



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس



التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره
في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية
جامعة باتنة 1 نمونجا

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

أ.د/ جوادي يوسف

إعداد الطالب:

بن زروال مهدي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ خالد خياط	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د/ جوادي يوسف	أستاذ	جامعة بسكرة	مقررا ومناقشا
أ.د/ إلهام قشي	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
أ.د/ إسعادي فارس	أستاذ	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
أ.د/ عزي إيمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
أ.د/ محمد قاشي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2024م

يقول العماد الأصفهاني :

إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ مَا كَتَبَ أَحَدُهُمْ فِي يَوْمِهِ كِتَابًا إِلَّا قَالَ فِي غَدِهِ:

لَوْ غَيَّرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ وَلَوْ زَيْدَ ذَلِكَ لَكَانَ يُسْتَحْسَنُ،

وَلَوْ قُدِمَ هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تَرَكَ ذَاكَ لَكَانَ أَجْمَلَ،

وَهَذَا مِنْ أَعْظَمِ الْعِبَرِ، وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النَّقْصِ

عَلَى جُمْلَةِ الْبَشَرِ.

شكر وتقدير:

إن الحمد والشكر كله لله تعالى الذي وفقني على اتمام هذا العمل الذي لم يكن ليرى النور الا بتوفيقه.
وأقدم بجزيل الشكر لأستاذي البروفيسور " جوادي يوسف " الذي كانت توصياته و نصائحه وارشاداته لها دور كبير في إتمام هذا العمل ، وكذلك الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم الحضور والمناقشة .
وشكر وتقدير إلى كل الأساتذة الكرام " بن زروال رانية" "سامية تومي " " بوهنتالة نور الهدى" ، فلهم مني أسمى عبارات الشكر والعرفان على كل ما قدموه من تسهيلات لاتمام هذا العمل.

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة -1- أنموذجا ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال عدة أهداف فرعية من أهمها: معرفة دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، والتعرف على دور ذو أثر لتحليل الفرص في لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، بالإضافة إلى التعرف على دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا ومحاولة التعرف على واقع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في جامعة الجزائرية باتنة-1- أنموذجا، وقد اجري البحث على عينة من أساتذة جامعة باتنة 1 مكونة من (210) أستاذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين العدد الكلي الذي بلغ (1137) أستاذ في جامعة باتنة 1، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي ، ولقياس المتغيرات تم بناء استبيان يتضمن جزئين: جزء خاص بمتغير التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وجزء خاص بضمان الجودة ، وتمت معالجة بيانات البحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) حيث تم استخدم عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- أن هناك دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا
- هناك دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا
- هناك دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا
- هناك دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا

الكلمات المفتاحية : التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ، ضمان الجودة في الجامعة .

Abstract:

The present research aims to know the role of the strategic analysis of the system for the management of human resources in order to achieve quality assurance at the University of Algeria, Batna. Knowledge of an influential role to analyse the weaknesses of the human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria University of Batna 1 models s human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria, University of Batna, 1 model; In addition to identifying an influential role in analysing threats to the human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria, University of Batna, 1 model and trying to identify the reality of the strategic analysis of the human resources management system at the University of Algeria, Batna-1 model The research was conducted on a sample of 1 Battna University professors. (210) Professor, selected by occasional method from the total number reached 1137 Professor at the University of Batna 1. In order to achieve the study's objectives, the correlative descriptive curriculum was used. To measure variables, a questionnaire was built, including two parts: A part on the strategic analysis of the human resources management system and a part on quality assurance. Research data were processed using the statistical packaging programme ("spss"). A number of statistical methods were used to verify hypotheses and the research reached the following results:

- There is an influential role to analyse the strengths of the human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria, University of Batna, 1 model
- There is an influential role to analyse the weaknesses of the human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria, University of Batna, 1 model
- There is an influential role to analyse the opportunities of the human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria University of Batna 1 model
- There is an influential role to analyse threats to the human resources management system in achieving quality assurance at the University of Algeria, University of Batna, 1 model

Keywords: Strategic analysis of the human resources management system, quality assurance at the university.

Résumé :

La présente recherche vise à connaître le rôle de l'analyse stratégique du système de gestion des ressources humaines afin de réaliser l'assurance qualité à l'Université d'Algérie, Batna. Connaissance d'un rôle influent pour analyser les faiblesses du système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie Université de Batna 1 modélise le système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie, Université de Batna, 1 modèle; En plus d'identifier un rôle influent dans l'analyse des menaces pour le système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie, Université de Batna, 1 modèle et en essayant d'identifier la réalité de l'analyse stratégique du système de gestion des ressources humaines à l'Université d'Algérie, Batna-1 modèle La recherche a été menée sur un échantillon de professeurs de l'Université Batna. (210) Professeur, sélectionné par méthode occasionnelle parmi le nombre total atteint 1137 Professeur à l'Université de Batna 1. Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, le programme descriptif corrélatif a été utilisé. Pour mesurer les variables, un questionnaire a été construit, comprenant deux parties : une partie sur l'analyse stratégique du système de gestion des ressources humaines et une partie sur l'assurance qualité. Les données de recherche ont été traitées à l'aide du programme d'emballage statistique ("spss"). Un certain nombre de méthodes statistiques ont été utilisées pour vérifier les hypothèses et la recherche a donné les résultats suivants :

- Il y a un rôle influent pour analyser les forces du système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie, Université de Batna, 1 modèle
- Il y a un rôle influent pour analyser les faiblesses du système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie, Université de Batna, 1 modèle
- Il y a un rôle influent pour analyser les opportunités du système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie Université de Batna 1 modèle
- Il y a un rôle influent pour analyser les menaces pour le système de gestion des ressources humaines dans la réalisation de l'assurance qualité à l'Université d'Algérie, Université de Batna, 1 modèle

Mots-clés : Analyse stratégique du système de gestion des ressources humaines, assurance qualité à l'université.

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): يوضح التسلسل التاريخي لمصطلح الإستراتيجية 33
- الجدول رقم(2): يوضح المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية 40
- جدول رقم (3): يوضح تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة 54
- الجدول رقم (4): مجالات التحليل الاستراتيجي حسب كتاب الإدارة الإستراتيجية 62
- الجدول رقم (5): نموذج تحليل swot 85
- الجدول رقم (6): يوضح التحليل المقارن ل شركة Xerox 92
- الجدول رقم (7): يوضح المراحل التطورية لمفهوم الجودة. 102
- الجدول رقم (8): يوضح أهم نقاط المقارنة بين ضمان الجودة وضبطها 107
- الجدول رقم (9): يوضح الفرق بين ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة. 108
- الجدول رقم (10): يوضح مضمون مصطلح ضمان الجودة 110
- الجدول رقم(11): يوضح مقارنة بين النماذج التقليدية والنموذج الحديث للتعليم 139
- الجدول رقم (12): يوضح عدة تقسيمات لآليات ضمان الجودة. 149
- الجدول رقم(13): يوضح توزيع عبارات الاستبيان 174
- الجدول رقم(14): يوضح العبارات الموجبة للاستبيان ككل 174
- الجدول رقم(15): يوضح تقدير درجات الاستبيان 174
- الجدول رقم (16): يوضح التعديلات التي تمت على عبارات الاستبيان 175
- الجدول رقم (17): يوضح معاملات ارتباط البنود بأبعادها في الجزء الأول للاستبيان 177
- الجدول رقم (18): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للجزء الأول للاستبيان 177
- جدول رقم (19): يوضح قيم ت دلالة الفروق بين متوسطات العينة العليا والدنيا على الاستبيان 178
- الجدول رقم(20): يوضح معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ 179
- الجدول رقم (21): يوضح رقم البند ومعامل ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان 179
- الجدول رقم (22): يوضح قيم ت دلالة الفروق بين متوسطات العينة العليا والدنيا في الجزء الثاني للاستبيان "ضمان الجودة" 180
- جدول رقم (23): يوضح معامل الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ 181

- جدول رقم(24): يوضح نتائج معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل 181
- الجدول رقم (25): يوضح تحليل بنود الأبعاد الخاصة بالمتغير الأول "التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات): 187
- الجدول رقم (26): يوضح تحليل البنود الخاصة بالجزء الثاني للاستبيان ضمان الجودة : 191
- الجدول رقم (27) يوضح معامل الالتواء والتفلطح 195
- الجدول رقم (28): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل بعد نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة 197
- الجدول رقم (29): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة 199
- الجدول رقم (30): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة 201
- الجدول رقم (31): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة 203
- الجدول رقم (32): يوضح القوة التفسيرية للنموذج 206
- الجدول رقم (33): تحليل التباين anova 206
- الجدول رقم (34): معاملات الانحدار الخطي 206

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): يوضح نموذج ماكينزي 7-s..... 76
- الشكل رقم (2): يوضح نموذج سلسلة القيمة 78
- الشكل رقم (3): يوضح نموذج بورتر للقوى الخمس 82
- الشكل رقم (4): يوضح مصفوفة BCG 89
- الشكل رقم (5): يوضح مصفوفة ADL 90
- الشكل رقم (6): يوضح تطور مبادئ الجودة. 106
- الشكل رقم (7): يوضح أنماط ثقافة الجودة..... 122
- الشكل رقم (8): يوضح التحسين المستمر الهدف الجوهرى لمدخل ضمان الجودة. 131
- الشكل رقم (9): يوضح مفهوم عملية التحسين 132
- الشكل رقم (10): يوضح أدوات التحسين المستمر 134
- الشكل رقم (11): يوضح عجلة ديمنج PDCA 141
- الشكل رقم (12): يوضح عناصر عملية تدقيق ومراجعة الجودة..... 153
- شكل رقم (13): يوضح التداخل بين أهداف آليات ضمان الجودة الخارجية 154
- الجدول رقم (14): يوضح المحاور الأساسية والثانوية التي ينصب عليها تقييم وكالة ضمان الجودة البريطانية 163
- الشكل رقم (15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية 198
- الشكل رقم (16): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية 200
- الشكل رقم (17): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية 202
- الشكل رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية 204

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الملخص

Abstract

Résumé

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

10 مقدمة:

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

13 1. الإشكالية

16 2. الفرضيات

16 4. أهمية الدراسة

17 5. مصطلحات ومفاهيم الدراسة إجرائيا

18 6. الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية

32 تمهيد:

33 1. الإستراتيجية:

38 2. الإدارة الإستراتيجية:

47 3. أهمية الإدارة الإستراتيجية

48 4. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

50 5. مرتكزات الإدارة الإستراتيجية وأهم التحديات التي تواجهها

51 6. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

56 7. التحليل الاستراتيجي

58 8. أهمية التحليل الإستراتيجي

60	9. أهداف التحليل الاستراتيجي
61	10. مراحل التحليل الاستراتيجي
62	11. مجالات التحليل الاستراتيجي
74	12. أدوات التحليل الاستراتيجي
91	13. الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي
98	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

ضمان الجودة

100	تمهيد
100	1. ماهية الجودة
104	2. مراحل الجودة
106	3. توضيح الفرق والعلاقة بين بعض المفاهيم المرتبطة بضمان الجودة
109	4. ضمان الجودة في التعليم العالي
113	5. تعريف نظام ضمان الجودة
113	6. تطور ضمان الجودة
119	7. منهجية إدارة الجودة والوحدة الإدارية المسؤولة عن تجسيدها
120	8. الوحدة الإدارية المسؤولة عن تجسيد الجودة
123	10. مقاربات ضمان الجودة
127	11. أهداف ضمان الجودة في التعليم العالي
135	12. وظائف ضمان الجودة في التعليم العالي
136	13. نماذج ضمان الجودة حسب مراحل إصلاحات التعليم
140	14. عمليات ضمان الجودة في التعليم الجامعي
155	15. معايير ومؤشرات ضمان الجودة
160	16. شروط التطبيق الصحيح لمعايير ضمان الجودة
161	17. النماذج العالمية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة في التعليم العالي
164	18. المعايير الأوروبية لضمان الجودة الداخلية والخارجية بين مؤسسات التعليم العالي

166	19. التحليل الاستراتيجي لعملية ضمان الجودة في التعليم العالي
169	الخلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة الميدانية

172	تمهيد
172	1. الدراسة الاستطلاعية
172	2. حدود الدراسة الاستطلاعية
172	3. تصميم أداة الدراسة وحساب خصائصها السيكومترية
172	4. خطوات بناء الاستبيان
176	5. الخصائص السيكومترية للاستبيان
181	6. عينة الدراسة الاستطلاعية
181	7. الدراسة الأساسية
182	8. الأساليب الإحصائية
184	الخلاصة

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

186	تمهيد
187	1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الجزء الأول لاستبيان التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتحديات)
190	2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الجزء الثاني لاستبيان "ضمان الجودة"
194	3. عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث
199	4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات
210	5. خلاصة النتائج
211	6. الاقتراحات والتوصيات
214	الخاتمة

217.....	قائمة المصادر والمراجع:
211.....	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

تسعى معظم المؤسسات اليوم للوصول إلى التفوق والتميز في ما يتعلق بأنشطتها وأغلب العمليات التي تقوم بها وبالتالي فهي تتسابق من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وبناء مركز استراتيجي جيد ومتميز في ظل البيئة ومتغيراتها التكنولوجية والتنافسية والمعلوماتية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية التي تتميز بالتغيير المستمر وقوة تأثيرها.

حيث أصبح الأداء العادي لا يكفي لمواجهة هذه التغيرات الحاصلة بل لابد من وجود التحليل والتخطيط الجيد من أجل تنمية مواردها البشرية وتأهيلها بما يناسب لمواكبة مستجدات هذا التغيير، وهذا باستخدام العديد من الاستراتيجيات الملائمة التي بدورها تساعدها في معرفة نواحي الضعف والقوة في كل من بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وكذا توفير كل المتطلبات المادية والمعنوية اللازمة التي بدورها تساعد في تحسين جودة أدائها إلى مستويات عالية مما يسمح لها بضمان بقائها وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها بالجودة المطلوبة ، وهذا يكون من خلال الاعتماد على العنصر البشري الذي يعد من أهم العناصر المؤثرة في تحقيق هذه الأخيرة .

وهنا يمكن القول بأن أغلب المؤسسات عرضة لهذه التغيرات لكن نجد المؤسسات التعليمية بكونها مصادر تكوينية هي أكثر المؤسسات عرضة لهذه التغيرات والتطورات، ولهذا فنجد أنها تبنت رؤية تعليمية جديدة من أجل تحديد أو نقول وضع رسالة وتوجه يمكن من خلاله استيعاب فكرة التغيرات في المجال التكنولوجي والمعلومات ومحاولة المواكبة والتكيف واستغلال الجانب الايجابي منها، من هنا بدأ التفكير بأنه لابد من الحاجة إلى إدارة إستراتيجية واضحة من خلال التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي كعملية أساسية وضرورية نظرا لكثرة التغيرات في البيئة المحيطة بها من أجل تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ المستقبلي للعديد من الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ومحاولة استغلال النقاط الايجابية لصالح المؤسسة ومحاولة التخلص وإيجاد الحلول لكل المخاطر وبالتالي تمكينا من التحضير وإعطاء صورة حول البرامج والخطط التي بدورها تؤثر بشكل ايجابي على إدارة هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة.

ولذلك إن مؤسسات التعليم الجامعي كما نراه في الواقع في أغلب الدول ينصب اهتمامها حول تحقيق وضمان الجودة والتميز والسعي نحو إيجاد وتوفير عدة خصائص تجعلها مختلفة في إدارة وجودة خدماتها ،بمعنى أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى نجاح سياستها الإدارية وعملياتها التخطيطية والتحليلية وتمسكها بفلسفة التحسين والتغيير

المستمر لغاية الوصول إلى ضمان الجودة والتي بدورها تحتاج لسلسلة من العمليات ومشاركة كافة الأعضاء لتحقيق الاستمرارية ومواكبة التطورات العالمية الجديدة والمنافسة الدولية والاندماج العالمي ضمن توجه العولمة .

و هنا يمكن القول بأن الاهتمام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم يسعى لتحسين المخرجات فالمؤسسات الجامعية أصبحت مطالبة بخلق نوع من التوازن بين أعداد الطلبة وجودة التكوين الذي تقدمه لهم، بما يضمن تحسين مستويات الإدماج المهني للمتخرجين في إطار معالجة إشكالية قابلية التوظيف ومحاولة إيجاد الحلول لتطوير مختلف الأساليب الإدارية المرتبطة بالتعليم لنجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة، من هذا المنطلق زاد الاهتمام بموضوع تحسين وضمان جودة التعليم الجامعي، الذي أصبح من أهم رهانات هذا القطاع المطالب بتطوير آليات قادرة على تحقيق هذا الهدف من بينها آلية ضمان الجودة.

وبطبيعة الحال لا يتوقف نجاح أي نظام على عنصر واحد ومجهود من جهة واحد وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيه توضيح على أهمية التحليل الاستراتيجي كعملية أساسية في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بشكل عام في ضمان الجودة ووجود علاقة تكاملية لجملة من العمليات بدورها تشكل دافع نحو تحقيق للنجاح والوصول لضمان الجودة وإدارتها.

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيم البحث إلى جانبين : جانب نظري وجانب تطبيقي ميداني .

الجانب النظري ويحتوي على ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول يشتمل على تقديم مدخل عام للبحث، من خلال تحديد مشكلة البحث، وأهدافه وأهميته، حدود البحث المكانية والزمانية والموضوعية، ضبط مفاهيمه والتعريف الإجرائي لمتغيراته، الدراسات السابقة والتعقيب عليها مبينا موقع البحث من الدراسات السابقة، فرضيات البحث.

بينما تناول الفصل الثاني التحليل الاستراتيجي لنظام تسير الموارد البشرية، وتم التطرق في هذا الفصل إلى الإستراتيجية وتعريفها وتوضيح التطور التاريخي للمصطلح، خصائص الإستراتيجية، أبعاد الإستراتيجية، مستوياتها، ومن ثم تعريف الإدارة الإستراتيجية، تعريفها والمفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، أهمية الإدارة الإستراتيجية، أهداف الإدارة الإستراتيجية، أهدافها وخصائصها، مرتكزات الإدارة الإستراتيجية وأهم التحديات التي تواجهها، مراحل الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم التحليل الاستراتيجي، تعريفه، أهداف التحليل الاستراتيجي وأهميته، مراحل التحليل الاستراتيجي، مجالات التحليل الاستراتيجي وأدوات التحليل الاستراتيجي.

أما الفصل الثالث خاص بضمان الجودة، وتم توضيح فيه ماهية الجودة، مراحلها، الفرق بين الجودة وبعض المفاهيم المرتبطة بها، مراحل تطورها، منهجية إدارتها والوحدة الإدارية المسؤولة على تجسيدها، مقارباتها، أهدافها، وظائفها، نماذجها، وعمليات ضمان الجودة في التعليم العالي، مؤشرات وتوضيح النماذج العالمية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة في التعليم العالي.

أما الجانب التطبيقي الميداني فقد ضم فصلين (الرابع والخامس)، الفصل الرابع تم توضيح فيه الإجراءات المنهجية للبحث، والتطرق إلى المنهج المستخدم في البحث، الدراسة الاستطلاعية، مجتمع البحث وعينته وخصائصها، كما تم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث.

أما فيما يخص الفصل الخامس فتم عرض فيه نتائج البحث وتحليلها في إطار فرضيات البحث، ومناقشة مختلف نتائج البحث من حيث قبول أو رفض الفرضيات، ومناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء ما أسفرت عليه الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وانتهى البحث باستنتاج عام، مع ذكر بعض التوصيات والاقتراحات الميدانية لغرس ثقافة التحليل الاستراتيجي ودوره في تحقيق ضمان الجودة، وإمكانية الاستفادة منها لأن قوة البحوث تكمن في البداية من حيث توقف الآخرون .

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1. الإشكالية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إحدى المهام الإدارية الرئيسة في كافة المنظمات، ويكون محور عملها كل ما يختص بالموارد البشرية، وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث أصبح في الوقت الحالي، يشهد العالم تحولات وتغيرات على كافة المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها، حيث تُظهر هذه الفترة صراعاً من أجل البقاء والاستمرار في ظل التغيرات والحركة المستمرة، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في ظروف غير مستقرة ومحفوفة بالمخاطر نتيجة هذه التغيرات في مختلف المجالات، مما يتطلب البحث عن أساليب ومناهج لمواجهة هذه التحديات، حيث أنها تؤثر بشكل مباشر على اقتصاديات الدول وأي تغيير يحدث في مكان ما ينعكس على أماكن أخرى بفعل انتشار التكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة، وانطلاقاً من التغيرات في مختلف المجالات أصبح ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بصفة عامة والتحليل الاستراتيجي بصفة خاصة كعملية ضرورية في الإدارة أمراً حيوياً من قبل المؤسسات الكبيرة والمتطورة حيث ترى أن كفاءة وفعالية الموارد البشرية هي العنصر الذي يساهم في تحقيق لها الميزة التنافسية إلى جانب الموارد المادية والمالية، فإن تحليل البيئة المحيطة ومتغيراتها يُسهم في تحديد الكيفية أو نقول الخطة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وملائمتها مع الإمكانيات الداخلية والتحديات الخارجية، لذلك بطبيعة الحال تحاول المؤسسات المتقدمة النجاح والاستمرارية عن طريق اعتماد الإدارة الإستراتيجية كفلسفة تسييرية شاملة لجميع وظائفها لما تحمله هذه الفلسفة من تحديد أهدافها واتخاذ قرارات إستراتيجية وذلك بتحليل ودراسة البيئة الخارجية المحيطة بها بشكل دوري من أجل إجراء التعديلات حسب الوضعية الجديدة، وبالتالي على المؤسسات الجزائرية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، التي تسعى لتوفير واستخدام الموارد بكفاءة عالية لتحسين أدائها وضمان الجودة، ينبغي عليها تفعيل واستخدام التقنيات الحديثة للإدارة والاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الذي بدوره يعتبر نهجاً شاملاً يشمل جميع العمليات في مؤسسات التعليم العالي، وهو ضروري لتقييم البيئة الداخلية والخارجية (تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) والاستفادة منه في تحقيق التفوق وضمان الجودة ومن بين الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع نجد دراسة (عمار، 2017) التي بينت على أنه لا بد أن تقوم إدارة الجامعة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها، وهذا ما يعكس دور هذا الأخير في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت ووجود الرغبة في مواكبة هذه التغيرات أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة يجب على الجامعات اعتمادها لتحسين أدائها وجودة خريجها (volishina,2014,56)، والتحول نحو الابتكار والمنافسة في عالم يتسم بالعولمة، وتُشكّل هذه الضرورة تحدياً خاصة بالجامعات الجديدة التأسيس التي تسعى لاحتلال

مكانٍ في سوق التعليم العالي (Abou hasan,2017,70) وبسبب هذه الأخيرة (التغيرات)، وكنتيجة مباشرة ظهرت العديد من الأفكار والمفاهيم والنماذج الجديدة في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة تلك التي ترتبط بالأدوات والتقنيات الإستراتيجية المختلفة (senturk, 13،2012) التي تُسهم بشكلٍ إيجابي في تحسين أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وفعاليتها وتعزيز قدرتها على التنافس (Nouri&Soltani,2017,1)، وتعتبر هذه الأدوات أساس الإدارة الإستراتيجية (Qehaja et al ,2017,67)، إذ تُساعد هذه الأدوات على تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية، وتحديد القضايا الإستراتيجية والفرص والتهديدات التي تساعد على تقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الأولويات في المؤسسات الكبيرة والمعقدة (jarazabkowski& kaplan ,2015,2) كما يُساهم استخدام هذه الأدوات الإستراتيجية في وضع استراتيجيات مناسبة تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الملائمة والتنفيذية لتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية، من خلال المراقبة الدقيقة للتغيرات البيئية والتحليل الذكي (الذكاء الاستراتيجي) للتهديدات والفرص، إضافةً إلى التركيز على القوى والضعف وهذا ما أكدته دراسة (بوقفة ورواينية، 2016) على أن هذه الأدوات تلعب دوراً كبيراً في تطور وتعزيز كفاءة وفعالية أداء المؤسسات.

إذن فإن نجاح نظام ضمان الجودة لا يعتمد فقط على التحليل الاستراتيجي بل هو خطوة مهمة تساعد على تحقيق ضمان الجودة بالإضافة إلى وجود تكامل لسلسلة من العمليات المشتركة لنجاح نظام ضمان الجودة فهي تتوقف أيضاً على دعم الإدارة وإدارة العمليات ونظام القياس والمراقبة، وعلاوة على ذلك يجب دمج أنظمة المعلومات لتعزيز نظام ضمان الجودة من خلال تكامله مع عمليات الإدارة، مما يسهل الحصول على معلومات قيمة حول أداء نظام ضمان الجودة أي أن الاتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث إنها تمثل إستراتيجية شاملة للمنظمة تصاغ عند المستوى الأعلى ثم يتم نشرها لاحقاً في كل أنحاء المنظمة، وهي بالأساس إستراتيجية منظمة تعمل كبرنامج تغيير باتجاه التفوق والتميز، وبالتالي أصبح مفهوم الجودة أحد الركائز الرئيسية لنجاح العمل في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، نتيجة حدة المنافسة وظهور العديد من التغيرات في شتى المجالات والتي فرضت هذه الأخيرة على منظماتها الإدارية تغيير أساليبها التقليدية وتبني مفاهيم الإدارة الحديثة (الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتحليل الاستراتيجي كعملية أساسية في التخطيط الاستراتيجي) حتى تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية (هوارى ويحيوي، 2017، 632)

إن مفهوم الجودة الشاملة لم يعد مقتصرًا على المؤسسات والمنظمات التي تسعى للربح فقط، بل امتد أيضًا إلى المؤسسات التعليمية بهدف تحسين جودة التعليم وتطوير المهارات البشرية والقدرات التي تمكن الأفراد من التعامل مع متطلبات العصر الحالي (عبد القادر، 2018، 208) فمبادئ الجودة ينبغي أن تكون حاضرة عند صياغة كل من

رسالة المنظمة وأهدافها، وعند البدء في عملية التخطيط يبدأ هذا الأخير بتحليل يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة الشاملة من خلال التعرف على البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية التي تهتم بتوزيع كل من الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبذلك يخدم هذا التحليل الاستراتيجي غاية من غايات الجودة (طيباوي وعلوطي، 2019، 407).

وباعتبار المؤسسات تنشط في بيئة تتسم بالتغيير المستمر في معطياتها الخارجية وحتى الداخلية وبالتالي فهي بحاجة إلى نظام يقوم بتحليل البيئة الخارجية، والتعرف على المخاطر وكذلك التعرف على الفرص المحتملة والموجودة والتهديدات المتوقعة وتعرف هذه العملية بالتحليل الاستراتيجي، ويعد أهم وأطول مرحلة في العملية الإستراتيجية، حيث إذا قام التحليل الخارجي والداخلي على أسس صحيحة، فإن ذلك يؤدي إلى اختيار إستراتيجية سليمة وتحديد توقع إستراتيجي مهم للمؤسسة في قطاع المنافسين، حيث تعتبر مؤسسة التعليم العالي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني التحليل الإستراتيجي وتطبيقه من أجل تحسين جودتها الأكاديمية، ويعتبر مفهوم جودة التعليم العالي من أبرز المفاهيم الهامة في ظل التنافس العالمي بين مؤسسات التعليم العالي نتيجة للثورات المعرفية والتكنولوجية، حيث يعد ربط التحليل الإستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي من أبرز الموضوعات الحديثة والحيوية، وهو ما وجه الباحث إلى تناول هذا موضوع ومحاولة الكشف عن دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية-باتنة 1- نموذجا واستنادا لما سبق فإن مشكلة بحثنا هذا تتحدد في التساؤلات التالية:

- ما دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا؟
- ما دور تحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا؟
- ما دور تحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا؟
- ما دور تحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا؟
- ما دور تحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا؟

2. الفرضيات:

- من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا.
- من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف في لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا.
- من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا.
- من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا.

3. أهداف الدراسة:

- للدراسة هدف رئيسي هو معرفة دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة -1- ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال عدة أهداف فرعية من أهمها:
- محاولة الكشف على دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا
- معرفة دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا
- التعرف على دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا
- التعرف على دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أئمودجا

4. أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية العلمية للدراسة من:

1.4. الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع، حيث تكمن أهمية البحث في أهمية التحليل الإستراتيجي الذي يعتبر عملية أساسية في تحديد العناصر الإستراتيجية حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية

للمؤسسة، أي أنه يشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة العلاقة بالبيئة لئلا يفرض في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة.

كما تكمن أهمية هذا البحث من خلال تطرقه لموضوع حديث ضمن أدبيات التعليم العالي ألا وهو موضوع تحقيق ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي جامعة باتنة-1- أنموذجا ، وكذلك تأتي هذه الدراسة في توازن مع مساعي قادة التعليم العالي لوضع اللوائح والهياكل والأدوات الملائمة لضمان جودة التعليم العالي، مما يساهم في تحقيق تطلعاتهم وأهدافهم، وأيضا من بين الأهمية النظرية للبحث فهو يوفر إطار خاص لتحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وإطار خاص بتحقيق ضمان الجودة في التعليم العالي الجامعات الجزائرية جامعة باتنة-1- أنموذجا، والذي بدوره يعتبر كصورة أولية يمكن الاعتماد عليها واستمرار البحث في الموضوع.

2.4. الأهمية العملية:

إن القيمة العلمية التطبيقية لكل دراسة من أهم ما يصبو إليه كل باحث، فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة تصميم أداة لاستعمالها في الدراسة الحالية ويمكن الاعتماد عليها في دراسات أخرى وتوضيح كيفية تطبيق الأدوات، وبالإضافة ما سيتم التوصل إليه من استنتاجات واقتراحات وتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الاستمرارية وجعلها بمثابة انطلاقة لدراسات أخرى.

ويمكن اعتبار أن هذه الدراسة تأتي كمساهمة علمية لمعالجة إشكالية من خلال الكشف عن دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة-1- أنموذجا.

5. مصطلحات ومفاهيم الدراسة إجرائيا:

1.5. ضبط مصطلحات البحث:

1.1.5. التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية:

هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المتميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (ابتسام، 793، 2021).

2.1.5. تحقيق ضمان الجودة في الجامعة:

هو العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتحقق على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها، سواء على المستوى القومي أو العالمي، وان مستوى جودة

فرص التعلم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعتبر مناسبة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية. (مهري وبلخيري، 2017، 243)

2.5. التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث:

1.2.5. التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية:

هو الركيزة الرئيسية في معرفة نقاط القوة والضعف للنظام المؤسسة ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية وكذلك تحديد القوى المؤثرة مما يساعدها في التنبؤ بالمستقبل المؤسسة وتصميمها بالصورة التي تخدم غاية ومهمة المنظمة.

2.2.5. تحقيق ضمان الجودة في الجامعة:

هي عبارة عن كل الأهداف والآليات والإجراءات التي يجب إتباعها لكي نضمن المحافظة على المعايير الأكاديمية وبالتالي تجويد نوعية التعليم العالي، كما يعبر في نفس الوقت عن انتظام هذه الإجراءات داخل نظام متكامل يعرف ب نظام ضمان الجودة، ويعبر عليها كمياً بالدرجة التي يتحصل عليها المستجيب على الاستبيان المعد لذلك.

6. الدراسات السابقة:

1.6. الدراسات التي تناولت متغير التحليل الاستراتيجي:

- دراسة منيرة وبعيطيش (2021): بعنوان استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية - دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،حيث تهدف هذه الدراسة لمعرفة مساهمة تحليل SWot في تحديد البدائل الإستراتيجية لجامعة المسيلة، وذلك بالتطبيق على عينة قدرها 21 إطار بالجامعة تنوعت بين نواب المدير وعمداء الكليات ومديري المخابر بالإضافة إلى رؤساء المجالس العلمية، حيث تم توزيع استبيان يحتوي على أبعاد تحليل SWot (نقاط القوة، نقاط الضعف الفرص التهديدات)، وتم التوصل للنتائج التالية:

- تحديد البديل الاستراتيجي للجامعة يكون انطلاقاً من تحليل نتائج SWot، حيث يتمثل البديل في الاستراتيجيات الدفاعية .

- دراسة حجازي إسماعيل ومعاليم سعاد (2017)، بعنوان: دور تحليل الاستراتيجي SWot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه تحليل SWOT في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- بسكرة، معتمدين على الاستمارة في جمع البيانات من عينة البحث حيث تكونت من 12 فرد وهو ما يقابل مجموع إطارات المنظمة، وبعد توزيع استمارة

واسترجاعها وتم استخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة التالية: التكرارات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- مفادها أن تحليل كل من نقاط القوة والضعف له دور في تحسين أداء المنظمة، على عكس تحليل فرص وتهديدات المحيطة، كما جيب العمل على إدراج التحليل الاستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية في السوق، ولا بد من استغلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة خاصة البشرية منها.

- دراسة نهایة عبد الهادي النلباني وآخرون (2012)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، قسم المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي إلى متغيرين فرعيين هما: التحليل الاستراتيجي بشقيه (الداخلي والخارجي)، عناصر التخطيط الاستراتيجي (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود خطط وسياسات وبرامج)، أما أبعاد الميزة التنافسية باعتبارها المتغير التابع تمثلت في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل)، حيث تم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان في مؤسسات توزيع الأدوية بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ عددهم 74 فرداً. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية وقوية جدا بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي التي تتمثل في (التحليل الاستراتيجي، عناصر التخطيط الاستراتيجي) وتحقيق الميزة التنافسية ممثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) يعني أنه كلما زاد اهتمام مؤسسات توزيع الأدوية بممارسة التخطيط الاستراتيجي كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة جدا في تحقيق الميزة التنافسية لها. وهذه النتيجة هي محصلة للنتيجتين الفرعيتين:

- وجود علاقة طردية وقوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل عام وتحقيق الميزة التنافسية ممثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل)

- وجود علاقة طردية وقوية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي ممثلة في (وجود رسالة، وجود أهداف رئيسية، وجود خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية ممثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل)

- دراسة فائزة محلب (2015) بعنوان: تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية للمؤسسات وموقف المسيرين من التحليل البيئي ومدى إدراكهم لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يناسب موضوع

الدراسة، حيث أجريت الدراسة على 15 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وطنية بولايتي سطيف و برج بوعرييج، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إضافة إلى الاطلاع على السجلات والوثائق الخاصة بالمؤسسات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، ومن بين النتائج التي توصلوا إليها نجد:

- إن المؤسسات محل الدراسة تعتبر التحليل الاستراتيجي له دور كبير في دعم الميزة التنافسية، وتبين أن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتعمل على اكتشاف بيئتها الخارجية من اجل تعزيز الميزة التنافسية

- يدرك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية التحليل البيئي في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسساتهم؛ إذ يرون أنه يساهم في تحقيق أبعادها: الكفاءة، الجودة، المرونة، الاستجابة لمتطلبات الزبائن؛ تهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة بيئتها الداخلية والخارجية وتتأثر بها بشكل كبير .

- تم ملاحظة دخول منافسين جدد للأسواق لكنها لا تضع حواجز للدخول أمامهم، لضعف إدراكها بتهديد دخولهم

- تعرف منتجات المؤسسات عينة الدراسة تهديدات من قبل المنتجات البديلة لكنها لا تدرك مدى قوته بسبب إهمال عامل المنتجات وإمكانية تأثيرها على المؤسسة.

- تعرف المؤسسات المدروسة إمكانياتها ومواطن الضعف فيها، حيث أنها تحلل بيئتها الداخلية، فاعتمادا على تحليل سلسلة القيم للمؤسسات محل الدراسة فإنها تعرف الأنشطة الأولية بها وتعتبر نقاط قوة على اعتبار أنها تتمكن من توريد المواد الخام وفق انتاجاتها وهذه العملية تتم فيها بصورة جيدة، وكذلك فإن الأنشطة الإنتاجية مناسبة من أجل إنتاج منتجات قابلة للتسويق .

- دراسة عمر بن سديرة (2013) بعنوان: التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تهدف هذه الدراسة في التعرف على مدى اعتماد مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء مزاياها التنافسية بالتطبيق على 53 مؤسسة بولاية سطيف، لتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والمقابلة وبعد المعالجة الإحصائية والتحليل والتفسير واستخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار (t)، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين، معمل الارتباط بيرسون، توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- انخفاض وعي مسيري المؤسسات بأهمية اعتماد التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير المزايا التنافسية.

- يتطلب التحليل الاستراتيجي الفعال في المؤسسات للصغيرة والمتوسطة توفر جملة من المقومات، حيث أن أكثرها أهمية وتأثيراً على نجاح التحليل تلك المرتبطة بسلوك المسير ومدى التزامه ودعمه للممارسة العملية للمفاهيم الاستراتيجية المختلفة.
- كما تم تفسير أن ضعف الممارسة العملية لمدخل التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم وعي مسيرها بأهميته في بناء مزاياها التنافسية، وعليه أوصى الباحث بضرورة اهتمام المؤسسات بتحليل عناصر بيئتها الداخلية والسعي لرصد تغيرات البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية كعوامل تعزز من قدر إنشاء نظام للمعلومات يسمح لها بتعظيم الاستفادة من الفرص والتخفيف من حدة التأثيرات والتهديدات، إضافة إلى ترسيخ الوعي لدى المسيرين بأهمية التحليل الاستراتيجي باعتباره ركيزة أساسية في بناء المزايا التنافسية واستدامتها.
- اعتماد مسيري أغلب المؤسسات عينة الدراسة على الخبرة السابقة والتجربة في تحديد الموقف التنافسي واختيار الإستراتيجية التنافسية، بينما القليل منهم من يعتمد على أبعاد الموقف التنافسي (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات) أو أسلوب رد الفعل لتصرفات المنافسين.
- **دراسة برقيفة خديجة (2021):** بعنوان دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل الاستراتيجي باعتباره مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، وأهميته في الكشف عن الموارد والقدرات المتميزة في البيئة الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، من خلال تشخيص واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، ومساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الجنوب الشرقي، أجريت الدراسة على عينة تتكون من 64 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بالجنوب الشرقي للجزائر (ورقلة، الوادي، غرداية)، حيث تم توزيع الاستبيان على المسيرين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار البسيط وتم التوصل إلى النتائج التالية:
- إن استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات عينة الدراسة، بينما يعتمد المسيرون على الحدس، التجربة والخبرة في تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية، لذا نوصي بتحسين وعي وإدراك المسيرين الملاك بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإتباع المنهجية العلمية لتفعيل دور التحليل في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **دراسة بطاهر بختة (2017) بعنوان:** أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، حيث تهدف إلى القيام بالتحليل الاستراتيجي الداخلي لهذه المؤسسة وذلك بتركيز على المكونات الثلاث الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد، من أجل معرفة نقاط قوة وضعف هذه المؤسسة ومدى مساهمة التحليل الاستراتيجي في تحسين أدائها التنظيمي، وذلك من خلال توزيع استبيان على إطاراتها لمعرفة وتحليل متغيرات الدراسة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي الانحراف المعياري والتكرارات تحليل التباين الأحادي، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يساهم التحليل الاستراتيجي الداخلي في اكتشاف نقاط القوة التي يمكن من خلالها القضاء على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة.

- يعتبر التحليل الاستراتيجي من الأدوات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها .

- يوفر التحليل الاستراتيجي تحديد واكتشاف المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ويساعد في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المحتملة.

- إن التحليل الاستراتيجي الخارجي يعمل على اكتشاف الفرص التي يدكن الاستفادة منها، وأيضاً التهديدات التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة في محيطها الخارجي.

- يساعد التحليل الاستراتيجي الداخلي في عرض بعض التحديات التي تواجه مؤسسات في بيئتها الداخلية.

- إن التحليل الاستراتيجي يجعل المؤسسة متيقظة لأي طارئ جديد.

- يساعد التحليل الاستراتيجي الخارجي في رصد ردة فعل المنافسين، ومن جهة معرفة مركز تنافسي للمؤسسة وبالتالي يساعد على تقليل حدة منافسة.

- يعمل على معرفة القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في تكييف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الأهداف.

- **دراسة بن عيشي عمار(2017):** بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية متكونة من (هيئة التدريس، إداريين وتقنيين)، حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 100 استمارة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري واختبار (t) للعينة الواحدة، ومعامل الارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك رؤية وفلسفة إستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة على أن تقوم إدارة الجامعة بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها

- **دراسة عبد السلام إبراهيم عبيد (2008)** تحت عنوان: التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تطوير واختبار نموذجاً تكاملياً للعلاقة بين العوامل التنظيمية والبيئية والإدارية، وكثافة التحليل الاستراتيجي، والأداء التنافسي وذلك باستخدام بيانات لعينة من أربعة مصارف خاصة وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين، حيث توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- استخدام المصارف لعمليات التحليل الاستراتيجي لها أثر إيجابي على الأداء التنافسي للمصارف، كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن العلاقة بين الأداء التنافسي والتحليل الاستراتيجي هي علاقة تبادلية.

- وإن التحليل الاستراتيجي يسبب الأداء الأفضل وبالمقابل إن التميز والتفوق في الأداء يتطلب المزيد من التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والقدرات الإستراتيجية.

- **دراسة إنعام حسن الزويلف (2004)** تحت عنوان: دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى إسهام أدوات التحليل الاستراتيجي في التحكم المؤسسي وذلك من خلال مراقبة البيئة الداخلية لتشخيص جوانب القوة والضعف، والبيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات، لتحديد أثر التغيير فيها على عملية اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف، والمركز الاستراتيجي للمنظمة.، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

■ أدوات التحليل الاستراتيجي تعكس مدى اهتمام الباحثين بها، والسعي نحو تطويرها للإفادة العملية في تأمين سلامة والتحرك تجاه الأهداف الإستراتيجية، وتعزيز الموقف التنافسي للمنظمة حاضراً ومستقبلاً.

- **دراسة بوقفة وفاء ورواينية كمال (2016)**: بعنوان: أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق (حالة ملبنة ايدوغ عنابة)، حيث تهدف هذه الدراسة للكشف عن فعالية أدوات التحليل الإستراتيجي في توضيح حالة المؤسسة ورسم الرؤية أمام صانعي القرارات فيها إذا ما تم استعمالها بطريقة سليمة سواء كانت داخلياً أو خارجياً، كما توضح كيف يمكن أن تسهم هذه الأخيرة في الارتقاء بأداء المؤسسة، إذ تم استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلية

للتعرف على نقاط القوة والضعف، الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، ثم استعمال أدوات التحليل المزدوج للوصول للإستراتيجية العامة الممكنة إتباعها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أدوات التحليل الاستراتيجي ذات فعالية عالية في عملية التحليل الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي، إذ يتم استعمالها لتوفير كم هائل من المعلومات في نماذج تسمح بتوضيح الرؤية واستخلاص النتيجة وبالتالي، فهي تسهم بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار الرشيد إذا تم استعمالها كما ينبغي.
- تعتبر أدوات التحليل الإستراتيجي من إبداعات الباحثين في علم الإدارة التي أثرت العديد من الكتب عبر العقود السابقة، أما في أرض الواقع فالمؤسسات الجزائرية تفتقر إلى هذا البعد في تسييرها رغم الأهمية البالغة للتحليل الاستراتيجي في الارتقاء بأداء المؤسسة عن طريق منحها القدرة المستمرة على تكيف معطياتها الداخلية مع متطلبات بيئتها بطريقة أكثر ديناميكية.
- وللتطبيق على أرض الواقع تحتاج أدوات التحليل الاستراتيجي إلى كفاءة المورد البشري المؤهل الذي لا يمكن الاستغناء عنه في مثل هذا النوع من الممارسات.
- أدوات التحليل الاستراتيجي تساعد في توضيح الرؤية أمام صانعي القرار وبالتالي فهي تسهم بقدر كبير في تحقيق أداء المؤسسة.

2.6. الدراسات السابقة المتعلقة بضمان الجودة:

- دراسة زكور (2021): بعنوان درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة باتنة 1 و2 نموذجاً، حيث تهدف للتعرف على درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية في كل ميدان من الميادين السبعة المحددة في المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق استبيان على عينة من 80 أستاذ جامعي تم اختيارهم بطريقة عرضية، حيث تم التوصل للنتائج التالية:

- درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس جاءت ضعيفة.

- دراسة فيلالي (2016) بعنوان: ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر الواقع والأفاق دراسة ميدانية بأربع مؤسسات جامعية، حيث تهدف إلى توضيح بأنه أصبح تبني ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، المتجانس مع الخصوصيات السياسية الاجتماعية والثقافية، ضرورة حتمية لمواجهة العديد من التحديات سواء كان ذلك على الصعيد المحلي أو العالمي، شملت عينة من 979 فرداً في أربع مؤسسات جامعية، من قيادات وطلبة

وإداريين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية معامل الانحدار، الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستقبل وآفاق ضمان الجودة يعتمد على مجهودات ومهام خلية ضمان الجودة الموجودة على مستوى كل المؤسسات الجامعية الجزائرية، التي رغم تخصيص الموارد المالية اللازمة لها لمزاولة مهامها، لم تبلغ بعد أهدافها فيما يخص عملية التقويم الذاتي وعملية تقويم برامج التكوين، تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء الهيئة الأكاديمية وتقييم العمل المؤسسي بشكل عام وما يترتب عن ذلك من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

- دراسة حميدة خالدي (2021) بعنوان: التقويم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل لضمان الجودة والحصول على الاعتمادية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، حيث تهدف الدراسة تحليل واقع مسار نظام ضمان الجودة والحصول على الاعتمادية في مؤسسات التعليم العالي الجزائري للوقوف على حقيقة مستوى التقدم والتجسيد له، وهذا بالاعتماد على دراسة ميدانية وتقييم شامل في كل من جامعة فرحات عباس سطيف 1 والمركز الجامعي (سابقا) عبد الحفيظ بميلة بما أنهما سايرتا مسار نظام ضمان الجودة في الجزائر من أول محطة له إلى آخرها، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- إن التقويم الشامل الداخلي لأداء الجامعات الجزائرية بتطبيق المدخل العمليتي يسمح بالتقصي الدقيق لمستوى ضمان الجودة الداخلية فيها، بما يسمح بتحسينها ويزيد من حظوظ هذه المؤسسات في طلب الاعتمادية في المستقبل القريب، وكيف أن الاهتمام بوظيفة التسويق الجامعي كوظيفة داعمة يدعم عملية ضمان الجودة ويعزز ثقافة الجودة لدى المجتمع الجامعي.

- دراسة سمير بن حسين (2015) بعنوان: ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر على المستوى المؤسسي - الإمكانيات والمتطلبات، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكوين الجامعي في الجزائر في ضوء هذه التوجهات، ومن ثم محاولة الوقوف على مستوى التوافق بين إمكانيات الجامعة الجزائرية ومتطلبات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي، وتم الاعتماد على الاستبيان أداة لجمع البيانات، تشكلت العينة من مسؤولي وأعضاء خلايا ضمان الجودة في عشر ولاختبار صحة الفرضيات تم تحليل التباين وحساب التكرارات والمتوسط الحسابي وذلك باعتماد على البرنامج الإحصائي spss، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود توافق بين إمكانيات التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي بمستوى متوسط من وجهة نظر أعضاء خلايا ضمان الجودة.

- وجود اختلاف في مستوى التوافق بين إمكانيات التعليم العالي ومتطلبات ضمان الجودة باختلاف المؤسسة الجامعية.
- وجود توافق بين إمكانيات التعليم العالي في الجزائر ومتطلبات ضمان الجودة على المستوى المؤسسي بمستوى متوسط يميل إلى الانخفاض من وجهة نظر أعضاء لجنة (CIAQES).
- **دراسة المجالي والنوايسة، (2012) بعنوان: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية حالة تطبيقية بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن،** حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور وحدة تحقيق الجودة في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي من خلال معايير تحقيق الجودة ومؤسساتها في الجامعات الأردنية، إضافةً إلى سعي الدراسة إلى تقديم نموذج تطبيقي لجامعة البلقاء التطبيقية، من خلال الخطوات التي سارت عليها نحو تحقيق الجودة من خلال مركز التطوير وضمان الجودة في الجامعة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عما يتضمنه دليل التقييم الذاتي للبرنامج الأكاديمي لجامعة البلقاء التطبيقية كأداة من أدوات ضمان الجودة في هذه الجامعة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور وحدة ضمان الجودة في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في دراسة خطوات ضمان الجودة التي اتبعتها جامعة البلقاء التطبيقية. وتم التوصل إلى النتائج التالية:
 - من الضروري وجود عملية تخطيط مستمر تضمن تحقيق المؤسسة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها.
 - من أجل ضمان مستقبل واعد للتعليم العالي في الأردن، هناك ضرورة للاستمرار في ضبط جودة التعليم والارتقاء بمستواه ليتلاءم مع احتياجات السوق المحلية، الإقليمية، والدولية. يقع على عاتق المؤسسات الجامعية تهيئة البيئة المساعدة على تحسين جودة الأداء، وذلك يتطلب معايير ومقاييس مناسبة.
- **دراسة زين الدين بروش ويوسف بركان سنة (2012) بعنوان: مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق".** وهدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والإجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التوقع بآفاقه مع التركيز على المعوقات، وقد توصلت الدراسة إلى:
 - غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي وقلّة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تعد من أهم معوقات التطبيقية.
 - كما اقترحت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

- دراسة عبد القادر بن عيسى الشريف (2017) العنوان: مدى ملائمة نظام ضمان جودة التعليم العالي المعتمد في الجزائر لواقع مؤسساتها التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، حيث تهدف تقييم خيارات الجزائر في مجال ضمان جودة التعليم العالي، ومدى مواثمتها لخصوصيات منظومة التعليم العالي الوطنية، اعتمادا على عينة من الأساتذة الجامعيين مكونة من 100 أستاذ، وتم الاعتماد على الاستبيان والأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نجد:

- أن التقييم الداخلي آلية ضرورية لبناء نظام ضمان جودة التعليم العالي، لذا فان أي استبعاد لهذه الآلية من شأنه تعطيل مسار ضمان الجودة، إضافة إلى أنه لا يجب الاكتفاء في التقييم على الأجهزة الداخلية فقط بل يجب أيضا توجيه هذه المهمة نحو أجهزة وهيئات مستقلة، لتعزيز عامل الشفافية والاستقلالية.

- دراسة لطيفة عبد الله الحربي (2020): بعنوان: واقع ضمان جودة التعليم في جامعة القصيم، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الحاجة الكبيرة إلى معرفة وتصنيف مفاهيم ضمان جودة التعليم في الجامعة، وهذا يجري عبر بناء المعرفة النظرية اللازمة بهذا المجال، وبيان الأدوات والأساليب التطبيقية لوضع هذه الأطر المفاهيمية موضع التنفيذ، وكذلك رصد جوانب القوة وجوانب الضعف في نظام التعليم بجامعة القصيم من خلال مدخل ضمان الجودة، أو تقديم المقترحات التي تعزز نقاط القوة وتتغلب على نقاط الضعف باستخدام المدخل ذاته، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 70 فرد، ولختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية: اختبار t، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم الاعتماد على البرنامج بالاحصائي spss وتوصلت للنتائج التالية:

- أن قوة نظام ضمان الجودة بالجامعة يعود إلى عوامل متعددة منها: تخصيص وحدة تنظيمية مسؤولة من ضمان جودة التعليم، وتحديد إستراتيجية واضحة ودقيقة لسير الأنشطة والممارسات المختلفة بالجامعة، واعتماد وصف وظيفي كامل وواضح يحدد الأدوار والواجبات، والمسؤوليات بوضوح دون تداخلات، وعقد دورات متخصصة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة .

- دراسة رقاد صليحة (2014): بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، وقد هدفت إلى دراسة معوقات وأفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بالتطبيق على عينة من مسؤولي خلية ضمان الجودة في كل جامعة، وتم الاعتماد على استبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية وقد توصلت الدراسة إلى أن: كل من التحديات البيئة الخارجية والداخلية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تدفع إلى تطبيق نظام ضمان الجودة.

- دراسة Isabelle pouliquen (2010) بعنوان "la place des demarches qualities dans l'enseignement superieur"، هدفت الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي تواجه ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة فيها مع الإشارة إلى عوامل النجاح فيها، وتوصلت الدراسة إلى: أن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي وتدويل التعليم والحاجة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة تعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وبينت الدراسة أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف تعد أساس تطبيق نظام الجودة، وتوصلت كذلك إلى أنه لا بد من وجود توعية وتكوين الموارد البشرية، إلى جانب قيادة التغيير تعد من أبرز عوامل التي تساعد في نجاح نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

- دراسة محمود الوادي وإسماعيل يامين (2012) بعنوان: "تكامل إدارة الجودة الشاملة للجامعات والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي" هدفت الدراسة لتوضيح المشكلات التي تعاني منها بعض الجامعات والتي تحتاج إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كحل من الحلول، ومنها عدم التوافق بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وظهور البطالة بين حاملي الشهادات الجامعية، وتدني مستويات البحث العلمي، وقد توصلت الدراسة بأن معاناة بعض الجامعات من مشكلات (التدريس، التمويل، مدخلات الطلبة...) سببها تغيرات البيئة الخارجية وهذا يتطلب منها التكيف مع هذه التغيرات كي تستطيع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

3.6. التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع البحث، حيث تم التطرق إليها من حيث الأهداف والأساليب الإحصائية واختيار العينة، والأدوات التي اتبعتها في تحليل بياناتها، وأخيرا النتائج التي تم التوصل إليها، حيث تم الاستفادة منها من خلال إعطاء صورة نظرية وتطبيقية في بناء البحث الحالي، بالإضافة إلى صياغة الأهداف وأخيرا في تفسير النتائج، حيث نجد أنها قد تباينت من حيث:

المنهج فنجد أن أغلب الدراسات سواء المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي أو ضمان الجودة أغلبها وصفية تحليلية أما فيما يتعلق بأهداف فنجد أنها تباينت واختلفت في أغلب الدراسات السابقة سواء في جزء التحليل الاستراتيجي هناك من بحث عن دور التحليل الاستراتيجي مثل دراسة حجازي وإسماعيل ومعاليم سعاد (2017) وعن أهميته نجد دراسة بطاهر بختة (2017) وكل منهم معا متغير تابع مختلف، وفي جزء ضمان الجودة أغلبها تتشابه وتدور حول ضمان الجودة في التعليم العالي ولكل منها هدف مختلف عن الآخر هناك من يبحث عن أهمية ضمان الجودة مثل

دراسة زين الدين وبركان سنة (2012) ودراسة سمير بن حسين (2015) تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكوين الجامعي في الجزائر ولاكن تصب في قالب واحد، أما فيما يتعلق بالعينة وطريقة اختيارها فقد اختلفت في الدراسات السابقة وذلك فان حجمها وجنسها يتحدد في ضوء الأهداف وطبيعة المجتمع المبحوث والمتغيرات التي تخضع للبحث ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة، أما أدوات البحث المستخدمة فنجد أن أغلب الدراسات اتفقت في استخدام الأدوات والمتمثلة في الاستبيان وهناك من أضاف المقابلة مثل دراسة عمر بن سديرة (2013)، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها فكانت عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (spss)، والتي تتمثل في التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون، وأخيرا النتائج فقد اختلفت من حيث اختلاف طبيعة الأهداف وطريقة تناول البحث سواء في جزء التحليل الاستراتيجي أو جزء ضمان الجودة ولاكنها تصب في مغزى واحد يساعد في تفسير النتائج دراسة الحالية.

4.6. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لقد هدف البحث إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة -1-، كما يهدف إلى محاولة الكشف على دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا وكذلك معرفة دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، والتعرف على دور ذو أثر لتحليل الفرص في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا وكذلك التعرف على دور ذو أثر لتحليل التهديدات في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، ومحاولة التعرف على واقع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في جامعة الجزائرية باتنة-1- أنموذجا

أما في ما يخص العينة فالبحث الحالي اتفق مع أغلب الدراسات السابقة فيما يخص طريقة الاختيار حيث اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، كما اتفقت مع أغلب الدراسات في التطبيق على العينة في ميدان التعليم الجامعي مثل دراسة عبد القادر بن عيسى الشريف (2017) واختلفت مع دراسة عبد السلام إبراهيم عبيد (2008) في التطبيق على أربع مصارف خاصة، وفيما يخص المنهج فقد اختلفت مع أغلب الدراسات السابقة في تحديد طبيعة المنهج حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وفيما يخص الأدوات اتفقت مع أغلبية الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبيان، حيث تم بناء استبيان وذلك بعد الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع حيث تم بناء استبيان

خاص بجزء التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية (نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص والتهديدات) والجزء الثاني للاستبيان يتعلق بضمان الجودة في التعليم الجامعي .

وبالتالي فان البحث الحالي تناول متغير التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا الذي لا توجد دراسات جمعت بينهم وبالتالي يقدم إضافة وبالتالي فهو ينظم إلى مجموعة الدراسات السابقة وإضافة لما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:
التحليل الاستراتيجي لنظام
تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من بين مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في السنوات الأخيرة، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية ومشاكل مستمرة في اتخاذ القرارات، تتعلق بكيفية التعامل معا أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات، وبالتالي تجد نفسها في حاجة إلى أدوات تحليلية التي تساعد بشكل فعال في تحليل وشرح نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، بإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الخارج وبالتالي تسمح لها بتبسيط الرؤية وتوضيحها أمام متخذي القرارات إلى جانب أنظمة المعلومات، إذ يعد التحليل الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ لذلك نجد المؤسسات الحديثة تسعى جاهدة لمعرفة بيئتها ومحاولة السيطرة عليها لتحقيق الجودة، وبهذا فهو يعتبر ثورة في مجال الفكر الإستراتيجي التسييري.

1. الإستراتيجية:

1.1. التطور التاريخي لمصطلح الإستراتيجية:

أوضحت الحاجة الملحة إلى مفهوم استراتيجي مرتبط بالأعمال بعد الحرب العالمية الثانية بسبب التغيرات الكبيرة في البيئة والاضطراب التنافسي، الذي يعزى إلى التسارع الملحوظ في معدل التغير بالمنظمات، وفي تطبيق العلوم والتقنيات الالكترونية والرقمية في الإدارة. حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يوضح التسلسل التاريخي لمصطلح الإستراتيجية

التسلسل	الباحث	السنة	الصفحة	محتوى المفهوم
1	Von Neumann & Morgenstern	1947	79-84	سلسلة أفعال الشركة التي تتقرر لحالة معينة.
2	Drunker	1954	171	تحليل الوضع الراهن وتغييره إذا ما كان ذلك ضرورياً.
3	Chandler	1962	13	تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للشركة وتحديد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.
4	Ansoff	1965	-118 121	قاعدة لاتخاذ القرارات التي تحددها سعة المنتج / السوق / النمو / والميزة التنافسية.
5	Cannon	1968	9	قرارات الأعمال الإدارية المطلوبة عند التنافس لتحقيق أغراض الشركة.
6	Learned, Christesnton, Andrews, & Guth	1969	15	نمط أو نموذج أو مخطط للأهداف والأغراض والسياسات الأساسية، وخطط لتحقيق هذه الأهداف.
7	Newman & Logan	1971	70	خطط تتنبأ بالتغيير للحصول على ميزة من الفرص المنسجمة مع مهمة الشركة.
8	Schende & Hatten	1972	4	الأهداف والأغراض الأساسية للشركة وبرامج الأعمال المختارة للوصول إلى هذه الأهداف وخطط إعادة توزيع المواد المستخدمة لربط الشركة مع بيئتها

التسلسل	الباحث	السنة	الصفحة	محتوى المفهوم
9	Uyterhoeven, Ackerman , & Rosenblum	1973	10-9	توفر التوجه والتماسك للشركة وتتألف من: الملف الاستراتيجي، التنبؤ الاستراتيجي، محاسبة الموارد، البدائل الإستراتيجية، والاختيار الاستراتيجي
10	Ackoff	1974	29	تعنى بالأهداف طويلة الأمد وطرق متابعتها والعوامل المؤثرة فيها، وفي النظام بأكمله.
11	Paine & Naumes	1975	7	أفعال أساسية أو خطط لتحقيق أهداف الشركة.
12	Mc Carthy, Minichiello & Curran	1975	19	تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي تلاءم موارد الشركة وأهدافها.
13	Glueck	1976	3	خطة موحدة متكاملة صممت لتؤكد قابلية تحقيق أهداف الشركة.
14	McNichols	1977	9	سلسلة من القرارات التي تعكس أهداف العمل الأساسية واستخدام المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.
15	Mintzberg	1987	16	مفهوم معنوي لا يمكن رؤيته أو لمسه وهي ابتكار من مخيلة فرد ما.
16	Jauch & Glueck	1988	5	خطة شاملة لتحقيق التناسب بين الأهداف والموارد المادية والبشرية للشركة والبيئة الخارجية.
17	Henderson	1989	147	بحث مدروس ومتأن لخطة عمل تؤدي إلى تحسين وتطوير الميزة التنافسية للشركة
18	Lenog & et all	1990	113	أنماط من القرارات المتجانسة تؤثر في قابلية الشركة على انجاز الأهداف بعيدة المدى
19	Mintzber & Quinn	1991	5	قرار يحدد اتجاه الشركة في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي قد تحدث في البيئة
التسلسل	الباحث	السنة	الصفحة	محتوى المفهوم

القرار المهم للشركة من حيث الإجراء المتخذ وتوزيع الموارد.	17	1992	Eisenhardt & Zabarack	20
مدخل تسعى من خلاله الشركة إلى تطوير القدرات المطلوبة لتحقيق ميزة تنافسية.	119	1993	Evans	21
أسلوب لتحقيق رسالة وأهداف الشركة ووسيلة لتحقيق التفوق التنافسي وإدارة لتحقيق التجانس بين نشاطات الشركة واتجاهها العام	155	1994	Wright, Others	22
خطة طويلة الأجل تهدف إلى الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نواحي القوة والضعف للشركة.	9	1995	Thomas & David	23
الإجراءات الهادفة لتحقيق المواءمة بين أهداف الشركة وقدرتها وفرصها المتغيرة	35	1996	Kotler & Armstrong	24
حقائق تتمتع بالمصادقية وقواعد استكشافية تمنح ميزة اقتصادية للشركة.	20	1997	Wilkins & et all	25
معايير تحدد سلوك الشركة في بيئتها.	98	1998	Pride & Ferre	26
سلوك يقود إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية للشركة أو يضعفها ويدمرها	-	1999	Zack	27
مزيج يركز على الزبائن والتكنولوجيا والموارد البشرية في الشركة مما يجعلها تحقق قصب السبق في السوق التنافسي.	-	2000	Natarajan & Shekhar	28
مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات وإجراءات الشركة	-	2001	Housel & Bell	29
تراكيب تعظم قيمة الشركة وتحسن من كفاءتها وتنمي إبداعاتها	-	2002	Stevee	30
محتوى المفهوم	الصفحة	السنة	الباحث	التسلسل

عملية يتم بموجبها تجميع موارد الشركة بهدف تعظيم قيمتها من خلال الابتكار في مجالات غير مسبقة	-	2003	Awad & Ghaziri	31
مركز يركز على رأس المال الفكري في الشركة ونمط التشغيل وإدارة العمليات وأسلوب توليد القيمة المضافة	-	2004	Zook	32

المصدر: (الصباح، 2009، 100-101)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم حصر مفهوم الإستراتيجية في حقبة زمنية من 1947 م إلى 2004 م، بحيث اختلف البعض في تعريفها لاختلاف وتعدد وجهات النظر. وهذا ما يستدرجنا إلى تعريفها على أنها خطة متكاملة التي تهتم بدراسة المتغيرات البيئية وتحديد أثارها على المؤسسة، وتحديد الموارد وطرق تكيفها مع البيئة الخارجية للوصول إلى الأهداف المرجوة.

2.1. تعريف الإستراتيجية:

يختلف العديد من الباحثين والكتاب حول مفهوم موحد للإستراتيجية ، باعتبارها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة بالإضافة إلى ذلك فقد تطور معنى الإستراتيجية ومحتواها عبر الزمن، فإن ما ترمي إليه الإستراتيجية خلال السبعينات من القرن الماضي، على سبيل المثال، يختلف إلى حد ما عما يحتويه معناها في الوقت الحاضر وذلك لتغير الظروف وتعدد البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، نسرده فيما يلي تعريف الإستراتيجية (القيسي والطائي، 2014، 44-43):

1.2.1. الإستراتيجية لغة :

تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة". (حسين، 1999، 434) وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال، والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1965-1961 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد ل Kenneth R Andrews في كتابه الذي كان عنوانه The concept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية. (سميحة، 2021، 258)

2.2.1. الإستراتيجية اصطلاحاً:

يعرفها Alfred Chandler:

"الإستراتيجية تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف "الإستراتيجية هي تحديد أهداف المنشأة في المدى الطويل وتحضير العمليات وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف". (خلاصي، 2015، 23)

الإستراتيجية عند Drucker:

هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال (الخلف وآخرون، 2017، 22)

تكمن الإستراتيجية حسب Drucker في أمرين:

- إدراك البيئة التي تنشط فيها المؤسسة إدراكاً قوياً.
 - تقديم هذا الإدراك لأفراد المؤسسة وجعلهم يدركونه جيداً ليتمكنوا من القيام بالعمل. (حيرش، 2012، 25)
- انطلاقاً من تعريف Drucker للإستراتيجية نستنتج بأنه يرى الإستراتيجية عبارة عن إدراك ويراها أيضاً في شكل تفاعل مع البيئة .

