومثال ذلك أزمة شركة أنرن ENRON والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 ومثلها كثير، وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حيث قامت العديد من المنظمات والشركات والمؤسسات المختلفة مثل لجنة كدبوري عام 1992 والمملكة المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD التي قامت بوضع مبادئ الحوكمة سنة 1999، وصندوق المعاشات العامة calper في الولايات المتحدة الأمريكية وكذا لجنة Blue ribboncommity في الولايات المتحدة الأمريكية التي أصدرت مقترحاتها عام 1999، كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002.²

¹ سناء جقطة، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة (مذكرة مقدمة جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016/2017، ص 2.

² - فاتح غلاب، حوكمة الشركات، سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة مالية وإدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2016/2017، ص 20-21

1-2- مفهوم حوكمة المؤسسات

الحوكمة بصفة عامة هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة وقد تعددت التعاريف لحوكمة المؤسسات وفيما يلي عرض أهم التعاريف:

1/ تعريف Cadbury عام 1992 "يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسئولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات"، وأيضاً عرفها بتعريف بسيط محكم في جملة صغيرة شهيرة كما يلي "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

2/ تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD "مجموعة من علاقات إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة ووضع أهداف ورصد ومتابعة الأداء في مضمون أن هناك انفصال بين الملكية والإدارة كما أنها تركز على أخلاقيات الشركة والمجتمع من حيث مصالحه"¹.

3/ شركة التمويل الدولية IFC "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط الشركات وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في الشركة بما فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة"².

4/ حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات المنعقد في الجزائر في 11 مارس 2007 أنها "فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"³.

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن طرح تعريف شامل ومبسط "حوكمة المؤسسات هي نظام يركز على مجموعة من المبادئ ويتخذها محورا رئيسيا في تنظيم ومراقبة المهام بين مختلف الأعوان الإداريين والمدراء وأصحاب المصالح في ظل يسوده الشفافية والمساءلة لتحقيق أهداف مختلف الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة".

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 9-10.

² هشام بلغول، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح عن القوائم المالية (مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: مالية وتأمينات وتسيير المخاطر)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016، ص 10.

³ سناء جقطعة، 2016-2017، مرجع سبق ذكره، ص 4.

1-3- خصائص حوكمة المؤسسات:

تتمثل خصائص حوكمة المؤسسات في¹:

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا الانضباط من خلال بيانات واضحة للجمهور تتمثل في نقاط أهمها:

- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛

- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي.

الشفافية: يقصد بها تزويد كافة المساهمين والعاملين ممن يعينهم الأمر بالمعلومات الوافية والكافية ليتاح لهم فهم وضعية معينة بشكل كامل وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، تظهر الشفافية حقيقة الأوضاع المالية وغيرها في المؤسسة بالشكل الذي يجعل الأطراف المتعاملين معها والذين تربطهم بها مصالح مباشرة أو غير مباشرة قادرين على معرفة حقيقة ما يحدث، يمكن أن تحقق من خلال:

- نشر التقارير والمعلومات في موعدها وإيصالها في وقتها للجهات المعنية؛

- تحديث المعلومات على شبكة الأنترنت.

الاستقلالية: يقصد بها عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وهذه الاستقلالية تتحقق من خلال نقاط أهمها:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا؛

- وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة.

المساءلة: يقصد بها محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، والمساءلة تتم عندما يكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية، حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه لمهام، والمساءلة قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين ومنفذو الأعمال ومتخذو القرارات في المؤسسات لتبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم أي تحمل الجهات المعنية في المؤسسات نتائج الأعمال الموكلة لهم، من خلال:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية؛

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم؛

¹ - فاروق حريزي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات (دراسة ميدانية: المركب التجاري الصناعي، مطاحن الحنونة بالمسيلة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 13-14.

- التحقق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.

المسؤولية: يقصد بها تعهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات محددة، أي تحلي كل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالمؤسسة بالمسؤولية، وذلك وفق مهامهم ووظائفهم الموكلة لهم، وتمثل في توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤولياتهم، إن وجود ووضوح المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة يتحقق من خلال ما يلي:

- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين؛

- وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.

العدالة: وهي المعادلة المتوازنة لكافة الجهات مع وجوب احترام حقوقهم، تسمح بتوفير بيئة لأداء الأعمال اليومية بكفاءة عالية وذلك يعزز السلوك الصحيح والقيوم للعاملين والمسؤولين في المؤسسة وفي التعامل مع الوظائف الموكلة لهم، ويمكن أن يتحقق من خلال:

- حماية حقوق المساهمين وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عن إساءة حقوقهم؛

- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة.

المسؤولية الاجتماعية: وهي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، وهذا يتحقق من خلال النقاط التالية:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التماسك بالسلوك الأخلاقي؛

- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة؛

- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.

من خلال هذه الخصائص نستنتج أن حوكمة المؤسسات تحفز العاملين والمسؤولين في المؤسسة على

العمل لخلق قيمة مضافة وتشجع على تحقيق الرقابة للتقليل من تكاليف الوكالة.

2- المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات، أهدافها ومبادئها

2-1- أهمية حوكمة المؤسسات:

تتجلى أهمية تبني الحوكمة في المؤسسات فيما يلي¹:

- تمكين المؤسسات من مواجهة وتقليل المخاطر التي تعترضها والخاصة بالفساد المالي والإداري؛

¹ أبو بكر بوسالم وآخرون، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية (مجلة نماء للاقتصاد والتجارة)، الجزائر، العدد 01، جوان 2020، ص 137-138.

- الرفع من القيم المضافة التي تقدمها المؤسسات التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والرفع من معدلات النمو، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي لمختلف القطاعات التي تنشط فيها المؤسسة؛
- تساهم بشكل كبير في جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية من أجل تنمية المشاريع الوطنية؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية والدخول للأسواق الأجنبية؛
- تساهم في وضع أطر وأسس تنظيمية تمكن المؤسسات من التخطيط وضبط أهدافها وكيفية تحقيقها؛
- تساعد المؤسسات على تحقيق وتطبيق كل من الشفافية والدقة والوضوح في الوثائق المتعامل بها؛
- من الحلول الفعالة لمشكلة الوكالة والتكاليف المرتفعة وأداة لحماية المتعاملين مع المؤسسة؛
- تساهم في ضبط الأنظمة والكفاءة والتميز في الأداء اللازم لممارسة المؤسسة مختلف أنشطتها؛
- من خلال ما سبق نلاحظ أن حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة حيث تساهم في حل العديد من المشاكل والوقاية منها حتى قبل حدوثها.

2-2- أهداف حوكمة المؤسسات:

- تهدف حوكمة المؤسسات إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسات السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد وذلك من خلال ما يلي:
- ضمان الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين؛
 - ضمان وجود قوانين وتشريعات وإجراءات واضحة في المعامل ودقيقة؛
 - ضمان العدالة والحياد في الممارسة الإدارية؛
 - ضمان تدفق الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمي المدخرات وتعظيمها؛
 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس؛
 - تدعيم ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق لدولة أفضل عائد على استثماراتها، وبالتالي إتاحة المزيد من فرصة العمل، وزيادة التنمية الاقتصادية؛
 - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛

نستنتج أن لحوكمة المؤسسات أهداف لا تعد ولا تحصى حيث تركز وتهدف إلى ضمان حقوق جميع الأطراف وتفعيل الرقابة بين كل المستويات حيث لا تقتصر على الإدارة العليا فقط.

2-3- مبادئ حوكمة المؤسسات:

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة المؤسسات، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسته وتحليله ووضع مبادئ ومعايير محددة لتطبيقه ومن بينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) (2004):¹

1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛

2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة، وحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛

3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو الإبحار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛

4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة: وتشمل احترام حقوقهم والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة؛

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويقع الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.²

¹ عبد الوهاب بنتقة، نور الدين عديلة، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص 18.

² مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة (فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، دار الكتب المصرية أبو النصر، القاهرة، مصر، 2015، ص 64-65.

3-المطلب الثالث: أساسيات حوكمة المؤسسات في الجامعات

أصبح للحوكمة دور فعال في الجامعات لما تساهم به في تحسين أداء العملية التعليمية والإدارية الشاملة في الجامعة لذا في هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على ماهية الحوكمة في الجامعات، مبادئها ومقوماتها في الجامعة كما سنعرض بعض نماذجها ومعوقات تطبيقها.

3-1- ماهية حوكمة الجامعات

أ- مفهوم حوكمة الجامعات: لقد تطرأ مفهوم حوكمة الجامعات لعدة تعاريف نذكر من بينها:

1. "هي الإطار الذي يحدد من خلاله القيم داخل الجامعة، وعلاقة الجامعة بصفقتها مؤسسة ترتبط مع العالم الأكاديمي بمختلف مؤسساته من الداخل، والمجتمع وعالم الأعمال من الخارج"¹.

2. وفي دراسة صادرة عن المعهد الوطني للحوكمة بالجامعة Canberra يرى كل من marginson et cansidime أن الحوكمة بالجامعة "تتعلق بمنظومة معينة بتحديد القيم داخل الجامعة فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي والعلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأكاديمية الأخرى، الهيئات الوطنية، المجتمع وسوق العمل"².

3. وهناك من تناولها من حيث كونها أحد معايير الجودة الشاملة عرفت بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختبار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة"³.

"من التعاريف السابقة نستنتج أن حوكمة الجامعة أسلوب إداري يعتمد على تطبيق مجموعة من المبادئ في الإدارة ومشاركة مختلف الأطراف ذات المصلحة في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام بما يحقق أهداف الجامعة وعناصرها".

عناصر حوكمة الجامعة تتمثل في:

كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي التي تتأثر بالمحيط الجامعي:

¹ مسلم علاوي شبلي، عبد الرضا ناصر محسن، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة التقنية الجنوبية، دراسة ميدانية (المجلة العربية للإدارة)، العراق، العدد 2، يونيو 2020، ص 22.

² محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان، حوكمة الجامعات، عرض نماذج جامعات رائدة (مجلة البشائر الاقتصادية)، الجزائر، العدد 2، أوت 2019، ص 350.

³ هالة فوزي محمد عبد، تطوير الأداء بالجامعات السعودية، (مجلة دراسات في التعليم العالي)، العدد 37، 2017، ص 522.

- المحيط الداخلي (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين.

- المحيط الخارجي: يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الاجتماعي نقابة الأساتذة، والتنظيمات الطلابية¹.
ب- أهداف حوكمة الجامعات:

يمكن تحديد أهداف حوكمة الجامعات على النحو التالي:²

-تحسين وتطوير أداء المؤسسة الجامعية؛

-مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء؛

-الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء؛

-تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع؛

-تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها؛

-الفصل بين الملية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء؛

-تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتعزيز المحاسبة والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء الجامعة؛

-إيجاد الهيكل الذي تم تحديده من خلال أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء الجامعة؛

-توفير الإرشادات اللازمة للمؤسسة التعليمية حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات القياسية.

3-2- مبادئ حوكمة الجامعة ومقوماتها

أ-مبادئ حوكمة الجامعة: تتمثل فيما يلي وهي تقريبا لا تختلف عن مبادئ المؤسسات الأخرى:³

¹ سلمى دحماني، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علوم التسيير، تخصص حاكمية المؤسسات)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 41.

² نورة عدنان نجم، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة العاملين فيها وسبل تطويرها (استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية)، ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 26-27.

³ سميرة كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، العدد 10، الجزء الأول، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، ص 187-188.

1/ السلطة: بمعنى تلك المخولة لرئيس الجامعة من طرف هيئات حكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات جامعية من كليات، أساتذة وطلبة؛

2/ الاستشارة: يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي، استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛

3/ التمثيل: تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة، هيئات تمثيلية مهنية وطلائية على مستوى الكليات ومجلس الإدارة بالجامعة، وأيضاً المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسة الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي والإجراءات التنفيذية، ويجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، لجان البيداغوجية، وأيضاً لجان الوحدات الخارجية، باعتبار أن صوتهم مهم جداً في كل الشؤون الجامعية كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة؛

4/ المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق تمثيلها، في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي، من خلال المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، ولا بد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كنموذج في تطبيق سياسات الجامعة؛

5/ التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً وتغذية رجعية لتحسين الأداء، عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج؛

6/ المساءلة: هي جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية، وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، وهذا أيضاً يرتبط بالمناخ السياسي للدولة؛

7/ الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية؛

8/ إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية؛

9/ الحرية الأكاديمية: تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لارتقاء الجامعات وأدائها لأعمالها ووظائفها، كما أنها أهم ضمانات استقلالها، ولذلك ليس من المتصور أن ينتعش العمل الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الانتقاص من المساحة التي ينبغي أن تشغلها، وتمثل الحرية الأكاديمية، في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، تضبطها مبادئ أهمها: "الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع..."، لها صلة وثيقة بالديمقراطية.

ب- مقومات حوكمة الجامعة: لتطبيق مبادئ الحوكمة تحتاج الحوكمة مجموعة من المقومات لدعمها وتسهيل سبل تطبيقها:¹

- توفر الإقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذا الإقناع مهم وأساسي؛

- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعات من الإدارة إلى العاملين؛

- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة؛

- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى نتائج بشكل دقيق وواضح؛

- نظام اتصالات متطور وتقنيات حديثة يسهل لاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي؛

- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية؛

- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي.

¹ زهرة عباس: حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين التغيير ومعوقات التطبيق نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، العدد 1، 2019، ص 147.