الإستراتيجية هي: محاولة إدراك متغيرات البيئة وعرضها على العمال لتمكينهم من القيام بالعمل" (cania, 2014, 373)

الإستراتيجية عند Igor Ansoff:

ينظر Ansoff إلى الإستراتيجية على أنها محاولة تجريبها مديرة المؤسسة من أجل جعل هذه الأخيرة تحافظ على مكانها في بيئتها مهما كانت التقلبات. (حيرش، 2012، 28)

الإستراتيجية هي عبارة عن تصور المؤسسة لطبيعة العلاقة المحتملة مع البيئة الخارجية، والتي تمكن من خلالها تحدد نوعية الأعمال المطلوبة على المدى البعيد الذي تسعى المؤسسة من ورائه تحقيق غايتها وأهدافها. (الخلف وآخرون، 2017، 21)

الإستراتيجية عند Boston Consulting Group :

يرى مكتب الاستشارة الأمريكي Boston Consulting Group أن الإستراتيجية هي فن تخصيص الموارد - التي هي محدودة أصلاً- من أجل إنشاء أفضلية مستدامة. (حيرش، 2012، 28)

الإستراتيجية عند Henry Mintzberg هي :

- لقد أعطى Mintzberg تعريفا شهيرا للإستراتيجية (يعرف ب 5p) حيث حاول Mintzberg أن يعبر عن الإستراتيجية في خمسة جوانب، فيرأ أن الإستراتيجية هي: (حيرش، 2012، 27)
- خطة (Plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطط، في عمل مقصود ومتعمد.
 - موقع (Position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.
 - ونموذج (Pattern) أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج بمعنى أن العمل يتم فيها بكيفية معينة وفي شكل مهيكّل ومحدّد.
 - ومناورة (Ploy): ويعني هذا أن الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق هدف معين وأفق Perspective يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور للمستقبل
- إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف للإستراتيجية بأنها: عبارة عن بناء فكري تنظيمي يسعى لتحقيق مجموعة الأهداف التي تتماشى مع متطلبات المعطيات التي تم وضعها وبما يتماشى مع معايير الجودة وذلك بهدف الارتقاء وتحسين المخرجات .

2. الإدارة الإستراتيجية:

1.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية: strategic management

تعتبر الإدارة الإستراتيجية إطار شامل لتحليل ودراسة الأنشطة ضمن إطار المؤسسة، ويكون ذلك من خلال علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسة وبيئتها، وهذا ما يعود على تطوير كل من أدائها ومركزها، ومن هنا سوف نقوم بتوضيح بعض التعاريف للإدارة الإستراتيجية، من بينها:

الإدارة الإستراتيجية هي: " تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية وأوجه القوة والضعف في المنظمة وتحديد الرسالة والأهداف ثم وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوه والضعف في المنظمة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية ثم تطبيق تلك الاستراتيجيات وممارسه الرقابة الإستراتيجية" (أيوب، 1997، 428)

وتعرف أيضا: "إنها الطريقة التي تتضمن وضع وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، بهدف زيادة قيمة المنظمة من منظور العملاء والمساهمين والمجتمع بأكمله." (عوض، 1999، 6)

كما تعرف بأنها "المجموعة الكاملة للقرارات والإجراءات التي تهدف إلى وضع وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المنظمة." (مرسي، وسليم، 2007، 11)

الإدارة الإستراتيجية هي: "إنها العملية الضرورية لوضع وتنفيذ مجموعة من الإجراءات اللازمة من أجل تحقيق نتائج مرغوبة". (السيد، 1993، 3)

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية هي: "مجموعة من المعارف والمهارات التي تُستخدم لتشكيل، وتنفيذ، وتقييم القرارات الوظيفية المترابطة داخل المنظمة، بهدف تمكينها من تحقيق أهدافها المحددة". (العارف، 2002، 6)

تعرف عملية الإدارة الإستراتيجية: "على أنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تهدف إلى تطوير وبناء استراتيجيات فعّالة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تعدّ هذه العملية وسيلة لتحديد الأهداف واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتمكّن المنظمة من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال الضرورية لتحقيق تلك الأهداف في الوقت المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة، وتقوم تقدم المنظمة والنتائج التي تحققها". (الحسيني، 2000، 6)

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "عملية تحدد فيها الإدارة العليا أداء واتجاه المنظمة على المدى البعيد، حيث تتضمن هذه العملية التخطيط الدقيق، والتنفيذ الفعّال، والتقييم المستمر للإستراتيجية، بهدف تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها في المستقبل". (المقلي، 2002، 24)

وعرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية الموجهة نحو تحقيق الأداء على المدى الطويل لمؤسسة ما وتشمل هذه العمليات صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها ومتابعتها، حيث تركز دراسة الإدارة الإستراتيجية على استشراف الفرص وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة". (توماس وآخرون، 1990، 26)

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها: "رؤية وتوجيه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف طويلة الأمد، من خلال تخطيط دقيق وتنفيذ فعّال مع رصد وتعديل مستمر". (عبد السلام، 1997، 20)

انطلاقاً من التعاريف السابقة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية واختلاف وجهات النظر الباحثين والكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية يمكن القول بأنها نهج إداري يركز على التحرك التدريجي للمؤسسة، مع مراعاة نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى الفرص والتحديات الخارجية، حيث يهدف هذا النهج إلى تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد والمتوسط من خلال التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة والاستفادة منها بشكل فعّال.

وتم استخلاص مجموعة من النقاط التي تمثل بدورها المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. وهي كما يلي:

- الإدارة الإستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتهتم بالأهداف الكلية طويلة الأجل .

- القرارات الإستراتيجية ترتبط بإحداث تغيير الرئيسي في أنشطة المنظمة وذلك من أجل مواكبة التغيرات البيئية بصورة تجعل المنظمة تحقق الأهداف الإستراتيجية المحددة.
- تهتم الإدارة الإستراتيجية بعوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومحاولة التعرف على طريقة التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.

الجدول رقم(2): يوضح المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية

2.2. المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية	
توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات التي توجد ضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإدارة الإستراتيجية، من بينها:	
<p>"هي عملية دقيقة تتضمن استخدام وتوجيه مجموعة متنوعة من الموارد، بما في ذلك الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والتقنية، بهدف تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة، وذلك في سياق بيئة ديناميكية ومتغيرة خلال فترة زمنية محددة وتمثل مهمة الإدارة في تحديد هذه الأهداف وصياغة الاستراتيجيات التي تدعم تحقيقها حيث تشمل هذه الاستراتيجيات الخطط الطويلة الأمد التي تحدد الاتجاه العام لتوجيه القرارات والإجراءات التي يتخذها المدبرون في إطار أداء وظائف المنظمة، ومن جهة أخرى تقوم المستويات العليا في المنظمة بوضع السياسات التوجيهية التي تعمل كإطار توجيهي للأداء اليومي للعاملين على المستويات الأدنى وتتضمن هذه السياسات التوجيهات والمبادئ التوجيهية في مختلف مجالات الأداء مثل التسويق، وإدارة العمليات والإنتاج، والمالية، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير، حيث تُعد هذه الوظائف العديدة معاً الركيزة الأساسية للمنظمة وأساس نجاحها في تحقيق أهدافها".</p> <p>الإدارة هنا نقصد بها الدور الذي تقوم به وليس كحيز مكاني وبالتالي فهي نشاط موجه يُقوم به جماعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات وخصائص معينة، بهدف تحقيق نتائج محددة من خلال استثمار الموارد بشكل أمثل.</p>	الإدارة:
<p>تنبع كلمة "الإستراتيجية" أصولها من الكلمة اليونانية Strategos ، حيث كانت في البداية تُرتبط بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية. ومع مرور الوقت، امتدَّ مفهومها ليشمل المجال الإداري، حيث أصبحت أداة مهمة في منظمات الأعمال وغيرها</p>	الإستراتيجية: Strategy

من المؤسسات. فهي تستخدم لتحليل البيئة المحيطة وتحقيق الابتكار والقيادة في مجالات النشاط المختلفة.

يرجع مصدر مصطلح الإستراتيجية من مصدرين رئيسين هما: الإستراتيجية العسكرية، ونظرية المباريات باعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الإستراتيجية. واستخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون طويلة، ويرجع الاستخدام الأصلي لكلمة الإستراتيجية (Strategy) إلى المجال العسكري فهي مأخوذة من اللغة اليونانية القديمة، ومشتقة من كلمة إستراتيجيوس (Strategos) والتي تعني الجنرال أو القائد العسكري.

وكذلك يمكن تعريف الإستراتيجية: "هي مجموعة من الخطط والأنشطة التي تُعدُّ بطريقة تهدف إلى تحقيق توافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وتكوين هذا التوافق بطريقة تمكن المنظمة من التفاعل بفعالية مع البيئة التي تعمل فيها، حيث تُصمم الإستراتيجية بطريقة تضمن الأداء الفعال والكفاءة العالية من خلال توظيف الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة".

ويدخل الإستراتيجية إلى العديد من الميادين: اجتماعية، اقتصادية، سياسية، ظهرت وجهات نظر مختلفة تتعلق بمفهوم الإستراتيجية، حيث يرى البعض أن مفهوم الإستراتيجية يشمل مجموعة القرارات والخطط الهامة التي تسعى المؤسسة لاتخاذها من أجل تحقيق أهدافها والاستفادة من البيئة المحيطة بها. تشمل الإستراتيجية جوانب متعددة، بما في ذلك المستويات المختلفة داخل المؤسسة والأقسام أو الوحدات الفرعية والوظائف المختلفة.

التعاريف السابقة تشير إلى أن الإستراتيجية تتجلى من خلال مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة، حيث يُمكن أن تكون هذه القرارات سواء ذات طابع استراتيجي عالي وتُتخذ على مستوى الإدارة العليا، أو تكون قرارات تكتيكية تُتخذ على مستوى العمليات والأنشطة، وتهدف هذه القرارات إلى توجيه تخصيص الموارد واستغلال الوسائل بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة.

بناء على ما سبق يتبين أنه لضمان تحقيق أهداف المنظمة، يتوجب عليها وضع إستراتيجية محكمة توضع في وثائق رسمية، وضمان توعية العاملين بها بانتظام لضمان فهمهم الصحيح. كما يجب مراجعة الإستراتيجية بانتظام نظرًا لتأثر المنظمات بمتغيرات داخلية وخارجية متعددة، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التحولات البيئية وتحقيق نمو مستدام.

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية (النظرية) بصفة خاصة "فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة .

التخطيط الاستراتيجي " هو التصميم والتبصير برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك " .

أيضا عرف التخطيط الإستراتيجي على أنه: "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات الموضوعة . ويمثل التخطيط الاستراتيجي العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحديد وتحقيق أهداف المنظمة .

وكذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه يشمل التصور المثالي لمستقبل الشركة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذا التصور، فالتخطيط الاستراتيجي هو:

- كشف حجب المستقبل الخاص بالشركة.
- تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل.
- التأمل في ملامح المستقبل للشركة.
- توقع رؤية رسالة وأهداف الشركة في المستقبل.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة

مما سبق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي يتميز بثلاث خصائص رئيسية هي:

أولاً: إن التخطيط الاستراتيجي يركز على تطوير خطة شاملة للمنظمة ككل، وليس لجزء أو قسم معين بالمنظمة

ثانياً: هذا المفهوم يُركز على الأخذ بعين الاعتبار النظرات البعيدة المدى بدلاً من التركيز على الأمور القصيرة المدى.

ثالثاً: وبالإضافة إلى ذلك، يُركز المفهوم على ضرورة وضع إجراءات رسمية للتخطيط الاستراتيجي، والتي يتم تنفيذها بالتوازي مع وضع الميزانيات الخاصة بالفترة القصيرة. توضيح

بعض النقاط حول التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :

التخطيط

الاستراتيجي:

Strategic Planning

تبرز أهمية هذا الاستفسار من التباين الموجود في بعض الأوراق الأكاديمية في التعامل مع هذه المصطلحات ويمكن توضيح مايلي:

- مهمة التخطيط، سواء كانت عملية تشغيلية أم إستراتيجية، تتضمن لدى المدير مهام إضافية تتضمن التنظيم والتوجيه والرقابة. وبالتالي، يُعدُّ مصطلح الإدارة الإستراتيجية تحديداً أشمل من مجرد التخطيط الاستراتيجي، مع امتدادات إدارية أكبر.

- التخطيط الاستراتيجي يمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يشمل المرحلة الأولى ضمن هذه العملية، حيث يشمل تحديد نطاق العمل المؤسسي وتطوير رؤية شاملة للرسالة، وترجمة تلك الرؤية إلى أهداف إستراتيجية محددة، وصياغة إستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف، وبينما يقع تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء والرقابة الإستراتيجية خارج إطار التخطيط الاستراتيجي.

وهنا يمكن الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي من بين أهم المراحل الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي الذي بدوره يعتبر مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً.

ويهدف التحليل الاستراتيجي إلى تكوين رؤية للعوامل الرئيسية التي ستؤثر على المؤسسة على المدى المتوسط. هذه العوامل سوف تؤثر على الاستراتيجيات التي تم اختيارها لتحقيق الهدف الاستراتيجي والخطة الإستراتيجية. فالتحليل الاستراتيجي من الناحية العملية فهو يعمل على الحصول على البيانات الإستراتيجية، ويعمل على بناء رؤية إستراتيجية مجمعة للمؤسسة.

وتصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي عادة إلى:

- المعلومات التاريخية والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض. أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.
- المعلومات الحاضرة، وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة، وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي

<p>تصل بها إلى الإدارة.</p> <ul style="list-style-type: none"> المعلومات المستقبلية، وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعمليات التخطيط عموماً. 	
<p>تمثل الرؤية الإستراتيجية طموحات وآمال المنظمة في المستقبل، والتي يصعب تحقيقها باستخدام الموارد الحالية، ومع ذلك لا تكون مرشداً محددًا لاستراتيجيات المنظمة بسبب توجهاتها العامة، حيث تشكل الرؤية الأساس العام الذي تستند إليه الرسالة، بينما تحتوي الرسالة بدورها على أهداف عامة يمكن تحقيقها باستخدام الموارد الحالية.</p>	<p>الرؤية الإستراتيجية: Strategic Vision</p>
<p>يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة علي فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة علي كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.</p>	<p>التفكير الاستراتيجي: Strategic Thinking</p>
<p>"الفرص هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر إيجاباً عليها، والتهديدات هي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المنظمة وتؤثر عليها سلبياً وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمنظمة .</p>	<p>الفرص والتهديدات: Opportunities and Threats</p>
<p>"نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون. وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما إنها تقلل من رضا المتعاملين معه.</p>	<p>نقاط القوة والضعف : Strengths and Weaknesses</p>
<p>تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة كما أن المنظمة تؤثر عليها.</p> <p>تتأثر المنظمات بالبيئة الخارجية، وفي المقابل، تمتلك تأثيراً على البيئة الخارجية، ويتجلى ذلك بوضوح خاصةً عندما تشارك المنظمات في التحالفات والتكتلات الاحتكارية والشبكات.</p>	<p>البيئة الخارجية: External Environment</p>

<p>تُشكّل البيئة الداخلية تجمُّعًا للسّمات المادية والمعنوية التي تُميز وحدات المنظمة الإدارية، وتضم مواردها البشرية والمادية، وتُجسّد في طياتها (الحضارة) الثقافة المهيمنة، بالإضافة إلى القيم والعادات التي تُحكّم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.</p>	<p>البيئة الداخلية : Internal Environment</p>
<p>تعتبر إدارة الجودة مجموعة من المبادئ الإنسانية والفلسفية التي تشمل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة وكل العمليات التي تتم في المنظمة بالدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العمل.</p> <p>إدارة الجودة الشاملة تعد مدخل فلسفيا يؤكد أن الفاعلية التنظيمية تشمل مؤشرات شاملة لكل الأطراف ذات العلاقة بعمل التنظيم وتعتمد الفاعلية على الاهتمام بثلاثة عناصر الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ التركيز على رضا الزبائن ▪ الاهتمام بالتحسين المستمر ▪ اعتماد نمط عمل الفريق ▪ تتعلق الجودة في التعليم بثلاثة أبعاد: <p>البعد الأكاديمي: وهو تمسك المؤسسات التعليم بالمعايير المستويات المهنية والبحثية</p> <p>البعد الاجتماعي: وهو تمسك مؤسسات التعليم لإرضاء حاجات القطاعات الهامة المكونة للمجتمع الذي توجد فيه وتخدمه</p> <p>البعد الفردي: وهو تمسك مؤسسة التعليم بالنمو الشخصي للطلاب من خلال التركيز على حاجاتهم ومتطلباتهم المتنوعة ويعتبر هدف الجودة الرئيسي هو تحقيق رضا العميل والذي يعتمد على ثلاث محاور رئيسية وهي أدوات القياس التي تقيس درجة الجودة والعمل البشري الذي يؤكد على جهد العامل البشري في ضمان الجودة والعمليات التي يجب تحسينها باستمرار (تومي، 2020، 46-47)</p> <p>ويمكن القول بأن التحليل الاستراتيجي يرتبط بالجودة بوصفه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل ومعرفة المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفيد بالمتطلبات الجودة الشاملة.</p> <p>أي أن التحليل الاستراتيجي يساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها وتحسين وضعها وفقا</p>	<p>الجودة:</p>

لمعايير الجودة وكذلك يمكن الاعتماد عليه في عملية التقييم بما أن الجودة عملية مستمرة أي تهدف إلى التحسين المستمر لا بد من معرفة كل التغيرات التي تحدث في كل من بيئتها الداخلية والخارجية .

- يرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة الشاملة بوصفه الإطار العام الذي تضعه المنظمة لتنظيم أعمالها ومتابعة

عملياتها بمشاركة جميع العاملين لتحقيق مخرجات جيدة تؤكد على جودة المنظمة. فالجودة يجب أن تكون حاضرة في

جميع مراحل التخطيط بدءاً من نشر ثقافة الجودة، مروراً بالرسالة والأهداف وانتهاءً بالرقابة والتقييم.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المنظمة من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة

ومن حيث وضع الغايات والأهداف التي ستلتزم المنظمة بتحقيقها في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى

درجات الجودة. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المنظمة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الإستراتيجية، وكيف تضع المنظمة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الإستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها.

- وعليه هو عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة،

تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع

المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة.

- إن وجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر

في عملية الإنتاج، بمشاركة جميع العاملين مما يشكل دافعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة. فلا يمكن

<p>إدارة الجودة وإدارة التغيير أن تطبقا وتعملا بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهومين الوثيق بنجاح تطبيقات الجودة.</p>	<p>إدارة الجودة وإدارة</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الآتية:

(مصطفى، 2005)، (إدريس والمرسي، 2003)، (السيد، 2002)، (Steiner ,Miner, 19)، (عوض، 1999)، (العارف، 2002)، (ماهر، 1999)، (صالح، 2009)، (المقلي، 2002)، (المغربي، 1999)، (تومي، 2020).

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتجلى أهميتها في العديد من المؤسسات باختلاف طبيعتها ونشاطها، حيث تتمثل في ما يلي: (السالم، 2005،

21-20)

- من خلال الإدارة الإستراتيجية، تصبح المنظمة قادرة على التجهيز المسبق للمستقبل بدلاً من مجرد الاستجابة له، وتستطيع أن تؤثر في مجموعة متنوعة من الأنشطة، وبالتالي تمارس سيطرة كبيرة على مسار مستقبلها الخاص.

- في السياق التاريخي، كانت الإدارة الإستراتيجية تُلقى بالضوء على دورها الرئيسي في توجيه المنظمات نحو استراتيجيات ناجحة باستخدام المنهجية العقلانية في اختيار الخيارات الإستراتيجية. ورغم أن هذا الجانب لا يزال محوراً أساسياً في الإدارة الإستراتيجية،

لكن البحوث الحديثة توضح أن المساهمة الأساسية للإدارة الإستراتيجية تكمن في أن العملية proces وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للإدارة، حيث تُولي الإدارة الإستراتيجية أهمية استثنائية للأسلوب والطريقة التي تُمارس بها، حيث يكمن الهدف الأساسي لهذه العملية في تحقيق فهم والتزام من جميع العاملين سواء كانوا مدراءً أو موظفين. و يُعدُّ التفهم واحداً من أهم الفوائد التي تأتي بالإدارة الإستراتيجية، ويأتي بعده الإخلاص والالتزام، عندما يفهم كل فرد ماذا تقوم المنظمة بعمله ولماذا، سيشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة وبالتالي سيزيد التزامه بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبوا ويدعموا رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها، في هذه النقطة إشارة إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية بشكل عام والتحليل الاستراتيجي كعملية مهمة في تزايد إبداعات وجودة المخرجات .

- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في المدى القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة: "أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى." "

- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة علي الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية علي أمور السوق.

- التخصيص الفعال للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية علي توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب علي نواحي الضعف .

ومما سبق يمكن القول بأن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في كونها تنمي الفكر الاستراتيجي، وذلك يجعل أفرادها أكثر استجابة ومرونة بظروف البيئة وتغيراتها بصفة دائمة وهذا بدوره يقلل من المقاومة عند تنفيذ برامج التغيير، بإضافة إلى أن القيام بالتحليل الاستراتيجي يحسن من جودة القرارات الإستراتيجية ويقلل من الفجوات والتداخل في أنشطة المؤسسة، وكل ما سبق يجعلها تحقق أعلى مستويات الأداء وضمان الجودة.

4. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

الهدف من الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق التفوق وزيادة القيمة المضافة للمنظمة. وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: (عوض، 1999، 7)

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

- تعزيز فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحقيق التنسيق والرقابة بين جميع وحدات المنظمة.

- اكتشاف وتصحيح أي انحرافات قبل حدوثها، والحد من تكرارها، من خلال وضع معايير واضحة مستمدة من الأهداف الإستراتيجية.

- تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى إيجاد معيار موضوعي يُستخدم لتقييم كفاءتها وقياس نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة، يُعدُّ الأساس الحقيقي لقيمة الإدارة هو قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، وفي حال عدم تحقيقها لهذه الأهداف، يُعتبر أداء الإدارة غير ناجح بغض النظر عن الادعاءات أو التقدم الظاهري داخل المنظمة.
- تنسيق مكونات المنظمة داخلياً من خلال تعديل الهيكل التنظيمي والإجراءات والقوانين والنظم، بالطريقة التي تعزز قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تركيز الجهود والانتباه على السوق والبيئة الخارجية يهدف إلى استغلال الفرص والمكاسب التي تعود بالنفع على المنظمة، وتجنب التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها. هذا المعيار هو العامل الرئيسي الذي يحدد نجاح المنظمة.
- جمع المعلومات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحليلها والاستفادة من نتائج التحليل.
- يساهم في استثمار الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، وتوزيعها وتخصيصها على الخيارات المختلفة بشكل مناسب.
- يساعد في عملية اتخاذ قرارات وتعتمد على معلومات دقيقة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحد توجهاتها.
- يمكن تطوير وتعزيز فهم الموظفين لأهمية النهج العلمي في حل التحديات.
- اكتشاف المشكلات قبل حدوثها حيث يتيح هذا النهج أخذ مبادرة تفاعلية بدلاً من الاكتفاء بردود فعل على قرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- اتخاذ قرارات ذات أهمية كبيرة وتأثير عميق، تهدف إلى تعزيز حصة المنظمة في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية، حيث تهدف هذه القرارات أيضاً إلى زيادة رضا العملاء وتحقيق أقصى استفادة لجميع الأطراف المعنية، سواء كانوا مساهمين أو أفراداً في المجتمع أو قطاعات مختلفة منه.
- تسهيل عملية التنسيق وتحسين وسائل الاتصال داخل المنظمة، ويمكن زيادة فعاليتها والعمل على تجنب التعارض والاحتكاك بين الأقسام من خلال تبني معايير وأهداف واضحة تُستخدم للتفرقة بين وجهات النظر المتباينة.

5.5. مراكز الإدارة الإستراتيجية وأهم التحديات التي تواجهها:

تسعى أو تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى دراسة موقف المؤسسة ككل في ضوء مواقف المؤسسات الأخرى المماثلة، فلن تستطيع القيام بدورها إلا باعتمادها على ضوابط معينة تمكنها من مواجهة أغلب التحديات التي تفرضها البيئة والتغيرات المتسارعة والمنافسات.

5.5.1. المراكز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الإستراتيجية :

إن أساسيات الإدارة الإستراتيجية غدت ركنا رئيسا من أركان إدارة المؤسسة، ولمراحل العمليات الجارية في المؤسسة عموما (جواد، 2010، 15)، حتى تساهم الإدارة الإستراتيجية في إنجاح المؤسسات والرفع من مستويات الأداء فيها فعليها أن تأخذ بالحسبان ما يلي:

- الإدارة الإستراتيجية تتبع منهج وأسلوب شمولي في إدارة المنظمة، وهذا ليس هو الحال في الإدارة الإستراتيجية التشغيلية التي تركز على جزء معين من المنظمة، على سبيل المثال التسويق، وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية يتعامل مع المنظمة على أساس أنها وحدة واحدة.
- تتبنى الإدارة الإستراتيجية وجهة نظر طويلة المدى وتهتم بالأهداف الشاملة طويلة المدى ، وهذه الأهداف العامة هي في الواقع نتيجة للأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المنظمة.
- ترتبط القرارات الإستراتيجية بالأحداث في أنشطة المنظمة لمواكبة التغيرات في البيئة بما يمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة.
- تعتمد الإدارة الإستراتيجية على مراعاة عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.

5.5.2. تحديات الإدارة الإستراتيجية :

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات وهي:

- **زيادة سرعة التغيرات:** يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذت في التسارع خلال السنوات القليلة الماضية، والتغير هو الذي يصنع الفرص والتهديدات.
- **زيادة حدة المنافسة:** لم تعد المنافسة بين المؤسسات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط، كما كان الوضع في الماضي بل تعدد المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة.
- **تغير هيكل العمالة:** لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، بل أصبح نجاح المؤسسات العصرية يتوقف على

الخبراء ذوى المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل الذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفعالية في زيادة رضا العملاء عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.

- **ندرة الموارد:** أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المؤسسات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالمواصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.
- **الاهتمام بالبيئة:** تعاطف الاهتمام بحماية البيئة حيث ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاطف تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.
- **زيادة أهمية الإدارة الإستراتيجية:** بات واضحاً أن نجاح المؤسسات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، تدفع لهم المؤسسات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغا لأنه أصبح ضروريا لمواجهة المنافسة العالمية القوية. (تبيدي، 19، 2010)

6. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

تمر الإدارة الإستراتيجية بالعديد من المراحل يمكن توضيحها فيما يلي:

6.1. مرحلة الصياغة الإستراتيجية:

وتسمى أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو مرحلة التصميم، تقوم فيها المؤسسة بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية (تبيدي، 2010، 34)، صياغة الإستراتيجية تمر عبر عدة مراحل، وقبل التطرق لها، لابد من التوضيح بأن أي بناء استراتيجي يمر على جملة من المراحل والخطوات:

- **التوجه الاستراتيجي (صياغة الرؤية، الرسالة، الأهداف):** كان للتوجه الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح المؤسسات، فحتى تحدد المؤسسة توجهها الاستراتيجي فعليها أن تتبنى عملية التخطيط الاستراتيجي الذي يعرف على أنه عملية استخدام المعايير المنهجية والتحقيق الدقيق لصياغة وتنفيذ ومراقبة الإستراتيجية وتوثيق التوقعات التنظيمية رسميا (Akinyele & Fasogbon, 2007,p73)

■ **صياغة الرؤية:** تعرف الرؤية على أنها: " المسار المستقبلي للمؤسسة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها (صقور والصرن، 2018، ص24)

أي أنها الصورة التي تأمل المؤسسة إلى تحقيقها بنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه، وغالبا ما تكون بعيدة المدى فأقل مدى يكون خمس سنوات.

وفي الواقع أن أغلب التعريفات للرؤية تركز على كونها عبارة عن تصور ذهني لمستقبل المؤسسة المطلوب وبالتالي فهي طموحات المؤسسة وآمالها المستقبلية (القيسي والطائي، 2014، ص91)

يظهر بان الخطوات الناجحة للإدارة الإستراتيجية بدورها تكون بناء رؤية إستراتيجية توضيحية وهي بمثابة الحجر الأساسي الذي يعتمد في المراحل الموالية.

■ **تحديد رسالة المؤسسة:** رسالة المؤسسة هي مجموعة الخصائص المميزة في المؤسسة ، والتي بدورها تعطيها ميزة عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفضية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية (مسعداوي، 2014، 398) ،ويمكن توضيح أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة باعتبارها أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية في مايلي: (Divid, 1989,p100)

- تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة المدى إلى هيكل العمل والمسؤوليات.
- العمل على تحديد الأهداف التنظيمية وترجمتها إلى أهداف تفصيلية.
- تحديد التوجهات التنظيمية.
- توفير نموذج لخدمة أغراض التنظيم وتقليل الجهود المضادة .
- توفير أسس واضحة لتخصيص الموارد التنظيمية .
- خلق مناخ تنظيمي موحد.
- ضمان الإجماع على غايات وأغراض التنظيم .
- توفير معايير محددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

من خلال ما سبق، يتضح أنه في ظل غياب تحديد مسار واضح، أو فكرة محددة، أو حتى مفهوم مميز يميّزها عن منافسيها، تفقد المؤسسة القدرة على تحديد موقعها التنافسي بفعالية في البيئة التي تعمل فيها. وعليه، يصبح من الصعب على المؤسسة تحديد كيفية التميّز وتحقيق الجودة. لذا، تظل أهمية تحديد رسالة المؤسسة غاية في الأهمية، حيث تمثّل هذه الرسالة الإرشاد والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه.

- تحديد الأهداف:

تعرف بأنها: "عبارة عن مزيج من الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها، أو هي كل ما ترغب فيه المؤسسة وتسعى إلى تحقيقه على كل من مستواها الكلي أو الفرعي" (عبد السلام، 2002، ص263)، فبعض الكتاب والممارسين يستخدمون الغاية كبديل أو، Objectif والهدف Goal ويوجد خلط بين الغاية لتحمل نفس المعنى "الهدف"، والبعض الآخر يستخدم الغاية بمعنى أكثر اتساعاً من الهدف، وقد يحدث العكس أيضاً (عبد السلام، 2002، ص37)

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف بأنها الخطوة التي تُحدد مسار الأنشطة والمهام المطلوب تنفيذها حيث تتضمن هذه العملية تحديد الأولويات التي يجب الاهتمام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.6. التحليل الاستراتيجي:

وفي هذه المرحلة يتم تحليل كل من البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات) لتسهيل الوصول لوضع إستراتيجية ملائمة:

1.2.6. القيام بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف للبيئة الداخلية في المؤسسة:

وهنا يتم جمع وتحديد المعلومات، فهو يساعد على القيام والانتقال للكشف عن نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة والتي يتم التوصل إليها عبر مجموعة من المراحل:

- القيام باجتماعات في المؤسسة والاعتماد على أسلوب العصف الذهني وذلك من أجل الكشف عن نقاط الضعف من خلال الهجوم، ونقاط القوة من خلال الدفاع الناجح.

- التعرف على مطالب المدراء وتحديد اتجاهاتهم ومن خلال البيانات المتوصل إليها يتم تحديد سلوكهم وتصرفاتهم في الماضي والحاضر والمحتملة في المستقبل ثم الطلب بمقارنة أنفسهم بالمنافسين من أجل مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة.

2.2.6. القيام بتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة:

في هذه المرحلة، يتم تقدير الأهمية الإستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف عبر تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القوة والضعف على أداء المؤسسة. تُستخدم طريقة الأوزان المرجحة في هذا السياق، حيث يتم تعيين وزن لكل عنصر يُمثل مدى تأثيره المحتمل، حيث تقوم هذه الطريقة بتوضيح الاحتمالية المتوقعة لحدوث كل عنصر من نقاط القوة والضعف وفقاً للوزن المخصص لكل منها بعد تحديد الاحتمالات، يتم ضرب كل احتمالية في مدى تأثير العنصر المرتبط به، وذلك لتحديد درجة الأهمية لكل عنصر، هذا النهج يسمح بتصنيف العناصر وفقاً لأولوياتها وتأثيرها على أداء المؤسسة وهكذا، تُمكن هذه العملية المؤسسة من اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة حول كيفية التعامل مع نقاط

القوة والضعف، وتحديد الأولويات وتوجيه الجهود بناءً على أهمية كل عنصر بناءً على تأثيره المحتمل..(ماهر،1999، 117-118) والجدول الموالي يوضح ماسبق:

جدول رقم (3): يوضح تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة

نقاط القوة والضعف(أ)	مدى التأثير(ب)	احتمال البقاء(ج)	الأهمية (د = ب × ج)
نقاط القوة:
.....
المجموع		
نقاط الضعف:
.....
المجموع		

المصدر: (ماهر، 1999، 118)

3.2.6. القيام بالكشف عن الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية في المؤسسة:

انطلاقاً من البيانات المجمعة التي بدورها تعكس فرص المؤسسة لابد من استغلالها وتهديدات ينبغي تجنبها، فالفرص تشير إلى مختلف الحالات الجيدة أو مجالات التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة عن منافسيها، أما التهديدات ، فهي مجموعة المشاكل الممكنة ومحتملة للمؤسسة، التي قد تكون بسبب مجموعة من تغيرات في البيئة ، لابد أن يكون العمل على تجنبها أو نقول محاولة العمل معها بأفضل صورة ممكنة (العارف،2000، ص97)

ومن بين الأساليب المقترحة لاكتشاف الفرص والتهديدات نذكر: (ماهر،1999، 80)

- يتم مناقشة هذه البيانات أو تقديم تقارير عنها من طرف المديرين.
- القيام بتحديد سلوك العناصر المؤثرة، المحتملة في المستقبل مثال ذلك: التوقع باحتمال حدوث شيء في المستقبل باعتماد على الأساليب العصف الذهني وطريقة دالفي(القيام بالتنبؤ أو وضع الافتراضات التخطيطية)

- القائم بالتخطيط يقوم بتوفير البيانات الأساسية للمديرين في الوقت وبالشكل المناسب .

4.2.6. القيام بالتحليل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية في المؤسسة:

ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية: (ماهر،1999، ص85-87)

- وضع قائمة واحدة خاصة بالفرص والتهديدات دون ترتيبها.

- ثم القيام بمعرفة تأثير كل عنصر في القائمة (باستخدام طريقة دلفي وذلك بإعطاء نقطة لكل عنصر) عل المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف.
- تحديد إمكانية واحتمال ظهور كل عنصر في الواقع العملي.
- ثم يتم تحديد أهمية كل عنصر، حيث أن أهمية العنصر = تأثير العنصر × احتمال حدوثه، ثم يتم ترتيبها حسب الأهمية.

3.6. البدائل الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل:

– البدائل الإستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الخيارات الملائمة والمقبولة والممكنة وبطبيعة الحال يتم تقييم البدائل الإستراتيجية مع مراعاة مناسبة كل خيار مع الأهداف الإستراتيجية لها، انطلاقاً من نتائج الأولية السابقة التي تم التوصل إليها. (التحليل الاستراتيجي)

بمعنى أنه حسب وضعية المؤسسة يتم اختيار الاستراتيجيات البديلة سواء كانت استراتيجيات الاستقرار أو إستراتيجية عدم التغيير أو إستراتيجية الانكماش أو التركيز فهي تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة ونوع الوظيفة ونوع المؤسسة في حد ذاتها (الرفاعي، 2001، ص31).

– اختيار البديل الأفضل:

تعتمد المؤسسة على تقدير واختيار بديل استراتيجي من بين العديد من الخيارات الممكنة، حيث تستخدم أدوات تقييم محددة لتحليل هذه البدائل بناءً على أهداف المؤسسة وظروفها، وتقوم بتقييم تأثيرها وملاءمتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي ينبغي أن يساعد هذا التحليل على اتخاذ قرار استراتيجي مستنير يدعم رؤية وأهداف المؤسسة. (الصميدعي، 2004، 72-84)

4.6. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

– التنفيذ الإستراتيجي:

يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: "إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضع موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة (الحسيني، 2000، 197)

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات (القطامين، 1996، ص132)

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر تحضير للمنظمة وتمهيتها من كافة النواحي الإدارية والوظيفية، مما يمكنها من جعل الخطة في حيز التنفيذ ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساعد على تهيئة وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح من بينها عامل الزمن ومراعاة وتشخيص مقاومة التغيير والتدريب والمشاركة التي تعتبر من بين أهم العوامل .

6. 5. مرحلة الرقابة والتقييم : تعتبر مرحلة أساسية في الإدارة الإستراتيجية لان وضع إستراتيجية دون وجود عملية تقييم لمدى تحقيقها ومواكبة وتصحيح الانحرافات والأخطاء إن وجدت تصبح قليلة الأهمية.

الرقابة الإستراتيجية هي : "العملية التي يتم من خلالها المديرون مراقبة أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة (الرفاعي، 2001، 628)

وانطلاقاً مما سبق سوف نتطرق إلى التحليل الاستراتيجي الذي يعتبر أحد العناصر الهامة للإدارة الإستراتيجية، حيث يتضح ذلك من خلال مراحل الإدارة الإستراتيجية ويبرز دوره كخطوة أساسية وهامة وذلك بتوفير المعلومات كمرحلة أولية وتحليلها وبالتالي يمكن المؤسسة من خلالها صياغة إستراتيجية مناسبة للأهداف المسطرة، وكذلك من خلال المرحلة الأخيرة للإدارة الإستراتيجية يظهر أيضاً دوره في عملية التقييم واكتشاف الأخطاء والعمل على تحسينها وتصحيحها من أجل مواكبة التغيرات للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنه يشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة لتفرز في النهاية إلى تحديد سلوكها الاستراتيجي فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع كل من الفرص والتهديدات الخارجية، القدرات والإمكانات الداخلية التي قد تشمل جوانب دعم وقوة السلوك التفاعلي الإيجابي، أو قد تكون نقاط ضعف تحد من قدرته على التأثير في متغيرات البيئة الخارجية .

7. التحليل الاستراتيجي:

1.7. تعريف التحليل الاستراتيجي:

يعرف على أنه : "مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة والإستراتيجية المطلوبة". (البلداوي، المشهداني، 2004، 6)

يعرف على أنه: " هو عملية جمع وتحليل وصرف المعلومات لأغراض تكتيكية أو إستراتيجية للمنظمة".

(Adebisi & Babatunde, 2012, 26)

هو عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال حيث تعمل المنظمة على تنظيم نفسها من أجل صياغة إستراتيجية مناسبة (Downy,2007, 3)

يعرف على أنه المسح البيئي أي رصد وتقييم والنشر المعلومات الواردة من البيئات الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين داخل الشركة (Huiru,2001,9)

يعرف على أنه: "استعمال أدوات مثل تحليل سلسلة القيمة وسوات، وتحليل بيست ، وأدوات أخرى بهدف تحديد أفضل طريقة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة باستخدام الموارد المتاحة". (Vagner & Rudnicki,2014,184)

وصف بأنه فهم الوضع الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات:

1. ما هي التغيرات في عوامل البيئة؟

2. كيف تؤثر تلك التغيرات في الوحدة الاقتصادية ونشاطاتها؟

3. ما هي قوة موارد الوحدة الاقتصادية بسياقه تلك المتغيرات؟

4. ما هي الأهداف التي تطمح إليها المجاميع الضاغطة وكيف تؤثر في الوضع الحالي للوحدة الاقتصادية؟

5. ستكون التغيرات في المستقبل؟(السامرائي والعيدي، 2018، 274)

استخدام كلمة تحليل في معناها، تفصيل الشيء الكلي إلى أجزاء لفهم كمية أو نوعية أو قيمة الجزء، ولا يتمحور تحليل حول التفكير المنطقي من العام إلى الخاص، كما أنه ليس تلخيصا للمعلومات التي تم جمعها بل يقوم بتفصيل مشكلة ما إلى أجزائها، إذ يؤكد الواقع التجريبي اليوم أن كل مؤسسة بحاجة إلى بعض المهنيين المشاركين في تقييم كل جزء ودراسته، إذ يتألف التحليل من إجراءات علمية وغير علمية متعددة التخصصات والتوجهات يستخدمها الفرد لشرح البيانات والمعلومات بغية تقديم معلومات قيمة، كما تستخدم لاستخلاص العلاقات وتقييم الاتجاهات والأنماط وتحديد ثغرات الأداء والفرص المتاحة أمام المؤسسة، ويتطلب التحليل: الفعالية والخبرة ومدخلات جيدة وحدسا قويا ونماذج عمل (زياني، 2020، 49)

ويعرف فاتح حسن العداوي التحليل الاستراتيجي على أنه: مجموعة من المراحل المتلاحقة والمتسلسلة والتي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة، ويمثل إطارا شموليا ومتكاملا لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات سواء ضمن إطار البيئة الداخلية إلى البيئة التنافسية إلى البيئة الخارجية للمنظمة ودراسة طبيعة العلاقات التفاعلية والتداخلية بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على المركز أو الموقف الاستراتيجي الحالي والمستقبلي للمنظمة الأعمال، أي أنه يشمل كذلك الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقة المنظمة بالبيئة لتفرض في

النهاية عملية التحليل عن تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، وبما يحدد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمنظمة. (الحسيني، 2006. 126 . 127)

يعرف مصطلح التحليل الاستراتيجي في اللغة الإنجليزية بـ (Strategic Analysis)، وكلمة إستراتيجية مشتقة من المصطلح اليوناني (استراتيجوس-Strategos)، إذ عُرِّفت هذه الكلمة في العمليات والخطط العسكرية، ثم صارت جزءاً من الأجزاء المهمة في علم الإدارة، حيث تساعد المدراء على وضع الأهداف الخاصة بالعمل وصياغة الخطط والمساهمة في تحقيقها، وذلك عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، بالتالي عملت الإستراتيجية كأداة من الأدوات التي تهدف إلى تطوير قطاعات العمل.

ويعرّف التحليل الاستراتيجي، بأنه: "مجموعة الوسائل والطرق التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع بيئة العمل الخاصة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتوفرة ووضع الخيارات والطرق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة من الخطر كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه قدر المستطاع من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة والتي من الممكن تنفيذها" (كيطان، 2018)

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف وصفي للتحليل الاستراتيجي وذلك على النحو التالي: هو العملية التي تمكن المؤسسة من معرفة التغيير الحاصل في كل من البيئة الخارجية والذي بدوره يساعد على كشف الفرص المستقبلية المتاحة أمامها والتي يجب عليها استغلالها وتطويرها وكذلك التهديدات التي من الممكن أن تتعرض لها في بيئة عملها باعتبارها تؤثر وتتأثر بها، وفحص بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف حتى تتمكن من التصدي ومعالجة الخلل الحاصل، وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات .

8. أهمية التحليل الإستراتيجي:

- عملية التحليل الاستراتيجي تحظى بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة وتتمثل أهميته في ما يلي:
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص يمكن استبعادها .
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منهما حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة

- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم تحليل الاستراتيجي (عمارى وآخرون،2005، 2)
- خضوع المنظمة لأثار البيئة حيث لا يمكن لأي منظمة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة
- فعالية آثار البيئة حين تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف وتحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها لهذا فإن نجاح أي منظمة يكمن في قدرته على التحليل العميق والكفاءة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل وضع اليد على ذات الفعل المؤثر على نشاطها (عبد السلام،113،2008)
- تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، باعتباره هي يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية والتحليل الاستراتيجي دور محوري في مواجهتها والحد من آثارها السلبية.
- يرتبط التحليل الإستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية فإذا كانت هذه الاتجاهات تتجه إلى الثبات، هو احتمال لا يعكس الواقع، فالحاجة إلى تحليل الاستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل، لكن الواقع يشير إلى عكس ذلك، حيث أن بيئة المؤسسة تتصف بعدم الثبات والتغيير السريع، فالثبات الوحيد في مجال الأعمال هو التغيير، وهذا يؤكد ضرورة تبني المؤسسات عملية التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات والتكيف معها بالشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو والتوسع (الخياط، 2007، 166)
- يعطي تحليل الاستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط، مما يساعد على تطوير بدائل إستراتيجية تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها، وهذا يستلزم توفر قاعدة مستمرة ودائمة من المعلومات لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة. (Maryse,2006 , 4)
- يمكن التحليل الاستراتيجي المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال، عن طريق تبني نظرة مستقبلية . (الصميدعي وردينة، 2011، 200)
- انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن أهمية التحليل الإستراتيجي تساعد على تحديد التوجهات الإستراتيجية المناسبة للمنظمة مما يجعلها في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من

خلالها أي أنه لا يمكن إعطاء الخريطة الكلية لمعظم التأثيرات المحتملة على الحاضر والمستقبل الأعمال في الداخل والخارج مما يساعد على إنجاح الاستراتيجيات التي تتبع المنظمة والوصول إلى الأهداف

9. أهداف التحليل الاستراتيجي:

المؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:

- إعطاء الفهم الكامل والصحيح للأوضاع التي تواجه المنظمة داخليا وخارجيا، ويتم ذلك عن طريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال تحديد العناصر الإستراتيجية (المؤثرات)، والذي قد تؤثر سلبيا أو إيجابيا على عمل المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل (حسن، 2008، 23)
 - معرفة المتغيرات الإستراتيجية مثل: التطورات التكنولوجية، الجودة (الخدمات، المخرجات، المنافسة..) في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة.
 - توفير المرونة اللازمة للتكيف مع المتغيرات غير متوقعة.
 - يوفر أدوات التنبؤ والتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.
 - تطوير الإمكانيات لتحديد الفرص والتهديدات وتقومها وتحديد سبل التعامل الإيجابي معها.
 - التوظيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 - تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها (الدوري، 2008، 258)
 - خلق هيكل المنظم لتوفير دلائل للمشاركين في عملية التخطيط وذلك لتوضيح العمليات المعقدة داخل هذا التحليل الذي يجب أن يكون منظما وعمليا وسهل للتطبيق (الصميدعي ووردينة، 2011، 117)
 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها مؤسسات الدولة والدولة نفسها، من أجل صياغة إستراتيجية ناجحة لها.
 - تحديد البيانات ذات الصلة بصياغة الاستراتيجيات وتحليلها وتقومها.
 - التحليل الشامل للدولة أو المؤسسة من حيث أهدافها ووسائلها وآليات عملها.
 - تحديد الأساليب المثلى التي يمكن للدولة أو لمؤسساتها إتباعها في حال واجهت مشكلة أو تعرضت إلى أزمة.
 - تحسين الكفاءة التنظيمية والفعالية للمؤسسات من خلال زيادة قدرتها على نشر وإعادة نشر مواردها
- بذكاء. (Downy، 2007، 5).

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الهدف الأساسي يتمثل في تحليل مجموعة من البيئات وتصيب نتائج هذه الأخيرة في تمكين المؤسسة من معرفة جوانب قوتها بشكل جيد وبناء وتطوير الأنشطة التي تمارسها وتزيد من جودتها من أجل مواجهة أو نقول الاستجابة المناسبة للضغوط العامة المفروضة عليها، وكل هذا من أجل بناء إستراتيجية تقوم على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والإحاطة بالتهديدات.

فالتحليل الاستراتيجي لا يركز على الماضي ولا الحاضر للمؤسسة بل يكمن هدفه في تمكين المؤسسة من وضع تصور افتراضي للتغيرات البيئية المتوقعة.

10. مراحل التحليل الاستراتيجي:

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات التالية:

10.1. التحليل البيئي:

هو القيام بدراسة الرئتين الداخلية والخارجية التي ترتبط بهم المشكلة بصورة تفصيلية، وعندما يتم اتخاذ مجموعة من القرارات.

وهنا المقصود التحليل يشمل البيئة العامة وكل العوامل والظروف البيئية التي تشترك فيها المنظمات جميعاً بالعمل ولها تأثير مباشر أو غير مباشر في المنظمة وتحتوي على عوامل أو متغيرات عامة.

10.2. الصياغة الإستراتيجية:

هي وضع الصيغ المناسبة بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها في خطوة التحليل، وذلك من أجل صياغة خطة العمل والإعداد والموارد المتاحة المباشرة في التنفيذ.

وهنا المقصود أنه بعد التعرف على بيئة العمل يتم وضع الخطط المناسبة من أجل البدء في التنفيذ ويتم تحديد الآليات والوسائل التي يمكن الاعتماد عليها وتساهم في تحقيق النتائج المرجوة.

10.3. التنفيذ:

هو التطبيق الفعلي للإستراتيجية التي سيتم الاعتماد عليها في المرحلة القادمة في بيئة العمل والتي تهدف إلى جعل المكونات الداخلية والخارجية وتتأقلم معها، حتى يسهل تنفيذ العمل المرتبط بها.

والمقصود بهذه المرحلة تطبيق الخطة التي تم وضعها من خلال توفير أهداف المؤسسة والموارد والمعطيات المتاحة وبيئة العمل ومن خلال ذلك يتم حساب النتائج وأوجه المكاسب والخسائر المترتبة عن تنفيذ المشروع

10.4. التقييم:

هو التأكد من نجاح تنفيذ الإستراتيجية وأنها تسير في الاتجاه الصحيح والمخطط لها، ويساهم التقييم في تدارك أية أخطاء تحدث والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها (كيطان، 2018)

هذه المرحلة هي بمثابة التأكيد الأخير على فعالية التحليل ونجاحه وذلك من أجل تصحيح الأخطاء أو بعض العيوب وبالتالي تمكن هذه المرحلة من حلها وتلاشيها من بعد، أي لا بد من وجود متابعة ومراقبة بعد التنفيذ لمدى ملائمة الخطة لبيئة العمل.

11. مجالات التحليل الاستراتيجي:

لغرض التعرف على مجالات التي يشملها التحليل الاستراتيجي تم الاعتماد على آراء وأفكار مجموعة من باحثي الإدارة الإستراتيجية والتي سوف نقوم بتوضيحها في جدول التالي:

الجدول رقم (4): مجالات التحليل الاستراتيجي حسب كتاب الإدارة الإستراتيجية

الكاتب والسنة	مجالات التحليل الاستراتيجي
Jauch & Glvek 1998	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والدولية، تحليل العوامل الداخلية
Mintzberg & Quin , 1993	تحليل النشاط، تحليل المنافسة
Daft 1995	البيئة الخارجية، البيئة الداخلية
Hill & Jones 1995	تحليل البيئة الخارجية، تحليل المصادر الداخلية، الميزة التنافسية
Wheelen & Hunger 1995	تحليل البيئة العامة، تحليل النشاط
Aker, 1996	التحليل الداخلي، التحليل الذاتي
Johnson & Scholes 2008	تحليل البيئة، تحديد الموارد والاستعدادات الاستراتيجية، تحليل الثقافة التنظيمية، تحليل توقعات المساهمين.

المصدر: (نعمة، 2004، 117-118)

يتضح من خلال الجدول أن مجالات تحليل الاستراتيجي اغلبها يستند إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية وذلك من أجل الوصول إلى نقاط القوة والضعف، وتحليل مكونات البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها

وتحديد الإجراءات التي تسمح بها موارد المنظمة وقدرتها وكفاءتها الجوهرية ل يتم اختيار ما يمكن القيام به لمواجهة المعوقات التي تعيق عملها والأكثر خطورة عليها في كل من بيئتها الداخلية والخارجية.

1.11. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

1.1.1. تحليل البيئة الداخلية:

تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها الداخلية بهدف تحديد جوانب قوتها وضعفها حاليا ومستقبلا، كما يمكن القول بان هذه الجوانب في قد تكون مختلفة حسب طبيعة ونوع المؤسسة ونشاطها ومن فترة لأخرى على مستوى المؤسسة نفسها، كما تنطبق هذه النسبية على مختلف العوامل المكونة للبيئة الداخلية بمعنى أنه من الصعب أن نقول أن المؤسسة تتسم بالضعف في جميع عواملها أو بالقوة وهو ما يؤكد من أهمية ضرورة القيام بتحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من عوامل البيئة الداخلية وذلك من أجل تفادي المخاطر والتهديدات وهذا ما يساعدها في استغلال الفرص في البيئة الخارجية.

2.1.11. تعريف تحليل البيئة الداخلية:

هو العملية التي تمكن المؤسسة من اختيار نشاطاتها الداخلية كالتسويق، والتطوير، والإنتاج والعمليات، موارد المؤسسة وأفرادها، المالية والمحاسبة، والغرض الرئيسي من هذه العملية يتمثل في تحديد مجالات الكفاءة المتميزة بالشكل الذي يمكن المؤسسة من استخدامها بشكل فعال في إطار تعزيز موقفها التنافسي من خلال الحد من آثار جوانب الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية، عملية تحليل البيئة الداخلية تشير إلى مرحلة تحليل وتحديد المصادر الداخلية للميزة التنافسية (ياسين، 2002، 82)

هو عبارة عن إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بخصوص كل الموارد التي تتعامل معها ألان في المستقبل القريب، ولا بد أن يكون التحليل موضوعيا لكي يعطي الصورة الصحيحة عن إمكانيات المنظمة الحقيقية التي تعرف بنقاط القوة والضعف ويبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية كالمبيعات والأرباح والتكاليف والهيكلة التنظيمية والقيادة والإنتاج والسلع (بني حمدان وإدريس، 2007، 74-75)

هو عبارة عن مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، حيث تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة. (السيد، 2004، 145)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية التحليل الاستراتيجي البيئي الداخلي تشمل فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المنظمة الداخلية، وهذا الفحص لابد أن يشمل كل أهداف واستراتيجيات وسياسات وبرامج هذه الوظائف وذلك من أجل إعطاء تصور وفهم واضحاً في ما إذا كانت الموارد والقدرات لإنجاز الأعمال وتحقيق المستوى المطلوب من التلاؤم مع تلك البيئة والوصول للأهداف المطلوبة ونجاح المؤسسة وتحقيق غايتها .

3.1.11. أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تكمن أهميته في تحقيق العناصر التالية:

- بيان جوانب القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تتضمنها بيئتها الخارجية.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في قطاع النشاط
- المساهمة في تقييم قدرات وإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- اكتشاف جوانب ومجالات القصور التنظيمية حتى تتمكن المؤسسة من تقليل الآثار السلبية ومعالجتها (المرسى، 2007، 229)
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- معرفة التطور الحاصل في الموارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة وبالتالي تتراح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق أفضل النتائج (بني حمدان وإدريس، 2007، 75)

انطلاقاً من النقاط السابقة يمكن القول بأن أهميته تكمن في إعطاء صورة واضحة عن كيفية استغلال والاستخدام لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود والتركيز على القوة الدافعة من أجل جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ والوصول بالمنظمة إلى تحقيق الأداء العادي والنجاح في الأعمال.

4.1.11. مكونات البيئة الداخلية:

يرى مجموعة من الباحثين أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية هي الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة والموارد البشرية والمتطلبات المادية والتحسين والتطوير التكنولوجي وهناك من يرى أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة الأنظمة يتركز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل: الأنظمة الوظيفية

المختلفة للمنظمة والنظام المعلومات في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية معرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل: النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي (حمدان وإدريس، 2007، 75)
 إن الاختلاف بين الباحثين يعود إلى اختلاف المداخل المعتمد ووجهة نظرهم حول الأبعاد إلا أنها متعددة لا بد أن تتمحور حول الهيكل التنظيمي وثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وكذلك البحث والتطوير (Thomas , David ,2006,p 113)

■ الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي من الأبعاد الرئيسية لبيئة المؤسسة الداخلية ثمن خلاله هي يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات وتحدد شبكة الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، ومن أهم العناصر التي تأسست عليها تحليل وتقييم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يلي: (الدوري، 128، 2005)

■ مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات أقسام المؤسسة معبرة عنها باحتياجات المسجلين الأفراد العاملين.

■ مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المؤسسة.

■ الدرجة المركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي.

■ مدام ملائمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد.

■ سهولة الاتصالات وانسياب المعلومات في ظل طبيعة الهيكل التنظيمي

والهيكل التنظيمي جاء يلي متطلبات أمرين مهمين، الأول للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني الهياكل التنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو الهياكل آلية في البيئات المستقرة نسبياً والأقل اضطراباً، الثاني ضرورة إجراء تغييرات جزئية وشاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة بمعنى أن التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ والأداء الفعال، ولقد قام عدد من الباحثين بتحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بأربعة أبعاد أساسية التي يمكن بواسطتها قياس أي هيكل تنظيمي والتعرف على خصائص وهي: (بني حمدان وإدريس، 2007، 76):

- **التعقيد:** والذي يشير إلى مستوى تعقيد منظمة الأعمال، ويعني التعقيد درجة التقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة، ويشير (داغر وصالح، 2000، 204-2012) إن أوجه التعقيد يمكن إجمالها كالآتي:

- **التقسيم الأفقي:** والذي يشير إلى تقسيم المنظمة إلى أقسام وفقاً للمهام التي تقوم بها المنظمة.

- **التقسيم العمودي:** الذي يشير إلى عدد المستويات التنظيمية في منظمة الأعمال.

- **التوزيع الجغرافي:** والذي يبين مدى تغطية منظمة الأعمال للمساحة الجغرافية التي تعمل بها.

نطاق الإشراف والذي يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يخضعون مباشرة لرئاسة المدير ورئيس واحد وعدد المرؤوسين الذين يستطيع مدير واحد إدارتهم بفاعلية.

- **التخصص:**

ويشير إلى الطريقة التي يجري بها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في منظمة الأعمال، وهو يعكس خيارات مديري المنظمة بشأن تقسيم العمل في المنظمة الأعمال ومن أبرز طرق التخصص ما يلي:

- التخصص على أساس العمل.

- التخصص على أساس العامل.

- التخصص على أساس توافقي.

- **الرسمية أو المعيارية:**

وتبين مدى اعتماد المنظمة الأعمال على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.

- **المركزية:**

والتي تقيس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار من المنظمة، فاتخاذ القرار يمكن أن يحدث في أي مستوى مستويات التنظيمية، وكلما كان اتخاذ القرار في المستويات العليا في المنظمة كلما أشار ذلك إلى درجة عالية من المركزية والعكس صحيح، وتعدى المركزية من أفضل طرق تقييم الهيكل التنظيمي لكونها تشير إلى مدى توزيع السلطات ضمن المنظمة.

ومن هنا يمكن إشارة إلى أهمية تحليل الهيكل التنظيمي في مدى فاعليته وكفاءته في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية من أحد العوامل العامة الرئيسية في المؤسسة يحقق أهدافه.

■ **الثقافة التنظيمية:**

عرفت في أدبيات إدارة الأعمال لأنها مجموعة القيم والمعتقدات والقيم السائدة في المؤسسة بشكل يعطيها تفرد وخصوصية (Koenig, Philippe, 1995, 345-346)

وتشير ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التوافق بين قيم المسير وأسلوب إدارته للأعمال مع قيم الأفراد المساهمين في هذه الأعمال الرسمي أو في شكل تنظيم غير رسمي، حيث إن عدم التوافق الثقافي في هذه الحالة بمعنى

ثقافة المسير والأفراد غير متجانسة يؤدي إلى حدوث صراعات. (108 , &fourcade,1997)
(Marchesnay

لذلك قد تكون الثقافة أهم جوانب القصور في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما إذا كانت ايجابية فهي تمثل نقطة قوة تعزيز الأداء، وتكتسب الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تتجسد في أنها تمنح العاملين شعورا بالهوية الخاصة والمميزة وتساعدهم على تنمية الولاء والالتزام خارج النطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصالح الشخصية، وتساعد على تحقيق وترسيخ الاستقرار في المؤسسة وتشكل مرجعية العاملين عند ممارسة مختلف المهام والأنشطة (القطامين، 2002، 68)

وتتجسد أهم العناصر التي تتضمنها تحليل ثقافة تنظيمية في ما يلي: (الدوري، 2005، 129)

- انتشار علاقات الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- التركيز على مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة .
- مدى اتجاه المعتقدات المؤسسة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط، مع تحديد أولويات الأهداف.
- درجة اتجاه معتقدات المؤسسة نحو بناء الميزة التنافسية في قطاع النشاط.
- درجة التوافق المعتقدات المؤسسة مع تطور التكنولوجيا ومتغيرات بيئة النشاط
- مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو إدراك التغيير، القدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية الخارجية.

كما تعدد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة ومن المعلوم أن للمنظمات ثقافة تنظيمية مختلفة وإن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل التي توجد فيها المنظمة، حيث الثقافة الديناميكية وثقافة الأكثر استقرارا ثم المدراء الإستراتيجيون والقادة وممارستهم التي تتجسد بسلوكيات يراد نشرها في الإطار المنظمة. ولكون الثقافة التنظيمية مفردة من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة فإن لها أهمية كبيرة للخيارات الإستراتيجية وتنفيذها وتلعب الثقافة دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها -أي الثقافة -المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية كالآتي: (حريم، 2004، 335)

- بناء إحساس بالتاريخ الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تشرّد في حكايات الأداء والعمل والأشخاص البارزين في المنظمة .
- إيجاد شعور بالتوحد فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنا للأدوار وتقوية الاتصالات وتعزيز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء وتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من النظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم
 - زيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات والتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
- أما أبعاد ثقافة التنظيمية فإن أغلب الباحثين يشيرون إلى الأبعاد التالية أو بعضها كمكونات الثقافة التنظيمية (الغالبى وآخرون، 2005، 185.186):
- **القيم:** يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول أو ما هو جيد أو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذا تحدد سلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات.
 - **المعتقدات:** وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف والأفكار والقوانين لذلك فإنها معتقدات حول الذات حول الآخرين.
 - **الافتراضات:** وهذه تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك بها أعضاء التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حفل أزمات تنظيمية.
 - **الرموز:** وهذه لا يمكن رؤيتها إذ تنقل عن طريق القصص والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الاتصال فالرموز صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثه نوعية أو علامة أو غيرها.
 - **الطقوس:** هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي لمنظمة الأعمال وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في المناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.
 - **المعايير:** وهي من الأبعاد الثقافية التي يمكن ملاحظتها التي تتحدث بأنها المعايير والقواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما يجب أن يقوم به وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضا.

- **الاتصالات:** وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات المقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والسياسات وغيرها.
- **التقاليد:** وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والعقوبات غير المكتوبة لذلك فإنها تمثل برنامج للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة لأخرى حتى لا يصبح عائقا يشل تطور منظمة الأعمال.

▪ **موارد المنظمة:**

بشقيها الملموسة وغير الملموسة تعد عناصر الإستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن منظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكن الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة فان منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزتها لاحقا على مواردها التي تمثل القوة متفردة بها على المنافسين وتمثل الموارد مزمن ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال الأنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دورا متميزا في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال، ويمكن النظر للموارد في إطار واسع جدا حيث أنها تحتوي أيضا على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المنظمة وثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة العمليات والمالية والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، التي تعطي للمنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية من خلال مساهمة الموارد في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتتجسد أهمية الموارد في مايلي: (بني حمدان وإدريس، 2007، 81)

- تعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها
- تتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص في البيئة الخارجية .
- من خلال التحديد الجيد والدقيق للمواد يمكن إدارة المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الموارد وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

▪ البحث والتطوير:

تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التي تعمل على تطوير المعرفة، من خلال تصميم منتجات جديدة وتطوير منتجات الحالية، إضافة إلى طرائق الإنتاج، ولهذا بتحليل هذه الوظيفة يركز على عناصر التالية: (القطامين، 2002، 70)

- النطاق الزمني لتحقيق نتائج نشاط البحث والتطوير.
- مدى الاعتماد على تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في الأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- طبيعة العلاقة بين وظيفتي بحث والتطوير والوظائف الأخرى.
- درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومدى قوته.
- مدى تطوير أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

وهنا يمكن القول أن نقطة القوة لعنصر البحث والتطوير تزداد في المؤسسة التي تعتمد التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فهي بالتالي تسهل عمليه اكتشاف وابتكار المعرفة أو طريقه أداء جديدة تقدم بها إضافة للمؤسسة وقدرة على التمييز والتطوير.

ومما سبق نقول بأن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يتمحور حول مجموعة من العوامل الداخلية التي ترتبط بوظائفها وهذا التحليل يركز بشكل رئيسي على الموارد والإمكانات والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في نطاق وظائفها المختلفة والتي تستند إليها كمصادر لبناء مزاياها وجودة مخرجاتها.

- بعض نماذج تحليل البيئة الداخلية:

يعتمد التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية على العديد من النماذج وانطلاقاً من الدراسات النظرية والتطبيقية لأدوات التحليل الاستراتيجي تم تحديد نموذجين في تحليل البيئة الداخلية وهما: نموذج ماكينزي ونموذج تحليل سلسلة القيمة، والتي سوف نتطرق لها وكيفية اختيار النماذج الأكثر تداولاً وهذا في عنصر أدوات تحليل الاستراتيجي.

1.11. 2. تحليل البيئة الخارجية:

تقوم المؤسسات بتحليل بيئتها الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات المحتملة وكذلك تحديد مختلف العناصر الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسة ومتابعة تغيراتها وتطوراتها عبر الزمن مما يمكنها من تحديد أسلوب التفاعل معها بشكل فعال .

- تعريف تحليل البيئة الخارجية:

هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تمتلك القدرة على التأثير في كل جزء من المنظمة (البكري، 2015، 51)

هي مجموعة السوسيو اقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة، ويشمل على عناصر فاعلة في الدولة، جماعة الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، ومختلف تشريعات الخاصة بالجوانب المالية، الاجتماعية والتجارية، كما أنها تتضمن متغيرات سياسية واقتصادية... الخ (Philip et al , 2006 , 154)

هي كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام (النعيم، أبو بكر، 2008، 250)

هي مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهاتها، وكذلك تحدد الأساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار (عبد السلام، 2002، 68)

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تشمل مجموعة من المؤثرات التي تحكم نشاط المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة لا تنشط في فراغ فهي في علاقة تأثير وتأثر مع مجموعة من العناصر التي تحيط بها، والتي تشكل بدورها مصدر لكل فرصة أو تهديد وبالتالي لا بد من ضرورة بناء علاقة متميزة بين المؤسسة وعناصر البيئة التي تحيط بها والتي بدورها تكون عاملاً مساعداً وقد تكون أحد العوائق التي تشكل قيود على نشاطها وتحد من حرية تصرفها في مجال أعمالها وبالتالي يجب عليها اختيار أفضل البدائل للتعامل معها والعمل على التخفيف من حدة تأثيرها.

- أهمية التحليل للبيئة الخارجية:

تبرز أهمية تحليل البيئي الخارجي للمؤسسة في ما يلي (مرسى وآخرون، 152، 2007-154)

- التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة القانونية وكذلك السياسية والأخلاقية
- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ومجالاتها.
- توضيح علاقات تأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة ذات العلاقة بالنشاط المؤسسة
- التعرف على الموارد المتاحة وتحديد كيفية الاستفادة منها
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات التعامل
- إمكانية تحديد طبيعة العلاقات الخاصة بالأطراف ذات المصلحة، العملاء، المنافسين... الخ

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التحليل عناصر البيئة الخارجية يعتبر كعنصر أساسي وضروري للمؤسسات، حيث يساعدها على التعرف على طبيعة السلوك الاستراتيجي والتغيرات البيئية التي تتعامل معها التي بدورها تمكن المؤسسة من تحقيق نوع من المواءمة بين مختلف أنشطتها ومواردها وعوامل بيئتها الخارجية المؤثرة بالشكل الذي يمكنها من النجاح وتحقيق أهدافها .

– مكونات البيئة الخارجية:

تتضمن البيئة الخارجية مجموعة من المتغيرات ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هذه المتغيرات تربطها علاقات التأثير والتأثر في ما بينها وبالتالي فهي تشكل مجموعها جملة من الفرص والتهديدات المفروضة على المؤسسة.

وتصنف غالباً هذه المتغيرات إلى نوعين الأولى متغيرات البيئة العامة ذات تأثير غير مباشر على إستراتيجية المؤسسة والثانية متغيرات البيئة الخاصة التي يكون تأثيرها مباشر وخاصة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة (الصيرفي، 2008، 183)

– تحليل البيئة العامة:

يحتاج المديرون الفهم كيف يمكن أن تؤثر البيئة العامة في إستراتيجية وعمليات شركاتهم، الرغم من كل صناعة تعيش في بيئة مختلفة وتتعرض لظروف وعوامل مختلفة إلا أن هناك عدد من العوامل والظروف البيئية يمكن أن تعكس تأثيراً معيناً في استراتيجيات كل الشركات في الصناعات ولكن بنسب متفاوتة. (البكري، 57، 2015)

ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب :

أ. تحديد فرص الاستقرار والنمو.

ب. بيان درجة الاستقرار والحرية المتاحة لإدارة المنظمة .

ج. السياسات والإجراءات التنظيمية الممكنة إتباع. (صقور والصرن، 2018، 46)

ويحتوي تحليل البيئة العامة على كل المتغيرات أو العناصر المرتبطة بمختلف جوانب البيئة والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في نشاطها وهي المتغيرات أو العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتشريعية (القانونية) والعوامل البيئية والتي تسمى بتحليل PESTLE والتي تكون العناصر المهمة لهذه البيئة (الكرخي، 2009، 160) والتي تطرقنا لها في أدوات التحليل الاستراتيجي (نموذج بيستل PESTEL).

- تحليل البيئة الخاصة (بيئة النشاط أو بيئة العمل):

وهي مجموعة العناصر المستمدة من البيئة الكلية، ولكنهل تشكل قوى ذات تأثير مباشر على المنظمة، وهذا ما دعا إلى تسميتها أحيانا بالمجموعة التنظيمية وأحيانا بالبيئة التشغيلية وكذلك بيئة العمل (صقور والصرن، 2018، 47)

تشير هذه البيئة إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومنافسيها، ويشير تعبير الصناعة في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجيا، وهي تضم كل العناصر أو المتغيرات التي تؤثر مباشرة على المنظمات المنتمة إلى القطاع المعني، وتتحصر آثارها حسب (porter) في خمس قوى وهي: التهديد بدخول منافسين جدد، قوة الموردين، التهديد من المنتجات البديلة، قوة العملاء، شدة التنافس (العارف، 2002، 158-159) وكل هذه المتغيرات تم التطرق إليها بالتفصيل في أدوات تحليل الاستراتيجي في نموذج بورتر.

- بعض نماذج تحليل البيئة الخارجية :

يعتمد على العديد من النماذج وانطلاقا من الدراسات النظرية والتطبيقية لأدوات تحليل البيئي الاستراتيجي تم تحديد مجموعة من النماذج وهي نموذج بورتر القوى التنافسية الخمسة، إستراتيجية المحيط الأزرق، تحليل بيستل، تحليل ريجلو والتي تم التطرق إليها بالتفصيل في عنصر أدوات تحليل استراتيجي.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، أي أنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الأخذ بعين الاعتبار النقاط التي تمثل القوة والضعف للمنظمة، بمعنى لا يمكن القيام بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من دون أن تكون لدينا نظرة أو خلفية على البيئة الداخلية والاستفادة منها لتقييم القدرات وموارد المنظمة ومعرفة مدى قدرة المنظمة في استغلال تلك الفرص وذلك من خلال استغلال مواردها وأداء نشاطاتها بأفضل صورة ممكنة وذلك يمثل الوسيلة التي تقود الاستثمار الفرص وتجنب التهديدات أو تضيق مناطق الضعف الداخلية التي سوف تكون بمثابة المدخل الذي يستخدمه المنافسين للتغلب عليهم ومن ثم سوف يشكل تهديدا على قدرتها في البقاء والنجاح ومواجهة التغيرات البيئية.

فالتحليل الاستراتيجي الداخلي بمثابة المرآة التي تعكس التفاصيل وتنظم المؤسسة من الداخل وبالتالي لا يمكن الوقوف على أي شيء من جانب واحد لكل جانب ميزة تساعد الطرف الآخر للوصول إلى نتائج أفضل عن طريق

وجود علاقة تأثير وتأثر وكلاهما يساعد في الوصول للنتائج وتعزيز القوة من خلال المعلومات المتوصل إليها أي وجهان لعملة واحدة ولا بد من الوقوف على الجانبين للوصول إلى الأهداف بالجودة المطلوبة .

12. أدوات التحليل الاستراتيجي:

هناك العديد من الأساليب النماذج التي يمكن استخدامها في التحليل الاستراتيجي وانطلاقاً من الدراسات النظرية والتطبيقية لأدوات التحليل الاستراتيجي مثل دراسة (vagner,2014 & 2012)، (Rudnicki , 2013)، (Isoherrahen, 2017)، (Aithalet et al, Jurevicivs)، (Glistavav et al، ،)، (2016)، (2014, 2017) (voloshina, Qehaja et al)، تم التوصل إلى أن هناك اتفاق أو تقارب الباحثين حول بعض الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل الاستراتيجي مثل تحليل سوات وتحليل بيستل وتحليل القوى التنافسية الخمس لبورتر وتحليل سلسلة القيمة العناصر السبعة ومصنفة تقييم العوامل الداخلية ومصنفة تقييم العوامل الخارجية إستراتيجية المحيط الأزرق.

وبناء على ما تم عرضه من الدراسات لأدوات تحليل الاستراتيجي تم اختيار عدد من أدوات وتصنيفها وفق من أبعاد تحليل الاستراتيجي وعرضها كما يلي:

- أدوات تحليل البيئة الإستراتيجية الداخلية: نموذج ماكينزي وتحليل سلسلة القيمة
- أدوات تحليل البيئة الإستراتيجية الخارجية: نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس وإستراتيجية المحيط الأزرق وتحليل بيستل وتحليل ريجلو .
- أدوات مزدوجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية: تحليل سوات ومصنفة تقييم العوامل الداخلية ومصنفة تقييم العوامل الخارجية

12. 1. 1. أدوات تحليل البيئة الإستراتيجية الداخلية:

يوجد العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في التحليل البيئي الاستراتيجي وسيتم عرض نموذجين منها وهي نموذج تحليل سلسلة القيمة وماكينزي.

- نموذج ماكينزي إس 7 :

تم تطوير نموذج مركزي في بداية الثمانينات من القرن 20 من قبل المستشارين ماكينزي توم بيتز وروبرت واترمان وجوليان (tompeters&Robert waterman)

وقد تم استخدام هذا النموذج على نطاق واسع من الأكاديميين والممارسين (37, 2012, franta)

ويعرف نموذج ماكينزي اس 7 لأنه أداة لتحليل التصميم التنظيمي للمؤسسة من خلال النظر إلى 7 عناصر الداخلية الرئيسية هي الإستراتيجية والهيكل والنظم والقيم المشتركة والأسلوب والموظفين والمهارات من أجل تحديد ما إذا كانت تتماشى هذه السبعة عناصر بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها (Najad et al,2015,44) علاوة على ذلك يعد هذا النموذج أداة قيمة ويستخدم لتسهيل التغيير التنظيمي وللمساعدة في تنفيذ إستراتيجية جديدة وتحديد كيفية تغيير كل حقل في المستقبل (Najad et al ,2015,45) وتحسين أداء المؤسسة وتحليل الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية وتحديد أفضل السبل لتنفيذ استراتيجيه مقترحه (Corison ,2013,1 & Manktelow)

حيث تتمثل النقطة الرئيسية للنموذج في أن جميع العناصر السبعة (الهيكل والإستراتيجية والمهارات والموظفين وأسلوب الإدارة والنظم والقيم المشتركة) مترابطة ويتطلب التغيير في عنصر واحد التغيير في بقية العناصر لكي تعمل المؤسسة بفاعلية وقد قسم أماكن لهذه العناصر إلى عناصر صلبة (hard éléments) وعناصر لينية (soft éléments)

وهذه العناصر الصلبة واللينية مهمة جدا وتلعب دورا ديناميكيا إذا كانت المؤسسة سوف تكون ناجحة (saeeda ,2015,95)

ويمكن توضيح العناصر السبعة للنموذج كالآتي: (zare & paym ,2011,34)

– الإستراتيجية:

هي خطة وضعتها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتنافس بنجاح في السوق وبصفة عامة فإن الإستراتيجية السليمة هي الإستراتيجية الواضحة طويلة الأجل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسي وتعزيز الرؤية والرسالة والقيم قويه للمؤسسة ولكن من الصعب معرفة ما إذا كانت هذه الإستراتيجية تتماشى بشكل جيد مع العناصر الأخرى عند تحليلها بمفردها وبالتالي فان مفتاح هذا النموذج يمكن النظر إلى المؤسسة ككل متكامل للعناصر السبعة.

1. الهيكل: يتمثل الهيكل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام الأعمال والوحدات ويشمل الهيكل على معلومات

عن المسؤولين المباشرين وبعبارة أخرى هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو واحد من العناصر وضوحا

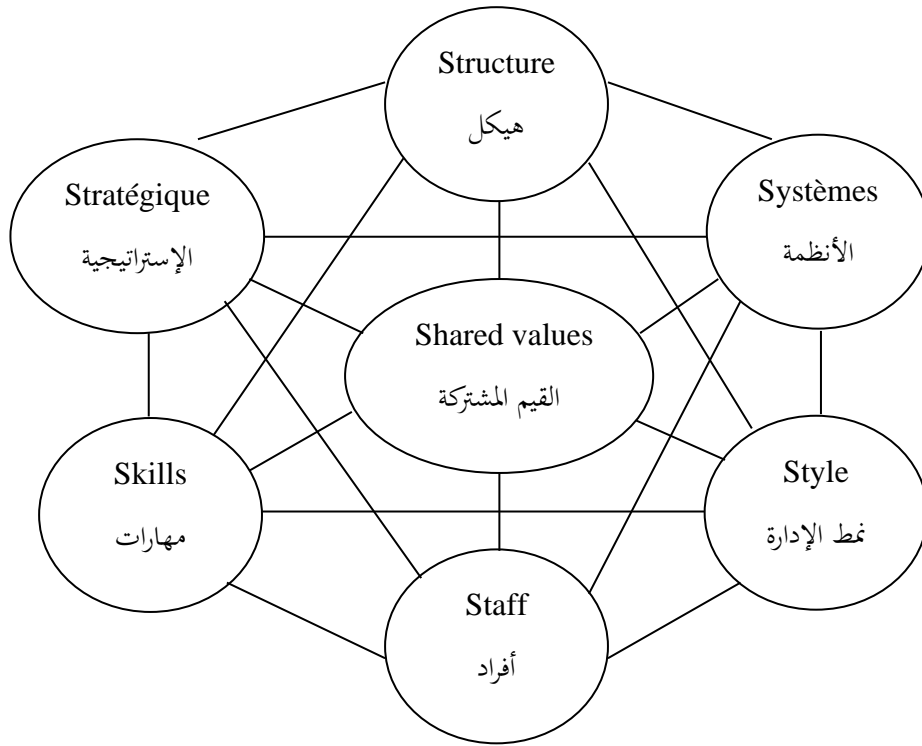
2. الأنظمة: هي عمليات وإجراءات المؤسسة التي تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات

والنظم وهي مجال المؤسسة التي تحدد كيف يتم العمل وينبغي أن يكون التركيز الرئيسي على المدراء التنفيذيين

خلال التغيير التنظيمي.

3. المهارات: هي القدرات التي يقوم بها موظف المؤسسة بشكل جيد للغاية وتشمل أيضا قدرات والكفاءات أثناء التغيير التنظيمي غالبا السؤال عن المهارات التي تحتاجها المؤسسة بالفعل لتعزيز إستراتيجيتها الجديدة أو هيكلها الجديد.
4. الموظفين (الأفراد): يتعلق عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين تحتاجهم مؤسسة وكيف سيتم إعدادهم وتدريبهم ودفعهم ومكافأتهم.
5. أسلوب الإدارة: يمثل الأسلوب الطريقة التي تدار بها المؤسسة من قبل المديرين وكيفية تفاعلهم والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية وبعبارة أخرى أو أسلوب إدارة قادة المؤسسة.
6. القيم المشتركة: تمثل صميم نموذج ماكينزي لكونها المعايير التي توجه السلوك الموظف وإجراءات المؤسسة وبالتالي تعتبر الحجر الأساسي لكل مؤسسة.

الشكل رقم (1) :يوضح نموذج ماكينزي 7-s



المصدر: (بطاهر، 2017، 33)

- نموذج تحليل سلسلة القيمة:

بورتر طور نموذج سلسلة القيمة وتحليله يعتبر إحدى الطرق التي تمكن من معرفة كيف أن الأنشطة داخل المنظمة تخلق قيمة للعملاء، ويعتمد هذا التحليل على مبدأ أن وجود المنظمات يخلق قيمة لعملائها (2007,10).

(Downey)، ويساعد هذا الإطار على فهم القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها والأنشطة التي تساهم في تقديم القيمة، وتصميم عملية تطوير الأعمال، ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

أ. الأنشطة الرئيسية:

تشارك الأنشطة الرئيسية بشكل مباشر في تدفق المنتج أو الخدمة إلى العميل، وتنتمي إلى هذه الأنشطة الأساسية المجموعات التالية: (jonson et al,2008 ,110-111)

- **اللوجستيات الداخلية:** وتشمل أنشطة الاستقبال والتخزين والتوزيع المدخلات، على سبيل المثال مناولة المواد ومراقبة المخزون أو النقل.
- **العمليات:** في العمليات نحصي جميع الأنشطة التي ترتبط بنقل المدخلات إلى منتج نهائي أو الخدمة على سبيل المثال أنشطة القطع أو التغليف.
- **اللوجستيات الصادرة:** أنشطة جمع وتخزين وتوزيع المنتج على العملاء على سبيل المثال التخزين أو التوزيع تنتمي إلى الخدمات اللوجستية الصادرة.
- **التسويق والمبيعات:** يحتوي التسويق والمبيعات على الأنشطة التي تجعل العملاء على علم بالمنتج أو الخدمة، حتى يتمكن من شرائه
- **الخدمة:** تشمل جميع الأنشطة التي تعزز مكانة الخدمة أو المنتج .

ب. الأنشطة الداعمة:

هي جميع الأنشطة الأخرى التي تدعم الأنشطة الأساسية، وتتكون من الآتي: (cadle , 2010, 96-98)

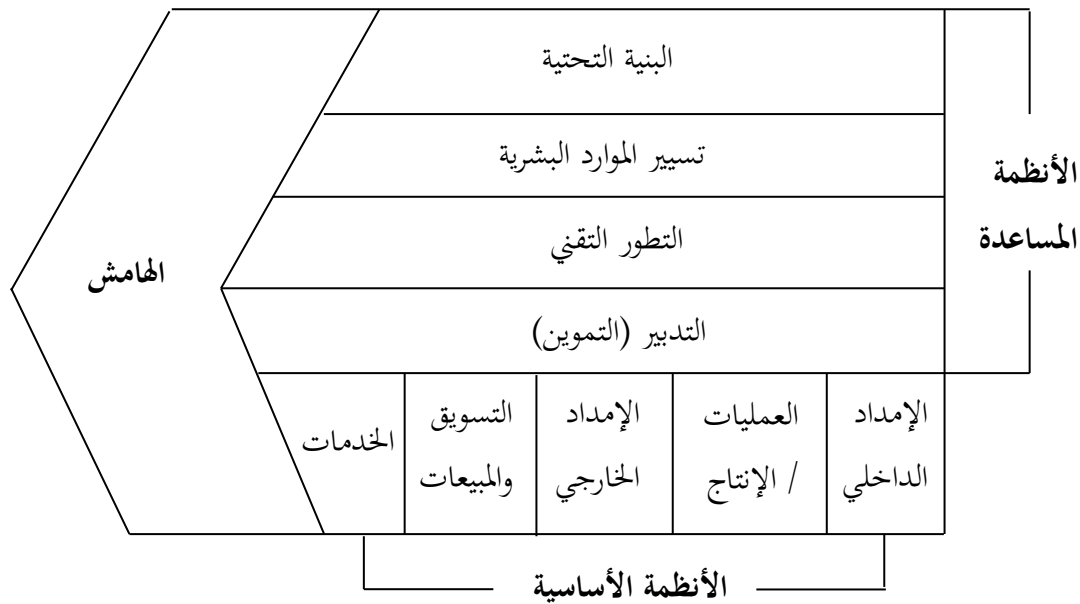
(et al

- **الشراء:** وتشمل الأنشطة اللازمة لشراء البضائع والخدمات
- **تطوير التكنولوجيا:** تحتوي على الأنشطة المطلوبة لتطوير وتنفيذ التكنولوجيا المستخدمة
- **إدارة الموارد البشرية:** تركز على الأنشطة اللازمة لتطوير والحفاظ على القوى العاملة
- **البنية التحتية:** تشمل أنشطة التطوير والحفاظ على البنية التحتية المادية المطلوبة مثل التمويل والمحاسبة والإدارة العامة.

نتيجة الأهمية الكبيرة التي حظي بها نموذج سلسلة القيمة قامت عدد من الدراسات بتكييف النموذج الذي أعده بورتر وهو خاص بالشركات ليصبح ملائماً للمؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات منها نموذج (pathak&pathat,2010) ونموذج (hutaibat,2011) ونموذج (محمد،2013)

ويمكن النظر إلى سلسلة القيمة في الجامعات الحديثة على أنها شبكة من الأنشطة تتمحور حول عمليات خدمة المجتمع (sison et al,2000,1) ويتم تحليل كل الوظائف بتقسيمها إلى مجموعات منفصلة من الأنشطة التي تضيف قيمة، ويعد كل نشاط من أنشطة القيمة المضافة مصدر الميزة التنافسية (Downey, 2007, 11) كما يساعد تحليل سلسلة القيمة بمؤسسات التعليم العالي في التركيز على المكونات الرئيسية لنجاح الأعمال التركيبي ز بأكثر على عملاء الجامعة (الداخليين والخارجيين)، وإعادة التفكير بشكل أساسي في عملية المؤسسة التي ستؤدي إلى تحسينات في المؤسسة (tomasevic et al,2011, 187)

الشكل رقم (2): يوضح نموذج سلسلة القيمة



المصدر: (محمد، 2019، 304)

2. 1. 12. أدوات تحليل البيئة الإستراتيجية الخارجية:

- تحليل بيستل :

يرى كل من دوكاليكوف وكاشي أن الأدبيات السابقة التي تناولت بيستل قد بدأت بالشكل الأول له والذي تم تصويره لأول مرة من قبل اجيلار (aguilar) كأسلوب (Etps) هو الذي يعد اختصاراً للعوامل الاقتصادية والتكنولوجيا والسياسية والاجتماعية وفي وقت لاحق تم تعديله لمعالجة التحليل البيئية الخارجية والتشخيص من أجل تغيير البيئي، وبهذا عرف على أنه أسلوب (stepe) بمعنى أنه تم إضافة العوامل البيئية إلى جانب العوامل السابقة

الذكروني الثمانينات من القرن العشرينتمت إضافة العمل القانوني ليصبح مسمى بعد ذلك بأسلوب بيستل (kashi & Dockalikova, 2014,337) PESTEL

ويعرف معهد الإدارة القانوني تحليل بأنه أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقييم البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذالقرارات الإستراتيجية (CMI, 2013,1)

كما يعد وسيلة فعالة من حيث التكلفة والوقت لتسليط الضوء على القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياق المؤسسة والتي إذا لم يتم تحديدها ومعالجتها فقد تؤثر بشكل خطير على فرص النجاح (Unicef،N.D), لأن القيمة الكبيرة في أسلوب بيستل تكمن في فهم العوامل البيئة الكلية التي تؤثر أو من المحتمل أن تؤثر على المؤسسة (Doherty et al,2012,11) وعدد ما يستخدم تحليل بيستل في المؤسسات كجزء من التطوير الاستراتيجي لخطة الأعمال والتسويق كما يمكن استخدامه كجزء من اكتشاف التهديدات والفرص التي يحتويها أسلوب سوات (Morrison،2016)

المزيد من التوضيح من مكونات الأسلوب التحليل بيستل وضعت جامعة أوكسفورد شرح مبسط عن مكوناته يمكن تلخيصها كالآتي: (oxford،2016)

- **العوامل السياسية:** التي تحدد مدى تأثير سياسة الحكومة على المؤسسة أو الصناعة معينة، ويشمل ذلك السياسة، والاستقرار السياسي وكذلك السياسات التجارية والمالية والضريبية أيضا.
- **العوامل الاقتصادية:** وتؤثر هذه العوامل على الاقتصاد وأدائه، مما يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وربحيته،العوامل معدلات الفائدة والعمالة ومعدلات البطالة وتكاليف المواد الخام وأسعار الصرف العملات الأجنبية.
- **العوامل الاجتماعية:** وتركز هذه العوامل على البيئة الاجتماعية وتحديد الاتجاهات الناشئة،ماذا يساعد السوق على فهم احتياجات العملاء ورغباتهم،وتشمل العوامل تغيير التركيبة الديموغرافية للأسر،المستويات التعليم،والاتجاهات الثقافية،والتغيرات في أنماط الحياة.
- **العوامل التكنولوجية:** وتنظر هذه العوامل في معدل الابتكار التكنولوجي والتنمية التي يمكن أن تؤثر على السوق،يمكن أن تشمل العوامل تغيرات في التكنولوجيا الرقمية أو المتنقلة أو التشغيل الآلي والتطوير غالبًا ما يركز على التقدم في التكنولوجيا الرقمية، ومع ذلك يجب أن نأخذ في الاعتبار أيضًا الأساليب الجديدة للتوزيع والتصنيع، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية.

- **العوامل البيئية:** وتعلق بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الايكولوجيا ومع زيادة أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح هذا العنصر أكثر أهمية،العوامل المناخية وإجراءات إعادة التدوير والتخلص من الاستدامة.
- **العوامل القانونية:** يجب على المؤسسة أن تفهم ما هو قانون مسموح به داخل الأراضي التي تعمل فيها، كما يجب أن تكون على دراية من أي تغيير في التشريعات وأثر ذلك على العمليات التجارية وتشمل العوامل تشريعات العمالة وقانون حماية المستهلك والصحة والسلامة والتنظيم والقيود الدولية وكذلك التجارية،العوامل السياسية تتقاطع من عوامل القانونية ومع ذلك فإن الفرق الرئيسي هو أن العوامل السياسية تقودها السياسة الحكومية في حين يجب الامتثال للعوامل القانونية.

مما سبق بالرغم من تطور الذي حدث لهذا النموذج أنه لا يزال يغفل على العديد من المتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة مثل متغيرات الإقليمية والدولية والعالمية وهذا معالجته أداة تحليل البيئي استراتيجي ريجلو.

- تحليل ريجلو :

يؤكد مينيت (Menet,2016,267) على أن هذا التحليل يستطيع معالجة أو تناول مواضيع العمولة والمتغيرات الإقليمية المحيطة بالمؤسسات،وهذا قام باقتراح أداة للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على مستوى الإقليمي والدولي للمؤسسة،وهذه الأداة تسمى تحليل ريجلو وهي اختصار لكلمة (REGIONALIZATION) التي تعني القوى الإقليمية وكلمة Globalization التي تعني قوى العمولة.

وانطلاقاً مما سبق فإن أداة تحليل ريجلو قد تناول التهديدات والفرص التي تحيط بالمؤسسات على المستوى الإقليمي والدولي،على سبيل المثال: تعمل أغلب الجامعات سواء في الجزائر أم غيرها من البلدان العالم وتركيزها يتوجه صوب معايير الجودة وتصنيف الجامعات والتنافسية التي تمثل التهديدات أو فرص حقيقية عن المستوى الإقليمي والدولي للجامعات.

- نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (porter's five forces Model)

قام مايكل بورتر بتطوير نموذج القوى التنافسية الخمس في كلية هارفرد لإدارة الأعمال،هو عبارة عن نموذج موجه نحو تحليل البيئي للمؤسسة وجاذبية السوق ويستند نموذج بورتر على افتراض القائل أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الإستراتيجية (Ogulu ,2015,4)، كما يعمل على التوقع بمعدل العوائد على المدى البعيد في صناعات معينة ويشدد على أهمية البحث في الأسواق الناشئة التي توفر فرص وطنية أكثر للعائدات ذات الجودة العالية (Grund,2006,215)

بالإضافة إلى أنه يساعد في فهم سيناريو السوق بشكل عام وصياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة كما تستخدم مؤسسات تحليل القوى الخمس لمساعدتها على إجراء التقسيم النوعي لموقفها الاستراتيجي في بداية عملية التحسين أو المراجعة لكونها تساعد في توضيح الفرص المتوقعة (Team FME,2013,6)

يمكن توضيح القوى الخمس التي حددها بورتر كالآتي: (huisman & pringle ,2011,39-40)

- **التهديد من الداخلين الجدد:** الوافدين جدد إلى السوق يجلبون قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة في السوق، لهذا يكون هناك ضغط على الأسعار وتكاليف معدل الاستثمار اللازم للمنافسة وإذا ضلت الحواجز أمام الداخلين في المنافسة مرتفعة، فان تهديد الوافدين الجدد سيكون منخفض
 - **قوة الموردين:** إذا كان هناك عدد محدود من الموردين لعدد أكبر من العملاء مع عدد قليل من البدائل المتاحة، فان قوة الموردين تكون كبيرة،ويمكن للموردين على حد سواء أخذ القيمة نفسها ووضع أسعار متميزة .
 - **قوة العملاء:** يمكنهم الحصول على المزيد من الخدمة عن طريق إجبار الموردين على تخفيض الأسعار والمطالبة بجودة أفضل وخدمة أكثر،مما يضطر موردو المنتج التنافس بشكل أكثر قوة (عدوانية) ضد بعضهم البعض،وعادة على حساب الربحية الصناعية
 - **تهديد من المنتجات البديلة:** يؤدي المنتج البديل نفس وظيفة المنتج الصناعي الذي تم التعود عليه بوسائل مختلفة،وعندما يكون خطر التعويض مرتفعا فإنه بحيث الشركة ستكون منخفضة،لأن هذا التهديد يمكن أن يضع سقفا للأسعار،وإذا لم تختلف الشركة المنتجة عن بدائلها في تطوير أداء المنتج أو التسويق أو غير ذلك من الوسائل فإنها ستعاني بالتأكيد من حيث الربح والنمو
 - **شدة التنافس:** يأخذ التنافس بين المنافسين الحاليين أشكالا عديدة بما في ذلك تخفيض الأسعار، وإدخال منتجات جديدة والحملات الإعلانية وتحسين الخدمة حيث أن التنافس العالي يحد من ربحية المصنع وعند النظر بشكل منفصل إلى القوى التنافسية الخمس لا يمكن الحصول على الصورة الكاملة للاستراتيجيات التنافسية التي تقود المؤسسة إلى الإمام،تحليل كل القوى يمكن أن يساعد المؤسسة على وضع نفسها في السوق،ولكن لا يمكن أن تمتلك التحليل الهيكلي لهذه السوق، والذي هو الهدف من نموذج القوات الخمسة لبورتر،وبالتالي فإن الروابط والتأثيرات بين القوى الخمس تكون أكثر فائدة وملائمة عند ربط المؤسسة ببيئتها (Nguyen,2015,9)
- في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أنه،قام عدد من الباحثين بتكييف نموذجي بورتر المعدل الشركات يتناسب مع طبيعة الجامعات (pringle& huisma ,2011,41)، (Ogutu , 2015,14)، لكونه يساعد في

اكتساب فهم جوهرى للبيئة الخارجية الخاصة في المؤسسات التعليم العالي، إذا كانت الجامعة قادرة على الفهم القوي البيئة الخارجية الخاصة، تقييم الفرص والتهديدات ومن ثم تتمكن جمع من تطوير ميزتها التنافسية عن طريق الخروج باستراتيجيات مختلفة (Aydin,2017,388)

وفيما يأتي عرض موجز للقوى التنافسية الخمس في الجامعات التي ينتج عن تفاعلها التعرف عن حدة المنافسة بين الجامعات.

تهديد دخول منافسين جدد: جامعات جديدة، تكرار العرض من الجامعات الحالية.

تهديد البدائل: الجامعات التي تمنح درجات عبر الانترنت، عروض جديدة للربح برامج الجامعات الخاصة الجامعات المفتوحة التعليم عن بعد، والتعليم الالكتروني ومؤسسات التدريب والندوات.

قدرة التفاوض للعملاء: الشركات، اتحادات الطلبة، المجتمع المحلي.

قدرة التفاوض للموردين: نقابات أعضاء هيئة التدريس، نقابات أعضاء الهيئة الإدارية، الكليات التي لديها برامج ساعات إضافية.

تهديد سيطرة الحكومة: تقديم المعلومات، التمويل الجامعات، تمويل الطلبة، شراء البحوث.

الشكل رقم (3): يوضح نموذج بورتر للقوى الخمس



المصدر: (حمدان، 2007، 103)

- نموذج إستراتيجية المحيط الأزرق: (Blue ocean strategy)

بعد أن تتعرف الجميع على منافسها وتحلل وضعها وتقارنه بالمنافسين يأتي الدور على المنافسين غير المعروفين في السوق الحالية، وهذا ما سيتم التعرض إليه عبر إحدى أدوات الإستراتيجية الحديثة، وهي استراتيجية المحيط الأزرق استعمل إستراتيجية المحيط الأزرق على توفير رؤية إستراتيجية قوية ومستدامة للجامعة في مسيرتها لتصبح جامعة منافسة ولها مكانة (Abu hasan,2017,77) وترتكز إستراتيجية المحيط الأزرق على الافتراض القائل بأن على المؤسسة أن تقضي على المنافسة مع منافسيها التقليديين لأن هذه الطريقة الوحيدة التي تحقق النجاح للمؤسسة في المستقبل ويؤكد كل من كيم ويورغن أن سوق المنافسة يتكون من المحيطات الحمراء ومحيطات زرقاء، حيث تكون المحيطات الحمراء هي المجالات والأسواق المعروفة، بينما المحيطات الزرقاء هي غير المعروفة وغير موجودة، حتى يتم اكتشافها أو إنشاؤها، وفي المحيطات الحمراء يتم تحديد حدود المناطق المختلفة وقبولها بشكل عام، وقواعد المنافسة تكون معروفة وعند المنافسة في المحيط الأحمر تركز المؤسسة على الحصول على حصة كبيرة قدر الإمكان من الطلب الحالي في السوق، وعندما تتوفر العديد من العروض في السوق تصبح الأسواق مزدحمة وتكون إمكانية الربح والنمو محدودة وتصبح المنتجات الشائعة وعلى العكس من ذلك يتميز المحيط الأزرق بسوق محتمل لم يتم استغلاله من قبل المنافسين، وإنشاء طلبات حديثة وإمكانية تطور مريح (Mauborgn & Kim ,2005,4) كما يعد حجر زاوية في إستراتيجية المحيط الأزرق هو "ابتكار القيمة"، حيث يتم إنشاء المحيط الأزرق عندما تحقق المؤسسة ابتكار القيمة التي تخلق في وقت واحد لكل من العميل (الطالب) والشركة (الجامعة) (Bourletidis,2014,645)

12. 1 . 3. أدوات مزدوجة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية:

- تحليل سوات (swot analysis):

وضع ألبرت هامفراي عام 1960 مصفوفة لتسجيل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وعرفت هذه المصفوفة بأسلوب سوات الذي يمكن تعريفه بأنه مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة (Riston,2011,41)

وهو يطلق عليه النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والاختصار للكلمات swot: نقاط القوة strengths ونقاط الضعف Weaknesses والفرص Opportunités والتهديدات threats (حجازي، معاليم، 2017، 426)

ومن هنا يمكن توضيح مكونات مصفوفة سوات كالآتي: (تومي، 2020، 171-172)

- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات المنتج التعليمي.
- **نقاط الضعف:** هو النقص في الإمكانيات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.
- **الفرص:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالقيمة المضافة أو المكانة السوقية.
- **التهديدات:** تلك العوامل أو الأحداث التي قد تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي عليها، وتقاس بانحسار مكانتها السوقية.

وتتميز العلاقة بين هذه العناصر الأربع في كونها علاقة تفاعلية يؤثر بها ويتأثر أي عنصر ببقية العناصر الأخرى. وتبرز قوة التأثير لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل. وقد يكون ذلك التأثير إيجابا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المؤسسة في السوق، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى .

وتؤكد بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب التحليل البيئي سوات أحد أكثر الأدوات تحليل الاستراتيجي فيها

عن في العالم (Czuma ,Imiolczyk ,2017,188)

لكونه يعد أداة مألوفة وسهلة الفهم من قبل المستخدمين، ويمثل هيكلية جديدة لفرز الأفكار حول المستقبل وقدرة المؤسسة على استقلال ذلك المستقبل (valkanos,2009, 6) علاوة على ذلك يعد أسلوب سوات وسيلة فعالة لفهم المستوى الحالي للمؤسسة ودليلا علميا يحدث مزيدا من تحسينات في المؤسسة (Khalid et ,2017,26) إلى جانب تقويم كفاءة وفاعلية العمليات والبرامج الحالية للمؤسسة، وهذا التقييم ينبغي أن يتضمن تقويم العمليات القائمة على بيانات كمية (مراجعة السجلات، الإحصاءات الوصفية المرتبطة بالمؤشرات المتعددة، وتقويم الأداء الرسمي) النوعية القوانين واللوائح وآراء الأفراد حول برامج المؤسسة (streiss ,2003, 73)

- أهمية تحليل SWOT:

يمكن تلخيص أهمية نموذج تحليل سوات في النقاط التالية:

- يساهم في تحديد نقاط القوة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات واستغلال الفرص وتقليل من جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة .
 - يستخدم لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق توفير المعلومات لتحسين عملية صنع القرار
 - يساعد المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات وتحقيق أهدافها.
 - يوفر نظرة ثابتة للحواجز التي تعيق عملية التغيير والكشف عن الإمكانيات المساعدة لتحقيق التغيير
- (حجازي، معالم، 2017، 426)

ومن هنا يمكن القول بأنه يمكن استخدام تحليل سوات في مجال التحليل الاستراتيجي بأكثر من صوره لعل أكثرها شيوعا هو استخدامه كإطار منطقي للتحليل المتعمق في المنظمة والبدائل الإستراتيجية التي يمكن التصدي لها، فالغرض من ذلك يتمثل في تحديد واحد من أربعة نماذج للمطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يمكن التعبير عنها بأربع خلايا على النحو التالي:

الجدول رقم (5): نموذج تحليل swot

الفرص opportunité	الخلية رقم 1	الخلية رقم 3
-------------------	--------------	--------------

تقليل نقاط الضعف للشركة لاستغلال الفرص المتاحة	استغلال نقاط القوة للشركة للاستفادة من الفرص المتاحة	
الخلية رقم 4 تقليل نقاط الضعف للشركة لمواجهة التهديدات البيئية	الخلية رقم 2 استغلال نقاط القوة للشركة لمواجهة التهديدات البيئية	التهديدات threats
الضعف weaknesses	القوة strengths	

Source: (jean, 2001,p 15)

يتضح من خلال الشكل السابق أن الخلية رقم 1: تبين نقاط قوة المنظمة وفرصها من حيث الأساس والجوهر لا بد أن تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الفرص الجديدة وتعظيم نقاط قوتها مما يجعلها تسيير في نمو إنتاج إستراتيجية هجومية للحصول على مكانة أفضل.

أما الخلية رقم 2: تبين نقاط قوة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات من حيث الأساس يجب على المنظمة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات التي تواجهها في بيئتها الخارجية مما يجعلها تتبع إستراتيجية دفاعية.

المزيد في الخلية رقم 3: أن المنظمة لديها فرص بيئية ولكنها تفتقر للموارد الداخلية وعليه فإن التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المنظمات يجب أن يكون في محاولة التغلب أو الحد من النواحي الضعف الداخلي تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي تعاني من ضعف المنظمة.

وفي مقابل نجد الخلية رقم 4: تواجه المنظمة تحديات في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية والحد من تأثيرها السلبي.

من خلال ما سبق أن التحليل الاستراتيجي SWOT يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية التي بدورها تساعد المنظمة على تبني الإستراتيجية المناسبة مما يساعد عليها الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها .

– مصفوفة تقييم العوامل الخارجية والداخلية:

يتم التقديم هاتين المصفوفتين من قبل (David) في كتابه الإدارة الإستراتيجية حيث يتم استخدام كلتا الأداةين بتلخيص المعلومات المكتسبة من تحليلات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ويتم تقديم المعلومات الملخصة واستخدامها لبناء لأغراض أخرى مثل : مصفوف تحليل سوات، وعلى الرغم من بساطة الأداةين، إلا أنها تساعد على تحقيق أداء ممكن في تحديد وتقييم العوامل المؤثرة الأساسية (cassidy,2012 ,152) وفي ما يلي يتم عرض موجز لمصفوفة تقييم العوامل الخارجية والداخلية:

- مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE MATRIX):

تعد أداة إستراتيجية كمية تستخدم لفحص البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات المتاحة عند استخدامها يمكن تحديد الفرص والتهديدات الخارجية الأساسية التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة كما يمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق تحليل البيئة الخارجية باستخدام أدوات مثل: تحليل بيستل أو تحليل بورتر للقوى التنافسية الخمس وغيرها من الأدوات (jurevicus ,2013)

علاوة على ذلك تمثل مصفوفة تقييم العوامل الخارجية (EFE) الخبراء والمديرين الاستراتيجيين من تلخيص وتقييم المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديموغرافية والبيئية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والتنافسية الخاصة بالمؤسسات (David ,2011 ,80)

- مصفوفة تحليل العوامل الداخلية (IFE MATRIX):

تعد مصفوفة تحليل العوامل الداخلية أداة إستراتيجية كمية تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة وللكشف عن نقاط قوتها وكذلك نقاط ضعفها عند استخدامها يمكن تحديد موارد المؤسسة وقدرتها التنظيمية وثقافتها ومجالاتها الوظيفية عن طريق تحليل سلسلة القيمة وتحليل ماكينزي (Jurevicus ,2013)

إلى جنب ذلك تمثل مصفوفة الخطوة الموجزة في إجراء التحليل الداخلي في الإدارة الإستراتيجية وتوفر أساس لتحديد العلاقات وتقييمها فيما بين تلك المجالات (David ,2011 ,122)

وهنا يمكن الإشارة إلى أدوات أخرى للتحليل الاستراتيجي من بينها:

- مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة لاستشارات الادارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال 1960، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو والحصة السوقية النسبية وأيضاً تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي (بني حمدان وادريس، 2007، 247)

تقوم المنظمة بإدارة محفظة أعمالها ذات الأقسام المتعددة أو المراكز الربحية عن طريق التمييز بين الأقسام أو المنتجات المختلفة علي أساس عاملين هما: (الصيرفي، 2008، 423)

- الحصة السوقية النسبية.

- معدل نمو القطاع.

تميز مصفوفة BCG بكونها تتيح للمؤسسات من إمكانية توقع أنشطتها في إحدى أربع وضعيات هي :

- **خانة علامة الاستفهام:** تشير هذه الوضعية إلى حصة سوقية منخفضة في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، ما يعين ضعف المركز التنافسي للمنظمات مقارنة لمنافسها الذين يعملون في نفس مجال النشاط. لذا يجب علي المنظمة أن تدعم هذه الأنشطة لتنتقل إلى وضعية النجم، والإستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية هي محاولة الرفع من الحصة السوقية والاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق. (غضبان ويري، 2020، 109)

- **خانة النجوم:** هي وحدات وأنشطة لها اهتمام كبير وبمعدل نمو عالي والإستراتيجية المناسبة هنا هي التوسع والنمو وهذا الاستثمار لكي تحافظ المنشأة علي مكانتها التنافسية القوية وبالرغم أن حجم المبيعات كبير إلا أن إنفاقها قد يجعل الفوائد اقل مما تم التخطيط له.

- **خانة البقر الحلوب:** ويشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تولد نقدية وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا لوج ود حصة سوقية، ومركزها في سوق ثابت ومستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة وانطلاقا من هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تجتني ثمار الاستثمار، وان تحلب البقرة إلى أقصى حد. (حثور، 2007، 264-265)

- **خانة الكلاب:** وتشير هذه الوضعية إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تكون في هذا الوضع هي أنشطة في حالة تدهور مفلسة ولا فائدة من الاستمرار في الاستثمار فيها وعادة ما تكون في النهاية دورة حياتها، الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجية الانكماش. (غضبان ويري، 2020، 110)

الشكل رقم (4): يوضح مصفوفة BCG

نمو السوق	عالي	<p>النجوم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمو كبير. - احتياجات مالية مرتفعة. - التدفقات المالية (-) <p>حالة توازن</p>	<p>علامة الاستفهام:</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود فرص النمو. - احتياجات مالية ضخمة. - التدفقات المالية (-) <p>حالة عجز</p>
	منخفض	<p>البقرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمو كبير. - احتياجات مالية قليلة. - تدفقات مالي (+) <p>فائض في السيولة</p>	<p>الكلب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمو المنخفض. - احتياجات مالية قليلة. - التدفق المالي (0). <p>حالة توازن سلبي</p>
		عالي	منخفض
		الحصة السوقية	

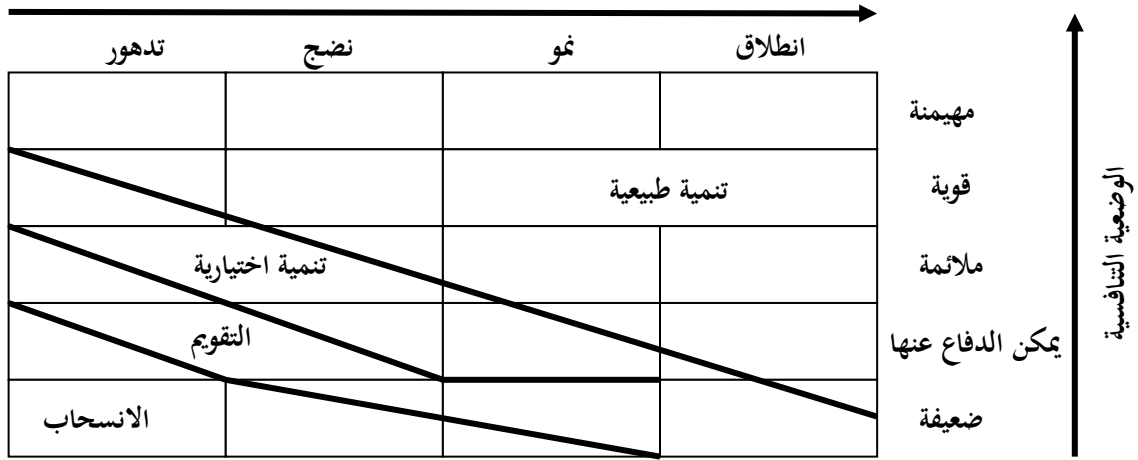
المصدر: (عبد السلام، 2005، 215)

- مصفوفة ADL:

صيغت هذه المصفوفة من طرف مكتب الاستشارة حيث قدم مصفوفة تعتمد على مجموعة من المعايير النوعية التي تضم أكبر عدد ممكن من العوامل المؤثرة على إستراتيجية المنظمة وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما الوضعية التنافسية ودرجة نضج النشاط حيث: (ياسين، 2010، 159)

- **الوضعية التنافسية:** تقييم الوضعية انطلاقا من اقوي المؤسسة المحددة في ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي، إنتاج، تموين، تسويق..
- **درجة النضج النشاط:** وهو مؤشر يعكس جاذبية القطاع بتطبيق مفهوم دورة حياة ويقاس بمؤشرات عديدة وتختلف مصفوفة ADL عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، وهذا الأخيرة التي تقدرها انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة علي مجال النشاط الاستراتيجي (الانطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية.

الشكل رقم(5):يوضح مصفوفة ADL
درجة نضج الصناعة



المصدر: (الحاج، 2008، 216)

تنوزع مجالات هذا النشاط على عشرون خانة في المصفوفة يمكن أن تجمع حسب توزيعها في المصفوفة إلى أربع مجالات وهي: (Ganibadi، 2002، 288)

- نموها الطبيعي :

تمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، حيث تعتمد على هذه الإستراتيجية للحفاظ على مكانتها التنافسية والمواصلة في استثماراتها، وهذا المجال يعكس مدى التوسع الناجح والمحكم للشركة في جميع الأسواق، بما في ذلك تلك الأسواق ذات النمو البطيء في بداياتها.

- نموها الاختياري:

وهي عبارة عن الأنشطة التي تتركها المؤسسة تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء، وبالتالي المؤسسة تركز على النشاطات المفضلة والمرجحة .

- إعادة التوجيه والتقويم:

في هذا المجال تتمتع المؤسسة بتنافسية غير مرغوب فيها أو ضعيفة ، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية والتنافسية .

- التراجع:

تكون المؤسسة في وضعية غير مناسبة والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، وهنا ضرورة التخلي والتراجع عن الاستثمار فيها.

13. الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي:

ترفض جل الأدوات الحديثة التحليل الاستراتيجي منطق تكيف الإستراتيجية أي منطق SWOT في تسخير موارد وقدرات المؤسسة لاغتنام الفرص المتاحة في المحيط، بل ترى أن تصميم الإستراتيجية يكون عن طريق تحديد أهداف تفوق ما تملكه أو ما يمكن أن تتوفر عليه المؤسسة من إمكانيات مميزة، ومن أهم الأدوات التي ظهرت مساندة للفكر الإستراتيجي الحديث نذكر: (Gérard, 2010, 380)

. التحليل المقارن Le benchmarking : كما يسمى في بعض المراجع الاقتفاء أو التقليد وأصل الكلمة إنجليزي: benchmark وتعني النقطة المرجعية أي مقارنة أداء المؤسسة بأداء مرجعي سواء كان داخلي أو مع المنافسين.

فالتحليل المقارن هو عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات وحتى العمل بالمقارنة ، الأكثر نجاعة والمعروفين كمؤسسات رائدة في المجال . فهو عملية البحث على الطرق الأكثر فعالية للارتقاء بأداء المؤسسة ، و أول من طبق هذه الطريقة هو RC Camp بمؤسسة Xerox سنة 1976 حينما سعت لتطبيق أحسن أساليب مثيلاتها اليابانية في مختلف العمليات من شراء، معالجة الطلبات، فاتورات وبذلك فالإقتفاء يمكن المؤسسة من تحليل وتبني أحسن الممارسات في المجال المدروس إنتاجية ونوعية (مزهودة، 2005، 209)

- مستويات وأنواع التحليل المقارن:

التحليل المقارن يمكن أن يكون داخليا في العمليات المتشابهة أو خارجيا باتجاه المؤسسات الرائدة ولا يشترط أن تكون في نفس الاختصاص، كما يمكن أن يتميز بالطابع المقارن لمقارنة أداء المنظمة أو الطابع التنافسي.

- مستويات التحليل المقارن :

عموما هناك مستويين للتحليلي المقارن في المؤسسة:

أ. التحليل المقارن الداخلي Le Benchmarking interne : وتكون المقارنة بين مختلف الوحدات في نفس المؤسسة، ويعد الأسهل في تطبيقه كون المعلومات الداخلية متوفرة بطريقة نمطية.

ب. التحليل المقارن الخارجي Le Benchmarking externe : وتكون المقارنة هنا بين أداء المؤسسة والمؤسسات التي من نفس الاختصاص أي تحليل مقارن تنافسي، أو المقارنة بين المؤسسة ومؤسسات تنشط في مجالات أخرى، ويسمى تحليل مقارن وظيفي. ورغم صعوبته (مشكل الحصول على المعلومات الخارجية، إشكاليات أخلاقية وقانونية لأن الكثير يعتبرونه بمثابة التجسس الصناعي) إلا أنه يعتبر الأكثر مردودية من حيث اكتشاف طرق جديدة للعمل. (بوقفة، 2015، 171)

فالتحليل المقارن يسمح بمقارنة النشاطات التي تعد مصدر تقدم المؤسسات الرائدة، تساعد هذه العملية على التعلم وكذلك تحديد نقاط الضعف.

- أنواع التحليل المقارن:

هناك نوعين من التحليل المقارن حسب الغرض منه والنطاق المأخوذ في عين الاعتبار:

■ **التحليل المقارن التنافسي:** ويتمثل في تحديد مختلف المنافسين في الصناعة، وتقسيم التكاليف المباشرة

للإنتاج، التكاليف الناتجة من النشاطات الداعمة، الاستثمارات في البحث والتطوير، مستوى الخدمة وفعالية المؤسسة ككل. (بوقفة، 2015، 171)

■ **التحليل المقارن المقارن أو الاقتفاء المقارن:** ويتمثل في تحديد المؤسسات الرائدة في كل الصناعات حسب

معايير خاصة (توليد القيمة الإنتاجية، أدوات الإنتاج، سرعة الرد على التهديدات، وضع حواجز الدخل

... ويهدف هذا النوع إلى اكتساب المزايا التنافسية من عند الغير. (Magakian, 2007, 131)

الجدول الموالي يبين كيف تعتمد شركة Xerox على التحليل المقارن الداخلي والخارجي لمختلف نشاطاتها.

الجدول رقم (6): يوضح التحليل المقارن ل شركة Xerox

المؤسسات الرائدة في المجال	المتغيرات المراد مقارنتها
Fuji-Xerox	تنظيم التصنيع
Kamatsu, Toyota	إدارة الجودة
American Express	الفوترة والصندوق
Hewlett-Packard. ATT	بحث وتطوير المنتج
American Hospital Supply	مراقبة المخزون أوتوماتيكية
LL Bean Inc, Hershey Foods	التوزيع
Procter & Gamble	تسويق، إدارة وتسبب الموارد البشرية
Florida Power and Lighut	تحسين الجودة
Texas Instruments	وضع الإستراتيجية
Deere and Company	نظم المعلومات

المصدر: (بوقفة، 2015، 172)

- مراحل القيام بالتحليل المقارن :

تمر عملية القيام بالتحليل المقارن بعدة مراحل هي:

- تحديد المتغيرات المراد قياسها تسويق توزيع، إدارة الجودة...
- تحديد المؤسسات التي تقيس عليها عادة الرائدة في المجال، " فيمكن الإشارة إلى إمكانية اختيار عدة مؤسسات كل واحدة رائدة في مجال، أي أن المتغير المراد قياسه يعتدي ميزة تنافسية للمؤسسة المختارة.
- تحديد فوارق الأداء الحالي كذلك مستوى الأداء المراد الوصول إليه وذلك بالمقارنة بالمعلومات الداخلية للمؤسسة والبحث عن الأسباب.
- جمع المعطيات: وهي مرحلة دراسة معمقة وتعتمد على عدة مصادر: قواعد البيانات، جمعيات مستشارين في الصناعة، زبائن وموردين . ويمكن إتباع طريقة الملاحظة من بعيد.
- تحديد الأهداف ولوحات قيادة، مخططات عمل صحيحة وقياس نسبة التقدم في العمل.(بوقفة،2015،

(173

فالتحليل المقارن يجب أن ينتج عنه وضع لوحات قيادة إستراتيجية تحتوى على محددات النتائج ومتغيرات تسمح بتفسير هذه النتائج وذلك لمعرفة مكانة ونقاط قوة المؤسسة .

- استعمالات التحليل المقارن في المؤسسة:

- يعد التحليل المقارن تقنية جديدة لإدارة المعلومات اللازمة في مناخ الأعمال، ويعد هدفه الأساسي زيادة فاعلية وظيفة المعلومة في المؤسسة، فهو يركز على بعدين: الوصول إلى المعلومة، وتوجيهها حسب الأهداف.
- يسمح التحليل المقارن بالملاحظة والتعلم من تجارب الآخرين، ومنه سهولة وضع مقارنة ناجحة في المؤسسة.
- في حين يعد التحليل المقارن أداة لتحسين طرق الإنتاج، يمكن أيضا أن يستعمل في عمليات تنظيمية أخرى مثل: تطوير منتجات جديدة، تحفيز العمال
- تعد المعلومة المجمعة والمعالجة سلاحا إستراتيجيا فعالا، فهي تسمح بالاعتماد على أفكار المنافسين في اتخاذ القرارات.
- التحليل المقارن يعد أداة فعالة للتجديد وديناميكية المؤسسة وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- عند تطبيقه بطريقة جيدة، يؤدي التحليل المقارن إلى اكتساب ميزة تنافسية وذلك بانتقاء الطرق الأكثر نجاعة وإتباعها لتحسين الإنتاجية والجودة.

- يستعمل التحليل المقارن في اتجاه الجودة أكثر منه الحجم. (Hamadouche, 1997, 98-91)
- إذن التحليل المقارن عملية ملاحظة مستمرة وجمع معلومات وتحليل أهداف للوصول إلى وضع واضح للمؤسسة، ونتيجة مستوى أعلى من الأداء، ولا يمكن أن يكون إلا إذا كان التخطيط على المستوى البعيد، وفي النقاط السابقة يوجد تأكيد على وجود علاقة بين (الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة والتحليل الاستراتيجي) وضمن الجودة.
- **محدودية التحليل المقارن كأداة للتحليل الإستراتيجي:** هناك عدة صعوبات تواجه عملية التحليل المقارن في المؤسسة نذكر منها:
- التحليل المقارن يسمح بمقارنة الموارد والنتائج دون إعطاء أهمية الكفاءات، فهو يترك مجال كبير للمسيرين لإعطاء أسباب الظاهرة. فعلى سبيل المثال يمكن للتحليل المقارن أن يعطي نتيجة أن المؤسسات "أ" أقل فاعلية في إدارة العلاقة مع الزبائن من المؤسسة "ب" دون إعطاء الأسباب.
- يؤدي التحليل المقارن إلى حالة "سوف نحصل على ما نقيس" مما يؤدي إلى سعي المؤسسات إلى نفس الهدف وإهمال روح الإبداع. (Johnson, 2005, 175)
- شدة توجه التحليل المقارن نحو الخارج يمكن أن يؤدي إلى إهمال الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة وترشيد استعمال الموارد بطريقة تعزز كيان وثقافة المؤسسة.
- التحليل المقارن يمكن أن يحسن أداء المؤسسة ولكنه يعد مكلف للغاية وفي غاية الخطورة إذ ما تم وقوع خطأ في تطبيقه أو تفسير نتائجه.
- يعتمد التحليل المقارن على التجزئة ولا يعتبر المؤسسة كيان مترابط. فمقارنة كل وظيفة على حدى تؤدي إلى ضعف مصداقية الإستراتيجية.
- صعوبة اختراق أسرار بعض المؤسسات المستهدفة. (Hamadouche, 1997, 90)
- بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذا التحليل إلا أنه يعتبر هاما في إعداد إستراتيجية المؤسسة، في حالة إنجازه بطريقة فعالة من طرف المسيرين، وتوفير المعلومات من أهم ركائز إنجاح هذا التحليل.
- **إعادة الهندسة Reengineering:** (الهندرة)
- تعتبر إعادة الهندسة من الأدوات الحديثة الاستعمال في مجال التحليل الإستراتيجي، مقترحة من طرف Stanton Hammer في كتابهما The Reengineering révolution 1995 وقد عرفها على أنها: " العملية

التي تتمثل في إعادة التفكير الجذري والإصلاح الراديكالي للسيورورات Processus بهدف تحقيق قفزات نوعية في الأداء". (مزهودة، 2005، 208)

يتمثل المبدأ الأساسي لإعادة الهندسة في أنه رفع ربحية المؤسسة بطريقة معتبرة فإنه لا يكفي تعديل التنظيم ولكن يجب إعادة إعداد من الصفر . لذلك فهو يعتبر عملية تنظيمية تهدف إلى تجميع موارد المؤسسة حول السيورورات القاعدية أو بصيغة أخرى إعادة تنظيم المؤسسة بطريقة أكثر فاعلية وعقلانية. ومن دواعي استعمال إعادة الهندسة:

- زيادة متطلبات الزبائن من حيث الجودة، الآجال...
 - المورد البشري أصبح أكثر كفاءة في المؤسسة وبالتالي أكثر تقبل للاتصال والمسؤوليات.
 - صعوبة عمل المؤسسة كونها مجبرة على التكيف بطريقة مستمرة مع كل التغييرات الغير متوقعة وفي كل المجالات.
 - الترابط الموجود بين المؤسسات وكذلك بين المؤسسة ومحيطها.
- وقد تبناها العديد من المؤسسات الكبرى Ford, Général Motors, Campbell, Xerox... (بوقفة، 2015، 175)

- خطوات القيام بإعادة الهندسة:

لا توجد طريقة لتطبيق عملية إعادة الهندسة، فكل حالة تعتبر خاصة أما من حيث المراحل فهناك 4 مراحل:

المرحلة الأولى: التحضير La préparation: وتضم:

- تحسين كل أفراد المؤسسة حول السيورورة المختارة.
- إعداد خريطة كيف تسير المؤسسة.
- تحسين كل أفراد المؤسسة حول السيورورة المختارة.
- اختيار السيورورة التي تحتاج إعادة هندسة.

المرحلة الثانية: التنظيم L'organisation: ويتمثل في:

- الاستعمالات.
- المتدخلين.
- الوسائل المستعملة.

المرحلة الثالثة: كيفية التطبيق Le déroulement:

- تحديد انعكاسات السيورة على النشاط الكلي للمؤسسة (موارد بشرية، تنظيم ...)
- إعادة إعداد السيورة انطلاقا من توقعات الزبائن ووصولاً إلى النتائج المرجوة. (السيورة الأكثر فعالية وسهولة للوصول إلى الأهداف).
- وضع تشخيص للسيورة الحالية من حيث نقاط القوة والضعف.
- تطبيق السيورة الجديدة.

المرحلة الرابعة ما بعد إعادة الهندسة L'Après Reengineering:

- إتباع تغيير الأداء والتواصل بالنتائج.
- الرقابة على التطبيق.
- تسير انعكاسات التغيير على باقي نشاطات المؤسسة.
- إعادة الهندسة تحتاج وسيلة اتصال فعالة لتفادي مقاومة العمال للتغييرات الحاصلة في المؤسسة من هيكلية، طرق عمل وكذلك اندماجهم في العملية. (Hamadouche, 1997, 114-115)

- محدودية إعادة الهندسة كأداة للتحليل الإستراتيجي:

- كغيرها من أدوات التحليل الإستراتيجي لاقت إعادة الهندسة كأداة للتحليل الإستراتيجي انتقادات وتهم لمعاناتها من عدة نقائص يمكن إيجازها فيما يلي:
- عند القيام بإعادة الهندسة يمكن للمؤسسة القيام بتغييرات جذرية مثل: التغيير في المناصب، إلغاء مناصب معينة أو حتى وحدات عمل مما يؤدي إلى مقاومة هذا التغيير من طرف العمال. والنتيجة فشل تطبيق التغيير.
- تعد عملية إعادة الهندسة من الطرق التنظيمية التي تتصف بالصلابة واندماج إستراتيجي كبير، كما أنه يتم إعدادها من طرف عدد صغير من المختصين.
- وفق هذا النموذج يتم تحليل تنظيم المؤسسة وإعادة ضبطه ليكون مناسباً مع الإستراتيجية التي تتبناها أو بالأحرى تقييم الملائمة ما بين الإستراتيجية من جهة والمهارات الموجودة من جهة والسياس الذي سيتم فيه التنفيذ الإستراتيجي من جهة أخرى. وبالتالي تقود إعادة الهندسة إلى فصل العمليات المفتاحية عن تلك التي قد تكون موضع أخرجة Externalisation أو الشراكة أو التحالفات الإستراتيجية. (Hamadouche, 1997, 116)

- الأرضية الإستراتيجية:

في إطار نظرية المهارات والموارد المتميزة قدم BCG سنة 1991 تصورا يمكن المؤسسة من تحليل مدى ارتباط مجالات نشاطها بالمهارات المهنية من جهة والقدرات التنظيمية من جهة أخرى، تحت اسم الأرضية الإستراتيجية يقصد بالأرضية الإستراتيجية ذلك التقاطع بين المهارات المهنية والقدرات التنظيمية، إذ أن التوفيق بينهما يضمن التنافسية للمؤسسة.

- المهارات المهنية:

هي تجمع المعارف والتجربة التي تمكنت المؤسسة من بنائها عن التكنولوجيات القاعدية التي تتحكم فيها والخبرة الصناعية والفهم الجيد لاحتياجات الزبائن. القدرات التنظيمية: هي تلك القدرات التي تسمح بتفعيل المهارات المهنية وتوظيفها في حافظة أنشطتها الإستراتيجية كالحبوية، النوعية المقدمة، القدرة على السبق. والمزج بين البعدين يمكن المؤسسة من توظيف استراتيجي سريع ونوعي فضلا عن التكيف مع التكنولوجيات الحديثة والأجواء الدولية والعوائق البيئية الجديدة.

- تحليل المهارات القاعدية:

يرى كل من Hamel و Prahalad أن المهارات التي توظفها المؤسسة في نشاطها قد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها، هذه الأخيرة تسمى المهارات القلبية أو اللبية. وبتعبير بليغ يشبه الباحثان المؤسسة بالشجرة حيث يمثل الجذع والأغصان الرئيسية المنتجات القاعدية، أما الفروع الصغيرة فهي الوحدات في حين تمثل الأزهار والثمار المنتجات المباعة للزبائن، أما الجذور فهي التي تغذي وتضمن استقرار الكل فتمثل المهارات القاعدية وهي: " تعلم جماعي على النحو الذي يضمن تنسيق مختلف مهارات الإنتاج وإدماج عدة تيارات تكنولوجية تتكون من معارف، نظام تقني، نظام التسيير والقيم والمعايير. (مزهودة، 2015، 210-211) وبهذه الأدوات يمكن للتحليل الإستراتيجي من الكشف عن القدرات الإستراتيجية داخليا بإضافة إلى وضعية المؤسسة الإستراتيجية خارجيا، أي يوفر قاعدة إرشادية لمختلف القرارات الإستراتيجية باعتبار هذه الأدوات تركز على الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ثم تستقرأ ما يمكن أن يتيح المحيط من شراكات أو تحالفات أو استفادة من مهارات الموردين...

خلاصة الفصل:

بعد العرض لمختلف أدوات التحليل الإستراتيجي وبرغم ما تبديه من بساطة في شكلها وحسن تمثيل لحالة المؤسسة إلا أنها لاقت بعض الانتقادات من طرف الكتاب والمفكرين في علم الإدارة، رغم ذلك هذا لا يعني التحلي عنها كلياً بل بمقدار ما يقود إلى التفكير في العنصر البشري وتدريبه على انتقاء كل أداة حسب الحالة الملائمة لها، في المقابل فإن دورها في توفير كم هائل من المعلومات وتوضيح الرؤية أمام صانع القرار يمكن ملاحظة مدى العلاقة الموجودة بين هذه الأدوات، ويعطي انطباع لدى الباحث بوجود علاقة وطيدة بين التوظيف الصحيح لأدوات التحليل الإستراتيجي والارتقاء بمستوى الأداء وضمان الجودة للمؤسسة بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، ذلك عن طريق الفهم المعمق للبيئة مما يقلل من نسبة الهدر الناتج عن العشوائية، أي أن إدارة الجودة لا يمكنها أن تطبق وتعمل بمعزل عن فهم أهداف ومفاهيم التحليل الاستراتيجي أي أن كلاهما يعملان في ارتباط وثيق بنجاح تطبيقات الجودة (التحليل يقود إلى إعداد أهداف تحقق الجودة من خلال التعرف على البيئة الخارجية والداخلية هذا التحليل يخدم غايات الجودة وتحدد أهداف الجودة الشاملة بعد إتمام عملية التحليل).