3-3- نماذج ومعوقات تطبيق حوكمة الجامعات

أ- نماذج تطبيق حوكمة الجامعات:¹

على غرار المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، يختلف نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب، وفي هذا الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد سوسولوجية سياسية واقتصادية، وفي هذا السياق قدم تركمان (2008) في دراسة له أربع نماذج للحوكمة الجامعية وتتمثل فيما يلي:

-النموذج الأكاديمي: هو نموذج يقدم مجالاً أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداماً لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

-نموذج الشركات: يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة للأزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية والمحاسبة.

-نموذج الأمناء ونموذج أصحاب المصالح: يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة، وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب، في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميين، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة، والمجتمع المحلي.

ب- معوقات تطبيق حوكمة الجامعات:

يواجه تطبيق حوكمة الجامعات بعض من المعوقات يجمعها فيما يلي:²

-الثقافة السائدة في المجتمع: فالفرد ينشأ في مجتمع يتفاعل فيها مع أعضائه، وفي نفس الوقت يتأثر ويؤثر في ثقافة هذا المجتمع وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات ثقافية توجه سلوكه، وما يحمله من قيم إيجابية أو سلبية، وتنتقل هذه القيم السلبية كثافة التواكل، وثقافة مقاومة التغيير والتطوير، معه عندما يدخل الجامعة، وما يزيد الأمر

¹ الحاج عراب، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 3، جوان 2017، ص 50-

51.

² نورة عدنان نجم، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

سوء هو وجود بعض القيم والقرارات التي تحد من حرية الطالب وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، ويفيد حرية التعبير والفكر لديه، بالإضافة إلى شيوع المناخ العلمي غير المشجع للتعليم والتعلم؛

-نمط الإدارة: وتكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي يتم إتباعها في تعيين القيادات الجامعية، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام فهؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها، بالإضافة إلى الغياب التام لفكرة تقييم الطلاب لأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس؛

-غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية: حيث يؤثر ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة، بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضعف بشدة إمكانية مساندتهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.

المبحث الثالث: العلاقة من تطبيق نظم إدارة الجودة والحوكمة

في هذا المبحث نسلط الضوء على آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى وجود نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المؤسسات ودور بين مبادئ الحوكمة والجودة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حوكمة المؤسسات

إن قيام إدارة المؤسسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام الرقابة عليها يساعد في ضمان مستويات أعلى لجودة النظم المطبقة بالشركة وجودة عملياتها ومنتجاتها النهائية وهذا سيعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة نتيجة تحقيق حصة أكبر في السوق وتلبية رغبات المستهلكين، ويتفق ذلك مع أهداف حوكمة المؤسسات التي تعطي تأكيداً للمساهمين من أن إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق المصالح للأطراف المتعاملة مع المؤسسة ومنها المستهلكين، زيادة على ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تسمح بزيادة إنتاجية الشركات وتحسين مستويات الأداء بها، حيث تمكنها من زيادة حركتها ومرونتها في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها ما يدفع على القدرة نحو استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى زيادة ربحية المؤسسات ويتفق ذلك مع حوكمة الشركات التي تهدف لدعم الأداء الاقتصادي للمؤسسات وتعظيم قيمتها وضمان بقائها واستمراريتها¹.

المطلب الثاني: نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المؤسسات

سنلخصها في الجدول التالي:²

الجدول رقم (01): يوضح نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المؤسسات

الجودة	الحوكمة
نظام إدارة لضبط الأداء بالمؤسسات	نظام إدارة لضبط وتحسين الأداء بالمؤسسات
تقوم على مبادئ ومعايير دولية	تقوم على مبادئ ومعايير دولية
تقوم على مسؤولية القيادة والإدارة	تقوم على مسؤولية القيادة والإدارة
تقوم على مراعاة الموردين	تقوم على مراعاة أصحاب المصالح
تقوم على التركيز والاهتمام بالعميل	تقوم على التركيز والاهتمام بالمساهمين
تقوم على مدخل اتخاذ القرار	تقوم على الإفصاح والشفافية

¹ حمزة العرابي، إيمان نواره، " دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 14، جوان 2016، ص 28.

² المرجع نفسه، ص 23.

تقوم على مدخل النظام	تقوم على توافر إطار فعال للحوكمة
تقوم على مدخل العملية	تقوم على إدارة المخاطر التشغيلية والمالية
تقوم على مشاركة الأفراد	تقوم على المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية
تقوم على مدخل التحسين المستمر	تقوم على الرقابة والمساءلة والعدالة

المصدر: حمزة العرابي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 23.

المطلب الثالث: دور بعض مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية العالي

تكمن فيما يلي:

1/ دور مبدأ الاستقلالية في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:¹

يساهم مبدأ الاستقلالية في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي:

- خلق مناخ أكاديمي مشجع من خلال ضمان حرية التعبير وحرية التفكير وتشجيع الإبداع العلمي وحرية نقل وإنتاج المعرفة مما يحقق تطوير البحث العلمي ويرفع من جودته ويساهم في تحقيق التنمية بكل أبعادها؛
- تحقيق جودة التمويل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة سواء من ناحية تحديدها أو تخصيصها، مع إمكانية تنويع مصادر الدخل؛
- اللامركزية وتفويض السلطة وهي أهم سمات الاستقلالية من خلال التغلب على الإجراءات البيروقراطية ونشر الوعي وثقافة التحمل وخلق الثقة بين أفراد الجامعة كما يعزز في الجودة الداخلية (جودة العمل الإداري) وتمكن من المرونة وتسمح بالتكيف مع المستجدات المحلية والدولية؛
- مراعاة بيئة مؤسسات التعليم العالي في وضع السياسات والأنظمة والخطط وهذا ما يعزز جودتها؛
- تشجيع الرقابة الذاتية للموظفين على جميع المستويات، لرفع جودة الأداء؛
- الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة والمبدعة واستقطاب الأجنبية منها في مختلف المجالات مما يعزز جودة الأداء على المستوى العالمي ويعزز المنافسة؛
- الاستقلالية بمستوياتها الثلاثة ترفع من الفعالية والكفاءة الشاملة، مما يعزز الأداء الإداري والمالي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.

2/ دور مبدأ المشاركة في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

¹ نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2019-2020، ص 134-138.

يكمن دور المشاركة في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

-ضمان شرعية القرارات وتنمية روح الانتماء لدى أفراد المجتمع الأكاديمي من خلال التشاور مما يعزز من جودة القرارات المتخذة؛

-ضمان حماية الحقوق والقيام بالواجبات وتسهيل ممارستها لكل أصحاب المصلحة، مما يعزز جودة الأداء الفردي وينعكس إيجاباً على الأداء الاجتماعي؛

-دعم ومساعدة المجالس وخاصة الإدارة العليا في بناء النظام، وتحقيق متطلباته وأهدافه؛

-تحقيق تفاعل وتعاون مستمر بين مؤسسات التعليم العالي وكل أصحاب المصلحة؛

-الاندماج والمساهمة في تحقيق الأهداف واقتسام المهام والمسؤوليات ينمي روح الانتماء والعمل كفريق والاحترام المتبادل والولاء وثقافة الحوار المنتج والتواصل البناء وتحمل المسؤولية في تحقيق أهداف الجماعة، وبهذا تصبح المشاركة عبارة عن مسؤولية اجتماعية وأخلاقية يمارسها الفرد عن وعي وعن قناعة تامة.

3/ دور مبدأ الشفافية في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

يساهم مبدأ الشفافية في تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال:

-الإعلام والإعلان عن المعلومات للأطراف ذات المصلحة والمستفيدين وآليات نشر المعلومات، ويمكن من بناء نظام تغذية راجعة بين صناعات القرار على المستويات المختلفة وأصحاب المصلحة ويوجد رؤية مشتركة ويساهم في خلق نظام فعال يمكن من الرقابة والتصحيح والتقييم المستمر والذي يعد من متطلبات ضمان الجودة؛

-إمكانية مكافحة الفساد الإداري والمالي والأكاديمي وتجاوز العوائق البيروقراطية؛

-وضوح الحقوق والواجبات بين الأطراف ذات المصلحة، مما يجنب تداخل المصالح والصلاحيات، وينعكس إيجاباً على جودة المناخ الوظيفي وأداء الأفراد؛

-سهولة تقييم وتقييم الأداء بناء على معلومات واضحة ومؤشرات دقيقة، ينعكس إيجاباً على ترشيد وجودة القرارات المتخذة وفعالية السياسات المصاغة، وإمكانية الكشف المبكر على الأزمات، يساهم في نجاح خطط التطوير والتغيير؛

-الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلل ووح الأهداف والأدوات والبرامج الزمنية، وهذا يمكن من تجسيد العدالة والنزاهة والأمانة والمصداقية، وانتشار الثقة في المعاملات الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي؛

-الانفتاح على المحيط الدولي من خلال إتاحة قواعد بيانات واضحة ومعينة عبر مختلف وسائل الاتصال التكنولوجي، مما يشجع المنافسة ويرفع مستوى جودة الأداء.

4/ دور مبدأ المساءلة في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يتجلى دور مبدأ المساءلة في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال:

-المساءلة آلية من آليات ضمان الجودة الداخلية والخارجية لأنها تعتمد على الرقابة والمتابعة والتقييم المستمر، مما يمكن من الكشف عن الفساد الإداري والمالي والأكاديمي ومكافحته؛
-تجسيد وتفعيل المسؤولية الاجتماعية من خلال تمكن مؤسسات التعليم العالي من متابعة الخرجين وأوضاع سوق العمل؛

-تطبيق القوانين والتعليمات بشفافية وموضوعية من كل الأطراف الفاعلة في الجامعة والرفع من كفاءة وفعالية النظام المالي والإداري للجامعة عن طريق لجان مراجعة وتدقيق متخصصة في تقديم تقارير دورية، هذا ما يتيح إمكانية الرقابة لفائدة الأطراف ذات المصلحة ويساهم في خلق نظام متكامل للتقييم الداخلي والخارجي ومتابعة العمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنجاز، مما يؤدي إلى تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، ويساهم في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات الإدارية والتعليمية المقدمة؛

-الكشف المبكر عن حالات الفساد وبالأخص الفساد المالي، من خلال المراجعة الداخلية والخارجية وإجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع إساءة استخدام الموارد، مما يجنب حدوث مخاطر وأزمات وصراعات داخل مؤسسات التعليم العالي تعيق جودة الأداء؛

-سيادة القانون وتطبيق قواعد العمل وتجسيد مبدأ الثواب والعقاب على الجميع بما في ذلك الإدارة العليا، مما يحسن الممارسات التربوية والإدارية ويحقق العدالة والمساواة والنزاهة ويحمي حقوق الأطراف ذات المصلحة ويساهم في نشر القيم والأخلاق.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، وما تم عرضه في هذا الفصل تبين لنا:

أن إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات، كما أن تطبيقها يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل، لتحسين المستمر ومشاركة العاملين، كما يحتاج إلى توفر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح. ويعد موضوع الحوكمة من المواضيع البالغة الأهمية التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة وعرفت استخداما واسعا من قبل الدول والمنظمات الدولية وأصبحت شرطا أساسيا وجوهريا في العملية التسييرية، وأن إمكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ليست بالعملية الصعبة لاسيما أن خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والتنوعية في التعليم وفي جميع المراحل والمستويات الدراسية. وتعتبر حوكمة المؤسسات من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي لجأت إليها الجامعات لإصلاح التعليم العالي وإبراز دورها في تحقيق الشفافية والعدالة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات فهي خطوة ضرورية تجاه تطوير جودة التعليم العالي.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق بالجانب النظري من خلال الفصل السابق، تم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي، حيث يُعد جانبا مهما في القيام بأي دراسة، ودراستنا لا تكتمل إلا به لمعرفة إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة- وتم تسليط الضوء في دراستنا على سير آراء كل من الإداريين والأساتذة والموظفين وعمادة كل كلية من خلال إعداد استبيان إلكتروني وتوزيعه عبر البريد الإلكتروني لكل منهم.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أنشأت جامعة محمد بوضياف -مسيلة- في عام 1985م من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989م تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية، وفي عام 1992م أصبحت مركز جامعي.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-274 المؤرخ في 18\09\2001 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة المعدل والمتمم، فقد أصبحت جامعة مع أربع كليات و23 قسماً.

حاليا يوجد بالجامعة 7 كليات، معهدين، وثلاثة وعشرون مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي:

- كلية التكنولوجيا

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي

- كلية العلوم

- كلية العلوم الاقتصادية

- كلية الآداب واللغات

- كلية الحقوق

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- معهد الرياضة والتربية البدنية

- معهد تسيير التقنيات الحضرية

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حوالي 1265 موظفا من المتعاقدين والدائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها والمقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا

في شتى الميادين حوالي 29629 طالبا، يرأسهم حاليا أ.بداري كمال¹.

¹ موقع جامعة محمد بوضياف www.unv-msila.dz، في 2 جوان 2021، 54:20

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد المنهج المناسب بوصف ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة، حيث يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ومن ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، فيما تم اعتماد أسلوب دراسة حالة على برنامج SPSS.

ثانياً: الأدوات

اعتمدنا على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات كأداة بحثية رئيسية:

1- الاستبيان:

يُعد أداة من الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية وذلك لمعرفة اتجاهات الباحثين وآرائهم وتطلعاتهم التي تتضمن مجموعة من الأسئلة التي يطلب المفحوص الإجابة عنها، وتم تصميمه نهائياً بعد تحكيمه من طرف أساتذة الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، حيث قمنا بتعديله حسب ما يناسب، وتم تحويله إلى استمارة الكترونية وتوزيعه على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة عبر البريد الإلكتروني.

ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية المرتبطة بالمستجوبين (الجنس، الفئة العمرية، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن محور خاص بنظام إدارة الجودة في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة- والتي تحتوي على 14 عبارة.

القسم الثالث: يتضمن محور مبادئ الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-:

1-ضمان وجود أساس فعال يتكون من 3 عبارات؛

2-حفظ حقوق الأسرة الجامعية يتكون من 3 عبارات؛

3-المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَّد بوضياف يتكون من 4 عبارات؛

4-دور أصحاب المصالح يتكون من 3 عبارات؛

5-الإفصاح والشفافية يتكون من 3 عبارات؛

6-مسؤوليات مجلس الإدارة يتكون من 3 عبارات.

تم الاعتماد في دراستنا على مقياس "لكارت الخماسي" وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبانة، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها احصائيا وفقا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس لكارث الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشد
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتان

2- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.80
المحور الثاني	0.77

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (03): أن قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات انحصرت بين (0.77) كأدنى قيمة، و(0.80) كأعلى قيمة، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل ومناقشة نتائج الدراسة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية من حيث:

المحور الأول: البيانات الشخصية

أولاً: متغير الجنس

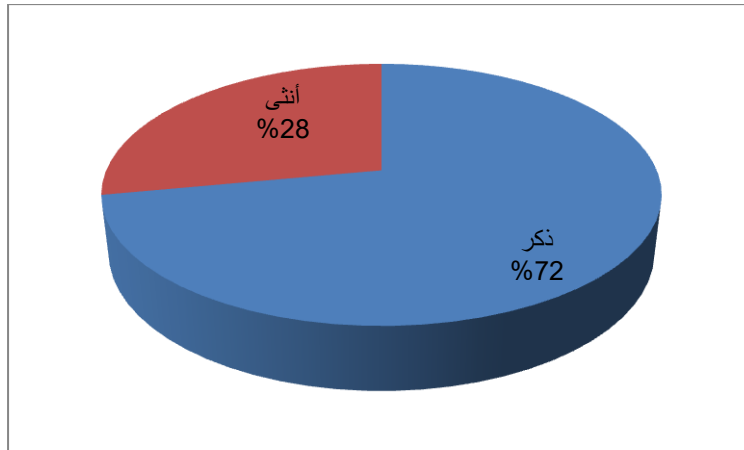
يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة بين الذكور والإناث

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	%72
أنثى	14	%28
الإجمالي	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات spss

الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 36 فرد بنسبة 72%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 14 فرد أي ما نسبته 28%.

ثانيا: متغير السن:

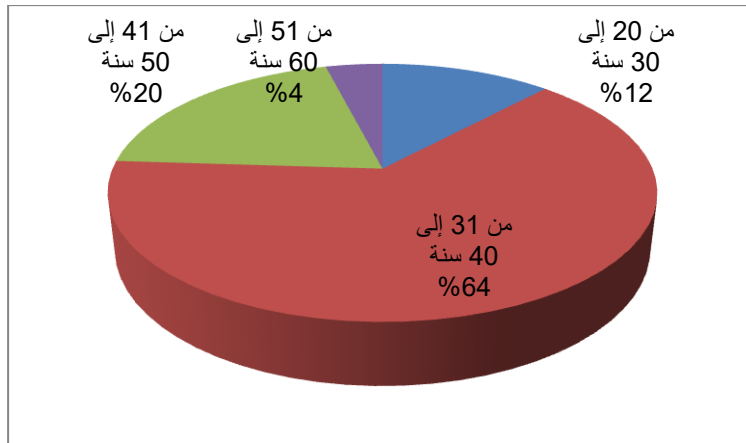
يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	6	12%
من 31 إلى 40 سنة	32	64%
من 41 إلى 50 سنة	10	20%
من 51 إلى 60 سنة	2	4%
الإجمالي	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة قدر بـ 06 أفراد بنسبة 12%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة قدر بـ 32 فرد أي ما نسبته 64% وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 10 أفراد أي ما نسبته 20% وأخيرا نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 51 إلى 60 سنة قدر بـ 02 فرد أي ما نسبته 4%.

ثالثا: متغير الوظيفة

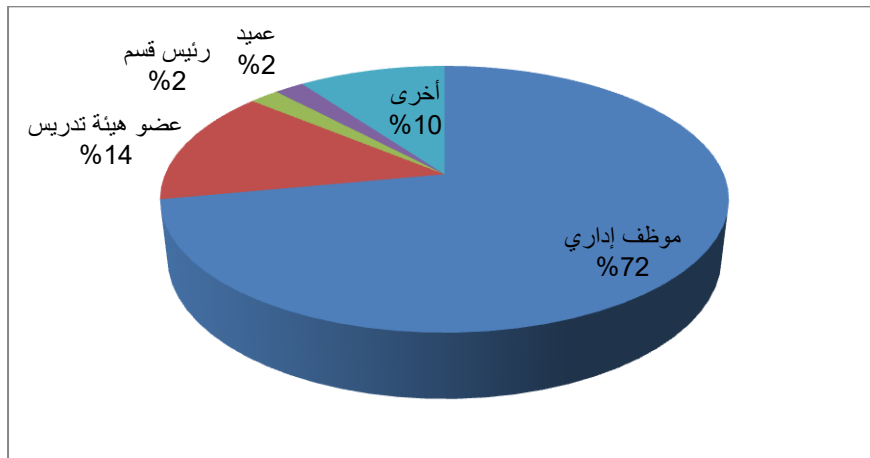
يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف إداري	36	72%
عضو هيئة تدريس	7	14%
رئيس قسم	1	2%
عميد	1	2%
أخرى	5	10%
الإجمالي	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فرد، نلاحظ أن عدد الموظفين الإداريين قدر بـ 36 فرد بنسبة 72% وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد أعضاء هيئة التدريس قدر بـ 7 أفراد أي ما نسبته 14%، أما بالنسبة لرؤساء الأقسام فقد قدر عددهم بـ فرد واحد فقط بنسبة 02% ونفس النسبة السابقة تمثل عمداء الكليات، وفي الأخير الأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى والمقدر عددهم بـ 5 أفراد بنسبة 10%.

رابعاً: متغير الخبرة

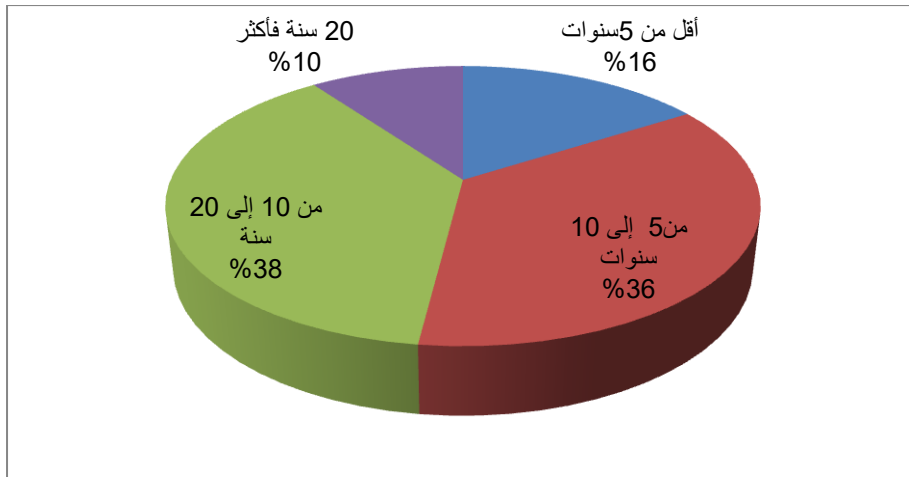
يمثل الجدول التالي توزيع العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	16%
من 5 إلى 10 سنوات	18	36%
من 10 إلى 20 سنة	19	38%
20 سنة فأكثر	5	10%
الإجمالي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات spss

الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدر بـ 08 أفراد بنسبة 16%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 18 فرد بنسبة 36%، أما الانفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 10 إلى 20 سنة فقد قدر عددهم بـ 19 فرد بنسبة 38%، وفي الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 20 سنة والمقدر عددهم بـ 5 أفراد بنسبة 10%.

المطلب الثاني: نتائج أبعاد الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محاور الاستبيان

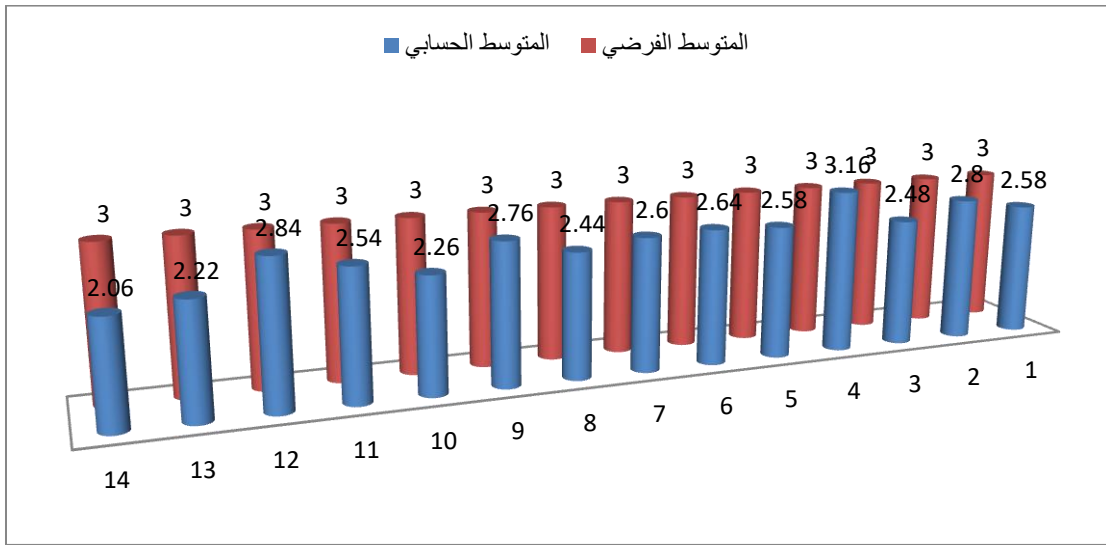
1- تحليل عبارات المحور الأول: نظم إدارة الجودة

الجدول رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور نظم إدارة الجودة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تدعم إدارة الجامعة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلياتها	2.58	.835	-3.55	.001	منخفض
2	توضح إدارة الجامعة مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين.	2.80	1.010	-1.40	.168	متوسط
3	تقوم إدارة الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	2.48	.994	-3.69	.001	منخفض
4	تراعي إدارة الجامعة مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين.	3.16	1.03	1.09	.281	متوسط
5	تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها	2.58	.991	-2.99	.004	منخفض
6	تهتم إدارة الجامعة بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير	2.64	.963	-2.64	.011	منخفض
7	تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب العمل الجماعي	2.60	1.049	-2.69	.010	منخفض
8	توفير إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحسين الجانب البيداغوجي	2.4400	.972	-4.07	.000	منخفض
9	تطور الجامعة المقررات الدراسية بشكل مستمر	2.76	.959	-1.76	.083	متوسط
10	تدعم الجامعة باحثيها لتحسين قدراتهم البحثية	2.26	1.00	-5.20	.000	منخفض
11	تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية	2.54	.930	-3.49	.001	منخفض
12	يعمل الجميع في الجامعة بروح فريق	2.84	1.07	-1.05	.298	متوسط
13	تمنح الجامعة شهادات معترف بها	2.22	.887	-6.21	.000	منخفض
14	الجامعة منفتحة على محيطها الخارجي	2.06	.977	-6.80	.000	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (06): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور نظم إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على محور نظم إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا المحور جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى نظم إدارة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

2- تحليل عبارات المحور الثاني: مبادئ الحوكمة

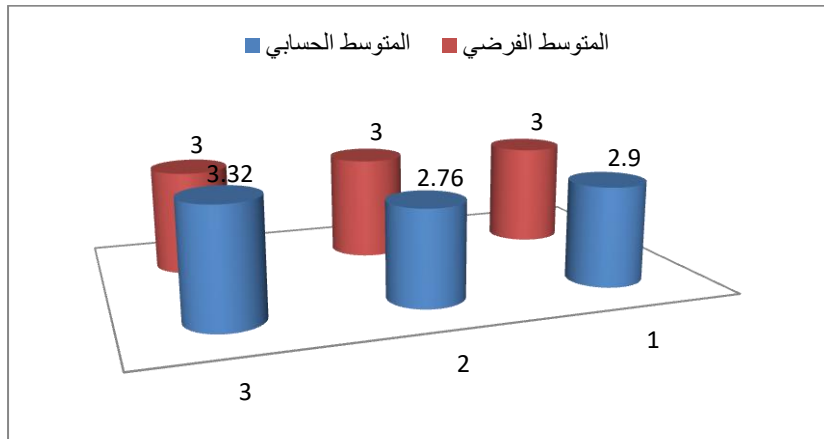
2-1- تحليل عبارات البعد الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

الجدول رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية	2.90	.994	-0.711	.481	متوسط
2	يوجد أساس قانوني وتنظيمي فعال	2.76	.938	-1.80	.077	متوسط
3	تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها	3.32	1.07	2.1	.041	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

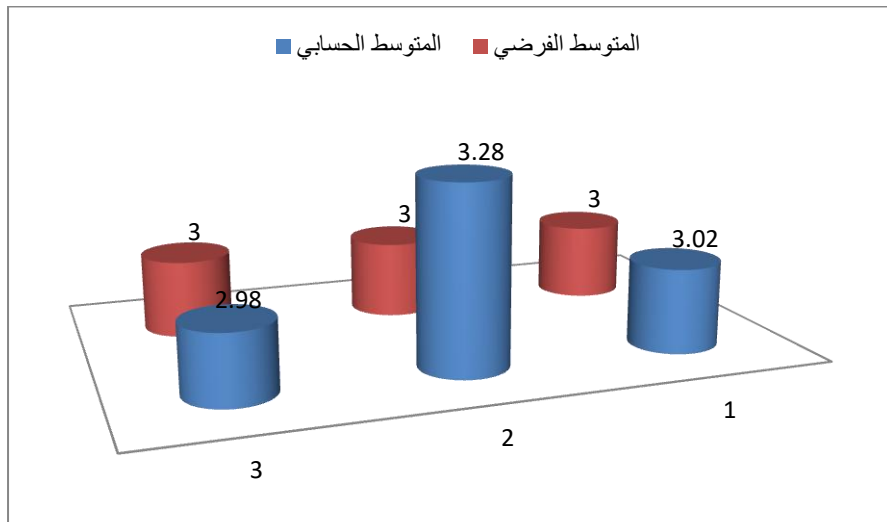
2-2- تحليل عبارات البعد الثاني: حفظ حقوق الأسرة الجامعية

الجدول رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد حفظ حقوق الأسرة الجامعية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	يتمتع أي عضو في الجامعة بالحرية	3.02	.97917	.144	.886	متوسط
2	يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار	3.28	1.08	1.819	.075	متوسط
3	لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار	2.98	.958	-.148	.883	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (08): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد حفظ حقوق الأسرة الجامعية



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50)

فرد على بعد حفظ حقوق الأسرة الجامعية نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة كما أن جميع

قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى حفظ حقوق الأسرة الجامعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

متوسط.