الفصل الثالث ضمان الجودة

تمهيد:

جودة التعليم العالي أصبحت تحديًا يستدعي جهودًا جماعية من جميع الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ضوء التغيرات التي عرفها القطاع من تنوع في عروض التكوين وتوسع أنظمة التعليم العالي.... ولا تزال متزايدة، فهي تمثل إحدى الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي بكل تأكيد لكي تعزز وضمان جودة التعليم العالي ويمكن من تطوير المجتمعات أكثر تطورًا وتحقيق رؤى مستقبلية أكثر إشراقًا. وسنعمل من خلال هذا الفصل التركيز على بعض العناصر المرتبطة بالضمان الجودة في التعليم العالي المتعلقة بتطورها والعمليات المعتمدة لضمان جودة التعليم العالي، وذلك من خلال ما يلي :

1. ماهية الجودة:

1.1. الجودة لغة: أصل كلمة "الجودة" في اللغة العربية هو: جود: الجيد: نقيض الرديء، على فيعل، وأصله جيود... وجاد الشيء جُودَةً، وجُودَةً أي صار جيدًا...، ويقال: هذا شيءٌ جيّدٌ بيّن الجُودَةَ والجُودَةَ. وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيّد من القول والفعل. ويقال: أجاد فلانٌ في عمله وأجود وأجاد عمله يوجد جودةً. أما في اللغة الإنجليزية فقد عرّف قاموس ويبستر Webster New World Dictionary الجودة: "أنّها صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز" (شناف وبلخيري، 2017، 241)

1.2. الجودة اصطلاحاً: هناك اختلاف بين العلماء، الهيئات والمؤسسات حول تعريف الجودة، وعليه سندرج بعض التعريفات المقترحة لهذا المفهوم، ومنها:

عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة: بأنها مجموعة من المزايا والخصائص للمنتج، أو للخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (مأمون سليمان، 2008، 15)

تعريف وكالة ضمان الجودة بالتعليم العالي - (QAA) بالمملكة المتحدة الذي ينصّ على أنّ الجودة: أسلوب لوصف جميع الأنظمة والمواد والمعايير المستخدمة من قبل الجامعات ومعاهد التعليم للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها، ويتضمّن ذلك التدريس، وكيفية تعلّم الطلاب، والمنح الدراسية والبحوث .

وهناك من يعرفها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيعتبرها: "مقابلة وتجاوز توقّعات المستفيد" .

وقد عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة " هي عبارة عن مجموعة السمات والمواصفات المتعلقة بالخدمات أو السلع أو التي تمكنها من تلبية وتوفير متطلبات الزبائن". (شناف وبلخيري، 2017، 241)

"تمثل هذه السلعة أو الخدمة مجموعة من المميزات والخصائص التي تمكّنها من تلبية احتياجات العملاء بشكل فعّال."

يشير مفهوم الجودة إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان جودة المنتج، بل أيضاً جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج، وهو مفهوم وارد أساساً إلى التعليم من الصناعة، وترجع نشأة هذا المفهوم في مجال إدارة الأعمال (الصناعة والتجارة) إلى ثلاث من علماء الرياضيات في الو.م.أ وهم: ادوارد ديمينج، والترسيورات، جوزيف جوران، بالإضافة إلى " إشبكاوا " في اليابان، فيجينوم وكرومي.....

كانت فلسفة " ديمينج " تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني، وكانت الفكرة البسيطة والقوية في نفس الوقت وراء كل أفكاره هي أنه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه، يكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، والجودة ستكون نتيجة طبيعية، في حين قدم " والترسيورات " نموذجاً إحصائياً لضبط الجودة، ولهذا فقد وضع " ديمينج " تعريفاً للجودة هي: درجة التميز الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملائمة وأقل تكلفة وهذه المعايير تشتق من المستهلك ... وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت ". كما أن طريقة " ديمينج " تقوم على استعمال فنيات إحصائية تحقق التحسين المستمر في الناتج، ومن خلال هذه الفنيات فقط يستطيع الإداريون أن يكتشفوا المشكلات ويزيلوا أسبابها في عملية مستمرة مندفة أثناء عملية الإنتاج وليس بعده.

أما الأب الثالث للجودة " جوزيف جوران " حدد الجودة بأنها " الملائمة للاستعمال، وأكد أن المهمة الأساسية للجودة هي تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات بقبال احتياجات الزبائن، واعتمد على التخطيط داخل المؤسسة، واعتقد أن الجودة تتحقق حينما يكون العمال قادرين على إنتاج المنتجات والخدمات التي تتلائم أو تقابل توقعات المستقبل. (البيلوي وآخرون، 2006، 25-26)

وتعني الجودة طبقاً لتعريف منظمة الإيزو العالمية: "الوفاء بجميع المتطلبات الم تُتق عليها بحيث تنال رضا العميل، ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة".

أما عن مفهوم الجودة فلا يزال المعنى الاصطلاحي للجودة يكتنفه بعض الغموض، إذ يقول " أليس ELLIS " في كتابه " ضمان الجودة في التعليم العالي " أن الجودة في حد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء (مجيد وزيادات، 2008، 21).

وورد أيضاً تعريف لها حسب مضمون المواصفة القياسية (ISO9000) لعام 2000، بأنها: "مجموعة الصفات المميزة (للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) التي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها، ويقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً،

ويعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محدّدة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه". (شناف وبلخيري، 2017، 242) وتوضيح أهم المراحل التطورية لمفهوم الجودة، يتم إدراج الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح المراحل التطورية لمفهوم الجودة.

الفترة الزمنية	التطور
الفترة القديمة	قدماء المصريين: الذراع الملكي، ذراع المساحة، النظام العشري الأساسي، مساحة الدائرة (قيمة ط)، وتقسيم الوقت. قدماء الإغريق: الجودة العالية معايير الفن العالية الدقة والجودة العالية للهندسة المعمارية . قدماء الرومان: الهندسة المعمارية الجودة العالية في البناء الهندسة التركيبية (الخرسانة المقولة المدن الطرق).
العصور الوسطى	الجودة مسؤولية الصانع أي أن المشغل هو الذي يتحكم الجودة، إنشاء نقابات الحقيين في أوروبا (المعايير الخاصة للسلع، ظروف العمل المتفق عليها ومعايير العمالة المحددة).
أوائل القرن العشرين	تحكم المشرفين أو الملاحظين في الجودة، وإنشاء مجلة الجمعية الإحصائية الأمريكية .
العشرينيات	الاعتماد على الفحص، خرائط شيوارت الأولى للتحكم في الجودة، أساليب وجداول سحب العينات اللازمة للفحص التي ابتكرها كرج Dodge، العينات المزدوجة احتمالية القبول، مخاطرة المنتج، ونظام تصنيف العيوب.
الثلاثينيات	اللجنة المشتركة لتطوير التطبيقات الإحصائية في التصنيع والتطوير تطوير المعايير البريطانية، خطة أخذ العينات المتغيرة وضبط العملية.
الأربعينيات	استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، تقويم عملية الفحص أخذ العينات التتابعية، وضع حدود دقيقة للمواصفات النمطية لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، التحكم في الجودة الذي نشرته جمعية مهندسي الرقابة على الجودة وجامعة بافالو والتحكم متعدد المتغيرات في الجودة
الفترة الزمنية	التطور
الخمسينات	تكوين المجموعة الاستشارية لاعتمادية المعدات الالكترونية والثقة فيها، ظهور المراجع العلمية الخاصة بالتفتيش والرقابة على الجودة، نشر الإحصاء التطبيقي، استخدام الأساليب الإحصائية

لرقابة على الجودة في اليابان، نظم التفتيش المستمر معالجة الأسباب التي تؤدي إلى ظهور المعيب في اليابان	
رقابة الجودة الكلية العيوب الصفرية حلقات الجودة نشر برامج الجودة، تشريع أمان المنتج للمستهلك الو.م.أ.	الستينات
اعتبر اليابانيون أن الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ظهور برامج إدارة الجودة، ظهور مدخل ضمان وتأكيد الجودة، تصميم أبعاد العمليات المثلى ورقابة الجودة على مستوى المؤسسة ككل، وتحسينات الجودة من خلال التجارب المصممة إحصائياً.	السبعينات
الإفراط في شعارات الجودة من خلال الحملات وعقد العديد من المؤتمرات التي تهدف إلى الاهتمام بالجودة الشركات الصناعية والخدمية سواء في اليابان أو الو.م.أ أو أوروبا، الإفراط في برامج الرقابة على الجودة وبرامج الكمبيوتر.	الثمانينات
ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة، TOM التأكيد على تصميم المنتج وجودة التصميم التأكيد على وثائق الجودة، ظهور سلسلة الايزو 9000، الاهتمام بمراجعة جودة المنتج	التسعينات
زيادة متطلبات العملاء بالنسبة للجودة والتعديل الصناعي وفقاً لزيادة الوعي بالجودة لدى العملاء التوجه الاستراتيجي للجودة)	الاتجاهات الحديثة

المصدر: (حجازي، 2002، 286-288)

نلاحظ من خلال الجدول أن لكل مرحلة مواصفات تحمل بشكل ضمنى المرحلة التي تليها أو نقول كل مرحلة مكتملة للمرحلة التي تليها معاً إضافات وتحسينات وهذا وفقاً للتطورات التي حدثت في مداخل الجودة عبر العصور القديمة والوسطى والحديثة .

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن الجودة هي البحث المستمر عن مجموعة الآليات والممارسات التي تؤدي إلى تحقيق التميز الفعالية الكفاءة، التحسين المستمر، والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب وتحسين المخرجات وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

1.3 مفهوم الجودة في التعليم:

تعرف بأنها: "مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها المسئولون لتسيير شؤون التعليم، التي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في كافة مجالات العملية التعليمية". ويرى آخرون أن جودة التعليم العالي

هي: "التحسين المستمرّ لعمليات الإدارة التربوية أو المدرسية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء والإنتاجية بالمؤسسة التعليمية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العملية التعليمية، باستبعاد المهام عديمة الفائدة وغير الضرورية للطلاب، مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة". (الطراونة، 2010، 5)

يتعلّق مفهوم الجودة في التعليم بكافة السمات والخواص التي تتعلّق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوّق والإنجاز للنتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محدّدة تكون أساساً لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطّعاتهم". (العاجز، 2005، 105)

وهي بذلك ترجمة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين سواء كانوا أساتذة، عاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية أو طلاباً، والخارجيين من مستخدمي الخدمات التعليمية مثل: أولياء الأمور، والمجتمع، والمؤسسات، إلى مجموعة خصائص محدّدة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية المقدّمة، والتي تعبر عن مدى استيفاء المدخلات، والعمليات، والمخرجات في المؤسسة التعليمية لمستويات محدّدة تشكل في مجملها معايير الجودة الشاملة. (شناف وبلخيري، 2017، 243)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن مفهوم الجودة في مجال التعليم ظهر كنتيجة مباشرة للتغيرات العالمية الجديدة التي تتميز بالتغيير المستمر في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وأصبح من الضروري انتقال الاهتمام بالجودة من مجال الصناعي لمجال التعليم باعتباره وسيلة لتكوين الموارد البشرية وتحسين المخرجات ووسيلة للتغيير فالمجتمع ومواكبة هذه التغيرات .

2. مراحل الجودة:

الجودة التي مرت بمراحل عديدة نوجزها كما يلي:

2. 1. مرحلة الفحص والتفتيش:

نتيجة توسع المصانع والتخصص في العمل، وظهور الصناعات الحديثة ظهرت مشاكل مرتبطة بالجانب التقني والبشري للبحث عن الحلول جاءت المناهج التسييرية المعروفة، التي كان أبرزها مدرسة التنظيم العلمي للعمل ل:(F.W.Taylor) الذي كان يهدف إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل المصنع عن طريق التخصص النمطية وتبسيط العمل وتقسيم العمل، مما يسمح بالاستغلال الأمثل لليد العاملة المتوفرة وغير المؤهلة، كأحسن طريقة لزيادة الإنتاج وبأقل تكلفة، كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش. (Bagchi، 1997، 5)

2.2. مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة:

تزامنت هذه المرحلة مع الزيادة الكبيرة في حجم الإنتاج مما زاد من تعقيد التفهيش الكلي بنسبة 100 % مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات، وحسب مواصفات الإيزو رقم 2-84 (1993) عرفت مراقبة الجودة بأنها "هيكل" يتألف من أساليب وأنشطة تشغيلية تستخدم للوفاء باحتياجات الجودة"، وحسب هذا التعريف، نستنتج أن مراقبة الجودة هي في الأساس مراقبة تقنيات التشغيل والأنشطة المستخدمة لتحقيق المتطلبات اللازمة للجودة (مصطفى، 1998، ص 558).

فرضت ظروف الحرب العالمية الثانية على الجيش الأمريكي استخدام إجراءات لاختيار العينات الإحصائية ووضع مواصفات محددة لكل الإمدادات التي يستخدمها، الأمر الذي ساهم في زيادة شهرة استخدام أساليب الرقابة الإحصائية على الجودة، ثم انتشر استخدامها في باقي الصناعات، خاصة بعد ظهور الإنتاج بالسلاسل الكبيرة وتنميط (توحيد) الإنتاج كوسيلة للتقليل من الأخطاء، مما سهل المعاينة الإحصائية لفحص الجودة (Hutchins, 1990, 106)، و ثم انتقل استخدام الجودة إلى الصناعة اليابانية في بداية خمسينات القرن الماضي، وهذا ما أدى إلى تفوق اليابان في مجال الجودة وتطورها .

3.2. مرحلة ضمان الجودة:

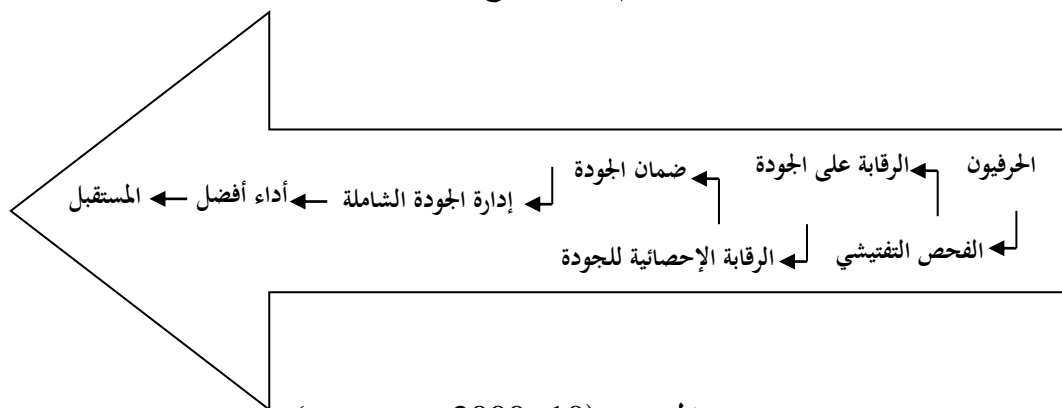
يصطلح عليها أيضا بمرحلة الرقابة الشاملة على الجودة، ظهر هذا المفهوم في بداية خمسينات القرن الماضي بسبب ما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم، من الناحيتين الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، وتظهر هذه التحولات من خلال عنصرين أساسيين هما ضرورة الاهتمام والتركيز على احتياجات المستهلكين وأولوياته والاعتراف بالعلاقة التي تربط المورد والزبون داخل وخارج المؤسسة وتغير النظرة حول ما كان سائدا من مفاهيم عن تكلفة الجودة وأن المنتج الجيد، يباع بسعر مرتفع، تحقق ذلك بفضل جهود جوران، الذي أثبت أنه يمكن تجنب تكاليف الجودة من خلال العمليات الوقائية في مختلف مراحل العملية الإنتاجية. (Crosby, 1989, p31)

4.2. مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

بدأت هذه المرحلة بعد عام 1980 نتيجة زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق، مما دفع المؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستهلكين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقايا إستراتيجيا على الجودة (Bagchi., 1997, p3).

في فترة التسعينات حدثت العديد من التطورات في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلومات، ونتيجة هذه الأخيرة كان للجودة دور كبير ووسيلة توفر لمنظمات الأعمال فرصة وإمكانية للاستمرار والتطور والمحافظة على المكانة والميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح لأهم مراحل التطور التي عرفتها الجودة:

الشكل رقم (6): يوضح تطور مبادئ الجودة.



المصدر: (summers،2000، 10)

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن هذه المراحل التي مرت بها الجودة تمثل مرآة تعكس صوراً متسلسلة لمختلف التطورات في المفاهيم والأفكار، التي بدورها تؤدي إلى أفضل أداء للمنظمة، حيث يتضح أن الجودة لم تكن وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطور التاريخي للأفكار العلمية التي نادى بها وتبناها مختلف الباحثين والكتاب .

3. توضيح الفرق والعلاقة بين بعض المفاهيم المرتبطة بضمان الجودة:

1.3. الفرق بين ضمان الجودة وضبط الجودة والعلاقة بينهما:

يوجد فرق كبير بين مصطلح ضمان الجودة وضبط الجودة، فقد ميز Harvy & Green 1993 بين عملية ضمان الجودة وضبطها بقولهما أن الأولى هي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستتحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير الجودة أما الثانية (ضبط الجودة) فهي " مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل في عمليات الإنتاج أكثر بحيث تصبح أكثر اتفاقاً مع المواصفات المرسومة وأن الرقابة الشاملة على الجودة تجرى وتمارس بطريقة فاعلة " .

وبالتالي فإن ضمان الجودة هي عملية قبلية تمارس بصورة وقائية تنفذ قبل الإنتاج وقبل تقديم الخدمة، أما ضبط الجودة فعملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي يتبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب، فهي لا تمنع الفشل وإنما تشير إليه والذي يمنع هو ضمان

الجودة. إلا أن عمليتي ضمان الجودة وضبط الجودة عمليا وواقعا - متلازمان بحيث تتبع الثانية الأولى وتؤثر فيها) الطائي وآخرون، (2008، 310-311)، والجدول أدناه يوضح أهم نقاط المقارنة بين ضمان الجودة وضبطها :

الجدول رقم (8): يوضح أهم نقاط المقارنة بين ضمان الجودة وضبطها

السمات الخصائص	الفحص	مراقبة الجودة	ضمان الجودة
الاهتمام الأساسي	الكشف	الرقابة	التنسيق
النظرة إلى الجودة	مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل ولكنها تقتحم بفاعلية مؤثرة
التأكيد على ...	توحيد المنتج، مسؤولية الجودة، المدخل، الفحص في الجودة المراقبة في الجودة البناء للجودة	توحيد المنتج مع الإقلال من الفحص	جميع مراحل العملية الإنتاجية مع مساهمة كل المجموعات الوظيفية خاصة القائمين بالتصميم لمنع تدهور الجودة
الطرق	معايير ومقاييس	أدوات أساليب إحصائية	برامج ونظم
دور خبراء الجودة	الجودة الفحص، العد الترتيب، التنوع	الإمساك بالخطأ وتطبيق الطرق الإحصائية	قياس الجودة، وتخطيط الجودة تصميم البرامج
مسؤولية الجودة	قسم إدارة الفحص	إدارة الإنتاج وإدارة الهندسة	كل الإدارات على أن تشترك الإدارة العليا فقط من بعد في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسات الجودة.
المدخل	الفحص في الجودة	المراقبة في الجودة	البناء للجودة

المصدر: (حجازي، 2002، 293)

من خلال ما سبق وتوضيح الفرق بين ضمان الجودة وضبط الجودة يتضح أن ضمان الجودة قاعدة أساسية تركز على بناء الجودة ويمكن من خلاله إحداث مداخل للجودة والاستمرار في التحسين والتطور ومواكبة التغيرات وعدم الوقوع الاستسلام لتأثير السلبي للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ...

2.3. الفرق بين ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

رغم النتيجة الجوهرية للعنصر السابق والتي توضح كيف أن أهم نقطة لبناء الجودة تتمثل في عملية ضمان الجودة والتي تمهد بدورها لتبني وتطبيق أحدث مداخل الجودة، أي أن ضمان الجودة والعمل على تحقيقها بكل تفاصيلها يعتبر من الخطوات التمهيديّة لبناء إدارة الجودة الشاملة، وهذه الأخيرة التي يمكن تعريفها علي أنها "النظام

الذي يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء (رضوان، 2012، 26).

وهنا يمكن التطرق للفرق بين المدخلين حتى يتسنى لنا التعرف على التفاصيل ليتحقق في النهاية التطبيق الناجح لإدارة الجودة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (9): يوضح الفرق بين ضمان الجودة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	ضمان الجودة
تحقيق النتائج التي تلي متطلبات الجودة الشاملة	تثبت أو تظهر متطلبات الجودة التي سوف يتم تلبيتها أو تحقيق النتائج التي تلي متطلبات الجودة الشاملة بالإمكان تلبيتها .
تدفع أو تحفز من قبل المساهمين العاملين في المؤسسة وخاصة إدارة المؤسسة .	تدفع أو تحفز من قبل المساهمين في المؤسسة وخاصة تدفع أو تحفز من قبل المساهمين العاملين في الزبائن الخارجين
الهدف هو إرضاء المساهمين وجميع أصحاب المصالح	الهدف هو إرضاء جميع الزبائن المؤسسة وخاصة إدارة المؤسسة. الهدف هو إرضاء المساهمين وجميع المصالح.
الكفاءة والفعالية والتحسين المستمر للأداء المتعلق بالجودة هو القيمة المطلوبة.	الثقة في منتوجات المؤسسة هو النتيجة المطلوبة.
تغطي جميع الأنشطة التي تؤثر في نتائج أعمال المؤسسة المتعلقة بالجودة الشاملة .	المجال: تغطي جميع الأنشطة التي تؤثر في العمليات تغطي جميع الأنشطة التي تؤثر في نتائج أعمال والنتائج المتعلقة بالجودة

المصدر: (الطائي وآخرون، 2008، 323)

يتضح من خلال الجدول أن عملية ضمان الجودة تعتبر طريق الصحيح لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أوضاعها للأحسن وخطوة مهمة لاستكمال متطلبات الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق المواصلة والتقدم نحو التحسين والتميز والتطور وفقاً لمختلف التغيرات والتطورات التي من الممكن أن تحدث أو التي تواجهها في مختلف المجالات ، كما أن إدارة الجودة الشاملة تضم في طياتها مدخل ضمان الجودة أي أن هناك علاقة تأثير وتأثر بينهما بهدف تكوين ثقافة الجودة .

4. ضمان الجودة في التعليم العالي:

- مفهوم ضمان الجودة في التعليم الجامعي وكيفية تطبيقها:

لم يرد تعريف موحد لهذا المفهوم، بل كانت له مفاهيم مختلفة، ترتبط بمصطلح الجودة من جهة والضمان من جهة أخرى، و نذكر منها مايلي :

يعبر مفهوم ضمان الجودة، عن إدارة نظامية وإجراءات التقييم التي تفضلها المؤسسات التعليمية، أو نظام لتوجيه وتقييم الأداء لضمان تحقيق جودة المخرجات، وتحسين جودتها، ويهدف ضمان الجودة إلى بناء الثقة لدى المسؤولين عن جودة الإدارة وإنجاز العمل بمستوى جيد. ومن الأسس التي تميز مفهوم ضمان الجودة نذكر (داوود، 2009، ص69):

- وجود إدارة معلومات تساهم في أداء العمل بشكل فعال.
- متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل، لتحقيق مهمة ورسالة المؤسسات التعليمية.
- نظام إداري يتكون من مدخلات مثل المصادر البشرية والمادية وغيرها، وعمليات تشمل تخطيطا وتنظيما وتنفيذا ومراقبة، ومخرجات مثل عدد الخريجين والمستويات القياسية التي تحققت والمعلومات والمهارات المتصلة بالمهنة،
- وجود مهمة ورسالة ورؤية للمؤسسة تهدف إلى ضمان الجودة.
- قياس الأداء بدقة من خلال معايير للأداء الجيد.

يُعرف Stella & Martin، ضمان الجودة في التعليم العالي بأنها "تلك العملية الدائمة والمستمرة التي تستهدف تأكيد ومراقبة وضمان والمحافظة وتحسين جودة نظام أو برامج أو مؤسسات التعليم العالي، تركز على مسؤولية التحسين كمحور رئيسي (Stella & Martin 2007, p32)

أما Perllon فقد اعتبر أن ضمان الجودة سياسة عامة، أو مهمة جديدة من مهام الجامعة في الوقت الذي تتزايد فيه استقلالية مؤسسات التعليم العالي وتشتد المنافسة بين الجامعات"، في نفس السياق، أضاف Kohler أن ضمان الجودة في التعليم العالي هي مجموعة من الأدوات، الوسائل والتقنيات، التي من المفترض أن تساعد في تحقيق الجودة ومتابعتها (فيلاي، 2016، 81)

كما تُعرف بأنها "تسخير كل الوسائل والإمكانات لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، لأنها تعبر عن الإجراءات والنشاطات التي تعتمد آلية التقويم المستمر على كل المستويات وإعداد تقارير بنتائج عمليات التقويم ويتم نشرها دوريا بكل شفافية وموضوعية، كما يتم الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات التحسين

والتعديل بالموازاة مع القرارات الرامية إلى تعزيز تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية تجاه الجودة " (Détourbe.M,2015,p51).

يمثل مدخل ضمان الجودة في التعليم العالي حسب Vinokur مجموعة من الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن المنتج التعليمي والعملية التعليمية المؤداة تستوفي مطالب الجودة، ويتضمن هذا المدخل التقويم المستمر لكل مكونات وأنشطة المؤسسة التعليمية وأداء كل مكون من مكوناتها والخدمات التي تقدمها ويشمل كذلك تحليل الأعمال جميع والنتائج ومقارنتها بمطالب الجودة ومعاييرها" (Vinokur,2006,112)،

ضمان الجودة فهي عملية process موجهة نحو الحصول على هذا الخاصة، وهذه العملية كما عرفها 1994 Robinson بأنها مجموعة النشاطات التي تتخذها المؤسسة أو المنظمة لضمان أن معايير محددة وضعت مسبقاً لمنتج ما أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول إليها بانتظام، فهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات".

أكد Tail 1993 على أن عملية ضمان الجودة هي " القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي " وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع: المؤسسة التعليمية، وأضاف أن هدف ضمان الجودة هو دائماً تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل(الطائي وآخرون،2008، 240-308).

يعرف أيضاً ضمان جودة التعليم الجامعي على أنه " عملية منظمة لتفحص النوعية تقتضي التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن جودة التعليم لنفسها وللجمهور العام (فاصدي وطيب، 2017، 175) .

كما يمكن تعريف ضمان الجودة في التعليم الجامعي بأنها العملية التي تؤكد الأصحاب المصالح بأن ما يتم عرضه (الوسائل والإمكانات الممنوحة، العمليات تسيير الجودة.والنتائج) تستجيب لتوقعاتهم وتلبي مستوى مطالبهم، وعليه يترجم ضمان الجودة بكل من: تقييم وتقويم الجودة - إثبات الجودة - تسيير الجودة (الطائي وآخرون، 2008، 315) وهذا ما أكده Fave Bonnet وهو أحد الباحثين الذين تكلموا عن مصطلح ضمان الجودة بمفهومه الواسع، من خلال إمكانية النظر إلى هذا المصطلح في مؤسسات التعليم العالي من ثلاث زوايا حسب الشكل التالي:

الجدول رقم (10): يوضح مضمون مصطلح ضمان الجودة

تطبيق التقييم /التقويم	قياس الجودة	كيف نقيس الجودة	تقييم الجودة
التحقق من الجودة	إثبات أن الجودة تحققت	كيف نضمن الجودة	ضمان الجودة
تنفيذ إجراءات وثقافة الجودة	تسيير الجودة	كيف نتحصل على الجودة	إدارة الجودة

المصدر: (شرقي، 2015، 11)

من خلال الجدول يتضح أن مصطلح ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي يأخذ ثلاث وجهات نظر مختلفة، فنظرة المقيم، المقرر والمدير مختلفة وليس لديهم هدف واحد، فالأول يهتم بمسألة كيفية قياس الجودة والثاني يهتم بكيفية ضمانها والثالث بكيفية الحصول عليها، مما يجعلنا ننظر إلى ضمان الجودة في التعليم العالي بأنه يستهدف بشكل مستمر مراقبة وجودة نظام هذه المؤسسات (التعليم العالي).

مفهوم ضمان الجودة، متعدد الأبعاد، يتمثل في مجموعة الأنشطة المعدة مسبقاً، والآليات الضرورية لإعطاء الثقة اللازمة بأن المنتج التعليمي يتناسب مع متطلبات الجودة، لذلك جاء في النص الرسمي لاتفاقية "بولونيا" للجامعات الأوروبية، تحديد مفهوم ضمان الجودة من خلال ثلاثة زوايا مختلفة هي تقويم وضمان وإدارة الجودة، شددت الاتفاقية على أن لكل طرف وجهة نظر معينة في تحليله لضمان الجودة، فالمقيم ومانح شهادة الاعتماد والمدير ليسوا شخصاً واحداً، ولهم أهداف مختلفة، فالجهة التي تقوم بتقويم الجودة في التعليم العالي، تهتم بطريقة قياس الجودة، بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتحسينها، أما الجهة المانحة للاعتماد، فتهتم بكيفية ضمان الجودة وإظهار أن متطلبات هذه الأخيرة محققة في المنتج أو الخدمة التعليمية، بهدف التمكن من مراقبة جودة الشهادة المقدمة واعتبارها شهادة وطنية، أما إدارة الجودة فتهتم بطريقة الإدارة والتسيير للوصول إلى تحقق متطلبات ضمان الجودة، بهدف تنفيذ الإجراءات الضرورية والعمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية. (فيلاي، 2016، 82)

وبالتالي فقد استفاد التعليم من تطورات الجودة الحاصلة في المجال الاقتصادي سواء ما جاء به ادوارد ديمنج "أو تشيوارت" واعتماده على النتائج الإحصائية، أو نموذج "جوران" وتركيزه على الجوانب الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة تخطيط مراقبة تصين أو أشهرها نموذج "كروسي" الذي يركز أكثر على الجوانب البشرية والتنظيمية، أكثر من تركيزه على الأساليب الإحصائية في عملية التحسين المستمر، بتحديد العناصر الأربعة لضمان الجودة الشاملة في النظام التعليمي، كما يلي:

- تحديد مستويات الأداء الجيد وضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى مما يحقق منع حدوث الأخطاء .
- وضع تعريف واضح للجودة وتلبية متطلباته.
- قياس الأداء بناء على المعايير مع أخذ تكلفة كل شيء لم يتم على وجه صحيح من المرة الأولى بعين الاعتبار، حيث يتمثل قياس الجودة في الأداء بمقدار تكلفة الأخطاء كلما تحققت جودة المطابقة اختفت التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب عدم المطابقة للمواصفات .
- وضع معايير للأداء الجيد والالتزام بمبدأ الوقاية من الأخطاء . (الحارثي، 2014، 20-22-37)

وبتوضيح أكثر، عندما ينظر إلى جودة العملية التعليمية في الجامعات وبصفة خاصة في كل كلية على حده، فإن البحث ينصرف إلى قياس مخرجات التعليم العالي، ويضاف إليها تكلفة استمرارية الكفاءة التعليمية والتدريبية العالية المستوى للخريج، وهو ما يعرف بالتكلفة الايجابية لضمان الجودة بينما يعتبر عدم التقيد بمعايير جودة الأداء التعليمي، تكلفة سلبية نحو تحقيق الجودة، أي تكلفة الفشل الداخلي (العكيدي وجعفر، 2012، 387)، ولهذا يتعين على الإدارة إدراك أن ما تطلبه من واجبات من الموظفين يتماشى مع حجم وإمكانيات العمل ولا يتعين عليها وضع معايير وأهداف يصعب على الموظفين أدائها (اليحي، 2018، 42) من منطلق أن جهود تحسين الجودة تركز على منع الأخطاء البشرية أو ما يسمى بتفادي الأخطاء الذي يُطلق عليه اسم "بوكا يوكا Poka yoka المفهوم الذي ابتكره الخبير الياباني Shigooshing (الابتكار غير الإحصائي) (النابلسي، 2005، 77) خاصة مع: "كروسي" على أن الأخطاء في الأعمال سببها أحد العاملين، هما :

- تأكيد نقص المعرفة والذي يمكن تصحيحه من خلال المعلومات وتواصل الإدارة مع العاملين وتبيان المعايير المحددة للعمل وما هو مطلوب فعليا لإنجازه وفق تلك المعايير .
- نقص الاهتمام وهذا مرده إلى الجانب الأخلاقي للموظف، ولهذا يتعين على الموظف استشعار أهمية ما يقوم به وعليه أن يقف مع نفسه لمعرفة أسباب هذا الإهمال، كما عليه كذلك أن يدرك أن ما يقوم به يترتب عليه نتائج تآثر بأداء أفراد آخرين داخل المنظمة وكحصيلة نهائية لهذا الإهمال فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. (اليحي، 2018، 42)

هذه النقاط يتم إجمالها في المجال التعليمي بمصطلح مثلث ضمان الجودة في التعليم الجامعي أو كما يسمى بمثلث تأكيد الجودة أو ضمان الجودة، يتكون هذا المثلث من ثلاث أضلع هي: تصميم الجودة، التحكم بالجودة وتحسين الجودة، وهي عناصر جوهرية ومتداخلة ومتبادلة مع بعضها البعض، كالآتي:

- **تصميم الجودة:** إن عملية التصميم تحدد مهمة المؤسسة بما فيها الأشخاص والخدمات، عبارة عن تحديد للمصادر وإعداد المستويات (المقاييس) للخدمات؛
- **التحكم بالجودة:** تتألف من المراقبة (ضبط) والإشراف والتقييم الذي يؤكد على كل عامل وكل وحدة عمل تتعامل مع هذه المقاييس، علاوة على تقديم خدمات بجودة أفضل وبشكل منسجم؛
- **تحسين الجودة:** تهدف إلى زيادة الجودة ورفع المستويات بشكل مستمر لحل المشاكل وتحسين العمل. (الطائي وآخرون، 2008، 315-319-320)

بناء على ما سبق يمكن القول أن مفهوم ضمان الجودة يتعدى الالتزام الشخصي بالجودة الذي يعلنه العديد من العاملين، إلى إلزامية الأخذ بالطرق التي من خلالها يتم ضمان الأداء وفقا لمجموعة من المبادئ ومعايير إدارة الجودة التي تم وضعها من قبل المؤسسات التعليمية.

5. تعريف نظام ضمان الجودة (Système d'assurance qualité)

يُعبّر نظام ضمان الجودة حسب Donald EKONG عن الوسيلة التي تعتمد عليها مؤسسة للتعليم العالي، بهدف جعلها تُؤكّد لنفسها ولغيرها من المهتمين بأنّ الشروط الضرورية لجعل الطلبة قادرين على بلوغ المعايير التي سبق وحددتها هذه المؤسسة قد تم وضعها . (Bouzid & Berrouche ، 2012 ، 23)

كما يُعرّف نظام ضمان الجودة على أنّه: « نظام عالمي موحد لمعايير الجودة المتفق عليها عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة، والمقصود بهذا النظام في التعليم العالي جودة عناصر العملية التعليمية من طلبة وأساتذة وبرامج وهياكل ... إلخ» (حسين، 2015، 82)

6. تطور ضمان الجودة :

عرف تطبيق مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي تطورات ملحوظة في مختلف أنحاء العالم حيث أصبح بحث آليات واستراتيجيات ضمان جودة المؤسسات الجامعية ومختلف الخدمات التي تقدمها من أولويات مختلف الدول سواءً المتقدمة منها أو تلك السائرة في طريق النمو، لكنّ مظاهر هذا التطور تبدو أكثر وضوحا في الدول التي تمتلك أنظمة تعليم عالي أكثر تقدما على غرار الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي.

تطور ضمان الجودة في العالم عرف تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي تطورات مهمة في مختلف أنحاء العالم، كتعبير عن هذه الدول نحو الاستجابة لواحدة من بين أهم التوجهات الحالية لأنظمة هذا القطاع في ضوء مفهوم العولمة.

سنتناول في هذا العنصر أهم مراحل تطور ضمان الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية بداية على اعتبار أنّها من بين الدول الرائدة في هذا المجال، ومن ثمّ التطرّق لتطور الجودة في الاتحاد الأوروبي الذي يسعى إلى تجسيد فضاء موحد للتعليم العالي في ضوء مفهوم ضمان الجودة، وصولا إلى استعراض أهم محطات تطور ضمان الجودة في بعض بلدان العالم العربي.

1.6. تطور ضمان الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية:

كانت الإجراءات التي تم اتخاذها في الولايات المتحدة الأمريكية تحت عنوان جودة التعليم العالي في بداياتها لا تعدو عن كونها تعبيراً عن إجراءات ضبط وتنظيم ذاتي، تمّت بشكل اختياري من طرف مؤسسات القطاع، كما

ظهرت هذه الإجراءات نتيجةً للتزايد الكبير في أشكال التكوين الجامعي وغياب معايير محددة على المستوى المركزي، وفي القرن التاسع عشر كان التعليم العالي الأمريكي يشهد نوعاً من الفوضى جراء هذا التنوع في أشكاله وغياب منظومة معايير محددة من طرف الإدارة المركزية، خاصةً في ظلّ النظام السياسي الفدرالي الذي يمنح كل ولاية الاستقلالية في تسيير شؤونها.

هذا ما دفع بالمؤسسات الجامعية إلى تطوير عمليتين لتقييم الجودة، الأولى تستهدف اعتماد مؤسسات وبرامج التعليم العالي، والثانية عملية تقييم دوري لجودة البرامج الأكاديمية، كما ظهرت وكالات الاعتماد الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر وكانت هيئات غير حكومية تنقسم إلى صنفين يُعنى الأول منها باعتماد المؤسسات والثاني بالبرامج. (Gorga, 2012, p218)

لقد كان أول سجل اعتماد للتعليم العالي نُشر عام 1913 هدفه الرئيسي جعل مسيري الجامعات يعملون على تقييم نجاعة الطلبة المترشحين القادمين من مؤسسات غير معروفة سواءً مؤسسات التعليم الثانوي أو مؤسسات جامعية أخرى، وتمّ تطوير هذا النظام سنة 1952 مع انطلاق جمعية (NEA) في اعتماد المؤسسات الجامعية. (Lewis, OCDE, 2011)

أما في الفترة بين الستينات (60) والثمانينات (80) من القرن الماضي فقد شهد نظام التعليم العالي الأمريكي توسعاً كبيراً نتيجةً لتزايد الإقبال عليه وتضاعف أعداد الطلبة، ولتسيير هذا التوسع توجهت بعض الولايات نحو تطوير آليات جديدة للتمويل الجامعي، كما عرفت هذه الفترة ظهور الهيئات التنظيمية التي سيتم الاعتماد عليها مستقبلاً لوضع آليات ضمان الجودة .

وفي فترة ثمانينات القرن الماضي، أصبح ضمان الجودة أداةً عملية في معظم الولايات المتحدة الأمريكية تعتمدها المؤسسات الجامعية، خاصةً في ضوء التوجهات الجديدة نحو اعتبار التعليم العالي شأنه أن يُسهم في التنمية الاقتصادية وليس مجرد منفعة أو حاجة اجتماعي .

أما في فترة التسعينات أصبحت مؤشرات الجودة الآلية الأهم في الولايات المتحدة لتنظيم تعليمها العالي خاصةً في ضوء التغيرات الاقتصادية التي رافقت الارتفاع الكبير في المخصصات المالية التي كانت تُرصد لهذا القطاع، ففي مثل هذه الظروف أصبح ضمان الجودة أكثر ارتباطاً بمفهوم النجاعة، حيث أصبحت الجامعات الأمريكية أمام ضرورة بحث آليات ضمان الجودة التي تُسهم في التحكم في مواردها والتقليل أكثر فأكثر من تكاليف أنشطة البحث والتكوين والخدمات التي تقدمها لتحقيق أكبر قدر ممكن من النجاعة.

بدايةً من سنة 2000 عرفت إجراءات ضمان الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية تغيرات رئيسية لخصتها (Adriana GORGA, 2012) في أربعة مظاهر رئيسية: بداية، تراجع التمويل المسجل سنة 2001 إذ أنّ الاعتمادات التي كانت موجهة نحو التنسيق بين الهياكل والهيئات الجامعية أصبحت في تناقص مستمر، وهذا ما دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى رفع قيمة الضرائب لتغطية احتياجاتها، ثم التغيرات التي عرفها مجال اعتماد المؤسسات نتيجةً للضغوط الممارسة من طرف الحكومة الفدرالية لإعادة النظر في معايير التكوين الجامعي. مظهر ثالث تمثل في التغيرات التي مست تقنيات تقييم الجودة، حيث كانت هيئات ومؤسسات التعليم العالي تعتمد على زيارة الخبراء كتقنية، ثم أصبحت تعتمد تقنيات التدقيق الأكاديمي (L'audit académique) وأخيراً، التغيير الذي مس طرق نشر نتائج التقييم حيث كانت نتيجة اختبار الاعتماد تحمل إحدى الإجابتين (نعم-لا) حول اعتماد المؤسسة أو برنامج من عدمه، ثم أصبحت تعتمد نشر معلومات أكثر تفصيلاً حول نقاط القوة والضعف في برامج التكوين. (Gorga, 2012: p219)

وانطلاقاً مما سبق كانت هذه أهم التطورات التي عرفها اعتماد ضمان الجودة في التعليم العالي الأمريكي، الذي يعتبر من بين أهم الأنظمة الجامعية العالمية من حيث التطور، إضافةً إلى كونه من الأنظمة الرائدة في مجال ضمان الجودة.

2.6. تطور ضمان الجودة في أوروبا:

فقد كانت إجراءات ضمان جودة التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، تم اتخاذها من طرف الجامعات بهدف حماية نفسها في محيط أصبح أكثر تنافسية، فإنّ هذه الإجراءات في الأنظمة الأوروبية، اتخذها من طرف الدول التي تدخلت لتنظيم تعليمها العالي، ففي ثمانينات القرن الماضي، ساهمت ديمقراطية التعليم العالي في دول أوروبا الغربية في ظهور بعض النتائج التي رافقت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي أصبحت تتطلب يدا عاملة أكثر تأهيلاً مما فتح النقاش حول موضوع جودة التعليم العالي، لكنّ حركة تطوّر ضمان الجودة كانت بطيئة نوعاً ما في هذه المرحلة، حيث أنّ ثلاث دول فقط من أوروبا كانت لها هيئات لضمان الجودة هي: فرنسا إنجلترا، هولندا، بعد 1990 تزايد عدد الدول الأوروبية التي اعتمدت هيئات ضمان الجودة خاصةً في ضوء التكنولوجي السريع الذي ساهم في ظهور أشكال مختلفة من التعليم العالي، الفضل في تطور الاعتماد على ضمان الجودة كآلية لتنظيم التعليم العالي في أوروبا حسب (Gorga) إلى التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي ساهمت في إثراء النقاش حول جودة التكوين الجامعي، إضافةً إلى دور الباحثين الذين ساهموا في نقل النموذج الأمريكي. ابتداءً من سنة 2000 كانت معظم التطورات التي ميّزت ضمان الجودة مرتبطة بإجراء بولونيا الذي كان من بين أهدافه ترقية التعاون الأوروبي في موضوع

ضمان الجودة إلى آفاق 2010، بصفة عامة أصبح ضمان الجودة في الدول الأوروبية آليةً معتمدة من طرف المسؤولين السياسيين والأكاديميين بهدف تحديد أطر الإجراءات المتبعة لتنظيم هذا القطاع، حيث تعمل هذه الأطر على تحديد معايير تقييم نتائج مختلف نشاطات المؤسسات الجامعية. (Gorga, 2012: p223)

إنَّ تطور ضمان الجودة لم يقتصر على الولايات المتحدة أو أوروبا فحسب، بل شمل الكثير من أنحاء العالم على اعتبار أنه أحد أهم التوجهات العامة للتعليم العالي في العالم في ضوء العولمة. حيث أن أول نظام لمراقبة الجودة الخارجية في المملكة المتحدة على سبيل المثال وضع سنة 1832، كما تأسس المجلس الوطني الأكاديمي (CNAA) سنة 1965 كهيئة تُعنى بمراقبة جودة التعليم العالي في المملكة. (Lewis, OCDE, 2011 , 381)

3.6. تطور ضمان الجودة في العالم العربي:

على غرار ما هو حاصل في العالم ككل، توجهت أنظمة التعليم العالي في الوطن العربي نحو تطبيق ضمان الجودة، كونها باتت تواجه التحديات ذاتها التي تواجهها أنظمة القطاع في مختلف أنحاء العالم.

لقد كان للدول العربية بعض الجهود في ما يخص ضمان جودة التعليم العالي، فخلال مؤتمهم الإقليمي حول التعليم العالي في بيروت سنة 1998، توصل الوزراء العرب إلى قرار يدعو إلى وضع آلية إقليمية لضمان الجودة والاعتماد برعاية اتحاد الجامعات العربية، وبذلت جهود مشابهاة من خلال مؤتمرات عربية لاحقة مثل المؤتمر العاشر في اليمن الذي انعقد سنة 2005 ونتيجة لذلك، أنشأت بعض البلدان العربية مجالس وهيئات لضمان الجودة والاعتماد، كما انطلقت الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (ANQAHE) سنة 2007 كمنظمة غير حكومية غير ربحية مستقلة بالتعاون مع الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي حيث تعمل هذه الشبكة بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية لتكون منصة لتبادل المعلومات ونشر المعرفة وتحسين الخبرة المهنية لوكالات ضمان الجودة الوطنية، بهدف تعزيز التعاون ما بين منظمات ضمان الجودة المشابهة في البلدان العربية إضافة إلى تطوير التعاون مع شبكات ضمان الجودة الأخرى في المنطقة وفي العالم.

كما أنشئت في جويلية 2007 الشبكة العربية لضمان الجودة والاعتماد في التعليم (ARQAANE) في بلجيكا كمنظمة مستقلة غير ربحية تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي في العالم العربي والتعاون ما بين الهيئات والشبكات العربية لضمان الجودة والاعتماد. وتسعى الشبكات هذه إلى إكمال أطر ضمان الجودة الوطنية للاعتراف بالمؤهلات (وطنيا ودوليا) والمؤسسات والمقررات والمناهج والمساعدة على إنشاء سجلات وطنية للمؤسسات والمقررات ووكالات ضمان الجودة.

ومن المهم الإشارة إلى تجربة دول التعاون الخليجي في ما يخص ضمان الجودة باعتبارها من النماذج الرائدة على المستوى العربي حيث أنشأت لذلك مختلف أشكال مجالس ضمان الجودة والاعتماد، ويرتبط بعضها بمجالس الاعتماد الدولية، بالإضافة إلى ارتباط معظم الجامعات الخاصة فيها بجامعات أجنبية من خلال إقامة شراكات معها. ويتم التداول حاليا بإمكانية إنشاء شبكة لضمان الجودة في التعليم العالي في بلدان مجلس التعاون الخليجي على اعتبار أن اعتماد مقارنة ضمان الجودة في التعليم العالي في دول المجلس تمكن من الحد من التكاليف الوطنية وتحسين التنافسية المحلية والإقليمية على حد سواء في السوق الدولية، والذي يعتقد أنه يمكن تحقيقه من خلال تبادل الخبراء كما هو الحال في الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة في التعليم العالي. (INQAAHE).

لا شك أنجل البلدان العربية ولا سيما بلدان مجلس التعاون الخليجي، قد أحرزت إنجازات أساسية وملموسة فلا أحد يمكنه أن ينكر أن جيلا جديدا من الأكاديميين العرب الذين تلقوا تعليمهم في جامعات أمريكية وأوروبية عريقة قد انضم إلى فريق العمل الأكاديمي في جامعات عدة في العالم العربي، وتم تحديث المناهج ولو شكلا، وأصبح الكل ينادي بأهمية البحث العلمي، ووضعت البرامج للدراسات العليا التي تؤدي إلى درجات دكتوراه، أما المتأمل في نتائج تلك الجهود وما أبرم من مبادرات ومعاهدات ومواثيق، ومدى بلوغها للأهداف المرجوة، فسيكتشف أنه من غير السهل الحكم عليها في ظل غياب التوثيق وخصوصا ما يتعلق بعدم توفر أبحاث ودراسات تقييم التطبيق الفعلي للاتفاقات، وعدم توفر بيانات شاملة عن النظم التعليمية، والمناهج، وكيفية صنع القرار في معظم الدول العربية. كذلك لا يمكن تجاهل المعوقات الأساسية والمحدوديات أمام ضمان الجودة مثل شح الأموال والموارد، وغياب نظام وطني /إقليمي لضمان الجودة، وسطحية ثقافة ضمان الجودة في جامعات ودول عربية عدة، والافتقار إلى خبرات مميزة في مجال ضمان الجودة المهنية. ومن هنا نتفهم قلق بعض الهيئات الدولية ذات الاختصاص مثل البنك الدولي ومنظمة اليونسكو عندما نبهوا إلى أن الدول العربية ما زالت تواجه تحديات صعبة لتطوير نظم تعليم عالية الجودة على المستويات كافة، وكذلك تعزيز التعلم والتدريب بما يتواءم وحاجات سوق العمل، على الرغم من أن بعضها قد استثمر في التعليم العالي نسبة من إجمالي ناتجها المحلي تفوق ما تخصصه المناطق الأخرى في العالم. (الحولي، 2012، 210-212)

أما في الجزائر بعد تحسين وضمان الجودة من أبرز التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر في الوقت الراهن، بل إن مناقشة إشكاليات النجاحة الفعالية، والكفاية في أنشطة المؤسسات الجامعية تم بحثها في برامج الإصلاحات التي سبقت، غير أنها لم تُمكن من تحقيق هذه الغاية خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المحلية، والتحول الحاصلة على المستوى الدولي، لتكثيف هذه المستجدات والظروف الجديدة هذا ما دفع نحو بحث آليات جديدة تُمكن القطاع من وبلوغ الدرجة المطلوبة من الجودة التي تضمن له تحقيق هذا التكيف.

« إذا كانت الجامعة الجزائرية قد انتبعت إلى هذه الضرورة في مواكبة النظام العالمي الجديد فإنها أيضا شرعت في بناء خطة إجرائية منذ (2004) في رسم سياستها الإصلاحية الحالية والسعي الحثيث إلى إعادة هيكلة وبناء النظام الجامعي وفق نظام (ل.م.د) وهو نظام يُعتقد أنه يلائم الأنظمة الفرعية (البيداغوجيا، التكوين، الإدارة... إلخ) ويؤهلها من حيث المعايير والمقاييس لمتطلبات الجودة التعليمية في نمط التدريس، كفاءة التسيير، والتحكّم في الأداء الجامعي والبحث العلمي». كما أنّ التوجه نحو تطبيق هذا النظام الذي يهدف إلى ترقية نجاعة ونوعية التكوين، يهدف أيضا إلى تحقيق مقتضيات مواكبة مستويات التقدّم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، ومن أهم هذه المقتضيات:

- تقليص سنوات الدراسة ومدة الحصول على الشهادات لتقليل من التكاليف.
- ترقية نظام التقييم بما يضمن تجسيد معايير التفوق العلمي.
- تحقيق النوعية التربوية من خلال تطبيق أنظمة الجودة.

إنّ اعتبار نظام (ل.م.د) مدخلا لضمان الجودة، يتجسّد من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال ضمان التكوين النوعي والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية، تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن، وإرساء أسس الحكامة الراشدة المبنية على المشاركة والتشاور التي تعدّ في الوقت نفسه مبادئ لآليات ضمان الجودة.

كما أنّ هيكلة التسيير الإداري والبيداغوجي التي جاء بها هذا النظام، تهدف إلى ترقية مستوى أنشطة وعمليات التكوين والتسيير المؤسسي لنظام التعليم العالي، بما يؤهل مؤسساته لبلوغ درجة الجودة التي تُمكنها من الاستجابة لمقتضيات التنافسية المحلية والدولية في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة، وتُمكنها من تلبية احتياجات القوى الاجتماعية وتعزيز ثقتها في قدرة هذه المؤسسات على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، في ظلّ ممارسات الحوكمة والتسيير العقلاني للمقدرات العامة واستغلالها في إنتاج رأس مال بشري قادر على تطوير مختلف القطاعات.

لكن تطبيق هذا الإصلاح على الرغم من أنه أصبح يُشكّل حاليا بعد عشر سنوات من تطبيقه - المظهر العام للتعليم العالي في الجزائر حيث تطبقه جلّ الجامعات، مازال يُشكّل عنوانا لنقاشات واسعة بين الباحثين والمراقبين حول مدى تحقيقه للأهداف المسطرة له.

حيث أنّ « كل الأطراف بما فيها الوزارة الوصيّة تتفق على أنّ هذا النظام لم يُحقّق كلّ الأهداف التي جاء من أجلها من جهة وفسح المجال لتطبيق إصلاحات تصحيحية وتكميلية من جهة أخرى، ومن أهمها تطبيق ضمان الجودة

«.

بالوقوف على هذا الواقع حول الصعوبات التي مازال يشهدها النظام الجامعي في الجزائر في ظلّ برنامج الإصلاح الذي حمّله نظام (ل.م.د) وتوجه الفاعلين نحو الاتفاق على ضرورة تطبيق نظام ضمان الجودة، قد يكون من المهم تحديد «احتياجات» التعليم العالي في الجزائر (في ظل هذا الواقع) في ضوء ضمان الجودة. (بن حسين، 2015، 157-158)

7. منهجية إدارة الجودة والوحدة الإدارية المسؤولة عن تجسيدها:

- إن ضمان الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن تدار وتشمل كل أنشطة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والمراقبة والضمان التي ينفذها المدير بغرض تحقيق الجودة المطلوبة في الوقت المحدد وبأفضل تكلفة ممكنة، كما يلي:
- **التخطيط:** بتعريف كل فرد أو خدمة، أو قطاع، أو جزء من الأعمال بما تحتويه الجودة، وبعد ذلك تحديد الوسيلة لتأديته، وهذا يعني تعريف أطراف التدفق لأسفل الداخلين، والعمل النهائي، وتشديد احتياجاتهم وتحديد ما يجب عمله لتحقيق أو تعدي توقعاتهم.
 - **التنظيم:** تحديد الهياكل الإدارية وتوزيع الموارد بالإضافة إلى تشييد النظم والطرق اللازمة لتحقيق الجودة المعروفة والمحددة في مرحلة التخطيط.
 - **التوجيه:** بكل الأوجه البشرية وتطبيع نمط إدارة يعمل على تحقيق الأهداف المحددة، وتسوية الخلافات في موقع العمل، وما إلى ذلك...
 - **المراقبة:** والغرض منها هو اكتشاف الأخطاء والعيوب، بحيث تقاس النتائج ثم تقارن مع الأهداف المحددة بغرض تحديد، وتصحيح أي انحراف (عيشاوي، 2013، 176-178)
 - **ضمان:** توكيد الجودة من خلال مجموعة من الأنشطة الوقائية التي تضمن جودة النتائج، وتضمن هذه الأنشطة بصورة نظامية أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة قد نفذت كلها بطريقة صحيحة كما يحتوي ضمان الجودة على التحقق من صحة أن هذه الأنشطة نفذت بكفاءة مما يضمن الوصول إلى المستوى المثالي للجودة. وهو نفس المفهوم الذي يستخدمه المراجعون المحاسبون في المراجعة الداخلية والخارجية، حيث يحتوي ضمان الجودة على مراجعة دورية للنظم والإجراءات، والعمليات والإدارة الموجودة، وأخيرا المنتجات (سلع وخدمات) التي يتم تسليمها بالإضافة إلى المنتجات النهائية، والأجزاء الموجودة بين العمليات. (عيشاوي، 2013، 178)

وهنا يجب الإشارة إلى أن إدارة الجودة تمارس من خلال دورة جودة المنتج كلها، والتي تبدأ من إنتاج الجودة (بتعريف الاحتياجات والمتطلبات التي تقود إلى تصميم المنتج وطبيعته والنوع المراد إلى مرحلة إعداد الجودة (بإعداد قوة

العمل والمعدات والطرق) إلى مرحلة تحقيق الجودة (بالاستخدام والعمليات المختلفة لتحويلها إلى منتج نهائي) وأخيرا مرحلة المحافظة على الجودة بحيث يجب أن يستمر الانتباه إلى غاية تحقيق المنتج للحاجة التي أنتج من أجلها، وفي كل مرحلة تستهدف الأهداف التالية :

- المرحلة الأولى: المواصفات الاحتياجيات، أي أن المنتج المطور سوف يحقق بالفعل الاحتياجيات التي صمم من أجلها.
 - المرحلة الثانية: تأهيل قوة العمل المعدات والطرق، والموردين.
 - المرحلة الثالثة: المنتج - المواصفات، أي أن المنتج يطابق المواصفات
 - المرحلة الرابعة: المنتج - الاحتياجيات، أي أن المنتجات تكون مناسبة للاستخدام المحدد لها. بالإضافة إلى أنه من الجدير بالذكر أن دورة المنتج هذه تطبق على الخدمات مثل تطبيقها على المنتجات.
- (خالدي، 2019، 31)

8. الوحدة الإدارية المسؤولة عن تجسيد الجودة:

تطبيق مفهوم إدارة الجودة والجودة الشاملة يتضمن مجموعة من التدابير والإجراءات الواجب اتخاذها، بحيث تسند مهامها إلى أفراد معينين بمشاركة وتعاون وتأزر بقية أفراد المؤسسة نحو الالتزام والتكفل بالمفهوم الشامل للجودة، فنجد أن معظم المؤسسات التي تبنت هذه المفهوم الإداري خصصت وحدة إدارية تعنى بتنظيم وظيفة الجودة بما تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة على مستواها ؛ وقد اختلفت تنظيمات إدارة الجودة بين دوائر الجودة، أقسام، أو فرد داخلي أو مستشار خارجي ،حسب حجم المؤسسة وأهمية الجودة في حد ذاتها بالنسبة لهذه المؤسسة وما مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية، وبصفة عامة تتمثل أهم مكونات الوحدة الإدارية للجودة من:

1.8. مجلس الجودة: يتكون من رئيس المؤسسة وكبار المسؤولين الذي يمثلون الإدارة العليا في المؤسسة ليكونوا مسؤولين عن وضع إستراتيجية الجودة والتأكد من تنفيذها حسب ما هو مخطط، وبالإيجاز تتمثل أهم مهام مجلس الجودة في:

- إنشاء فرق الجودة.
- وضع سياسات الجودة وتحديد أهدافها .
- وضع خطة التعليم والتدريب المستمر .
- دعم وتوجيه إدارة الجودة في المؤسسة.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.

- مراقبة أنظمة المكافآت المادية والحوافز المعنوية.
- المصادقة على تكلفة الجودة ومراقبتها باستمرار.
- يجتمع المجلس على الأقل مرة كل شهر وذلك بهدف مراجعة إستراتيجية الجودة ومناقشة مدى تقدم تنفيذها ميدانيا ضمن مشاريع التحسين المستمر لمجمل نشاطات المؤسسة.

2.8. المنسق الرئيسي للجودة: يتم تعيين منسق للجودة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وهو يعمل على تنسيق وإدارة جميع جهود الجودة بها، وبمساعدة فريق آخر من المنسقين يتم اختيارهم من كامل الدوائر والأقسام بالمؤسسة مع تدريبهم خصيصا لهذا الغرض، رغم أن إدارة الجودة هي مسؤولية الجميع في المؤسسة، بحيث يتمثل دورهم في:

- المشاركة في مناقشة إستراتيجية الجودة على مستوى الإدارة العليا بالتعاون مع مجلس الجودة، تنسيق كافة نشاطات الجودة بالمؤسسة وتقديم النصح والإرشاد والتوجيه في هذا المجال، العمل على تنسيق أهداف الجودة ومجمل الأهداف الأخرى للمؤسسة.
- التعريف بالإجراءات وأدوات الجودة والجودة الشاملة والتأكد من فهمها الجيد وتطبيقها الصحيح (عشاوي، 2013، 179)، المتابعة المستمرة لتنفيذ برنامج الجودة، والحرص على مطابقته لسياسة وأهداف الجودة المخططة.

3.8. فرق مدربي الجودة: ويسمون أيضا باسم " المسهلين لتطبيق مفهوم الجودة " نظرا لدورهم المتمثل في تقديم التدريبات والخبرات لمختلف المستفيدين، حيث يتركز اهتمامهم على دعم نشاط فرق التحسين من خلال التدريب اللازم وتقديم الاستشارة والإرشاد والتوجيه نحو قرص التحسين بحيث ينوبون على الخبر الخارجي الذي قام بتدريبهم.

4.8. فرق العمل: والتي يتم التمييز بين فرق تحسين الجودة وحلقات الجودة كما يلي:

- **فرق تحسين الجودة:** هم عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم معارف ومهارات وخبرات مناسبة تجتمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة؛ بحيث لا تكون تابعة لدائرة أو قسم معين، بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها، ويكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلساته ويساعده مقرر يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية، وهي بهذا الشكل لها دور تنفيذي وتتم بالمشاكل الرئيسية والمحددة.

- **حلقات الجودة:** هي مجموعة من العاملين تتألف ما بين 3 إلى 7 أفراد تجتمع طوعيا خارج أوقات العمل وخارج المؤسسة أيضا لمناقشة ومحاولة دراسة مشاكل العمل وإيجاد حلول لها، فهي تعتبر ذات دور استشاري وتعتني بحل مختلف مشاكل الجودة. (خالدي، 2019، 33)

5.8. خلية التدقيق الداخلي للجودة: تخصص هذه الخلية لتدقيق كافة نشاطات الجودة في كامل دوائر وأقسام المؤسسة، حيث تتشكل من مجموعة من الأفراد العاملين ذوي المهارة الكافية في نطاق أعمالهم والالتزام والنزاهة اللازمين، يتأسسهم عضو يكون أكثرهم خبرة ودراية بتطبيق وسير كامل النشاطات بالمؤسسة، كما يتلقون تدريباً خاصاً من طرف جهات متخصصة في هذا الشأن، حيث تعتبر معايير (ايزو 10011 (180) دليلاً مرشداً يقدم توجيهات وإرشادات جد هامة للقيام بأعمال التدقيق ويمكن الاستعانة بها في هذا المجال. (عيشاوي، 2013، 179-181)

9. ثقافة الجودة أساس ضمان الجودة في التعليم الجامعي:

إن وجود عملية لضمان الجودة لا يعني أن الأهداف قد تحققت. بدلاً من ذلك، يجب أن يكمن التحدي في استخدام ضمان الجودة لتحسين الجودة على كل المستويات، وللغرض بهذا التحدي، يجب على الجامعات دعم ثقافة الجودة، وليس مجرد تطويرها (عملية ضمان الجودة)، وعليه فإن ثقافة الجودة تعرف بأنها "ثقافة تنظيمية تهدف إلى التحسين المستمر للجودة، وتميز بعنصرين متميزين: العنصر الثقافي أو النفسي للقيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والالتزام بالجودة أما العنصر الثاني فهو هيكلي أو العنصر التسييري عن طريق تعريف وتحديد العمليات التي تعزز وتحسن الجودة وتهدف لتنسيق جهود الأفراد"، وفي نفس السياق فقد تم التأكيد دائماً على دور التزام القيادة وأهمية اشتراك والتزام المجتمع الجامعي بأكمله بما في ذلك الجهاز الأكاديمي والطلبة والجهاز الإداري في تحمل مسؤولية الجودة. وفي هذا السياق قامت "Andrie Survock" بإيجاد العلاقة بين أهم المجموعات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، على الرغم من أن ورقتها هذه موجهة إلى العمليات الصناعية، لكنها رأت أن هذه الدرجات تدعم ثقافة الجودة لدى الجامعات حسب الشكل أدناه: (Byrne et al, 2013, 13)

الشكل رقم (7): يوضح أنماط ثقافة الجودة

		مشاركة الإدارة
		(+) (-)
	←	
الصف د (+/+)	الصف ب (-/+)	(+)
الثقافة المدججة أو المتكاملة	الثقافة المهنية	مشاركة الموظفين
الصف ج (+/-)	الصف أ (-/-)	والطلبة
الثقافة الإدارية	الثقافة القتالية	(-)
		↑

المصدر: (Byrne et al, 2013, 13)

في إطار كفاءة أصناف ثقافة الجودة، وجد ما يلي:

- **الصف أ:** اشتراك الإدارة، الموظفين والطلبة، ضعيف وينتج عنه عدم فعالية المقاربة أين لم يأخذ أي طرف مسؤولية للجودة.
 - **الصف ب:** الالتزام بالجودة هو ضمني وجزء لا يتجزأ من الأدوار المهنية، ولكن اشتراك الإدارة ضعيف مما أدى إلى وجود نوعا من الالتزام بالجودة ولكنه ليس ثقافة الجودة.
 - **الصف ج:** اشتراك الإدارة عالي لكن التزام الموظفين والطلبة متدني، وبالتالي فان الجودة هي وجهة إدارية وغالبا ما تركز على إجراءات ضمان الجودة.
 - **الصف د:** كل من الإدارة والموظفين والطلبة مشاركتهم عالية مما يؤدي حقيقيا إلى ثقافة الجودة. وعليه فإنه من أجل الإرساء الفعال لعمليات ضمان الجودة لدى مؤسسات التعليم الجامعي والانتقال الثقافة القاتلة أو المهنية إلى الثقافة المتكاملة أو الإدارية، لابد من الاستهداف الاستراتيجي لثقافة الجودة المتكاملة " أو المدجة *integrated quality culture*، بالإضافة إلى أن التفوق في الجودة يتطلب توافر مقومات أساسية يأتي في مقدمتها العمل على خلق ونشر ثقافة المعايير داخل المؤسسة التي تنظر دائما إلى الجودة على أنها تمثل هدفا أول، بحيث يصبح التحسين المستمر في الجودة جزءا لا يتجزأ من العمل الروتيني اليومي، كما تصبح الجودة ثقافة توجد نصب الأعين وفي محور الاهتمامات. (أحمد، 2009، 38-39)
- انطلاقا مما سبق تأكيد على أهمية وجود ثقافة الجودة في المؤسسة وتغيير الثقافة القديمة وجعل العاملين يكتسبون صفة الحوار والتي بدورها تعمل على إعطائهم الثقة والجرأة في التفكير والبحث ومواجهة المخاطر لأن ثقافة الجودة لا تتوقف على وضع التشريعات والهياكل التنظيمية، وإنما تتوقف على مدى تغيير ذهنيات العاملين باختلاف مستوياتهم ومعتقداتهم من أجل توجيه العاملين نحو سلوك التغيير والإبداع والمبادرات الفردية والأداء العالي .