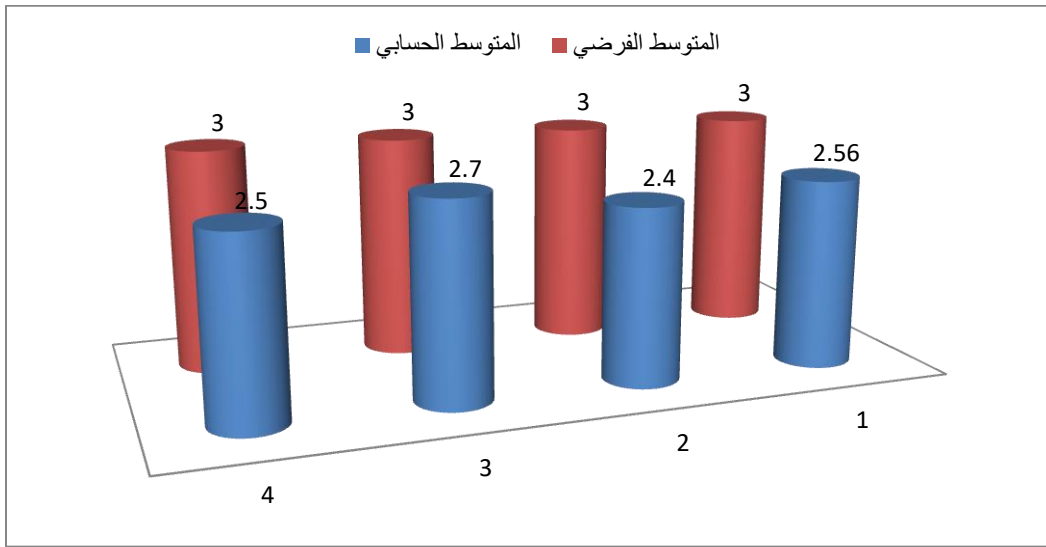
3-2- تحليل عبارات البعد الثالث: المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة

الجدول رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة حقوق كل عامل بها	2.56	.786	-3.95	.000	منخفض
2	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة واجبات كل عامل بها	2.40	.782	-5.42	.000	منخفض
3	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعامليها	2.70	.863	-2.45	.018	منخفض
4	تضع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة	2.5	.835	-3.55	.001	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (09): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبتان

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فرد على بعد المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

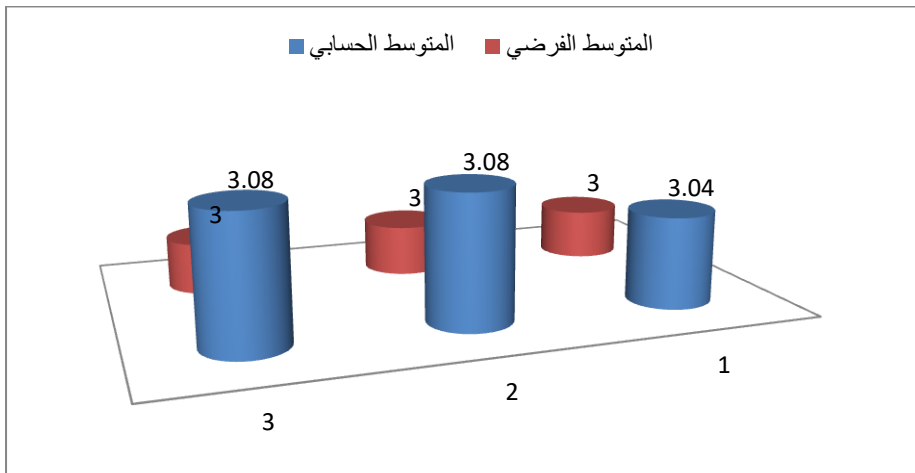
2-4- تحليل عبارات البعد الرابع: دور أصحاب المصالح

الجدول رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد دور أصحاب المصالح

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأفراد العاملين بها	3.04	.988	.286	.776	متوسط
2	إخضاع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس	3.08	.965	.586	.561	متوسط
3	مشاركة كل أعضاء الجامعة في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة	3.08	1.00	.562	.577	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (10): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد دور أصحاب المصالح



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على بعد دور أصحاب المصالح نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى دور أصحاب المصالح من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

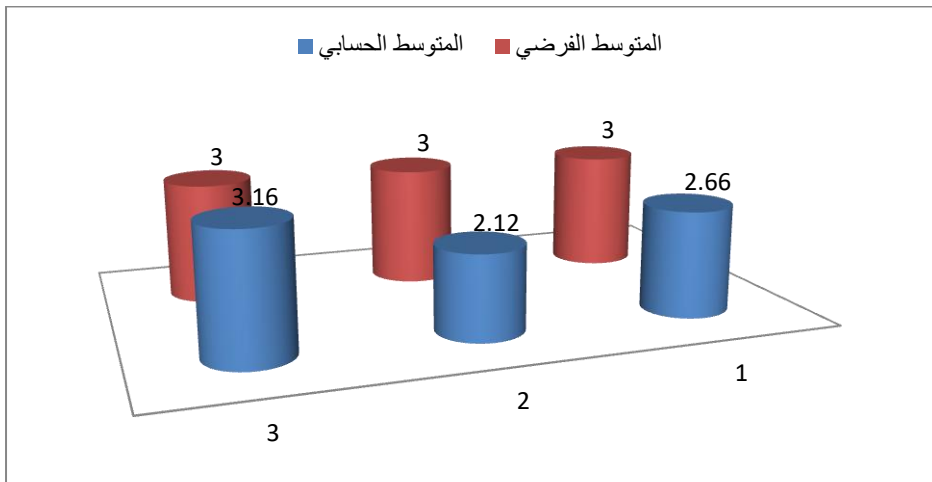
5-2- تحليل عبارات البعد الخامس: الإفصاح والشفافية

الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الإفصاح والشفافية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تنسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح	2.66	.823	-2.92	.005	منخفض
2	تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الالكترونية	2.12	.848	-7.33	.000	منخفض
3	تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائها	3.16	1.094	1.03	.306	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (11): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الإفصاح والشفافية



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (50) فرد على بعد الإفصاح والشفافية نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الإفصاح والشفافية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

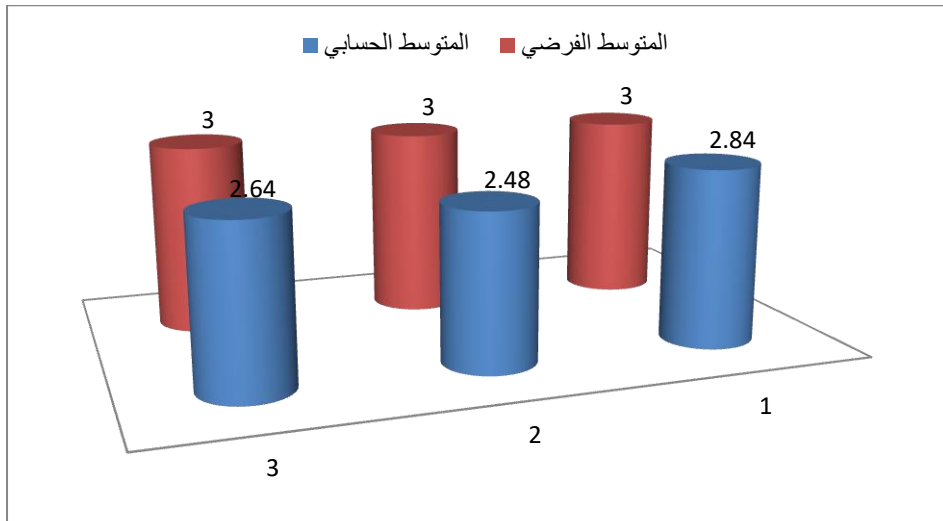
6-2- تحليل عبارات البعد السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

الجدول رقم (14): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	يعمل المجلس على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف	2.84	.865	-1.307	.197	متوسط
2	يقيم الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها	2.48	.788	-4.662	.000	منخفض
3	يوفر المجلس كل الإمكانيات لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة	2.64	.851	-2.990	.004	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (12): يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (50) فرد على بعد مسؤولية مجلس الإدارة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية وليست الحسابية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى مسؤولية مجلس الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض.

ثانيا: اختبار الفرضيات

الفرضية العامة: يساهم اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين

التاليتين:

H_0 : لا يساهم اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

H_1 : يساهم اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

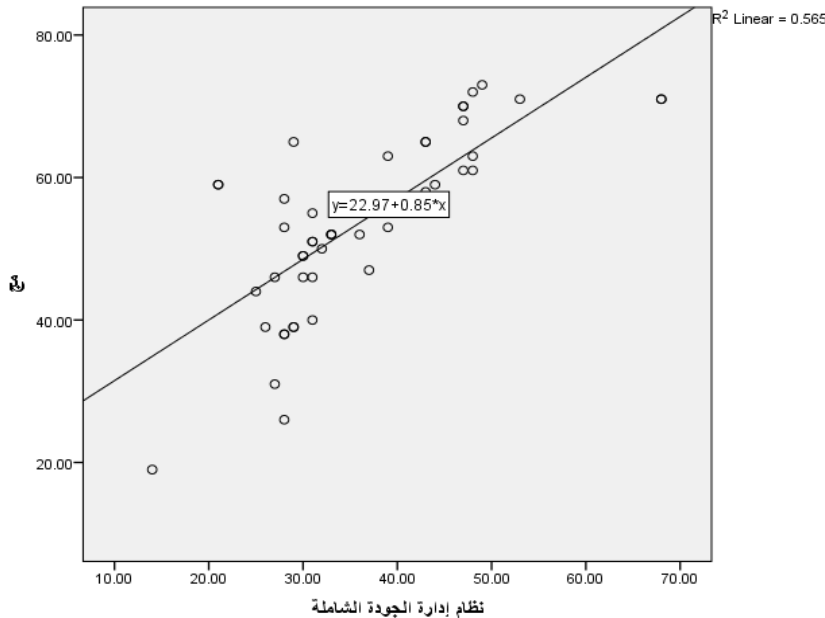
و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية العامة

جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي	مبادئ الحوكمة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
نظام إدارة الجودة الشاملة	56Squar0. R 75R 0.	62.36	0.00	7.89	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(13): يمثل تحليل الانحدار البسيط للفرضية العامة



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومبادئ

الحوكمة بلغت (0.75) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما ارتفعت

معها درجات مبادئ الحوكمة، في حين بلغت قيمة $0.56R$ Squar أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 56 بالمئة من التباين في مبادئ الحوكمة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (62.36) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.89 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة)".

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

H_1 : يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

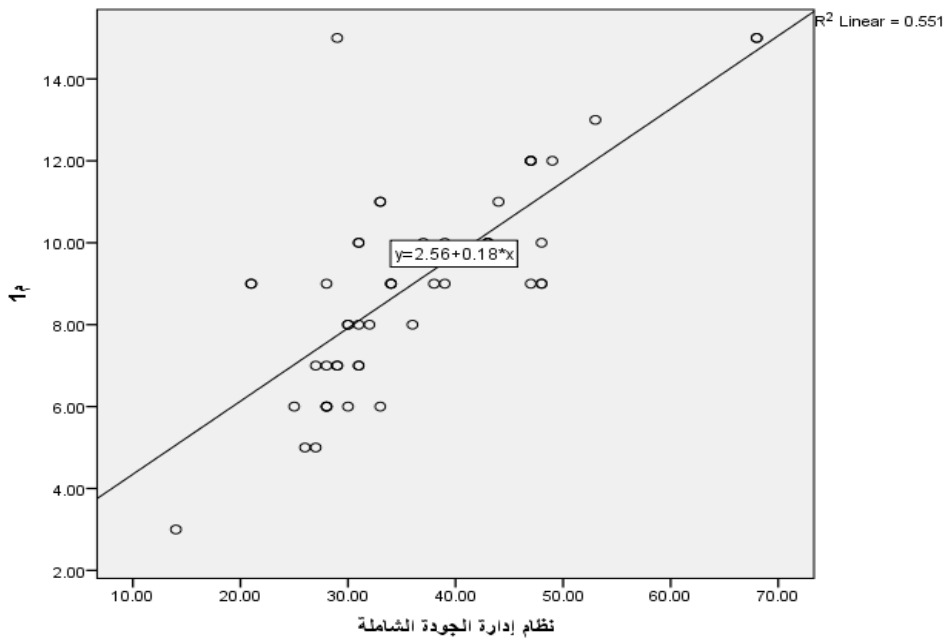
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	ضمان وجود أساس فعال للحوكمة	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	7.67	0.00	58.87	55Squar0. R 74R 0.	نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (14): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة



من المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة بلغت (0.74) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما ارتفعت معها درجات ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة، في حين بلغت قيمة Squar $R^2 = 0.55$ أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 55 بالمئة من التباين في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (58.87) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 7.67 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يؤثر تطبيق إدارة الجودة في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة)".

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين

التاليتين:

H_0 : لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

H₁: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

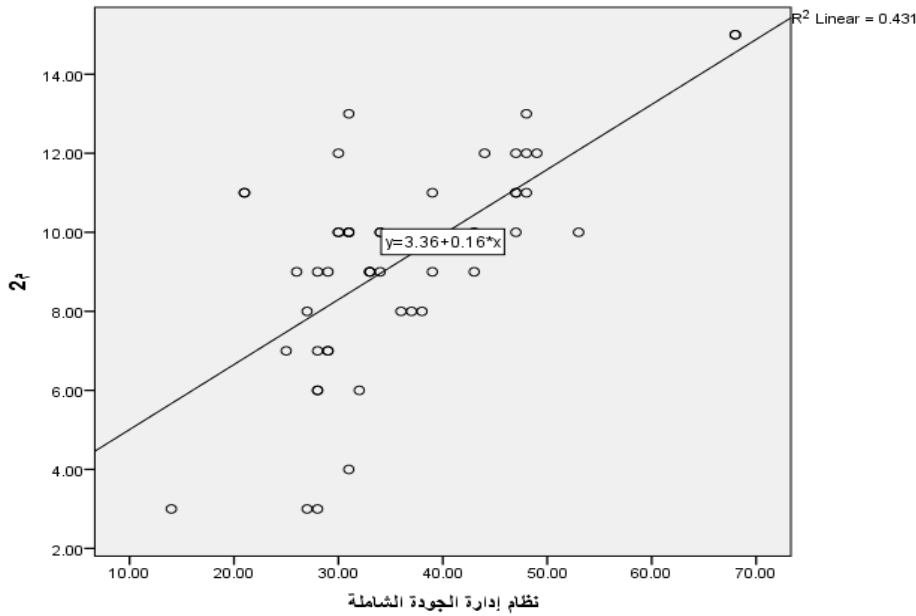
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لحفظ حقوق الأسرة الجامعية

جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي	حقوق الأسرة الجامعية	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
نظام إدارة الجودة الشاملة	43Squar0. R 65R 0.	36.32	0.00	6.02	0.00	معنوي

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لحفظ حقوق الأسرة الجامعية



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وحقوق الأسرة الجامعية بلغت (0.65) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما ارتفعت معها درجات حقوق الأسرة الجامعية، في حين بلغت قيمة R^2 Squar 0.43 أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 43 بالمئة من التباين في حقوق الأسرة الجامعية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (36.32) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 6.02 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة)".

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

H_1 : يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

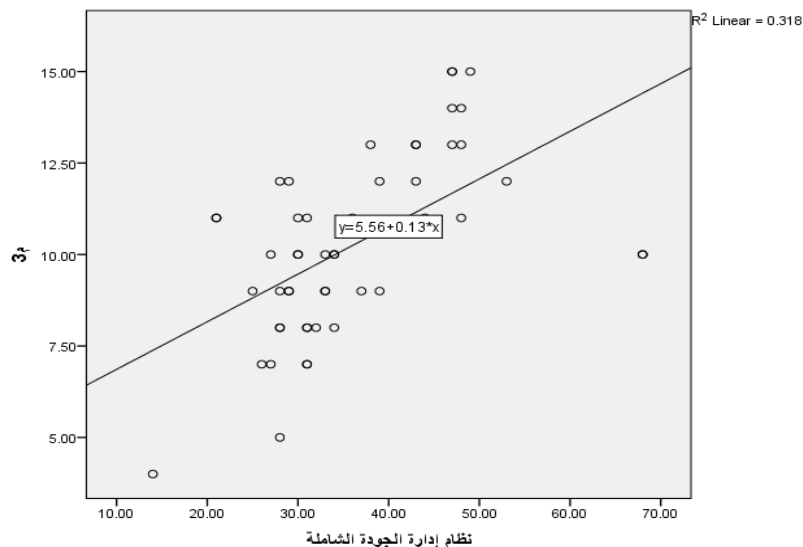
و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط للمعاملة المتساوية بين الجميع

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	المعاملة المتساوية بين الجميع	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	4.73	0.00	22.38	31Squar0. R 56R 0.	نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات spss

الشكل رقم (16): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط للمعاملة المتساوية بين الجميع



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتماداً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والمعاملة المتساوية بين الجميع بلغت (0.56) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي أنه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما ارتفعت معها درجات المعاملة المتساوية بين الجميع، في حين بلغت قيمة $0.31R$ Squar أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 31 بالمئة من التباين في المعاملة المتساوية بين الجميع، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (22.38) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.73 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة)".

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

H_1 : يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

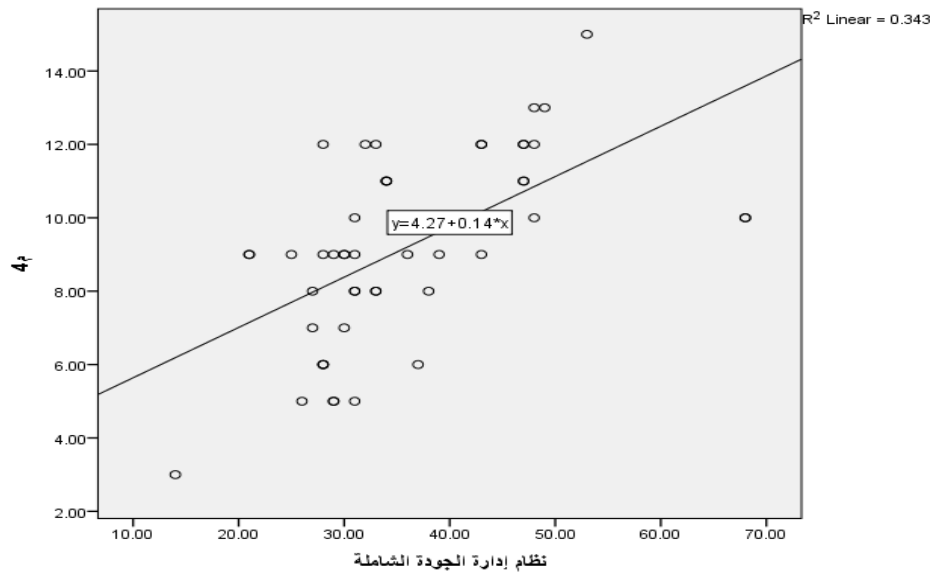
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور أصحاب المصالح

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	دور أصحاب المصالح	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	5.00	0.00	25.05	34Squar0. R 58R 0.	نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (17): يمثل نتائج الانحدار البسيط لدور أصحاب المصالح



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ودور أصحاب المصالح بلغت (0.58) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما ارتفعت معها درجات دور أصحاب المصالح، في حين بلغت قيمة R^2 0.34 أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 34 بالمئة من التباين في دور أصحاب المصالح، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (25.05) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي. وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 5.00 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة)".

الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

H_1 : يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة مُجَّد بوضياف (المسيلة).

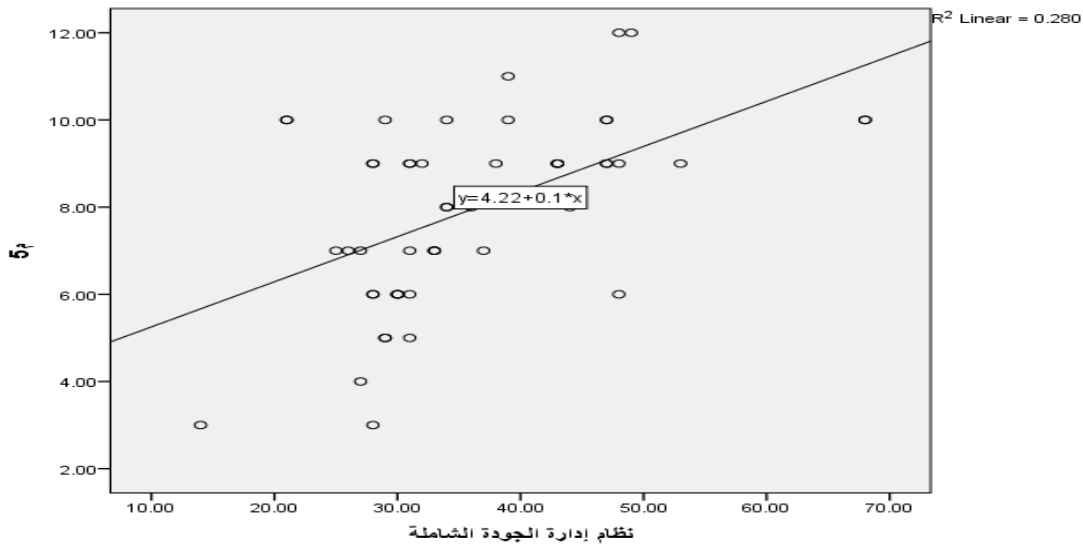
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط للإفصاح والشفافية

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الإفصاح والشفافية	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	4.32	0.00	18.70	28Squar0. R 53R 0.	نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (18): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط للإفصاح والشفافية



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والإفصاح والشفافية بلغت (0.53) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما ارتفعت معها درجات الإفصاح والشفافية، في حين بلغت قيمة R^2 0.28 أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 28% من التباين في الإفصاح والشفافية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (18.70) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 4.32 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة محمد بوضياف (المسيلة)".

الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حفظ مسؤولية مجلس الإدارة في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يؤثر تطبيق إدارة الجودة في تحقيق حفظ مسؤولية مجلس الإدارة في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

H_1 : يؤثر تطبيق إدارة الجودة في تحقيق حفظ مسؤولية مجلس الإدارة في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة).

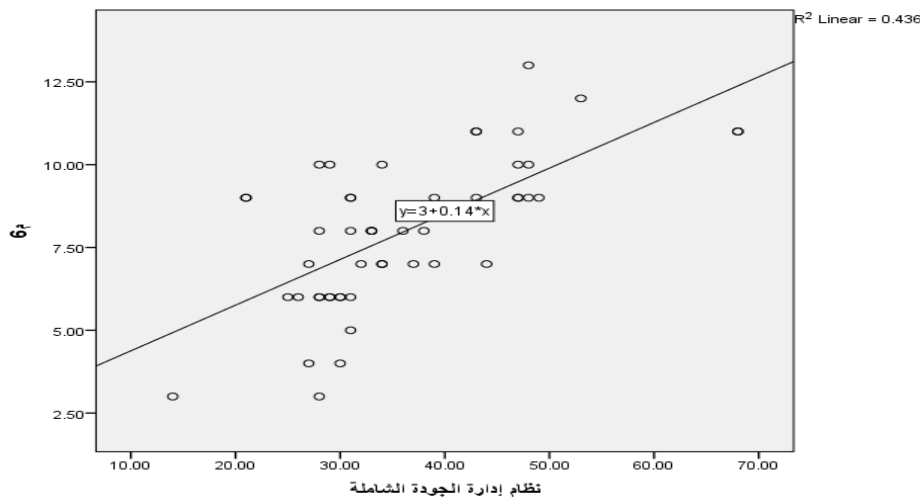
والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمسؤولية مجلس الإدارة

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	مسؤولية مجلس الإدارة	جدول رقم () يمثل الانحدار الخطي
معنوي	0.00	6.09	0.00	37.08	R ² 43Squar0.66R 0.	نظام إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (19): يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لمسؤولية مجلس الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومسؤولية مجلس الإدارة بلغت (0.66) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما زادت درجات إدارة الجودة الشاملة كما

ارتفعت معها درجات مسؤولية مجلس الإدارة، في حين بلغت قيمة $0.43R\ Squar$ أي أن إدارة الجودة الشاملة تفسر حوالي 43 بالمئة من التباين في مسؤولية مجلس الإدارة، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (37.08) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي. وبالنظر إلى قيمة (T) نلاحظ أنها بلغت 6.09 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حفظ مسؤولية مجلس الإدارة في جامعة مُجَد بوضياف (المسيلة)".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، حاولنا تطبيق الفصل النظري محل الدراسة، لمعرفة إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة- وعرفنا بمختلف البيانات المستخدمة والمتمثلة في أداة الاستبيان والأدوات الإحصائية المناسب للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعة، من خلال هذه النتائج توصلنا إلى معرفة:

- تساهم نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-؛
- مستوى تبني نظم إدارة الجودة منخفض في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-؛
- مستوى تبني مبادئ الحوكمة متوسط في جامعة مُجَّد بوضياف -مسيلة-.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال بحثنا في موضوع "إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَد بوضياف -مسيلة-" حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية التي تمحورت حول مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-.

ولتحقيق ذلك تمت معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي، ولكل منهم فصل، الفصل الأول إحاطة بكل الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالمتغير المستقل نظم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وبالمتغير التابع ألا وهو الحوكمة المؤسسية بالتركيز على مبادئها والحوكمة في الجامعات للدراسة ومدى تطبيقها من قبل إدارة الجودة الشاملة في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-.