10. مقاربات ضمان الجودة:

انطلاقا من تنوع أنظمة التعليم العالي واختلافها من حيث المهمة والأهداف وحتى الإمكانيات، فإن وضعها لنظام ضمان الجودة قد يركز على طرق متباينة تُعبّر عن مقاربات ضمان الجودة إذ يمكن لهذا النظام أن يركز على واحدة أو أكثر من هذه المقاربات، حيث تشمل مقاربات ضمان الجودة على التدقيق في الجودة، تقييم الجودة والاعتماد .

1.10. تدقيق الجودة: (L'audit sur la qualite)

إنّ تدقيق الجودة يعني التحقق مما إذا كانت المقاصد (الأهداف) المعلنة أو الضمنية للمؤسسات تتطابق مع الواقع، فلما تقوم مؤسسة بالإعلان عن جملة من الأهداف فهي تؤكد ضمناً على أنّها ستتصرف وفقاً لهذه الأهداف، والتدقيق سيبرهن على مدى وفاء هذه المؤسسة لأهدافها الخاصة. لما تكون مقاصد وأهداف المؤسسة معلنةً مثلما هو الحال بالنسبة للجانب المتعلق بالتمويل أو عمليات التدقيق التي تُطلقها المؤسسة نفسها، فإنّ التدقيق يتحوّل إلى عملية مصادقة أو إثبات لهذه المقاصد (أو عدم المصادقة). يُترجم التدقيق في مستوى معين من درجة تحقيق الأهداف المعلنة من طرف المؤسسة، ويسمى في بعض الحالات اختباراً.

وتُعرّف المنظمة الدولية للمعايير (ISO) تدقيق الجودة على أنّه إجراء له ثلاث محاور تتعلق بالشق المراد اختباره، وهذه المحاور تتمثل في:

- التحقق مما إذا كانت النشاطات مطابقة للمشروع (المطابقة).
- التحقق مما إذا كانت إجراءات ضمان الجودة متوافقة . مع الأهداف المعلنة (النجاعة).
- التحقق من فعالية هذه النشاطات مقارنةً . مع الأهداف المعلنة (الفعالية).

في تعريف آخر للتدقيق: « هو إجراء تقييمي للجودة تؤكد من خلاله هيئة خارجية أنّ إجراءات ضمان جودة برنامج أو مؤسسة أو عملية ضمان الجودة بصفة عامة (داخلية أو خارجية) مناسبة من ناحية، وقد تم تنفيذها من ناحية أخرى . (بن حسين، 2015، 87)

إنّ تدقيق الجودة يختبر مستوى جودة النظام وليس الجودة في حدّ ذاتها، وهذه العملية لا تتم إلا من طرف أفراد لا ينتمون لمجال إجراء التدقيق، وقد يكون تدقيق الجودة عملية داخلية لما يرتبط بالأهداف الداخلية، أو عملية خارجية يتم بعدها تقديم نتائج الاختبار على شكل تقرير تدقيق.

هذا معناه أنّ هذه الآلية تُركّز في اختبارها لنظام ضمان الجودة على الإجراءات التي تم اتخاذها والحكم على جودتها ومطابقتها للأهداف التي تعمل المؤسسة الجامعية على تحقيقها دون اختبار الجودة في حدّ ذاتها، ويقوم بإجراءات التدقيق هيئة خارجية لا ينتمي أفرادها إلى مجال التدقيق يخرجون بعد اختبار إجراءات ضمان الجودة بتقرير حول مدى فعاليتها ومطابقتها للأهداف المحددة. يُصنف David WOODHOUSE عمليات التدقيق إلى ثلاثة أنواع هي: التدقيق المباشر التدقيق من أجل المصادقة، والتدقيق المزدوج. (بن حسين، 2015، 88)

- **تدقيق مباشر (Audit direct):** تقوم هيئة للاختبار الخارجي للجودة (EEQ) بإجراء تحقيق حول فعالية

إجراء المؤسسة، وهذه الأخيرة لا تأخذ على عاتقها مسؤولية توفير معلومات بصفة خاصة، وهذا معناه أن من يقوم بعملية هيئة خارجية تختبر لوحدها مدى فعالية ونجاعة إجراءات ضمان الجودة التي تتبعها التدقيق

المباشر هي المؤسسة دون أن يكون لهذه الأخيرة أي دور في توفير معلومات هيئة الاختبار.. تدقيق من أجل المصادقة (Audit de validation)

في هذا النوع من التدقيق، تقوم المؤسسة بنفسها باختبار إجراءات ضمان الجودة التي تتبعها (وهي تتم بصفة مرحلية ويتم جمع المعلومات المتحصل عليها في ملف خاص، وهنا يأتي دور هيئة الاختبار الخارجي للجودة (EEQ) التي تقوم بتطبيق عملية تدقيق مباشر على نتائج عملية التحقيق التي قامت بها المؤسسة، ومن ثمَّ المصادقة على فعالية الإجراءات من عدمها.

▪ **تدقيق مزدوج (Meta-audit):** في هذه الحالة تعتمد المؤسسة آليةً لضمان الجودة، بالإضافة إلى وضعها لآلية أخرى للتحقق من الفعالية، وما يُهمُّ الهيئة الخارجية لاختبار الجودة هو هذا الشق الثاني إذ ليس مطلوباً من المؤسسة أن تُوفّر أية معلومات أو ملفات حول آلية التحقق من فعالية إجراءات الجودة، وإنما تتم عملية اختبار هذه الآلية من طرف الهيئة الخارجية.

من خلال ما سبق، يظهر لنا أن عمليات تدقيق الجودة لا تهدف إلى تقييم الجودة في حد ذاتها، بل للتحقق من جودة عملية ضمان الجودة. بمعنى آخر تستهدف هذه المقاربة اختبار نقاط القوة والضعف (التي يوفرها التحليل الاستراتيجي وهذا ما يدل على دوره في الجودة) في إجراءات ضمان الجودة التي تتبعها المؤسسة والتحقق من مدى موافقتها للأهداف المعلن عنها، ومدى فعالية هذه الإجراءات وكفاءتها في تحقيق تلك الأهداف، حيث تعتبر طريقة تقييم الجودة إحدى الطرق الرئيسية لضمان الجودة في التعليم العالي والتي يتم من خلالها التحقق من نتائج إجراءات ضمان الجودة.

2.10. تقييم الجودة: (L'évaluation)

عرّف البهواشي (2007) في معجمه لمصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي آلية تقييم الجودة على أنّها: « عملية تقييم خارجي تضطلع بها هيئة خارجية خاصة بجودة الخدمات والإمدادات التعليمية، فتقييم الجودة هو عملية المراجعة والتقييم التشخيصي للتعليم والتعلم والنتائج اعتماداً على الفحص المطب للمناهج والبنية وفعالية المؤسسة والبرامج ». (البهواشي، 2007، 19)

كما تشير هذه المقاربة إلى العملية التي تركز على إعطاء علامة قد يُعبّر عنها بعدد (نسبة مئوية أو علامة أو مقياس من 1 إلى 4 مثلاً) وكل شيء في هذه العملية التقييمية يرتبط بما نسميه بالنتائج الجيدة. (بن حسين، 2015،

عرف كل من (Martin & Stella, 2007, p39) تقييم الجودة على أنه مصطلح يُستعمل لوصف آلية التقييم الخارجي اختبار قياس حكم الجودة مؤسسات وبرامج التعليم العالي، وتتضمن التقنيات والآليات والعمليات الموضوعية حيّز التنفيذ من طرف هيئة خارجية لتقييم جودة إجراءات تطبيقات برامج، وخدمات المؤسسات الجامعية. ويضيف الكاتبان: « هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في تعريف مصطلح تقييم الجودة وتطبيقاته تتمثل في النقاط الآتية:

- السياق: (على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة).
- الطرق: تقييم ذاتي، تقييم بواسطة خبراء من خارج المؤسسة، زيارات للمواقع).
- المستويات: (نظام، مؤسسة، فرد).
- الآليات (الميكانيزمات) (اعتراف سياسات، بنيات، ثقافات).

3.10. الاعتماد: (L'accreditation)

يُعبر الاعتماد عن الآلية التي تقوم من خلالها الحكومة أو هيئة خاصة بتقييم جودة المؤسسة من جوانبها المختلفة، أو تقييم برامج تكوينية بعينها، بهدف الوقوف عما إذا كانت المعايير الموضوعية محترمة. (بن حسين، 2015، 89)

يُعبر الاعتماد عن صيغة رسمية معلنه ومنشورة حول الوضع المتوصل إليه لجودة مؤسسة أو برنامج، ناتجة عن عمليات تقييم دورية تركز على معايير معتمدة (Batteau, 2006: p147) الاعتماد صيغة رسمية ومنشورة حول جودة المؤسسة أو البرامج يُمنح عقب التقييم الدوري القائم على مستويات متفق عليها، ومن معانيه أيضا منح مكانة أو وضع (البهواشي، 20، 2007) كما يُعدّ الآلية الأكثر استعمالا منذ مدة ليست بعيدة من طرف الكثير من أنظمة التعليم العالي سواء من أجل تعديل آليات ضمان الجودة المطبّقة، أو بغرض الخروج بآلية جديدة تماما. حيث تعتمد هذه الآلية على طرق تأكيد وتقييم، لكنّها تخرج بصفة معلنه بحكم حول مطابقة برنامج أو مؤسسة ما لمعايير جودة معيّنة، وهذه المعايير قد تكون معايير حد أدنى أو معايير بمستوى عالي أو تميز أو بالنسبة للأهداف الخاصة التي تُحددها المؤسسة. فالاعتماد يتضمن حتما نوعا من التقييم المقارن بين ما هو مقبول وما هو غير ذلك، ومرجعه في ذلك إلى جملة من معايير الجودة المحددة. (Martin & Stella, 2007: p40)

يظهر الاختلاف الأساسي بين المراجعة وتقييم الجودة في نتائج كل عملية، حيث يعطي التدقيق وصفاً لنتائج الاختبار والتحقيق. فهو لا يهدف إلى تقييم الجودة في حد ذاتها، وإنما إلى التأكيد على أن الإجراءات المتخذة مطبقة بصفة جيدة حيث يهدف هذا النهج أو نقول المقاربة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في آليات ضمان جودة نظام أو مؤسسة، بينما ينتهي تقييم الجودة بمنح درجة أو علامة، هذا من حيث الاختلاف بين النهجين أو المقاربتين، ولكن من حيث الاتفاق، كلاهما يعبر عن عملية اختبار والتحقق من النتائج مقارنة بالأهداف.

11. أهداف ضمان الجودة في التعليم العالي:

- المؤسسة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي فتجمل أهداف ضمان الجودة في النقاط التالية (ENQA,2003):
- تحديد ما إذا كان التمويل والمصادر البشرية والفيزيقية ملائمة لتحقيق الأهداف؛ تقديم قواعد وأسس للتخطيط المستقبلي للمعايير تعطي صورة عن الواقع من أجل التخطيط الأفضل للمستقبل.
- تقديم بنية للتحسين التعليمي لغرض ضمان الجودة ليس القياس فقط، بل تحسين مستوى الجودة التعليمية أيضاً؛
- تحدد مفهوم التعليم العالي ومعايره بوضوح: فأساسيات ضمان الجودة أنها تتكون من معايير أو محاكات تم الموافقة عليها الحكومة، مؤسسات التعليم العالي، المهنيون، أصحاب الأعمال؛ تحديد ما إذا كانت الأهداف التربوية مناسبة دائماً أم لا.
- تعظيم الاتصالات عبر أنظمة التعليم، فالدولة تضع معايير وعمليات لتعزيز قدرة الوزارة الوصية، على تأسيس قاعدة بيانات تسمح بالمقارنة بين مؤسسات التعليم العالي؛ مساعدة المستخدم في اتخاذ قرارات سليمة؛ كما تضيف المؤسسة الأوروبية لضمان الجودة أن ضمان الجودة، هي عمليات قياس وتقييم ومتابعة متعلقة بالأداء، تخدم غرضين متميزين هما ضمان المحافظة على المستويات المرغوبة من الجودة والعمل الدائم على تحسينها وضمان تقديم نفس المستوى من الجودة في أي مؤسسة جامعية أخرى في العالم.
- ترمي برامج ضمان الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، إلا أن الهدف الرئيس هو الربط بين المحاسبية ومجهودات المصدقية والتحسين والتجديد وتوفير الثقة التي تدعم متطلبات إدارة الجودة في المؤسسة التعليمية، وقد ركز Curval على أن ضمان الجودة يهدف إلى المراقبة، تخصيص الموارد الاعتماد الالتزام بالاستجابة للمساءلة، إعلام الأطراف المستفيدين من العملية التعليمية والشركاء، الحصول على الثقة الرؤية العالمية، المنافسة وأخيراً الربح هو اكتساب سمعة جيدة وصورة موثوق فيها.

- ومن ثم فإن الهدف من ضمان الجودة هو التحسين المستمر، من خلال ثلاث طرق أساسية تهتم الأولى بمعرفة مدى الالتزام بالنظام، أما الثانية طريقة لتصحيح الأخطاء والأخيرة طريقة لتغيير النظام إذا ما أصبح بالياً (داوود، 2009، ص70)، وعلى الرغم من اختلاف أهداف تطبيق ضمان الجودة من دولة إلى أخرى ومن هيئة اعتماد إلى أخرى، يمكن القول بأن هناك نقاط اتفاق كثيرة، فعلى سبيل المثال يهدف نظام ضمان الجودة بالمملكة المتحدة إلى (QAA,2007):

- زيادة الثقة العامة في مؤسسات التعليم العالي محلياً وعالمياً.
- معاونة مؤسسات التعليم العالي على اتخاذ قرارات بشأن تطوير مسؤولياتها.
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي على تطوير أدائها وتحسين مدخلاتها وعملها ومخرجاتها.
- تهيئة وسائل تحقيق مبدأ المحاسبية.
- تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح والصرامة حول مستوى مؤسسات التعليم العالي، وبخاصة ما يتصل بمستوى البرامج التي تقدمها والشهادات التي تمنحها.

ويمكن تلخيص أهداف عملية ضمان الجودة في النقاط التالية: (محمود، 2009، ص6):

- التأكد من مدى توفر الحد الأدنى من الشروط والمواصفات التي تحقق أهداف المؤسسة التعليمية، وأن هذه الأخيرة، تمتلك الإمكانيات التي تكفل لها ذلك باستمرار.
- استحداث نظم للمحاسبة المجتمعية لمؤسسات التعليم الجامعي، وزيادة ثقة أفراد المجتمع في جودة هذه المؤسسات وكفاءتها التعليمية، وتحقيق التعليم بها وفق المعايير العالمية.
- التأكد من جودة المستوى العلمي للمؤسسة التعليمية والبرامج الأكاديمية بها، وذلك بتحقيق مستوى متميز من الأداء الأكاديمي والمهني في البرامج المقدمة وقدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال التزامها بعدد من الضوابط والمعايير.
- استحداث ضوابط ومعايير للمؤسسات التعليمية بشكل يستلزم ضرورة القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية والعملية.
- تشجيع تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال عمليات فحص وتقييم الأنشطة وقياس مدى الفاعلية التربوية للوصول إلى أقصى درجة من الجودة والكفاءة؛ ضمان فاعلية استخدام وسائل التعليم والتدريب المتاحة في مؤسسات التعليم الجامعي على النحو الأمثل، وكذلك تنمية الموارد البشرية بها، وزيادة فعاليتها لخدمة المجتمع وتطويره.

- تشجيع التنافس المشروع بين مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك من خلال منح الاعتماد على مستويات مختلفة، وإعلان درجة التصنيف في الجودة في وسائل الإعلام المختلفة تشجيعا للتنافسية وتحفيزا للمؤسسات على مواصلة الجهود في مجال التقدم للحصول على منح الاعتماد.
- تحسين جودة العمليات والمخرجات بمؤسسات التعليم الجامعية، والتي تؤدي بدورها إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، وبالتالي توفير فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل، بالإضافة إلى توفير فرص تعليمية بديلة للعاملين بالقطاعات الإنتاجية المختلفة لمواصلة دراستهم في هذه المؤسسات.
- العمل على منح مؤسسات التعليم الجامعية والبرامج الأكاديمية المعتمدة بها مكانة متميزة في المجتمع، وتشجيع التعاون بين أفراد هذه المؤسسات وتبادل التعليم العالي فإن الهدف الرئيس من ضمان الجودة هو ضرورة الوصول إلى شهادات معتمدة تضمن لها الجودة والتميز في تحقيق الأهداف بقدر كبير من الفعالية والكفاءة والجودة وفق معايير قياسية لقياس الأداء بمؤسسات التعليم العالي ووفق ما تتفق عليه المؤسسة مع مؤسسات التقييم أو الاعتماد التربوية، وبهذا يمكن في ظل هذه الظروف مساعدة هذه المؤسسات على تحقيق ذاتها وضمان جودتها وتحسين الأداء والمحاسبية، ومن ثم ضمان جودة مخرجاتها التي تخدم المجتمع وتساعد في نموه وتطوره .

ويمكن إضافة لما سبق الغاية من ضمان الجودة في التعليم الجامعي بأنها تختلف أغراض ضمان الجودة بحسب السياق الموضوع فيه، بحيث يمكن استنباط تعريف هذه الأخيرة من هذا الغرض إلا أنه بالأساس يمكن جمع هذه الأغراض تحت شعبتين: ظاهرة وكامنة، كما يلي: (خالدي، 2019، 43)

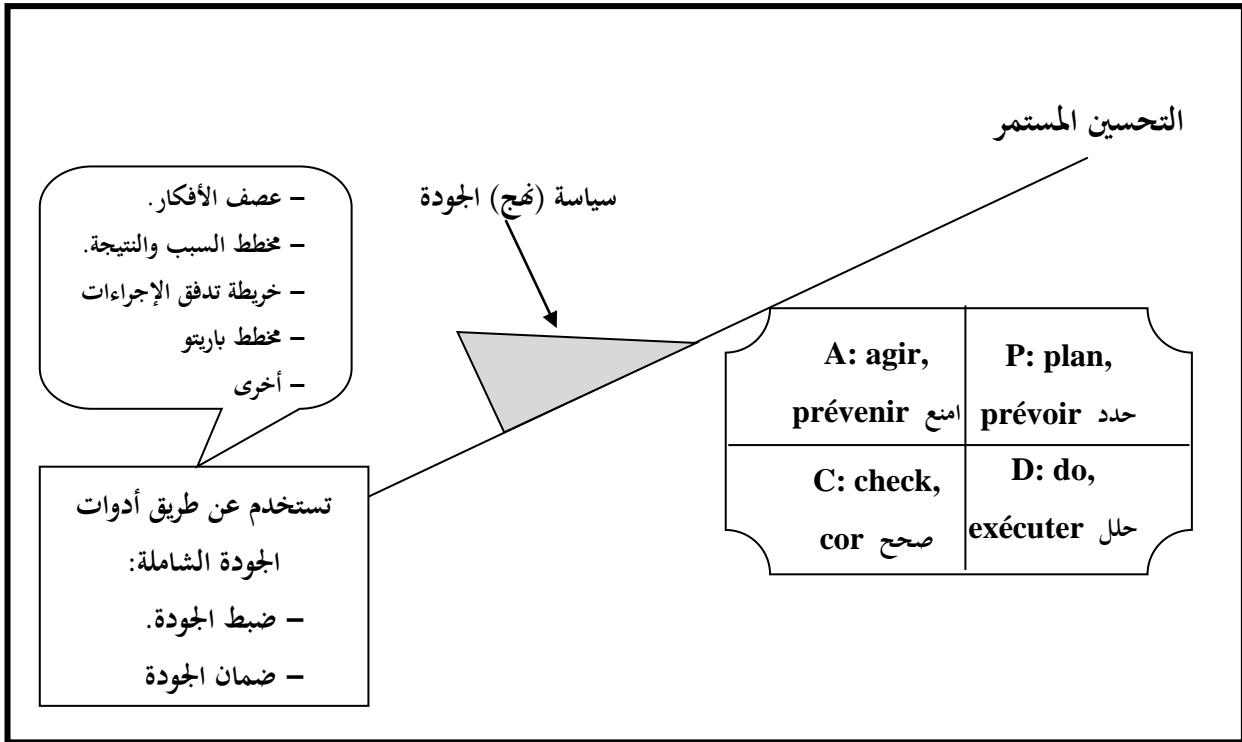
- الغاية الظاهرة: تتمثل أساسا في التحسين والمساءلة، حيث يعتبرها السيد: Christoph grolimund مدير هيئة AAQ في تصريح له لدى مجلة " ecaq infomms Avril 2017 " أنها محل جدال، فعند البعض أداة ثمينة للتحسين وعند آخرين في ضد البيروقراطية والعمل المكثف وتقديم للإستراتيجية والعمليات بطريقة شفافة وهو الأمر المهم في ضمان الجودة على حسب تعبيره، كما أضاف بقوله أن الهدف الأساسي لضمان الجودة هو المواصلة والاستمرار في تعزيز إمكانيات المدارس الرفيعة والقضاء على نقاط الضعف فيها، الأمر الذي يدفع دائما إلى توضيح كل التفاصيل لأصحاب المصالح بكل شفافية بدون إخفاء أي تفصيل مهما كان غير مرغوب فيه، وبهذا الشكل فإن ضمان الجودة يهدف إلى إثبات شفافية مؤسسات التعليم العالي لأصحاب المصالح بهدف كسب ثقتهم، ومن جهة أخرى فهي دائما تهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي، فهذين الأمرين هما وجهين لنفس العملة، أو بالأحرى ضمان

الجودة يعمل على إحداث التوازن بينهما، الأمر الذي يجعل منه شيئاً ضرورياً، فبعدما كانت الأنظمة الوطنية تركز في السابق على المساءلة وضمان أدنى المعايير، أصبحت مؤخراً تعمل على إدخال المزيد من عناصر التحسين لأنظمتها بحيث تنطوي تحت رايتهما مجموعة من الأهداف كالاتي:

- وجوب الالتزام بالمسؤولية.
- المراقبة.
- التطوير والتحسين.
- الاعتراف الدولي.
- الإعلام العام .
- البحث عن الثقة.
- الترتيب والتصنيف.
- كسب وجلب الموارد والوسائل .

– الغاية الكامنة (التحسين المستمر): مع الممارسة صار مدخل "ضمان الجودة" في حد ذاته غير كاف، فالمنظمات في حاجة إلى تحقيق تميز واضح في كافة العمليات التي تقوم بها تضمن في النهاية الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة، وتبني الجودة كأداة للإدارة بدلا من كونها أداة للرقابة بحيث تكون إستراتيجية تنافسية وأساس الفلسفة الإدارية شاملة، وهذا ما نجده في مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو التحسين المستمر أو إدارة الجودة على مستوى المؤسسة ككل ويطلق عليها أحيانا " إدارة الجودة الإستراتيجية strategic quality management، حسب الشكل أدناه.

الشكل رقم (8): يوضح التحسين المستمر الهدف الجوهرى لمدخل ضمان الجودة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: (الطائي وآخرون، 2008، 204) (السامرائي والكناني، 2013، 36)

إن تحليل الشكل يدفع إلى طرح الأسئلة التالية :

- أين نحن من مراحل الجودة، ونحن نرى العالم يحرز التقدم تلوى الآخر في جودة منتجاته وخدماته ؟ وبالتحديد هل ما زلنا ننظر إلى برامج الجودة كوسيلة لحل المشاكل أم كقوة إستراتيجية للمنظمة ؟
- هل تعني الجودة الامتثال للمعايير وطرق العمل أم تلبية لمتطلبات العميل وتجاوزها ؟
- هل تتحقق الجودة بالتفتيش والتقارير السنوية السرية أم أنها تندرج ضمن أولويات كل موظف وعامل في أدائه اليومي ؟ ومن الذي يقوم بالجودة في المنظمة ؟ وكيف السبيل للقيام بها ؟ هل تتم بواسطة شخص يشرف على الموظفين ويتفقدهم؟ أو من خلال مستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد؟ أم على يد الموظفين أنفسهم من خلال أدائهم اليومي؟! (أبو الفتوح، 2002، 289)

وللإجابة على هذه الأسئلة استلزم الأمر الإحاطة بمفهوم التحسين المستمر ، كما أنه في إطار التحليل دائما للشكل أعلاه، يستلزم استخلاص علاقة التحسين المستمر بضمان الجودة وعناصرها الجوهرية من خلال عمليات دورة ديمينج المتمثلة في:

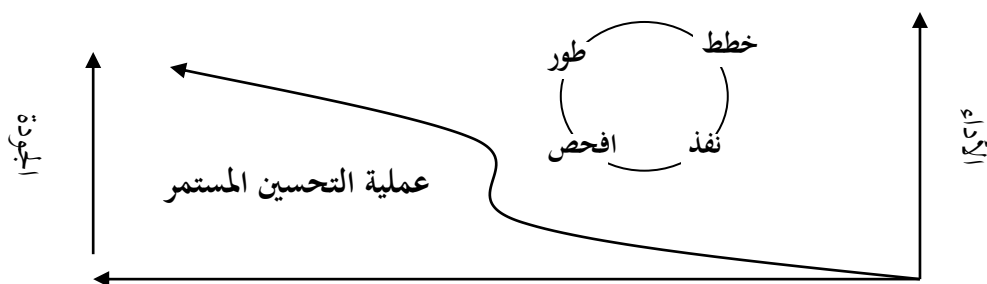
- **حدد Plan:** أي نخطط لما نود القيام به (دفع الأعباء)، ويتطلب هذا إجراء خطوات فرعية أهمها: تحديد الأهداف، تحديد الموارد البشرية وتكوين فرق العمل، تحديد الأدوار والمسؤوليات، تحديد المدة الزمنية للتنفيذ.

- **حلل Do:** أي افعل وأنتج وضع حيز التنفيذ، وهذا يعني استخدام مقاييس كمية لمعرفة الأسباب الرئيسية لحدوث المشاكل.
- **صحح Check:** قياس ومراجعة النتائج ومراقبة العمل، فهم التباين حسب الوضعية التي من المفروض أن تكون أي التقييم الذاتي، خلق مؤشرات وتحليلها وهذا كله يدخل في إطار عملية تطبيق وتقويم البديل (تحسين الجودة) الذي تم اختياره من كل أعضاء الفريق.
- **امنع Act:** أي قرار تفادي معالجة الأمور بالأفكار القديمة، واقتراح خطوات وقائية واختيار أفضل وقاية خطة للعمل. (الطائي وآخرون، 2008، 204)

1.11. تعريف التحسين المستمر:

يعتبر هذا المصطلح مرادفاً للمصطلح ضمان الجودة، حيث لم تعد جودة الخدمة التعليمية مجرد مطابقة معايير ومؤشرات الأداء لاحتياجات الطالب المستفيد من الخدمة التعليمية فحسب، بل إن هذا المصطلح اتسع ليشمل عدداً آخر من عناصر جودة الخدمة، قياس وتحليل الأداء التعليمي، للوقوف على إمكانية تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة (جعفر، 2012، 385)، كما نجد (قدار) الذي اعتبر عملية التحسين المستمر تتم باستخدام دائرة "ديمينج" التي تعتبر مفتاح نجاح أي منظمة، وهناك من يرى أن التحسين المستمر عبارة عن تحصينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، إذ يشتمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل وأداء العاملين وسلوكياتهم أما الهدف الأساسي من تطبيق عملية التحسين المستمر في أي منظمة هو تطوير جودة الأداء والخدمات وخفض تكاليف الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للجمهور وكسب رضاه بحيث تمثل هذه النقطة المحور الأساسي وراء عملية التحسين المستمر في المنظمة (حافظ وعباس، 2014، 250-251-258)، وهذا ما يتم توضيحه في الشكل أدناه.

الشكل رقم (9): يوضح مفهوم عملية التحسين



المصدر: (خالدي، 2019، 46)

يتطلب التحسين المستمر للأداء سرعة استجابة للتغيرات من جهة وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من جهة أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، كما يجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (حمود، 2000، 101)، أما في الخدمة التعليمية، فإن عملية التحسين المستمر لها ثلاث محاور هي:

- الطالب / متلقي الخدمة التعليمية الجودة المتوقعة منه.
- عضو هيئة التدريس / التي يجب أن تتناسب كفاءته مع مستوى الأهداف المقررة .
- إدارة الجامعة أو الكلية حيث تسعى إلى تحقيق معايير الجودة وضمان استمراريتها بأقل تكلفة (جعفر، 2012، 386)

حيث أكد " فندور مبسووايت 1996 Vondermse and white " على مكونات التحسين المستمر بما

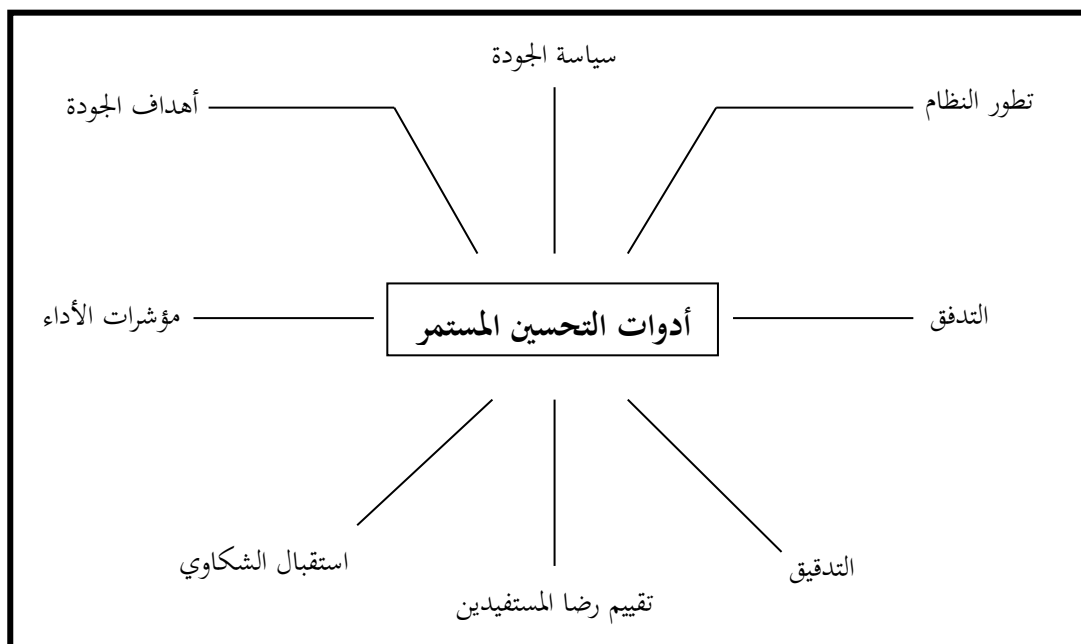
يلي:

- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.
- ترميز وتوثيق الإجراءات .
- القيام بتعيين فرقة تقوم بتحديد العمليات التي تحتاج للتحسين.
- توثيق إجراءات التحسين
- استخدام دائرة ديمنج . (حمود، 2000، 101)

2.11. أدوات وأساليب التحسين المستمر:

بالنسبة لأدوات وأساليب التحسين المستمر فإنها واسعة نظرا للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وعدم ثباتها، واختلاف الجهات والزوايا التي ينظر بها لهذه العملية، فنجد النخبة الاستشارية الإدارية لسنة 2008 التي حددتها في الشكل أدناه:

الشكل رقم (10): يوضح أدوات التحسين المستمر



المصدر: (خالدي، 2019، 47)

ومن وجهة نظر يابانية تم تلخيص مفهوم التحسين المستمر في أسلوب "كايزن" أو "جيمبا كايزن أين نجد أساس الإدارة باستخدام هذا الأسلوب يتمثل في التخلص من الهدر ومصادر الخسارة أول بأول، فكايزن تركز على مهاجمة كل مودا (كلمة يابانية تعني الأعمال الغير مفيدة أي التي لا تعطي قيمة مضافة)، موجودة في جيمبا، وعليه فان من أهم استراتيجيات هذا الأسلوب نجد:

- إستراتيجية التطهير، وضع قواعد التشغيل، إستراتيجية القضاء على الهدر، فهو يركز على إجراء تحسينات صغيرة على أساس مستمر ويلزم كل موظف في صنع التغيير في معظم الحالات صغيرة بحيث تكون تدريجية؛ كما يركز على تحديد المشاكل من مصدرها وحلها من مصدرها، وأن يقترح كل موظف في السنة 25 و30 اقتراح لتجويد العمل، وتنفيذ أكثر من 90% من تلك الاقتراحات من قبل، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فتتمثل فيما يلي:

- الاهتمام بعناصر موقع الأحداث كالأفراد والمعدات والآلات بهدف إصلاح أي عطب أو تعطيل.
- البحث عن جذور المشكلة، بعد وضع التدابير اللازمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع توقف معالجة المشكلات من جذورها لعدم تكرار حدوثها، يجب وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة والذي يعني التقنين وهو أحد أهم أساليب واستراتيجيات "جيمبا" كما أن أفضل جزء في أسلوب كايزن هو أنه لا يتطلب الكثير من الاستثمار أو تقنيات متطورة، الشيء الوحيد المطلوب استخدامه الأدوات

والمرفق القائمة بطريقة منتظمة ومنضبطة والمشاركة من جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم في تقديم الاقتراحات لتطوير المؤسسة .

- اتخاذ الإجراءات الوقائية الكافية والفورية، حتى وإن لم تكن هذه الحلول جذرية ولكن لمنع التوقف عن العمل.
- النزول إلى موقع الحدث (حمود، 2010، 357-361)

12. وظائف ضمان الجودة في التعليم العالي:

توصل الباحثون إلى أن ضمان الجودة ليس غاية في حد ذاته، إنما هو أداة أو وسيلة تسمح للدولة مباشرة أو بتقويض منها بالقيام بدورها في تعزيز وتحسين أداء الإدارات والمؤسسات الأكاديمية وتصميمها بشكل يضمن الجودة، باعتبارها وسيلة لتطوير وتحسين التعليم العالي، وذلك من خلال التركيز على الوظائف المرتبطة بضمان الجودة في الجامعات ويمكن التمييز بين ثلاث وظائف رئيسة لأنظمة ضمان الجودة: (فيلاي، 2016، 85)

- أولها العمل على ضمان الجودة في العمليات التخطيطية التصميم التعليم والتعلم، تماما مثل التحسين المستمر للجودة في المخرجات نواتج تعلم الطالب، خبرات النظام.
- أما الوظيفة الثانية فتتمثل في مساعدة المؤسسة في الحصول على أعلى مستويات الثقة في أدائها لكل مسؤولياتها، ومساعدتها في الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية متسقة ومتجانسة بما يتضمنه ذلك من كفايات ومساهمات الخريجين .
- وأخيرا مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق الجودة والأهداف الإستراتيجية الأخرى، يمكن إحراز ذلك من خلال ضمان جودة عمليات الأنظمة الجزئية للتمويل والتخطيط الاستراتيجي والإدارة، تلك الأنظمة التي تحقق الكفاءة والقدرة الحاسوبية العالية لبرامج الجودة.
- كما ميز Harvey بين في هذا السياق أربعة وظائف رئيسية لضمان الجودة (فيلاي، 2016، 85) هي: وظيفة المساءلة: تسمح بالتأكد من تحمل المؤسسات لمسؤولية الخدمات التي تقدمها والأموال العامة التي تنفق عليها، كما تسمح المساءلة بطمأنة الطلبة عن جودة التكوين الذي وعدوا به.
- وظيفة المراقبة: تسمح بسلامة قطاع التعليم العالي (وضعيته، موقفه وشرعيته).
- وظيفة المطابقة للمواصفات: ينص على أن المؤسسات تتبنى إجراءات وممارسات وسياسات مرضية بالنسبة للممولين والحكومة والهيئات المهنية والتنظيمية.
- وظيفة التحسين: يهدف أساسا إلى تشجيع التكيف والتغيير كلما استدعت الضرورة ذلك.

وهنا يمكن القول أنه يجب أن يتكامل في عمليات ضمان الجودة مجموعة من القيم أهمها تحقيق روح النظام أو المنظومة، المسؤولية ومنح السلطة للعاملين لتحقيق المشاركة الإيجابية، القيم الإدارية القائمة على الدافعية والتدعيم أكثر من القوة والإجبار، العلاقات التبادلية بين عناصر النظام التعاون الفعلي والمدخل المرتكز على الفريق، والتدريب والتعليم المستمرين، في ضوء ذلك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في أي نموذج لضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي مهما تنوعت آليات تطبيقه: (السعيد، 2007، ص144)

- التكريس الصريح لكل الأنظمة الجزئية والعمليات والمعايير لضمان مستوى البرنامج التعليمي المقدم
- قاعدة معلومات منظومية شاملة ومتكاملة للجودة تنظمها سلسلة متكاملة من مؤشرات الأداء.
- توفير برامج وسياسات للتطوير الاستراتيجي الشامل للعاملين وكل العناصر البشرية في المنظمة.
- نظام إداري شامل موجه بالأداء وقائم على مدخل النظام.
- بناء تنظيمي وتصميم وظيفي يعظم الفعالية في أداء كل المجموعات للوظائف الجوهرية؛ - عمليات وإجراءات واضحة تؤدي إلى التحسين المستمر للجودة.
- وجود رؤية عامة، أهداف وقيم أساسية مهمة وإستراتيجية للجامعة تهدف إلى ضمان الجودة؛
- قيادة فعالة وخطط لتطوير هذه القيادة.
- قياس الأداء بدقة من خلال مقارنة الأداء القائم بالمعايير الموضوعية والمحددة للأداء الجيد؛ - إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إداري لرقابة وتطوير العمل
- وانطلاق مما سبق يمكن القول بأن أنشطة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي تلعب دور أساسي في تحقيق الموازنة بين الكم والنوع وكذلك استقلال وحرية أعضاء المؤسسات بهدف ضمان الجودة ،وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود توازن وموازنة بين المصالح والتطوير والتحسين بمعنى محاولة ربط الأهداف والمصالح بأهداف المنظمة الهادفة إلى التطوير والتحسين والسير نحو تعزيز الجودة .

13. نماذج ضمان الجودة حسب مراحل إصلاحات التعليم :

ساهمت التحديات الجديدة التي يشهدها العالم بأسره من بينها ظاهرة العولمة الاقتصادية والتقدم الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وإجراء جملة من الإصلاحات التعليمية في كل مناطق العالم تقريبا، ومرت إصلاحات التعليم بثلاث مراحل اختلفت بحسب النظريات والإستراتيجيات والمناهج الموظفة لتحقيق الفعالية المطلوبة من العملية التعليمية وحسب Cheng (2003,202-243) تتميز بين المراحل التالية:

1.13. المرحلة الأولى:

شهدت سنوات السبعينات من القرن الماضي الموجة الأولى من الإصلاحات والمبادرات لإصلاح التعليم سميت بمرحلة ضمان الجودة الداخلية، حيث ركزت على بذل مجهودات لتحسين الأداء الداخلي من حيث الأساليب وعمليات التعليم والتعلم ومخرجات العملية التعليمية، فضمان الجودة في هذه المرحلة، يشير إلى الجهود المبذولة لتحسين البيئة والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق فعالية عملية التعليم الداخلي، أما النماذج التي استخدمت خلال هذه المرحلة هي:

- **نموذج الأهداف والمواصفات:** يفرض هذا النموذج تحديد جملة من الأهداف التي يتعين على المؤسسة التعليمية الحرص على ضمان تحقيقها ومطابقتها مع مواصفات معيارية محددة مسبقاً ضمن هذا النموذج ومن المؤشرات التي يمكن استخدامها إنجازات الطلبة الأكاديمية ومعدلات الحضور ومعدل التسرب وعدد الخريجين المسجلين في الجامعات والمؤهلات المهنية للموظفين.
- **نموذج العمليات:** العمليات في المؤسسة التعليمية هي تحويل المدخلات إلى أداء ومخرجات، تضم هذه العمليات، الإدراك، العملية التعليمية والتعلم، ومنه يتم اختيار المؤشرات المناسبة لإدارة الجودة كالقيادة واتخاذ القرارات وفعالية التدريس وطرق التدريس ومعدل الحضور، فضمان الجودة وفق هذا النموذج يضمن سلامة سير العملية التعليمية بسلاسة مع التركيز على التحسين الداخلي.
- **نموذج غياب المشاكل:** يعتبر أقدم مفهوم لضمان الجودة الداخلية، يتمثل في الحرص على عدم وجود مشاكل ومتاعب في المؤسسة التعليمية، حيث يقوم فريق إدارة مؤسسة التعليم بإنشاء لجان ضمان الجودة، مهمتها رصد نقاط الضعف وأوجه القصور لمعالجتها، وضمان بيئة تعليمية داخلية خالية من العيوب. يكون تطبيق هذا النموذج أكثر فائدة عند غياب معايير محددة وواضحة لجودة التعليم ووجود الحاجة إلى استراتيجيات للتحسين، لكنه لا يكفي لتحقيق معدلات أداء عالية.

2.13. المرحلة الثانية:

بعد تطبيق الموجة الأولى من الإصلاحات لمتابعة جودة الفعالية الداخلية للتعليم في دول العالم المختلفة التي ركز بعضها على تحسين الإدارة المدرسية والبعض على تطوير البرامج الدراسية والبعض على التقييم والتقدير، بقيت نتائج هذه الجهود محدودة، خاصة في الاستجابة لاحتياجات وتطلعات أولياء الأمور وأرباب العمل المستقبليين والمسؤولين والمجتمع ككل. لذلك كان من الضروري إيجاد الطريقة المناسبة لضمان جودة العملية التعليمية ونتائجها مرتبطة بالاحتياجات المتغيرة للمجتمع، اصطلح على تسميتها بمرحلة ضمان الجودة الخارجية، بحيث تكون المؤسسة التعليمية

الواجهة التي تعكس المجتمع الذي تتعامل معه، لذلك جاءت الموجة الثانية من الإصلاحات في سنوات الثمانيات من القرن الماضي، مركزة على ضمان تغيير نوعية التعليم بما يتفق واحتياجات المستفيدين من العملية التعليمية، ويستهدف هذا النهج في الأساس، تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية وعملية التعليم ومخرجاتها، أين تكون المساءلة أهم المؤشرات لتلبية احتياجاتهم واحتياجات المجتمع المحلي ككل، أما النماذج التي اعتمدت خلال هذه المرحلة هي:

- **نموذج المدخلات:** يتمثل ضمان الجودة وفق نموذج المدخلات في العمل على تحقيق الجودة اللازمة لموارد ومدخلات المؤسسة التعليمية كأن تشمل مؤشرات جودة التعليم، معدلات قبول عالية للطلبة الجدد، موظفين أكثر تأهيلاً ومعدلات أفضل ودعماً مالياً أفضل. يفترض هذا النموذج أن تتمكن المؤسسة التعليمية من استخدام الموارد المحدودة في تحقيق أهداف متنوعة وخدمات نوعية في وقت قصير.

- **نموذج الرضا:** يعتمد ضمان الجودة وفق هذا النموذج على العمل على جعل الجهود والممارسات التعليمية تلي احتياجات الطلبة والإداريين والمدرسين وأولياء الأمور وتتجاوز توقعاتهم.

- **نموذج الشرعية:** يعتمد ضمان الجودة وفق هذا النموذج على الأنشطة والإنجازات التي تعكس وتعزز صورة المؤسسة التعليمية ومكانتها في المجتمع ككل كالعلاقات العامة والترويج لإيجابيات المؤسسة وضمان إمكانية مساءلتها من طرف المستفيدين من خدماتها

- **نموذج التعليم التنظيمي:** يفترض هذا النموذج أن جودة التعليم مفهوم ديناميكي يشمل التحسين والتطوير المستمر للأفراد والعمليات ومخرجات المؤسسات التعليمية في بيئة متغيرة تؤثر على كل جوانب الأداء لذلك يجب التعامل مع هذه الآثار والمشاكل لضمان تقديم خدمات عالية الجودة باستمرار.

يدعم هذا النموذج التركيز على الإدارة الإستراتيجية وتخطيط التنمية في التعليم، خاصة في البيئة الخارجية المتغيرة حيث تشمل مؤشرات جودة التعليم والوعي باحتياجات المجتمع المتغيرة وتقييم البرامج إلى التحليل البيئي والخطط التنموية.

- نموذج إدارة الجودة الشاملة:

ضمان الجودة وفق هذا النموذج هو أساس الإدارة الشاملة لواجهة المؤسسة التعليمية والأفراد الداخليين والعمليات والمخرجات التي تلي احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية وحسب "مالكولم بالدرج"، فإن سر ضمان الجودة يجب أن يشمل: القيادة وإدارة الأفراد والعمليات والمعلومات والتحليل والتخطيط الإستراتيجي للجودة ورضا الأطراف الخارجية ونتائج العمليات ونتائج تعليم الطلبة وانعكاساتها على المجتمع.

3.13. المرحلة الثالثة:

نحو ضمان الجودة في المستقبل مع ظهور التحديات المرافقة للألفية الجديدة أصبحت نماذج ضمان الجودة الداخلية والخارجية غير فعالة ولا تستجيب لحاجات الأجيال الجديدة في العصر الجديد لذلك ظهرت الموجة الثالثة من إصلاحات التعليم لتحديث نقلة نوعية في التعليم وإصلاح مختلف جوانبه من أجل ضمان ملاءمة المستقبل ويتمحور أساسا في النموذج الحديث (Triplization) حيث يركز هذا النموذج على ضرورة التعليم الفردي للطالب باعتباره محور العملية التعليمية مع توفير كل القيم الضرورية لذلك كالتحويل والتكيف وتطوير القيم والمعارف والتكنولوجيا والمعايير طيلة العملية التعليمية مع تلبية احتياجاتهم لاسيما ما يتعلق بمفهوم الذكاءات المتعددة، الذي يمكن الطالب من التعلم بدوافع ذاتية، تمكنه من مواكبة مجتمع المعرفة المتغير باستمرار في كل جوانبه التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

فالتعليم مجرد بداية وإعداد للتعلم مدى الحياة باستغلال أقصى قدر من الفرص التعليمية محلية كانت أو عالمية من خلال شبكة الإنترنت واستخدام أنواع مختلفة من المواد التفاعلية والوسائط التي تمكن الطالب من التعلم من مدرسين من مختلف أنحاء العالم والخبراء والأقران، بمعنى أن تكون العملية التعليمية على مستوى عالمي. ومن هنا يمكن تلخيص الملامح الرئيسية للنموذج الجديد وما يقابلها في النماذج القديمة أو نقول التقليدية(المرحلة الأولى والثانية) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(11): يوضح مقارنة بين النماذج التقليدية والنموذج الحديث للتعليم

النماذج الحديثة	النماذج التقليدية
التعلم الفردي	إنتاج المعرفة
الطالب هو مركز التعليم	الطالب هو يتبع تعليمات معلمه
برامج فردية	التعلم الفردي الطالب هو مركز التعليم
التعلم الذاتي مع التوجيه والتسهيل الملائم	البرامج القياسية
عملية تحقيق الذات	استيعاب المعرفة من المعلم
التركيز على كيفية التعلم	عملية نقل المعرفة
الرضا والمتعة الذاتية	التركيز على كيفية النجاح
تعلم محليا وعالميا	مكافأة خارجية وتجنب العقاب
مصادر محلية وعالمية متعددة من التعلم	التعلم في حدود المدرسة التعلم المعتمد على المعلم
النماذج الحديثة	النماذج التقليدية

التعلم منفصل	تعلم عبر الشبكات
فترة محددة وضمن المدرسة	تعلم مدى الحياة وفي كل مكان
فرص محدودة	فرص غير محدودة
التعلم وفق منهج المدرسة	التعلم على مستوى عالمي
تجارب المدرسة	توقعات محلية ودولية

المصدر: (Cheng, 2003, 243)

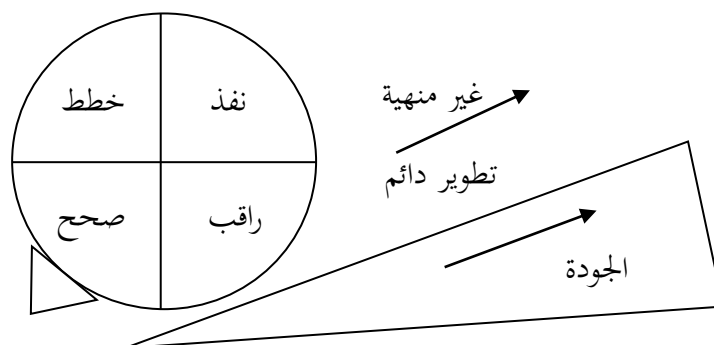
من خلال ما سبق، بعد تقديم أهم نماذج ضمان الجودة في التعليم وذلك عبر المراحل الثلاث، نجد أن لها أهمية في تشكيل إطار شامل لجودة التعليم في القرن الحادي والعشرين، ونلاحظ أن هناك نقاط مشتركة بين النماذج السابقة في ما يخص التحسين ومحاوله الحفاظ على ميزة جيدة للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار أهمية التغيرات الحاصلة، وهنا يوجد تأكيد لأهمية نواتج عملية التحليل الاستراتيجي (في النماذج السابقة) المتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات التي تعتبر كمؤشرات لتوضيح مختلف التغيرات ويتم أخذها في الحسبان في الخطط التنموية وضرورة مواكبتها لضمان الجودة.

14. عمليات ضمان الجودة في التعليم الجامعي:

الغرض من تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي هو رفع مستوى التعليم الفردي، بإضافة إلى تطوير المجتمع من خلال تحقيق الجودة الداخلية والجودة الخارجية المتمثلة في قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع، مع مراعاة الثقافة الوطنية، والظروف الحالية للاستجابة مع المجتمع، وتتمثل عمليات ضمان الجودة في ما يلي:

14. 1. عمليات ضمان الجودة الداخلية: تعرف عملية ضمان الجودة الداخلية بأنها "مجموعة البرامج التي تعتمد عليها المؤسسة الجامعية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة واحترام معايير التعليم العالي" (Bouzid et al, 2012, p377)، حيث يتم في هذه المرحلة عملية تحليل شامل من قبل مؤسسة التعليم العالي للموارد التعليمية فيها وتحقيق التعريف التفصيلي لأداء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وتعد هذه العملية جزءاً من عملية التخطيط المستمر لدى المؤسسة من أجل تحسين جودة التعليم ومهمتها تقييم المعلومات المتوفرة الأدلة والشواهد والمؤشرات كما تسمح بقياس الفرق بين الوضعية الحقيقية والوضعية المثلى (الأهداف المسطرة) فعملية التقييم ترمي إلى الوصول إلى تفسير هذا الفارق، كما أن التقويم الذاتي هو جزء من عملية التحسين المستمر من نوع PDCA، يسمى هذا النوع من التحسين عجلة ديمنج (Herzallah, 2012, p2) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): يوضح عجلة ديمنج PDCA



المصدر: (HERZALLAH, 2012, p3)

يمكن أن نرى من خلال الشكل أعلاه، أن عجلة ديمنج تتكون من أربع عمليات متكاملة ومستمرة، أولها عملية التخطيط التي يتم خلالها تطوير خطة مناسبة تتضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف بشكل فعال وتليها عملية تنفيذ ما تم التخطيط له وما يترتب على ذلك من إشراك الموارد البشرية للمؤسسة الجامعية، وبعد ذلك تكون المتابعة للتحقق من تطبيق ماتم التخطيط له وتوضيح التناقضات إن وجدت، ثم تكون معالجة التناقضات واستمرارها بإضافة إلى تحسين جودة منتجات المؤسسة الأكاديمية كجزء من عملية التعديل.

2.14. مجالات تقييم الجودة الداخلية:

تنقسم هذه المجالات إلى قسمين، التقييم البراجمي والتقييم المؤسسي.

1.2.14. التقييم المؤسسي: تُعنى هذه العملية بالجامعات، مراكز البحث، المخابر وكل ما له علاقة بالمؤسسة

الجامعية ونشاطاتها، غالباً ما تمس المجالات التالية (Kohler, 2003, p58):

- الأهداف والغايات: مدى وضوح الأهداف التعليمية للمؤسسة الجامعية ومدى تناسبها واحتياجات المجتمع.
- مدخلات العملية التعليمية (طلبة): مدى ملائمة أعداد الطلبة المقبولين للإمكانيات المتاحة ونظام التقييم والامتحانات المتبع.
- الحوكمة، الهيكل التنظيمي وتفويض الصلاحيات والسلطات والتخطيط الإستراتيجي والاستقلالية والتوثيق وتطوير للإدارة.
- علاقة المؤسسة الجامعية بالمجتمع: مدى انفتاح الجامعة على المجتمع.
- الحياة الجامعية ظروف الإقامة بالمدن الجامعية والنشاطات الرياضية وغيرها.
- سياسة الاتصال: مدى وجود وشمولية دليل إعلامي للجامعة، الكلية والطلبة.

▪ البحث العلمي: نشاطات أعضاء هيئة التدريس البحثية ومدى مساهمة فرق العمل البحثية في خدمة قطاع الإنتاج في المجتمع المحلي.

▪ المباني والهياكل البيداغوجية مدى كفاية وملاءمة المباني والمرافق والمخابر والمكتبات وكل التجهيزات الضرورية للعملية التعليمية.

2.2.14. التقييم البرامجي:

يتضمن تقييمًا شاملاً للبرامج التعليمية التي تقدمها المؤسسة الجامعية، وتشمل عمليتي التكوين والتدريس (Bouzid.N et al, 2012,p28):

▪ تتضمن عملية التدريس الأنشطة البيداغوجية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى أنشطة تعلم الطلبة حيث يعد الهدف الرئيسي لهذه العمليات هو تحسين جودة العملية التعليمية، لذلك فإن القيام بهذا النوع من التقييم يكون من طرف الأساتذة أو من أجل الأساتذة.

▪ عملية التكوين: تتعلق بكل جوانب المسار الدراسي للطلاب، كمحتوى برامج التكوين والموارد البشرية المسخرة للعملية التكوينية والأساليب البيداغوجية ونتائج العملية التعليمية من خريجين ومهارات مكتسبة.

3.2.14. التقييم الذاتي:

هو عبارة عن إجراء دوري منجز من طرف أفراد من داخل المؤسسة الجامعية، يحلل كفاءات هذه الأخيرة ويتم إعداده استناداً إلى مجموعة من المقاييس الواردة في دليل المعايير (référentiel)، بهدف تشخيص وضعيتها وتحديد موقعها الحقيقي وواقعها، تعتبر عملية التقييم الذاتي مهمة وأساسية، تمكن المؤسسة الجامعية وفريق المكونين من اختيار الطريقة الأنسب لتبني مفهوم الجودة من جهة والمحافظة على مستوى الجودة المحقق من جهة أخرى. (ENQA,2006).

4.2.14. أهداف التقييم الذاتي:

يمكن تقسيم أهداف التقييم الذاتي على النحو التالي (طرابلسية، 2011، 77):

– أهداف عامة:

- وضع استراتيجيات تطوير تنفيذية لضمان التحقيق في معايير الجودة المعتمدة على مستوى المراحل.
- الإشارة إلى نقاط الضعف في الأداء الحالي كخطوة تمهيدية لتحديد الاتجاهات المستقبلية لتحسين وتطوير هذا الأداء.
- مراجعة الأداء العام للجامعة وكلياتها.

- أهداف مباشرة:

- يتم تحويل أهداف الجامعة وكلياتها إلى معايير ومؤشرات أداء ونتائج متوقعة واضحة.
- توفير قاعدة معلومات عن البرامج الأكاديمية والجامعة كأساس للحكم على فعالية أدائها وتزويدها بالمعلومات الدقيقة والواضحة والحديثة واعتماد هذه المعلومات أساساً لترشيد القرارات الجامعية.
- يتم توضيح رسالة الجامعة ومهامها وأهدافها لجميع العاملين فيها بهدف ضمان الالتزام بها.
- تقديم توصيات ذاتية للجامعة ولكل المجالات المقدمة من أجل التطوير وتحسين الأداء.
- يتم تقييم أداء وفعالية البرامج الأكاديمية عن طريق مقارنتها بالأهداف المعلنة لكل برنامج على حدة، وتقييم كفاءتها في تحقيق رسالة الجامعة.
- تحديد البرامج والأنشطة والأعمال المؤدية إلى تحقيق التوصيات.
- يتم تحليل مكونات الجامعة وبرامجها وعملياتها وأنشطتها باستناد إلى المعايير المحددة، ويتم تحديد نقاط القوة وسبل تعزيزها، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف وسبل معالجتها (التي يوفرها التحليل الاستراتيجي وهذا ما يؤكد على دوره في توفير المعلومات التي تعتبر بمثابة خطوة أولية لسير في خطوة التحسين المستمر وضمان الجودة)

- أهداف غير مباشرة:

- - اكتساب ثقة جمهور المستفيدين والمؤسسات العلمية والتعليمية داخل البلاد وخارجها في جودة برامج الجامعة وفعاليتها مما يساعد على التعريف بها إقليمياً وعالمياً.
 - يتم بناء خبرة في مجال التقويم من خلال التعلم الذاتي والتجريب العملي، ويُعزز ذلك من الديناميات الإيجابية في الجامعة، مما يسهم في تطويرها وتحقيق رضا الفاعلين في عملية التقويم.
 - تأسيس بنى وطنية لضمان الجودة تتولى وضع معايير ومؤشرات تستخدم للمقارنة مع الرائدة في أنظمة ضمان الجودة للمنظمات.
 - تكوين منهجية وآلية عمل لتقويم الأداء بصورة دائمة.
- هنا يمكن القول بأنه لا بد من اعتبار التقويم عملية دورية مستمرة ومتابعة شاملة لأغلب المستويات الأكاديمية والإدارية والتي بدورها تهدف إلى محاولة تجنب الأخطاء أو نقول اكتشاف نقاط الضعف، ولا يمكن اعتبارها عملية يتم إجراؤها مرة واحدة فقط لكي تصل المؤسسة إلى المستوى المطلوب .

5.2.14. معايير التقويم الذاتي:

تمكن الباحثون من التوصل إلى عدد من المعايير الأساسية للتقويم الذاتي والتحسين المستمر، نوردتها فيما يلي (فيلاي، 2016، 96):

- تكامل الأهداف الإستراتيجية لأنشطة التحسين على كل المستويات.
- الاحتفاظ بتوثيق كامل لإدارة الجودة.
- بناء مقاييس الأداء وأنظمة التغذية الراجعة.
- التزام واشتراك الإدارة العليا في تحسين الأداء.
- الحرص على التزام المديرين والمشاركين والعاملين في تحسين الأداء.

6.2.14. نماذج التقويم الذاتي:

يمكن القول أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية يمكن إجراء دراسة التقييم الذاتي وفقا لها وهي: النموذج القائم على اختيار المواضيع والنموذج التشاركي أو التعاوني والنموذج الشامل، ويتضمن كل واحد منها أوجها مختلفة لإجرائها، فالمرونة التي تتيحها هذه الأوجه تمكن من مراعاة التباين الواسع في رؤية مؤسسات التعليم العالي ورسالتها وأهدافها وتنظيمها الداخلي وحاجاتها والظروف الخارجية التي تؤثر عليها، فيما يلي عرض لهذه النماذج (فيلاي، 2016، 97):

7. 2.14. النموذج القائم على اختيار المواضيع :

يسمح هذا النموذج بإعطاء اهتمامات خاصة لبعض المواضيع أو القضايا التي تم اختيارها من قبل المؤسسة لأغراض خاصة تحظى بأولوية من قبلها، وغالبا ما تكون هذه المواضيع وثيقة الصلة بمعايير ضمان الجودة، يختلف هذا النموذج عن سابقه، في أنه يتطلب وجود وثائق قائمة وموجودة لدى المؤسسة، مثل التقارير التقييمية والبيانات والمعلومات التي تبدو ملائمة لإظهار التزامها بمعايير ضمان الجودة، أما في حالة عدم كفاية الوثائق والبيانات والدراسات التقييمية المتوفرة، فلا بد من تبني نموذج الدراسة الشاملة، مع التركيز على المواضيع التي تحظى باهتمام المؤسسة بشكل خاص.

8. 2.14. النموذج التشاركي أو التعاوني:

يتم وفق هذا النموذج بناء مشروع أو تصميم للدراسة ينتج عنه تقرير واحد يقدم لعدد من الهيئات الخاصة بالاعتماد أو ضمان الجودة، ولعل المرونة والتخطيط الشامل والمعمق يعدان أمرين أساسيين لنجاح دراسة التقييم، كما يعد التنسيق المسبق بين هيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي أو هيئات الاعتماد المتخصصة أمرا أساسيا لنجاح

هذا النمط من دراسات التقييم الذاتي، إذ يتوقع أن يكون هناك اتفاق بين جميع الهيئات على القواسم المشتركة التي يجب التركيز عليها عند إجراء هذه الدراسة بحيث توفر معلومات كافية عن مدى انطباق معايير ضمان الجودة الخاصة بها على هذه المؤسسة، وبشكل عام فإن الجوانب الواجب مناقشتها بين الهيئات التي سوف تشترك بدراسة التقييم الذاتي هي:

- بنية دراسة التقييم الذاتي وعملية تنفيذها والمدى الذي ستذهب إليه.
- النظام الذي سيتبع في إجراء المقابلات التي سيجريها فريق (أو فرق) الخبراء؛ بنية التقرير التقييمي الذي سيتم تحضيره من قبل فريق الخبراء وتنظيمه وطوله ونمطه.
- المسؤوليات التقييمية التي ستناط بالفرق الخاصة بها (أو بالفريق المشترك من قبلها) وعدد الأعضاء في الفريق التقييمي الذي سيمثل كل هيئة أو منظمة.

2.14. 9. النموذج الشامل:

يُمكن المؤسسة من تقييم وتفحص جميع مظاهر برامجها وخدماتها، ونظام الحوكمة لها والتنظيمات والهيكل الخاصة به والداعمة له، ومصادرها، ونواتج التعليم المتحققة لطلبتها ومقارنتها مع رسالتها وأهدافها، وكما سبق فإن أحد الأوجه للقيام بذلك هو تنظيم تقرير دراسة التقييم الذاتي تبعا لمعايير ضمان الجودة المعتمدة بما يتلاءم وطبيعتها.

2.14. 10. صعوبة إجراء دراسة التقييم الذاتي:

صعوبة تنفيذ دراسة التقييم الذاتي تكمن في غياب تصميم جاهز ومحدد لإجرائها يمكن أن يكون صالحا لجميع مؤسسات التعليم العالي المختلفة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تبني التصميم المناسب بحيث يتلاءم وظروفها وخصوصيتها والعاملين فيها (فيلاي، 198، 2016):

- عملية التخطيط القائمة بالمؤسسة: يجب أن تعنى دراسة التقييم الذاتي بتفاصيل خطط وإجراءات التخطيط بالمؤسسة وبأهميتها ودلائلها لما يمارس داخلها، فدراسة التقييم الذاتي يجب أن تجرى بحكمة وعمق حتى تعكس بنية التخطيط القائم بالمؤسسة وكيف يقود إلى تعظيم الفائدة من الوقت والجهود البشرية والطاقات المادية والمالية التي تبذل أو تصرف على المؤسسة وعملياتها. - أن تكون مكونا مكملا لجهود التقييم الذاتي المستمر للمؤسسة: يجب أن تسهل دراسة التقييم الذاتي عملية التحليل المنظم لعمل المؤسسة وإجراءاتها وقراراتها والتطوير والتحسين الذاتي فيها.
- التركيز على المؤسسة ككل: تتطلب معايير ضمان الجودة فحص مكونات وحدات المؤسسة جميعها، على أن يشمل ذلك كل المواقع والوحدات التي تقدم برامج أكاديمية أو تلك التي توفر دعما تقنيا إداريا لها، فنتائج

التقييم التي يتم الحصول عليها من خلال فحص الوحدات المختلفة للمؤسسة يستخدم للتوصل إلى تقييم عام وشامل للمؤسسة ككل.

- تحديد الإطار الزمني لإجرائها: إن إجراء دراسة تقييم ذاتي جيدة لا تتم تحت ظروف مستعجلة. تحصيل الطلبة والنتائج المتحققة لهم: يجب أن تولى دراسة التقييم الذاتي اهتماما خاصا لما يتوفر لدى المؤسسة من معلومات عن تعلم الطلبة ومدى تحقيقهم لنواتج علمية التعلم المتوقع منهم اكتسابها من خلال البرامج الأكاديمية الملتحقين بها، وإظهار الكيفية التي تعمل المؤسسة من خلالها على تحسين تحصيل الطلبة لأن الوظيفة الأساسية لمؤسسات التعليم العالي هو تعليم الطلبة. - تقييم الفاعلية المؤسسية ككل: يجب على دراسة التقييم الذاتي (حتى تكون فعالة) أن تقيم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، وذلك بتحديد جوانب القوة والضعف والخطط المستقبلية الخاصة لها، وأن تظهر قدرتها على تحقيق أهدافها واستعدادها للعمل على تحسين أدائها في جميع المجالات.

3.14. معايير ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي:

إجراءات ضمان الجودة تعتمد على المراقبة الذاتية التي تمارسها المؤسسة لجودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، فمؤسسات التعليم العالي مطالبة بأن تقوم بشكل دوري بدراسة تقييم ذاتية شاملة لجوانب الضعف والقوة فيها (التحليل الاستراتيجي)، بدءا بتحديد سياسة وإجراءات ضمان الجودة ومتابعة وإعادة اختبار دوري للبرامج وتقييم الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ونظام الحوكمة ونظام المعلومات وتكريس مبدأ الشفافية، مما يساهم في تحسين المؤسسة وتطويرها من خلال التحليل الذاتي الحقيقي لها من جهة، بالإضافة إلى أنها تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في تقييم مدى انطباق معايير ضمان الجودة المعتمدة على المؤسسة التعليمية من جهة أخرى، في هذا السياق، نذكر المعايير الأوربية، لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي: (فيلاي، 2016، 94)

- تقييم الطلبة باستخدام معايير منشورة.
- ضمان جودة الهيئة التعليمية.
- الموافقة والمراقبة والمراجعة الدورية للبرامج والشهادات العلمية بحيث تعتمد المؤسسة إجراءات أو آليات رسمية لعمل ذلك.
- نشر المعلومات على العامة، الحديث عن المعلومات النوعية والكيفية وعن البرامج والشهادات المقدمة ونشرها.