أولاً: نتائج الدراسة

- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة- كان منخفض؛
- مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة- كان متوسط؛
- يتوافق مفهوم نظم إدارة الجودة مع مفهوم الحوكمة المؤسسية فيما يتعلق بالإجراءات وفصل المهام في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الشفافية وهذه الأخيرة من مميزات ومبادئ الحوكمة المؤسسية في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد وهذا ما تسعى إليه الحوكمة؛
- تساعد إدارة الجودة الشاملة في خلق بيئة عمل جيدة وهذا ما تسعى إليه الحوكمة المؤسسية لتحقيق أفضل أداء؛
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف والأعباء واتخاذ القرارات الآنية وتصحيح الانحرافات حتى قبل حدوثها وهذا ما أهم جاءت به الحوكمة؛
- تساعد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة؛
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على استخدام نظام معلوماتي فعال وهو ما تحققه الحوكمة في نشر مختلف المعلومات والاجتماعات ومختلف القرارات عبر المواقع المخصصة للجامعة.

ثانياً: النتائج حسب الفرضيات

بعد إجراء الدراسة الميدانية كانت نتائج مرتبطة باختبار الفرضيات كالآتي:

- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى منخفض في تحقيق المعاملة المتساوية بين الجميع في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى منخفض في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛
- يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى منخفض في تحقيق مسؤولية مجلس الإدارة في جامعة مُجَد بوضياف -المسيلة-؛

ثالثا: الاقتراحات

- 1- توفير كل الوسائل والإمكانات المادية والبشرية لتطبيق مبادئ الحوكمة لرفع قدرة التعليم العالي على التميز ومواجهة التحديات الراهنة؛
- 2- تفعيل وإنشاء ملتقيات ودورات للتعريف بمفهوم إدارة الجودة والحوكمة في الجامعة خاصة بالنسبة للموظفين
- 3- نشر ثقافة الحوكمة وإرساء مبادئها للارتقاء بالجامعة وزيادة كفاءتها؛
- 4- استخدام الرقمنة بالشكل الموافق لها وحسب معايير تطبيقها في الدول المتقدمة لتسهيل كل الاجراءات والأعمال والمعاملات؛
- 5- تفعيل نظام الرقابة واعتماد الإفصاح والشفافية في كل التعاملات والمناصب على الجميع دون استثناء؛
- 6- ضرورة توجيه الاهتمام بدرجة أكبر بنظم إدارة الجودة والعمل على تطبيقها بصورة أوسع في مؤسسات التعليم العالي لما لها جدوى ومنفعة كبيرة تعود على الجامعة؛
- 7- ضرورة خلق آلية واضحة للمساءلة على المستويات الإدارية المختلفة وضرورة توفر أنظمة للمحاربة أشكال الفساد مع تشكيل هيئة للمساءلة في مؤسسات التعليم العالي عن نتائج أداؤها؛

رابعاً: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية، وبعد الانتهاء من هذا العمل وفي سبيل مواصلة البحث العلمي نتيح المجال للباحثين لمتابعة البحث في هذا المجال ونقترح ما يلي:

- 1- دراسة وتحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والحوكمة المؤسسية؛
- 2- أثر إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي؛
- 3- دور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؛
- 4- اقتراح نظام معلوماتي فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الإسكندرية، ط 3، 2012.
 2. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
 3. لحبيب بلية، "إدارة الجودة الشاملة لمفهوم -الأساسيات- شروط التطبيق"، جامعة مستغانم -الجزائر الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
 4. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة.
 5. محمد عوض الترتوري وآخرون "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الجامعة، عمان، ط1، 2008.
 6. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسير.
 7. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة (فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، دار الكتب المصرية أبو النصر، القاهرة، مصر، 2015.
 8. المملكة العربية السعودية : تخصص إدارة مكتبة إدارة الجودة الشاملة، دار 201، طبعة 1429هـ.
 9. نصيرة داني الكبير، معاشو داني الكبير "واقع تطبيق نظام إدارة الجودة وشهادة الايزو 9001 في المؤسسات الصناعية الجزائرية : March 2016، v0803.N001
 10. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، "نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المذكرات:
11. أسماء سلامي، يمينة حناش، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر"، كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة 3، صالح بونيدر، 2018.

12. أسماء عميرة، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل، 2012-2013.
13. أشواق بوخروفة، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - حسب آراء أساتذة كلية العلوم الاجتماعية" مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، 2017-2018.
14. حليلة بثقة، "دور أنظمة الجودة العالمية في تطوير المبادلات التجارية الدولية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر - أكاديمي - في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارية الدولية، جامعة المسيلة، 2012-2013.
15. سلمى دحماني، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علوم التسيير، تخصص حاكمية المؤسسات)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
16. سناء جقطة، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة (مذكرة مقدمة جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016/2017.
17. عبد الوهاب بثقة، نور الدين عديلة، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
18. فاتح غلاب، حوكمة الشركات، سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة مالية وإدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2016/2017.
19. فاروق حريزي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات (دراسة ميدانية: المركب التجاري الصناعي، مطاحن الحضنة بالمسيلة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
20. فاطمة الزهراء زميري، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وكلية الرياضيات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة مسيلة، 2017-2018.

21. نبيلة باديس، "أهمية محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي دراسة استطلاعية من وجهة نظر طلبة جامعة خنشلة"، جمعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017.
22. نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2019-2020.
23. نورة عدنان نجم، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة العاملين فيها وسبل تطويرها (استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بكلية التربية)، ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.
24. هشام بلغول، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح عن القوائم المالية (مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: مالية وتأمينات وتسيير المخاطر)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.
- المجلات:
25. أبو بكر بوسالم وآخرون، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية (مجلة نماء للاقتصاد والتجارة)، الجزائر، العدد 01، جوان 2020.
26. جمال خنشور، خير الدين جمعة، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 - تكامل أم تماثل -"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، 2011.
27. الحاج عراب، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 3، جوان 2017.
28. حمزة العرابي، إيمان نواره، "دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات"، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 14، جوان 2016.
29. زهرة عباس: حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين التغيير ومعوقات التطبيق نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، العدد 1، 2019.
30. سمية كروان، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، العدد 10، الجزء الأول، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.

31. مُجَّد زيدان، عبد الرزاق زيدان، حوكمة الجامعات، عرض نماذج جامعات رائدة (مجلة البشائر الاقتصادية)، الجزائر، العدد 2، أوت 2019.

32. مسلم علاوي شبلي، عبد الرضا ناصر محسن، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة التقنية الجنوبية، دراسة ميدانية (المجلة العربية للإدارة)، العراق، العدد 2، يونيو 2020.

33. هالة فوزي مُجَّد عيد، تطوير الأداء بالجامعات السعودية، (مجلة دراسات في التعليم العالي)، العدد 37، 2017.

المواقع الالكترونية:

34. موقع جامعة مُجَّد بوضياف www.unv-msila.dz، في 2 جوان 2021، 54:20

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدتي سادتي

في إطار التحضير لمذكرة ماستر حول: إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في الجامعة الجزائرية - جامعة محمد بوضياف (المسيلة) - نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الاستبيان المرفق لتحقيق أهداف الدراسة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط

شكرا مسبقا

- البيانات الشخصية

1. تحديد الجنس

ذكر أنثى

2. تحديد الفئة العمرية

30-20 40-31 50-41 60-51 61 فأكثر

3. المركز الوظيفي

حدد:.....

موظف إداري عضو هيئة التدريس رئيس قسم عميد مدير الجامعة أخرى

4. تحديد سنوات الخبرة في الجامعة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 20 سنة من 20 سنة فأكثر

المحور الأول:- نظام إدارة الجودة الشاملة

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تدعم إدارة الجامعة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كلياتها	1
					توضح إدارة الجامعة مقومات نظام إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين.	2
					تقوم إدارة الجامعة بإجراء تحسينات مستمرة لجميع النواحي لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	3
					تراعي إدارة الجامعة مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين.	4
					تهتم إدارة الجامعة بالتعرف إلى حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها	5
					تهتم إدارة الجامعة بالتدريب من خلال تبني فلسفة جيدة للتطوير	6
					تعتمد إدارة الجامعة على أسلوب العمل الجماعي	7
					توفير إدارة الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحسين الجانب البيداغوجي	8
					تطور الجامعة المقررات الدراسية بشكل مستمر	9
					تدعم الجامعة باحثيها لتحسين قدراتهم البحثية	10
					تشجع إدارة الجامعة العاملين فيها للمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية	11
					يعمل الجميع في الجامعة بروح فريق	12
					تمنح الجامعة شهادات معترف بها	13
					الجامعة منفتحة على محيطها الخارجي	14

المحور الثاني: - مبادئ الحوكمة

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية	1
					يوجد أساس قانوني وتنظيمي فعال	2
					تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها	3

2. حفظ حقوق الأسرة الجامعية

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					يتمتع أي عضو في الجامعة بالحرية	1
					يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار	2
					لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار	3

3. المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					توضح أنظمة وتعليمات الجامعة حقوق كل عامل بها	1
					توضح أنظمة وتعليمات الجامعة واجبات كل عامل بها	2
					تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعمالها	3
					تضع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة	4

4. دور أصحاب المصالح

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأفراد العاملين بها	1
					إخضاع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس	2
					مشاركة كل أعضاء الجامعة في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة	3

5. الإفصاح والشفافية

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح	1
					تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الإلكترونية	2
					تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائها	3

6. مسؤوليات مجلس الإدارة

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
					يعمل المجلس على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف	1
					يقيم الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها	2
					يوفر المجلس كل الإمكانيات لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة	3

الملحق رقم (02)

مخرجات spss

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	36	72.0	72.0	72.0
	أنثى	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20-30	6	12.0	12.0	12.0
	من 31-40	32	64.0	64.0	76.0
	من 41-50	10	20.0	20.0	96.0
	من 51-60	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المركز الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف إداري	36	72.0	72.0	72.0
	عضو هيئة التدريس	7	14.0	14.0	86.0
	رئيس قسم	1	2.0	2.0	88.0
	عميد	1	2.0	2.0	90.0
	أخرى	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	16.0	16.0	16.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	18	36.0	36.0	52.0
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	19	38.0	38.0	90.0
	من 20 سنة فأكثر	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	50	2.5800	.83520	.11811
A2	50	2.8000	1.01015	.14286

A3	50	2.4800	.99468	.14067
A4	50	3.1600	1.03726	.14669
A5	50	2.5800	.99160	.14023
A6	50	2.6400	.96384	.13631
A7	50	2.6000	1.04978	.14846
A8	50	2.4400	.97227	.13750
A9	50	2.7600	.95959	.13571
A10	50	2.2600	1.00631	.14231
A11	50	2.5400	.93044	.13158
A12	50	2.8400	1.07590	.15215
A13	50	2.2200	.88733	.12549
A14	50	2.0600	.97750	.13824

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	-3.556-	49	.001	-.42000-	-.6574-	-.1826-
A2	-1.400-	49	.168	-.20000-	-.4871-	.0871
A3	-3.697-	49	.001	-.52000-	-.8027-	-.2373-
A4	1.091	49	.281	.16000	-.1348-	.4548
A5	-2.995-	49	.004	-.42000-	-.7018-	-.1382-
A6	-2.641-	49	.011	-.36000-	-.6339-	-.0861-
A7	-2.694-	49	.010	-.40000-	-.6983-	-.1017-
A8	-4.073-	49	.000	-.56000-	-.8363-	-.2837-
A9	-1.769-	49	.083	-.24000-	-.5127-	.0327
A10	-5.200-	49	.000	-.74000-	-1.0260-	-.4540-
A11	-3.496-	49	.001	-.46000-	-.7244-	-.1956-
A12	-1.052-	49	.298	-.16000-	-.4658-	.1458
A13	-6.216-	49	.000	-.78000-	-1.0322-	-.5278-
A14	-6.800-	49	.000	-.94000-	-1.2178-	-.6622-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1	50	2.9000	.99488	.14070
B2	50	2.7600	.93808	.13266
B3	50	3.3200	1.07741	.15237

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B1	-.711-	49	.481	-.10000-	-.3827-	.1827
B2	-1.809-	49	.077	-.24000-	-.5066-	.0266
B3	2.100	49	.041	.32000	.0138	.6262

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C1	50	3.0200	.97917	.13848
C2	50	3.2800	1.08872	.15397
C3	50	2.9800	.95810	.13550

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
C1	.144	49	.886	.02000	-.2583-	.2983
C2	1.819	49	.075	.28000	-.0294-	.5894
C3	-.148-	49	.883	-.02000-	-.2923-	.2523

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D1	50	2.5600	.78662	.11125
D2	50	2.4000	.78246	.11066
D3	50	2.7000	.86307	.12206
D4	50	2.5800	.83520	.11811

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
D1	-3.955-	49	.000	-.44000-	-.6636-	-.2164-
D2	-5.422-	49	.000	-.60000-	-.8224-	-.3776-
D3	-2.458-	49	.018	-.30000-	-.5453-	-.0547-
D4	-3.556-	49	.001	-.42000-	-.6574-	-.1826-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
E1	50	3.0400	.98892	.13985
E2	50	3.0800	.96553	.13655
E3	50	3.0800	1.00691	.14240

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
E1	.286	49	.776	.04000	-.2410-	.3210
E2	.586	49	.561	.08000	-.1944-	.3544
E3	.562	49	.577	.08000	-.2062-	.3662

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	50	2.6600	.82338	.11644
F2	50	2.1200	.84853	.12000
F3	50	3.1600	1.09470	.15481

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
F1	-2.920-	49	.005	-.34000-	-.5740-	-.1060-
F2	-7.333-	49	.000	-.88000-	-1.1211-	-.6389-
F3	1.033	49	.306	.16000	-.1511-	.4711

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
J1	50	2.8400	.86567	.12242
J2	50	2.4800	.78870	.11154
J3	50	2.6400	.85141	.12041

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
J1	-1.307-	49	.197	-.16000-	-.4060-	.0860
J2	-4.662-	49	.000	-.52000-	-.7441-	-.2959-
J3	-2.990-	49	.004	-.36000-	-.6020-	-.1180-

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^ب	.	Enter
a. Dependent Variable: معج			
b. All requested variables entered.			

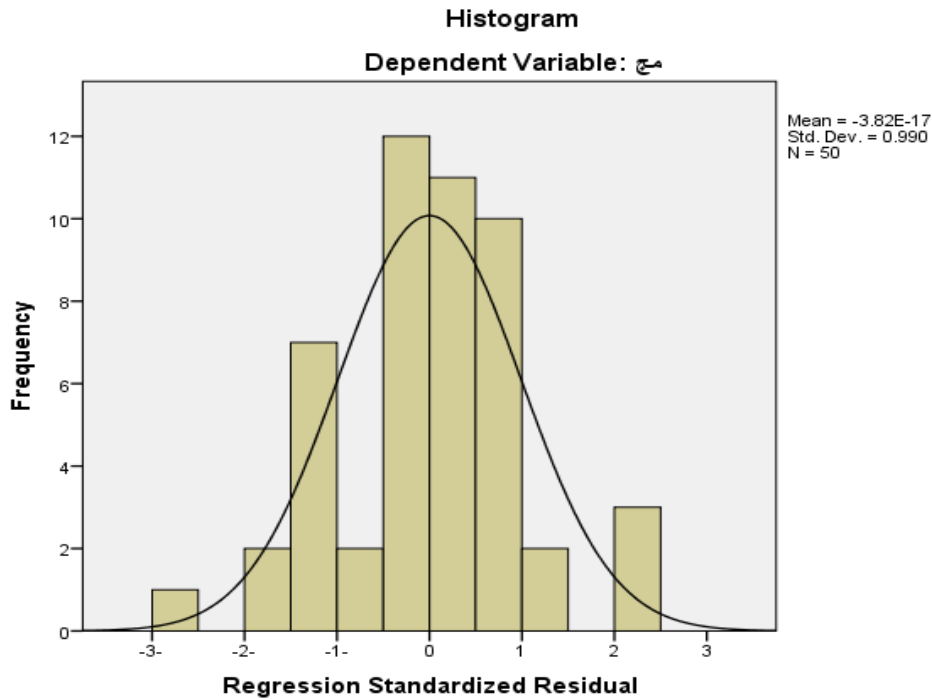
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 ^a	.565	.556	8.16173
a. Predictors: (Constant), معج. Dependent Variable: نظام إدارة الجودة الشاملة				
b. Dependent Variable: معج				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4154.533	1	4154.533	62.367	.000 ^b
	Residual	3197.467	48	66.614		
	Total	7352.000	49			
a. Dependent Variable: معج						
b. Predictors: (Constant), معج. Dependent Variable: نظام إدارة الجودة الشاملة						

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.975	4.046		5.678	.000
	نظام إدارة الجودة الشاملة	.852	.108	.752	7.897	.000
a. Dependent Variable: معج						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	34.8977	80.8870	53.6000	9.20795	50
Residual	-20.82084-	18.14073	.00000	8.07802	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.551-	2.223	.000	.990	50

a. Dependent Variable: مع



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^b		Enter

a. Dependent Variable: مع

b. All requested variables entered.

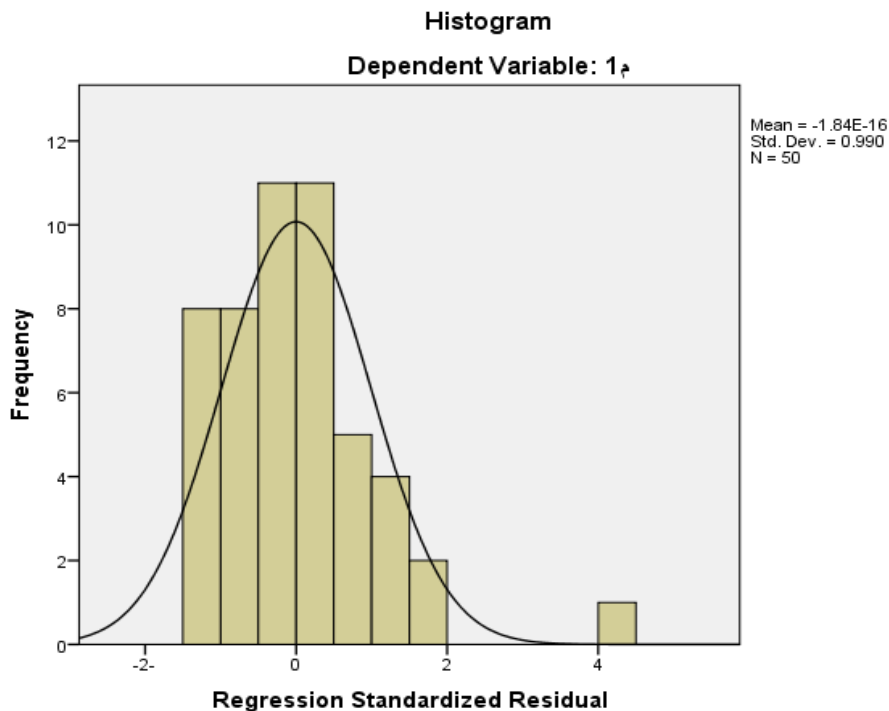
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.551	.542	1.75976

a. Predictors: (Constant), مع
b. Dependent Variable: مع

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	182.335	1	182.335	58.879	.000 ^b
	Residual	148.645	48	3.097		
	Total	330.980	49			
1a. Dependent Variable:						
نظام إدارة الجودة الشاملة. Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.564	.872		2.939	.005
	نظام إدارة الجودة الشاملة	.178	.023	.742	7.673	.000
1a. Dependent Variable:						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.0620	14.6965	8.9800	1.92902	50
Residual	-2.45188-	7.26178	.00000	1.74171	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-1.393-	4.127	.000	.990	50
1a. Dependent Variable:					



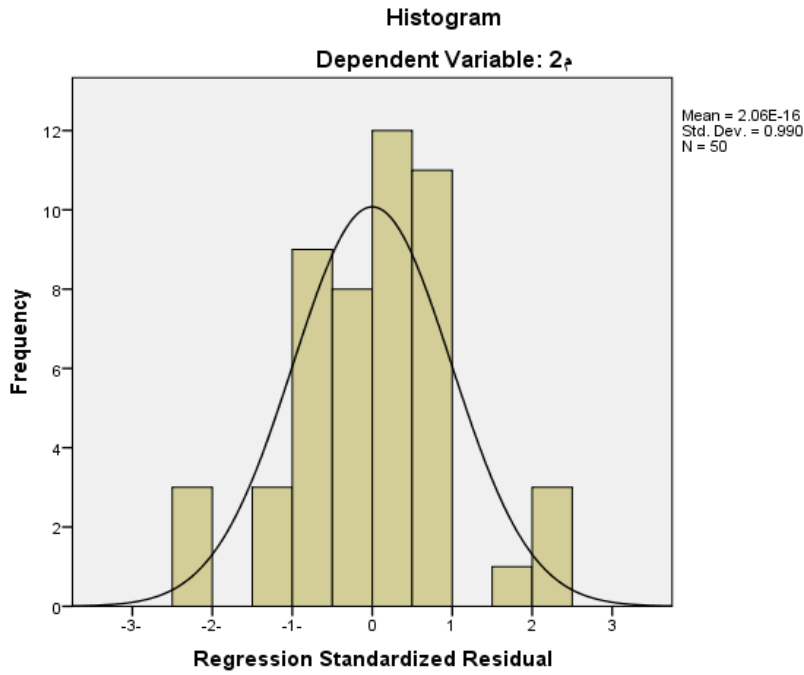
Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^b		Enter
2a. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656 ^a	.431	.419	2.06648
2a. Dependent Variable: تنظيم إدارة الجودة الشاملة				
b. Predictors: (Constant),				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	155.103	1	155.103	36.321	.000 ^b
	Residual	204.977	48	4.270		
	Total	360.080	49			
2a. Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant), تنظيم إدارة الجودة الشاملة						

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.363	1.024		3.282	.002
	نظام إدارة الجودة الشاملة	.165	.027	.656	6.027	.000
2a. Dependent Variable:						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.6664	14.5524	9.2800	1.77915	50
Residual	-4.97014-	4.53619	.00000	2.04529	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.405-	2.195	.000	.990	50
2a. Dependent Variable:					



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^ب	.	Enter
3م.a. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.564 ^a	.318	.304	2.08215
3م.a. Predictors: (Constant), نظام إدارة الجودة الشاملة				
3م.b. Dependent Variable:				

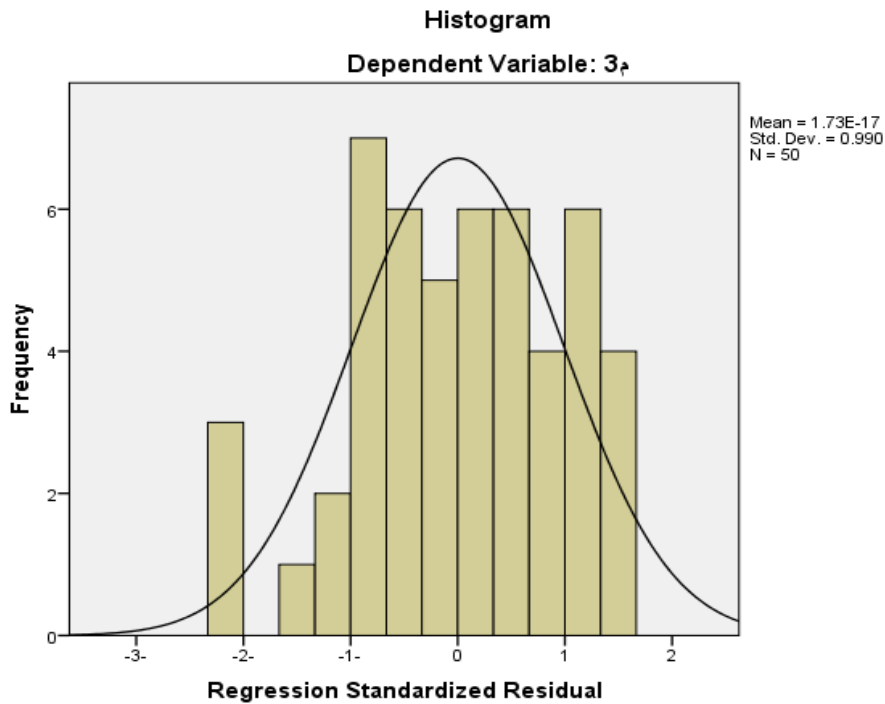
ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97.023	1	97.023	22.380	.000 ^b
	Residual	208.097	48	4.335		
	Total	305.120	49			
3م.a. Dependent Variable:						
3م.b. Predictors: (Constant), نظام إدارة الجودة الشاملة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.560	1.032		5.386	.000
	نظام إدارة الجودة الشاملة	.130	.028	.564	4.731	.000

3.a. Dependent Variable:

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	7.3819	14.4100	10.2400	1.40715	50
Residual	-4.40996-	3.32316	.00000	2.06079	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.118-	1.596	.000	.990	50

3.a. Dependent Variable:



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^ب		Enter

4.a. Dependent Variable:

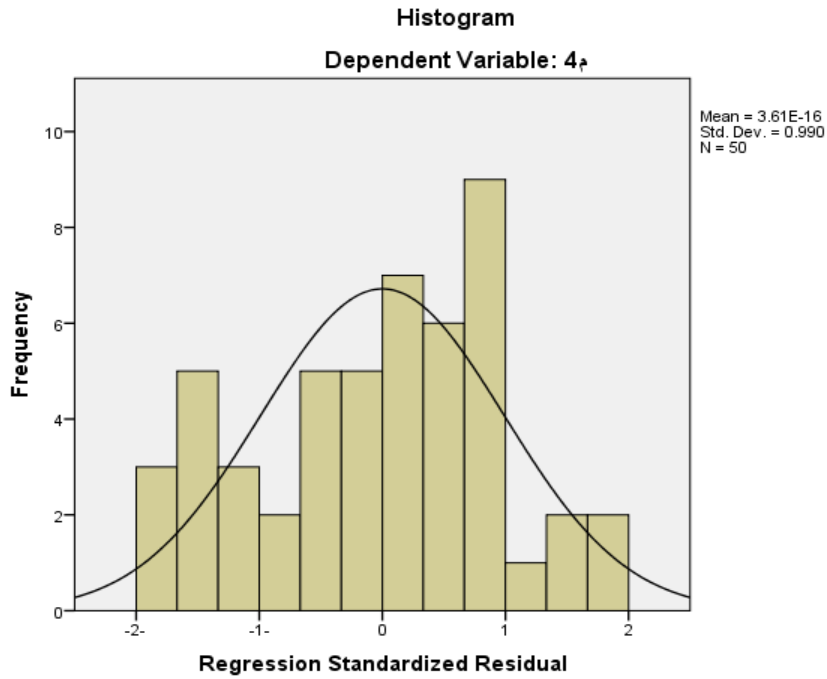
b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586 ^a	.343	.329	2.07318
Predictors: (Constant), 4.b. Dependent Variable:				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.692	1	107.692	25.056	.000 ^b
	Residual	206.308	48	4.298		
	Total	314.000	49			
4.a. Dependent Variable: 4.a. Dependent Variable:						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.269	1.028		4.154	.000
	نظام إدارة الجودة الشاملة	.137	.027	.586	5.006	.000
4.a. Dependent Variable:						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	6.1889	13.5933	9.2000	1.48250	50
Residual	-3.59326-	3.89146	.00000	2.05192	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-1.733-	1.877	.000	.990	50
4.a. Dependent Variable:					