- أنظمة المعلومات، يجب على المؤسسة أن تجمع وتحلل وتستخدم المعلومات ذات العلاقة بفعالية وإدارة برامجها المراد دراستها والنشاطات المتعلقة بتلك البرامج
- مصادر التعلم ودعم الطالب، تأكيد المؤسسة على وجود المصادر اللازمة والملائمة لدعم تعليم الطلبة لكل برنامج يتم تقديمه.
- السياسات والإجراءات لضمان الجودة حيث يجب على المؤسسات أن يكون لها سياسات مرتبطة بإجراءات من أجل تحقيق ضمان جودة برامجها وشهاداتها .

14. 2. عمليات ضمان الجودة الخارجية:

تتنوع الممارسات المرتبطة بضمان الجودة، وينتشر بعضها في المقام الأول داخل المؤسسات (ضمان الجودة الداخلية) كما ينفذ البعض الآخر خارجها (ضمان الجودة الخارجية)، في حين تعتمد في المقام الأول على العمليات الداخلية وحددت الكتابات النظرية التركيز على الممارسات الخارجية، والتي تحضنا باهتمام كبير من الحكومة وممثلي الشركاء الاجتماعيين، من المبادئ العامة للسيرورة الجيدة لعملية ضمان الجودة الخارجية، ضرورة احترام حرية واستقلالية مؤسسات التعليم العالي وجعل مصلحة المستفيدين من العملية التعليمية، في مقدمة أولويات عملية ضمان الجودة الخارجية، إضافة إلى ضرورة استعمال نتائج عمليات أو نشاطات ضمان الجودة الداخلية للمؤسسات (Martin.M et al,2007,p32).

14. 2. 1. مفهوم ضمان الجودة الخارجية:

يعتبر ضمان الجودة الخارجية، بمثابة المصدر الذي يمد مؤسسات التعليم العالي بالنصائح، تدلهم أثناء سعيهم للتحسين في المعايير وجودة البرامج ويتم ذلك عن طريق وكالات متخصصة تضمن لمؤسسات التعليم العالي الشفافية بالاستعانة بخبراء خارجيين، وضعت الشبكة الأوروبية لضمان الجودة في التعليم العالي دليلا للمعايير في المنطقة الأوروبية، بهدف تحسين وتطوير التعليم المتوفر للطلبة في مؤسسات التعليم العالي، مساعدة مؤسسات التعليم العالي على إدارة وتطوير جودتها، بناء ركيزة لوكالات ضمان الجودة لتمييز عملية ضمان الجودة الخارجية بالشفافية وتبسيطها للمستفيدين (ENQA,2005, p11-15).

14. 2. 2. معايير ضمان الجودة الخارجية:

يمكن إدراج معايير وطرق ضمان الجودة الخارجية كما يلي (ENQA,2005, p19-22):

- استعمال عمليات ونتائج ضمان الجودة الداخلية:

تشمل عملية ضمان الجودة الخارجية مجالات ضمان الجودة الداخلية نفسها، لهذا يجب أن تكون عملية ضمان الجودة الداخلية مقيمة جيدا لتحديد مدى مطابقتها أو تحقيقها للمعايير.

- تطوير عمليات ضمان الجودة الخارجية:

أهداف عمليات ضمان الجودة، يجب أن تحدد قبل أن تطور، بهدف وضوح وشفافية العمليات وغاياتها، كما يجب أن تصمم وتطور عمليات ضمان الجودة الخارجية بتدخل المستفيدين الأساسيين من التعليم العالي، من ضمنهم مؤسسات التعليم العالي.

- اتخاذ القرار:

تأثر القرارات التي تتخذها وكالات ضمان الجودة بدرجة كبيرة على المؤسسات والبرامج، خاصة في عمليات التحسين والتطوير سواء أكانت إيجابية أم سلبية.

- ملائمة العمليات للأهداف والغايات:

أثبتت التجارب أن المراجعات الخارجية لا تساعد فقط على ضمان المصدقية والاعتمادية، بل توفر أيضا أبعادا لضمان الجودة، لذا يجب أن تتوفر على التأكيد على أن يكون للخبراء المكلفين بعمليات ضمان الجودة الخارجية كفاءات ومهارات تحوّلهم إنجاز مهامهم، من الضروري الاستفادة من الخبراء الداخليين ونتائج التقييم الذاتي والمعلومات والتقارير والمنشورات، إضافة إلى ضرورة إشراك الطلبة والاعتراف بأن ضمان الجودة هو العنصر الأساسي لتطوير المؤسسة وتحسين سياساتها (BOUBAKOUR,2012,p14).

- التقارير:

يجب أن تنشر التقارير بصورة واضحة ومقروءة، لضمان أكبر استفادة ممكنة من عمليات ضمان الجودة الخارجية، لذلك من المهم أن تلتقي التقارير مع الاحتياجات المحددة للقارئ، فالتقرير يجب أن يصف، يحلل، يساعد على استخلاص وتقديم التوصيات، ليعرف القارئ الغاية من المراجعة، شكلها والمعايير المعتمدة في اتخاذ القرارات، (Houssin,2013)، كما يجب أن تكون متوفرة لكل فرد في المؤسسة أو خارجها.

- المتابعة:

تتضمن عملية ضمان الجودة، توصيات تتطلب تحضير خطة عمل محددة مسبقا، فعملية ضمان الجودة الخارجية لا تنتهي عند نشر التقارير، بل يجب أن تتضمن عمليات متابعة، لضمان أن تكون التوصيات قد أخذت بعين الاعتبار، وأنه قد تم أخذ مبادرات لتطبيقها، لأن الهدف من عمليات المتابعة، هو ضمان التعامل مع العناصر أو

المجالات التي تتطلب تحسينا بصورة سريعة، وأن هناك تشجيعا وتقبلا من طرف مؤسسة التعليم العالي لإجراء هذه التحسينات.

- المراجعات الدورية:

ضمان الجودة هو عملية ديناميكية، يجب أن تستمر، لا تنتهي بإجراء المراجعة الأولى أو بإتمام عمليات المراجعة الرسمية، لذا يجب أن تتم عمليات ضمان الجودة الخارجية لمؤسسات التعليم العالي أو برامجها، بشكل دوري، أن تكون هذه الفترة مصرحا بها (تحدد وفق احتياجات وأهداف المؤسسة)، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التحسينات التي تمت في المراجعة السابقة لتبيان التحسينات والتطورات المسجلة منذ آخر مراجعة نظام تحليل واسع تتوفر وكالات الجودة الخارجية، على ثروة من المعلومات حول برامج مؤسسات التعليم العالي وهذا ما يوفر موارد لبناء تحليل شامل من خلال إصدار تقارير وتحليل النتائج ومراجعتها تقييمها فمثل هذه التحاليل يمكن أن توفر معلومات مفيدة حول تنمية وتطوير واتجاهات التعليم العالي (حيث يمكن أن تكون أدوات مفيدة لسياسات التطوير وتحسين الجودة، كما يجب أن تهتم بضم البحث ووظائف التنمية لنشاطاتها، مما يمكن من استخلاص أكبر فائدة ممكنة من عملها.

3.2.14. آليات عملية ضمان الجودة الخارجية:

تتمثل الآليات الثلاث الرئيسة لضمان الجودة الخارجية في الاعتماد والتقييم والمراجعة والتدقيق ويمكن تمثيلها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح عدة تقسيمات لآليات ضمان الجودة.

الغرض	آلية	الإشكالية	تأكيد على	النتائج
المساءلة ↑ ↓ تحسين	الاعتماد	هل هو جيد بما فيه الكفاية للموافقة عليه؟	التكيف (الرسالة، الموارد، العمليات)	القرار ايجابي / سلبي
	التقويم	إلى أي مدى كانت النتائج جيدة؟	النتائج	المستوى
	المراجعة والتدقيق	تحقق الأهداف عملية فعالة	العمليات	وصف نوعي

المصدر: (فيلاي، 2016، 101)

وانطلاقاً من الجدول يمكن توضيح الآليات الثلاث الرئيسة لضمان الجودة الخارجية :

- الاعتماد:

الاعتماد في التعليم العالي يمثل مدخلاً إلى دعم المؤسسات التعليمية وتحسينها والوصول بها إلى مستوى الجودة المنشودة من خلال تأكيد وتشجيع المؤسسة الجامعية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية، تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة

- مفهوم الاعتماد:

هو مجموعة من الأنشطة والإجراءات والمقاييس والمعايير المستخدمة فحص وتقييم المؤسسات التعليمية والإدارية للتحقق من استيفاء الشروط والمقومات الأكاديمية والتنظيمية والإدارية التي تضمن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسات في مجال التعليم والتعلم والبحوث وتطوير المعرفة وخدمة المجتمع بشكل يتلاءم مع المستويات المتعارف عليها عالمياً (فيلالي، 2016، 102)، كما يلعب الاعتماد دوراً أساسياً في محاكاة الدرجات العلمية التي تمنحها الجامعات الوطنية للدرجات الموافقة التي تمنحها الجامعات العالمية لرفع مستواها وتسهيل معادلاتها خارجياً، والاعتراف بها وتيسير انتقال الطلبة والأساتذة عبر الحدود وبين الدول، وتسهيل قبول الخريجين في برامج الدراسات العليا في الجامعات الأجنبية، وتمكينهم من المشاركة في سوق العمل العالمي ، بالتالي يتبين أن عملية الاعتماد تركز على جودة التعليم بعناصره المختلفة، التكامل المؤسساتي والتحسين المستمر (طرابلسية، 2011، 73).

- مراحل عملية الاعتماد :

تمر عملية اعتماد مؤسسات التعليم العالي بعدة مراحل وخطوات تهدف إلى الاعتراف بالمؤسسة ندرجتها كما يلي :

- **التقييم الذاتي:** تتم عملية التقييم الذاتي تبعاً لمعايير ومقاييس مستخدمة من طرف الهيئة المانحة للاعتماد التي تعمل مع المؤسسة الجامعية على إنجاز التقييم الذاتي وتحرير تقرير بما تم التوصل إليه من معايير الاعتماد المطلوبة.

- **مراجعة الأقران:** تتم مراجعة تقرير التقييم الذاتي من طرف فريق يضم أعضاء من هيئة التدريس، يتصفون بالخبرة ويشغلون مناصب إدارية في الجامعات (Curaj,2012,p262).

- **الزيارة الميدانية بالاعتماد على التقويم الذاتي:** تتم زيارة الجامعة محل التقييم من طرف فريق هيئة التدريس بغية التأكد مما جاء في تقرير التقييم الذاتي وقد تخلل الزيارة إجراء مقابلات المسؤولين الإداريين، الأساتذة والطلبة، وتعتبر هذه الزيارة الميدانية ذات أهمية بالغة لإتمام عملية الاعتماد.

- مراجعة توصيات الفريق بعد زيارة الجامعة: ينسق فريق التقييم مع المؤسسة الجامعية، لتحديد نقاط الضعف والاتفاق على أنسب طرق معالجتها (Puissant, 2012,p 51).
- قرار هيئة الاعتماد: تقرر الهيئة المانحة للاعتماد رفض أو قبول ترشح المؤسسة الجامعية للحصول على الاعتماد وتبدي ملاحظات يجب الحرص على تنفيذها في الفترة المقبلة.
- المراجعة المستمرة: تتم وفق برنامج زمني محدد للمؤسسة الجامعية التي حصلت على الاعتماد، وهي عادة خمس سنوات.

أهداف الاعتماد:

- يتم منح الاعتماد بواسطة هيئة متخصصة، في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة، وهي عملية اختيارية في الولايات المتحدة، وإجبارية في المملكة المتحدة وهكذا فإن في العالم صيغا متعددة ومختلفة للاعتماد بحسب الظروف السياسية والاجتماعية لكل بلد، لكن عموما، يهدف الاعتماد الأكاديمي إلى تحقيق جملة من الأهداف منها تحسين وتطوير نوعية المخرجات التعليمية المستهدفة، تطوير البرنامج الأكاديمي، توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للجمهور للإطلاع عليها، تدعيم المصادقية لمؤسسات التعليم العالي حتى تتمكن هذه المؤسسات من استخدام المصادر المتاحة لها لتقديم أفضل الخدمات والمساهمة في التخطيط لمؤسسات التعليم العالي وتقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتمويل هذه المؤسسات والبرامج التعليمية التي تقدمها (طرابلسية، 2011، ص 73).
- أما الهدف الأساسي للاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر خبراء الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية هو اعتباره وسيلة أساسية لحماية أرباب العمل من الموظفين دون المستوى المطلوب، كما تحمي الطلبة من الدراسة في جامعات غير معتمدة، خاصة الطلبة الحاصلين على منح دراسية كي لا يتم إنفاقها في مؤسسات غير معترف بها، كما تحميهم من منافسة غيرهم من الطلبة من ذوي المستوى الأدنى للحصول على وظائف لدى جهات مرموقة، كما تحمي سوق الشغل من مقدمي طلبات التوظيف المتخرجين من الجهات غير المعتمدة (فيلاي، 2016، 103)

- تقويم جودة التعليم العالي:

حظي التقويم بمختلف أنواعه ومستوياته بمكانة مهمة في فضاء العمل التربوي والتعليمي في ظل تطور النظريات التربوية الحديثة وتوصلها إلى نتائج تؤكد دوره المعلن والخفي في تسيير العملية التعليمية وإنجاز ما تم التخطيط له من أهداف وغايات، وبدونه يصبح التعليم والتعلم مجرد عملية عشوائية لا تتحدد منجزاتها ولا يعرف من خلالها

جوانب قوتها ونواحي قصورها (الحريري، 2010، ص325)، عبارة عن تقنيات عمليات، وسائل وطرق للقياس والتحليل، تستعمل لمراقبة الأداء ولضمان تحقيق جودة المخرجات أو تحسينها، فالتقويم في التعليم العالي عبارة عن أي عملية أو إجراء يثمن معرفة، مفهوم، قدرات أو مهارات الفرد (Macarie,2010,P46)، تشتمل عملية التقويم على القياس الذي يعرف على أنه العملية التي تحدد بواسطتها كمية ما يوجد في الشيء من الخاصية أو السمة التي تقاس، كما تشتمل عملية التقويم أيضا على التقييم أي التقدير والتقييم هو تحديد قيمة الشيء.

- برنامج التقويم:

يُعرفه Bloom بأنه "الوسيلة" لإصدار حكم يتعلق بالقيمة على أساس معايير كمية ونوعية، تعتبر صحيحة وموثوقة، تقارن النتائج الفعلية للبرنامج مع النتائج المتوقعة، حتى وإن تم تقييم حالات غير ملموسة يصعب قياسها " (Détourbe,2015,p63)، يجب أن تعتمد على بيانات تم جمعها بجدية وموضوعية لكي تكون النتائج ذات مصداقية، كما يمكن تعريف برنامج التقويم بأنه "عملية منهجية متفاوتة التعقيد تنطوي على جمع البيانات والملاحظات والتحليلات وتتوج بالحكم على قيمة ونوعية البرنامج الذي يجري تقويمه، أخذاً في الاعتبار أغلبية مكوناته" (فيلاي، 2016، 104)

برنامج التقويم موضوع حساس وحاسم لتحديد كيف وإلى أي مدى تكون نظم تحسين الجودة فعالة، كما ينبغي الدمج في نظام التقويم الممارسات التعليمية والمعايير التي سيتم على أساسها تقويم البرنامج والأهداف والتعليم والتدريس والاحتياجات ونتائج التعلم (القناديلي، 2009، ص13).

وللتوصل إلى معلومات مفصلة وتحليل عميق، يجب الاعتماد على التحليل الإحصائي وطرق البحث النوعية لبرامج التقويم (Poissant,2012 ;p33).

هنا يمكن القول بأنه لا يمكن ضمان الجودة أو تحقيقها أو تحسينها إلا من خلال التقويم المستمر الذي بدوره يعتبر نقطة انطلاق مهمة لضمان الجودة والتحسين مما يؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على مصداقية كل من يتعامل معها أو يستفيد منها. وغالبًا ما تركز برامج التقويم على المدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج.

المدخلات: الموارد اللازمة لتشغيل البرنامج كالموارد المالية والمرافق والموظفين والمستفيدين من العملية التعليمية...

العمليات: كيفية تنفيذ البرنامج: تعليم الطلاب وإيصال وتقديم المعارف ودعم أعضاء جمعيات أولياء الأمور.

المخرجات: الوحدات المنتجة من البرنامج الناجم عن العملية التعليمية وتشمل الطلبة والمدرسين والأعمال البحثية

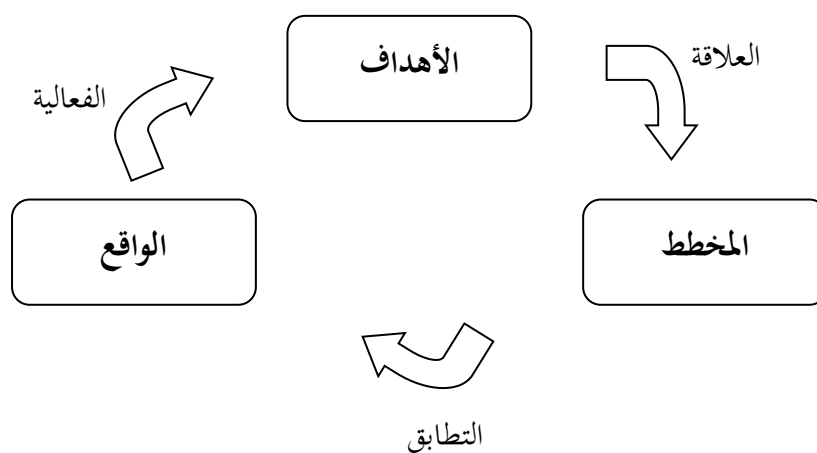
المنتجة وأرباب العمل والمجتمع المحلي.

النتائج: الأثر الذي يطرأ على المتلقي لخدمة التعليم العالي كزيادة فرصة حصول الخريجين على وظائف، زيادة الرضا الوظيفي لديهم وسمعة الجامعة في المجتمع وتنمية سليمة وآمنة وزيادة التقدير بين الموظفين (لفتة، 2011، ص145).

- تدقيق ومراجعة الجودة:

وتعتبر عملية تقويم خارجية مستقلة لجودة مؤسسات التعليم العالي وعمليات ضمان الجودة التي تبنتها وترتكز أساساً على تقارير التقويم الذاتي التي أجرتها المؤسسة والتحقق من النتائج، كما هو الحال بالنسبة لمراجعة الحسابات المالية. على الرغم من اعتماد معايير الممارسات الجيدة في عمليات التقويم الخارجية، إلا أنه خلال تدقيق ومراجعة الجودة لا يتم مناقشة الأهداف والنتائج المحققة في حد ذاتها، بل يتم إيلاء اهتمام خاص حول ما إذا كانت العمليات المستخدمة في المؤسسة فعالة في تحقيق تلك الأهداف أم لا وعلى جميع المستويات، بالتالي تتمثل عملية التدقيق في تحديد درجة تحقيق الأهداف المسطرة، كما تعتبر منظمة المواصفات القياسية ISO تدقيق ومراجعة الجودة عملية تضم ثلاثة عناصر، تشكل مجتمعة حلقة دائرية مغلقة، يتم خلالها مراقبة علاقة الإجراءات المستخدمة بالأهداف المسطرة، مطابقة نشاطات المؤسسة لمشروع الجودة وفعالية النشاطات المنتهجة في تحقيق أهداف المؤسسة (Woodhous, 1999, p35). يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): يوضح عناصر عملية تدقيق ومراجعة الجودة



المصدر: (Woodhous, 1999, p35)

يمكن إجراء عملية مراجعة وتدقيق الجودة بطرق ثلاثة هي (Woodhous, 1999, p35):

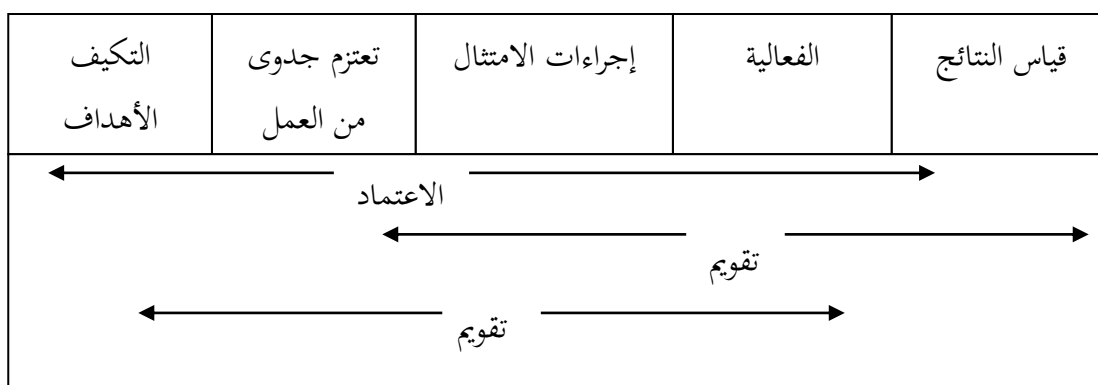
- **المراجعة المباشرة:** تقوم بموجبها هيئة مراقبة الجودة الخارجية بإجراء تحقيق حول مدى فعالية الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة دون أن يتوجب على هذه الأخيرة تقديم أي وثائق أو بيانات.

- **مراجعة التنفيع:** تقوم بموجبه المؤسسة ذاتها باختبار ما يتوجب عليها القيام به دوريا (الإجراءات والعمليات) حيث يتم إعداد وثائق تضم النتائج المحققة، للتمكن من الرجوع إليها لإجراء عملية المقارنة والتأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة.

- **المراجعة البعدية:** تقوم بها هيئة خارجية لمراقبة الجودة، بعد قيام مؤسسة التعليم العالي بانتهاج نظام لضمان الجودة وتبني الإجراءات الضرورية لمراقبة مدى فعاليتها، كما يظهر الفرق الجوهرية بين عملية التدقيق والتقييم في النتائج المرجوة من كل عملية، لأن الإجراءات عادة ما تكون واحدة، على اعتبار أننا في كلتا الحالتين نبحث عن مراقبة النتائج ومقارنتها بالأهداف. من خلال دراسة آليات ضمان الجودة الخارجية نجد أنها تتمثل في المراجعة الخارجية المستقلة للتحقق من التقارير التي تمثل سجل النشاط الحقيقي، والصحيح، وأن المعايير المعترف بها قد تم تحقيقها، وهو ما يتناسب عادة مع مهمة الاعتماد والتقييم، أما التدقيق فهو تحديد أسلوب الرقابة المعتمد في مؤسسات التعليم العالي والذي يعكس بوضوح نقاط قوتها وضعفها فهو يركز على العمليات والإجراءات المنتهجة من طرف مؤسسات التعليم العالي لإدارة الجودة بهدف التحسين الدائم والمستمر.

ذلك فإن كل مؤسسة بحاجة لآليات فعالة لإعداد تقارير التقييم الذاتي وجمع البيانات حول الكفاءات البيداغوجية ورضا الطلبة والخريجين وأرباب العمل من هنا يظهر التناغم الكبير بين عملية التدقيق وهدف تحسين الجودة، لأن ذلك يسمح بمقارنة مستويات الجودة المحققة، فمهمة هيئة ضمان الجودة معرفة مدى موثوقية أنظمة ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، ويتضح من خلال الشكل الموالي التداخل بين آليات ضمان الجودة الخارجية الثلاث (الاعتماد، التقييم والتدقيق):

شكل رقم (13): يوضح التداخل بين أهداف آليات ضمان الجودة الخارجية



المصدر: (فيلاي، 2016، 107)

15. معايير ومؤشرات ضمان الجودة:

يعتبر استخدام المعايير والمؤشرات هو العمود الفقري لكل طرق وآليات ضمان الجودة (التقييم، الاعتماد، معايير ومقاييس الجودة وجوائز الجودة)، فهي جزء مهم في أي نظام شامل لضمان الجودة في التعليم العالي، من ثم يصبح مستقبل تطوير سياسات ضمان الجودة يعتمد على اكتشاف وسائل لتكامل وإنجاز المعايير والمؤشرات بغية التغلب على مشكلة تحليل كمية ضخمة من المعلومات للحصول على إجابة عامة أو شاملة حول الأسئلة التي تخص التطوير، يؤكد (Bollen, 1996, p2) أننا نتعامل مع كينونة مؤسسية شديدة التعقيد، فرضت حاجة ملحة إلى وضع وبناء معايير ومؤشرات نستطيع من خلالها الحكم على مدى فعالية المؤسسات التعليمية، حيث يمكن من خلال مقارنة هذه المعايير والمؤشرات بواقع المؤسسات التعليمية الحكم على مدى فعاليتها، فالمتبع لعملية بناء المعايير والمؤشرات يجد أن معظمها تم انطلاقاً من أهداف وفلسفة الدولة وتوجهاتها العلمية والتربوية، وأن معظم المعايير والمؤشرات تم إعدادها من قبل خبراء ومهنيين ووكالات ومؤسسات متخصصة مستقلة على مفهوم المعايير والمؤشرات في هذا السياق، ولكي تتبع مؤسسة التعليم العالي مسار ضمان الجودة وتلبية المتطلبات المختلفة للفاعلين الداخليين والخارجيين، يجب عليها وضع دليل للجودة يكون بمثابة ركيزة أساسية لضمان الجودة الداخلية للمؤسسات الجامعية. هذا ما سيتم توضيحه ما يلي:

1.15. دليل الجودة لمؤسسة التعليم العالي (Référentiel Qualite):

يعتبر دليل الجودة أهم مؤشر لبيان فعالية وتأثير وهدف المؤسسة في تحقيق الجودة على المؤسسة ذاتها، لأنه من أهم الأهداف لجميع العاملين في المؤسسة وليس إدارة الجودة فقط. يحدد في دليل الجودة دور كل مكون لتحقيق هذا الهدف، تُعد المؤسسة دليل الجودة للاستخدام الداخلي وتلتزم أقسامها المختلفة بالتعليمات الواردة فيه، يُعرف دليل الجودة على أنه "وثيقة" للتعليمات العامة وسياسة الجودة التي تنتهجها المؤسسة الجامعية من أجل تحقيق جودة خاصة بمخرجاتها، كما أنه يعتبر المرجع الأساسي والأول للمؤسسة، حيث يحتوي على كل الأعمال وأنشطة الجودة والوثائق المتعلقة بها والهيكل التنظيمي لإدارات المؤسسة وتطورها " ،وحسب مشروع AQI-UMED لضمان الجودة الداخلية في جامعات حوض المتوسط، يُعرف دليل الجودة على أنه "جملة من الأهداف التي تعتمدها المؤسسة في إطار مهامها لتلبية احتياجات المستفيدين من العملية التعليمية وكذا الموظفين ويمكن أن يتفرع الدليل إلى مجموعة من المعايير والمقاييس" (Herzallah,2012,p3) ، كما تم تعريفه بأنه " وثيقة تحدد المفهوم المعتمد للجودة في مؤسسة التعليم العالي وذلك بشكل مفصل، وغالبا ما ينظم في شكل مجالات تخص أهم أنشطة المؤسسة الجامعية" (I'lep-,2011). (Unesco

وانطلاق مما سبق يمكن القول أن دليل الجودة يتكون من مجالات تتعلق بالأنشطة الرئيسية للمؤسسة الأكاديمية، ويشتمل كل مجال على عدد من المؤشرات، والتي بدورها تنقسم إلى معايير، مصحوبة بقواعد تفسير، متبوعة بالمعايير والمصطلحات الأخرى الواردة في دليل الجودة والتي تمت الموافقة عليها، ومن أجل الحكم على درجة تطبيق المعيار، ومن ثم الحكم على الجودة، سنحاول فيما يلي عرض المصطلحات المختلفة المذكورة في دليل الجودة:

1.1.15. المؤشرات (Indicateurs):

أثار مصطلح المؤشر جدلاً واسع النطاق في الأوساط العلمية، وبخاصة ما تعلق بتعريفه وتحديد ماهيته، ولقد أدى هذا الجدل إلى تنوع ملحوظ في تعريف المؤشر، وربما يرجع الاختلاف في ماهية المؤشر وتعريفه إلى أنه يرتبط بالمجموعة التي تستخدمه، وهدفها من استخدامها، وفي أي المجالات تستخدمه.

من حيث المعنى اللغوي، يعرف قاموس أكسفورد المؤشر بأنه "الذي يؤشر أو يلفت النظر إلى شيء ما بدقة معينة ويعرفه قاموس ويبستر بأنه الذي يؤشر أو يشير إلى درجة تزيد أو تنقص من الدقة.

أما المعنى الاصطلاحي، للمؤشر فهو إشارة أو عرض (علامة) تقدر شيئاً ما معروفاً بدرجة معقولة التأكد من من هذا التعريف يتضح أن المؤشر هو أكثر شبهة بالبوصل، لأنه يحدد الاتجاه الذي يكون فيه التحرك، المؤشر هو شيء ما يشير إلى حالة الموقف الذي نختبره أو نفحصه، وليس بالضرورة أن بذلك بدقة علمية بدرجة عالية، ولكنه يشير إلى الحالة العامة للشيء الذي نختبره أو نفحصه (السعيد، 2007، 161)

بالإضافة إلى التعريفات العامة السابقة للمؤشر، نلاحظ أن هناك من يعرف المؤشر على نحو إحصائي، بحيث يرتبط فقط بالمعالم القابلة للقياس، من هذه التعريفات:

- المؤشر في المجال التعليمي هو إحصاء أو مركب، يرتبط بالتكوين أو البناء الأساسي للنظام التعليمي، يكون ذا أهمية في محيط السياسات التعليمية.
- المؤشر هو القياس الخاص بعينة من المعلومات المفيدة والمهمة عن أداء برنامج ما عبر كنسبة مئوية، دلالة، معدل أو أي أساليب أخرى كتلك التي تمت مراقبتها على فترات منفصلة ومنتظمة، وتم مقارنتها على معيار واحد أو أكثر.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المؤشرات هي كل ما يشير إلى البيانات والمعلومات التي بدورها توضح وتحدد الصورة الكلية للشيء المراد اختباره بشكل دقيق، وهنا يمكن إضافة كذلك بعض خصائص المؤشرات من أبرزها ما يلي (السعيد، 2007، ص167):

- **المؤشرات تعطي ملاحظات عامة:** تنقل إحساسا عاما بدرجة معينة من الدقة، وتقدم صورة ملخصة عن شكل النظام وعناصره المهمة، بحيث يمكن الحصول من ذلك على لمحة خاطفة تشير إلى الظروف الجارية وربما التكهن باحتمالات المستقبل.
- **المؤشرات متميزة عن المتغيرات:** حيث إن المتغير يقدم معلومة عن أحد أوجه النظام، أما المؤشر فإنه يدمج أحد هذه المتغيرات بمتغيرات أخرى ذات ارتباط معين لتكوين رؤية علوية عامة للمعالم المهمة والأساسية لشكل النظام الجاري وصفه، من ثم يمكن القول إن المؤشر هو سلسلة من المتغيرات الملاحظة والتي اندمجت معا لتكوين صورة علوية ملخصة لوضعية الشيء موضع الملاحظة والقياس لذلك فالمؤشر الجيد قد يكون عاملا أو متغيرا أو ملاحظة تتصل تجريبيا مع عامل، أو متغير، أو ملاحظة أخرى بعلاقة.
- **مدلول المؤشرات:** عند البحث في مدلول المؤشرات يمكن إيضاح وجهتين من النظر، الأولى ترى أن المؤشرات تمثل بيانات أكثر كمية تختزل التعقيد في الحالة أو الوضع إلى قياسات بسيطة، فالمؤشر ليس بيانا لوصف حالة النظام، ولكن يجب أن يحدد بكمية أو برقم حقيقي يمكن تفسيره تبعا للقواعد التي في تكوينه، وعلى هذا الأساس الكمي تصبح المؤشرات مرتبطة بما يمكن قياسه أو بالملامح والمتغيرات الملاحظة والقابلة للقياس، أما وجهة النظر الثانية فترى أن استخدام المؤشرات في عملية قياس وتقدير الجودة ليس شرطا أن يكون كميا وإنما يكون تارة أخرى نوعيا من خلال الأحكام النوعية على مقياس متدرج حسب طبيعة العنصر أو الظاهرة موضع الدراسة، ويمكن من ناحية ثالثة إحداث بعض التكامل بين التقدير الكمي والنوعي.

– أنماط المؤشرات:

- رؤية المؤشرات وأقسامها أو تصنيفاتها لنظام ما تعتمد كل الاعتماد على كيفية النظر إلى هذا النظام وما يحتويه من علاقات ومبادرات أو تأثيرات ونواتج، لأن نماذج المؤشرات يجب أن ينظر إليها كأقسام متناسبة متكاملة تسعى جميعها إلى تقديم صورة شاملة للأنظمة التي تستخدم لها، وليست فقط مجموعة من الإحصائيات أو المعلومات خالية المضمون أو النظرة الكلية (داوود، 2009، 45).
- تنوعت النماذج التي قدمت فيها المؤشرات، هذا التنوع إنما يرجع مصدره إلى التنوع في الرؤى المتعلقة بتقسيمات المؤشرات، حيث نجد أن الإطار المقترح الذي تم رسمه للمؤشرات من تقسيم رباعي (الإطار، المدخلات، العمليات المنتجات)، هذا التقسيم يستخدم في مشاريع التقويم التعليمي، وهو المستخدم في أنشطة التقويم المؤسسي التي تقوم بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (فيلاي، 2016، 111):

- مؤشرات المدخلات:

تتمثل المدخلات في النظم التعليمية في الموارد المالية والمادية والموارد البشرية، والتي تتوقف جودة أداء تلك النظم على وجودها، لذلك يمكن اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر التعليم، وبخاصة في عصر الثورة الثالثة التي سوف تلعب فيها التسهيلات التكنولوجية والمادية، ومدى قدرة الموارد البشرية على توجيهها دورا كبيرا في تحديد جودة المؤسسات التعليمية.

- مؤشرات العملية:

مؤشرات العملية، هي التي تصف الطرق والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة الأهداف المؤسسية المحددة سلفا كما أنها تعكس كيف يشارك الطلاب في أنشطة التعليم والبحث. هذا القسم من المؤشرات يرى أن قياس الجودة والحصول عليها إنما يتحقق من خلال التأكيد على الجودة في العمليات المحققة للأهداف والمؤدية إلى تقديم منتج ذي مواصفات محددة، فالجودة على ذلك لا تشتق فقط من المدخلات، ولكن أيضا من خلال خدمة تعليمية متميزة تحقق رغبات الطلاب واحتياجاتهم، بالإضافة إلى ذلك تحقيق رغبات واحتياجات المقدمين للخدمة التعليمية من الأكاديميين وغيرهم في المؤسسات التعليمية.

- مؤشرات المخرجات:

مؤشرات الجودة بدلالة المخرجات تقوم على تعريف للجودة على أنها مطابقة تخصيص الرسالة وتحديد الهدف داخل مستويات الكمال والمحاسبية المقبولة جماهيريًا، وهذا يعني أن مقاييس ومؤشرات الجودة يجب أن توجه بالعمل وأهدافه التي أصبحت محورا أساسيا في أهداف المؤسسات التعليمية - الجامعية - على مواجهة الاحتياجات المتغيرة المتطورة لهذا العمل.

بذلك تصبح مؤشرات المخرجات مرتبطة بمؤشرات الإنتاجية التعليمية والبحثية للمؤسسات الجامعية، تلك الإنتاجية التي تحتوي بعدين كمي، ونوعي الذي يتضمن المهارات والمعارف المكتسبة والمقدمة للمجتمع ليحسن توظيفها واستغلالها بفاعلية في خدمة أهدافه، وذلك تحقيقا لأهم مؤشرات المخرجات الذي يضيفي عليها البعد الكيفي وهو رضا العملاء عن تلك المخرجات التعليمية والبحثية. أنه يجب أن يوضع في الاعتبار عند بناء مؤشرات المخرجات أن توازن بين التركيز على المخرجات القريب والمخرجات البعيدة طويلة المدى والمتعلقة بجودة الخريج في مواقع العمل، وتأثير الإنتاجية الجامعية عامة على حياة المجتمع وحياة الخريجين على المستوى البعيد.

2.1.15. المعيار (Reference):

يعرف المعيار لغويا بأنه ما اتخذ أساسا للمقارنة والتقدير، والمعيار في الفلسفة: نموذج متحقق أو متصور لما ينبغي أن يكون عليه الشيء، ومنه العلوم المعيارية، وهي المنطق والأخلاق والجمال وجمعها معايير. عرف في مجموعة من القواميس التربوية بأنه: القاعدة أو المبدأ أو النموذج الذي يعتمد عليه كأساس للحكم أو المقارنة، أو أنه صفة تتخذ الوزن أو القياس أو تحديد القيمة كأساس للمقارنة أو الحكم، كما يمكن تعريف المعايير التربوية إجرائيا بأنها عبارة عن موجّهات أو خطوط مرشدة متفق عليها من قبل خبراء التربية والمنظمات الوطنية، تعبر عن المستوى النوعي الذي يجب أن تكون عليه جميع مكونات العملية التعليمية من طلاب وأساتذة وإدارة ومناهج ومصادر تعليم وتعلم وأساليب تقويم ومبان وتجهيزات (ENQA,2009)، كما يمكن بناء أو تصميم المعايير من خلال الاعتماد على مجموعة من العناصر ندرجها كما يلي (مجيد، 2011، ص171):

- المنظمات والوكالات والهيئات الدولية المتخصصة.
- المؤسسات التربوية والتعليمية مثل الجامعات ومراكز البحوث وغيرها.
- هيئات الترخيص والاعتماد الحكومية وغير الحكومية.
- الوحدات الحكومية المعنية في التخصص على مستوى الدولة.
- الأهداف التربوية للمؤسسات والبرامج التعليمية.
- الخبراء والاستشاريون في هذا المجال.
- الأقسام العلمية المتخصصة.
- - المقياس (Criteres):
- عرفته الهيئة العالمية لضمان الجودة في التعليم العالي بأنه "العنصر الذي يستند إليه في إصدار الحكم"، كما عُرف على أنه " يمثل العناصر الكمية أو النوعية التي تمكن من تحديد مستوى تنفيذ المعيار". (IIEP-UNESCO,2011)، لذلك فالمقاييس تمثل الخصائص والمواصفات التي تُستخدم لقياس مدى توافق مؤسسة التعليم العالي مع المعايير ، ومنه نلاحظ الاختلاف بين المقاييس والمعايير فالمقياس يشير إلى الخصائص والعناصر أما المعيار فيحدد المستوى، كما أن المقياس نوعان مقياس نوعي ومقياس كمي، ويمكن تمثيل المقاييس النوعية بشكل كمي، مثل التعبير عن مقياس توافر أعضاء هيئة التدريس المؤهلين من خلال العدد، مثل عدد أعضاء هيئة التدريس الدكاترة.

■ - الشواهد والأدلة (Preuves):

■ تمثل الشواهد والأدلة مجموعة من العناصر التي تدعم فعالية إجراء التحقيقات في القياسات، وتسهم في تقدير مستوى الإنجاز والكفاءة. (Herzallah.A,2012,p4)، في الواقع لا نجد إجماعاً على استعمال هذه المصطلحات ضمن دليل الجودة للمؤسسة الجامعية، بل يتم تعديلها بما يتناسب وواقع واحتياجات كل مؤسسة والأهم، هو وضع معايير قياس متفق عليها تتماشى مع المعايير الدولية للمنتج التعليمي، هذا فضلاً عن أن المعايير الموضوعية لقياس هذا الأخير ومخرجاته لا بد أن تكون معروفة للجميع وتم تدريب المعنيين عليها، وعلى مؤسسات التعليم في هذا الإطار، أن تضع نفسها في مقارنة إقليمية وعالمية والعمل على توحيد سبل القياس حتى يمكنها تعديل المسارات كلما دعت الحاجة إلى ذلك. التحديات، مع أهمية اشتراك الباحثين مع الوزارة في مسؤولية تحديد الأولويات التي يجب قياسها لمنتج التعليم في كل مرحلة عمرية وعلى مستوى الكلية والجامعة والمجتمع المحلي والدولي.

16. شروط التطبيق الصحيح لمعايير ضمان الجودة:

من أجل التطبيق الصحيح والسليم لمعايير ضمان الجودة يجب أن تتوفر عدة شروط، يمكن أن نذكر منها (محمود، 2009، ص51):

- يتم تقييم المعايير بشكل دوري، استناداً إلى التغيرات في بيئة العمل والظروف المستجدة.
- تعاون الجهات المعنية ذات الشأن في عملية ضبط معايير الجودة والنوعية، وفق أسس ثابتة وواضحة يتم تطبيقها على الجميع.
- عدم الاكتفاء بوضع المعايير النظرية، بل الانتقال من المعيار النظري إلى التطبيق العملي، حتى تكون عملية الضبط عملية جادة.
- توفر الرغبة الصادقة لدى كل الأطراف ابتداء من الطالب وانتهاء بالمؤسسة للعمل من أجل تطبيق معايير تمثل إستراتيجية دائمة، وليست مرحلية، فالجودة ليست وليدة لحظة أو مرحلة، وإنما هي سياسة عامة لا بد من اعتمادها وتطبيقها.
- اعتماد مبدأ الثواب والعقاب في عملية التقييم ابتداء من الفرد، وانتهاء بالمؤسسة، مراجعة الأقران، أي المؤسسات الأكاديمية المتماثلة ويقوم بهذه المهمة فريق عمل يلتقي الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام وعمداء الكليات وإدارة الجامعة، ويقوم بزيارة المرافق ذات الشأن، ويقدم تقريراً عما إذا كانت الجامعة أو الكلية تلبي التوقعات المطلوبة من معايير الجودة والنوعية ويحكم الفريق على مدى مصداقية

المعلومات التي قدمتها المؤسسة عن نفسها، إضافة إلى ذلك لا بد من النظر إلى معايير الجودة ككل من منطلق تطلعات المجتمع ومدى جودة خدمة نظام التعليم لهذه التطلعات عندئذ تعتبر الجودة في نظام التعليم تعبيراً عن تطلعات اجتماعية يجري قياسها كل عام وفقاً لمقاييس محددة.

17. النماذج العالمية لمعايير ومؤشرات ضمان الجودة في التعليم العالي:

لمواجهة التحديات والتطورات، تبنت الدول نظاماً لضمان جودة جامعاتها لعل أشهرها، آلية الاعتماد Accreditation السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وثانيهما آلية ضمان الجودة Quality assurance المعمول بها في نظم التعليم الأوروبية وخاصة في المملكة المتحدة، قامت هذه المؤسسات بوضع مستويات معيارية يتم في ضوئها تقييم وتطوير المؤسسات التعليمية وبرامجها، وأصبح الإصلاح القائم على المعايير والمؤشرات بمثابة القوة الدافعة لكثير من مؤسسات التعليم العالي التي تؤكد على ضرورة الارتقاء بمستوى الأداء لدى الطلبة، وتوفير الفرص لهم من أجل تعلم المحتوى المناسب وصولاً إلى مستوى الأداء المطلوب.

1.1.17. النموذج الأمريكي:

تم تطوير نظام الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر القرن التاسع عشر عندما كان هناك اهتمام بزيادة التنوع والاختلافات في الجودة بسبب التوسع السريع في المؤسسات التعليمية، وكان الاعتماد يعتبر بمثابة وسيلة تطوعية للتفتيش عن الجودة لا على المدارس فحسب بل الجامعات أيضاً بصورة عامة، فإن آليات ضمان الجودة في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية تشمل العناصر التالية ليس بالضرورة جميعها في كل حالة (رمزي سلامة، 2008، ص 89):

- مراجعة من قبل أقران أكاديميين على شكل زيارة لمقيمين خارجيين.
 - مراجعة داخلية.
 - نظام اعتماد واسع يشمل تدخل حوالي ثمانين هيئة كل في نطاقها الجغرافي أو ميدان اختصاصها .
- أضافت جميع مؤسسات الاعتماد معايير التقييم إلى معاييرها الرئيسية في مراجعة مؤسسات التعليم العالي، وقد أصبح اليوم للاعتماد خطوط عريضة تفصيلية ومعايير تقييم محددة وواضحة للتمييز، متمثلة في جوائز مثل جائزة مالكوم بالدريج ومعاييرها، هذه الأخيرة التي اقترنت باسم مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) وهو صناعي ومؤسس سكرتارية التجارة الأمريكية، حيث يتولى منحها المعهد الوطني للمواصفات والمعايير والتكنولوجيا الأمريكية وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي جائزة مالكوم بالدريج للأعمال وتتضمن الأعمال الصناعية، الأعمال الخدمائية، والأعمال الصغيرة، جائزة مالكوم بالدريج لمؤسسات الصحة وجائزة مالكوم بالدريج لمؤسسات التعليم (مجيد،

2014، ص286)، ويتكون برنامج بالدريج للجودة الوطنية Baldridge national quality program من معايير تعتبر القاعدة الأساسية للتقييم الذاتي والمؤسسي لعمل الجائزة ولإعطاء تغذية راجعة لمقدمي الطلبات، بالإضافة إلى ذلك هناك ثلاث غايات مهمة لهذه المعايير هي المساعدة في تحسين ممارسات الأداء والقدرات والنتائج المؤسسية، تسهيل الاتصال ومشاركة معلومات الممارسات الجيدة بين مؤسسات الولايات المختلفة الأنواع واستخدامها كوسيلة عمل لفهم وإدارة الأداء ومرشد للتخطيط المؤسسي وفرص التعلم (مجيد، 2014، ص269).

2.1.17. النموذج البريطاني:

يعتمد المدخل البريطاني لضمان الجودة على المراجعة الخارجية للمؤسسات أو المواضيع، وعلى مراجعات الخبراء التي تتضمن دراسة ذاتية للمؤسسة أو الوحدة المراد مراجعتها، وكذلك زيارة الجامعة لتقديم التقرير. تم انعطاف هام في إدارة الجودة في الجامعات البريطانية بعد نشر تقرير رينولدز Reynolds الموجه إلى لجنة تمويل الجامعات وتقرير جارات Jarratt الموجه إلى لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديريها في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين. وقد عرض تقرير جارات معايير وأسس نظم الإدارة الداخلية للجودة التي على الجامعات الأخذ بها، كما شكّل تقرير رينولدز محوراً لنقاشات حول مؤشرات الأداء ودورها في التمويل المستند إلى مستوى الجودة.، في هذا الإطار، اعتمدت مفاهيم لكل منها دلالة خاصة فضبط الجودة (Quality Control) يعبر عن الإجراءات الداخلية للمؤسسة لتأمين الجودة وتحسين النوعية، أما التدقيق في (إدارة الجودة Quality Audit) فيعني الآلية الخارجية التي تؤدي إلى منح المؤسسة شهادة تفيده بأن لدى المؤسسة إجراءات مقبولة لضبط الجودة، في حين يمثل تقييم النوعية (Quality Assessment) المراجعة الخارجية أو الحكم حول جودة عمليات التعليم والتعلم في المؤسسة (رمزي سلامة، 2008، ص92).

أنشئت عام 1997، وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي» وهي هيئة مستقلة، يضم مجلس إدارتها أربعة عشر عضواً، أربعة منهم تعينهم روابط مؤسسات التعليم العالي، وأربعة آخرون يمثلون مجالس تمويل التعليم العالي، وهي المرجعيات التي تمول الهيئة، والستة الآخرون يختارهم مجلس الإدارة نفسه من قطاع الأعمال والمهن. وتتمثل رسالة هذه الهيئة في الحفاظ على المصلحة العامة من خلال التأكد بأن مؤهلات التعليم العالي تستجيب لمعايير مقبولة «وبتشجيع المؤسسات على التحسين المستمر لإدارة جودة التعليم العالي» من خلال التعاون مع مؤسسات التعليم العالي ومع مجالس التمويل، تقوم وكالة ضمان الجودة البريطانية بوظيفتين رئيسيتين في مجال التعليم العالي وهما:

- **التدقيق المؤسسي:** الذي تم تطويره بواسطة الوكالة بالتشارك مع مجلس تمويل التعليم العالي في إنكلترا (HEFCE)، ومؤتمر المدراء المستديم (SCOP)، والجامعات البريطانية (UUK)، من ثم تم اعتماده من

طرف دائرة التعليم والمهارات (DFES)، وقد تم العمل به من قبل وكالة ضمان الجودة البريطانية بناء على طلب من الجامعات البريطانية، ومؤتمر المدراء المستديم ونيابة عنهم (النشاش، 2006، ص 33)، وإن غايات التدقيق المؤسسي هي تلبية اهتمام العامة في معرفة جودة التعليم العالي والشهادات والمؤهلات التي يتم تقديمها من قبل مؤسسات التعليم العالي في انكلترا كجودة مقبولة، ومواصفات أكاديمية ملائمة واختبار القوة القانونية في منح تلك الشهادات بطريقة مرضية ومقبولة، أما أهداف التدقيق المؤسسي، فهي تقديم الطرق والوسائل لحماية المساءلة العامة حول استخدام التمويل العام من قبل مؤسسات التعليم العالي وتأخذ دورة التدقيق 6 سنوات، ويعمل التدقيق المؤسسي على فحص أجزاء رئيسية هي البهوشي، (2005، ص120):

- فعالية آليات جودة المؤسسة الداخلي وهياكله في ضوء مبادئ الممارسة لوكالة ضمان الجودة الأكاديمية والمواصفات في التعليم العالي.
- دقة وموثوقية المعلومات التي تقوم المؤسسة بنشرها عن جودة برامجها ومواصفات الشهادات؛ أمثلة عديدة عن عملية ضمان الجودة الداخلية في العمل على مستوى البرامج، وذلك لعرض مصداقية وصلاحيات المعلومات التي استمدت من تلك العمليات.
- **مراجعة الموضوع:** حيث تقوم به الوكالة نيابة عن مجلس تمويل التعليم العالي في انكلترا (HEFCE) كجزء من مسؤوليته القانونية لتقييم جودة التعليم العالي الذي يقوم بتمويله، وقد تم توقيع اتفاقية خدماتية مع الوكالة لعقد مراجعات المواضيع في انكلترا وشمال ايرلندا في 2000-2001 وهناك ستة مظاهر لمراجعة الموضوع هي تصميم وتنظيم ومحتوى البرامج، التقييم والتدريس والتعليم، إنجازات الطلبة توجيه الطلبة ودعمهم مصادر التعلم وإدارة الجودة وتحسينها (النشاش، 2006، 36)

الجدول رقم (14): يوضح المحاور الأساسية والثانوية التي ينصب عليها تقييم وكالة ضمان الجودة البريطانية

المحاور الأساسية	المحاور الثانوية
- المعايير الأكاديمية	- مخرجات التعليم المقصودة - البرنامج الدراسي. - تقييم الطلبة. - تحصيل الطلبة بالنسبة لمخرجات التعليم المقصودة
- جودة فرص التعلم	- التعليم والتعلم - تقدم ودعم الطلبة

-مصادر التعلم	
-ضمان الجودة وتحسينها	- ضمان الجودة وتحسينها ضمان الجودة وتحسينها

المصدر: (عماد وآخرون، 2010، 284)

3.1.17. النموذج الأوروبي لضمان الجودة:

لقد تم وضع وتحديث المواصفات والخطوط العريضة لضمان الجودة للتعليم العالي في أوروبا بالتشاور والتعاون مع جمعية الجامعات الأوروبية (European University Association EUA,) واتحاد الطلبة الوطني في أوروبا (National Unions of Student, ESI)، الذي يعتمد عمله بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي، ومجلس أوروبا واليونسكو، وجمعية أوروبا لمؤسسات التعليم العالي (EURASHE)، وكذلك بالتعاون مع شبكات مختلفة ذات علاقة ومنها المجلس الأوروبي للاعتماد (ECA)، وشبكة وكالات ضمان الجودة لشرق وغرب أوروبا (WE network)، إن ضمان الجودة في النموذج الأوروبي يتضمن عمليات التقييم، والاعتماد والتدقيق المؤسسي (يشمل المواصفات لضمان الجودة الداخلية وضمان الجودة الخارجي وكذلك ضمان جودة الوكالات)، تم تصميم هذه المواصفات والخطوط العريضة لضمان الجودة من أجل تطبيقها في جميع مؤسسات التعليم العالي، ووكالات ضمان الجودة في أوروبا، بغض النظر عن الهيكلية أو الوظيفة أو الحجم أو النظام الوطني لكل دولة (النشاش، 2006، ص 50).

18. المعايير الأوروبية لضمان الجودة الداخلية والخارجية بين مؤسسات التعليم العالي:

هناك جملة من المعايير نوجزها فيما يلي: (ENQA, 2006)

18 . 1 . المعايير الأوروبية لضمان الجودة الداخلية بين مؤسسات التعليم العالي:

- السياسات والإجراءات لضمان الجودة حيث يجب على المؤسسات أن يكون لها سياسات مرتبطة بإجراءات من أجل تحقيق ضمان جودة برامجها وشهاداتها.
- الموافقة والمراقبة والمراجعة الدورية للبرامج والشهادات العلمية بحيث تعتمد المؤسسة إجراءات أو آليات رسمية لعمل ذلك .
- تقييم الطلبة باستخدام معايير منشورة .
- ضمان جودة الهيئة التعليمية.

- مصادر التعلم ودعم الطالب: تأكيد المؤسسة على وجود المصادر اللازمة والملائمة لدعم تعليم الطلبة كل برنامج يتم تقديمه.
- أنظمة المعلومات: يجب على المؤسسة أن تجمع وتحلل وتستخدم المعلومات ذات العلاقة بفعالية وإدارة برامجها المراد دراستها والنشاطات المتعلقة بتلك البرامج.
- نشر المعلومات على العامة: تحديث المعلومات النوعية والكيفية عن البرامج والشهادات المقدمة ونشرها.

18. 2. المعايير الأوروبية لضمان الجودة الخارجية بين مؤسسات التعليم العالي:

هناك جملة من المعايير نوجزها فيما يلي:

- استخدام إجراءات ضمان الجودة الداخلية بحيث يتم الاعتماد عليها كنقطة البداية الرئيسية لعمل ضمان الجودة الخارجية.
- تطوير عمليات ضمان جودة خارجية.
- معايير من أجل اتخاذ القرارات: أن يتم اتخاذ القرار كنتيجة لأي نشاط ضمان جودة بناء على معايير منشورة تم وضعها وتطبيقها.
- ملاءمة العمليات للأغراض (الأهداف) أن تعمم عمليات ضمان الجودة الخارجية لتأكيد ملاءمتها لتحقيق الأهداف والغايات الموضوعية من أجلها.
- تحليلات شاملة للنظام يجب على وكالات ضمان الجودة عمل تقارير ملخصة تصف وتحلل النتائج للمراجعات والتقييمات والتقويمات.
- تقديم التقارير: يجب أن تكون التقارير واضحة وسهلة المنال، وأن يكون أي قرار، أو استنتاج أو نتيجة سهلة الحصول بالنسبة لأي قارئ.
- إجراءات المتابعة: يجب متابعة التوصيات مما يتطلب وضع خطة عمل.
- المراجعة الدورية: أن تتم المراجعة على أسس دورية، ويجب نشر المدة التي تأخذها عملية إجراءات المراجعة وطول مدة الدورة المستخدمة مقدما .

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن مؤشرات الأداء تعتبر ركيزة أساسية في بناء أنظمة الجودة، وهذا نظراً للمعلومات والبيانات الشاملة التي توفرها عن نظام الجودة وهذا ما يدل على أن الجودة لا يمكن أن تنجح في حالة عدم توفر المعلومات والبيانات الأزمنة التي بدورها تسهل من وضع وتطوير العديد من البرامج في إطار التحسين الذي بدوره يعتبر لب لكل أنظمة الجودة، وبالتالي نقول للوصول لضمان الجودة في أي مؤسسة لابد من وجود سلسلة من

العمليات وتوافق وتشكيل نظام لتحليل وجمع البيانات والتي بدورها تعتبر مؤشرات أو نقول بمثابة قاعدة للوصول للهدف المنشود.

19. التحليل الاستراتيجي لعملية ضمان الجودة في التعليم العالي:

انطلاقاً من الدراسات السابقة المتعلقة بفصل التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وضمان الجودة في التعليم الجامعي ووضوح دور التحليل الاستراتيجي في ضمان الجودة، يمكن القول بأن أغلب المؤسسات تواجه العديد من مشاكل متعلقة بعدم التوافق بين الوضع الراهن والحالة المستهدفة هذا نتيجة لجملة من التغيرات وسرعة الاستجابة لها، وبالتالي فهي تحتاج للعمل وفق مبدأ التفكير الاستراتيجي الذي بدوره يطرح عدة أدوات بدورها تعمل على تقليل الأخطاء والوقوع فيها ومن بينها نجد التحليل الاستراتيجي بشكل خاص والإدارة الإستراتيجية بشكل عام، وبما أن موضوع بحثنا ينصب حول مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) وبناء على وضعية هذه المؤسسات التي بدورها تضع ضمان الجودة كنقطة مستهدفة فإنها تحتاج إلى عملية التحليل الاستراتيجي رغم أن هذه العملية في النهاية هي أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية وعنصر أساسي مكمل لها، فهو لا يقوم مقامها ولكنه ضروري معها للنجاح الدائم للمنظمة، فهو يوفر نظرة تنبؤية بعيدة المدى توفر بدورها معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية (الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف) التي توضح الاحتمالات الممكنة للمشاكل وتوضح الأولويات وتعديل الخطط بالنسبة للتهديدات فبطبيعة الحال التفكير وحده دون وضع آليات تخطيطية وتحليلية تصحح حبر على ورق وشكلية فقط غير مجسدة في الواقع، أي أنه لا يمكن للمؤسسات أن تطبق الجودة إلا ولا بد أن تكون لها إستراتيجية واضحة للجودة بمعنى أن التحليل الاستراتيجي للجودة يتضمن رؤية طويلة المدى بالنسبة لحالة المؤسسة في ميدان الجودة، باعتبارها استثمار وخطوة مساعدة وليس عصا سحرية أو حلا سريعا، الأمر الذي يعني أنها تتطلب وقتاً وموازنة وتخطيطاً دقيقاً، ليتم في النهاية رسم السياسة العامة الجديدة في ضوء رسالة المنظمة وإستراتيجيتها .

وبالتالي فإن مسار عملية التحليل الاستراتيجي لعملية ضمان الجودة من الحتمي والبديهي أن يتمثل من بين أهم مبادئ ضمان الجودة مبدأ المنظور الاستراتيجي للجودة، بحيث يترتب على هذا المبدأ أمرين هما: (عماد، 2010،

(64- 63)

- تضمين ضمان الجودة وإدارتها في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة
- إدارة عملية التغيير الاستراتيجي الجذري والشامل في إدارة المنظمة لتنفيذ ضمان الجودة وإدارتها، ويكون هذا عن طريق:

■ في البداية في مرحلة صياغة الإستراتيجية لا بد أن تتمثل نقطة الانطلاق لدعم تنفيذ عملية ضمان الجودة وإدارتها في أن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة ضمان الجودة في " التوجه الاستراتيجي " للمنظمة، ثم يمتد ذلك إلى مستوى وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية، وفي خطوة لاحقة ينعكس ما تم اعتناقه على اختيار الإستراتيجية بمستوياتها المختلفة؛ حيث أنه لا توجد صيغة جاهزة أو متفق عليها حول صورة التضمين (العبارات أو المفاهيم أو المبادئ التي تذكر) لفلسفة ضمان الجودة في التوجه الاستراتيجي للمنظمة الأم أو فروعها.

بالإضافة إلى أن ما تعكسه الرؤيا والرسالة والأهداف في محتواها من فلسفة ضمان الجودة يخضع إلى هرمية التفصيل والتخصيص، ففي الرؤيا الإستراتيجية تكون العبارات ذات قدر من العمومية مركزة على الآفاق والمنطلقات دون الخوض في تفاصيل كثيرة العمل، ويزداد التفصيل والتخصيص مع التوجه إلى مستوى وحدة الأعمال فتذكر عبارات أكثر تفصيلاً للتعبير عما سبق وتخصيص أكبر ليتوافق مع طبيعة منتجات وجمهور وعمليات المؤسسة، وهكذا يزداد التفصيل والتخصيص أكثر ليلبغ ذروته في الاستراتيجيات الوظيفية ومن المهم أن تنتهي هذه المرحلة بصدور وثائق مكتوبة تمثل الرؤيا الرسالة الأهداف الاستراتيجيات لمختلف المستويات، وأن تكون تلك الوثائق معلنة ومنشورة داخل المنظمة وخارجها ليتعرف ويعلم بها مختلف العاملين، حيث أنه بدون هذه الوثائق لا يتحقق دعم الإدارة العليا لعملية تنفيذ عملية ضمان الجودة.

■ وفي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي لعملية ضمان جودة التعليم الجامعي يتطلب هذا الأمر عدة أمور منها: إعادة تصميم هيكل المنظمة بما يضمن التكيف وتدفق المعلومات وبناء ثقافة منظمة تنطلق من فلسفة ضمان الجودة وتجسيدها في القيم والمثل والمعتقدات كاعتماد المعيب الصفري مثلاً، وهذا ما يتطلب خلق موقع إداري لقيادة عملية التنفيذ الاستراتيجي، بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل ووضع برامج وتوفير المستلزمات الأخرى. ووضع السياسات للمستويات الإدارية المختلفة وللمختلف الأنشطة الرئيسية والفرعية حيث أن السياسات المكتوبة والواضحة لها تأثير في عملية التنفيذ الفعلي وتوجيه متخذي القرار في المستويات الإدارية والعاملين، ولاسيما في حالة التغييرات الجذرية التي تتطلب إشاعة السلوك المناسب والملائم والتي تتمثل في سياسة الجودة، ووضع البرامج الدائمة لتنفيذ عملية ضمان الجودة بحيث تعد هذه النقطة مهمة جداً في التنفيذ العملي لها، بحيث يكون لهذه البرامج أهداف محددة وفريق عمل لكل منها، وموارد مخصصة بصورة واضحة وبشكل عام يتم تجزئة برنامج تنفيذ عملية ضمان الجودة إلى

برامج فرعية يتخصص كل منها في مجال أو مهمة معينة؛ بالإضافة إلى أن هذه البرامج تتضمن المئات إن لم تكن آلاف المهام التفصيلية، منها ما هو مؤقت يتم لمدة واحدة ومنها ما هو متكرر، ومنها ما هو فريد من نوعه ومنها ما هو مألوف، ومنها ما يتعلق بتوفير البنية الأساسية لضمان الجودة ومنها ما يمثل ممارسة دائمة تعكس تطبيقاً لمبادئ وفلسفة خاصة بضمان الجودة . وبالإضافة إلى وضع الموازنات وتخصيص الموارد المالية للبرامج والأنشطة الداعمة لتنفيذ عملية ضمان الجودة.

■ وفي مرحلة الرقابة الإستراتيجية يتم تحديد المعايير ثم القياس والمتابعة وتصحيح الانحرافات، بحيث يتم التوصل إلى تحقيق التكامل بين عملية الرقابة على تنفيذ عملية ضمان الجودة والرقابة الإستراتيجية في وفي إطار عمليات التحسين المستمر فانه من الضروري توظيف التحليل الاستراتيجي لتنفيذ عملية ضمان الجودة، من أجل توفير المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات القوة والضعف على مستوى البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بغرض اختيار الاستراتيجيات المناسبة، رغم أن هذه المرحلة تعد مرحلة البداية كتشخيص ما يجب تغييره وطبيعة البرامج اللازمة لذلك، إلا أنه من الضروري الاستمرار في عمليات التشخيص باستعمال مختلف الأدوات التسييرية لذلك، ولتفادي حدوث أي طوارئ أو انحرافات بالإضافة إلى أن نتائج الرقابة الإستراتيجية قد تتطلب العودة إلى التحليل الاستراتيجي (التحليل البيئي)، أو إعادة النظر بصياغة الإستراتيجية سواء في التوجه الاستراتيجي المتمثل في الرؤيا أو الرسالة أو الأهداف، أو في وضع نوعية الإستراتيجية، وقد تبرز الحاجة إلى إعادة النظر بعملية التنفيذ الاستراتيجي . وهكذا تتواصل العملية بتعاقبها بصورة مستمرة " .

الخلاصة:

انطلاقاً مما سبق تم استخلاص، أنه بداية الثمانينيات من القرن الماضي، بدأت مفاهيم "ضمان الجودة" تترسخ في مجال التعليم العالي، وذلك بهدف تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل طريقة ممكنة، وضمان تقديم تعليم متميز بتكلفة معقولة، انطلاقاً من كون ضمان الجودة يركز على الوقاية من الأخطاء وتقليلها، كما تم استخلاص أنه لتحقيق ضمان الجودة، يُعزَّز بدايةً توفير المتطلبات الضرورية لتنفيذ هذا النظام أي أنه يتطلب توفير المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية التي يوفرها التحليل الاستراتيجي كخطوة أولية بمعنى أن ضمان الجودة لا يرتبط تحقيقه بواسطة التحليل الاستراتيجي فقط بل لابد من سلسلة من العمليات المستمرة والمشاركة، حيث تمثل كل عملية خطوة ممهدة للمرحلة التي تليها حتى يتم في النهاية الاعتراف بالشهادات الصادرة عن مؤسسات التعليم العالي وتحقيق التميز الأكاديمي عبر تنفيذ أنشطة مستمرة تشمل التوثيق وإنشاء نظام إدارة الجودة المتميز .

وانطلاقاً مما سبق سيتم التطرق في الفصل المقبل للجانب الميداني انطلاقاً من جمع المعلومات التي بدورها تساعدنا في الإجابة على التساؤلات المطروحة .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل سنتناول الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها لجمع البيانات بغرض اختبار الفرضيات، ويتطلب عدة إجراءات، بدءا بالمنهج ثم التطرق إلى الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وتحديد العينة وكيفية اختيارها ، وفي الأخير التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

1. الدراسة الاستطلاعية:

قبل التطرق للدراسة الميدانية لابد من التعرف على الظروف والإجراءات التي سيتم فيها إجراء هذا البحث الميداني لهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية كخطوة مهمة وأولية للإلمام بجوانب البحث والتي اعتبرت مرتكز للبحث الميداني ، حيث تم الاستفادة منها في :

- تصميم أداة الدراسة.
- التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- ضبط عينة الدراسة.