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^b		Enter
5a. Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 ^a	.280	.265	1.81115
5a. Predictors: (Constant), نظام إدارة الجودة الشاملة				
5b. Dependent Variable:				

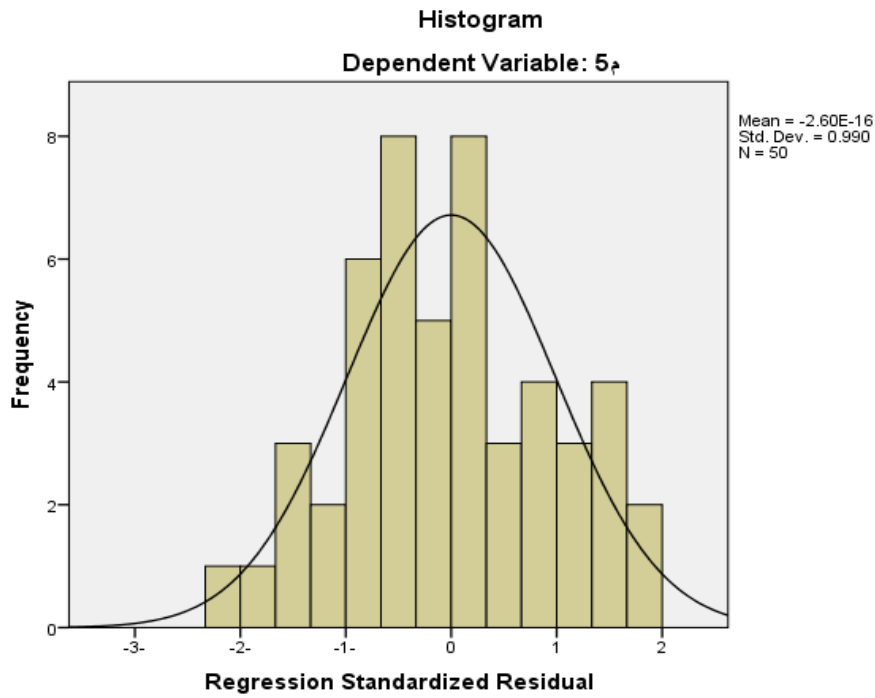
ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.367	1	61.367	18.708	.000 ^b
	Residual	157.453	48	3.280		
	Total	218.820	49			
5a. Dependent Variable:						
5b. Predictors: (Constant), نظام إدارة الجودة الشاملة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.218	.898		4.698	.000
	نظام إدارة الجودة الشاملة ^b	.104	.024	.530	4.325	.000

5-a. Dependent Variable:

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.6670	11.2564	7.9400	1.11910	50
Residual	-4.11608-	3.60847	.00000	1.79257	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.273-	1.992	.000	.990	50

5-a. Dependent Variable:



Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام إدارة الجودة الشاملة ^b		Enter

6-a. Dependent Variable:

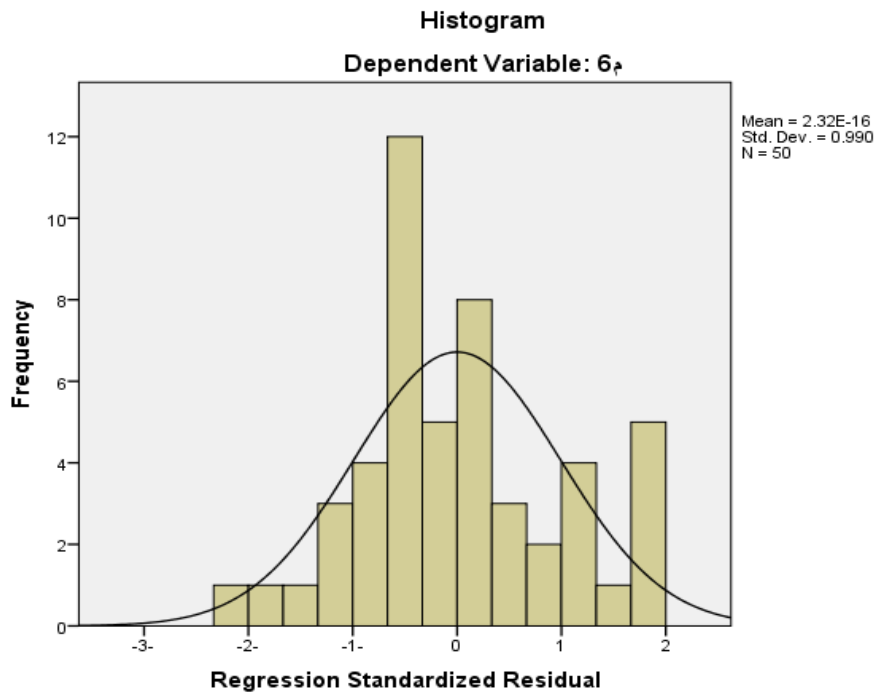
b. All requested variables entered.

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 ^a	.436	.424	1.71382
6.a. Predictors: (Constant), نظام إدارة الجودة الشاملة				
6.b. Dependent Variable:				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108.935	1	108.935	37.088	.000 ^b
	Residual	140.985	48	2.937		
	Total	249.920	49			
6.a. Dependent Variable: نظام إدارة الجودة الشاملة						
6.b. Predictors: (Constant), نظام إدارة الجودة الشاملة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.001	.850		3.532	.001
	نظام إدارة الجودة الشاملة	.138	.023	.660	6.090	.000
6.a. Dependent Variable:						

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.9316	12.3785	7.9600	1.49103	50
Residual	-3.86226-	3.37960	.00000	1.69624	50
Std. Predicted Value	-2.031-	2.963	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.254-	1.972	.000	.990	50
6.a. Dependent Variable:					



A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظم إدارة الجودة والحوكمة المؤسسية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: نظام إدارة الجودة
8	المطلب الأول: ماهية نظام إدارة الجودة
8	1-1- تعريف الجودة
9	1-2- تعريف نظام إدارة الجودة
9	1-3- منافع تطبيق نظام إدارة الجودة
10	المطلب الثاني: متطلبات ومبادئ وأنواع نظام إدارة الجودة
10	1-2- متطلبات نظام إدارة الجودة
15	2-2- مبادئ نظام إدارة الجودة
16	2-3- أنواع نظام إدارة الجودة
17	المطلب الثالث: نظام إدارة الجودة في التعليم العالي
17	1-3- إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
19	1-3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتطبيقها ومعوقات تطبيقها:
22	المبحث الثاني: حوكمة المؤسسة
22	المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
22	1-1- نشأة حوكمة المؤسسات
23	1-2- مفهوم حوكمة المؤسسات
24	1-3- خصائص حوكمة المؤسسات
25	المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات، أهدافها ومبادئها
25	1-2- أهمية حوكمة المؤسسات
26	2-2- أهداف حوكمة المؤسسات
27	2-3- مبادئ حوكمة المؤسسات:

28	3-المطلب الثالث: أساسيات حوكمة المؤسسات في الجامعات
28	3-1- ماهية حوكمة الجامعات
29	3-2- مبادئ حوكمة الجامعة ومقوماتها
32	3-3- نماذج ومعوقات تطبيق حوكمة الجامعات
34	المبحث الثالث: العلاقة من تطبيق نظم إدارة الجودة والحوكمة
34	المطلب الأول: أثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على حوكمة المؤسسات
34	المطلب الثاني: نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المؤسسات
35	المطلب الثالث: دور بعض مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليم العالي
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة والإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
42	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
42	أولاً: منهجية الدراسة
42	ثانياً: الأدوات
42	1-الاستبيان
43	2-اختبار صدق وثبات الاستبيان
44	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
44	المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
44	المحور الأول: البيانات الشخصية
48	المطلب الثاني: نتائج أبعاد الاستبيان
48	أولاً: عرض وتحليل محاور الاستبيان
56	ثانياً: اختبار الفرضيات
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
68	أولاً: نتائج الدراسة
68	ثانياً: النتائج حسب الفرضيات

69	ثالثا: الاقتراحات
70	رابعا: آفاق الدراسة
72	قائمة المصادر والمراجع
77	الملاحق
97	فهرس المحتويات
100	فهرس الجداول والأشكال
/	ملخص

فهرس الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح نقاط تشابه واختلاف بين نظام إدارة الجودة الشاملة وحوكمة المؤسسات	34
02	درجات مقياس لكارث الخماسي	43
03	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	43
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	45
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	46
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	47
08	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور نظم إدارة الجودة	48
09	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	50
10	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد حفظ حقوق الأسرة الجامعية	51
11	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	52
12	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد دور أصحاب المصالح	53
13	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الإفصاح والشفافية	54
14	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة	55
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية العامة	56
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	57
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لحفظ حقوق الأسرة الجامعية	59
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط للمعاملة المتساوية بين الجميع	60
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور أصحاب المصالح	61
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط للإفصاح والشفافية	63
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمسؤولية مجلس الإدارة	64

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الفرضي للدراسة	د
02	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	44
03	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	45
04	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	46
05	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	47
06	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات محور نظم إدارة الجودة	49
07	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة	50
08	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد حفظ حقوق الأسرة الجامعية	51
09	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	52
10	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد دور أصحاب المصالح	53
11	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الإفصاح والشفافية	54
12	يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة	55
13	يمثل تحليل الانحدار البسيط للفرضية العامة	56
14	يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لضمان وجود أساس لإطار فعال للحكومة	58
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط لحفظ حقوق الأسرة الجامعية	59
16	يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط للمعاملة المتساوية بين الجميع	60
17	يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور أصحاب المصالح	61
18	يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط للإفصاح والشفافية	62
19	يمثل نتائج تحليل الانحدار البسيط لمسؤولية مجلس الإدارة	63



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): مخلوف البنهال المولود(ة) بتاريخ: 1996 / 12 / 30 ب. مقربة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200334395 الصادرة بتاريخ: 2016 / 4 / 24 عن: عميد الخضر
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2021-2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: المسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق
الجوكية الرشيدة في جامعة محمد بوضياف مسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021 / 6 / 21

التوقيع والبصمة

.....



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): كمال طاهر راوي المولود(ة) بتاريخ: 23-09-1996 ب: حنفية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200334261 الصادرة بتاريخ: 2014/04/24 عن: مجلس التسيير
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الجودة
البيئية بجامعة محمد بوضياف المسيلة"

أصرح بشرفي أنني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 21/06/2021

التوقيع والبصمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إسهام اعتماد نظم إدارة الجودة في تحقيق الحوكمة المؤسسية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، وذلك بالتطرق إلى موضوع أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات الجزائرية بصفة خاصة -جامعة محمد بوضياف المسيلة- من خلال تقديم الإطار النظري والتطبيقي للدراسة باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي وعرض الاستبيان على عينة تشمل: "الأساتذة، رؤساء الأقسام، عمادة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين". تمثلت أهم نتائجها فيما يلي:

- أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان منخفضا في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية كان متوسط في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وأن هناك أثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط للمؤسسات التعليمية العالي محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: نظم إدارة الجودة، الحوكمة المؤسسية، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

Résumé:

Cette étude vise à connaître la contribution de l'adoption de systèmes de management de la qualité à la réalisation de la gouvernance institutionnelle à l'Université de Mohamed Boudiaf - M'sila - en abordant la question de l'impact de l'application du management de la qualité totale dans la réalisation des principes de gouvernance d'entreprise. dans les établissements d'enseignement supérieur en général et les universités algériennes en particulier - Université Mohamed Boudiaf Al-Masila - en fournissant le cadre théorique et appliqué de l'étude selon l'approche descriptive et analytique et en présentant le questionnaire à un échantillon qui comprend : « des professeurs, des chefs de départements, doyen, membres du corps professoral, personnel administratif.

Ses principaux résultats ont été les suivants :

- Le niveau d'application de la gestion de la qualité totale était faible dans les établissements d'enseignement supérieur étudiés, et le niveau d'application des principes de gouvernance institutionnelle était moyen dans les établissements d'enseignement supérieur étudiés, et qu'il y avait un impact dans l'application des gestion de la qualité totale dans la réalisation des principes de gouvernance à un niveau moyen pour les établissements d'enseignement supérieur à l'étude.

Mots clés : systèmes de management de la qualité, gouvernance institutionnelle, management de la qualité totale, enseignement supérieur, Université Mohamed Boudiaf - M'sila -.

Summary:

This study aims to know the contribution of the adoption of quality management systems to achieving institutional governance at the University of Mohamed Boudiaf - M'sila - by addressing the issue of the impact of the application of total quality management in achieving the principles of corporate governance in higher education institutions in general and Algerian universities in particular - Mohamed Boudiaf University Al-Masila - by providing the theoretical and applied framework for the study using the descriptive and analytical approach and presenting the questionnaire to a sample that includes: "professors, heads of departments, deanship, faculty members, administrative staff."

Its main results were as follows:

- The level of application of total quality management was low in the higher education institutions under study, and the level of application of the principles of institutional governance was average in the higher education institutions under study, and that there was an impact in the application of total quality management in achieving the principles of governance at an average level for the higher education institutions under study.

Keywords: quality management systems, institutional governance, total quality management, higher education, Mohamed Boudiaf University -M'sila-.