2. حدود الدراسة الاستطلاعية:

- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة الاستطلاعية في أساتذة جامعة الحاج لخضر .باتنة1.
- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للدراسة الاستطلاعية في جامعة الحاج لخضر .باتنة1
- الحدود الزمانية : لقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية (2022/2023).

3. تصميم أداة الدراسة وحساب خصائصها السيكومترية:

من أجل الكشف عن دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية-باتنة 1 أنموذجا قام الباحث بتصميم استبيان مقسم لجزأين جزء خاص بالتحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وجزء متعلق بضمان الجودة.

4. خطوات بناء الاستبيان:

بناء الاستبيان: وذلك بعد الاطلاع على التراث النظري المرتبط بالموضوع ، تم تصميم استبيان للكشف عن دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية-باتنة 1 أنموذجا وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (بعيطيش وبوساق، 2021) ودراسة (زكور، 2021)، حيث يتضمن جزئين يقاسا متغيري الدراسة: جزء يتعلق بالتحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وجزء يتعلق بضمان الجودة .

جمع عبارات الاستبيان: وفي ضوء الخطوة السابقة تم تحديد أبعاد الاستبيان وصياغة بنوده .

الغرض من الاستبيان: يتمثل في الكشف عن دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية-باتنة 1 أنموذجا وذلك من خلال إجابات العينة على الاستبيان.

وصف الاستبيان:

اشتمل في صورته الأولى على (54)عبارة ككل(أنظر الملحق رقم 1) ،بغرض التحقق من صلاحية الاستبيان ودراسة الخصائص السيكومترية ، حيث تم عرضهما على مجموعة من الأستاذة بجامعة (باتنة 1-بسكرة -بريكة) لتحكيمه والحصول على ملاحظاتهم تتعلق بالشكل والمضمون.

وتم الاستفادة من ملاحظاتهم التي بدورها مكنت الباحث من إجراء تعديلات فيما يتعلق بصياغة بعض العبارات وإضافة عبارة في ما يتعلق بجزء ضمان الجودة حيث أصبح في صورته النهائية يضم 55 عبارة ككل، 29 في جزء التحليل الاستراتيجي و26 في جزء ضمان الجودة (أنظر الملحق رقم 2) كالتالي:جزء التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ويتضمن العبارات (من 1إلى 29) عبارة مقسمة على 4 أبعاد وهي: بعد نقاط القوة وتمثله العبارات التالية : (1-4-7-10-13-18-21) وبعد نقاط الضعف وتمثله العبارات التالية:(2-3-9-17-20-23-26-28) بعد الفرص وتمثله العبارات التالية : (5-6-11-25-27-29) وبعد التهديدات وتمثله العبارات التالية(8-12-14-15-16-19-22-24) ، وجزء ضمان الجودة يتضمن العبارات (من 30إلى 55) دون أبعاد، ولكل عبارة ثلاث إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق) وتنقط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند مابين (1-3) في العبارات الموجبة .ويمكن توضيح ماسبق في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): يوضح توزيع عبارات الاستبيان

عدد العبارات	العبارات	أبعاد جزء الاستبيان الأول التحليل الاستراتيجي
7	21-18-13-10-7-4-1	بعد نقاط القوة
8	28-26-23-20-17-9-3-2	بعد نقاط الضعف
6	29-25-27-11-6-5	بعد الفرص
8	-19-22-16-15-14-12-8	بعد التهديدات
المجموع الكلي للعبارات: 29	24	
26	-35-34-33-32-31-30 -42-41-40-39-38-37-36 -49-48-47-46-45-44-43 55-54-53-52-51-50	جزء الاستبيان الثاني ضمان الجودة

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم(14): يوضح العبارات الموجبة للاستبيان ككل

من العبارة 1-55	العبارات الموجبة
55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول أن كل العبارات موجبة وفقا لاتجاه البعد الذي تنتمي إليه.

طريقة تقدير الاستبيان:

توجد في كل خانة من الخانات الاستبيان 3 بدائل والجدول التالي يوضح عملية التقدير

الجدول رقم(15): يوضح تقدير درجات الاستبيان

غير موافق	محايد	موافق	اتجاه العبارات
1	2	3	العبارات الموجبة

الجزء الأول للاستبيان "التحليل الاستراتيجي":

تبلغ الدرجة الأدنى للفرد : $29 \times 1 = 29$ درجة

تبلغ الدرجة العليا للفرد: $29 \times 3 = 87$ درجة

بيانات ونظم معلومات حديثة		بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة		
لا توجد معايير واضحة لقياس إتجاه المستفيدين من جودة التعليم	9	عدم فاعلية نظام قياس رأي المستفيدين عن جودة التعليم	10	بعد نقاط الضعف
تعتمد الجامعة على هيئاتها العلمية لدراسة وتنفيذ برامجها التكوينية	33	تعتمد عروض التكوين التي تقدمها الجامعة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في التعليم	33	جزء ضمان الجودة
العبرة التي تم إضافتها في جزء ضمان الجودة رقم (55)				
تقترح الجامعة عدة أشكال للتكوين مفتوحة على العالم (التعليم العابر للحدود، التعليم الإلكتروني)				

المصدر: من إعداد الباحث

5. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

لحساب الخصائص السيكومترية للاستبيان نقوم بحساب الصدق والثبات للاستبيان الذي يتكون من جزأين الجزء الأول خاص بالتحليل الاستراتيجي لنظام تسير الموارد البشرية والجزء الثاني خاص بضمان الجودة وذلك بحساب كل من:

1.5. الخصائص السيكومترية الخاصة بجزء الاستبيان الأول " التحليل الاستراتيجي لنظام تسير الموارد البشرية":

1.1.5. الصدق:

تم التأكد من صدق الجزء الأول للاستبيان باستخدام الطرق التالية:

- طريقة استطلاع آراء المحكمين: تم التأكد من صدق المحتوى من خلال طريقة استطلاع آراء محكمين لإبداء آرائهم بمدى وضوح الفقرات وانتمائها للأبعاد التي تندرج تحتها وسلامة صياغتها وكانت نسبة الاتفاق على البنود بنسبة 80 بالمئة، وتم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار ووضع الاستبيان في صورته النهائية.

- طريقة الاتساق الداخلي: لحساب طريقة الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط درجة كل بند بالبعد الذي ينتمي إليه والجدول رقم (17) يوضح ذلك، وحساب معامل ارتباط الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للجزء الأول للاستبيان (التحليل الاستراتيجي) والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): يوضح معاملات ارتباط البنود بأبعادها في الجزء الأول للاستبيان

الأبعاد	بعد نقاط القوة		بعد نقاط الضعف		بعد الفرص		بعد التهديدات		مستوى الدلالة
	1	0.60	2	0.69	5	0.66	8	0.66	
البنود	4	0.68	3	0.77	6	0.96	12	0.70	0.05
	7	0.69	9	0.80	11	0.80	14	0.80	
	10	0.56	17	0.86	27	0.66	15	0.79	
	13	0.70	20	0.78	25	0.78	16	0.85	
	18	0.77	23	0.69	29	0.89	22	0.69	
	21	0.78	26	0.78			19	0.80	
				0.80			24	0.84	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (18): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للجزء الأول

للاستبيان

مستوى الدلالة	الدرجة الكلية للاستبيان	التهديدات	الفرص	الضعف	نقاط القوة	ابعاد الاستبيان
0.05	0.59	0.75	0.69	0.50	1	نقاط القوة
	0.72	0.70	0.78	1	0.75	نقاط الضعف
	0.70	0.80	1	0.78	0.69	الفرص
	0.69	1	0.80	0.70	0.75	التهديدات

الدرجة الكلية للاستبيان	0.59	0.72	0.70	0.69	1
-------------------------	------	------	------	------	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (17) والجدول رقم (18) نلاحظ أن القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه يمكن القول بأن جزء الاستبيان الأول "التحليل الاستراتيجي لنظام تسير الموارد البشرية" صادق.

▪ طريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي): للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان ومدى قدرته على التمييز بين المجموعات الطرفية تمت المقارنة الطرفية بين متوسطات العينة العليا والدنيا ضمن 27 بالمئة من أفراد العينة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضح قيم ت دلالة الفروق بين متوسطات العينة العليا والدنيا على الاستبيان

المجموعات	القيم	عدد أفراد العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدنيا الدنيا	27	14.222	2.72270	-11.762	0.05	
العليا العليا	27	36.000	10.43881			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج نلاحظ أن قيمة ت دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهي قيمة دالة إحصائياً إذن الاستبيان يميز بين متوسطات العينة الدنيا والعليا له وبالتالي فهذا مؤشر على صدقه.

2.1.5. الثبات:

▪ معامل ثبات ألفا كرونباخ:

تم استخراج دلالات ثبات الاستبيان بحساب معامل التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية الثلاثة المكونة للمقياس والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): يوضح معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

مستوى الدلالة	قيمة ألفا كرونباخ	طريقة حساب الثبات
		أبعاد الجزء الأول من الاستبيان
0.05	0.86	نقاط القوة
	0.70	نقاط الضعف
	0.72	الفرص
	0.77	التحديات
	0.67	الجزء الأول للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(20) أن معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد دالة كما أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل مرتفعة عند مستوى دلالة 0.05 وعليه يمكن أن نقول أنّ المقياس ثابت.

2.5. الخصائص السيكومترية الخاصة بجزء الاستبيان الثاني "ضمان الجودة":

1.2.5. الصدق:

فقد تم التأكد منه من خلال استخدام طريقة الاتساق الداخلي وطريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي).

طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب معامل ارتباط البند بالدرجة الكلية للجزء الثاني للاستبيان "ضمان الجودة" والنتائج موضحة في الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): يوضح رقم البند ومعامل ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
0.05	0.78	47	0.74	30
	0.50	48	0.58	31
	0.80	49	0.56	32
	0.74	50	0.55	33
	0.60	51	0.66	34
	0.74	52	0.60	35
	0.66	53	0.60	36
	0.74	54	0.87	37
	0.78	55	0.70	38

			0.75	39
			0.88	40
			0.78	41
			0.69	42
			0.88	43
			0.96	44
			0.66	45
			0.78	46

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(21) نلاحظ أن القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ، وبالتالي نقول أن الجزء الثاني للاستبيان يتميز بصدق اتساق داخلي عال. طريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

تم استخدام طريقة المقارنة الطرفية لمعرفة مدى قدرة الاستبيان على التمييز بين متوسطات العينة العليا والدنيا، حيث تمت المقارنة بين 27 بالمئة من طرفي التوزيع والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح قيم ت لدلالة الفروق بين متوسطات العينة العليا والدنيا في الجزء الثاني

للاستبيان "ضمان الجودة"

القيم المجموعات	حجم العينة ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الدنيا	27	45.96	1.018	22.10-	0.05
العليا	27	52.33	1.074		

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ أن قيمة ت دالة عند مستوى الدلالة 0.05 إذن الجزء الثاني للاستبيان "ضمان الجودة" يميز بين متوسطات العينة الدنيا والعليا له وبالتالي فهذا مؤشر على قوة صدقه. 2.2.5. الثبات:

تم حساب ثبات الجزء الثاني للاستبيان بمعادلة ألفا كرونباخ .

معامل ألفا كرونباخ: تم حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23): يوضح معامل الثبات باستخدام معادلة الفاكرونباخ

مستوى الدلالة	قيمة ألفا	طريقة حساب الثبات
0.05	0.60	الجزء الثاني للاستبيان "ضمان الجودة"

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل ألفا كرونباخ دال حيث بلغت قيمته 0.60 عند مستوى دلالة 0.05 وللتأكد من ثبات الاستبيان ككل ثم حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم(24):

جدول رقم(24): يوضح نتائج معامل ألفا كرومباخ للاستبيان ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	الأجزاء
0.67	29	التحليل الاستراتيجي
0.60	26	ضمان الجودة
0.70	55	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر من خلال الجدول رقم (24) أن معاملات ألفا كرونباخ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان.

6. عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (50) أستاذ من جامعة الحاج لخضر-باتنة 1، وتم اختيارها بطريقة عرضية أي أنه من وجد تم اعتباره عنصراً من العينة.

7. الدراسة الأساسية:

1.7. المنهج المتبع :

إن طبيعة الموضوع أو الدراسة هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب لها، والذي يعتبر كخطوة مهمة يقوم بها أي باحث للحصول على نتائج أكثر دقة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث الحالي الذي تناول التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا ، قام الباحث باستخدام المنهج المناسب والملائم لدراسة الحالية هو المنهج الوصفي الارتباطي ،الذي بدوره

يعتمد على دراسة الظاهرتين وبيان خصائصهما وحجمهما، بالإضافة إلى جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص استنتاجاتها.

2.7. مجتمع الدراسة:

نقصد بمجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبما أن دراسة المجتمع الأصلي الكلي يأخذ جهد ووقت طويل، يكتفي الباحث باختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث بحيث تتحقق أهدافه وتساعد على انجاز أهداف البحث، ويتمثل مجتمع البحث الحالي من أساتذة جامعة الحاج لخضر باتنة 1، إذ بلغ العدد الإجمالي لهم 1137 أستاذ.

3.7 عينة الدراسة الأساسية:

تكونت عينة الدراسة من (210) أستاذ من جامعة الحاج لخضر-باتنة1، وتم اختيارها بطريقة العشوائية البسيطة حيث تم وضع ترقيم واختيار الأرقام عشوائيا.

4.7 أدوات الدراسة الأساسية:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان المصمم من طرف الباحث بعد ما تم التأكد من خصائصه السيكمومترية، وذلك بهدف الكشف عن دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية-باتنة 1 أنموذجا.

8. الأساليب الإحصائية:

بعد فرز البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث وتفرغها ثم تحليلها ومعالجتها واختبار صحة الفرضيات وذلك عن طريق مجموعة الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي نوضحها في مايلي:

- معامل الارتباط بيرسون.
- معامل ألفا لكرونباخ .
- اختبار (test-t).
- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.
- اختبار معامل الالتواء والتفلطح وذلك من أجل التحقق من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- تحليل التباين .

- معامل الانحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة البيئية بين متغير متأثر أو تابع أو أكثر من متغير مؤثر مستقل.

الخلاصة:

وانطلاقاً مما سبق وبعد توضيح الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في البحث وذلك بعد تحديد منهج البحث، والتطرق للدراسة الاستطلاعية، وتحديد مجتمع والعينة البحث، وأداة البحث ووصفها وضبط خصائصها السيكومترية والتأكد من صدقها وثباتها، ثم تحديد مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في معالجة نتائج البحث، والتي سيتم التطرق لها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس
عرض وتحليل نتائج الدراسة
ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

بعد عرضنا في الفصل السابق للإجراءات الخاصة بالدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل درجات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستبيان الخاصة بجزء التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وجزء ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية وعرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الأساسية لاختبار مدى تحقق الفرضيات التي تم صياغتها باستخدام الأساليب الإحصائية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل لها.

1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الجزء الأول لاستبيان التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات):

يمكن أن نوضح نتائج التحليل الخاصة بالمتغير الأول " التحليل الاستراتيجي (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): يوضح تحليل بنود الأبعاد الخاصة بالمتغير الأول " التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات):

بنود نقاط القوة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تسعى الجامعة إلى تطوير البرامج والمقررات الدراسية بشكل دوري	1.6619	0.90980	منخفضة
تهتم قيادات الجامعة بعملية التحليل الإستراتيجي في إدارتها	1.9952	0.80369	متوسطة
تشجع الجامعة الروح الريادية لدى الطلبة والأساتذة	1.4952	0.60498	منخفضة
لدى الجامعة هياكل تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي " دار المقاولاتية"	1.8095	0.92901	متوسطة
تعتمد الجامعة على قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة.	1.7810	0.93809	متوسطة
تركز إدارة الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز والإرتقاء بها في السنوات الأخيرة	1.2476	0.66030	منخفضة
وجود إرادة لدى قيادات الجامعة نحو التغيير بشكل مستمر	1.9667	0.86053	متوسطة
الكلي	1.7081	0.81588	متوسطة
بنود نقاط الضعف			

متوسطة	0.87990	1.8429	لم تهتم الجامعة بتفعيل خلية الجودة فيها
متوسطة	0.89865	1.7905	غياب الرؤية الإستراتيجية في الجامعة بسبب نقص الكفاءات الإدارية فيها.
متوسطة	0.90712	1.6762	لا توجد معايير واضحة لقياس إتجاه المستفيدين من جودة التعليم
منخفضة	0.63305	1.3857	غياب الاتصال والتفاعل بين الطلاب والأساتذة والإداريين
متوسطة	0.85287	1.8810	عدم توافق مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل
متوسطة	0.93367	1.7952	عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها
منخفضة	0.92266	1.6476	لا تتوفر الجامعة على إتفاقيات مع المنظمات الإقتصادية والخدماتية .
متوسطة	0.90712	1.7238	قرارات الجامعة لا تعتمد على نظم المعلومات الإدارية الناتجة عن تحليلها الإستراتيجي.
متوسطة	0.8668	1.7178	الكلي
بنود بعد الفرص			
متوسطة	0.86575	1.7667	التشريعات القانونية للجامعة يسمح لها بإبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة.
منخفضة	0.89575	1.6286	قوانين وتشريعات التعليم العالي محفزة لتبني نظام الجودة.
متوسطة	0.89575	1.8952	يستفيد الباحثين من دعم الجامعة لمشاريعهم البحثية.
منخفضة	0.42469	1.1048	لا تلبي مخرجات الجامعة إحتياجات عملائها الخارجيين.

منخفضة	0.30698	1.1048	وجود إرادة سياسية حكومية نحو تطوير التعليم العالي
منخفضة	0.89152	1.5429	هناك ربط إلكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها .
منخفضة	0.7126	1.5071	الكلبي
بنود بعد التهديدات			
منخفضة	0.45283	1.2857	تهتم الدولة بدعم التجديد والابتكار من خلال تفعيل دور الجامعة.
متوسطة	0.85159	1.7667	عدم توفر الخبرات البشرية الكافية لتنفيذ الجامعة لإستراتيجياتها.
منخفضة	0.52046	1.2429	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل الجامعات
متوسطة	0.88144	1.8095	تعيش الجامعة منافسة من طرف الجامعات المجاورة .
متوسطة	0.89820	1.7571	الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع بيئتها الخارجية.
منخفضة	0.69145	1.3238	ضعف الثقة من قبل رجال الاستثمار والصناعة بأهمية الأبحاث التي تجرى داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الصناعية
منخفضة	0.69745	1.3524	عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل التربصات الميدانية بسبب مشكلة الكم.

متوسطة	0.88481	1.9190	تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية والصحية .
منخفضة	0.72492	1.5571	الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss انظر الملحق رقم (03)

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (25) نلاحظ أن بعد نقاط الضعف (يتكون من 7 بنود) جاء بالترتيب الأول من حيث درجة إجابات أفراد عينة البحث حيث جاء بدرجة كلية متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات عن هذا البعد 1.7178 وانحراف معياري 0.8668، وبعد ذلك يأتي بعد نقاط القوة (يتكون من 7 بنود) بالترتيب الثاني من حيث درجة إجابات أفراد عينة البحث حيث جاء بدرجة كلية متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات عن هذا البعد 1.7081 وانحراف معياري 0.81588، ثم يليه بعد التهديدات (يتكون من 8 بنود) بالترتيب الثالث من حيث درجة إجابات أفراد عينة البحث حيث جاء بدرجة كلية منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات عن هذا البعد 1.5571 وانحراف معياري 0.72492، وبعد ذلك يأتي بعد الفرص (يتكون من 6 بنود) بالترتيب الرابع من حيث درجة إجابات أفراد عينة البحث حيث جاءت بدرجة كلية منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات عن هذا البعد 1.5071 وانحراف معياري 0.7126.

حيث يمكن تفسير ما سبق انطلاقاً من درجات إجابات أفراد عينة البحث على أبعاد التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) على وجود العديد من النقائص والمشاكل التي يعاني منها قطاع التعليم العالي في المجال الاستراتيجي، وتأثر الجامعة بالأزمات والعديد من المشاكل الاجتماعية وكذلك ضعف مساهمة المجتمع الخارجي في تمويل مؤسسات التعليم الحكومي، ورغم من وجود إمكانيات والقدرات ورغبة في إتباع ووضع خطة إستراتيجية من أجل التحسين والتغيير وإبرام الاتفاقيات والمشاريع الشراكة ومحاولة استغلال كل ما يؤدي إلى ترسيخ ثقافة الجودة والتميز.

2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بنود الجزء الثاني لاستبيان "ضمان الجودة":

يمكن أن نوضح نتائج التحليل الخاصة بالمتغير الثاني "ضمان الجودة"، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): يوضح تحليل البنود الخاصة بالجزء الثاني للاستبيان ضمان الجودة :

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عروض التكوين في الجامعة لا تتماشى مع توقعات واحتياجات محيطها	1.7429	0.90219	متوسطة
تحرص الجامعة على إشراك الأساتذة في تقييم العروض التكوينية	1.7238	0.90712	متوسطة
تستقبل الجامعة الطلبة البالغين لاستئناف دراستهم دون اعتبار عامل السن	2.0429	3.83800	متوسطة
تعتمد الجامعة على هيئاتها العلمية لدراسة وتنفيذ برامجها التكوينية	1.7238	0.8583	متوسطة
تعتمد الجامعة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تقديم محتويات عروض التكوين	1.4143	0.49378	منخفضة
تحرص الجامعة على إبرام اتفاقيات شراكة مع المكتبات الوطنية والعالمية	1.4762	0.6045	منخفضة
تتوفر الجامعة على فضاءات كافية لأداء متطلبات الأنشطة الإدارية	1.4762	0.6045	منخفضة
عدد المباني البيداغوجية كاف لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي	1.6952	0.86532	متوسطة
تلي المخابر والورشات احتياجات أنشطة البحث والأعمال التطبيقية	1.7048	0.86532	متوسطة
تتوفر الجامعة على هياكل خاصة بالأنشطة الثقافية والرياضية	1.7048	0.86311	متوسطة
البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتوفر الجامعة على مطاعم ونوادي للطلبة	1.2381	0.4696	منخفضة

			والأساتذة والموظفين وفقا لمعايير الجودة
منخفضة	0.4542	1.152	تتكفل الجامعة بخدمة الأساتذة الخارجيين طيلة تواجدهم لإنجاز مهماتهم.
منخفضة	0.4542	1.152	تلبى المباني الجامعية معايير الصحة والسلامة والراحة المطلوبة (التهوية، الإضاءة.....)
منخفضة	0.71823	1.4429	تسعى الجامعة إلى إبرام اتفاقيات مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي من أجل تسهيل الإدماج المهني للدفعات المتخرجة من الطلبة
متوسطة	0.91866	1.8095	تنظم الجامعة تظاهرات علمية مشتركة مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية
متوسطة	0.8972	1.8667	تنظم الجامعة تكوينا متخصصا لفائدة موظفي المؤسسات الوطنية
متوسطة	0.87631	1.6952	توفر الجامعة مختلف الاستشارات العلمية للمؤسسات الاقتصادية
منخفضة	0.70515	1.3524	ترافق الجامعة خريجيها خارج أسوارها
متوسطة	0.8781	1.833	تناسب الشهادات التي تمنحها الجامعة مع المواصفات التي تبحث عليها المؤسسات.
متوسطة	0.8111	1.9524	تشجع الجامعة على استقبال الطلبة والأساتذة الأجانب
متوسطة	0.7054	2.1190	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للجامعة بشكل مستمر
متوسطة	0.888	1.7714	تمتلك الجامعة الوسائل اللازمة لاستقبال الوفود الأجنبية المدعوة للتظاهرات العلمية والرياضية
متوسطة	0.8828	1.900	تشارك الجامعة بإنتاجها العلمي في المعارض الدولية للكتاب

متوسطة	0.821	1.8619	تمتلك الجامعة خلية لرصد الممارسات الدولية في مجال التكوين والبحث والحكامة.
منخفضة	0.64289	1.4762	تحتوي الجامعة على خلية اتصال تضمن نشر منتوجها العلمي
منخفضة	0.6428	1.4762	تقترح الجامعة عدة أشكال للتكوين مفتوحة على العالم (التعليم العابر للحدود، التعليم الالكتروني.....)
منخفضة	0.46743	1.54521	الكلية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss انظر الملحق رقم (03)

انطلاقا من نتائج الجدول رقم (26) نلاحظ أن درجة إجابات أفراد عينة البحث حول بنود ضمان الجودة جاء بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات عن متغير ضمان الجودة 1.54521، وانحراف معياري 0.46743، حيث يمكن القول بان هذه النتائج بالرغم من أنها تقييم يأتي من عنصر فعال في المؤسسة الجامعية فهي بالتالي تعكس واقعا لا يمكن تعميمه على الجامعات الجزائرية ككل بالنظر لمحدودية عينة الدراسة لكنها تعطي مؤشرات برغم من وجود العديد من الجهود التي تعمل على تحقيق وضمان الجودة في الجامعة الجزائرية إلا أنه توجد العديد من المشاكل والتغيرات التي تعيق الوصول للهدف المطلوب من بينها ضعف إبرام اتفاقيات مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي من أجل تسهيل الإدماج المهني للدفعات المتخرجة من الطلبة ومرافق الجامعة خريجيها خارج أسوارها وكذلك ضعف الجهود المطلوبة للانفتاح الالكتروني على العالم من خلال التعليم المفتوح والتكوين الالكتروني الذي بدوره أصبح في الوقت الحالي من بين أهم المعايير التي تؤسس لجودة الجامعات .

توضيح حساب المدى:

درجة الحكم على درجة الموافقة الكلية لكل بند :

البند × أقل درجة = النتيجة (أ)

البند × أكبر درجة = النتيجة (ب)

(ب) - (أ) = النتيجة (ج) ÷ عدد المستويات (3 مستويات) = النتيجة (د)

أقل درجة يتحصل عليها المبحوث النتيجة (أ) + النتيجة (د) = النتيجة (هـ)

المجال :

النتيجة (أ)..... النتيجة(هـ) = مجال المستوى المنخفض من النتيجة (أ) إلى النتيجة (هـ)

النتيجة (هـ) + 1 النتيجة (هـ) + 1 = مجال المستوى المتوسط من النتيجة (هـ) + 1 إلى

نتيجة النتيجة (هـ) + 1 + النتيجة (د).

مثال:

$$3=1 \times 3، 1=1 \times 1$$

$$0.66=3 \div 2=1-3$$

$$1.66=0.66+1$$

المجال:

1.66.....1 منخفض

1.67.....2.33 متوسط

2.34.....3 مرتفع .

3. عرض وتحليل نتائج فرضيات البحث:

وسنحاول في هذا الفصل الإجابة عليها من خلال الاختبارات الإحصائية الملائمة لإثبات صحتها أو نفيها.

▪ الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار :

سنترك في هذا المبحث إلى نوع من الاختبارات الضرورية قبل المرور إلى اختبارات الفرضيات، وهو اختبار التوزيع

الطبيعي.

▪ اختبار التوزيع الطبيعي:

على الباحث قبل ، وقد تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملات الالتواء والتفطح، قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة التأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، لأن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع الطبيعي طريقة اختبار (kolmogorov- smirnov) طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح، وطريقة اختبار (shapiro-wilk)، وقد تم التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث باستخدام معاملات الالتواء والتفطح بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss ، كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (27) انظر الملحق رقم (04) :

الجدول رقم (27) يوضح معامل الالتواء والتفطح

متغيرات الدراسة	متغير تحليل القوة	متغير تحليل الضعف	الفرص	التهديدات	ضمان الجودة
معامل الالتواء skwness	0.591	0.794	0.604	0.407	0.701
معامل التفطح Kurtosis	-1.365	-1.095	-1.236	-1.373	-0.763

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (04)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيم معامل الالتواء تتراوح بين (0.407-0.79) وهي قيم ضمن المجال

الخاص بمعامل الالتواء (-1,1+).

وتراوحت قيم معامل التفطح ما بين (-1.095 و-0.763) وهي قيم ضمن المجال الخاص بمعامل التفطح (-

3+,3).

وانطلاقاً من نتائج الجدول يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونستطيع متابعة اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التابعة للاختبارات المعلمية .

لاختبار صحة الفرضيات قمنا باستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط ، ويقصد به دراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ، ويمثل النموذج في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل ، يأخذ الصيغة العامة التالية : (بريقة، 2021 ، 141)

$$y = B_0 + B_1 x + e \text{ حيث أن } :$$

Y: المتغير التابع

X : المتغير المستقل

B_0 : الحد الثابت أو معلمة تقاطع خط الانحدار مع المحور العمودي

B_1 : معلمة الميل

e: الخطأ العشوائي وهو الفرق بين القيمة الحقيقية y والقيمة التقديرية (\hat{y}) ويعرف بالمتبقي Residual

الذي يقيس ، الجزء من التغير في المتغير التابع والذي سببه المتغيرات المستقلة غير المدرجة في نموذج الانحدار، حيث أن:

$$e = y - \hat{y}$$

متطلبات حساب معامل الانحدار البسيط :

- استخراج معامل الانحدار x، y، مفترضا العلاقة الخطية واختبار معنوية معالم النموذج .
- استخراج جدول ANOVA تحليل التباين.
- استخراج فترة الثقة 95%، لكل من معلمتي الانحدار B_1, B_0
- اختبار جودة التوفيق الخطي للنموذج باستعمال معامل التفسير (معامل التحديد) مع تحليل الأخطاء العشوائية (البواقي) بالرسم البياني.
- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية ببيانها.

1.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

لاختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد

البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا ."

نستخدم الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغير مستقل " تحليل نقاط القوة" على المتغير التابع "ضمان الجودة" والنتائج

موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (28): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل بعد نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة .

الخطأ المعياري للنموذج S,E	قيمة المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد المعدل	قيمة F	معامل التفسير R ²	قيمة المعنوية الجزئية sig	قيمة T	الخطأ المعياري للمعاملات S,E	قيمة المعاملات B	المتغير المستقل
6.89613	0.000 ^b	0.811	0.656	399.580	0.658	0.000	15.068	1.275	19.210	الثابت
						0.000	19.989	0.119	2.373	X ₁

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (05)

انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R: 0.81، وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، مما يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع موجبة ودالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير تحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية ومتغير ضمان الجودة في جامعة باتنة 1.

أما معامل التفسير فيساوي 0.658، ومعامل التحديد المعدل فيساوي 0.656 وهو ما يبين أن المتغير المستقل تحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية يؤثر بنسبة 65 % في المتغير التابع ضمان الجودة، والباقي يعزى للبقايا (الأخطاء العشوائية) 100% - 65% = 35% بمعنى أن 35 % تمثل البواقي، كما يظهر قيمة t معنوية معامل الانحدار الجزئي B.

كما نلاحظ أن قيمة F (399.580) وقيمة المعنوية الموافقة لها Sig 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يبين أن نموذج الانحدار دال معنوياً ويكون نموذج الانحدار المقدر بالشكل التالي :

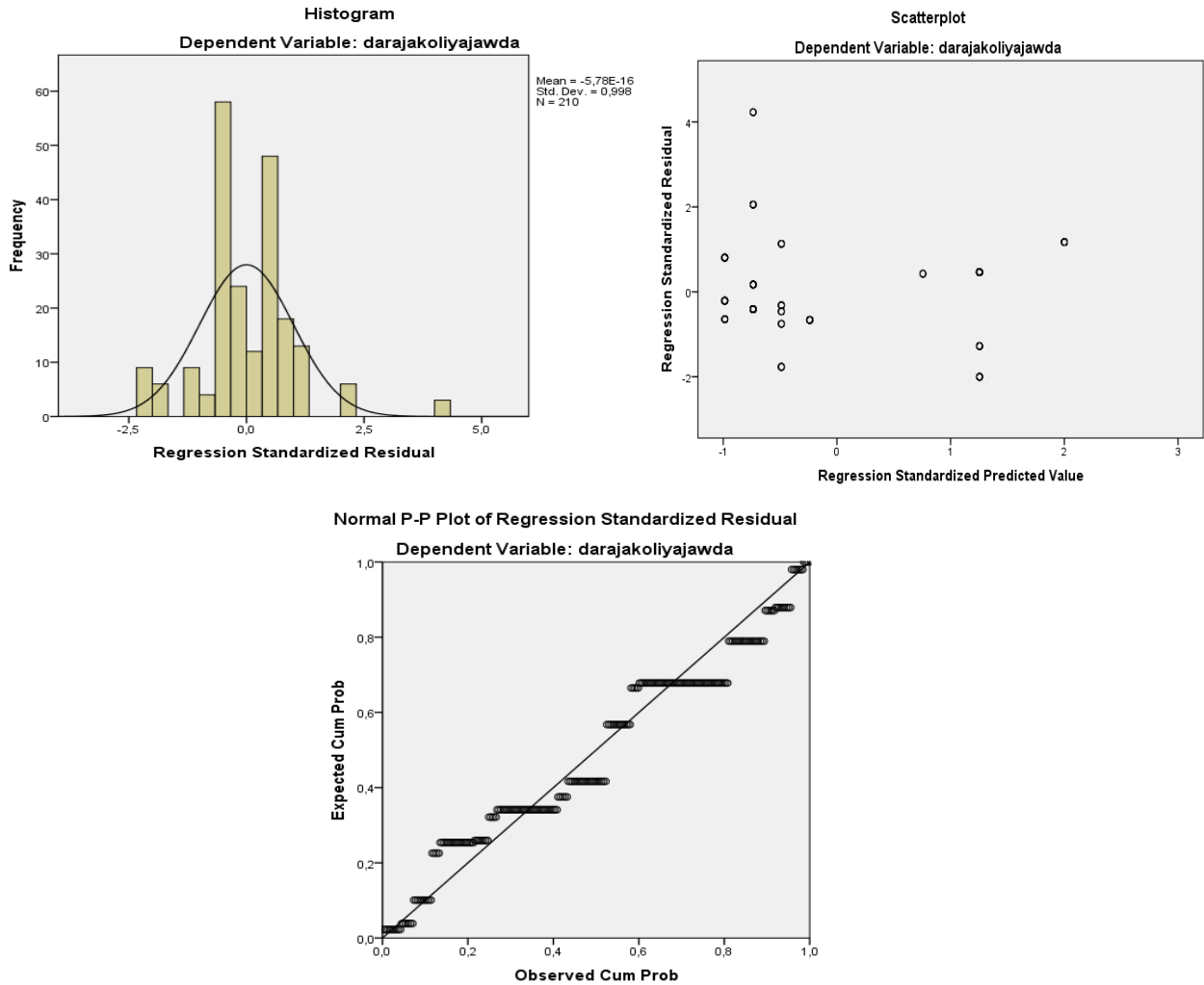
$$\text{ضمان الجودة} = 2.373 + (\text{تحليل نقاط القوة في تسيير الموارد البشرية}) \times 19.210$$

-اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية :

وذلك من أجل الحكم على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال شكل انتشار النقاط فإذا كانت الأخطاء العشوائية تتوزع طبيعياً فإن شكل معظم نقاط الانتشار ستقع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة

عن الخط المستقيم فهذا يعني أن الأخطاء العشوائية لا تتوزع طبيعياً، في هذه الحالة لابد من استعمال علاقات من درجات أعلى وهو ما يمكن توضيحه من خلال المخططات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة:

الشكل رقم (15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الشكل الاحتمالي لمحور ضمان الجودة أن معظم النقاط تنتشر بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

وانطلاقاً من النتائج السابقة يتبين أن الفرضية تحققت والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجاً .

2.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

لاختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أ نموذجاً ."

نستخدم الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغير مستقل تحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية على المتغير التابع ضمان الجودة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة.

الخطأ المعياري للنموذج S,E	قيمة المعنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد المعدل	قيمة F	معامل التفسير R ²	قيمة المعنوية الجزئية sig	قيمة T	الخطأ المعياري للمعاملات S,E	قيمة المعاملات B	المتغير المستقل
6.29617	0.000 ^b	0.845 ^a	0.713	520.889	0.715	0.000	14.735	1.191	17.547	الثابت
						0.000	22.823	0.081	1.841	X ₁

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss أنظر الملحق رقم (06)

من خلال نتائج الجدول رقم (29) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R: 0.845 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، مما يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع موجبة ودالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير تحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية ومتغير ضمان الجودة في جامعة باتنة 1.

أما معامل التفسير فيساوي 0.715، ومعامل التحديد المعدل فيساوي 0.713 وهو ما يبين أن المتغير المستقل في الدراسة تحليل نقاط القوة في تسيير الموارد البشرية يؤثر بنسبة 71 % في المتغير التابع (ضمان الجودة)، والباقي يعزى للبقايا (الأخطاء العشوائية) 100% - 71% = 29%، بمعنى أن 29 % يمثل البواقي، كما يظهر قيمة t معنوية معامل الانحدار الجزئي B.

كما نلاحظ أن قيمة (F) 520.889 وقيمة المعنوية الموافقة لها Sig 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يبين أن نموذج الانحدار دال معنوياً .

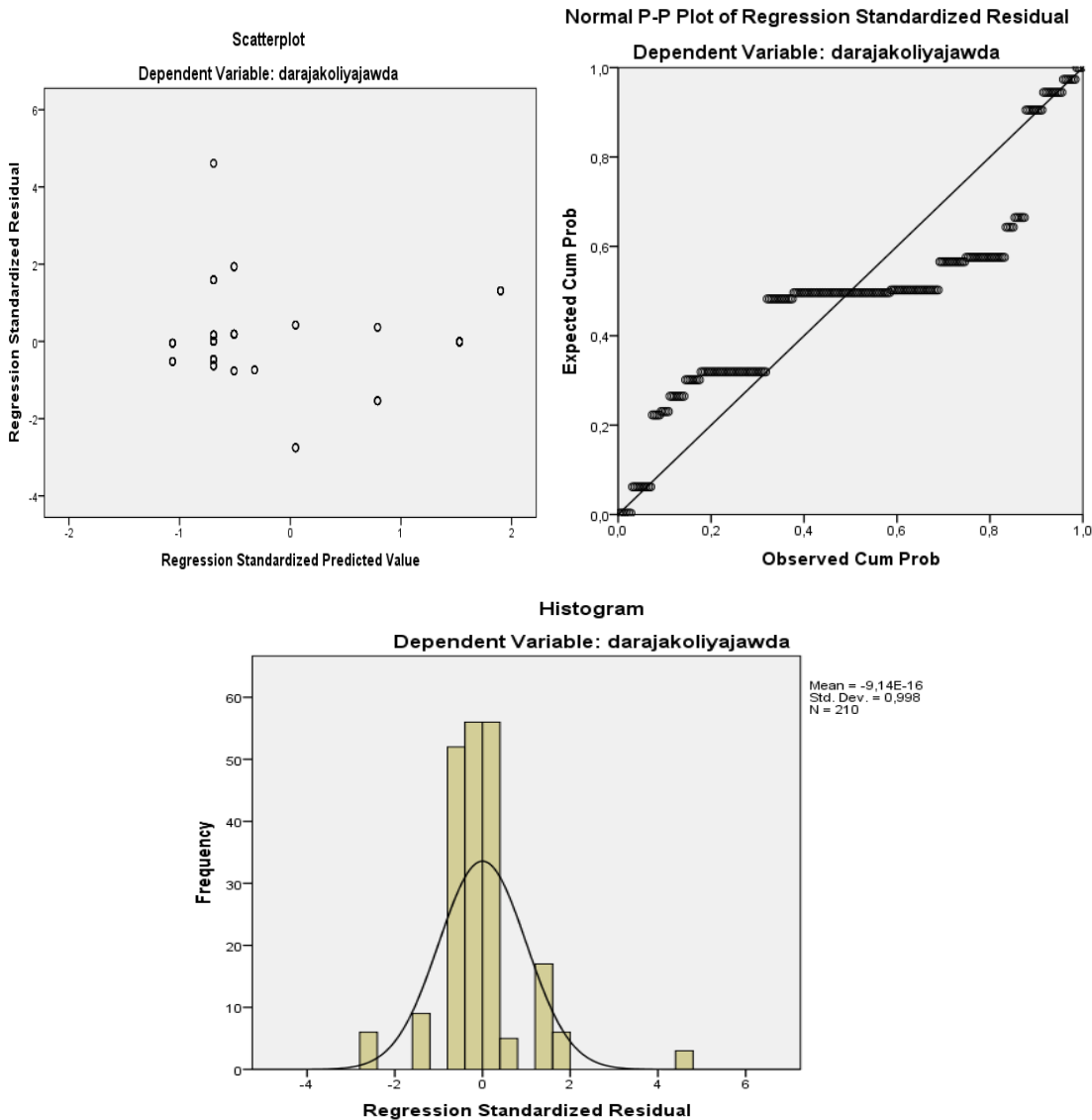
ويكون نموذج الانحدار المقدر بالشكل التالي :

$$\text{ضمان الجودة} = 1.841 (\text{تحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية}) + 17.547.$$

- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية :

وذلك من أجل الحكم على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال شكل انتشار النقاط فإذا كانت الأخطاء العشوائية تتوزع طبيعياً فإن شكل معظم نقاط الانتشار ستقع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة عن الخط المستقيم فهذا يعني أن الأخطاء العشوائية لا تتوزع طبيعياً، في هذه الحالة لا بد من استعمال علاقات من درجات أعلى وهو ما يمكن توضيحه من خلال المخططات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة:

الشكل رقم (16): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي spssv

يتضح من الشكل الاحتمالي محور ضمان الجودة أن معظم النقاط تنتشر بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال النتائج السابقة يتبين أن الفرضية تحققت والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أ نموذجاً .

3.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

لاختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أ نموذجاً ."

نستخدم الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغير مستقل (تحليل الفرص) على المتغير التابع (ضمان الجودة) والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (30): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في

تحقيق ضمان الجودة

الخطأ المعياري للمنموذج S,E	قيمة المنوية Sig	معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد المعدل	قيمة F	معامل التفسير R ²	قيمة المعنوية الجزئية sig	قيمة T	الخطأ المعياري للمعاملات S,E	قيمة المعاملات B	المتغير المستقل
8.11626	0.000 ^b	0.725	0.524	230.633	0.526	0.000	10.647	1.714	18.250	الثابت
						0.000	15.187	0.179	2.721	X ₁

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (07)

من خلال نتائج الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R: 0.725 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، مما يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع موجبة ودالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير تحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية ومتغير ضمان الجودة في جامعة باتنة 1. أما معامل التفسير فيساوي 0.526، ومعامل التحديد المعدل فيساوي 0.524، وهو ما يبين أن المتغير المستقل في الدراسة تحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية يؤثر بنسبة 52 % في المتغير التابع ضمان الجودة، والباقي يعزى

للبقاى (الأخطاء العشوائية) 100% - 52% = 48% ، بمعنى أن 48% يمثل البقاى ، كما يظهر قيمة t معنوية معامل الانحدار الجزئى B.

كما نلاحظ أن قيمة F (230.633) وقيمة المعنوية الموافقة لها Sig 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يبين أن نموذج الانحدار دال معنويا .

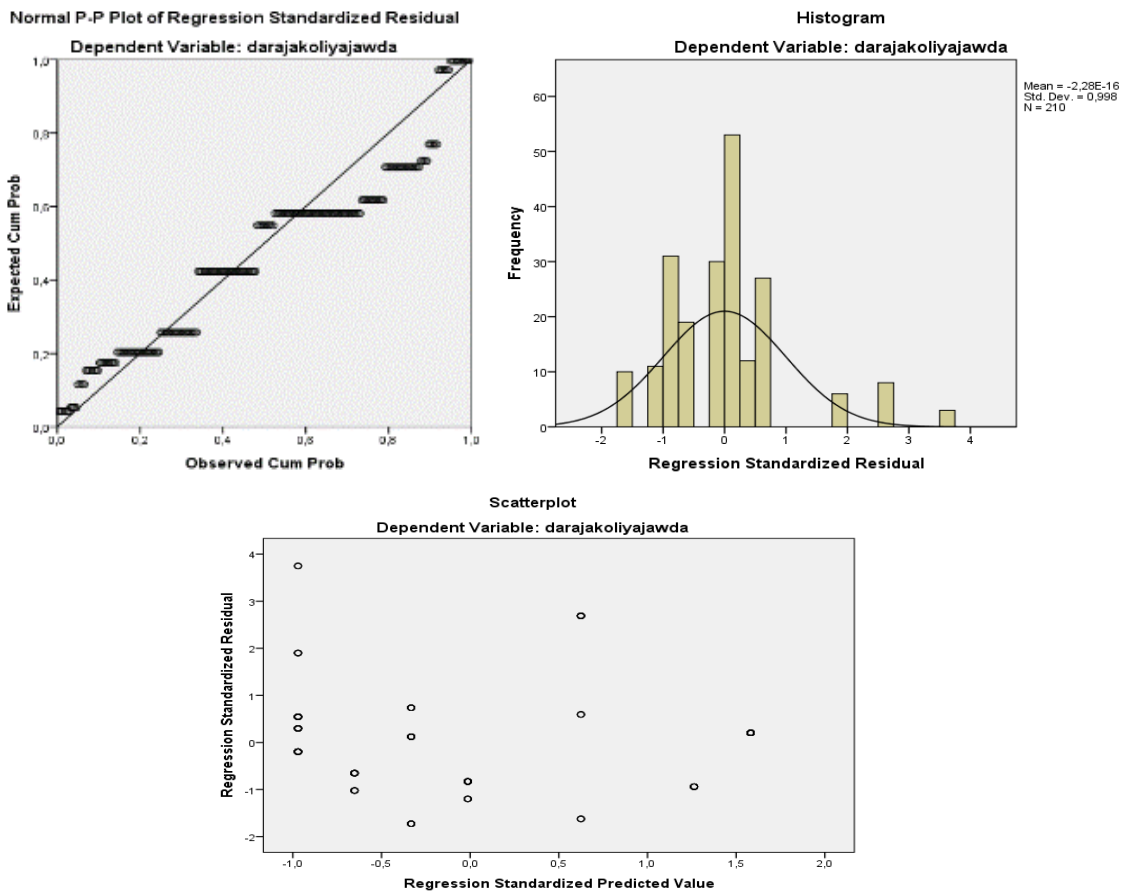
ويكون نموذج الانحدار المقدر بالشكل التالى :

$$\text{ضمان الجودة} = 2.721 + 18.250(\text{تحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية})$$

اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية:

ليتم الحكم على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال شكل انتشار النقاط فاذا كانت الأخطاء العشوائية تتوزع طبيعيا فان شكل معظم نقاط الانتشار ستقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة عن الخط المستقيم فهذا يعني أن الأخطاء العشوائية لا تتوزع طبيعيا ، في هذه الحالة لا بد من استعمال علاقات من درجات أعلى وهو ما يمكن توضيحه من خلال المخططات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة :

الشكل رقم (17): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spssv.

يتضح من الشكل الاحتمالي لمحور ضمان الجودة أن معظم النقاط تنتشر بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال النتائج السابقة يتبين أن الفرضية تحققت والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 نموذجاً .

4.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

لاختبار صحة الفرضية والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 نموذجاً ."

نستخدم الانحدار البسيط لدراسة تأثير متغير مستقل تحليل التهديدات على المتغير التابع ضمان الجودة والنتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): يوضح نتائج الانحدار البسيط لاختبار تأثير تحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في

تحقيق ضمان الجودة

الخطأ المعياري للمنموذج S,E	قيمة المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل	قيمة F	معامل التفسير R ²	قيمة المعنوية الجزئية sig	قيمة T	الخطأ المعياري للمعاملات S,E	قيمة المعاملات B	المتغير المستقل
7.58174	0.000 ^b	0.766 ^a	0.584	294.662	0.586	0.000	7.493	1.792	13.429	الثابت
						0.000	17.166	0.138	2.362	X ₁

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أنظر الملحق رقم (08)

من خلال نتائج الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R: 0.76 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، مما يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع موجبة ودالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير تحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية ومتغير ضمان الجودة في جامعة باتنة 1.

أما معامل التفسير فيساوي 0.586، ومعامل التحديد المعدل فيساوي 0.584 وهو ما يبين أن المتغير المستقل في الدراسة تحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية يؤثر بنسبة 58% في المتغير التابع ضمان الجودة، والباقي يعزى

للبنواقي (الأخطاء العشوائية) $100\% - 58\% = 42\%$ بمعنى أن 42% تمثل البنواقي ، كما يظهر قيمة t معنوية معامل الانحدار الجزئي B.

كما نلاحظ أن قيمة F (294.662) وقيمة المعنوية الموافقة لها Sig 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يبين أن نموذج الانحدار دال معنويا .

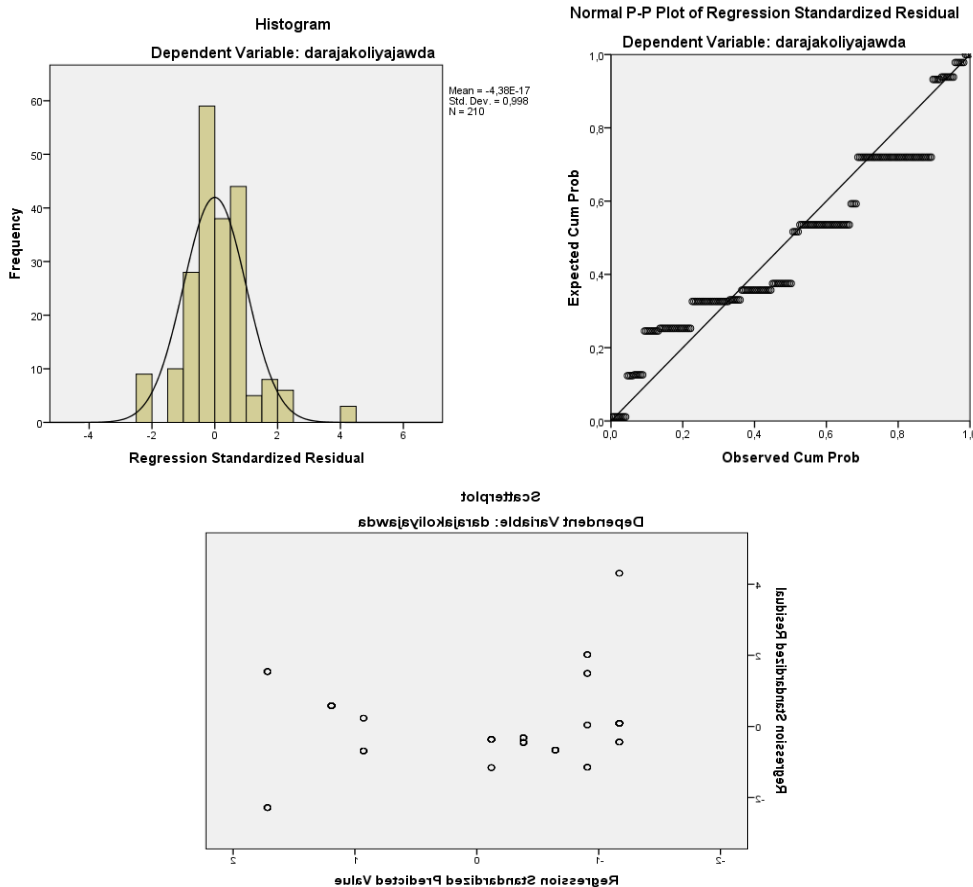
ويكون نموذج الانحدار المقدر بالشكل التالي :

$$\text{ضمان الجودة} = 2.362 (\text{تحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية}) + 13.429$$

-اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية :

ليتم الحكم على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال الشكل انتشار النقاط فاذا كانت الأخطاء العشوائية تتوزع طبيعيا فان شكل معظم نقاط الانتشار ستقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة عن الخط المستقيم فهذا يعني أن الأخطاء العشوائية لا تتوزع طبيعيا ، في هذه الحالة لا بد من استعمال علاقات من درجات أعلى وهو ما يمكن توضيحه من خلال المخططات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة :

الشكل رقم (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من الشكل الاحتمالي محور ضمان الجودة أن معظم النقاط تنتشر بمحاذاة الخط المستقيم مما يشير إلى أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال النتائج السابقة يتبين أن الفرضية تحققت والتي تنص على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة I نموذجاً . بعد التأكد من وجود علاقات تأثير ثنائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نحاول أن نوضح مدى تأثير التحليل الاستراتيجي بأبعاده كمتغيرات مستقلة في تحقيق ضمان الجودة كمتغير تابع بتجميعها في نموذج واحد باستخدام تحليل الانحدار المتعدد .

- تحليل الانحدار المتعدد:

ويهدف إلى دراسة العلاقة البينية بين متغير متأثر أو تابع (y) أو أكثر من متغير مؤثر مستقل (xi) بواسطة معادلة رياضية تسمى نموذج الانحدار الخطي المتعدد ويمثل بالعلاقة التالية: (بريقة، 2021، 147)

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2 \dots + B_iX_i + e_i \text{ حيث أن}$$

B_0 : تمثل الحد الثابت

I : عدد المتغيرات المستقلة

B_1 : B_2 : B_i : عبارة عن المعام الحزئية للنموذج

وفي الدراسات الاجتماعية والاقتصادية يصعب القيام بتضمين النموذج لجميع المتغيرات المستقلة المؤثرة في الظاهرة المدروسة، لذلك يتم إضافة متغير الخطأ العشوائي أو البواقي الذي يتم حسابه بالعلاقة التالية:

$$e_i = (y - \hat{y})$$

حيث تمثل:

e_i : هو متغير الخطأ العشوائي الذي يقيس الجزء من التغير في المتغير التابع والذي سببه المتغيرات المستقلة غير المدرجة في نموذج الانحدار، ويمكن تفسير إضافة المتغير العشوائي (e_i) إلى النموذج للأسباب التالية:

- عشوائية الاستجابات الأساسية

- عدم احتواء النموذج على جميع المتغيرات المستقلة المؤثرة في الظاهرة.

بداية اتبعنا طريقة الانحدار القياسي (Enter): أي إدخال البيانات كلها دفعة واحدة في النموذج وحصلنا على

النتائج الملخصة في الجداول أدناه رقم (32) و (33) و (34) :

الجدول رقم (32): يوضح القوة التفسيرية للنموذج

النموذج	معامل الارتباط العام R	معامل التفسير R^2	معامل التفسير المعدل R adjusted	الخطأ المعياري لتقدير النموذج E.S
1	0.844 ^a	0.712	0.710	6.32789

المصدر: من عداد الباحث بناء على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 09)

الجدول رقم (33): تحليل التباين anova

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	قيمة f المحسوبة	احتمال المعنوية
الانحدار	20565.146	1		
المعيار	8328.778	208	513.599	0.00
المجموع	28894.424	209		

المصدر: من عداد الباحث بناء على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 09)

الجدول رقم (34): معاملات الانحدار الخطي

النموذج	المعاملات اللامعيارية		قيمة t	المعنوية الجزئية
	المعاملات	معدل الخطأ		
الثابت	13.797	1.355	10.168	0.000
معامل الانحدار	0.643	0.28	22.663	0.000

المصدر: من عداد الباحث بناء على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 09)

من خلال نتائج الجداول رقم (32 و 33 و 34) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R: 0.84 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.05، مما يبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع موجبة ودالة إحصائياً، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ومتغير ضمان الجودة في جامعة باتنة 1 .

أما معامل التفسير فيساوي 0.712، ومعامل التحديد المعدل فيساوي 0.710 وهو ما يبين أن المتغير المستقل في الدراسة التحليل الاستراتيجي يؤثر بنسبة 71% في المتغير التابع ضمان الجودة، والباقي يعزى للبواقي (الأخطاء العشوائية) 100% - 71% = 29% بمعنى أن 29% يمثل البواقي، كما يظهر قيمة t معنوية معامل الانحدار الجزئي B.

كما نلاحظ أن قيمة F: 513.599 وقيمة المعنوية الموافقة لها Sig 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يبين أن نموذج الانحدار دال معنويا وبهذا نقول أن هناك تأثير للتحليل الاستراتيجي بأبعاده كمتغيرات مستقلة بتجميعها في نموذج واحد في تحقيق ضمان الجودة كمتغير تابع .

4. مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات:

نصت الفرضية الأولى على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا" تحققت.

نصت الفرضية الثانية على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا" تحققت

نصت الفرضية الثالثة على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا" تحققت

نصت الفرضية الرابعة على أنه "من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا" تحققت

من خلال ما سبق، يمكن تفسير أن هناك دور ذو أثر للتحليل الاستراتيجي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا، وذلك انطلاقا من وجود العديد من المشاكل والتحديات والتحديات في كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، متعلقة بعدم الموائمة بين ما هو موجود والحالة المستهدفة هذا نتيجة لجملة من التغيرات وسرعة الاستجابة لها ، وبالتالي فهي تحتاج للعمل وفق فكر استراتيجي والذي بدوره يطرح عدة أدوات بدورها تعمل على تقليل الأخطاء والوقوع فيها والوصول للأهداف المسطرة وهذا ما بينته دراسة رقاد صليحة (2014): حيث توصلت إلى أن كل من التحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تدفع إلى تطبيق نظام ضمان الجودة ، وهذا ما يؤكد على ضرورة وجود إستراتيجية بدورها تساعد على مواجهة هذه التحديات انطلاقا من تحليل استراتيجي يعمل على تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في ظل هذه المنافسات والسعي للمحافظة على جودة مخرجاتها ومكانتها وميزتها التنافسية ومتابعة وتحليل ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، وانطلاقا من نتائج التحليل الاستراتيجي يتم وضع إستراتيجية التي بدورها ترتبط بتحقيق وخدمة إستراتيجية المؤسسة وإبداعها وتميزها وانجاز أهدافها وبقائها واستمرارها وهذا ما بينته كل من دراسة حجازي وإسماعيل (2017)

حيث توصلت إلى: أن تحليل كل من نقاط القوة والضعف له دور في تحسين أداء المنظمة ، كما جيب العمل على إدراج التحليل الاستراتيجي لضمان البقاء والاستمرارية في السوق، ولا بد من استغلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة خاصة البشرية منها ، ودراسة نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون (2012) حيث توصلت إلى وجود علاقة طردية وقوية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة بشكل عام وتحقيق الميزة التنافسية ممثلة في (التمايز ، الإبداع ، التكلفة الأقل) وبالتالي فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة ضمان الجودة ستكون إستراتيجية الموارد البشرية كذلك ، وبناء على وضعية هذه المؤسسات (الجامعة) ووجود العديد من التغيرات التي بدورها تضع ضمان الجودة كخطوة أولية فإنها تحتاج إلى عملية التحليل الاستراتيجي رغم أن هذه العملية في النهاية هي أحد عناصر الإدارة الإستراتيجية وعنصر أساسي مكمل لها، فهو لا يقوم مقامها ولكنه ضروري معها للنجاح الدائم للمنظمة، فهو يوفر نظرة تنبؤية بعيدة المدى توفر بدورها معلومات حول البيئة الداخلية والخارجية (الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف) التي توضح الاحتمالات الممكنة للمشاكل وتوضح الأولويات وتعديل الخطط وفقا للمخاطر والتهديدات وهذا ما أشارت إليه كل من دراسة بطاهر بختة (2017) حيث توصلت إلى أن التحليل الاستراتيجي الداخلي يساهم في اكتشاف نقاط القوة التي يمكن من خلالها القضاء على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، يعتبر التحليل الاستراتيجي من الأدوات التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وكما أنه يوفر تحديد واكتشاف المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، ويساعد في إيجاد حلول المناسبة للمشاكل المحتملة واكتشاف الفرص التي يدكن الاستفادة منها، وأيضا التهديدات التي يمكن أن تعاني منها المؤسسة في محيطها الخارجي ويساعد التحليل الاستراتيجي الداخلي في عرض بعض التحديات التي تواجه مؤسسات في بيئتها الداخلية، وتوصلت أيضا إلى أن التحليل الاستراتيجي الخارجي يساعد في رصد ردة فعل المنافسين ويعمل على معرفة القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في تكييف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الأهداف، ودراسة عمار (2017) حيث توصلت إلى ضرورة قيام الجامعة بدراسة وتحليل نظام مواردها البشرية لتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها، كما أوصت أيضا دراسة عمر (2013) بضرورة اهتمام المؤسسات بتحليل عناصر بيئتها الداخلية والسعي لرصد تغيرات البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية كعوامل تعزز من قدر إنشاء نظام للمعلومات يسمح لها بتعظيم الاستفادة من الفرص والتخفيف من حدة التأثيرات والتهديدات ، فبطبيعة الحال التفكير وحده دون وضع آليات تخطيطية وتحليلية تساعد على توفير البيانات تصبح حبر على ورق وشكلية فقط غير مجسدة في الواقع ، أي أنه لا يمكن للمؤسسات أن تطبق الجودة إلا ولا بد أن تكون لها إستراتيجية وخطة واضحة للجودة وهذا ما أكدته كل من دراسة فايذة محلب (2015) حيث توصلت إلى أن التحليل البيئي يساهم في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسساتهم، إذ يرون أنه يساهم في تحقيق أبعادها : الكفاءة، الجودة، المرونة ، الاستجابة لمتطلبات الزبائن؛ تمم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة ببيئتها

الداخلية والخارجية وتتأثر بها بشكل كبير ، كما توصلت أيضا لأهمية تحليل التهديدات في وضع الحواجز للمخاطر و الأزمات وتعرف المؤسسات المدروسة إمكانياتها ومواطن الضعف فيها، حيث أنها تحلل بيئتها الداخلية، بالاعتماد على تحليل سلسلة القيم للمؤسسات محل الدراسة فإنها تعرف الأنشطة الأولية بها ، وتعتبر نقاط قوة على اعتبار أنها تتمكن من توريد المواد الخام وفق انتاجاتها وهذه العملية تتم فيها بصورة جيدة، وكذلك فإن الأنشطة الإنتاجية مناسبة من أجل إنتاج منتجات قابلة للتسويق ودراسة بوقفة وفاء وروائية كمال (2016) حيث توصلت إلى أن عملية التحليل الاستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي تساعد على توفير كم هائل من المعلومات وبالتالي تسمح بتوضيح الرؤية واستخلاص النتيجة فهي تسهم بشكل مباشر في عملية اتخاذ القرار الرشيد إذا تم استعمالها كما ينبغي، وتوصلت كذلك إلى أن أدوات التحليل الاستراتيجي تساعد في توضيح الرؤية أمام صانعي القرار وبالتالي فهي تسهم بقدر كبير في تحقيق أداء المؤسسة ، وهذا ما يؤكد على أن التحليل الاستراتيجي للجودة يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، باعتبارها استثمار وخطوة مساعدة وليس عصا سحرية أو حلا سريعا، ولا يرتبط تحقيقه بواسطة التحليل الاستراتيجي فقط بل لا بد من سلسلة من العمليات المستمرة والمشاركة ووجود وعي من طرف المسيرين والقائمين على العملية ، حيث تمثل كل عملية خطوة ممهدة للمرحلة التي تليها ل يتم في النهاية رسم السياسة العامة الجديدة في ضوء رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهذا ما أكدته كل من دراسة عمر (2013) التي توصلت إلى أن التحليل الاستراتيجي الفعال يتطلب في المؤسسات للصغيرة المتوسطة توفر جملة من المقومات، حيث أن أكثرها أهمية وتأثيرا على نجاح التحليل تلك المرتبطة بسلوك المسير ومدى التزامه ودعمه للممارسة العملية للمفاهيم الإستراتيجية المختلفة، كما تم تفسير أن ضعف الممارسة العملية لمدخل التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدم وعي مسيرها، ودراسة لطيفة عبد الله حربي (2020) حيث توصلت إلى أن قوة نظام ضمان الجودة بالجامعة يعود إلى عوامل متعددة منها: تخصيص وحدة تنظيمية مسؤولة من ضمان جودة التعليم ، وتحديد إستراتيجية واضحة (تأكيد على دور التحليل الاستراتيجي بأنه من بين العمليات المهمة فيضمان الجودة) ودقيقة لسير الأنشطة والممارسات المختلفة بالجامعة، واعتماد وصف وظيفي كامل وواضح يحدد الأدوار والواجبات، والمسؤوليات بوضوح دون تداخلات، وعقد دورات متخصصة لتطوير الأداء الأكاديمي والإداري بالجامعة، ودراسة بريقة خديجة (2021) حيث أكدت على ضرورة تحسين وعي وإدراك المسيرين الملاك بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإتباع المنهجية العلمية لتفعيل دور التحليل الاستراتيجي.

وبالتالي أصبح من الضروري على الجامعة (المنظمات) امتلاك العديد من القدرات والقوى في ضل هذه التحولات وإحداث تغييرات عديدة في جوانب بيئة العمل الإداري للجامعة بطريقة تحدد مستوى الانفتاح المطلوب وهذا ما أكدته دراسة المجالي والنوايسة (2012) حيث أكدت على ضرورة الاستمرار في ضبط الجودة والارتقاء بالمؤسسة يقع على عاتق

المؤسسة الجامعية وذلك من خلال تهيئة البيئة، وهذا ما يؤكد أهمية الإدارة الإستراتيجية بشكل عام والتحليل الاستراتيجي كعملية أساسية بصفة خاصة في نجاح والوصول للجودة ، وهذا ما يؤكد على أن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية تحليلية تؤدي إلى تطور أعمالها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودتها بمستوى عالي، وهذا ما أكدته كل من دراسة Isabelle pouliquen (2010) حيث توصلت إلى: أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف تعد أساس تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي، وكذلك دراسة محمود الوادي وإسماعيل يامين (2012) وقد توصلت الدراسة إلى: إن معاناة بعض الجامعات من مشكلات (التدريس، التمويل، مدخلات الطلبة...) سببها تغيرات البيئة الخارجية وهذا يتطلب منها التكيف مع هذه التغيرات كي تستطيع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد على أهمية التحليل الاستراتيجي ويعتبر خطوة أساسية في مواجهة ومواكبة التغيرات البيئية مما يساعد على ضمان الجودة.

5. خلاصة النتائج:

بعد محاولتنا في هذا البحث معرفة دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة -1- أنموذجا ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال عدة أهداف فرعية من أهمها: معرفة دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة 1 أنموذجا، والتعرف على دور ذو أثر لتحليل الفرص في لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، بالإضافة إلى التعرف على دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا ومحاولة التعرف على واقع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في جامعة الجزائرية باتنة-1- أنموذجا، وذلك ببناء استبيان يتضمن جزئيين: جزء خاص بتغير التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية وجزء خاص بضمان الجودة ، وبعد كل الخطوات البحثية وعند تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن هناك دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا.
- هناك دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا.
- هناك دور ذو أثر لتحليل الفرص لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا.

■ هناك دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا.

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضيات قد تحققت من خلال هناك دور ذو أثر للتحليل الاستراتيجي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1.

6. الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على التراث النظري للدراسة والتي تناولت موضوع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا نوصي بالآتي :

1. العمل على تحديث أساليب التسيير المعتمدة، والاتجاه نحو دمج التغيرات البيئية في فعاليات التخطيط والتحليل الشامل للمؤسسة .

2. إعطاء الأهمية لموضوع التحليل الاستراتيجي ومحاوله إزالة الغموض حول المفهوم، وتوفير إداريين مدربين للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح .

3. دعم الجامعات ماديا ومعنويا لعملية التحليل الاستراتيجي لما لها من أثر على ضمان جودة المخرجات على المدى البعيد.

4. تحسين إدراك ووعي وثقافة المسيرين بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها وذلك من خلال وضع برامج تدريبية تساعد على رفع المهارات والقدرات التسيير والإستراتيجية والتي تمكنهم من تحليل متغيرات البيئة بشكل فعال يساعد للوصول للأهداف المسطرة .

5. العمل على الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة عالميا في مجال التحليل الاستراتيجي، والأخذ منها ما يتماشى مع طبيعة العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

6. العمل على ترسيخ منهجية التحليل الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بضرورة ضمان جودة مخرجاتها الجامعة والتأهيل الخريجين لسوق العمل.

7. القيام بالتحليل كل من البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) تجاه التغيرات بما يتلاءم مع أهداف الجامعة.

8. ضرورة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير والجودة، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف أنشطتها.

9. لا بد أن تعتمد المؤسسات على تحليل العناصر المرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تعتبر أهم العناصر المطلوبة لنجاح عمليات التحليل الاستراتيجي.

الخاتمة

الخاتمة:

نستخلص من خلال دراستنا لموضوع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، يعتبر من أهم المواضيع التي لا بد أن تلقى اهتماما باعتبار التحليل الاستراتيجي أحد الخطوات الفعالة في تحقيق الأبعاد الأساسية في المؤسسات والعمل على استمرارها وبقائها وضمان جودتها ، لذلك يعد التحليل عملية آلية للإدارة بشكل عام يعمل على مساعدة المنظمات (الجامعات) لأداء عمل أفضل وتوجيه طاقاتها والتأكد من أن أعضائها يعملون نحو هدف واحد للتفاعل مع التغيرات البيئية ، ومعنى أن التحليل الاستراتيجي عملية تعمل على تحديد ما ستقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها، والإدارة الحديثة التي تعي باستمرار إلى أن تحقيق الجودة وضمان البقاء والنمو يجب أن تركز اهتمامها على التحليل الاستراتيجي، والذي بدوره يبحث عن الأفكار ويعمل على تطبيقها، وبالتالي فهو يوفر البعد عن المشكلات المحتملة في مكان العمل والتقدم المستمر، وعليه فالتحليل الاستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه فهو من ضروريات الإدارة الحديثة.

وإضافة إلى ذلك فالتحليل له أولوية على أغلب الوظائف الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة، فهو ينطوي على الاختيار بين البدائل من سبل العمل والتصرف للمنظمة ككل وأيضا لكل إدارة وكل قسم وكل موظف بها، ولا يقتصر التحليل الاستراتيجي بكونه عملية جوهرية على كل المديرين في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، بل يجب على الوظائف الأخرى أن تعكس هذا التحليل، ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق المخطط الموضوع ، فهو يهتم بوضع إستراتيجية طويلة المدى لإدارة الجودة الشاملة على نطاق المؤسسة، ويقوم على نظام معين للمعلومات وصنع القرارات على ضوء التقييم المستمر للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتبدأ هذه بواسطة الإدارة الوسطى، وتتطور من خلال مشاركة كل أفراد المؤسسة في كافة الأنشطة، وبناء فريق العمل على التفكير الاستراتيجي وتستكمل بمشاركة الإدارة العليا ، حيث تقوم المؤسسات بتحليل الأوضاع وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاها على أعمال المؤسسة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتحديات، بالإضافة إلى تشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، والتعرف على مواطن القوة والضعف الداخلية فيها، وانطلاقا من هذه الأخيرة يتم وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بما لتبي الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها وضمان جودتها ، وقد ازدادت أهمية التحليل الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الجادة من البيئة الخارجية، فأصبحت المؤسسة مجبرة على التعرف على ما يجري خارج وداخل حدودها وذلك بوجود جملة من العمليات إلى جانب التحليل الاستراتيجي كعملية مهمة للوصول للأهداف وضمان الجودة ولا يتوقف على عملية واحدة .

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا لإبراز هدف يتمحور حول معرفة دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة -1- أنموذجا ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال عدة أهداف فرعية من أهمها: معرفة دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، والتعرف على دور ذو أثر لتحليل الفرص في لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا، بالإضافة إلى التعرف على دور ذو أثر لتحليل التهديدات لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أنموذجا ومحاولة التعرف على واقع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في جامعة الجزائرية باتنة-1- أنموذجا وتوصل البحث إلى:

- أن هناك دور ذو أثر للتحليل الاستراتيجي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1، وهذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال في حاجة لدراسات في مثل هذه المواضيع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- إبراهيم بن أحمد مسلم الحارثي، (2014)، تجويد التعليم باستخدام المعايير وإدارة الجودة الشاملة، ط 1، مكتبة الشقري، الرياض.
- أبو الرب، عماد، (2010)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد القطامين، (1996)، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط 1، عمان الأردن .
- أحمد القطامين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد بن عيشاوي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة (IOM) الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- أحمد سيد مصطفى، (1998)، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط 3، القاهرة.
- أحمد سيد مصطفى، (2005)، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، الناشر المؤلف، القاهرة.
- أحمد كيطان، (2018)، أهمية التحليل الاستراتيجي في عملية الإدارة الإستراتيجية للدولة، مركز النهرين، 17 ماي 2021 ساعة 53: <https://www.alnahrain.iq/post/273> .
- أحمد ماهر، (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد ماهر، (1999)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- إسماعيل محمد السيد، (1993)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية.
- إسماعيل، محمد السيد، (2004)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، ط 3، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أشرف محمود أحمد، محمد جاد حسين، (2009)، ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، ط 1، عالم الكتب، الأردن.
- إنعام حسن زويلف، (2004)، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، جامعة الإسراء الخاصة، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 20، بغداد.
- إبراهيم العكيدي، عبد الإله نعمة جعفر، (2012)، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية (الجزء الثاني)، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- بريقيّة خديجة، (2021)، دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- برنارد مار، ترجمة خالد العامري، (2009)، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر.
- بطاهر، بختة (2017)، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع أرزيو، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه lmd، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مستغانم، الجزائر.
- البكري، ثامر، (2015)، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.

- بن عشي عمار، (2017)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على جامعة بسكرة، مجلة الحقيقة، العدد 39، بسكرة، الجزائر.
- بعيطيش شعبان، بوساق منيرة، (2021)، استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية دراسة ميدانية على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 2، المسيلة، الجزائر.
- البهواشي السيد، عبد العزيز السيد، (2007)، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، ط1، عالم الكتاب، القاهرة، مصر.
- بوقفة وفاء، كمال رواينية، (2016)، أدوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مملبة ايدوغ عنابة، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد الثاني، العدد 48، الجزائر.
- بوغني سميحة، (2021)، أهمية العلاقات مع الزبائن في دعم استراتيجيات المنظمة، دراسة حالة مؤسسة Ooredoo فرع بشار، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 1، الجزائر.
- توماس وهلين ودافيد هنجر، (1990)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2002)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية.. ط 1، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، (2002)، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر، القاهرة.
- جمال، الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، (2007)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- حجازي إسماعيل، معالم سعاد، (2017)، دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيان القنطرة، بسكرة، مجلة الاقتصاد، المجلد 7، العدد 1، الجزائر.
- الحريري، رافدة عمر، (2010)، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حريم حسن، (2004)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- حسن حسين البيلاوي وآخرون، (2006)، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، محمد مختار، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للنشر، مصر.
- حميدة، خالد، (2021)، التقويم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل لضمان الجودة والحصول على الاعتمادية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه lmd، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار. اليازوري، الأردن.
- خضير كاضم حمود، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم حمود، (2010)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- داغر منقذ، صالح، عادل مرموش ، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة، بغداد، العراق
- داوود، عبد العزيز أحمد، (2009)، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت
- الدرادكة، مأمون سليمان، (2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط1، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن.
- الدوري، زكريا مطلق ، (2005)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- الدوري، حسين، (2008)، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول حول إدامة التميز والتنافسية في المؤسسات القطاع العام والخاص ، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية. عمان.
- رضا خلاصي، (2014)، مروج الإدارة الإستراتيجية، دار هومه للنشر والتوزيع ، الجزائر.
- رقاد صليحة، (2014)، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، الجزائر.
- رمزي سلامة، (2005)، ضمان الجودة في الجامعات العربية، الكتاب السنوي الخامس ، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت.
- ريم محمد صالح، (2009)، تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات العربية في ظل بيئة متغيرة، مؤتمر التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- زياني منيرة، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة عينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسكرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم الاقتصادية بسكرة، الجزائر.
- زين الدين بروش ويوسف بركان، (2012) ، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين.
- زكور زينب ، راجية بن علي ، (2021)، درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة باتنة 1 و 2 نموذجاً، مجلة المعيار ، العدد 59، باتنة، الجزائر.
- السامرائي مهند، عائشة العبيدي، (2018)، أهمية التحليل الاستراتيجي في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنية هندسة القيمة والمقارنة المرجعية ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 54. العراق.
- سعد غالب ياسين، (2012)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- سمير بن حسين ، (2015)، ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر على المستوى المؤسساتي الإمكانيات والمتطلبات ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر.
- سوسن شاكر، مجيد محمد عواد الزيادات، (2008)، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- شاكر البلداوي، عمر المشهداني، (2004)، أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية، المؤتمر العربي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

- شالز وجاريت جونز، (2001)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية نادر المريخ للنشر، السعودية.
- شرف السعيد، أحمد محمد، (2007)، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر.
- شرفي خليل، (2015)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر.
- شناف خديجة عبد الحميد مهري، بلخيري مراد محمد البشير الإبراهيمي، (2017)، معايير ضمان جودة التعليم العالي عرض لبعض النماذج العالمية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، الجزائر.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، (2007)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- طرابلسية شيراز، محمد عشير، (2011)، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة، أخليف، (2010)، ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في البرنامج الأكاديمي للأسبوع العلمي الأردني الخامس عشر، الأردن.
- طيباوي، سعدية، عاشور علوطي، (2019)، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية العالي الجزائري، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة حوليات، العدد 33، الجزائر.
- العاجز فؤاد ونشوان جميل، (2005)، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة الجودة في التعليم العالي، مجلد 1، العدد 2.
- علي حسين علي، (1999)، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبد الستار الصياح، (2009)، المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، الأردن.
- عبد السلام إبراهيم عبيد، (2008)، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي، دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 10، العراق.
- عبد السلام أبو قحف، (2003)، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتب الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة.
- عبد السلام أبو قحف، (1997)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبد السلام أبو قحف، (2002)، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- عبد العزيز حيثور، (2007)، الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن.

- فيلاي، غنية، (2016)، ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر الواقع والأفاق، دراسة ميدانية في أربع مؤسسات جامعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- قاصدي فايزة طيب فنيحة، (2017)، مفهوم الجودة في التعليم العالي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، الجزائر.
- القناديلي، جواهر، (2009)، التقييم في التعليم الجامعي، مركز الدراسات المهنية للإدارة، مكتبة القاهرة للطباعة والنشر. القاهرة.
- كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- لطيفة عبدالله الحربي، تيسير القاسم، (2020)، واقع ضمان جودة التعليم في جامعة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 20، السودان.
- لفتة، جواد كاظم، (2011)، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط 1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لمياء محمد أحمد، (2009)، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- مؤيد سعيد السالم، (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المجالي أمال، ياسين النوايسة، كفي محمود، (2012)، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، حالة تطبيقية بجامعة البلقاء التطبيقية، دراسة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين.
- مجد صقور، رعد الصرن، (2018)، الإدارة الإستراتيجية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- مجيد الكرخي (2009) "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج (عمان : دار المناهج) كتاب من ملف التحليل الاستراتيجي كمدخل .
- مجيد، سوسن شاكر، (2014)، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مجيد، سوسن شاكر، (2011)، تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد احمد عوض، (1999)، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- محمد الصيرفي، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- محمد الصيرفي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- محمد اليحيى، (2018)، مدى تأثير معايير الجودة ل Crosby على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة الشقراء، دراسة تطبيقية، جامعة البليدة 2، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 9 الجزء 1، الجزائر.
- محمد أمل عبد الفتاح (2013)، سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج الجامعة المستقبل في مصر، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد 3، العدد 40، السعودية.
- محمد خنفي محمد نور تبيدي، (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، مصر.
- محمد طاهر الخلف، مصطفى يوسف كافي، هبة مصطفى كافي، (2017)، الإدارة الإستراتيجية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر.
- محمد عبد السلام، (2008)، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، مصر.

- محمود الوادي، إسماعيل يامين،(2012)، تكامل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 5، العدد10،اليمن.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،(2011)،التسويق الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن.
- محمود جاسم محمد الصميدعي،(2004)، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن.
- محمود عبد الفتاح رضوان،(2012)، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق ، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر.
- مخناش ابتسام، (2021) ،التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة الأبحاث، العدد 1، سطيف، الجزائر.
- مزهودة عبد المللك، (2005) ، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 ، باتنة،الجزائر.
- مسعد غالب ياسين (2002)، الإدارة الإستراتيجية، دار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- منصوري هوارى، لخضر يجاوي، (2017)، الجودة في التعليم العالي متطلبات وتحديات ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، العدد 7،الجزائر.
- مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنائى، (2013)، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- مهند النابلسي، (2005)، أسرار الحيوود السداسي نظرة ثاقبة لخفايا أحداث علوم الجودة في القرن الواحد والعشرين ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن .
- نادية حبيب أيوب،(1997)، ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 34، العدد 3، الرياض.
- نادية العارف،(2000)، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر.
- نادية العارف،(2002)،التخطيط الاستراتيجي والعمولة ،الدار الجامعية ، الإسكندرية،مصر.
- نبيل محمد مرسى، واحمد عبد السلام سليم، (2007)، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية،مصر.
- شوقي ناجي جواد،(2010)، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النشاش، هيام محمد عبد الفتاح ،(2006)،تطوير نموذج لضمان الجودة في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه في علوم التربية ، الجامعة العربية للدراسات العليا، عمان.
- نعمة، عباس الخفاجي، (2014)، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، ط1، الإصدار الأول، دار الثقافة للفسر والتوزيع، عمان.

- نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الآغا، سائد حسن شراب، (2012)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في غزة، مجلة جامعة الأزهر، المجلد 14 ، العدد 2، جامعة الأزهر، غزة .
- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ،أفنان عبد العلي الأسدي ، (2008) ، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- همام عبد الخالق عبد الغفور محمد عبد الوهاب العزاوي ،(2019) ،الجامعة المنتجة الرؤى الإستراتيجية ووسائل التنفيذ، ط1 ،دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- Salles Maryse, (2006) , Stratégie des PME et Intelligence économique une méthode d'analyse du besoin, 2e Editio, Ed Economica, Paris .
- Abu Hasan, Komoo, Nor, & Abdullah,(2017), Transformation of Universities and the National Blue Ocean Strategy, A Case Study of Universiti Malaysia Terengganu, Journal of Sustainability Science and Management, Vol 12, No1, Malaysia.
- Aithal,(2017),ABCD Analysis as Research Methodology in Company Case Studies,International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS), ,Vol 2, No 2, INDIA.
- Akinyele Samuel Taiwo & Fasogbon Olufunke Iddunu,(2007), Impact of Strategic Planing on organizational performance and survival, Research Journal of Business Management, Vol 1.
- <https://docsdrive.com/pdfs/academicjournals/rjbm/2007/62-71.pdf>
- Aydin, (2017), Assessing the Environmental Conditions of Higher Education, In a Theoretical Approach Using Porter's Five Forces Model, Journal of Higher Education and Science, Vol 7, No 2.
- Bagchi TapanP,(1997), ISO 9000 concepts Méthods and implementation, second edition, wheeler publishing ,new delhi.
- Batteau ,(2006), Aspects of evaluation and accreditation in higher education in France In Assessing quality in European higher education institutions, chiara orsingher editor, Bologna.
- Bayode Babatunde , Adebola ,Adebisi,(2012),Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment, Economic Insights ,Trends and Challenges, Vol 64, No 1,nigeria
- Bollen Robert ,(1996), school effectiveness and school improvement, the intellectual and policy context ,new York. <https://2u.pw/wOpJZMW>

- BOUBAKOUR FARES, (2012), Assurance Qualité Interne et Autoévaluation Des Principes À La Mise En Oeuvre , Support du 3ème cours de la 4ème session de formation des responsables d'assurance qualité Etablissements d'enseignement Supérieur RAQ, MESRS, Algérie.
- Bourletidis Dimitrios ,(2014), The Strategic Model of Innovation Clusters Implementation of Blue Ocean Strategy in a typical Greek Region, Procedia Social and Behavioral Sciences, Athens.
- BOUZID Nabil , BERROUCHE Zineddine ,(2012), Assurance Qualité Dans L'enseignement Supérieur, Support du 2ème cours de la session 3 de la formation des responsables d'assurance qualité Etablissements d'enseignement Supérieur RAQ, CIAQES, MESRS, Algérie .
- Cadle, Paul, & Turne, (2010). BUSINESS ANALYSIS TECHNIQUES 72 Business Management, Published by british informatics society .
- Cassidy, Glissmeyer, & Capps,(2012), Mapping An Internal External (I-E) Matrix Using Traditional And Extended Matrix Concepts, The Journal of Applied Business Research , Vol 29, N 5.
- Cheng Yin Cheong,(2003), Quality assurance in education internal, inference and future, journal of quality in education, vol 2,N 4 .
- CMI, (2013), Carrying out a PEST Analysis Checklist 196, Chartered Management Institute (CMI).
- Curaj & Scott & Vlasceanu & Wilson,(2012), European higher education at the crossroads between the bologna process and national reformes, part 1, Dordrecht, springer.
- Lidia Czuma Imiolczyk,(2017), SWOT analysis as an organizational management tool on the example of a meat processing company, World Science News (WSN).N 78.
- David Hutchins,(1990), in Pursuit of quality, Published by long mangronp ,UK limited.
- David,(2011), Strategic Management CONCEPTS AND CASES (Ed.13), Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Détourbe Marie Agnès, (2015), Les enjeux de l'évaluation dans l'enseignement supérieur, paris.
- David F, (1989), Conceptual Strategic Management, Mercill Publishing Co, Ohio.

- Dockalikova & Kashi,(2014), MCDM Methods in Practice Determining Importance of PESTEL Analysis Criteria, The 8th International Days of Statistics and Economics, Prague.
- Doherty, Steel & Parrish, (2012), The challenges and opportunities for professional societies in higher education in Australasia A PEST analysis, Australasian Journal of Educational Technology, Vol 28 , No 1.
- Downey,(2007), Strategic Analysis Tools Topic Gateway Series ,The Chartered Institute of Management Accountants, No 34.
- ENQA,(2003), Quality procedures on Higher Education, Occasional papers 5, Helsinki, Finland,41 Pages, (on line) <http://www.enqa.eu/files/procedures.pdf>, consulter le (20/07/2021)
- ENQA, (2006), European Association for Quality Assurance in Higher Education ,Terminology of Quality Assurance Towards shared, European values. (on line)<http://www.enqa.eu/files/Terminology.v01.pdf> . , consulter le (18/10/2021)
- ENQA ,(2009), report on standards and Guidelines for quality Assurance in the European Higher Education Area,Helsinki, Finland,3rd edition, (on line) <http://www.enqa.eu/pubs.lasso>, consulter le (20/07/2021)
- ENQA,(2005), European Association for Quality Assurance in Higher Education, standards and Guidelines for quality Assurance in the European Higher Education Area ,Helsinki. www.enqa.eu/wpcontent/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf ,consulter le(10/09/2021).
- Eric Martin et Maxime ouellet ,(2007), les mécanismes d'assurance Qualité En Europe, Paris.
- Fourcade Colette, Marchesnay Michel, (1997), Gestion de la PME-PMI, Ed. Nathan, Paris.
- Franta,(2012), SOF AS A LEARNING ORGANIZATION , Master's Thesis, NAVAL POSTGRADUATE SCHOOL MONTEREY, CALIFORNIA, USA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA562719.pdf>
- Garibaldi Gérard, (2001), L'analyse stratégique, 3eme édition, Edition d'organisation, Paris, France.
- Gerard ganibadi , (2002),l'analyse stratégique, édition organisation ,3éme edition ,paris, France.

- GLISTAU, SCHENK & Coello MACHADO,(2016),TOOLS FOR IMPROVING LOGISTICS PROCESSES ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara ,International Journal of Engineering Tome, VOL 14.
- Gorga ,(2012), Usages de la qualité dans l'enseignement supérieur In contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur, Harmattan Academia Louvain-la-neuv. <https://www.researchgate.net/publication/236268329>
- Grund,(2006),Rethinking and reinventing Michael Porter's Five Forces Model. <https://marketbookshelf.com/wp-content/uploads/2017/05/Rethinking-and-reinventing-Michael-Porter.pdf>
- Hamadouche Ahmed, (1997) ,Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab , Algérie.
- HERZALLAH,(2012), Autoévaluation Support de cours de la session 4 de la formation des responsables d'assurance qualité Etablissements d'enseignement Supérieur RAQ, CIAQES, Algérie.
- Houssin Didier ,(2013), Coproduire des évaluations dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche pour améliorer leur qualité et leur légitimité difficultés et leviers d'action Revue française d'administration publique, vol4, N 148.
- Huiru Ding,(2011),The Importance of Strategic Management: A case study of H&M, savoria university of applied sciences Business and Administration, Kuopio .
- Hutaibat, (2011), Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education. International Journal of Business and Management, Vol 6, No 11.
- I'IIEP-UNESCO,(2011),L'Assurance Qualité Externe option pour les gestionnaires de l'enseignement supérieur, paris. [http://www.iiep.unesco.org/fr/notre-expertise/gouvernance-et-assurancequalite? language...](http://www.iiep.unesco.org/fr/notre-expertise/gouvernance-et-assurancequalite?language...) , consulter le(03/03/2021).
- Isabelle POULIQUEN,(2010), La Place Des Demarches Qualities Dans L'enseignement Supérieur Actes du colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur , Université De Skikda, Algérie.
- Isoherranen,(2012),Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus, Doctoral Dissertation, University of Oulu, Faculty of Technology,

Department of Industrial Engineering and Management, Finland.

<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297885.pdf>

Jarzabkowski, & Kaplan,(2015),STRATEGY TOOLS-IN-USE A FRAMEWORK FOR UNDERSTANDING "TECHNOLOGIES OF RATIONALITY" IN PRACTICE, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL 36,N 4.

Jean charles Mathé ,(2001), management stratégique concurrentiel ,librairie evuibert, Parris, France.

Jim Downey,(2007),Strategic Analysis Tools , Gateway Series , The Chartered Institute of Management Accountants, No 34,Cima, London .

Joanne Byrne, Thomas jorgensen ,Tia Loukkola,(2013),quality assurance in doctoral education results of the ARDE project, EUA publications. <https://www.eua-cde.org/component/attachments/attachments.html?id=48>

Johnson, Scholes, & Whittington,(2008),EXPLORING CORPORATE STRATEGY ,Pearson Education Limited, Italy. <http://www.mim.ac.mw/books/Johnson%20and%20Scholes%20Exploring%20Corporate%20Strategy.pdf>

Johnson. G, Scholes. K, Whittington et Fréry. F, (2005), Stratégique, 7ème édition, Pearson Education ,France.

Jurevicius,(2013),IFE & EFE Matrices. Retrieved [17/3/2021] from <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html>

Khalid, Ali, Khaleel, & Islam, (2017),Towards Global Knowledge Society A SWOT Analysis of Pakistan Higher Education in Context of Internationalization, Developing Country Studies, Vol7, No 2.

Kim, & Mauborgne,(2005),Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Press. Boston

Kohler Jurgen, (2003),L'assurance Qualité L'accréditation et la reconnaissance des diplômes en tant que mécanismes de réglementation dans l'espace Européen de l'enseignement supérieur, enseignement supérieur en Europe, vol 28, N 3.

Lewis .R,(2011), L'avenir de l'assurance qualité au sein du système mondial d'enseignement supérieur , OCDE. <https://read.oecd-ilibrary.org/education/l-enseignement-superieur-a-l-horizon-2030-volume-2-mondialisation/l-avenir-de->

[l-assurance-qualite-au-sein-du-systeme-mondial-d-enseignement-superieur_9789264075405-13-fr#page1](#)

- Luftim Cania,(2014), The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Economica Seria Management*, Volume 17, N 2.
- Magakian Jean Louis, Payaud Marielle Audey, (2007) ,100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 2e édition, édition Bréal , Paris, France .
- Manktelow & Carlson, (2013),The McKinsey 7S Framework Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony, Mind Tools Ltd.
- Marrison,(2016),PESTLE Analysis for Schools or Education, Retrieved at 1/3/2021 on web site: <https://rapidbi.com/pestle-analysis-for-schools-and-education/amp/>
- Menet, (2016), The importance of strategic management in international business Expansion of the PESTEL method, *International Business and Global Economy*, No 35/2. <file:///C:/Users/SONY/Downloads/IBage-35-2-20.pdf>
- Michaela Martin, internal quality assurance,(2018), enhancing higher education quality and graduate employability,UNESCO publishing UNESCO .
- Nejad, Behbodi & Ravanfar, (2015),Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 5, No 5.
- Nguyen, (2015), Porter's five forces reconsideration Model of joint MBA programmes and schools' fusion in the industry of Management Education as a counter point of competitive environment model, *COMMUNICATION POUR LA BIENNALE COOPERERER Identifant* , N 448.
- Nouri & Soltani ,(2017),ANALYZING THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES BETWEEN IRANIAN FIRMS, *Academy of Strategic Management Journal* ,Vol. 16.
- Ogulu, (2015), Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors that influence the choice of response strategies adapted by public universities in Kenya. *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, N 3.
- Oxford,(2016),What is a PESTEL analysis? Retrieved at 5/3/2021 on web site: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- Pathak, Pathak,(2010), Reconfiguring the higher education value chain, *Management in Education*, Vol 24 ,No 4.

- Payam & Zare, (2011), A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment, International Journal of Enterprise Information Systems, VOL 7, No 4.
- Crosby ,(1989) ,let's talk quality, mc grav hill publishing company, united states of america.
- Philip Kotler, Du Boix Bernard, Delphine Manceau, (2006), Marketing Management, 12e Edition, Ed, Pearson Education, Paris.
- Philippe de Woot, Gérard Koeing, (1995), Management Stratégique et Compétitivité, Ed, Deboeck, Bruxelles.
- Poissant Hélène ,(2012), L'évaluation de l'enseignement universitaire, les édition logique, paris.
- Pringle & Huisman,(2011), Understanding Universities in Ontario, Canada, An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework, Canadian Journal of Higher Education Revue canadienne d'enseignement supérieur, V 41, No 3.
- Qehaja, Kutllovci & Pula, (2017), Strategic Management Tools and Techniques, A Comparative Analysis of Empirical Studies. Croatian Economic Survey, Vol 19, No 1.
- Ritson, (2011), Strategic Management ,Neil Ritson & Ventus Publishing Aps.
<https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>
- Rudnicki ,vagner, (2014), methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company ,the malopolska school of economics in tranow research papers collection ,vol 25, No 2 .
- Saeeda, Mommona, Fahmeeda, & Aijaz, (2015), LEARNING ORGANIZATION Conceptual and Theoretical Overview, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE) ,Vol 2, No 4.
- Senturk, F. K,(2012), A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Sison, (2000), Value Chain Framework and Support System For Higher Education, Proceedings of the Philippine Computing Science Congress (PCSC).
- Steiner Georga , John miner, (1997), Management Policy and Strategy ,New York.

- Steiss,(2003),Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations.
Marcel Dekker, Inc, The United State of America.
- Stella Antony , Martin Michaela, (2007),Assurance Qualité Externe Dans
l'enseignement Supérieur ,Les Options, UNESCO, paris.
- Summers Donna ,(2000) , quality second edition, prentice hall, peason education,
new jersey .
- Team, FME,(2013),Porter's Five Forces Strategy Skill, [http://www.free-
management-ebooks.com/](http://www.free-management-ebooks.com/)
- Valkanos, Anastasiou, & Androutsou, (2009),The importance of SWOT Analysis
for educational units that belong to the field of Vocational Education and
Training: The case of the State Institute (IEK) of Epanomi in Thessaloniki,
Greece,A draft of this contribution will be presented and discussed at the
Decowe Conference Ljubljana, Slovenia.
- Vinokur,(2006), La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur
essai d'analyse économique, éducation et société, N 18.
- Voloshina,(2014),THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS EKOHOMIKA.
- Wheelen Thomas , hunger David ,(2006),strategic management and business policy ,
10 th Édition,ed,pearson Éducation inc ,New Jersey, USA.
- Woodhaouse David,(1999), Qualité et Assurance Qualité ,IMHE, OCDE.

الملاحق

المحلق رقم (01): استمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة علم النفس

الطالب: مهدي بن زروال / سنة ثالثة دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم

استمارة تحكيم

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة:

بعد التحية الطيبة والسلام..

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة دكتوراه تحت عنوان: "التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في

تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة 1 نموذجاً"، نتقدم إلى سيادتكم الموقرة باستبيان يتضمن جزئيين يقيسا

متغيري الدراسة: التحليل الاستراتيجي وضمان الجودة والذي يتكون من (54) عبارة في مجمله كالتالي:

1- التحليل الاستراتيجي: ويتضمن (29) عبارة

2- ضمان الجودة: ويتضمن (25) عبارة

وعليه نرجو منكم تقويم هذه الأداة وتعديلها إن تطلب الأمر ذلك. ويتمثل المطلوب فيما يلي:

- وضوح التعليمات. - كفاية الفقرات.

- انتماء الفقرات للمحاور المحددة. - سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.

- إقترح فقرات ملائمة للدراسة.

بيانات الأستاذ المحكم:

إسم ولقب الأستاذ:..... الجامعة:.....

القسم:..... الدرجة العلمية:.....

التخصص:.....

السنة الجامعية: 2022-2023

1- التعليمات:

أستاذي، أستاذتي:

يتكون هذا الاستبيان من عدد من العبارات والمطلوب أن تقرأ كل عبارة بدقة تامة وأن تجيب عنها، ولكل عبارة ثلاث

إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، وعليك وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

- المطلوب أن تكون إجابتك معبرة عما تشعر به، أو تقوم به من استجابات.
- لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تنطبق عليك.
- أجب عن كل العبارات، ولا تترك عبارة بدون إجابة عليها.
- مع التأكيد أن كل العبارات التي ستدلون بها لن تستخدم في غير أغراض البحث العلمي.

التعليمات	واضحة	غير واضحة	ماذا تقترح؟

2- البدائل:

ستكون البدائل على النحو التالي: - موافق (3) - محايد (2) - غير موافق (1)

عدد البدائل	مناسب	غير مناسب	ماذا تقترح؟

التساؤل العام كالتالي:

- ما دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية ؟

1. ما واقع التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا؟

2. من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط القوة في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في

الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا

3. من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل نقاط الضعف في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في

الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا

4. من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل الفرص في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة

الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا

5. من المتوقع أن يكون دور ذو أثر لتحليل التهديدات في نظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في

الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 أمودجا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - شعبة علم النفس

تخصص دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان الدراسة

الأستاذ (ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار إجراء دراسة حول " التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة 1 نموذجاً " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، مع العلم أن البيانات الواردة فيه لن تستغل إلا لغرض علمي فقط، ورجاؤنا من سيادتكم أن تقرأوا كل العبارات بدقة وتجيئوا عليها بموضوعية .

شاكرين حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي ترى أنها تعبر عن رأيك

المعلومات الشخصية:

الكلية:.....

التخصص:.....

الرتبة العلمية:.....

الرقم	العبارات	تقيس	لا تقيس	إعادة صياغة
الجزء الأول: التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية				
نقاط القوة :				
1	تسعى الجامعة إلى تطوير البرامج والمقررات الدراسية بشكل دوري			
2	توفر العديد من الفضاءات التي تمكن الجامعة من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي "دار المقاولاتية"			
3	وجود إرادة لدى قيادات الجامعة نحو التغيير بشكل مستمر			
4	تهتم قيادات الجامعة بعملية التحليل الإستراتيجي في إدارتها			

إعادة صياغة	لا تقيس	تقيس	العبارات	الرقم
			وجود قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة في الجامعة	5
			تركز إدارة الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز والإرتقاء بها في السنوات الأخيرة	6
			تشجع الجامعة الروح الريادية لدى الطلبة والأساتذة	7
الضعف				
			لم تهتم الجامعة بتنفيذ خطة الجودة فيها	8
			غياب الرؤية الإستراتيجية في الجامعة بسبب نقص الكفاءات الإدارية فيها.	9
			عدم فاعلية نظام قياس رأي المستفيدين عن جودة التعليم	10
			غياب الاتصال والتفاعل بين الطلاب والأساتذة والإداريين	11
			عدم توافق مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل	12
			عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها.	13
			لا تتوفر الجامعة على إتفاقيات مع المنظمات الإقتصادية والخدماتية .	14
			قرارات الجامعة لا تعتمد على نظم المعلومات الإدارية الناتجة عن تحليلها الإستراتيجي.	15
الفرص				
			التشريعات القانونية للجامعة يسمح لها بإبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة.	16
			قوانين وتشريعات التعليم العالي محفزة لتبني نظام الجودة.	17
			يستفيد الباحثين من دعم الجامعة لمشاريعهم البحثية	18
			وجود إرادة سياسية حكومية نحو تطوير التعليم العالي	19
			هناك ربط إلكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها	20
			تهتم الدولة بدعم التجديد والابتكار من خلال تفعيل دور الجامعة.	21
التحديات :				
			لا تلبى مخرجات الجامعة إحتياجات عملائها الخارجيين.	22
			عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل الجامعات	23
			عدم توفر الخبرات البشرية الكافية لتنفيذ الجامعة لإستراتيجياتها.	24
			تعيش الجامعة منافسة من طرف الجامعات المجاورة	25
			الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع بيئتها الخارجية.	26

إعادة صياغة	لا تقيس	تقيس	العبارات	الرقم
			عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل التربصات الميدانية بسبب مشكلة الكم.	27
			ضعف الثقة من قبل رجال الاستثمار والصناعة بأهمية الأبحاث التي تجرى داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الصناعية	28
			تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية والصحية	29
ضمان الجودة :				
			عروض التكوين في الجامعة لا تتماشى مع توقعات واحتياجات محيطها	30
			تحرص الجامعة على إشراك الأساتذة في تقييم العروض التكوينية	31
			تستقبل الجامعة الطلبة البالغين لاستئناف دراستهم دون اعتبار عامل السن	32
			تعتمد عروض التكوين التي تقدمها الجامعة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في التعليم	33
			تعتمد الجامعة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تقديم محتويات عروض التكوين	34
			تحرص الجامعة على إبرام اتفاقيات شراكة مع المكتبات الوطنية والعالمية	35
			تتوفر الجامعة على فضاءات كافية لأداء متطلبات الأنشطة الإدارية.	36
			عدد المباني البيداغوجية كاف لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي	37
			تلبي المخابر والورشات احتياجات أنشطة البحث والأعمال التطبيقية	38
			تتوفر الجامعة على هياكل خاصة بالأنشطة الثقافية والرياضية	39
			تتوفر الجامعة على مطاعم ونوادي للطلبة والأساتذة والموظفين وفقا لمعايير الجودة	40
			تتكفل الجامعة بخدمة الأساتذة الخارجيين طيلة تواجدهم لإنجاز مهماتهم.	41
			تلبي المباني الجامعية معايير الصحة والسلامة والراحة المطلوبة (التهوية، الإضاءة....)	42
			تسعى الجامعة إلى إبرام اتفاقيات مع الشركاء الاقتصادي والاجتماعي من أجل تسهيل	43

إعادة صياغة	لا تقيس	تقيس	العبارات	الرقم
			الإدماج المهني للدفعات المتخرجة من الطلبة	
			تنظم الجامعة تظاهرات علمية مشتركة مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية.	44
			تنظم الجامعة تكوينا متخصصا لفائدة موظفي المؤسسات الوطنية	45
			توفر الجامعة مختلف الاستشارات العلمية للمؤسسات الاقتصادية	46
			ترافق الجامعة خريجها خارج أسوارها	47
			تناسب الشهادات التي تمنحها الجامعة مع المواصفات التي تبحث عليها المؤسسات.	48
			تشجع الجامعة على استقبال الطلبة والأساتذة الأجانب	49
			يتم تحديث الموقع الالكتروني للجامعة بشكل مستمر	50
			تمتلك الجامعة الوسائل اللازمة لاستقبال الوفود الأجنبية المدعوة للتظاهرات العلمية والرياضية	51
			تشارك الجامعة بإنتاجها العلمي في المعارض الدولية للكتاب	52
			تمتلك الجامعة خلية لرصد الممارسات الدولية في مجال التكوين والبحث والحكامة.	53
			تحتوي الجامعة على خلية اتصال تضمن نشر منتوجها العلمي	54

المخلق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - شعبة علم النفس

تخصص دكتوراه علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

استبيان الدراسة

الأستاذ (ة) المحترم (ة) تحية طيبة وبعد:

في إطار إجراء دراسة حول " التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية ودوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية جامعة باتنة 1 نموذجا " نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، مع العلم أن البيانات الواردة فيه لن تستغل إلا لغرض علمي فقط، ورجاؤنا من سيادتكم أن تقرأوا كل العبارات بدقة وتجيئوا عليها بموضوعية .

شاكرين حسن تعاونكم

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي ترى أنها تعبر عن رأيك

المعلومات الشخصية:

الكلية:.....

التخصص:.....

الرتبة العلمية:.....

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تسعى الجامعة إلى تطوير البرامج والمقررات الدراسية بشكل دوري			
2	لم تهتم الجامعة بتفعيل خلية الجودة فيها			
3	غياب الرؤية الاستراتيجية في الجامعة بسبب نقص الكفاءات الإدارية فيها.			
4	تهتم قيادات الجامعة بعملية التحليل الاستراتيجي في إدارتها			
5	التشريعات القانونية للجامعة يسمح لها بإبرام الاتفاقيات الدولية ومشاريع الشراكة.			
6	قوانين وتشريعات التعليم العالي محفزة لتبني نظام الجودة.			

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
7	تشجع الجامعة الروح الريادية لدى الطلبة والأساتذة			
8	تهتم الدولة بدعم التجديد والابتكار من خلال تفعيل دور الجامعة.			
9	لا توجد معايير واضحة لقياس إجهاد المستفيدين من جودة التعليم			
10	لدى الجامعة هياكل تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي "دار المقاولاتية"			
11	يستفيد الباحثين من دعم الجامعة لمشاريعهم البحثية.			
12	عدم توفر الخبرات البشرية الكافية لتنفيذ الجامعة لإستراتيجياتها.			
13	تعتمد الجامعة على قاعدة بيانات ونظم معلومات حديثة.			
14	عدم مرونة القوانين والتعليمات التي تنظم عمل الجامعات			
15	تعيش الجامعة منافسة من طرف الجامعات المجاورة .			
16	الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع بيئتها الخارجية.			
17	غياب الاتصال والتفاعل بين الطلاب والأساتذة والإداريين			
18	تركز إدارة الجامعة على ترسيخ ثقافة التميز والإرتقاء بما في السنوات الأخيرة			
19	ضعف الثقة من قبل رجال الاستثمار والصناعة بأهمية الأبحاث التي تجرى داخل كليات الجامعة لتطوير القطاعات الصناعية .			
20	عدم توافق مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل			
21	وجود إرادة لدى قيادات الجامعة نحو التغيير بشكل مستمر			
22	عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل التربصات الميدانية بسبب مشكلة الكم.			
23	عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها			
24	تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية والصحية .			
25	لا تلبى مخرجات الجامعة إحتياجات عملائها الخارجيين.			
26	لا تتوفر الجامعة على إتفاقيات مع المنظمات الإقتصادية والخدماتية .			
27	وجود إرادة سياسية حكومية نحو تطوير التعليم العالي			
28	قرارات الجامعة لا تعتمد على نظم المعلومات الإدارية الناتجة عن تحليلها الإستراتيجي.			
29	هناك ربط إلكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها .			

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
30	عروض التكوين في الجامعة لا تتماشى مع توقعات واحتياجات محيطها			
31	تحرص الجامعة على إشراك الأساتذة في تقييم العروض التكوينية			
32	تستقبل الجامعة الطلبة البالغين لاستئناف دراستهم دون اعتبار عامل السن			
33	تعتمد الجامعة على هيئاتها العلمية لدراسة وتنفيذ برامجها التكوينية			
34	تعتمد الجامعة على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في تقديم محتويات عروض التكوين			
35	تحرص الجامعة على إبرام اتفاقيات شراكة مع المكتبات الوطنية والعالمية			
36	تتوفر الجامعة على فضاءات كافية لأداء متطلبات الأنشطة الإدارية.			
37	عدد المباني البيداغوجية كاف لاستقبال الأنشطة الخاصة بالتكوين الأكاديمي			
38	تلي المخابر والورشات احتياجات أنشطة البحث والأعمال التطبيقية			
39	تتوفر الجامعة على هياكل خاصة بالأنشطة الثقافية والرياضية			
40	تتوفر الجامعة على مطاعم ونوادي للطلبة والأساتذة والموظفين وفقا لمعايير الجودة			
41	تتكفل الجامعة بخدمة الأساتذة الخارجيين طيلة تواجدهم لإنجاز مهماتهم.			
42	تلي المباني الجامعية معايير الصحة والسلامة والراحة المطلوبة (التهوية، الإضاءة....)			
43	تسعى الجامعة إلى إبرام اتفاقيات مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي من أجل تسهيل الإدماج المهني للدفعات المتخرجة من الطلبة			
44	تنظم الجامعة تظاهرات علمية مشتركة مع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية.			
45	تنظم الجامعة تكوينا متخصصا لفائدة موظفي المؤسسات الوطنية			
46	توفر الجامعة مختلف الاستشارات العلمية للمؤسسات الاقتصادية			
47	ترافق الجامعة خريجيها خارج أسوارها			
48	تناسب الشهادات التي تمنحها الجامعة مع المواصفات التي تبحث عليها المؤسسات.			
49	تشجع الجامعة على استقبال الطلبة والأساتذة الأجانب			
50	يتم تحديث الموقع الإلكتروني للجامعة بشكل مستمر			
51	تمتلك الجامعة الوسائل اللازمة لاستقبال الوفود الأجنبية المدعوة للتظاهرات العلمية والرياضية			
52	تشارك الجامعة بإنتاجها العلمي في المعارض الدولية للكتاب			
53	تمتلك الجامعة خلية لرصد الممارسات الدولية في مجال التكوين والبحث والحكامة.			

غير موافق	محايد	موافق	العبارات	الرقم
			تحتوي الجامعة على خلية اتصال تضمن نشر منتوجها العلمي	54
			تقترح الجامعة عدة أشكال للتكوين مفتوحة على العالم (التعليم العابر للحدود، التعليم الإلكتروني.....)	55

الملاحق رقم (03):

تحليل عبارات بعد التهديدات

Frequencies

Notes

Output Created	13-AUG-2023 00:33:24
Comments	
Input Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	210
File	
Missing Value Handling	Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=b8 b12 b14 b15 b16 b19 b22 b24 b3dtahdid /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	
Processor Time	00:00:00,00
Elapsed Time	00:00:00,01

	b8	b12	b14	b15	b16	b19	b22	b24	b3dtahd id
N Valid	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.2857	1.7667	1.2429	1.8095	1.7571	1.3238	1.3524	1.9190	1.5571
Std. Deviation	.45283	.85159	.52046	.88144	.89820	.61861	.69145	.88481	.72492

Frequency Table

b8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	150	71.4	71.4	71.4
Mohayd	60	28.6	28.6	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	106	50.5	50.5	50.5
Mohayd	47	22.4	22.4	72.9
Mowafik	57	27.1	27.1	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	168	80.0	80.0	80.0
Mohayd	33	15.7	15.7	95.7
Mowafik	9	4.3	4.3	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	105	50.0	50.0	50.0
Mohayd	40	19.0	19.0	69.0
Mowafik	65	31.0	31.0	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	116	55.2	55.2	55.2
Mohayd	29	13.8	13.8	69.0
Mowafik	65	31.0	31.0	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	159	75.7	75.7	75.7
Mohayd	34	16.2	16.2	91.9
Mowafik	17	8.1	8.1	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	162	77.1	77.1	77.1
Mohayd	22	10.5	10.5	87.6
Mowafik	26	12.4	12.4	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3ayrmo	91	43.3	43.3	43.3
Mohayd	45	21.4	21.4	64.8
Mowafik	74	35.2	35.2	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b3dtahdid

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8.00	40	19.0	19.0	19.0
9.00	21	10.0	10.0	29.0
10.00	19	9.0	9.0	38.1
11.00	34	16.2	16.2	54.3
12.00	22	10.5	10.5	64.8
16.00	13	6.2	6.2	71.0

17.00	44	21.0	21.0	91.9
19.00	17	8.1	8.1	100.0
Total	210	100.0	100.0	

بعد الضعف

FREQUENCIES VARIABLES=b3ddo3f b2 b3 b9 b17 b20 b23 b26 b28
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS

Frequencies

Statistics

	b3dd o3f	b2	b3	b9	b17	b20	b23	b26	b28
N Valid	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Missin g	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.717 8	1.84 29	1.79 05	1.67 62	1.38 57	1.8810	1.7952	1.6476	1.7238
Std. Deviation	.8668	.879 90	.898 65	.907 12	.633 05	.85287	.93367	.92266	.90712

Frequency Table

b3ddo3f

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 8.00	19	9.0	9.0	9.0
10.00	83	39.5	39.5	48.6
11.00	28	13.3	13.3	61.9
12.00	4	1.9	1.9	63.8
14.00	11	5.2	5.2	69.0
18.00	13	6.2	6.2	75.2
22.00	44	21.0	21.0	96.2
24.00	8	3.8	3.8	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	100	47.6	47.6	47.6
	mohayd	43	20.5	20.5	68.1
	mowafik	67	31.9	31.9	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	111	52.9	52.9	52.9
	mohayd	32	15.2	15.2	68.1
	mowafik	67	31.9	31.9	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	131	62.4	62.4	62.4
	mohayd	16	7.6	7.6	70.0
	mowafik	63	30.0	30.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	146	69.5	69.5	69.5
	Mohayd	47	22.4	22.4	91.9
	Mowafik	17	8.1	8.1	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	90	42.9	42.9	42.9
	Mohayd	55	26.2	26.2	69.0
	Mowafik	65	31.0	31.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	117	55.7	55.7	55.7
	mohayd	19	9.0	9.0	64.8
	mowafik	74	35.2	35.2	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	139	66.2	66.2	66.2
	mohayd	6	2.9	2.9	69.0
	mowafik	65	31.0	31.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	123	58.6	58.6	58.6
	mohayd	22	10.5	10.5	69.0
	mowafik	65	31.0	31.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

تحليل عبارات بعد الفرض

Frequencies

Notes

Output Created	13-AUG-2023 00:29:37	
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=b5 b6 b11 b25 b27 b29 b3d foras /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Statistics

	b5	b6	b11	b25	b27	b29	b3d foras
N Valid	210	210	210	210	210	210	210
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.7667	1.6286	1.8952	1.1048	1.1048	1.5429	1.5071
Std. Deviation	.86275	.87777	.89575	.42469	.30698	.89152	.70991

Frequency Table

b5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3aymo	108	51.4	51.4	51.4
mohayd	43	20.5	20.5	71.9
mowafik	59	28.1	28.1	100.0
Total	210	100.0	100.0	

b6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	134	63.8	63.8	63.8
	mohayd	20	9.5	9.5	73.3
	mowafik	56	26.7	26.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	96	45.7	45.7	45.7
	mohayd	40	19.0	19.0	64.8
	mowafik	74	35.2	35.2	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	197	93.8	93.8	93.8
	mohayd	4	1.9	1.9	95.7
	mowafik	9	4.3	4.3	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	188	89.5	89.5	89.5
	mohayd	22	10.5	10.5	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	153	72.9	72.9	72.9
	mowafik	57	27.1	27.1	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b3d foras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8.00	19	9.0	9.0	9.0
	10.00	83	39.5	39.5	48.6
	11.00	28	13.3	13.3	61.9
	12.00	4	1.9	1.9	63.8
	14.00	11	5.2	5.2	69.0
	18.00	13	6.2	6.2	75.2
	22.00	44	21.0	21.0	96.2
	24.00	8	3.8	3.8	100.0
Total		210	100.0	100.0	

تحليل عبارات بنود القوة

Frequencies

Notes

Output Created		13-AUG-2023 00:20:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=b1 b4 b7 b10 b13 b18 b21 b3dkowa /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Statistics

		b1	b4	b7	b10	b13	b18	b21	b3dkowa
N	Valid	210	210	210	210	210	210	210	210
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.6619	1.9952	1.4952	1.8095	1.7810	1.2476	1.9667	1.7081
Std. Deviation		.90980	.80369	.60498	.92901	.93809	.66030	.86053	.81588

Frequency Table

b1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	134	63.8	63.8	63.8
	mohayd	13	6.2	6.2	70.0
	mowafik	63	30.0	30.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	68	32.4	32.4	32.4
	mohayd	75	35.7	35.7	68.1
	mowafik	67	31.9	31.9	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	118	56.2	56.2	56.2
	mohayd	80	38.1	38.1	94.3
	mowafik	12	5.7	5.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	114	54.3	54.3	54.3
	mohayd	22	10.5	10.5	64.8
	mowafik	74	35.2	35.2	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	120	57.1	57.1	57.1
	mohayd	16	7.6	7.6	64.8
	mowafik	74	35.2	35.2	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	184	87.6	87.6	87.6
	mowafik	26	12.4	12.4	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	81	38.6	38.6	38.6
	mohayd	55	26.2	26.2	64.8
	mowafik	74	35.2	35.2	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b3dkowa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	44	21.0	21.0	21.0
	7.00	51	24.3	24.3	45.2
	8.00	24	11.4	11.4	56.7
	9.00	17	8.1	8.1	64.8
	13.00	4	1.9	1.9	66.7
	15.00	62	29.5	29.5	96.2
	18.00	8	3.8	3.8	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

تحليل بنود بعد الجودة

Frequencies

Notes

Output Created	13-AUG-2023 00:37:45
Comments	
Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
Active Dataset	DataSet1
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data File	210
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=b30 b31 b32 b33 b34 b35 b36 b37 b38 b39 b40 b41 b42 b43 b44 b45 b46 b47 b48 b49 b50 b51 b52 b53 b54 b55 darajakoliyajawda /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	
Processor Time	00:00:00,02
Elapsed Time	00:00:00,17

	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
oliyajaw	210	0	1.54521	.46743
b30	210	0	1.7429	.90219
b31	210	0	1.7238	.90712
b32	210	0	2.0429	3.83800
b33	210	0	1.7238	.85834
b34	210	0	1.4143	.49378
b35	210	0	1.4762	.60453
b36	210	0	1.4048	.52949
b37	210	0	1.6952	.86532
b38	210	0	1.7048	.86311
b39	210	0	1.8238	.82567
b40	210	0	1.2381	.46963
b41	210	0	1.1524	.45424
b42	210	0	1.1524	.45424
b43	210	0	1.4429	.71823
b44	210	0	1.8095	.91866
b45	210	0	1.8667	.89728
b46	210	0	1.6952	.87631
b47	210	0	1.3524	.70515
b48	210	0	1.8333	.87814
b49	210	0	1.9524	.81118
b50	210	0	2.1190	.70549
b51	210	0	1.7714	.88860
b52	210	0	1.9000	.88285
b53	210	0	1.8619	.82135
b54	210	0	1.4762	.64289
b55	210	0	1.4762	.64289

Frequency Table

b30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	119	56.7	56.7	56.7
	Mohayd	26	12.4	12.4	69.0
	Mowafik	65	31.0	31.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	123	58.6	58.6	58.6
	Mohayd	22	10.5	10.5	69.0
	Mowafik	65	31.0	31.0	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	140	66.7	66.7	66.7
	Mohayd	11	5.2	5.2	71.9
	Mowafik	56	26.7	26.7	98.6
	33.00	3	1.4	1.4	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	114	54.3	54.3	54.3
	Mohayd	40	19.0	19.0	73.3
	Mowafik	56	26.7	26.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	123	58.6	58.6	58.6
	Mohayd	87	41.4	41.4	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	122	58.1	58.1	58.1
	Mohayd	76	36.2	36.2	94.3
	Mowafik	12	5.7	5.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	129	61.4	61.4	61.4
	Mohayd	77	36.7	36.7	98.1
	Mowafik	4	1.9	1.9	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	120	57.1	57.1	57.1
	Mohayd	34	16.2	16.2	73.3
	Mowafik	56	26.7	26.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	118	56.2	56.2	56.2
	Mohayd	36	17.1	17.1	73.3
	Mowafik	56	26.7	26.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	93	44.3	44.3	44.3
	Mohayd	61	29.0	29.0	73.3
	Mowafik	56	26.7	26.7	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	164	78.1	78.1	78.1
	Mohayd	42	20.0	20.0	98.1
	Mowafik	4	1.9	1.9	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	186	88.6	88.6	88.6
	Mohayd	16	7.6	7.6	96.2
	Mowafik	8	3.8	3.8	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	186	88.6	88.6	88.6
	Mohayd	16	7.6	7.6	96.2
	Mowafik	8	3.8	3.8	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	145	69.0	69.0	69.0
	Mohayd	37	17.6	17.6	86.7
	Mowafik	28	13.3	13.3	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	112	53.3	53.3	53.3
	Mohayd	26	12.4	12.4	65.7
	Mowafik	72	34.3	34.3	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	100	47.6	47.6	47.6
	Mohayd	38	18.1	18.1	65.7
	Mowafik	72	34.3	34.3	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	122	58.1	58.1	58.1
	Mohayd	30	14.3	14.3	72.4
	Mowafik	58	27.6	27.6	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	164	78.1	78.1	78.1
	Mohayd	18	8.6	8.6	86.7
	Mowafik	28	13.3	13.3	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	101	48.1	48.1	48.1
	Mohayd	43	20.5	20.5	68.6
	Mowafik	66	31.4	31.4	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	74	35.2	35.2	35.2
	Mohayd	72	34.3	34.3	69.5
	Mowafik	64	30.5	30.5	100.0

Total	210	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

b50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	41	19.5	19.5	19.5
	Mohayd	103	49.0	49.0	68.6
	Mowafik	66	31.4	31.4	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	112	53.3	53.3	53.3
	Mohayd	34	16.2	16.2	69.5
	Mowafik	64	30.5	30.5	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	93	44.3	44.3	44.3
	Mohayd	45	21.4	21.4	65.7
	Mowafik	72	34.3	34.3	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	87	41.4	41.4	41.4
	Mohayd	65	31.0	31.0	72.4
	Mowafik	58	27.6	27.6	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	127	60.5	60.5	60.5
	Mohayd	66	31.4	31.4	91.9
	Mowafik	17	8.1	8.1	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

b55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3ayrmo	127	60.5	60.5	60.5
	Mohayd	66	31.4	31.4	91.9
	Mowafik	17	8.1	8.1	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

Darajakoliyajawda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26.00	6	2.9	2.9	2.9
	29.00	7	3.3	3.3	6.2
	32.00	19	9.0	9.0	15.2
	33.00	34	16.2	16.2	31.4
	35.00	4	1.9	1.9	33.3
	36.00	22	10.5	10.5	43.8
	37.00	12	5.7	5.7	49.5
	39.00	18	8.6	8.6	58.1
	41.00	9	4.3	4.3	62.4
	46.00	14	6.7	6.7	69.0
	50.00	6	2.9	2.9	71.9
	53.00	4	1.9	1.9	73.8
	58.00	44	21.0	21.0	94.8
	65.00	3	1.4	1.4	96.2
	70.00	8	3.8	3.8	100.0
	Total	210	100.0	100.0	

الملحق رقم (04):

الالتواء والتفليط

Explore

Notes

Output Created		12-AUG-2023 18:36:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=b3dkowa b3dforas b3ddo3f b3dtahdid darajakoliyajawda /PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:06,50
	Elapsed Time	00:00:06,04

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
b3dkowa	210	100.0%	0	0.0%	210	100.0%
b3dforas	210	100.0%	0	0.0%	210	100.0%
b3ddo3f	210	100.0%	0	0.0%	210	100.0%
b3dtahdid	210	100.0%	0	0.0%	210	100.0%
Darajakolijaja wda	210	100.0%	0	0.0%	210	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
b3dkowa	Mean	9.9619	.27725
	95% Confidence Interval for Lower Bound	9.4153	
	Mean Upper Bound	10.5085	
	5% Trimmed Mean	9.7751	
	Median	8.0000	
	Variance	16.142	
	Std. Deviation	4.01772	
	Minimum	6.00	
	Maximum	18.00	
	Range	12.00	
	Interquartile Range	8.00	
	Skewness	.591	.168
	Kurtosis	-1.365-	.334
b3dforas	Mean	9.0429	.21626
	95% Confidence Interval for Lower Bound	8.6165	
	Mean Upper Bound	9.4692	
	5% Trimmed Mean	8.9365	
	Median	8.0000	
	Variance	9.821	
	Std. Deviation	3.13387	
	Minimum	6.00	
	Maximum	14.00	
	Range	8.00	
	Interquartile Range	7.00	

	Skewness	.604	.168
	Kurtosis	-1.236-	.334
b3ddo3f	Mean	13.7429	.37250
	95% Confidence Interval for Lower Bound	13.0085	
	Mean Upper Bound	14.4772	
	5% Trimmed Mean	13.5185	
	Median	11.0000	
	Variance	29.139	
	Std. Deviation	5.39808	
	Minimum	8.00	
	Maximum	24.00	
	Range	16.00	
	Interquartile Range	9.00	
	Skewness	.794	.168
	Kurtosis	-1.095-	.334
b3dtahdid	Mean	12.4571	.26301
	95% Confidence Interval for Lower Bound	11.9386	
	Mean Upper Bound	12.9756	
	5% Trimmed Mean	12.3413	
	Median	11.0000	
	Variance	14.527	
	Std. Deviation	3.81141	
	Minimum	8.00	
	Maximum	19.00	
	Range	11.00	
	Interquartile Range	8.00	
	Skewness	.407	.168
	Kurtosis	-1.373-	.334
darajakolijawda	Mean	42.8524	.81138
	95% Confidence Interval for Lower Bound	41.2528	
	Mean Upper Bound	44.4519	
	5% Trimmed Mean	42.2751	
	Median	39.0000	
	Variance	138.251	
	Std. Deviation	11.75801	
	Minimum	26.00	
	Maximum	70.00	
	Range	44.00	
	Interquartile Range	25.00	
	Skewness	.701	.168

Kurtosis	-.763-	.334
----------	--------	------

الملحق رقم (05):

الفرضية الأولى:

Regression

Notes

Output Created		27-AUG-2023 14:56:35
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT darajakoliyajawda /METHOD=ENTER b3dkowa.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
darajakoliyajawda	42.8524	11.75801	210
b3dkowa	9.9619	4.01772	210

Correlations

		darajakoliyajawda	b3dkowa
Pearson Correlation	Darajakoliyajawda	1.000	.811
	b3dkowa	.811	1.000
Sig. (1-tailed)	Darajakoliyajawda	.	.000
	b3dkowa	.000	.
N	Darajakoliyajawda	210	210
	b3dkowa	210	210

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b3dkowa ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.656	6.89613

a. Predictors: (Constant), b3dkowa

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19002.650	1	19002.650	399.580	.000 ^b
	Residual	9891.773	208	47.557		
	Total	28894.424	209			

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. Predictors: (Constant), b3dkowa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.210	1.275		15.068	.000
	b3dkowa	2.373	.119	.811	19.989	.000

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

المخلق رقم (06):

الفرضية الثانية

Regression

Notes

Output Created		27-AUG-2023 15:01:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT darajakoliyajawda /METHOD=ENTER b3ddo3f.
Resources	Processor Time	00:00:00,03

Elapsed Time	00:00:00,03
Memory Required	2540 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
darajakoliyajawda	42.8524	11.75801	210
b3ddo3f	13.7429	5.39808	210

Correlations

		darajakoliyajawda	b3ddo3f
Pearson Correlation	Darajakoliyajawda b3ddo3f	1.000 .845	.845 1.000
Sig. (1-tailed)	Darajakoliyajawda b3ddo3f	. .000	.000 .
N	Darajakoliyajawda b3ddo3f	210 210	210 210

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b3ddo3f ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.715	.713	6.29617

a. Predictors: (Constant), b3ddo3f

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20648.945	1	20648.945	520.889	.000 ^b
	Residual	8245.479	208	39.642		
	Total	28894.424	209			

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. Predictors: (Constant), b3ddo3f

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.547	1.191		14.735	.000
	b3ddo3f	1.841	.081	.845	22.823	.000

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

المحلقة رقم (07):

الفرضية الثالثة:

Regression

Notes

Output Created		27-AUG-2023 15:04:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT darajakoliyajawda /METHOD=ENTER b3dkowa.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
darajakoliyajaw da	42.8524	11.75801	210
b3dkowa	9.9619	4.01772	210

Correlations

		Darajakoliyajaw da	b3dkowa
Pearson Correlation	Darajakoliyajaw da	1.000	.811
	b3dkowa	.811	1.000
Sig. (1-tailed)	Darajakoliyajaw da	.	.000
	b3dkowa	.000	.
N	Darajakoliyajaw da	210	210
	b3dkowa	210	210

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b3dkowa ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.656	6.89613

a. Predictors: (Constant), b3dkowa

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19002.650	1	19002.650	399.580	.000 ^b
	Residual	9891.773	208	47.557		
	Total	28894.424	209			

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. Predictors: (Constant), b3dkowa

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.210	1.275		15.068	.000
	b3dkowa	2.373	.119	.811	19.989	.000

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

Regression

Notes

Output Created	27-AUG-2023 15:07:10	
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT darajakoliyajawda /METHOD=ENTER b3dforas.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
darajakoliyajawda	42.8524	11.75801	210
b3dforas	9.0429	3.13387	210

Correlations

		Darajakoliyajawda	b3dforas
Pearson Correlation	Darajakoliyajawda	1.000	.725
	b3dforas	.725	1.000

Sig. (1-tailed)	Darajakoliyajawda	.	.000
	b3dforas	.000	.
N	Darajakoliyajawda	210	210
	b3dforas	210	210

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b3dforas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.526	.524	8.11626

a. Predictors: (Constant), b3dforas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15192.687	1	15192.687	230.633	.000 ^b
	Residual	13701.737	208	65.874		
	Total	28894.424	209			

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. Predictors: (Constant), b3dforas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.250	1.714		10.647	.000
	b3dforas	2.721	.179	.725	15.187	.000

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

المخلق رقم (08):

الفرضية الرابعة:

Regression
Notes

Output Created		27-AUG-2023 15:11:03
Comments		
Input	Data	C:\Users\M A D J E R\Desktop\Untitled6.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	210
Missing Handling	Value Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT darajakoliyajawda /METHOD=ENTER b3dtahdid.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	2540 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
darajakoliyajaw da	42.8524	11.75801	210
b3dtahdid	12.4571	3.81141	210

Correlations

		Darajakoliyajaw da	b3dtahdid
Pearson Correlation	Darajakoliyajaw da	1.000	.766
	b3dtahdid	.766	1.000
Sig. (1-tailed)	Darajakoliyajaw da	.	.000
	b3dtahdid	.000	.
N	Darajakoliyajaw da	210	210
	b3dtahdid	210	210

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	b3dtahdid ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766 ^a	.586	.584	7.58174

a. Predictors: (Constant), b3dtahdid

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16937.999	1	16937.999	294.662	.000 ^b
	Residual	11956.425	208	57.483		
	Total	28894.424	209			

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. Predictors: (Constant), b3dtahdid

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.429	1.792		7.493	.000
	b3dtahdid	2.362	.138	.766	17.166	.000

الملاحق رقم (09):

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 ^a	.712	.710	6.32789

a. Predictors: (Constant), darajakoliya

b. Dependent Variable: darajakoliyajawda

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20565.646	1	20565.646	513.599	.000 ^b
	Residual	8328.778	208	40.042		
	Total	28894.424	209			

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda

b. Predictors: (Constant), darajakoliya

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.779	1.355		10.168	.000		
	darajakoliya	.643	.028	.844	22.663	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: darajakoliyajawda